

Leader

Le magazine pour les dirigeants

Responsabilité

Un couple d'entrepreneur a fondé une organisation à but non-lucratif pour les migrants car il estime que nous sommes sur terre pour veiller les uns sur les autres.

La responsabilité est-elle différente selon qu'on soit pompier professionnel, entrepreneur ou qu'on représente Amnesty International?

Responsabilité au travail, dans ses achats et dans sa façon de consommer. Pas de doute, nous avons besoin de labels pour nous aider.



Savourer l'instant



Vacherin® Fribourgeois

SWITZERLAND

Goût unique depuis 600 ans



Etre responsable ou assumer des responsabilités?

Chères lectrices, chers lecteurs,

Que signifie pour vous le mot «responsabilité»? Si ce mot dérive du latin *respondere*, qui signifiait simplement «répondre devant le tribunal», il est aujourd'hui chargé de nombreuses autres significations qui vont, heureusement, bien au-delà de l'attribution de la faute.

Prenons, par exemple, le besoin urgent de «responsabilité individuelle», abondamment invoqué en ces temps de problématiques mondiales et qui, au final, est généralement exprimé par les milieux qui cherchent ainsi à dissimuler leurs manquements en termes de leadership, malgré les obligations en la matière qui leur incombent: il ne s'agit pas ici d'une garantie de responsabilité, mais de l'obligation pour chaque individu d'orienter ses actes en voyant au-delà de ses propres intérêts.

La responsabilité dans le cadre d'un rôle ainsi qu'à l'égard d'une mission et de son accomplissement optimal: c'est ce que préconise Patrick Lencioni, pionnier américain dans le domaine du leadership, dans son ouvrage intitulé *Les cinq dysfonctions d'une équipe (qui a constitué le thème du LEADER en 2022)*. *Dans la gestion d'une équipe, il ne s'agit donc pas de désigner d'emblée des boucs émissaires, mais de prendre des risques pour les bonnes raisons et en assumer la responsabilité.*

Savoir quelles sont les «bonnes» raisons est une question personnelle, que Patrick Lencioni examine dans son nouveau livre *The Motive*. L'une de ces raisons est, dit-il, le besoin de récompense. C'est une bonne raison, tant que ce n'est pas la seule. Toutefois,

une organisation (ou une société ou une civilisation) ne peut réaliser de véritables progrès que si elle est dirigée par des personnes qui visent plus que leur propre intérêt.

C'est en ce sens, qu'en tant que dirigeants, nous sommes responsables de générer de l'engagement. Dans cette édition du LEADER, nous voulons montrer à quoi peut ressembler un leadership responsable.

Jürg Eggenberger
Codirecteur Swiss Leaders

Leader 4/2022

Interview

«Le niveau de qualification des employés de l'entreprise de déménagement nous a interpellé» 10

Christian et Bettina Hirsig ont mis sur pied un programme d'intégration professionnelle pour les réfugiés dans le domaine de l'informatique. Au lieu de réaliser une opération financièrement intéressante, ils ont fait de leur start-up une organisation à but non lucratif appelée «Powercoders».



Inspiration	6	Savoir	
Les questions ouvertes	9	Le job le plus éprouvant	26
Point de vue		De nombreux managers ne font pas mal leur travail, ils ne le font pas du tout. Dans son dernier livre, Patrick Lencioni se révèle assez radical: celui dont la motivation pour occuper un poste de manager réside principalement dans la possibilité de récompense n'est pas à sa place – et ne dirige probablement pas du tout, car cela n'a rien d'agréable.	
Pour mes enfants à naître	15	Tendance	
Pourquoi se coller sur la chaussée d'une route très fréquentée? Cécile Bessire, militante de Renovate Switzerland, le fait parce qu'elle estime que la résistance civile est la seule option pour éviter que ses enfants ne vivent l'enfer sur terre.		Plus de labels en matière de responsabilité?	28
Au premier plan		Devons-nous vraiment endosser la responsabilité de tout? Au travail, dans le choix de notre prochaine destination de vacances, dans nos achats hebdomadaires? Pas de doute, nous avons besoin de labels pour nous aider.	
La responsabilité d'un produit vieux de 600 ans	16	Lifestyle	
Romain Castella aime la vie simple – et un produit culturel complexe, riche en traditions. Il est le gardien du Vacherin Fribourgeois AOP.		Des cadeaux durables	30
De la tête aux pieds		Une année d'énergie solaire pour un smartphone, des cours en ligne, des livres d'occasion – il existe de nombreuses idées de cadeaux durables qui font plaisir tout en préservant l'environnement. Nous vous en proposons une petite sélection.	
Dr. Mara Catherine Harvey	18	Le mot de la fin	
Focus		Responsabilité pour la dignité des autres	32
Un engagement qui vient de l'intérieur	20	Rosette Poletti est familière avec la mort. Elle sait que lorsque la mort approche, une responsabilité très particulière incombe aux personnes qui accompagnent le mourant.	
Pour celui qui travaille dans le domaine de la sécurité et du secours, la responsabilité professionnelle est très concrète, mais elle n'est pas moins importante pour le fondateur d'une start-up ou pour la responsable de la communication. Tout n'est finalement qu'une question de motivation.		Inside Swiss Leaders	33
Versus		Agenda / Mentions légales	34
Confrontation	25		

Inspiration

Management partagé, responsabilité partagée

Le nouveau monde du travail implique de nombreux changements. Le travail de conduite s'apparente de plus en plus à un rôle et exige une multitude de nouvelles fonctions et compétences. Le top-sharing permet de satisfaire bon nombre de ces exigences grâce à un partenariat actif.

Jürg Eggenberger | Directeur de Swiss Leaders, en top-sharing avec Claire-Lise Rimaz depuis juin 2022

Les nouvelles formes de travail décloisonnent l'activité professionnelle en termes de temps, de lieu, de contenu et d'interactions sociales. Cela rend la coordination plus complexe tandis que les rôles se multiplient. Le modèle clair de direction par voie hiérarchique laisse place à une conduite qui doit sans cesse être négociée et coordonnée. Une co-direction efficace permet d'appréhender des situations complexes sous différents points de vue et donc, d'identifier de façon précoce les tensions et les risques, de garantir l'orientation et de prendre de meilleures décisions.

Pour que les équipes soient performantes, il est indispensable de tenir compte des intérêts des groupes de collaborateurs et d'instaurer une compréhension commune des objectifs. Dans cette optique, les approches relationnelles différentes et les compétences complémentaires d'un duo de dirigeants contribuent aussi bien à mettre l'accent sur la performance qu'à créer du sens et des valeurs et, ainsi, à renforcer l'esprit d'équipe.

La gestion du changement fait de plus en plus partie du quotidien des managers. Les structures et les hiérarchies perdent leur effet stabilisateur. Les managers sont constamment contraints de remettre les choses en questions, d'identifier les potentiels

d'efficacité et de mettre en place des processus d'optimisations. Dans un top-sharing, une solide confiance réciproque favorise une meilleure gestion ainsi qu'un regard critique.

Les compétences en matière de gestion du stress et des situations de fortes tensions gagnent en importance. En tant que duo de top-sharing, on montre à la fois l'exemple en matière de gestion de la santé et on se donne mutuellement les moyens d'identifier et de diminuer, au sein de ses équipes, les comportements par lesquels les collaborateurs se mettent potentiellement en danger.

Une organisation peut de moins en moins se permettre de se baser sur les exigences et souhaits individuels de quelques managers. Le travail de conduite devient de plus en plus ponctuel et s'apparente davantage à un rôle. Le développement des compétences de conduite des collaborateurs, qui sont de plus en plus autonomes, revêt une importance croissante. Un duo de dirigeants constitue un modèle à cet égard, car les deux partenaires apportent des compétences différentes et cernent mieux la complexité et les risques grâce à leurs échanges, tout en garantissant une plus grande stabilité.

Ce texte a été publié dans une version plus détaillée sur le blog de Weshare1.com (uniquement en allemand).

„La planète va mal et si nous voulons que la planète aille mieux, il va falloir qu'on inverse le processus de destruction vers un processus de construction. Et pour y arriver, à ce processus de construction, nous allons devoir changer notre système de comptabilité. On ne peut plus se concentrer que seulement sur la maximisation du profit à court terme. Ce n'est pas suffisant.“

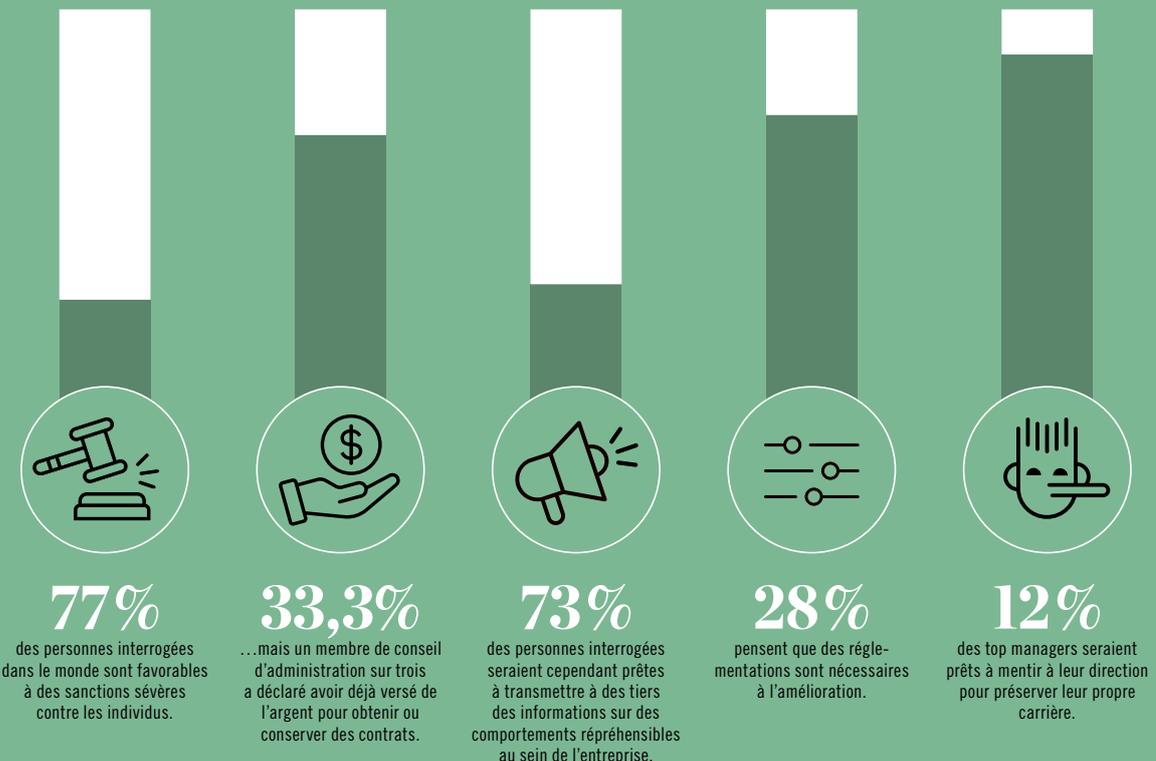
André Hoffmann, vice-président du conseil d'administration de Roche Holding

Retrouvez l'interview complète sur swissleaders.ch/leadertalk-fr



Sens des responsabilités au sommet de l'entreprise

L'étude Ernst & Young de 2017 sur la fraude et la corruption a révélé quelques résultats étonnants concernant le sens des responsabilités des dirigeants et cadres supérieurs.



Source: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-emeia-fraud-survey-2017.pdf

Du temps bien investi

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

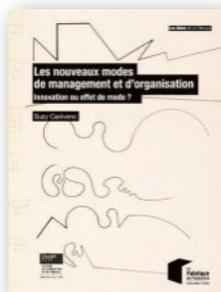


Le permamanagement

Un management des hommes et des organisations inspiré de la permaculture. Après une longue observation de cas managériaux complexes, Frédéric Demarquet a constaté que beaucoup de stratégies adoptées pour améliorer les situations de crise étaient en réalité contre-productives. De la même manière que retourner la terre en profondeur, user de pesticide et d'engrais épuise le sol sur le long terme, les changements de

processus incessants, la pression infantilisante et le manque de confiance dans ses équipes peuvent épuiser les ressources d'une entreprise. Saviez-vous que la permaculture permet un rendement cinq à dix fois supérieur au mètre carré tout en préservant totalement l'écosystème? Et si l'entreprise était aussi un écosystème fragile? Les méthodes de permaculture adaptées à l'entreprise permettraient-elles un meilleur rendement en préservant la santé mentale et physique de ceux qui y travaillent? Ainsi est né le permamanagement, un management durable, soutenable pour les hommes et les organisations, respectueux des processus de régulation et participant à créer de la richesse.

Frédéric Demarquet: «Le permamanagement – Vers un management écologique et durable des acteurs et des organisations», Enrick, 2022, 140 pages, EAN 9782383130604, CHF 26.60



Les nouveaux modes de management et d'organisation

La crise Covid a entraîné une accélération des transformations organisationnelles et managériales au sein des entreprises afin de répondre à de nouveaux défis comme le travail hybride et s'adapter à un univers de plus en plus incertain. Ces transformations sont multiples et interconnectées: organisationnelle, managériale, culturelle, digitale et des métiers.

Aujourd'hui encore, peu de dirigeants font de l'innovation managériale une priorité, loin derrière les innovations produits, technologiques ou opérationnelles. Les entreprises sont-elles vraiment prêtes à basculer dans de nouveaux modes de gestion? L'ouvrage a pour ambition de mieux faire connaître les nouveaux modes de management et d'organisation, leurs implications et la manière de les implanter avec succès, à un moment où l'impératif de transformation paraît encore plus urgent.

Suzy Canivenc: «Les nouveaux modes de management et d'organisation – Innovation ou effet de mode?» Broché – 24 novembre 2022, € 32,70

● **Podcast: JT – Journal du Télétravail**
Le JT, c'est le Journal du Télétravail du magazine Management. Deux fois par semaine, retrouvez toutes les infos de la rédaction de Management sur le télétravail, des conseils et des témoignages de salariés, free-lances, patrons, RH, entrepreneurs ou employés, pour adopter les bonnes pratiques et se sentir moins seul.

● JT – Journal du Télétravail:
● <https://podcasts.capital.fr/en/prisma-media-jt-le-journal-du-teletravail>



La Déclaration universelle des responsabilités humaines

● En 1997, l'InterAction Council a proposé à l'ONU une déclaration des devoirs de l'homme afin de compléter et de renforcer la Déclaration universelle des droits de l'homme par l'adoption d'une Déclaration universelle des devoirs de l'homme.

● Le projet de «Déclaration des responsabilités humaines vise à équilibrer liberté et responsabilité et à encourager le passage de la liberté d'indifférence à la liberté d'engagement. Si une personne ou un gouvernement cherche à maximiser sa liberté, mais le fait au détriment des autres, un plus grand nombre de personnes en souffrira. Si les gens maximisent leur liberté en pillant les ressources naturelles de la Terre, les générations futures en souffriront».

● <https://www.interactioncouncil.org/publications/universal-declaration-human-responsibilities>
● Edition imprimée Editions Grupello, 2017, 330 pages, 40 langues, ISBN 978-3-89978-279-0, € 10,-

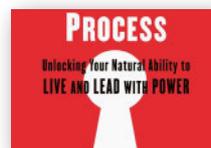


The Responsibility Process

● Le leadership est inné. Le processus de responsabilité le prouve. Ce dernier est un schéma mental naturel qui aide à traiter les pensées relatives à la prise ou à l'évitement des responsabilités. La façon dont on le gère détermine si on se dirige vers des résultats significatifs ou si on se contente de marquer le pas. Ce livre donne des outils, des pratiques et des vérités de leadership précis pour naviguer dans le processus de responsabilité et vous conduire, vous et les autres, vers la liberté, le pouvoir et le choix.

● «Le Processus de responsabilité offre un accompagnement puissant (...). Il fournit une abondance d'outils, de pratiques et de sagesse pour s'approprier le processus, résoudre les problèmes et développer votre conscience en tant que leader. Je sais que vous apprécierez ce livre et que vous vivrez une vie meilleure pour l'avoir lu.» Henry Kimsey-House

● Christopher Avery: «The Responsibility Process: Unlocking Your Natural Ability to Live and Lead with Power», 2016, Partnerwerks, Incorporated; en anglais 274 pages, € 21,70



De quelle responsabilité souhaiteriez-vous vous décharger?



Bettina Hirsig | Powercoders, Cofondatrice

Des responsabilités qui n'ont pas été formulées de façon explicite ou attribuées de manière claire mais qui existent quand même. Pour éviter ce genre de situation, nous définissons des rôles et les responsabilités correspondantes afin d'instaurer de la transparence.

> Dans l'interview de la page 10, Bettina Hirsig nous décrit comment elle place la responsabilité avant la réussite personnelle.

Romain Castella | Interprofession du Vacherin Fribourgeois, Directeur

De la responsabilité des décisions qui ne relèvent pas de mon domaine de compétence. Il n'y a rien de pire qu'endosser le mauvais rôle uniquement parce que quelqu'un d'autre a fait un choix malheureux.

> Romain est le gardien d'une tradition séculaire qu'il nous présente en page 16.

Dr. Mara Catherine Harvey | Smartwaytostart.com, Fondatrice

Au niveau professionnel: du marketing numérique! Aujourd'hui, j'ai véritablement besoin d'une équipe qui s'en charge.

Au niveau personnel: de la gestion de la succession de ma mère après son décès.

> Aux pages 18 et 19, Mara nous explique comment elle souhaite renforcer la responsabilité personnelle sur les questions d'argent.

«Pas de demi-mesure»

Bettina et Christian Hirsig, un jeune couple d'entrepreneurs, forment des réfugiés et des migrants à l'informatique afin qu'ils trouvent des emplois dans ce secteur. Il faut céder des responsabilités et être capable de maintenir ce transfert, expliquent-ils.

Susanne Wagner | Texte
Jonas Weibel | Photographie

Bettina et Christian Hirsig, vous avez fondé Powercoders qui aide les réfugiés hautement qualifiés à s'insérer professionnellement, tout en permettant à un secteur en pénurie de trouver les professionnels recherchés. Avez-vous franchi cette étape afin d'assumer, vous-même, une responsabilité sociale?

C'était notre motivation principale. Lorsque nous avons fondé Powercoders en 2016, nous avons réfléchi à la forme juridique. Nous sommes rapidement parvenus à la conclusion que si l'on se finance avec l'argent des contribuables et des dons de l'industrie informatique, il est logique de prendre la forme d'un organisme d'utilité publique.

Pourquoi cela était-il et est toujours important pour vous?

Nous pourrions ne nous soucier que de nous, comme le font la plupart des gens. Nous estimons toutefois qu'en tant qu'êtres humains, nous sommes sur Terre pour prendre soin les uns des autres. Nous avons peut-être un peu perdu cela de vue dans la société de consommation qui est la nôtre. Mais, en réalité, une cérémonie de remise des diplômes avec de nombreux diplômés heureux nous comble bien plus de bonheur que l'achat d'une nouvelle voiture familiale.

Quelle était votre volonté première? Favoriser l'insertion des réfugiés ou remédier à la pénurie de professionnels qualifiés?

Les réfugiés, sans aucun doute. Lors de notre déménagement en 2016, nous avons été frappés par le niveau élevé de compétences en informatique des collaborateurs temporaires de l'entreprise de déménagement.

Nous nous sommes alors dit qu'il n'était pas possible que notre secteur (Christian avait sa propre société d'informatique) se plaigne de la pénurie de main d'oeuvre qualifiée alors qu'il n'était pas capable d'intégrer ces personnes hautement qualifiées.

Quels ont été les obstacles ou les freins rencontrés entre l'idée et la réalisation concrète?

L'essentiel est de trouver le financement de départ. Nous l'avons cependant obtenu assez rapidement grâce aux bonnes relations que nous avions développées avec le Pour-cent culturel de Migros Aar. Il a ensuite fallu mettre sur pied une équipe efficace. Là encore, nous avons pu compter sur notre réseau, mais nous avons aussi eu un peu de chance, ce qui est un facteur non négligeable.

„Nous avons été frappés par le niveau élevé de compétences en informatique des collaborateurs temporaires de l'entreprise de déménagement.“

Bettina Hirsig

Avez-vous rencontré beaucoup de difficultés administratives du fait qu'il s'agissait de réfugiés?

Non, le fait de se concentrer sur un groupe cible a même été un avantage. L'insertion des demandeurs



d'asile a toutefois constitué un défi, car elle n'était pas prévue, mais était absolument nécessaire en raison des très longues procédures d'asile. La situation nationale s'est toutefois fortement améliorée avec la réforme de l'asile et le nouvel Agenda Intégration.

Madame Hirsig, vous avez dit un jour que vous souhaitiez créer le monde dans lequel vous voulez vivre. A quoi ressemble ce monde?

Dans mon monde, j'essaie de relever activement les défis et d'améliorer constamment la situation. Ce n'est pas le profit qu'il faut maximiser, mais l'utilité sociale.

„Déléguer des tâches est un transfert sans responsabilité ni compétence (décisionnelle).“

Christian Hirsig

Comment mettez-vous en œuvre cette vision responsable en tant que cheffe d'entreprise?

Powercoders en est pour moi un bon exemple. Comme expliqué précédemment, nous avons constaté la problématique de l'insertion professionnelle des talents et nous nous y sommes attaqués. Notre engagement se concentre sur l'«impact» pour chaque individu et, dans un deuxième temps, pour la société.

Pouvez-vous dire comment cette vision se traduit dans la gestion du personnel de votre entreprise?

Nous sommes organisés de manière sociocratique et essayons de donner à chaque rôle un but en rapport avec notre impact. Tous les collaborateurs ont ainsi la possibilité de produire un impact dans leur travail quotidien.

Que pourrions-nous tous faire pour que cette vision se concrétise?

Nous nous sentons souvent impuissants, surtout face à des grandes problématiques sur lesquelles nous avons peu d'influence au niveau individuel. C'est pourquoi je trouve qu'il est extrêmement important de prendre conscience de sa propre sphère d'influence et de l'utiliser activement.

Pouvez-vous nous donner un exemple concret?

Nous ne pouvons pas modifier la loi suisse en matière d'asile. Nous n'avons pas d'influence sur l'issue des

décisions relatives aux demandes d'asile. Mais nous pouvons intervenir auprès de l'office cantonal des migrations concernant l'autorisation d'un stage pour une participante.

Monsieur Hirsig, vous préférez travailler en petites équipes, dans lesquelles chaque membre assume un maximum de responsabilité individuelle. Comment renforcer cette responsabilité individuelle?

En aidant les gens à développer leurs compétences et en transférant des responsabilités.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement?

Le plus important, c'est d'accepter la responsabilité en toute conscience. Idéalement, les collaborateurs doivent exprimer concrètement ce dont ils souhaitent être responsables ainsi que les éventuelles conséquences positives et négatives qui en découlent. Il est également important d'identifier à qui ces conséquences peuvent profiter et à qui elles peuvent nuire. En tant que «supérieur», je dois simplement soutenir ce transfert de responsabilités car, dans ce domaine, il n'y a rien de pire que les demi-mesures, tant pour la personne qui assume les responsabilités que pour l'organisation.

Transférer des responsabilités signifie-t-il simplement déléguer des tâches?

Non, bien sûr que non. Déléguer des tâches est un transfert sans responsabilité ni compétence (décisionnelle).

Quels conseils donneriez-vous à d'autres entrepreneurs, CEO et cadres?

C'est très personnel. Il est, selon moi, important de rendre le processus de transfert de responsabilités transparent et de ne pas faire marche arrière à mi-chemin, sinon on aura fait plus de mal que de bien.

Quels sont les effets de la priorité accordée par la direction à la culture d'entreprise?

Cela renforce la résilience de l'entreprise, ce qui est d'autant plus important dans un monde qui évolue rapidement.

Avez-vous des conseils à donner aux dirigeants sur la manière de confier plus de responsabilités à leurs équipes?

Premièrement, il faut demander clairement aux collaborateurs s'ils veulent assumer des responsabilités. Deuxièmement, il faut développer des compétences au sein des équipes. Et, troisièmement, il faut céder les responsabilités de manière cohérente.

Pour la génération Z en particulier, un travail qui a du sens est un facteur de motivation important.

Bettina et Christian Hirsig
Fondateurs et propriétaires de Powercoders

”

En matière de transfert de responsabilités, il n’y a rien de pire que les demi-mesures, tant pour l’individu que pour l’organisation.“

Christian Hirsig

Le couple dynamique à l’origine de Powercoders

Bettina et Christian Hirsig (tous deux 42 ans) dirigent l’association d’utilité publique Powercoders, un programme d’insertion professionnelle pour les réfugiés dans le secteur informatique. Powercoders propose des stages, des formations et des emplois dans toute la Suisse. Après une formation en programmation de trois mois, l’association propose aux participants un stage de six à douze mois et les aide ensuite dans la recherche d’une place de travail. Christian Hirsig a également créé les start-up Atizo et Tmrrw AG. Bettina Hirsig a travaillé, entre autres, dans le secteur alimentaire et a été cofondatrice de Tmrrw AG.

Comment cette génération aborde-t-elle la question de la responsabilité?

Selon nous, la génération Z n'est pas très différente des générations précédentes en ce qui concerne la prise de responsabilités. Peut-être possède-t-elle, du fait de la numérisation, certaines compétences qui stimulent même la prise de responsabilités dans certains domaines.

Quelle importance accordera-t-on à l'avenir, selon vous, à la responsabilité individuelle dans la société et l'économie?

La responsabilité individuelle constitue et a toujours constitué la base des structures stables, surtout lorsque le contexte général est difficile. Il se pourrait bien qu'au cours des prochaines années, la société et l'économie soient confrontées à des défis plus grands encore ; qu'il s'agisse de pandémie, de crise énergétique ou de changement climatique.

Qu'est-ce que notre société possède déjà, et que lui manque-t-il encore pour devenir ce monde dans lequel vous voulez vivre?

Il faut que la société se réveille si nous voulons résoudre les problèmes à venir. Le changement

climatique sera probablement le plus grand défi que l'humanité ait jamais connu. Nous n'avons une chance de le relever que si nous sommes prêts à mettre notre égoïsme de côté et à faire passer la communauté avant l'individu.

Qu'entendez-vous concrètement par mettre notre égoïsme de côté? Economiser, se restreindre, renoncer ou plutôt changer nos habitudes et chercher de nouvelles technologies?

La plupart des dirigeants actuels ont grandi dans une génération où il fallait toujours «plus». Plus de salaire, plus de pouvoir, plus de voitures, plus d'appartements de vacances ; seul le handicap au golf pouvait diminuer. Sérieusement, vous êtes-vous promenée pendant l'été 2022? Ou avez-vous récemment fait une randonnée sur un glacier?

Je ne comprends pas comment, dans une situation aussi tragique, on peut réclamer une baisse du prix de l'essence. Une équipe ne peut réussir que si chaque membre de l'équipe fait passer le succès de l'équipe avant son succès personnel. Et il en va de même pour notre société.

»

Vacances et loisirs – monstrueusement avantageux.



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

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



Pour les enfants que je désire



En avril dernier, je me suis collé la main au bitume du pont du Mont-Blanc à Genève avec Renovate Switzerland. Pourquoi? Simplement parce j'aimerais avoir des enfants. Et il n'y a pas de plus grande responsabilité pour une future mère que de s'inquiéter du monde dans lequel ils vivront.

Se soucier du futur doit être une qualité partagée par toute personne qui porte des responsabilités vis-à-vis d'autres individus, qu'il s'agisse d'une mère, d'une cheffe d'Etat, d'un entrepreneur, d'une enseignante ou d'un industriel.

Pour moi, les rapports des scientifiques sur l'évolution du climat donnent assez d'informations sur l'urgence actuelle pour que leurs conséquences sur ma vie soient limpides: la résistance civile est la seule option qu'il me reste pour éviter que mes enfants vivent l'enfer sur Terre.

J'invite tout lecteur du magazine LEADER à considérer cette option. Je sais que c'est exigeant d'imaginer devoir prendre des risques, de sacrifier son temps, sa carrière, peut-être sa liberté. Entrer en résistance civile demande du courage, car c'est choisir de s'écarter du chemin de la normalité. Mais il y a une chose qui me rend heureuse par-dessus tout, c'est de faire ce qui est juste.

Dans l'Histoire, la perturbation non violente a montré des centaines de fois qu'elle est le meilleur moyen d'amener un changement rapide au nom de l'intérêt général. L'opposition qu'elle rencontre est bien souvent liée au rejet de l'idée qu'un moindre mal puisse être acceptable, lorsqu'il permet d'éviter un mal infiniment plus grand. Pourtant, nous devons considérer cette option avant qu'il ne soit trop tard.

Face à la dure réalité, j'ai décidé de faire tout ce qui était en mon pouvoir pour changer la trajectoire de notre société et préserver un futur digne d'être vécu aux enfants que j'aimerais avoir. Je ne me fais pas d'illusion, l'avenir sera dur et fait de sacrifices. Mais je maintiens l'espoir que mon action insufflera à d'autres l'envie de se battre pour ceux qu'ils aiment.

»

«Mes collègues doivent se sentir libres, mais soutenus»

Pour lui, la responsabilité consiste à entretenir et à soigner un produit vieux de 600 ans. Ce qui le lie à ce produit, c'est que lui aussi a un caractère unique et très direct. Romain Castella vit aujourd'hui de nouveau là où il a grandi.

Qu'est-ce qui vous rend spécial ?

C'est une question difficile pour débiter, mais je dirais que le produit que je défends tous les jours, lui est très singulier. Et comme ce dernier, je suis authentique avec un caractère très franc. Pour mon entourage, je suis souvent le pragmatique autour de la table.

Que signifie d'avoir le sens des responsabilités aujourd'hui ?

Je pense que ceci dépend beaucoup de la nature des responsabilités qui vous incombent. Pour moi et mon équipe, il s'agit d'être conscient que le millier de membres de notre interprofession compte sur nous. De plus, nous veillons sur la qualité et l'image d'un produit, le Vacherin Fribourgeois AOP, âgé de plus de 600 ans. Le sens des responsabilités, c'est prendre à cœur notre mission dans l'intérêt d'un collègue.

D'où venez-vous ?

De la terre, plus précisément de l'Intyamont en Gruyère. Enfant, j'ai passé beaucoup de temps aux côtés de mes parents et grands-parents paysans ainsi qu'auprès de mon grand-papa boucher. Le travail passait largement avant les loisirs, parfois même avant l'école. Aujourd'hui, je vis à nouveau dans cette vallée avec mon épouse et nos trois enfants. Dans une moindre mesure, j'essaie de leur apprendre qu'il faut fournir des efforts pour être récompensé.

Comment cela vous a-t-il influencé ?

Force est de constater que l'ensemble de mon parcours professionnel est largement influencé par mes racines. Tout d'abord en me formant avec un CFC d'agriculteur ainsi que le brevet d'agro-com obtenu en 2005. Puis, je me suis engagé pour de nombreuses organisations agricoles. Avant de reprendre la direction de l'IPVF, j'avais également géré Terroir Fribourg durant 9 ans.

Comment déléguez-vous une responsabilité ?

Tout d'abord en identifiant qui peut ou doit prendre une responsabilité dans notre équipe. Ensuite, j'accorde une très grande confiance à mes collaboratrices et collaborateurs. L'autonomie et l'esprit d'initiative sont des qualités d'une grande valeur à mes yeux. Je porte toujours les responsabilités avec mes collègues, ils doivent se sentir libres, mais soutenus.

En quelle occasion avez-vous le plus appris des autres ?

Aux côtés de personnes beaucoup plus expérimentées que moi, c'était souvent le cas dans des comités ou conseils d'administration ainsi qu'en politique. Il y a notamment un président pour qui j'ai eu la chance d'œuvrer à qui je dois énormément.

Comment aider au mieux les autres ?

Avec l'écoute et l'empathie que chaque situation nécessite. Idéalement en se mettant à la place des autres.



Cependant, c'est souvent la disponibilité qui fait défaut et il en faut pour aider.

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

Personnellement, demain me réjouit toujours. Demain, vous verrez vos enfants grandir. Demain, un projet prendra forme ou aboutira. Demain vous apportera une part de surprises, quelquefois bonnes, quelquefois mauvaises. Lorsque vous êtes producteur, vous êtes obligé de croire en l'avenir. Ce que vous semez aujourd'hui, vous ne le cultiverez que dans l'avenir ! Voilà pour mon côté pragmatique.

Romain Castella | Interprofession du Vacherin Fribourgeois

Directeur

Dr. Mara Catherine Harvey

Fondatrice et CEO | FinancialParentingWorld.com

Le déclic |

Le manque de connaissances financières est un problème mondial, et les soucis d'argent comptent parmi les principales causes de l'augmentation des problèmes de santé mentale. Nous devons rompre ce cycle et doter la future génération des compétences financières nécessaires. Les écoles ne sont pas en mesure, à elles seules, de résoudre ce problème: les parents sont les modèles les plus influents. C'est la raison pour laquelle nous devons leur fournir toutes les informations et tous les outils possibles.

La conviction |

La compétence financière est une compétence de vie, et l'attitude face à la question de l'argent se forge principalement à l'âge de 7 ans puis perdure toute la vie. L'acquisition de connaissances financières et d'une confiance en soi financière est deux fois plus importante pour les jeunes filles, afin qu'elles comprennent et surmontent les différences économiques entre les sexes qu'elles rencontreront au cours de leur vie. C'est ici que nous devons intervenir pour favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes.

L'objectif |

Nous voulons faire des parents les meilleurs modèles pour leurs enfants, afin que ces derniers acquièrent les compétences financières dont ils ont besoin pour vivre et qu'ils comprennent les répercussions de leurs décisions financières quotidiennes sur leur vie, la société et le monde.

| Les perspectives d'avenir

Nous allons devenir une plateforme globale de Financial Parenting (parentalité financière) et proposer aux parents et aux proches, sous la forme d'un guichet unique, tout ce dont ils ont besoin pour élever des enfants financièrement responsables (à partir de 3 ans), que les parents soient eux-mêmes très à l'aise avec les questions financières ou non.

| La prestation

En huit étapes simples, la plateforme donne accès à des contenus pédagogiques concernant les finances. Elle contient tout le matériel nécessaire à une solide formation financière de base. Les parents acquièrent une adhésion, qu'ils pourront vendre ou transmettre plus tard, lorsque leurs enfants auront dépassé l'âge ciblé par les contenus pédagogiques.

Après plus de 20 ans en tant que Senior Manager dans la gestion de fortune pour la clientèle fortunée chez UBS, Mara Catherine Harvey est aujourd'hui une pionnière dans les domaines de l'autonomie financière des femmes et de l'éducation financière des enfants. En 2018, elle a créé «A Smart Way To Start» (2018-2020), une série de livres pour enfants consacrés à l'argent, à l'égalité et à la durabilité. Son cinquième livre explique les 17 objectifs de développement durable et vient d'être approuvé et publié par les Nations Unies sous le titre «START DOING GOOD». En octobre 2022, elle a élargi son offre en proposant une masterclass de Financial Parenting.



Un engagement qui vient de l'inté- rieur





Assumer une responsabilité sociale, avec un objectif aussi simple qu'inspirant: «Créer le monde dans lequel j'ai envie de vivre.» Selon Bettina Hirsig, la priorité n'est pas de maximiser le profit, mais bien l'utilité sociale.

Renato Mathys ne pourrait pas exercer son métier de pompier professionnel s'il n'était pas disposé à assumer une responsabilité. Il est chef du service des pompiers professionnels secteur sud chez Schutz & Rettung à Zurich depuis plusieurs années. «Pour moi, la responsabilité est liée à un certain engagement, à des compétences et à des décisions», dit-il. Lorsqu'il part travailler le matin, il ne sait jamais quelle forme prendra sa prise de responsabilité. Les camions de pompiers pleins à craquer partent dans les 90 secondes qui suivent une alerte, tandis que leurs occupants ne savent pas ce qui les attend. Les pompiers bénéficient d'une confiance particulièrement élevée de la part des citoyens, ce qui implique une grande responsabilité selon Renato Mathys.

«De quoi suis-je capable aujourd'hui?»

Le service interne est soumis à beaucoup moins d'échanges entre les échelons hiérarchiques que les interventions externes des pompiers. Ces dernières se font généralement dans l'urgence et sont souvent une question de vie ou de mort. Renato Mathys explique: «L'impact sur la responsabilité est alors différent. Je me demande par exemple de quoi je suis capable aujourd'hui, quelles sont mes obligations et mes capacités sur le terrain.» Lors de chaque intervention, les responsabilités sont transparentes et claires, afin que tous puissent travailler main dans la main: le porteur de lance et l'équipe de protection respiratoire s'entraident pour amener les lances à incendie dans le bâtiment.

Le chef d'équipe se concerta par radio avec la cheffe d'intervention pour déterminer s'il peut ouvrir les portes ou s'il doit d'abord utiliser l'appareil de ventilation dans la cage d'escalier à cause de la fumée.

Renato Mathys est notamment chef d'intervention lors des incendies domestiques. En outre, il est de garde certaines semaines pour assumer, en tant qu'officier, la gestion globale des ressources des pompiers en cas d'incidents. Cette responsabilité implique d'appréhender les problèmes, d'établir un emploi du temps et de fixer des priorités, par exemple, mobiliser d'autres moyens d'intervention pour éviter que le feu ne se propage à l'habitation voisine – comme ce fut le cas lors du grave incendie qui a touché un bâtiment historique sur la place de la gare de Zurich il y a quatre ans, alors que Renato Mathys assumait cette fonction. Il a longuement appris la procédure exacte à suivre et l'a appliquée au cours de nombreux exercices, ce qui le rassure.

Au cours de sa carrière, le sapeur-pompier professionnel s'est toutefois aussi retrouvé à plusieurs reprises dans des situations où il a dû explicitement assumer sa responsabilité personnelle. Par exemple, un jour, lors d'une intervention sur le lieu d'un accident de la circulation, il a réalisé que personne ne parlait directement à la victime, une femme coincée dans l'épave d'une voiture. Cela a été l'une de ses expériences les plus marquantes. A l'époque, ce rôle n'était pas encore officiellement défini chez les pompiers de Zurich. Dans cette situation extrême, Renato Mathys a donc pris l'initiative de s'adresser à la victime pour la rassurer, ce qui a énormément facilité son sauvetage. Aujourd'hui, le rôle de l'accompagnant est clairement attribué lors de chaque incident. >

Une responsabilité lourde de conséquences

Alexandra Karle, directrice d'Amnesty Suisse, porte un tout autre type de responsabilité. Elle cite en premier lieu la responsabilité importante de gestion des dons privés, qui lui tient particulièrement à cœur. La responsabilité individuelle est également très importante au sein de l'équipe des 70 collaborateurs d'Amnesty Suisse. Pour Alexandra Karle, cela s'explique aussi par le fait que les collaborateurs d'Amnesty ont généralement une motivation intrinsèque et veulent, par leur travail, faire bouger les choses: «Leur objectif est de défendre les droits humains. C'est ce qui les motive dans leur travail.»

Du fait de la dimension internationale de leur activité et de l'étroite collaboration avec Amnesty International, le thème de la responsabilité revêt une importance encore plus grande. Concrètement, lorsqu'Alexandra Karle s'exprime publiquement dans un autre pays en tant que représentante d'Amnesty Suisse sur un thème précis, elle le fait de façon très responsable et ciblée. En effet, ses propos peuvent avoir une influence sur les défenseurs des droits humains dans le pays concerné, par exemple en Iran, et pourraient éventuellement les mettre en danger.

Alexandra Karle prend également très au sérieux sa responsabilité en cas d'erreurs de gestion ou d'organisation: «Des erreurs grossières peuvent aussi avoir des conséquences personnelles pour moi, allant, dans le pire des cas, jusqu'à ma démission. Ce qui compte, c'est que l'organisation ne subisse aucun préjudice.» Il ne lui est toutefois pas difficile d'assumer personnellement la responsabilité de son rôle et d'un organisme. «Sinon je n'occuperais pas cette fonction. Je peux aussi m'appuyer sur une équipe très compétente», affirme-t-elle.

Peter Kaeser, cofondateur et directeur de la marque de lunettes Viu, ressent lui aussi une responsabilité très personnelle à l'égard de son entreprise. L'ancienne start-up conçoit des lunettes en Suisse et les fait produire dans le nord de l'Italie et au Japon. Pour «bousculer le marché des lunettes», Peter Kaeser a lancé la marque en 2013 avec quatre associés. «En tant que fondateurs, notre responsabilité est encore bien plus vaste. L'entreprise est comme un bébé, qui grandit et devient de plus en plus indépendant. Mais nous en sommes toujours responsables», explique Peter Kaeser, économiste d'entreprise. Aujourd'hui, Viu compte près de 50 filiales, en Suisse, mais aussi en Allemagne et en Autriche.



Lorsque Viu était encore une start-up de 10 à 15 personnes, tout était beaucoup plus simple. Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, il a fallu prendre des mesures pour clarifier les responsabilités. C'est pourquoi, une fois par trimestre, toute l'équipe se réunit pour discuter des principaux thèmes. «Le problème vient souvent du fait que l'on fait plusieurs choses en parallèle», dit Peter Kaeser. C'est la raison pour laquelle Viu a déjà décliné des demandes de conseil pour d'autres entreprises, par exemple en matière d'aménagement intérieur de magasins.

Une personne, un délai

Cela peut aussi être délicat lorsque les interfaces entre les départements ne fonctionnent pas bien. Pour Peter Kaeser, il est particulièrement important d'attribuer clairement chaque tâche à une personne et de définir un délai. «Nous avons constaté que si deux personnes se partagent les responsabilités, cela ne fonctionne pas chez nous», explique-t-il. Dans les 49 magasins de Viu, deux profils professionnels se côtoient: des opticiens, pour l'aspect médicotéchnique, et des collaborateurs issus du domaine de la vente ayant quelques connaissances en marketing. «Au début, nous avons voulu que les deux profils deviennent co-mana-

gers des magasins. Nous avons ensuite constaté qu'il valait mieux qu'un seul soit manager et que l'autre soit son adjoint.»

Il est également fréquent que Peter Kaeser doive assumer sa responsabilité de façon très personnelle. Il doit décider des conséquences lorsqu'une personne n'est tout simplement pas heureuse dans son travail et qu'elle n'est pas performante. Au lieu de tergiverser pendant des mois, il vaut souvent mieux prendre une décision difficile et se séparer de la personne concernée. Peter Kaeser a déjà dû avoir ce genre de conversations difficiles: «Il est important de chercher à engager le dialogue suffisamment tôt. La plupart du temps, la personne s'en rend compte elle-même et est contente que le sujet soit abordé.» Ces conversations sont souvent désagréables, mais se révèlent au final positives pour toutes les parties.

La jolie expression «diffusion de la responsabilité» désigne une situation dans laquelle une tâche reste en suspens alors qu'il y a suffisamment de personnes compétentes pour s'en charger. Pour éviter d'en arriver là, les personnes interrogées emploient des méthodes très différentes. Peter Kaeser et son équipe adoptent

VOUS NOUS APPRÉCIEZ?

FAITES-LE-SAVOIR!

Recommandez Swiss Leaders autour de vous

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

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



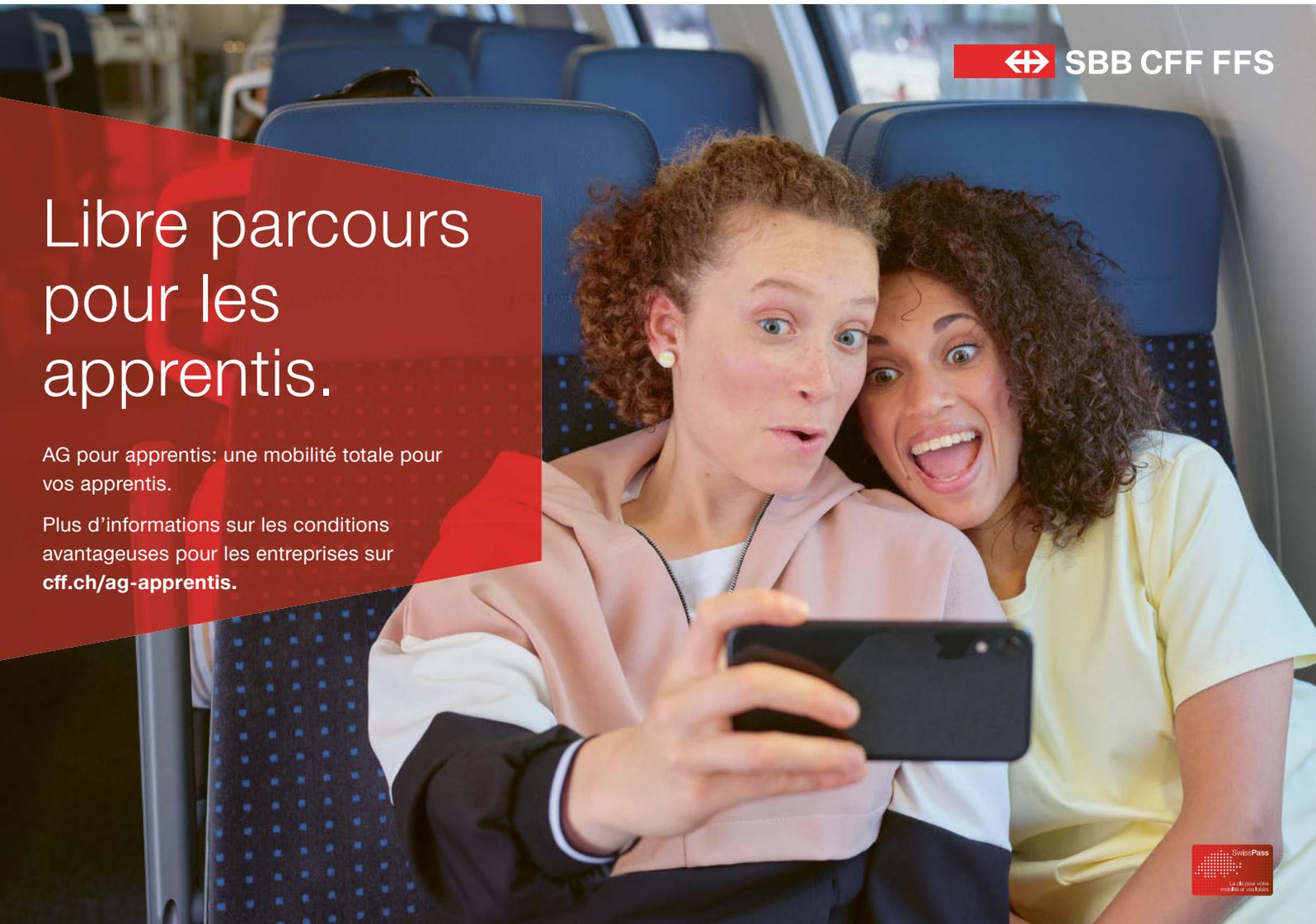
SWISS
LEADERS



une approche pragmatique en définissant des profils de fonction et des responsabilités. «Nous voulons en outre que nos collaborateurs assument aussi la responsabilité de problèmes qui ne relèvent pas de leur domaine. Nous les encourageons à penser à l'échelle de l'entreprise», explique Peter Kaeser.

Toutefois, des descriptions de fonction trop précises peuvent également conduire à une diffusion de la responsabilité car, dans ce cas aussi, personne ne se sent responsable dans les situations particulières. C'est pourquoi les profils de fonction des sapeurs-pompiers professionnels de Zurich sont volontairement plus larges qu'auparavant, comme le souligne le capitaine Renato Mathys. Lui aussi connaît des situations dans lesquelles les collaborateurs hésitent à prendre des responsabilités pour une raison ou une autre.

«L'important, c'est de comprendre pourquoi. Est-ce dû à la façon dont ils se sentent ce jour-là? Les compétences ne sont-elles pas assez claires? La personne est-elle trop peu formée ou hésitante par peur de commettre des erreurs?» Dans de tels cas, Renato Mathys considère que son rôle est d'apaiser la situation. Il demande à la personne concernée ce dont elle a besoin, ce qu'il pourrait lui donner pour qu'elle puisse prendre une décision. «Moi aussi, j'ai parfois besoin de cela», reconnaît le pompier professionnel expérimenté, «car on se sent parfois un peu seul au premier abord, lorsqu'on se retrouve devant un gigantesque incendie.»



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.

Confrontation

- 01. Pour moi, assumer une responsabilité signifierait:**
02. J'aurais alors une obligation vis-à-vis de:
03. En cas d'échec, les conséquences seraient:

01.

Se charger d'une tâche, l'accomplir et en supporter toutes les conséquences. S'attaquer à un domaine où les autres ne voient que des problèmes. Lorsque j'identifie un problème, je l'empoigne et m'en charge du début à la fin. Assumer ses responsabilités signifie également être complètement en phase avec ce que je dis et je fais.

02.

Une obligation vis-à-vis de la personne ou l'organisation dont j'ai accepté ou pris en charge la mission. Je me suis engagé à mener la mission à son terme. Cela signifie également impliquer toutes les parties concernées, même si cela peut être plus ou moins difficile.

03.

Assumer le résultats de ses actions sans chercher d'échappatoires. Accepter, comprendre et savoir se relever après un échec et essayer de faire mieux à l'avenir. Il faut surtout continuer d'aller de l'avant et de prendre ses responsabilités malgré la peur de l'échec.

Danny Müller, 37 ans | Etudiant à la Haute école spécialisée Kalaidos.

Travaille à sa thèse de bachelor sur l'économie de partage dans le domaine de la construction de machines et sur les nouveaux modèles d'entreprise et aspire à un poste dans el management stratégique.

01.

Être capable d'améliorer ma façon de travailler et mes relations professionnelles, d'être un modèle pour mes collègues et de les soutenir. La responsabilité personnelle doit primer pour pouvoir être présent pour les autres. En tant que dirigeant, je travaille avec d'autres personnes et suis donc également responsable de mon équipe. C'est à la fois une grande responsabilité et une source de motivation, surtout si je peux constater que mes collaborateurs réussissent et se développent.

02.

Vis-à-vis de moi-même, de mes semblables, de mes collègues, de l'entreprise et de tous ses partenaires, partout dans le monde mais en particulier dans le pays où je vis. Je m'engage à ce que les relations soient toujours orientées sur la réalisation des objectifs, de sorte que toutes les personnes concernées puissent et veuillent participer de manière constructive à l'effort commun.

03.

Assumer, agir de façon transparente et tirer des leçons. Soutenir les autres dans des situations similaires en tant que médiateur. Pour analyser un échec, je m'entoure volontiers d'autres personnes. Cela exige de la transparence, de la motivation du courage, mais nous rend plus fort pour la suite de notre carrière. Il est ainsi possible de soutenir des personnes confrontées à l'échec, de trouver de nouvelles approches et de potentiellement réduire ou éviter les dégats effectifs.

Tom Ziller, 37 ans | Etudiant à la Haute école spécialisée Kalaidos

Bachelor of Science FH in Business Information Technology / Informatique de gestion

Le poste le plus éprouvant de l'entreprise

Pourquoi voulez-vous une fonction dirigeante? La réponse à cette question est décisive pour le succès ou l'échec des entreprises, affirme Patrick Lencioni. D'après lui, assumer une responsabilité implique forcément des tâches désagréables et n'est pas une récompense.

Peter Sennhauser | Texte

Mener des entretiens difficiles et désagréables fait partie des tâches d'une fonction dirigeante – pas forcément des tâches les plus importantes, mais de celles qui sont le plus souvent négligées. «Diriger des personnes signifie les aider à définir l'orientation générale de leur travail et s'assurer que celle-ci est adaptée et comprise, mais aussi de rester suffisamment informés pour identifier les potentiels obstacles et problèmes le plus tôt possible. Il est également important de coacher les cadres pour qu'ils améliorent leur comportement afin de maximiser leurs chances de réussite.»

Une fonction dirigeante implique des tâches embarrassantes comme attirer l'attention de personnes hautement qualifiées sur leur comportement inconvenant, leur odeur corporelle ou leur manque d'empathie et veiller à ce que cela change. Ces tâches incombent résolument aux responsables et ne doivent pas être déléguées, affirme Patrick Lencioni. Selon lui, le prétexte de ne pas vouloir «microgérer» des collaborateurs dotés de qualifications techniques est une excuse stupide. «Faire confiance à une personne ne constitue en aucun cas une raison pour ne pas la diriger», écrit Patrick Lencioni dans son dernier ouvrage. Il fait référence à plusieurs reprises à Alan Mulally, l'ancien CEO de Ford et de Boeing manifestement très admiré, qui «abordait avec le personnel pratiquement tous les sujets: de la préparation insuffisante d'une présentation à l'impolitesse à l'égard des collègues en passant par l'utilisation du téléphone portable pendant une réunion».

D'après lui, cette approche est importante car bon nombre de tâches essentielles pour la culture d'une organisation sont délaissées par le sommet de la hiérarchie, ce qui peut être la cause de l'échec d'entreprises tout entières. Patrick Lencioni explique ce constat par l'égoïsme des dirigeants qui pensent que ce genre de fonction doit être agréable et plaisante et que c'est le privilège des «chefs» de choisir leurs tâches. Dans son dernier ouvrage *The Motive*, l'auteur du livre *Les cinq dysfonctions d'une équipe* ne propose pas concrètement de solutions, mais il décrit dans un premier temps les problèmes induits par un leadership inadéquat.

Pour Patrick Lencioni, ce livre est le plus récent et le plus mince qu'il ait écrit, mais c'est également le plus important à ce jour. Il recommande vivement aux personnes qui n'auraient lu aucun de ses ouvrages sur le leadership de commencer par celui-ci. Pourquoi? Parce que *The Motive* ne donne aucun conseil en matière de leadership mais soulève plutôt la question fondamentale de savoir si voulez assumer une fonction dirigeante pour les bonnes raisons ou si vous devriez y renoncer parce que vous n'êtes pas à la hauteur.

Selon l'auteur, deux motivations poussent les gens à assumer une responsabilité dans les organisations.

- Les récompenses que promet le rôle de responsable. La réputation, le pouvoir, l'argent – et la liberté de faire ou de ne pas faire ce que l'on veut.
- La tâche associée à la responsabilité, l'attrait de servir un objectif et de faire progresser une organisation par tous les moyens possibles.



La première raison ne doit jamais être complètement dissociée de la deuxième, admet l'auteur. Mais plus elle est présente, plus le dirigeant risque de ne pas faire son travail correctement.

Dans un récit quelque peu inhabituel mais facile à lire, Patrick Lencioni relate, au début du livre, la rencontre entre deux CEO de moyennes entreprises californiennes, toutes deux issues du même secteur mais qui ne pourraient être plus différentes l'une de l'autre. Au cours d'un dialogue, le CEO qui réussit le mieux tente de convaincre son interlocuteur: si l'entreprise de ce dernier enregistre une moins bonne performance, ce n'est pas parce qu'il ne fait pas assez bien son travail de dirigeant, mais parce qu'il le fait carrément mal ou pas du tout.

Le déroulement prévisible de l'histoire n'est pas d'une grande importance, les conclusions en revanche le sont. Une fois encore, l'auteur cite les cinq domaines habituellement délaissés par les dirigeants dont les motivations sont inappropriées. Tous ces domaines comptent parmi les tâches importantes, voire les plus importantes, d'un haut dirigeant et elles doivent absolument être mentionnées en raison de leur caractère symptomatique. Patrick Lencioni répète ainsi la théorie des dysfonctions mais cette fois, simplement pour la fonction dirigeante.

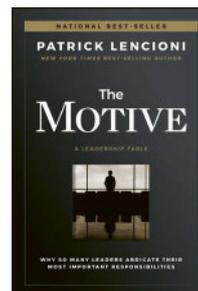
Les cinq lacunes des cadres dirigeants intéressés principalement par la récompense:

- Développer l'équipe dirigeante.
- Diriger les subordonnés (et veiller à ce qu'ils le fassent aussi).

- Mener des entretiens désagréables et difficiles.
- Organiser des réunions réellement efficaces.
- Communiquer avec le personnel de façon permanente et répétée.

Selon Patrick Lencioni, toutes ces tâches sont inconfortables, éprouvantes et non liées à un domaine spécialisé. C'est pourquoi elles sont peu appréciées, considérées comme «indignes d'un responsable», voire comme du temps perdu par les dirigeants qui ont pour motivation principale la récompense, le titre et non véritablement le management.

Les dirigeants dont les motivations sont appropriées se distinguent en revanche, d'après l'auteur, par leur volonté d'instruire l'organisation et de la guider activement, en mettant sciemment de côté leurs propres intérêts et compétences techniques. «Il est grand temps, je pense, qu'en tant qu'individus et en tant que société, nous adoptions comme norme qu'en matière de conduite, le dirigeant ne passe plus jamais avant les personnes dirigées.»



Patrick Lencioni

«The Motive – Why so many leaders abdicate their most important responsibilities»,
John Wiley, 2020, ISBN
978-1-119-60045-9

Plus de labels en terme de responsabilité?

Le courage civique est une manière aussi noble qu'ingrate de prendre des responsabilités par rapport aux valeurs humaines. Il est encore plus difficile de faire preuve d'un tel courage depuis que les réseaux sociaux permettent de mobiliser presque n'importe quel groupe en cultivant l'indignation. Depuis longtemps, beaucoup de gens en ont assez de devoir avoir un avis sur tout et sur tout le monde. Ils ont besoin d'aide.

Peter Sennhauser | Texte

Depuis quand faut-il du courage pour dénoncer un mensonge? Dans le monde libre occidental, au moins depuis l'apparition de la tendance à créer des bulles de filtrages (filter bubble) et à générer du harcèlement par le biais des réseaux sociaux. En effet, quiconque signale des informations ou des déclarations mensongères sur la toile se voit rapidement confronté à la colère incontrôlée d'un quelconque gardien de la vérité autoproclamé.

Aujourd'hui, en utilisant les thèmes sensibles et les expressions chocs appropriés, il n'est pas nécessaire de s'appeler Donald Trump ou Jair Bolsonaro pour rallier à sa cause des sympathisants qui se mobilisent pratiquement en temps réel et qui, avec les bons éléments déclencheurs, provoquent l'acharnement contre tout contradicteur considéré comme indésirable.

La soi-disant démocratisation du monde des médias, c'est-à-dire l'accès illimité à l'expression publique pour tous, s'est révélée un véritable boomerang à de nombreux égards, et pas uniquement pour les médias classiques. Elle contraint de plus en plus à prendre position dans des domaines où la personne engagée moyenne est probablement vite dépassée: les opinions personnelles concernant, par exemple, la vaccination, les voyages en avion ou encore le thon en conserve deviennent des pro-

fessions de foi par lesquelles nous reconnaissons immédiatement notre appartenance à une communauté d'adhérents (dont le choix se limite généralement à deux). C'est non seulement éprouvant, mais c'est également dangereux pour la démocratie. Plus grave encore, cela fragilise la société civile, dont l'autorégulation repose sur un minimum de valeurs communes. Et ce uniquement parce que les plateformes non contrôlées ne sont pas soumises à un mécanisme qui empêche de publier des informations et déclarations mensongères – comme le font depuis toujours les rédactions dans les médias professionnels.

Prise de position dans un monde polarisé

On assiste aujourd'hui, grâce à l'alimentation constante des soupçons les plus absurdes, à une véritable exploitation de l'indignation et de l'insatisfaction, qui rapporte des succès du moins sur le plan quantitatif (followers, commentaires, clics!) et qui est, de surcroît, très concrètement monétisée et récompensée par de l'argent sur de nombreuses plateformes (telles que YouTube). Cela favorise une radicalisation dans presque tous les domaines. Les esprits modérés se voient ainsi contraints soit de prendre clairement position et de contribuer à la polarisation, soit de se taire tout simplement.

Autrefois, Greenpeace poursuivait les nobles objectifs du Forum économique mondial (FEM) à travers des actions pacifiques mais spectaculaires et montrait publiquement du doigt les pollueurs, les chasseurs de profits sans scrupules et, régulièrement, des groupes



aux agissements illégaux. Aujourd'hui, des groupements d'intérêts en tout genre se bousculent et imposent au public des positions certes légitimes, mais partagées par une minorité, au moyen d'actions et de déclarations similaires.

Tout à coup, on exige de nous, par le biais d'injonctions ultimes, que nous prenions position sur des sujets qui ne nous concernaient pas auparavant et avec lesquels nous n'avons aucun rapport.

Tandis que la désobéissance civile était autrefois définie comme le refus d'une norme juridique applicable à tous dans un pays (comme les suffragettes au Royaume-Uni, les militants noirs pour les droits civiques à l'époque du racisme aux États-Unis ou encore Gandhi et son mouvement en Inde), les opinions d'un groupe dont la formation repose uniquement sur sa conviction sont maintenant imposées au public pour qu'il prenne une décision. Cela ne conduit pas toujours à la sensibilisation souhaitée et provoque de plus en plus souvent une réaction de rejet car, étant donné la radicalisation des actions, un mal doit être subordonné à autre mal.

Protestation en faveur du climat versus circulation routière

La protestation en faveur du climat, sous forme de barrages routiers au cours desquels les manifestants se mettent en danger, est-elle plus importante que la vie des victimes d'accidents qui n'ont pu être secourues à temps à cause de ces mêmes barrages? Cette question s'est posée en novembre à Berlin, après que le blocage

d'une route par des activistes a semble-t-il empêché les ambulances de rejoindre une dame qui avait été renversée par un camion. Les médecins qui pratiquent des avortements doivent-ils craindre pour leur propre vie parce qu'ils mettent fin à une vie?

La réponse à la polarisation radicale ne peut être qu'une forme de courage civique, qui tienne systématiquement compte des valeurs humanistes de notre société démocratique et des droits humains sur lesquels elle repose. Pour cela, le respect de la dignité humaine et ce que l'on entend communément par le terme «bienséance» constituent des fondements indispensables – tout comme le devoir d'élever la voix à chaque fois que ces valeurs sont piétinées. Cette ligne de conduite est éprouvante et exige une évaluation permanente.

Mais, tout comme les labels et les organisations correspondantes facilitent notre prise de responsabilité en tant que consommateurs lorsque nous achetons du bois durable ou du thon pêché tout en préservant les dauphins, les ONG engagées dans la vérification des faits (fact-checking) ainsi que les organisations qui défendent la dignité humaine, les politiciens et les médias doivent à l'avenir décerner un label de compatibilité sociale aux partis et aux groupes d'intérêt. Cela a commencé avec certaines organisations telles que l'agence allemande de fact-checking correctiv.org, l'association suisse contre la haine sur Internet Netzurgence ou le réseau www.democratie-courage.fr en France.

»

Offrir en ayant bonne conscience

Le paradoxe entre durabilité et société d'abondance se pose à chaque fois que nous souhaitons offrir un cadeau, que ce soit pour Noël ou un anniversaire. Que pourrions-nous offrir à nos proches pour leur faire plaisir tout en contribuant à un monde meilleur? LEADER vous donne quelques idées.

Peter Sennhauser | Texte



100 000 livres de connaissances

Les livres sont de formidables cadeaux: non seulement parce qu'ils sont essentiellement constitués d'imagination ou de connaissances, mais également parce qu'on peut aussi bien les offrir à d'autres personnes, les recycler, les relire que les utiliser en décoration sur une étagère. En fait, seul un livre d'occasion est encore mieux qu'un livre. Rien que l'idée d'être la septième personne à consommer le contenu d'un livre, sans la moindre usure ni la moindre émission de CO₂ et sans contribuer au réchauffement climatique, suffit pour compenser deux emballages-cadeaux. Et si vous laissez le libre choix du livre à la personne en lui envoyant un bon à faire valoir dans l'une des succursales Bücher-Brocky, situées à Aarau, Bâle, Berne, Lucerne et Zurich, son bonheur ne connaîtra aucune limite.

Des compétences à développer en ligne



Le domaine des cours en ligne a explosé depuis la pandémie. Et comme dans tout sur internet, il est très difficile de s'y retrouver: il y a plus d'offres et de prestataires que de grains de sable dans la mer, raison pour laquelle cet article ne contient aucune recommandation concrète. Nous avons un seul conseil à vous donner: il existe des cours d'art floral japonais, de montage vidéo, d'arabe ou de toute autre langue, de peinture à la cire, de bariste et de massages érotiques. Et bien sûr une infinité d'autres formations, que nous ne voulons pas énumérer ici. L'essentiel est de connaître le domaine qui intéresse la personne à laquelle vous souhaitez faire plaisir mais dans lequel elle n'a jamais osé se lancer, et de trouver un cours en ligne ou une journée d'initiation dans une gamme de prix appropriée. Cette option présente de nombreux avantages: la personne peut choisir elle-même quand et à quelle fréquence elle souhaite en profiter. Ce genre de cadeau ne prend pas de place mais il comble une lacune de connaissances, et représente peut-être le déclic dont la personne avait simplement besoin.

De l'énergie, idéalement durable



Vous pourriez bien sûr offrir un réservoir rempli de mazout de chauffage. Mais ce dont les «digital nomades» des temps modernes ont surtout besoin, c'est d'électricité, notamment pour leur téléphone portable ou leur laptop. Quoi de mieux que de l'énergie électrique solaire à emporter, comme le propose la société Chimpy, présente dans tous les kiosques de Suisse avec des batteries externes permettant d'«acheter un plein» pour son portable juste avant de monter dans le train par exemple. Chimpy propose également des cartes-cadeaux, grâce auxquelles vous pouvez en quelque sorte offrir de l'énergie solaire – un an de recharge gratuite!

Parrainer un animal et préserver une espèce

En offrant le parrainage d'un animal, vous contribuez à assurer la survie de la poule appenzelloise barbue, de la chèvre grise des montagnes ou encore du porc laineux. En tant que marraine ou parrain d'un animal ProSpecie-Rara, vous contribuez de façon directe à la conservation d'espèces menacées. Les contributions de parrainage sont affectées à différents projets en faveur de la diversité des animaux de rente et des plantes cultivées rares. La certification de parrainage porte le nom de la personne à laquelle le cadeau est destiné et, sur demande, le vôtre peut également être mentionné. Le parrainage est déductible des impôts et peut être résilié en tout temps. Une attestation de versement pour la déclaration fiscale vous sera remise. Outre les animaux, il est également possible de parrainer des arbres – d'espèces rares bien sûr. Un parrainage coûte 150, 250 ou 450 francs.



Offrez ce dont personne n'a jamais assez: du temps

C'est un fait: tout le monde a déjà tout. Dès lors, pourquoi ne pas offrir ce dont personne n'a jamais assez? Du temps. Offrez à votre filleul ou à votre belle-mère un après-midi, un week-end ou une semaine de votre temps, sous la forme d'un bon dont ils pourront disposer librement, de toutes les manières possibles: une excursion ensemble, une semaine de vacances, une promenade quotidienne, une partie d'échecs en ligne tous les mois. Surprenez vos proches et laissez-vous surprendre par la façon dont ils profiteront de votre cadeau. Vous pensez peut-être que ce cadeau n'a aucune valeur, or il n'a pas de prix. Un moment partagé ou un simple petit mot sont déjà des cadeaux.



La responsabilité vers les autres

Après presque 60 années passées à accompagner professionnellement, puis bénévolement des personnes proches de la mort et des familles en deuil, j'ai pu voir l'importance essentielle de la responsabilité et de l'engagement dans ce domaine.

Lorsqu'on vit ses derniers jours ou que l'on se sent terrassé par le deuil, pouvoir compter sur des personnes engagées et responsables est ce qui peut permettre de trouver les ressources nécessaires pour faire face à ces moments cruciaux.

Lorsqu'on est au cœur de ces moments de grande vulnérabilité et d'impuissance, l'engagement personnel de ceux qui accompagnent est capital. C'est par cette «force» que procurent l'engagement et le sens de la responsabilité envers l'autre que le respect et la dignité de ceux que l'on sert peuvent être assurés.

«Pouvoir faire confiance», pouvoir lâcher prise des soucis, des détails du quotidien, pour donner toute son énergie à ces événements si uniques que le mourant et ses proches sont appelés à vivre, c'est irremplaçable et cela exige des intervenants, ce sens aigu des responsabilités et cet engagement qui continue, même lorsqu'on aurait envie de fuir, parce que la souffrance de l'autre nous touche et nous interpelle.

«Prendre la responsabilité», s'engager cela exige une cohérence intérieure à maintenir un investissement personnel dans des valeurs essentielles. La difficulté, parfois, c'est de partager cet engagement, cette responsabilité avec d'autres, et d'agir avec la plus grande harmonie possible, car les moindres conflits dans l'équipe des soignants, des accompagnants et

des proches sont ressentis douloureusement par ceux qui sont tellement vulnérables alors qu'ils traversent les grandes crises de la vie!

Etre engagé, responsable, sans jamais vouloir contrôler l'autre ou l'influencer, c'est l'une des difficultés principales pour les accompagnants en étant à l'écoute sans projet, disponible, capable d'adaptation constante aux besoins et désirs changeants de ceux que l'on accompagne, en se livrant tout entier à l'expérience, sans vouloir la diriger.

On peut contrôler soi-même, on peut coordonner les interventions des différents soignants et accompagnants, mais on est là pour accepter et soutenir ceux qu'on accompagne même lorsqu'on ne partage pas leurs décisions. C'est une posture difficile pour des gens engagés et responsables, c'est presque un paradoxe, et pourtant c'est le cœur de l'accompagnement, ce n'est qu'à cette condition que l'on peut être utile et respectueux de l'éthique de l'accompagnement. Responsable, engagé et totalement ouvert et respectueux de la volonté «de l'autre», celui ou celle que l'on sert, c'est un magnifique défi. Comme l'écrit l'auteur Ian Renaud: «La qualité de notre vie est directement proportionnelle à l'intensité de nos engagements.» La recherche dans ce domaine lui donne raison, puisqu'il semble que «plus une personne est capable d'engagement, plus est grand son niveau de bien-être personnel et plus elle se considère comme «heureuse»!»

Rosette Poletti | Infirmière et écrivaine



Inside Swiss Leaders

Démarrage réussi de la première formation «Conduire et transformer son entreprise vers la durabilité».

Dans le cadre de son initiative Sustainable Leaders, Swiss Leaders a développé une formation pionnière, afin de permettre aux cadres d'acquérir les compétences pour conduire et transformer leur entreprise vers la durabilité.

Ce sont huit participantes et participants engagés qui se sont lancés en ce mois de novembre dans le premier module de cette formation, basée sur le constat qu'un leader qui souhaite engager son entreprise sur le chemin de la durabilité, doit pouvoir compter sur de solides compétences tant au niveau des savoirs (compréhension du contexte et des systèmes en jeu), des savoir-faire (outil de management et compétences pratiques) que des savoir-être ou même du «savoir devenir».

Afin de concilier ces dimensions combinant leadership et management, la formation développée se déroule sur 8 jours répartis sur 6 mois, et permet à la fois de travailler sur son développement personnel et sur le développement de son entreprise, en ciblant sur ses propres besoins et spécificités.

Grâce à la richesse des parcours (RH, Développement de projet, direction, exploitation, marketing) de ces futurs leaders durables et de la diversité des branches dont ils proviennent (Horlogerie, IT, Banque, Tourisme, Biotec, Médical, Formation, Architecture) nous avons pu embrasser la variété des sujets potentiellement pertinents, et creuser les aspects systémiques et humains qui font la spécificité du défi de la durabilité.

Au-delà d'un engagement de principe ou de l'acquisition d'un label, notre groupe de formation s'engage, avec le soutien des deux coachs de sanu sa, avec une énergie communicative dans les questionnements passionnants que sont l'identification des enjeux les plus pertinents, la gestion de conflits d'objectifs entre environnement, social, économie, la résilience et l'innovation que demande une orientation vers une économie permettant un espace juste et sûr pour l'humanité, aujourd'hui comme pour demain.

»



De gauche à droite: David Jeanmonod, resp. durabilité Liip – Roberto Zanani, marcom manager Medisupport Services – Luc Zamparo, associate director Biogen
Olivier Vollenweider, COO Banque Bonhôte & Cie – Debora Akinci, administratrice Corpus Architecture Urbanisme – Laura Perret Ducommun, responsable formation HEFP
Kathrin Schlup, codirectrice sanu – Katia Della Pietra, resp. com. chez Vaucher Manufacture Fleurier – Baptiste Constantin, directeur Nendaz Tourisme

Agenda

MEET THE EXPERT

Deuil dans le monde du travail

Ce webinaire donne la parole aux auteurs du guide «Deuil dans le monde du travail». Soutenue par Swiss Leaders, cette initiative portée par la HETSL | HES-SO propose plusieurs pistes concrètes pour accompagner la gestion du deuil au travail.

Je 15 décembre 2022 | 18h00 – 19h15

En ligne, sur inscription

MEET THE AUTHOR

Nouveaux modes de management et d'organisation

Implanter avec succès ces nouveaux modes à un moment où la transformation paraît plus urgente que par le passé.

Ma 24 janvier 2023 | 18h00 – 19h15

En ligne, sur inscription

BOOST YOUR EMPLOYAGILITY®

Prenez votre destin professionnel en main

Je 2 février 2023 | 18h00 – 19h00

En ligne, sur inscription

- **MEET THE AUTHOR**
- **Le permamanagement: vers un management écologique et durable**
- Imaginez le concept de la permaculture adapté à l'entreprise afin de permettre un meilleur rendement en préservant la santé mentale et physique des travailleurs.
- Je 9 février 2023 | 18h00 – 19h15
- En ligne, sur inscription
-
- **MEET THE EXPERT**
- **La semaine de 4 jours, l'essayer c'est l'adopter?**
- Tour d'horizon des nouvelles formes de travail flexibles et partage d'expérience sur le lancement de la semaine de quatre jours dans une entreprise.
- Lu 27 février 2023 | 18h00-19h15
- En ligne, sur inscription
-
- **MEET THE EXPERT**
- **Pour bien diriger, il faut du cœur**
- Comment diriger pour que la génération d'aujourd'hui et de demain puisse exprimer pleinement son potentiel?
- Je 9 mars 2023 | 18h00-19h15
- En ligne, sur inscription

Renseignements et inscriptions: swissleaders.ch/calendrier ou à romandie@swissleaders.ch

Mentions légales

Editeur/contact

Swiss Leaders
Case postale, CH-8042 Zurich
Tél. +41 43 300 50 50
info@swissleaders.ch
www.swissleaders.ch

Rédaction en chef/coordination

Peter Sennhauser
Tél. +41 44 533 00 30
ps@swissreporter.ch

Responsable Communication

Claire-Lise Rimaz
Tél. +41 21 625 78 32
c.rimaz@swissleaders.ch



www.swissleaders.ch/fr

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

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

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 «Economie circulaire»
paraîtra le 21 mars 2023**



SUSTAINABLE
LEADERS

CONDUIRE ET TRANSFORMER SON ENTREPRISE VERS LA DURABILITÉ

Formation certifiante en 8 jours

Lausanne: 9, 10, 20 & 30.06.23 |
1 & 22.09.23 | 03.11.23 & 08.12.23



Powered by

**SWISS
LEADERS**

ExecutiveEducation

sanu.



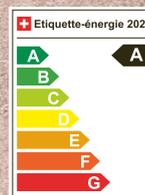
swissleaders.ch/formationscontinues



LE NOUVEAU GLC

READY FOR HYBRID DRIVING

Découvrez le nouveau GLC hybride rechargeable luxueux et sa consommation de carburant efficace avec jusqu'à 122 km d'autonomie électrique.



GLC 300 e 4MATIC, 204 + 136 ch (150 + 100 kW), 22,5 kWh/100 km (0,6 l/100 km), 15 g CO₂/km, catégorie de rendement énergétique: A.