

Leader

Le magazine pour les cadres

Apprendre par le partage

«L'heure est à la coopération et non à la concurrence», dit Jonathan Normand. Il évalue les pratiques de gouvernance via des critères de durabilité.

«Si la Suisse veut s'améliorer, elle doit apprendre à partager les données au lieu de les stocker», dit Hannes Gassert.

L'économie du partage n'est qu'une des nouvelles formes de coopération émergentes – pas seulement depuis la pandémie. LEADER a examiné les points charnières et de convergence.



SBB CFF FFS

Une mobilité durable pour votre entreprise.

Businessstravel CFF combine de nouvelles solutions de mobilité pour les personnes en voyage d'affaires – du premier au dernier kilomètre.

Pour en savoir plus, consultez [cff.ch/pme](https://www.cff.ch/pme).





Partageons!

Chers lecteurs, chères lectrices,

Le savoir est une ressource. Dans notre société occidentale, nous nous demandons toujours à qui il appartient. Des outils destinés à imposer cette revendication abstraite ont même été créés, à l'instar du droit d'auteur, du droit des brevets et du droit de licence.

Mais que se passerait-il si nous partagions systématiquement le savoir? La société dans son ensemble n'en profiterait-elle pas, à l'image de la stratégie commune adoptée durant la pandémie pour trouver un vaccin? Il y a bien des années, quelqu'un m'a soumis l'idée qu'il existait une «mer des pensées». Celle-ci étant, pour ainsi dire, le point le plus bas de l'univers de la pensée – chaque idée et chaque réflexion coule tôt ou tard dans cette mer, et rien n'est jamais perdu. Ce concept me plaît beaucoup: il suffit juste de pêcher dans la mer des pensées pour trouver impulsions, solutions ou innovations...

La réalité n'est pas si éloignée de cela. La majorité de ce que nous apprenons au cours d'une vie est enseignée par une personne qui partage son savoir avec nous. Combien de fois disons-nous que c'est quelque chose que notre grand-père ou notre mère nous ont montré? Même dans le règne animal, il est acquis que beaucoup de groupes ou tribus partagent et transmettent leur savoir spécifique.

Formatrice expérimentée, je possède de nombreuses connaissances théoriques, mais encore plus de connaissances pratiques. Les participants à mes cours sont des néophytes dans la matière enseignée, mais

ils font chaque jour leurs propres (nouvelles) expériences pratiques. C'est pourquoi, durant les cours, je ne veux pas seulement partager la théorie, mais aussi mes expériences personnelles et les leurs. Cela ouvre de nouvelles perspectives et est bien plus jouissif pour tout le monde. J'apprends presque autant qu'eux.

Peut-être cela pourrait-il être développé davantage? Au cours des douze derniers mois, mon expérience des cours en ligne s'est nettement améliorée du point de vue didactique et méthodique. Ce que j'ai appris, je l'ai appris avant tout en échangeant avec d'autres personnes. Non pas comme une concurrente, mais toujours dans l'esprit de progresser tous ensemble.

Dans ce numéro de LEADER, nos autrices et auteurs partagent avec nous quelques résultats de leur «pêche» dans la «mer des pensées». J'espère que vous les apprécierez et les partagerez avec d'autres!

Rosmarie Aegerter
Vice-présidente ASC

Leader 2/2021

Interview

«Le chiffre d'affaires et le bénéfice ne reflètent pas à eux seuls le succès de l'entreprise.» 10

Avec B Lab Suisse, Jonathan Normand a conçu un système d'évaluation et de certification de la gouvernance des entreprises. Selon lui, «les entreprises qui réussissent adoptent une approche inclusive, bienveillante et sur le long terme. Elles sont en mesure de donner des réponses solides aux questions sociétales et écologiques d'aujourd'hui.»



Inspiration	6	Savoir	
Questions ouvertes	9	Le télétravail est aussi un poste de travail	26
Point de vue		Avez-vous connaissance des horaires de travail de vos collaborateurs en télétravail? C'est un des devoirs, parmi d'autres, que vous avez en tant que manager.	
Nos données? Vous n'y pensez pas, chacun se servirait!	15	Tendance	
Pour améliorer sa capacité à innover et gérer les crises, la Suisse doit pouvoir s'appuyer sur des données libres d'accès. Plus nombreuses. Plus qualitatives. Le partage permet d'apprendre – Hannes Gassert de l'association Opendata.ch en est convaincu.		Clubhouse: application de discussion	28
Au premier plan		Récemment encore, tout était vidéos et textes écrits. La discussion orale directe fait son entrée triomphale sur internet.	
Transformer l'échec en réussite	16	Lifestyle	
Victoria Trigo da Silva parle sans peur des erreurs, aussi ou surtout des siennes: tirons-en tous des enseignements.		Télétravail pour utilisateurs confirmés	30
De la tête aux pieds		Etes-vous bien assis en télétravail? Voulez-vous avoir un look parfait en vidéo-conférence? Savez-vous comment éviter la lumière bleue? LEADER est parti à la recherche des gadgets de base pour le télétravail.	
David Dutch et Antoine Sudan	18	Le mot de la fin	
Focus		Le commerce en ligne n'est pas une décision purement opérationnelle	32
Partager – on a tous à y gagner	20	En dépit d'opportunités évidentes, le commerce en ligne recèle aussi des risques juridiques majeurs. Caroline Perriard y est confrontée chaque jour et met en garde contre une mise en ligne précipitée.	
Pour faire face aux enjeux mondiaux actuels, il nous faut impérativement coopérer davantage. Ce qui ne coule pas de source dans une mentalité économique prônant la concurrence. Des modèles d'économie du partage édifiants et de nouvelles formes de coopération existent. Pas seulement depuis la pandémie.		Inside ASC	34
Versus		Agenda / Mentions légales	35
Confrontation	25		

Inspiration

L'institut HyperWerk forme des individus qui «font avancer les choses, ensemble».

Les «Intermediate Bulk Container» servent par exemple à transporter des substances liquides dans l'industrie chimique. Transformées, ces grilles quadrilatérales sont aussi de parfaites remorques pour vélo, s'est dit Raphael Hirschi. Sa Kutschina, une cuisine mobile sur remorque de vélo, a bien des atouts: l'énergie solaire thermique produit de la vapeur d'eau pour un cuiseur à vapeur, un poêle de masse rocket est source de chaleur en cas de mauvais temps, et un panneau photovoltaïque sert à la fois de toit et de source d'électricité. L'idée: pouvoir cuisiner en vadrouille, sans émission de CO₂.

R. Hirschi est en des étudiants en bachelor de l'Institut HyperWerk. Son projet s'inscrit dans une pépinière des plus éclectiques: on trouve des tables mobiles, des voyages dans son propre passé ou encore un quiz qui vise à expliquer le caractère stéréotypé de l'alimentation. Le dénominateur commun de tous les projets du HyperWerk est la question du vivre ensemble dans le futur.

«Cursus de la Haute école d'arts, le HyperWerk est intégré au département Conception et Design», expose Matthias Böttger, qui dirige l'institut depuis trois ans. Créé en 1999, il part de l'idée de concevoir des outils numériques sans laisser de côté les aspects artisanaux et analogiques. Le concept ne paraît pas seulement abstrait, il n'a aussi pour seule limite que l'imagination des étudiants: car le cursus est une expérimentation pédagogique, précise M. Böttger.

Johanna van Felten, étudiante, explique que, durant ses études, cette approche très libérale a été fondamentale: «Mon expérience à l'institut HyperWerk m'a permis de découvrir ce qui m'intéresse vraiment. C'est un défi d'envergure car, en principe, on n'est obligé à rien – tout repose sur votre propre initiative.» Pour R. Hirschi, cette liberté a signifié avoir droit à l'échec: «L'idée que l'échec accélère le processus d'apprentissage m'a plu. Cela m'a également permis d'aborder des sujets que je n'aurais peut-être pas pu aborder autrement.»

Les instituts comme le HyperWerk seraient, selon M. Böttger, porteurs d'avenir à bien des égards. Certes, le degré de liberté élevé comporterait un certain risque pour les étudiants: «Ce n'est pas un métier que les autres (re)connaissent illico.» En réalité, la plupart des métiers enseignés aujourd'hui sont probablement amenés à disparaître d'ici peu: «Nous partons donc du principe qu'il nous faut composer avec un autre modèle de travail et de profession. Nous formons pour cela des étudiants qui, avec notre soutien, peuvent en somme s'instruire, avoir une réflexion critique et s'organiser par eux-mêmes – en d'autres termes, des personnes qui, ensemble, font avancer les choses.»

Le HyperWerk est un institut de l'École d'art et de design de la FHNW à Bâle.

Sustainable Leaders

„Nous nous basons sur une pyramide stratégique, [au sommet de laquelle se trouve] la raison d'être de l'entreprise. Tous les collaborateurs sont guidés par cette finalité et par les objectifs stratégiques. En-dessous, l'opérationnalisation se fait par le biais de projets. Les projets ne s'inscrivant pas dans la stratégie du système circulaire ne sont pas priorités et ne font pas l'objet d'investissements.“

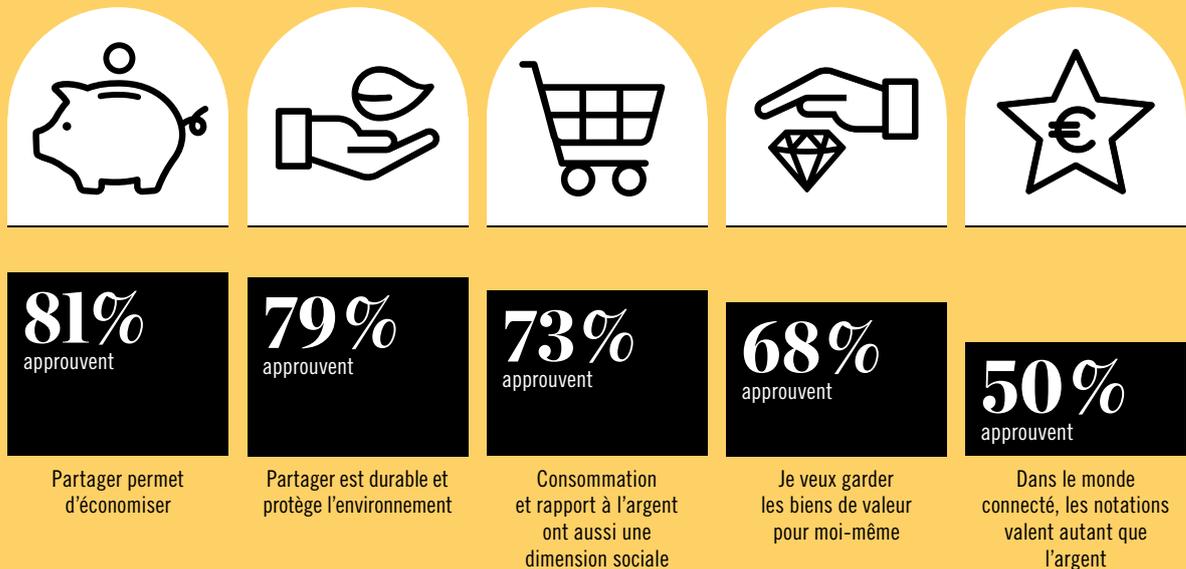
Oliver Brunschweiler, Company Lead FREITAG



Vous trouvez l'entretien complet et d'autres témoignages sur le site de l'initiative: www.sustainableleaders.ch

Le partage est plus cool que l'avarice

En Suisse, les jeunes sont favorables aux principes de l'économie du partage et estiment qu'elle permet également d'atteindre aussi des objectifs sociaux et écologiques.



Source: Credit Suisse Baromètre de la jeunesse 2018

Du temps bien investi

Littérature, offres et promotions pour les managers, repérées par LEADER.

Les équipes durables – Le livre



George A. Kohlireser, professeur à l'IMD Business School de Lausanne, considère que ce livre est une lecture incontournable pour tous ceux qui veulent expérimenter un travail d'équipe performant dans leur organisation.

Selon l'auteur Frédéric Meuwly, consultant et conférencier, un travail d'équipe réussi se base sur 18 facteurs de durabilité. Dans son livre, il décrit les avantages de ces facteurs par le biais de trois études de cas réels.

Frédéric Meuwly, «Les équipes durables», ISBN 978-2-9701418-9-1, 120 pages, disponible en français et en anglais, CHF 30.-. actitudescoaching.com



Companymarket: partager gratuitement

Matières premières, machines, collaborateurs, locaux, capacité de transport et de stockage, matériel informatique ou encore prestations de travail: tout se partage. La plateforme Companymarket.ch donne désormais aux PME la possibilité de publier des offres et des demandes de prestations de ce genre sous le label SHAREit. Soutenue par Innosuisse, cette offre s'appuie sur une collaboration de Companymarket avec la Haute école de Lucerne, la Haute école d'économie du Nord-Ouest et la société KMU Digitalisierung GmbH. Les partenaires ne veulent pas seulement étudier les possibilités de partage au niveau des PME, mais aussi, en cette période de crise, créer une offre et recueillir de premières expériences pratiques.

Companymarket, publier gratuitement des annonces sur www.companymarket.ch/shareit/



Le manager, cet influenceur

Les managers doivent, pour ainsi dire, être des «influenceurs» dans leur environnement. Ils peuvent donc influencer les pensées et les actions des personnes autour d'eux. Ce livre souligne ce que cela implique et le rapport qu'il y a avec les personnes influentes dans les réseaux sociaux. Les influenceurs n'hésitent pas à se montrer; ils défendent des valeurs particulières et mettent en scène leurs apparitions.

Barbara Liebermeister «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt», 2020, 224 pages, GABAL Verlag, CHF 34.-, ISBN 978-3-96739-000-1

Un kit contre le harcèlement sexuel au travail

Les avances non désirées, ou d'autres comportements encore plus graves, restent une réalité en Suisse. Sur la base de ce constat la Conférence suisse des délégué-e-s à l'égalité (CSDE) a élaboré un kit de prévention du harcèlement sexuel au travail.

Ce kit comprend un guide, des fiches d'information, d'affiches, un programme e-learning du canton de Genève et deux vidéos évocatrices visant à sensibiliser les collaborateurs et les supérieurs. Ce kit est disponible en allemand, français, italien et anglais.

EQUALITY.CH Kit de prévention du harcèlement sexuel au travail www.equality.ch



Leadership de pleine conscience: un guide pour le quotidien de l'entreprise

Un leadership de pleine conscience se caractérise, entre autres, par le fait qu'il prend en compte différentes perspectives et met l'accent sur l'interaction entre les parties prenantes. La boussole du leadership, qui est au coeur de ce livre, en est l'illustration. Grâce au leadership de pleine conscience, une influence directe est possible dans quatre champs d'action, représentés par les quatre points cardinaux de la boussole. Le premier point est la concentration sur sa propre énergie. Seules les personnes pouvant veiller sur elles-mêmes sont en mesure d'assumer des responsabilités d'encadrement à l'égard des autres. Le travail relationnel représente dans la boussole les deux champs d'action suivants: l'interaction avec chaque collaborateur ainsi que l'interaction avec l'entité «équipe». La dernière des quatre dimensions concerne, elle, l'aspect central de la mission économique et de son accomplissement sur la base d'un investissement significatif dans les individus.

Jörg Krissler, «Achtsam führen: eine Orientierungshilfe im Unternehmensalltag», 2019, 112 pages, CHF 32.-, hep-Verlag, ISBN 978-3-0355-1315-8



Restez informés

Vous trouverez d'autres guides et livres blancs sur des thèmes actuels relatifs au travail sur www.cadres.ch/publications – à des tarifs avantageux pour les membres ASC – tels que «Télétravail. Mode d'emploi» ou encore «Leadersprit, le cocktail du leadership interpersonnel».

Qu'avez-vous appris en partageant?



Hannes Gassert | Co-fondateur de Liip, membre du comité de l'association Opendata.ch
Partager, c'est s'ouvrir à la critique et à l'amélioration: en partageant avec tous, chacun relève une erreur. C'est le principe de l'«Open Source».

> Hannes Gassert s'engage pour un accès libre aux données, en page 15

Victoria Trigo Da Silva | Département fédéral des affaires étrangères,
Responsable marketing du personnel, vice-présidente ASC Région Fribourg
Lorsque je vivais à l'étranger, j'ai pu partager et échanger avec les locaux, tout particulièrement en Chine. Ces expériences ont élargi ma connaissance des différentes cultures et m'ont aussi aidée à mieux me connaître moi-même.

> Victoria Trigo Da Silva expose sa vision du monde dans la rubrique «Au premier plan» dès la page 16

Regula Mullis Tönz | Avocate et associée du cabinet arbeitundversicherung.ch, elle fait partie du pôle d'avocats de l'ASC
La générosité!

> Regula Mullis Tönz apporte des réponses précises sur la situation juridique des dirigeants vis-à-vis des collaborateurs en télétravail dans la rubrique «Savoir» dès la page 26



«Nous pouvons imprimer un autre rythme au balancier»

La pandémie a incité de nombreuses entreprises à repenser leur modèle et nous offre une opportunité historique de mieux maîtriser les défis de demain. Jonathan Normand, le directeur de B Lab Suisse, qui évalue et certifie les pratiques de gouvernance des entreprises à l'aune de critères de durabilité, en est convaincu.

Robert Wildi | Interview
Jonas Weibel | Photographie

Vous voulez amener les entreprises à être non pas les «meilleures du monde», mais les «meilleures pour le monde». Qu'entendez-vous par là?

Le modèle de l'approche concurrentielle, sur lequel nous avons érigé notre économie au cours des quatre derniers siècles, doit être repensé. Concrètement, ce modèle a toujours été déconnecté des défis globaux. Il est donc impératif d'intégrer davantage le bien-être humain tout en prenant en compte l'impact global de l'activité humaine.

Les entreprises ont un rôle majeur à jouer lors de ce changement de paradigme. Elles ont une grande responsabilité pour le bien commun des humains et de la planète.

„Le chiffre d'affaires et le bénéfice sont certes des indicateurs importants, mais ils ne peuvent refléter à eux seuls le succès de l'entreprise. Le bien-être des collaborateurs ou la fluctuation sont, à mon avis, plus pertinents.“

Qu'est-ce qui définit une entreprise qui réussit?

Cela dépend de la définition qu'une entreprise donne au terme de prospérité, qui vient du latin «prosperare» et signifie «rendre heureux», «faire réussir», «avoir du succès». Son interprétation réussie dans le contexte économique et entrepreneurial implique, à mes yeux, la capacité de tenir compte des intérêts des parties prenantes et de l'environnement.

Les entreprises qui réussissent adoptent une approche inclusive, bienveillante et sur le long terme. Elles sont en mesure de donner des réponses viables aux problèmes sociétaux et environnementaux actuels.

La croissance du chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire comme indicateurs de performance sont donc obsolètes?

Non, elles restent des indicateurs importants, mais ne peuvent refléter à elles seules l'évolution de l'entreprise. Le bien-être des collaborateurs ou la fluctuation au sein d'une entreprise sont, pour moi, des indicateurs bien plus pertinents pour évaluer la résilience d'une entreprise.

La résilience ne dépend pas uniquement d'indicateurs financiers. Comment cela fonctionne-t-il?

Tout comme le produit intérieur brut est indéniablement dépassé pour expliquer le développement économique, les indicateurs financiers seuls ne permettent pas d'évaluer une entreprise à moyen ou long terme. En outre, il est de plus en plus courant que les investisseurs, les banques ou les partenaires commerciaux exigent des indicateurs sociétaux et environnementaux.

Le monde d'aujourd'hui est marqué par l'inégalité des richesses, le changement climatique et les injustices sociétales. Comment les entreprises et l'économie peuvent-elles lutter concrètement contre ces dérives?

Notre mission chez B Lab s'inscrit précisément dans cette optique, selon laquelle ce sont les entreprises qui peuvent contribuer de manière décisive à l'atténuation de ces dérives. Cette approche s'articule autour du changement systémique nécessaire pour redéfinir les rôles et les responsabilités des entreprises. Dans cette optique, nous mesurons leurs impacts ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) et les incitons à intégrer dans leurs statuts de nouveaux objectifs et engagements liés à ces critères.

Une charte de la «remise en question»?

En quelque sorte. Cette démarche permet aux entreprises d'intégrer la durabilité dans leurs processus de décision stratégiques et opérationnels. Je parle d'un nouveau «permis de conduire» pour les entreprises du XXI^e siècle. Ce qui est positif, c'est que beaucoup d'entreprises en sont déjà à la mise en œuvre et la demande activement. Nous devons simplement encore accélérer ce processus.

La crise du COVID-19 pourrait-elle contribuer à la construction d'une forme de capitalisme solidaire?

Nous parlons d'un capitalisme des parties prenantes par opposition au capitalisme des actionnaires, qui ne fonctionne qu'à court terme et pour une minorité. Un éveil des consciences à l'égard des modèles économiques et des dépendances a été clairement observé au cours de cette crise économique liée à la pandémie. En parallèle, la résilience se développe dans de



Jonathan Normand
Fondateur et directeur exécutif de B Lab Suisse

nombreuses entreprises. Elles ont eu le temps de repenser leur mission, leur raison d'être et, par ce biais, leur mode de fonctionnement dans leur secteur. J'imagine qu'une grande partie d'entre elles aimerait que tout redevienne comme avant. Mais c'est aussi un devoir d'aller vers une économie meilleure afin d'anticiper les autres chocs systémiques auxquels nous serons confrontés dans les années à venir.

„Il est de notre devoir d'aller vers une économie meilleure afin d'anticiper les autres chocs systémiques auxquels nous serons confrontés dans les années à venir.“

Êtes-vous confiant?

Dans l'ensemble, nous avons reçu des signaux encourageants des entreprises. Elles doivent désormais s'interroger en profondeur sur leur capacité à faire partie de la solution pour un avenir meilleur.

N'est-il pas souvent vrai qu'en cas de crise, les gens deviennent encore plus égoïstes et veulent s'assurer la plus grosse part de ce gâteau qui se réduit comme peau de chagrin?

Il est intéressant de constater que c'est très souvent le contraire qui se produit. En effet, en temps de crise, les communautés se renforcent, la solidarité et la collaboration augmentent. Il faut toutefois également replacer ceci dans le contexte du changement culturel en cours, alors que la recherche de sens devient tout aussi importante que la recherche de profit.

L'économie a-t-elle de plus en plus besoin de l'approche «Learning by Sharing»?

Tout comme pour l'économie du savoir, il est urgent de mettre en place des espaces et des moyens d'apprentissage collectif. Le programme Swiss Triple Impact de B Lab Suisse est construit sur ce modèle. Au-delà de l'échange de pratiques et de l'élaboration de solutions collectives entre les entreprises, c'est l'effet catalyseur que nous utilisons pour changer l'économie.

Comment évaluez-vous les entreprises?

Nous avons créé des outils destinés à évaluer les pratiques de gouvernance relatifs aux collaborateurs, aux fournisseurs et à l'environnement. Il s'agit de normes et d'outils gratuits que nous mettons à disposition des entreprises pour les aider dans leur action. Plus largement, nous proposons une certification, la certification B Corporation. En Suisse, nous avons lancé un programme national pour aider les

entreprises de toutes tailles à élaborer leur stratégie de durabilité: le Swiss Triple Impact. Ce programme a pour cadre les ODD, les objectifs de développement durable de l'ONU.

Ne craignez-vous pas, qu'après la crise du COVID-19, on en revienne rapidement au monde d'avant et que le mouvement de balancier aille même dans la direction opposée en raison d'un «besoin de rattrapage»?

Je suis curieux de voir comment nous réagissons aux différents signaux qui rendent le changement de para-

digme possible. Mais je suis convaincu que le changement positif se perpétuera et que les générations futures investiront davantage dans les entreprises durables. Concrètement parlant, d'ici 2030, près de 45% de la richesse mondiale sera entre les mains de la génération Y, les Millennials. Cela représente une opportunité historique de financer l'Agenda 2030 et les 17 objectifs de développement durable de l'ONU. Nous pouvons mathématiquement modifier l'oscillation du balancier, lui imprimer un autre rythme et construire une croissance sélective et qualitative. »

Expert pour l'innovation sociale.

Jonathan Normand est le fondateur et directeur de B Lab Suisse – une organisation à but non lucratif qui aide les personnes à mobiliser leur esprit d'entreprise au profit de développements positifs. Expert en gouvernance et innovation sociale, il a été, pendant 12 ans, responsable des risques opérationnels au sein de la direction d'une entreprise internationale, avant de créer sa société de conseil Codethic en 2009. Depuis 2014, il est responsable de la promotion du «Mouvement B Corp» en Suisse et s'engage activement dans les comités de plusieurs associations de l'écosystème durable national – dont le comité de pilotage de l'initiative «Sustainable Leaders» lancée par l'ASC. www.sustainableleaders.ch

la nouvelle étude randstad employer brand est disponible.



téléchargez
gratuitement
l'étude ici:
randstad.ch/etude

La marque employeur est un facteur concurrentiel important dans la compétition pour les meilleurs talents. L'Etude Randstad Employeur Brand montre quelles sont les qualités qui comptent pour les employés lorsqu'ils choisissent un nouvel employeur – surtout en période de Covid-19.

Nos données? Vous n'y pensez pas, chacun se servirait!



En 2008, à la sortie de l'iPhone en Suisse, l'excitation était immense, à l'instar des files d'attente devant les magasins ouverts en pleine nuit. Avec l'agence digitale Liip, nous voulions à tout prix avoir une application de transports publics dans l'App Store dès le premier jour: un horaire intelligent avec GPS. Ce fut un énorme succès: l'application s'est vendue comme des petits pains.

Quant aux données, nous les avons plus ou moins volées – en «siphonnant» discrètement les infos du site des CFF, dont la propre application ne serait disponible que bien plus tard. Le libre accès aux données? «Vous n'y pensez pas, chacun se servirait!»

Avec des données libres d'accès, nous aurions atteints nos objectifs plus vite. Pas seulement nous, en tant que programmeurs. Pas seulement ceux qui, chaque jour, se déplacent sur les routes ou les rails et pourraient voyager plus malin avec des données disponibles. Avec une population en expansion, la mobilité intelligente est cruciale dans la lutte contre le changement climatique. Des données libres d'accès la rendent possible.

En 2020, l'agitation a été tout aussi grande lorsqu'il est apparu clairement qu'il n'existait pratiquement pas de données libres d'accès sur le COVID-19 et les mesures en lien avec la pandémie. Conséquence: pas de bilan de situation clair pour le gouvernement, aucune transparence pour la population. La compréhension défaillante de la crise a entraîné des milliers de morts et d'innombrables souffrances inutiles. Aujourd'hui, au printemps 2021, les données nécessaires font encore défaut. Nous continuons d'avancer à l'aveuglette.

Afin d'améliorer sa capacité à innover et à gérer les crises, la Suisse doit pouvoir s'appuyer sur des données libres d'accès. Plus nombreuses. Plus qualitatives. C'est possible si nous le voulons vraiment: il s'est passé bien des choses depuis 2008, notamment grâce à notre association «Opendata.ch» qui persiste dans son travail depuis des années.

Désormais, les cartes de swisstopo sont publiques, et la Suisse est même leader en matière d'accès aux données de transports publics. Données météorologiques, données immobilières, registre du commerce: nous sommes à l'aube d'un changement de paradigme, de «publiques que si nécessaire» à «publiques sauf si cela est impossible». Nous devons collecter plus de données et libérer celles qui pré-occupent vraiment les gens: logements, loyers, santé – virus et vaccin compris.

Des données inédites libres d'accès mènent à une plus-value économique et à l'innovation. Elles permettent aussi une meilleure compréhension de la réalité et donc, par conséquent, des décisions mieux légitimées. Bien opéré, le libre accès aux données n'est pas l'expression d'une technocratie brutale, mais la voie vers un progrès sociétal pour tous.

»

Hannes Gassert | Entrepreneur/cofondateur d'Opendata.ch, association pour la transparence par les données ouvertes.

Dédramatiser l'échec et le trans- former en succès

Elle n'a pas peur de sortir de sa zone de confort pour apprendre de nouvelles choses et elle considère l'échec comme une occasion d'apprendre et de s'améliorer avec les autres. Victoria Trigo da Silva, vice-présidente du comité ASC Fribourg, aime élargir ses horizons.

Qu'est-ce qui vous rend spéciale?

Grâce à mon parcours professionnel, je me suis confrontée très jeune à différentes cultures et langues. De Zürich à New York en passant par Pékin et Londres, ces expériences humaines m'ont donné la capacité de m'adapter rapidement à des environnements variés et m'ont permis d'élargir mes horizons.

Qu'aimez-vous partager avec les autres?

J'ai à cœur de partager mes expériences et surtout quand ces dernières sont négatives. Cela permet de dédramatiser l'échec et surtout de le transformer en succès.

D'où venez-vous?

Du Pays des Trois-Lacs, où les cultures maraîchères et viticoles se mélangent aux villages pittoresques et au bleu des lacs. Issus d'une famille moitié suisse romande et moitié suisse alémanique, mon frère et moi avons grandi dans l'office de poste du village que nos parents géraient.

Dans quelle mesure cela a-t-il influencé?

Rapidement, j'ai appris à être indépendante. Ma famille a toujours été là pour me soutenir et m'a inculqué des valeurs importantes comme l'équité, le respect et la bienveillance.

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

J'aime sortir de ma zone de confort, explorer de nouvelles contrées et rencontrer des personnes ayant des idées différentes. Apprendre encore et toujours me motive également énormément.

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

En 2019, j'ai participé au lancement du Défi 100 jours de l'Effet A. Ce programme de développement professionnel pour les femmes ambitieuses m'a permis d'apprendre à gérer le risque de façon stratégique et a renforcé la confiance en moi.

Comment pouvez-vous mieux aider les autres?

En étant à leur écoute et en respectant leurs valeurs et leurs aspirations. De caractère dynamique, j'offre volontiers aux autres mon soutien, les aide à trouver des solutions et les motive à atteindre leurs objectifs.

Quel est votre plus grand espoir pour l'avenir?

J'ai espoir que mon fils vivra dans un monde où les femmes auront des droits égaux à ceux des hommes et où des mesures significatives contre le changement climatique seront prises et appliquées.

»



Victoria Trigo da Silva | Département fédéral des affaires étrangères DFAE, Responsable marketing du personnel, Vice-présidente ASC Région Fribourg

David Dutch et Antoine Sudan

Fondateurs de WEDO.swiss

Le déclic |

Nous avons été victimes de la réunionite aiguë lors de nos emplois précédents: nous participions à trop de réunions improductives et chronophages.

La conviction |

Des réunions bien préparées et efficaces permettent de garantir la gestion du temps et améliorent la coordination et la communication au sein de l'entreprise. Les bénéfices profitent aussi bien aux dirigeants qu'aux participants.

L'objectif |

Permettre aux collaborateurs de l'entreprise de passer moins de temps en réunion, tout en facilitant la collaboration et le suivi des tâches.

| Les perspectives d'avenir

Chaque jour, l'équipe WEDO.swiss donne son maximum pour améliorer la plateforme et permettre à de plus en plus d'organisations de retrouver des réunions productives.

| Le produit

WEDO.swiss est une plateforme collaborative suisse hautement sécurisée pour la gestion des réunions et le suivi de tâches. Notre outil permet à nos clients de passer moins de temps en séance, tout en assurant un suivi opérationnel d'une réunion à la suivante.

WEDO.swiss a été fondée par David Dutch et Antoine Sudan, tous deux ingénieurs et passionnés par les solutions cloud. La société fribourgeoise a été créée en 2015 avec pour mission de simplifier la collaboration en entreprise. A fin 2020, plus de 300 organisations suisses utilisent la plateforme.



Partager - on a tous à y gagner

La pandémie rappelle brutalement au monde économique et à la société que les défis existentiels ne peuvent être maîtrisés qu'avec des coopérations multinationales et des stratégies globales. Sommes-nous sur la bonne voie, et quels facteurs peuvent avoir un impact positif?

Texte: Robert Wildi |

Le principe est aussi simple qu'évident. Sur la plateforme numérique «Sharely.ch», un utilisateur loue son nettoyeur haute pression, qu'il n'utilise qu'une fois par an. Au lieu de s'en acheter un, d'autres utilisateurs réservent l'appareil moyennant une somme modique et vont le chercher chez le loueur. Le résultat? Un nettoyeur haute pression utilisé régulièrement et dont le prix d'achat est amorti plusieurs fois, au lieu de 20 appareils qui, pour la plupart, traînent dans des caves sans être à l'abri de pannes.

„N'est pas souverain celui qui possède beaucoup, mais celui qui utilise peu.“

Niko Paech, Uni Siegen

Certes, on peut débattre de la plus-value financière de l'économie du partage. Sharely.ch et les plateformes du genre ne sont assurément pas une bénédiction pour les fabricants de nettoyeurs haute pression. Mais elles le sont pour le budget des utilisateurs.

Le bilan est tout aussi positif par rapport à la question de l'utilisation judicieuse des ressources. L'économie du partage sert indiscutablement la durabilité écologique. Le «pape» allemand de l'économie du partage, Niko Paech, est d'ailleurs l'auteur de la maxime suivante: «N'est pas souverain celui qui possède beaucoup, mais celui qui utilise peu.»

Il n'est donc pas vraiment surprenant de voir que l'économie du partage, émergente depuis plusieurs années, a été encore boostée par la pandémie. Les plateformes comme Sharely.ch font partie des gagnants de la situation actuelle. Or, les aspects positifs du partage ne se limitent pas, et de loin, aux économies réalisées et à la préservation des ressources. Pour stimuler le progrès et l'innovation, on peut aussi partager les connaissances et le savoir-faire.

Ici aussi, la COVID-19 livre un exemple parfait. Un exemple de portée historique! En effet, même les plus optimistes du secteur n'auraient jamais imaginé qu'une coopération transnationale et inter-entreprises dans l'industrie pharmaceutique permette de développer en un temps record – moins d'un an – plusieurs vaccins efficaces contre le virus. Par le passé, le développement de vaccins a toujours demandé plusieurs années. Le principe d'une période d'«esprit commun», au cours de laquelle les entreprises partagent le savoir et le cumulent pour trouver de toutes nouvelles solutions, est notamment connu dans la Silicon Valley, championne du monde de l'innovation. «Il n'y a pas d'innovation sans coopération», déclare Karin Frick, responsable de recherche à l'Institut Gottlieb Duttweiler (GDI) et spécialiste de l'économie partagée.

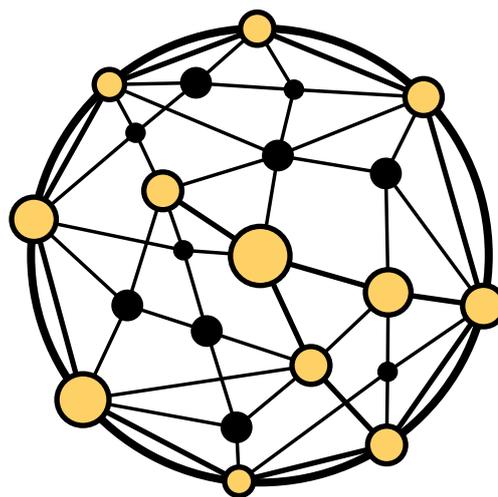
Pour autant, elle ne considère pas le berceau de Google, Apple, Facebook et consorts comme un modèle idéal d'écosystème opérationnel pour l'avenir. En effet, un tel système a besoin de diversité et de la garantie que tous les acteurs, des producteurs aux distributeurs en passant par les clients, en bénéficient de la même manière. Dans la Silicon Valley, il n'y a, en règle générale, qu'un seul gagnant au bout du compte et cela ne peut servir l'idée d'un avenir durable. «Les visionnaires comme Elon Musk peuvent impulser des développements; mais sans coopération avec des ingénieurs du monde entier, les vacances sur Mars restent une illusion», pointe Karin Frick à titre d'exemple.

***„Les visionnaires
comme Elon Musk
peuvent impulser des
développements – mais
sans coopération avec
des ingénieurs du monde
entier, les vacances
sur Mars restent une
illusion.“***

Karin Frick, GDI

La pandémie n'a rien changé à cette obligation de coopérer. Mais elle a peut-être enfin ouvert les yeux des «Late Adopters», en leur faisant prendre conscience qu'un monde ultra-interconnecté mais cloisonné piétine. K. Frick cite l'exemple du télétravail. Connue et techniquement réalisable depuis des décennies, le concept est désormais accepté et appliqué par la plupart des entreprises en raison de la pandémie.

En Suisse aussi, il existe plusieurs exemples réussis de l'économie du partage. Tel que le système d'auto-partage de Mobility qui gagne du terrain depuis des années et qui, selon son CEO Roland Löttscher, rencontre encore plus de succès en cette période de crise. «Les entreprises, notamment, font de plus en plus appel à nos services. Elles sont désormais plus de 5000 en Suisse.» Des calculs ont montré qu'une voiture Mobility remplace onze voitures privées et



que l'utilisateur moyen économise 4000 francs par an par rapport au propriétaire d'un véhicule. Comme 95 % des clients Mobility utilisant les transports publics, l'entreprise entretient une collaboration stratégique avec les CFF et met plus de 1000 véhicules à disposition dans les gares suisses.

Le deuxième exemple, le «Réseau des Parcs suisses» avec ses 19 parcs, sert aussi la durabilité et la préservation des ressources. Selon sa directrice Dominique Weissen, l'objectif est de pouvoir, dans les prochaines années, lancer un nouveau parc national, de pérenniser les parcs existants et d'en créer deux ou trois autres.

Aujourd'hui, les parcs occupent plus de 12 % de la superficie suisse et font office de «régions modèles». Cela signifie qu'ils doivent contribuer à un changement de mentalité général. «Les petites entreprises novatrices trouvent souvent dans les parcs un terreau fertile pour des projets durables», précise D. Weissen. Au niveau national, le réseau peut régulièrement établir des coopérations intéressantes avec les entreprises. Pour celles-ci, un partenariat avec des parcs disséminés sur tout le territoire et affichant des objectifs sensés et porteurs d'avenir est prometteur.

„Plus de 5000 entreprises font désormais appel à nous.“

Roland Löttscher, CEO Mobility

La directrice voit également dans la pandémie l'occasion d'une remise en question générale. Avec le coronavirus, l'humanité a pris conscience que les catastrophes se produisent réellement.

«Avec le réchauffement climatique et la perte de biodiversité, les prochaines crises mondiales sont à nos portes.» Les cercles économiques commencent également à s'en rendre compte. «Mais nous avons un besoin de signaux clairs de la part du monde scientifique pour parvenir à un véritable changement des mentalités et d'une politique forte pour changer de cap.»

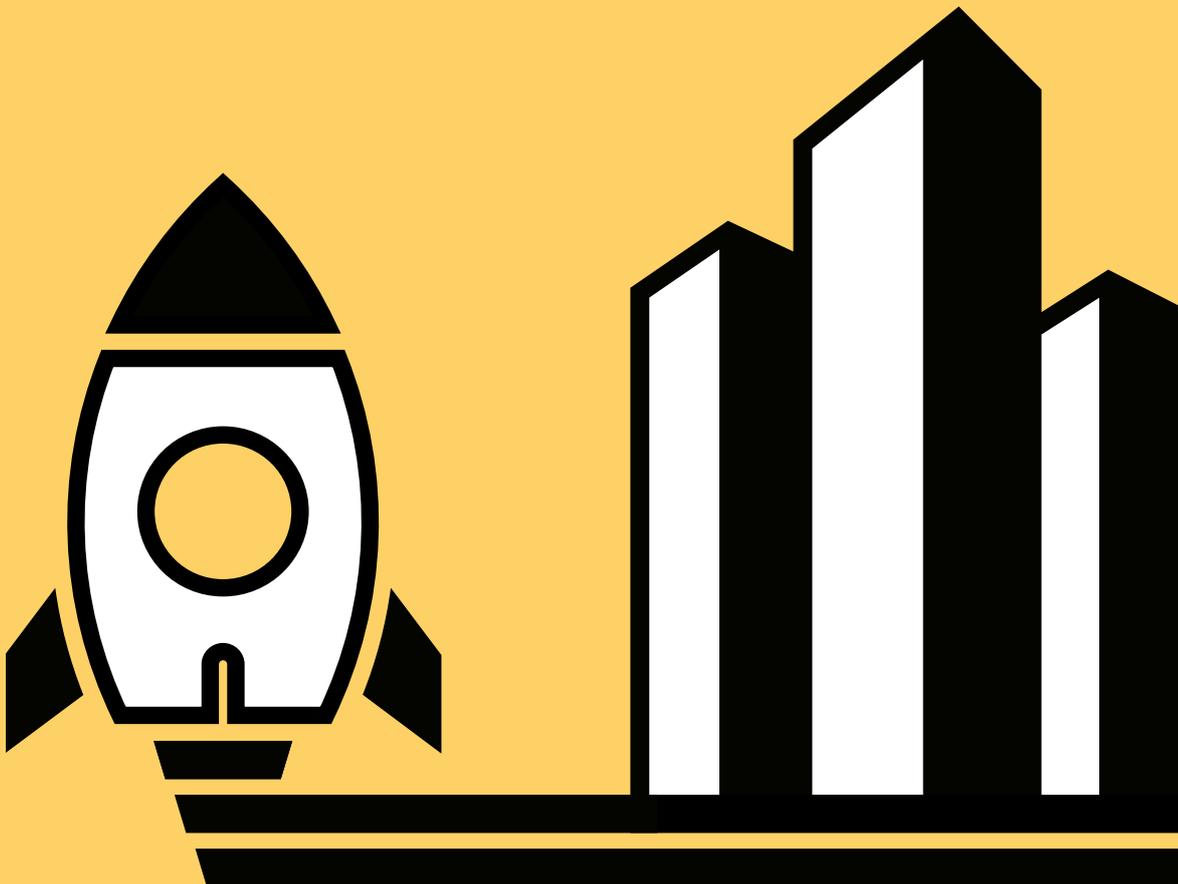
Cependant, ce changement de cap requis d'urgence met la plupart des entreprises, des groupes multinationaux aux PME, devant un véritable dilemme. Selon une étude récente du cabinet de conseil international Deloitte, les entreprises mondiales sont conscientes qu'elles doivent se réinventer. Mais, parallèlement, elles ne peuvent pas se permettre d'abandonner des secteurs d'activités prospères. Booster les innovations dans les économies de réseau pourrait permettre de sortir de ce dilemme. Selon Deloitte, 75 % des produits et solutions disruptifs actuels sont déjà créés grâce à l'accès à l'innovation externe. Ce qui est déterminant dans la nature de ces écosystèmes, c'est que les grandes et les petites entreprises s'y rencontrent sur un pied d'égalité afin de développer de telles solutions. Deloitte affirme que dans les pays du G20, la coopé-

ration entre les grandes entreprises et les start-ups génère un PIB de 1,5 milliard de dollars.

„Un développement commun permet à chaque protagoniste de diminuer ses coûts et donc d'augmenter ses marges.“

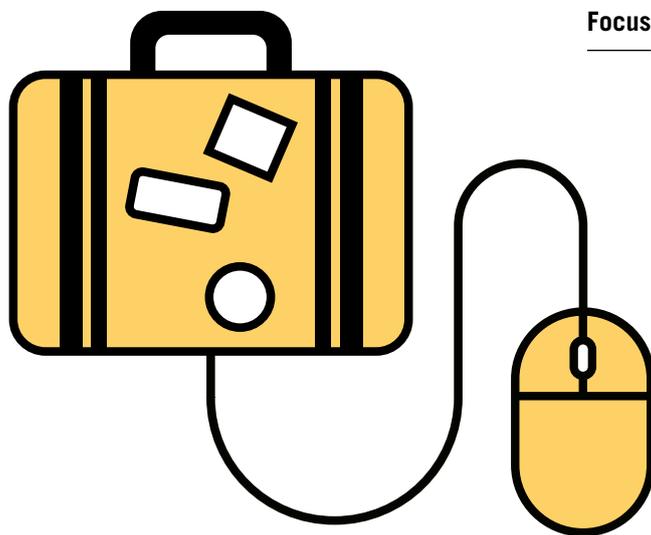
Janine Bunte, Discover.swiss

Un exemple récent dans le secteur du tourisme montre comment les économies de réseau peuvent bien fonctionner en Suisse aussi. Plusieurs régions de vacances et des prestataires touristiques se sont associés pour créer la plateforme commune Discover.swiss. Le cœur du projet est un système de réservation et de paiement pour tous les partenaires impliqués. Pour les



utilisateurs, c'est-à-dire les vacanciers, il reste invisible car placé en arrière-plan. La plateforme rend possible et encourage la mise en réseau numérique des différents prestataires de services. «Différents outils peuvent être connectés via des interfaces standardisées, ce qui permet et favorise l'échange de contenu et d'offres», explique Janine Bunte, CEO des Auberges de Jeunesse Suisses et membre de l'équipe responsable du projet Discover.swiss.

La plateforme permet aux prestataires touristiques de piloter conjointement le développement numérique et de devenir ainsi moins dépendants de prestataires tiers. Aujourd'hui, une part non négligeable du chiffre d'affaires du secteur du tourisme va aux fournisseurs d'outils numériques ou aux plateformes de réservation numériques mondiales. «Grâce au développement commun de services numériques pour Discover.swiss, chaque prestataire peut réduire ses coûts et augmenter ainsi sa marge», explique J. Bunte. Parallèlement, les prestataires parviennent ensemble à améliorer durablement l'expérience numérique pour les hôtes. Voilà un exemple classique d'économie en réseau, qui peut être appliqué sans difficulté à d'autres secteurs.



A l'ère de la numérisation, ce sont précisément de tels réseaux virtuels qui, demain, feront tomber les frontières traditionnelles entre les entreprises, les organisations et les sociétés tout entières, et permettront des coopérations transversales. Karin Frick du GDI en est également convaincue: «Chaque business devient de plus en plus un business de données. Et les données qui ne sont pas connectées entre elles ont moins de valeur.» En effet, sans un échange de données inter-organisationnel, une entreprise ne peut pas vraiment personnaliser son offre et n'est donc pas à même de

Vacances et loisirs – monstre avantageux !



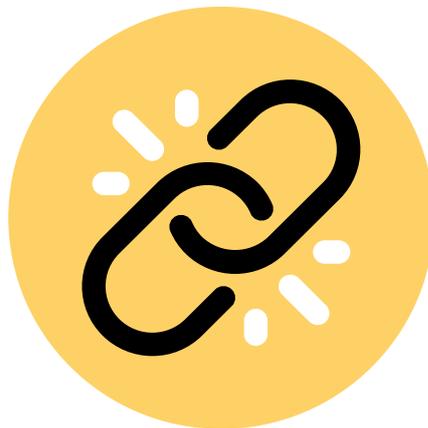
Argent Reka : avec un rabais chez ASC

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

„Les données qui ne sont pas connectées entre elles ont moins de valeur.“

Karin Frick, GDI



fournir des prestations en temps réel. Elle cite d'ailleurs un exemple pertinent: «Pour un hôtel, disposer d'un bon système de réservation et d'offres intéressantes ne suffit pas s'il n'est pas possible de les trouver et de les comparer facilement au niveau international.» Elle ajoute qu'aujourd'hui encore, dans de trop nombreux secteurs, les données sont réparties sur différents systèmes: «Tout le monde sait quelque chose sur nous, mais personne ne sait ce que les autres savent.»

C'est la raison pour laquelle les acteurs isolés ne profitent pas de l'effet de réseau et ne peuvent donc pas apprendre suffisamment vite. «Ce constat est valable pour toutes les branches, de l'agriculture au fabricant de meubles en passant par le système de santé. Si ce

changement d'état d'esprit ne se produit pas chez les acteurs existants d'un secteur, il sera introduit et imposé par un nouvel acteur extérieur au secteur.» La disruption du secteur des médias par Google, du secteur de la musique par iTunes et de la branche hôtelière par Airbnb en sont des exemples. La coopération nécessite cependant également la confiance et pour cela, la manière dont la richesse des données est partagée entre les acteurs est cruciale. «Les acteurs majeurs ont une responsabilité particulière en la matière. Ils jouent un rôle prépondérant dans la réussite de ce changement.»

»

Le centre de compétences pour les cadres

Association
Suisse
ASC
SKO

L'égalité ne devrait pas être une question d'opinion.

netel

En Suisse, les femmes sont toujours moins nombreuses que les hommes à occuper des postes de direction. Nous nous engageons à changer cela – également dans l'intérêt des hommes – pour une Suisse durable et diversifiée. Par exemple, nous participons au projet de recherche «Leaders for Equality» de l'Université de St-Gall et soutenons «L'effet A», une initiative québécoise accélérant l'employabilité des femmes à des postes à responsabilités. Rejoignez-nous.

www.cadres.ch

Confrontation

- 01. La notion de partage est-elle suffisamment traitée à l'école?**
02. La technologie est-elle un frein ou un plus pour la coopération?
03. Quelle doit être, selon vous, la priorité de la formation moderne?

01.

Non. Tant en classe qu'en dehors, il existe de nombreuses possibilités, encore peu utilisées aujourd'hui, de partager le travail. Partager motive et donne du sens.

02.

D'un côté, elle abolit les barrières, mais de l'autre, elle exige également d'être prêt à utiliser les nouvelles possibilités de collaboration. Dans ce domaine, cela implique pour de nombreuses personnes une remise en question et l'acquisition de nouvelles compétences.

03.

Le plus important, ce sont les réseaux d'apprentissage et les produits didactiques. La personne qui suit une formation doit nouer des relations durables avec les autres participants et avec les enseignants et les utiliser pour travailler de manière concrète et productive.

Philippe Wampfler | Philippe Wampfler est professeur d'allemand et enseigne la didactique de l'allemand à l'Université de Zurich. Il est l'auteur d'ouvrages sur le numérique et l'éducation, dont son dernier livre «Hybrides Lernen» (Beltz, 2021).

01.

Jamais dans l'histoire de l'humanité, les adultes ont estimé que les enfants partageaient suffisamment. Néanmoins, la pédagogie essaie de sensibiliser les enfants à l'empathie, à la coopération et au partage. Avec succès, espérons-le, sinon, la planète serait peuplée de narcissiques.

02.

Le défi consiste à faire en sorte que la technologie soit un atout pour la coopération. La question n'est donc pas de devoir choisir entre l'un ou l'autre, mais le comment! La coopération s'apprend souvent par le jeu. En forêt ou en se penchant ensemble sur des questions techniques, peu importe. C'est une question de méthode.

03.

Le plan d'étude 21 pour l'école primaire vise à élargir les compétences et ne contient pas d'objectifs concrets. La formation doit donc être consacrée à tous les niveaux et dans toutes les matières à **l'apprentissage exemplaire** et non à l'interrogation de faits.

Sue Egli | Sue est membre du comité de l'association suisse ERBINAT – Verband Erleben und Bildung in der Natur. Enseignante de la pédagogie EPD-ES, elle est titulaire d'un master en promotion de la santé.

Le télétravail est aussi un poste de travail

Les managers doivent également respecter les dispositions du droit du travail dans l'environnement de travail virtuel. Par exemple, leur devoir de diligence les oblige à être plus attentifs aux signaux émis par les collaborateurs en télétravail et à être capable de réagir à temps.

Regula Mullis Tönz | Avocate

De nombreuses études montrent que, de manière générale, les collaborateurs en télétravail se sentent bien. Des incertitudes persistent autour de questions relatives à la protection des données, telle que la surveillance, la protection de la personnalité et de la sphère privée. Ces derniers mois, la question de la participation des employeurs aux coûts du télétravail a occupé le devant de la scène.

Mais leurs obligations ne s'arrêtent pas là: ils doivent aussi fournir les bases organisationnelles, procédurales et techniques permettant un travail à distance semblable au travail en présentiel.

Les managers doivent vérifier que le télétravail est possible et peut être mis en oeuvre avec un effort raisonnable. Si un collaborateur demande à travailler sur site parce qu'il ne peut par exemple pas se concentrer ou n'a pas d'espace adéquat chez lui, le supérieur doit mettre en balance les intérêts du collaborateur et la protection contre les contaminations. Il exerce alors son droit de donner des instructions et prend des décisions que le collaborateur doit respecter.

Le devoir de diligence vaut aussi à distance

Le devoir général de diligence (Art. 328 CO) stipule que l'employeur doit offrir protection et sollicitude à ses collaborateurs et préserver leurs intérêts légitimes. C'est à dire protéger non seulement la vie et la santé, mais aussi l'intégrité corporelle et mentale, l'honneur personnel et professionnel, la position et la réputation dans l'entreprise, la liberté d'expression et la sphère secrète et privée.

Pour ce qui est de l'activité en télétravail, le supérieur doit s'assurer que les règles fonctionnant dans la «culture en présentiel» soient remplacées par des règles permettant une collaboration empreinte de confiance et de respect. Le harcèlement sexuel est également possible en télétravail par le biais de vidéos, chats, etc. Il ne peut être toléré d'aucune manière par le supérieur, qui est non seulement tenu de réagir aux signalements, mais également prendre activement des mesures, observer avec encore plus d'attention et percevoir les signaux.

Le devoir de diligence du CO est concrétisé par des dispositions dans la loi sur le travail et ses ordonnances. Selon l'art. 2 OLT, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la santé psychique des collaborateurs.



Cela inclut la protection contre le stress, l'épuisement et l'exclusion. Il incombe donc au supérieur de garantir des conditions de travail raisonnables et le respect des horaires de travail et des pauses en mettant à disposition un outil de saisie du temps de travail (Art. 73a, 73b OLT1).

Le supérieur doit également être conscient qu'en télétravail, en raison de la plus grande autonomie, le risque de négliger les limites entre vie professionnelle et vie privée et de s'isoler existe. Il lui appartient donc d'intervenir par le biais de règles si des collaborateurs ou des équipes sont joignables en permanence ou ne respectent pas les horaires de travail. Il doit également lutter contre l'isolement, qui présente un risque pour la santé, en instaurant, par exemple, des possibilités d'échanges informels, des pauses café virtuelles ou des temps de bavardage en préambule d'une réunion.

La surveillance n'est, par principe, pas autorisée

Les employeurs doivent veiller par des instructions claires et des précautions techniques que les dispositions relatives à la confidentialité (Art. 321a al. 4; Art. 328b CO) ainsi que les dispositions de la loi sur la protection des données (LPD) soient également respectées en télétravail.

En règle générale, les analyses de données personnelles tout comme le contrôle des e-mails et du trafic internet sont interdits (Art. 12 al. 1; Art. 13 al. 1 LPD). Le supérieur ne peut donc pas surveiller le comportement et la productivité via un système de contrôle, tels des captures d'écran, la suivi des activités, l'utilisation d'applications ou d'outils de traitement analytique.

De plus, toutes les règles sanitaires s'appliquent en télétravail. Le poste de travail doit satisfaire aux exigences relatives à l'espace, à la luminosité et aux

outils de travail (siège de bureau, ordinateur, écran, etc.) conformément à la loi sur le travail. Toutefois, la réalité de l'obligation de télétravail actuelle est différente. Les collaborateurs ne sont guère soutenus dans l'aménagement de leur poste de travail.

Selon la loi sur le travail, le supérieur est tenu de vérifier le respect des directives sanitaires. Ce qui s'avère délicat puisqu'il n'a pas le droit d'accès aux espaces privés du collaborateur. Il doit en effet obtenir le consentement de ce dernier pour effectuer un contrôle. En cas de refus, le supérieur n'a pas le droit de donner des instructions au collaborateur – les autorités ne peuvent le lui reprocher.

»

Regula Mullis Tönz

Avocate HSG, lic. en droit, Regula Mullis Tönz est spécialisée en droit du travail, conduite de négociations et gestion de conflits. Elle est associée dans le cabinet arbeitundversicherung.ch et fait partie du pôle d'avocats de l'ASC. [cadres.ch/service-juridique](https://www.cadres.ch/service-juridique)

Clubhouse: une application de discussion

Participer à des conférences en ligne, discuter avec des personnalités, des responsables politiques et des journalistes ou se contenter d'écouter: l'application Clubhouse a conquis le monde intellectuel. Est-elle le lieu virtuel qui limite enfin les palabres pour se concentrer sur le contenu?

Jessica Schön | Texte

Le moment est enfin arrivé! Après avoir reçu sur mon iPhone l'invitation envoyée par une camarade d'étude pour l'application en vogue Clubhouse, je me suis lancée, après quelques jours d'errance dans l'application, dans ma première session live de Q&A. Les hébergeurs nous ont aidés, moi et plus de 500 autres néophytes, à faire nos premiers pas dans Clubhouse.

En effet, la singularité de la plateforme audio est justement cette contrainte: alors qu'avec Twitter, Instagram, Tik Tok et Cie, tout le monde sait que l'on peut envoyer des photos, des vidéos et des messages sur une seule et même plateforme, l'application Clubhouse se distingue par l'accent mis sur la communication audio dans des «salons» virtuels. Nous en étions tous là: des personnes du monde entier se demandant de quoi il s'agissait et comment cela fonctionnait.

Simple conférence téléphonique ou plus?

L'idée derrière Clubhouse est simple: les gens peuvent envoyer leurs contributions sous forme de fichier

audio et participer ainsi à des discussions. Il est également possible de rencontrer virtuellement d'autres utilisateurs dans des «salons».

Le modérateur d'un «salon» virtuel peut définir qui est autorisé à parler et qui participe uniquement en tant qu'auditeur. Cela permet donc de débattre devant un public virtuel.

De fait, Clubhouse crée ainsi une sorte de proximité paradoxale: le paradoxe résidant dans le fait qu'en





vérité, on ne sait pas qui se cache derrière le profil qui prend la parole. La proximité naît, elle, de cette limitation qui crée une certaine intimité et un sentiment d'égal à égal. Selon l'économiste britannique Noreena Hertz, c'est justement ce dont nous avons besoin dans une «économie de la solitude» (Loneliness Economy), où chacun est socialisé pour être un loup solitaire.

Là où Instagram, par exemple, vise une forme très spécifique de représentation, Clubhouse mise entièrement sur la parole. Le comportement attentif des participants et le niveau élevé des discussions m'ont étonnée. Tout comme la décontraction que moi-même et les autres participants avons ressentie durant ce «salon» virtuel de discussion. Peut-être parce que cela n'a été possible que de façon limitée ces derniers mois à cause de la situation sanitaire. La plateforme virtuelle de Clubhouse est donc absolument dans l'air du temps.

Exclusive et élitaire

Pour être membre du club, il faut avoir un iPhone – c'était du moins l'état des choses jusqu'à la fin du mois de mai: la solution pour Android n'est désormais disponible qu'en version bêta. De plus, le droit d'entrée n'est concédé qu'aux personnes invitées. D'où la senti-

ment d'exclusivité, mais aussi d'élitisme, de cette application venue de San Francisco. Sur eBay, les invitations sont vendues au prix de 60 francs environ. L'application est cependant en principe gratuite. Comme c'est le cas pour tous les autres réseaux sociaux, les utilisateurs «paient» avec leurs données.

Selon un blog post des développeurs, l'objectif déclaré est de rendre Clubhouse accessible à tous d'ici la fin de l'année. Les personnes qui apprécient les podcasts de qualité, qui souhaitent s'informer sur un sujet en particulier ou veulent simplement rencontrer de nouvelles personnes peuvent certainement tirer profit de l'application. A cet égard, Clubhouse se distingue en offrant un accès facile à toutes sortes d'informations et contenus didactiques. Des progrès doivent encore être apportés au niveau du contrôle des contenus, notamment, par exemple, par rapport aux «discours haineux».

»

Télétravail pour utilisateurs confirmés

Télétravail? Oui, mais pas forcément sur la table de la cuisine! Avec ces gadgets, vous pouvez transformer vos quatre murs en un bureau/studio/caféteria des plus professionnels.

Jessica Schön | Texte

Le télétravail est désormais le quotidien de nombreuses personnes. Bien qu'il ne soit pas possible de tout contrôler, un équipement adéquat peut aider à planifier votre journée de travail de façon ciblée et à rester maître de la situation. En collaboration avec Brack.ch, nous avons dressé un aperçu des aides au télétravail les plus utiles, les plus pratiques et les plus recherchés.

Mise en lumière

Qui, en télétravail, ne souhaite pas se montrer sous son meilleur jour lors d'une vidéo-conférence avec le grand chef? Le secret est une source de lumière **derrière** l'écran, c'est-à-dire derrière la caméra, et le reflet qui en découle dans les yeux: ces petites lueurs donnent vie au visage, alors que des yeux noirs l'éteignent.

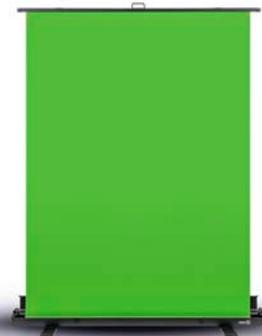


Lampe de bureau LED Key-light, Elgato, CHF 219.–
brack.ch

Cet éclairage LED, que l'on allume via wifi depuis l'ordinateur, est donc le complément idéal pour les vidéo-conférences. En plus de l'intensité lumineuse, on peut aussi régler la température de couleur – pour ne pas paraître trop pâle après une nuit blanche passée à travailler.

Transformer la cuisine en bibliothèque

Vous n'avez pas envie de montrer votre bibliothèque personnelle en arrière-plan (ni la cuisine, ni le chaos dans la chambre des enfants, où vous avez dû vous retrancher)? Le Green Screen portable fonctionne comme un écran que l'on déroule par le bas et qui se monte en deux secondes. Les applications de vidéo-conférence telles que zoom remplacent le vert par un arrière-plan virtuel de votre choix – nous ne pouvons toutefois pas prévoir la réaction de votre équipe à la vue de la plage de sable derrière vous.



Ecran mural mobile Green Screen
148 x 180 cm, 1:1, Elgato, CHF 169.–
brack.ch

Rester en forme tout en restant assis

Souhaitez-vous faire un peu d'exercice (en plus du passage régulier à la cuisine)? Grâce à cette chaise ergonomique, dites adieu à vos maux de dos. Parce que, avouons-le, peu d'entre nous ont rajeuni au cours des derniers mois. Cette chaise mobile favorise la circulation sanguine et renforce les muscles. Elle peut contribuer, du moins en partie, à ce que tous les mouvements de yoga appris ne soient pas complètement perdus. Qui ne se réjouit pas de faire quelque chose pour sa santé tout en travaillant?



Chaise ergonomique Swipp
en bois de hêtre, Fanello,
CHF 447.–
brack.ch

Un peu de luxe au «bureau»

Pourquoi votre logement ne devrait-il pas sentir bon? Pendant votre travail, transposez-vous dans l'ambiance souhaitée grâce à un nébuliseur d'arôme. Selon la devise: bonne humeur = productivité accrue. Rafraîchissant, énergisant ou relaxant – il y en a pour chaque processus de travail. Grâce à des batteries rechargeables intégrées, ces nouveaux modèles sont utilisables partout, et épargnent vos blocs multiprises déjà surchargés.



Nébuliseur d'arômes Stream Lux, Ventury, CHF 139.– brack.ch

Bien-être pour le poignet

Ces modèles de souris ergonomiques, avec positionnement vertical et sans fil paraissent complètement fous! L'idée est de reposer sa main, en diminuant la tension musculaire dans les doigts et les avant-bras. Une souris ergonomique est un gadget extrêmement utile pour ceux qui travaillent toute la journée sur un ordinateur et veulent prévenir d'éventuels maux.



Souris ergonomique MX Vertical, avec boule BLACKROLL, Logitech, CHF 97.– brack.ch

Plante de bureau pour débutant

Au premier regard, difficile de distinguer ces plantes artificielles haut de gamme de vrais cactus – et en plus, elles demandent moitié moins d'effort, voire aucun. Laissez donc les experts arroser leurs plantes et détendez-vous. L'avantage? A l'abri de vos pouces plus ou moins verts, ces copies conformes sont du plus bel effet pour le bureau. Sans oublier que vous avez ainsi plus de temps pour autre chose.



Cactus artificiel Euphorbia, 70 cm, Botanic-Haus, CHF 209.– brack.ch



Lunettes pour poste de travail Dalston, noir, Barner, CHF 59.– brack.ch

Filterer autrement

La lumière bleue émise par les éclairages LED des smartphones, ordinateurs ou autres appareils électroniques portables peut non seulement perturber le rythme de sommeil, mais aussi provoquer d'autres troubles, telle que la sécheresse oculaire. Les personnes qui travaillent devant un écran plusieurs heures par jour sont particulièrement concernées. C'est la raison pour laquelle de nombreux collaborateurs ne jurent que les lunettes filtrant la lumière bleue. Elles ressemblent à des lunettes de lecture ordinaires, mais réduisent la lumière bleue nocive des écrans.

Zoomer comme les professionnels

Le streaming professionnel dépend de la prise de vue. Mettez-vous en lumière grâce à une webcam dotée d'un éclairage circulaire LED intégré et de plusieurs niveaux de luminosité. Vous n'aurez plus à vous soucier des ombres peu flatteuses sous vos yeux. Présentez votre visage en qualité Full-HD et votre réunion Zoom n'en sera que plus réussie!



Webcam Kiyo, Razer, CHF 135.– brack.ch



Casque supra-auriculaire sans fil T600BT Noise Cancelling, JBL, CHF 80.– brack.ch

Fini les cris des enfants

Vous êtes plutôt musique ou silence total? Avec le bon casque, vous n'avez plus à choisir et profitez de fonctions diverses grâce à la suppression active du bruit.

Les casques Noise Cancelling sont en mesure de filtrer les sons autour de vous et de vous libérer des bruits gênants. Selon le modèle, vous profitez d'un microphone intégré, d'une connexion Bluetooth sans fil et d'une fonction de commande vocale.

Regain d'énergie élégant

Quelle est la première étape cruciale pour être performant au quotidien? Un bon café digne d'un barista. Pour éviter une confrontation laborieuse avec du marc de café ou des capsules dès le matin, mieux vaut opter pour un modèle entièrement automatique. Certains modèles particulièrement ingénieux permettent même de faire le café via Bluetooth depuis son smartphone: vous pouvez régler à votre guise l'intensité du café, la température et la quantité par tasse.



Cafetière entièrement automatique E8 Piano Black (SB), Jura, CHF 1289.– brack.ch

my-Brack pour les membres de l'ASC: jusqu'à 20% de rabais

Dans la boutique en ligne Brack.ch, les membres de l'ASC bénéficient d'une réduction allant jusqu'à 20% sur le matériel les logiciels informatiques, l'électronique grand public, les produits photo/vidéo, la domotique, les articles pour la maison et le jardin, pour les activités de plein air et de loisirs ainsi que les jouets. Il suffit de s'inscrire sur my.brack.ch – des informations complémentaires et le code d'accès sont disponibles pour les membres ASC (une fois logués) sur notre site www.cadres.ch/brack.

Le commerce en ligne? Ce n'est pas une décision uniquement opérationnelle.

Le commerce en ligne est aujourd'hui une opportunité. La décision de lancer un tel projet doit intégrer les risques juridiques inhérents. En tant que conseil juridique, ma tâche est de soulever ces risques avec l'équipe de direction afin d'anticiper les atteintes potentielles à la réputation (intangibles) de l'entreprise, mais aussi à son porte-monnaie. C'est assurément passionnant, car il faut sonder les objectifs de l'entreprise à se positionner «en ligne».

Par exemple, il existe divers canaux de vente en ligne: son

propre site, un site de vente tiers spécialisé ou le «shop in shop» hébergé sur une plateforme tierce.

Ces canaux peuvent être complémentaires ou alors se cannibaliser entre eux. Est-ce que l'équipe de direction se sent à l'aise face à ces modèles et leurs enjeux?

Assurément, les considérations juridiques liées à ces canaux de vente sont différentes. Celles-ci auront été revues au moment de la décision de lancement opérationnel. Il en va de la responsabilité de l'entreprise. Cela couvre le choix du canal de vente (propriétaire ou sous licence), les conditions de

vente, la gestion des données personnelles des clients ou encore les risques de fraude.

Le non-respect de la législation pourrait mener à des sanctions et nullités qui feront perdre à l'entreprise le bénéfice qu'elle prévoyait de tirer d'une telle activité. Nous voyons ces éventualités se réaliser quotidiennement, car les projets sont parfois lancés «trop vite».

A mon avis, la réputation de l'entreprise est corrélée à l'expérience d'achat des clients. C'est aux leaders de poser les bonnes questions afin de maintenir ce niveau de réputation et soutenir les modèles favorables au succès de l'entreprise.

»

Caroline Perriard I
CEO de BrandIT, Zurich



Une prévoyance professionnelle vraiment adaptée aux PME



Elles offrent des solutions variées, créent de nombreux emplois, travaillent dans tous les secteurs et constituent la colonne vertébrale de l'économie suisse: les PME. Leur solution de caisse de pension doit être aussi diversifiée et originale que le paysage des PME suisses. C'est pourquoi Tellco propose des solutions sur mesure qui répondent vraiment aux besoins et aux souhaits des PME.

De quoi les PME ont-elles besoin en matière de prévoyance professionnelle? Les longues années d'expérience de Tellco avec les solutions pour petites et moyennes entreprises en Suisse montrent un besoin réel en solutions de caisse de pension flexibles, adaptées, sûres et claires – et d'un contact personnel.

La prévoyance professionnelle doit être établie sur mesure pour l'entreprise

Le succès d'une entreprise repose d'abord sur un concept commercial unique, différent de celui des concurrents sur le marché. Mais tout cela ne suffit pas: la compétence technique, l'expérience, la passion et l'engagement au quotidien sont indissociables de la réussite d'une entreprise. Qui souhaite avoir du succès sur le long terme ne peut pas se satisfaire de la médiocrité et continue à se développer. Les entreprises posent les mêmes exigences à leur solution de prévoyance professionnelle.

Tellco s'est spécialisée dans ce domaine: pour le 2^e pilier, elle propose des solutions de prévoyance spécifiques répondant aux besoins des PME. La spécialiste

de la prévoyance dispose de longues années d'expérience, de processus rodés et d'une organisation agile. C'est pourquoi elle peut proposer aux entreprises une solution de caisse de pension moderne – avec des tarifs de risque cohérents et des frais de gestion équitables. Avec un taux de conversion correct, la solution Tellco réduit la redistribution de sorte à pérenniser la caisse de pension.

Pour l'entreprise, la sécurité est essentielle en termes de prévoyance professionnelle

Les entrepreneurs assument une grande responsabilité. Leurs collaborateurs sont tributaires de la réussite de leur entreprise et souhaitent la sécurité.

C'est là qu'intervient Tellco: avec une solution de prévoyance du 2^e pilier synonyme de sécurité. Elle gère le patrimoine des entreprises affiliées avec la plus grande diligence. En termes de placement, les spécialistes de Tellco se focalisent clairement sur la durabilité et la sécurité. Les gains plus petits mais sûrs sont plus importants pour la spécialiste de la prévoyance que la recherche de rendements élevés à court terme et risquer des pertes importantes. La stratégie de placement de Tellco est caractérisée par un risque limité et une sécurité élevée, car elle considère qu'il est de sa responsabilité de sécuriser le capital de ses clients aujourd'hui et demain.

La Tellco SA – votre spécialiste de la prévoyance et du patrimoine

Experte des offres complètes, nous les mettons au cœur de notre activité. Il s'agit de vous proposer, en tant que client, des solutions sur mesure qui répondent vraiment à vos besoins et à vos souhaits. Avec nos trois divisions prévoyance professionnelle, prévoyance privée, argent et patrimoine, nous proposons des prestations et une expertise d'un seul tenant.

Vous trouverez plus d'informations sur:
www.tellco.ch/sme

N'hésitez pas à nous contacter pour un conseil sans engagement:
058 442 20 00 ou vorsorge@tellco.ch

Inside ASC ←

Profitez de l'expérience du réseau ASC et bénéficiez du mentorat ASC!

Le réseau ASC ne peut évoluer que si ses membres pratiquent une mise en réseau active et échangent leurs expériences et connaissances. Avec le service de mentorat, l'ASC permet à ses membres actifs de se mettre en réseau et de se soutenir mutuellement en dehors des événements.

La qualité d'un réseau se mesure à l'utilisation active de son savoir-faire. C'est pourquoi l'ASC a mis en place un système de mentorat pour les membres actifs. Les mentors sont aux côtés des mentees pour les assister et les conseiller, par exemple sur des questions concernant la gestion des employés, le travail indépendant, le marketing ou les projets de changement prévus.

Ils les aident à évoluer sur les plans personnel et professionnel (ou technique). Qu'il s'agisse du mentor ou du mentee, toute personne participant à un mentoring le fait volontairement. Les mentors et mentees définissent eux-mêmes les modalités de leur collaboration, sans contraintes bureaucratiques dans le cadre des normes de mentorat de l'ASC, auxquelles les deux parties s'engagent.

Devenir mentor

Partagez votre expertise votre savoir-faire et mettez votre précieuse expérience à la disposition d'autres membres! Pour devenir un mentor, vous pouvez vous connecter à notre site web, cliquer sur le lien «Devenir un mentor», remplir le formulaire en ligne et télécharger votre CV sur la nouvelle plateforme ASC.

Les thèmes que vous avez sélectionnés seront comparés à vos données. Si tout est en ordre, votre profil de mentor sera activé. Si un membre vous sélectionne comme mentor, vous recevrez une notification par e-mail et verrez la demande sur la plateforme ASC sous l'option de menu «Liste des mentorés».

Recherche d'un mentor

Avec la recherche de mentor, environ 140 membres sont à votre disposition en tant que mentors qui vous aideront sur différents thèmes dans le cadre de 4 heures de consultation gratuite. En tant que mentoré-e, vous vous engagez également à respecter les normes ASC.

Utilisez les fonctions «Devenir mentor» et «Rechercher un mentor» sur le site web de l'ASC – pour profiter de notre service de mentorat. www.cadres.ch/mentoring



2021 Agenda

Développez votre leadership durablement

Mettez toutes les chances de votre côté pour assurer votre employabilité avec la formation continue ASC certifiée eduQua ! En réalisant un minimum de 10 heures de formation en 2021, vous pouvez obtenir une attestation de suivi de cours.

Prochains LeaderTrainings ASC

L'agilité organisationnelle

Jeudi 10 juin – 08h30 à 17h30 – Lausanne

Manager avec les outils de la rhétorique

Jeudi 24 juin – 08h30 à 17h30 – Delémont

Gérer votre image sur LinkedIn

Mardi 14 septembre – 18h00 à 21h00 – Genève

Gérer une situation professionnelle toxique

Mardi 5 octobre – 13h30 à 18h00 – Fribourg

Impacter avec authenticité en gérant le stress

Jeudi 21 octobre – 08h30 à 17h30 – Lausanne

Renseignements et inscription:

cadres.ch/leadertraining ou 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 «Sustainable
Leaders» suivra le
13 septembre 2021*

Qu'est-ce qui vous relie à votre banque?

L'argent. Et ce que votre banque fait avec. La responsabilité sociale est importante pour nous: parité salariale ou équilibre entre travail et famille en font autant partie que notre engagement dans la lutte contre le cancer. Le partenariat entre l'ASC et la Banque Cler fonctionne: c'est pourquoi nous sommes partenaires depuis de nombreuses années. Vous en profitez aussi, que ce soit pour les paiements, l'épargne, les placements, les hypothèques ou la planification financière: cler.ch/asc

Spécial ASC:
10% de prime sur les versements dans la Solution de placement Durable*

Il est temps de parler d'argent.

Bank
Banque
Banca

CLER

* Ces données revêtent uniquement une visée publicitaire et ne constituent pas des conseils en placement. Pour les Solutions de placement, nous renvoyons au site cler.ch