

1/2020

# Leader

*Le magazine pour les cadres*

## Milice et solidarité

Le professeur Markus Freitag  
craint pour le ciment  
de la société suisse.

Le système de milice pris  
en étau entre les besoins et  
les coûts.

Existe-t-il un droit  
constitutionnel au travail  
bénévole?

Une publication de l'Association suisse des cadres



cadeaux d'affaires | boutique en ligne  
événements



## RASSEMBLEZ VOS CLIENTS ET COLLABORATEURS AUTOUR DES VINS SUISSES

Dégustation didactique de vins suisses  
Animation ludique autour des vins suisses  
Parcours gourmand en partenariat avec SPOON ETC  
Gestion de votre événement de A à Z  
Visite guidée de CHAPLIN'S WORLD® et team building  
autour des vins suisses

Plus d'information sur [swisswineselection.ch](http://swisswineselection.ch)

SWISS WINE SELECTION SA  
Derrière le Château 18 | CH-1618 Châtel-St-Denis  
t +41 21 921 20 45  
[info@swisswineselection.ch](mailto:info@swisswineselection.ch)





## L'activité de milice est indispensable

Chères lectrices, chers lecteurs,

Les interventions bénévoles et le travail de milice au sein des associations et organisations sportives et culturelles, dans les loisirs et les groupes d'intérêt, en politique, mais aussi pour le soin des proches, sont le fondement de notre société. L'ampleur du travail fourni est énorme.

Il est cependant de plus en plus difficile de motiver les personnes à s'engager dans ce sens. Recruter suffisamment de bénévoles pour maintenir et stabiliser notre société devient en effet toujours plus compliqué. Ce phénomène est certainement lié à l'évolution de notre tissu social. Avec la famille au sens large devenue famille nucléaire. Mais ce n'est pas tout. Une professionnalisation – c'est-à-dire une rémunération – est aujourd'hui demandée dans presque tous les domaines. Cependant, il n'est pas possible d'un point de vue économique de rétribuer toutes les heures fournies comme s'il s'agissait d'une activité professionnelle.

La délimitation entre engagement étatique et bénévole est de plus en plus difficile. Quel est le rôle de l'Etat? Qu'attendent de nous les membres de notre famille, nos collègues, nos concitoyens et nos voisins, qu'ils soient hommes ou femmes? Où débute la responsabilité individuelle et qu'est-ce qui ne peut être géré que collectivement – et donc ensemble?

Aujourd'hui, le monde du travail, en particulier, demande une grande flexibilité, y compris géographique, et un engagement sans faille. En dehors de la famille, il reste de moins en moins de temps pour des hobbies ou d'autres engagements. On ne veut ni ne peut s'impliquer pour d'autres causes sur une période prolongée. Or le bénévolat requiert justement un tel engagement, afin que les organisations puissent compter sur une sécurité de planification.

En validant le travail de milice en politique et dans l'armée, l'ASC permet de reconnaître les compétences acquises. Le but est de montrer que le bénévolat apporte une plus-value à toutes les parties impliquées. Il s'agit d'un pas pour faire évoluer le système et consolider le pilier social et économique de la durabilité. L'ASC est fière d'y contribuer.

**Thomas Weibel**  
Président ASC



Association  
suisse  
des cadres

# Leader 1/2020

Interview

## «Le facilitateur du vivre ensemble» 10

Même s'il stimule la confiance au sein de la société, le système de milice a grand besoin d'une rénovation totale, comme l'affirme le professeur de politique bernois Markus Freitag.



<b>Inspiration</b>	<b>6</b>	<b>Savoir</b>	
<b>Les questions ouvertes</b>	<b>9</b>	<b>Travail de milice: un droit constitutionnel?</b>	<b>26</b>
<b>Point de vue</b>		Les employés exerçant une fonction publique ont droit au maintien du versement de leur salaire mais ne sont pas protégés contre le licenciement.	
<b>Rebattre et redistribuer les cartes</b>	<b>15</b>	<b>Tendance</b>	
Lukas Niederberger demande une ré- vision du «contrat social» de 1762: avec extension à l'économie.		<b>Une bonne action peut être utile</b>	<b>28</b>
<b>Au premier plan</b>		De nos jours, les auxiliaires attendent aussi du travail bénévole un gain en termes d'expérience. Les organisations savent en tirer profit.	
<b>«Le football préserve et transmet des valeurs»</b>	<b>16</b>	<b>Lifestyle</b>	
Pour lui, le sport est beaucoup plus qu'un loisir: l'architecte Marco Maria Baroni l'a intégré à sa profession.		<b>Veux-tu te disputer avec moi?</b>	<b>30</b>
<b>De la tête aux pieds</b>		Le respect fait partie intégrante de la démocratie et du système de milice. Discuter avec des personnes d'avis divergeant est le meilleur moyen de l'apprendre.	
<b>Alain Kappeler</b>	<b>18</b>	<b>Le mot de la fin</b>	
<b>Focus</b>		<b>L'entière vérité</b>	<b>32</b>
<b>Le fondement du bénévolat doit se renouveler</b>	<b>20</b>	Nous faisons encore moins confiance aux managers qu'aux politiciens ou aux journalistes: c'est le constat que fait Sibylle Lichtensteiger du Stapferhaus de Lenzbourg.	
La Suisse était autrefois un peuple de bénévoles. Mais ce système de milice est en pleine crise et a besoin d'un nouvel élan.		<b>Inside ASC</b>	<b>33</b>
<b>Versus</b>			
<b>Confrontation</b>	<b>24</b>	<b>Agenda</b>	<b>34</b>
		<b>Mentions légales</b>	<b>34</b>

# Inspiration

## Le bénévolat, c'est du passé

Il en va de la «durabilité» comme de la «liberté» ou de la «démocratie»: on ne peut pas être contre. Et pourtant, on entend des arguments comme: «seul-e, je ne peux rien faire, les autres doivent aussi contribuer.» En tant qu'entreprise, nous ne pouvons gagner si les autres acteurs du marché n'y mettent pas aussi du leur. Et la petite Suisse ne peut pas sauver le monde à elle seule. Nous nous en sortons bien et sommes libres de toute responsabilité.

Vraiment?

La durabilité peut être considérée en économie comme un «bien commun»: tout le monde en profite, mais doit aussi fournir une contribution. La plupart des gens se mettent à agir en supposant que les autres suivront. Mais il y a toujours des parasites qui ne recherchent que leur bien-être, au détriment des autres. Et dès que nous en repérons, nous refusons nous aussi de contribuer, car «nous ne sommes tout de même pas stupides».

Les économistes comportementaux parlent dans ce cas de «coopération conditionnelle». Elle perdure tant que deux conditions sont remplies:

1. Le bien commun (ici la «durabilité») est une norme sociétale établie.
2. Les parasites sont immédiatement sanctionnés par la société.

Dans le débat public, de nouvelles normes sociétales s'établissent dans une certaine mesure sur la question climatique – exprimées par exemple à travers le «flygskam», la honte de prendre l'avion, ou la pression psychologique poussant à conduire un véhicule électrique. Mais tant que la première condition n'est pas entièrement remplie, les sanctions – même objectivement fondées – sont perçues comme illégitimes, voire injustes.

● Lentement, mais sûrement, ces nouvelles normes sociétales deviennent toutefois manifestes pour les entreprises. Le législateur multiplie les exigences, tandis que les revendications des clients commerciaux et des investisseurs importants se font plus fortes. Pour ces deux groupes d'acteurs, il y a transition entre un marché de niche et le mainstream. ● Les entreprises qui ne peuvent attester d'un certain niveau de durabilité perdent d'importants clients ou actionnaires.

● C'est la sanction infligée par le marché des biens et services ou par le marché des capitaux. Le temps du bénévolat est révolu, et c'est une bonne chose.

***„La durabilité peut être considérée en économie comme un ‘bien commun’: tout le monde en profite, mais doit aussi fournir une contribution.“***

---

Thomas Scheiwiller | Texte

Conseiller indépendant en Sustainability, Integrity, Governance et Compliance pour les entreprises internationales

---

## Les bénévoles veulent prendre part à la réflexion

Ce qui est considéré comme un standard sur Internet n'est pas encore une norme établie dans la réalité quotidienne de la culture du bénévolat: le besoin de «participation». Une étude de l'Institut Gottlieb Duttweiler montre comment celui-ci peut être mis en pratique dans le domaine du bénévolat.

Accomplir des tâches prédéfinies, c'est du passé: les «nouveaux bénévoles» veulent avoir leur mot à dire. En tant que «participants», ils font partie d'une coopération dans laquelle il n'y a plus de distinction entre exécuteurs et bénéficiaires de l'aide. Au contraire, tous font partie d'un projet dans lequel des problèmes sont abordés en commun, des créneaux exploités et des objectifs discutés puis fixés ensemble. Cette image des nouveaux bénévoles, l'Institut Gottlieb Duttweiler l'esquisse sur la base de deux sondages portant sur l'engagement non rémunéré et d'autres activités de la société civile en Europe.

Au centre de ces nouvelles exigences, il y a l'envie de donner du sens aux actes. Et ce sens apparaît quand le potentiel de chacun peut être exploré et exploité de manière ciblée. Une culture constructive de l'erreur incite encore plus les bénévoles à agir: là, c'est l'Etat qui doit trouver des moyens de renforcer la confiance dans la société civile.

Une autre mesure susceptible de donner du sens est d'intégrer l'individu dans une communauté. Mais il faut des projets limités dans le temps pour répondre à l'individualisation croissante de la société et à son besoin de flexibilité. Et surtout, les fournisseurs d'actions bénévoles devraient envisager de laisser au moins en partie aux auxiliaires le soin de définir les objectifs: il faut avoir le sentiment d'«accomplir» quelque chose pour pouvoir donner sur le long terme du sens à une activité.

«Les nouveaux bénévoles», 2018, Institut Gottlieb Duttweiler | Etude réalisée sur mandat du Pour-cent culturel Migros. La «European Quality of Life Survey» et la «European Values Study» ont constitué d'importants fournisseurs de données. <https://www.gdi.ch/de/publikationen/studien-buecher>

## Sportivement en club – ou en tant que consommateur?

Alors qu'ils s'engageaient autrefois au sein d'un club sportif, les Suisses préfèrent aujourd'hui s'entraîner chacun pour soi.



Sources: «Clubs sportifs en Suisse» – Swiss Olympic 2017 <https://bit.ly/2PVjszD>  
Rapport de branche des centres suisses de fitness et de santé – SFGV 2019 <https://bit.ly/34lp8kM>

# Etre agile plutôt qu'agir avec agilité

**A quel point les entreprises sont-elles vraiment agiles? Comment le deviennent-elles – et quels sont les risques liés à une organisation agile? Le Future Organization Report le montre: le changement commence chez les cadres.**

Beaucoup de sociétés travaillent désormais selon des méthodes dites «agiles», mais cette approche touche rarement toute la structure de l'entreprise. C'est ce que révèle le Future Organization Report publié par l'institut d'informatique de gestion de l'Université de St-Gall en association avec l'entreprise de consulting Campana & Scott. Il cherche à savoir quelles sont les opportunités et les risques qu'implique l'agilité du point de vue des décideurs, des cadres et des collaborateurs. Bilan à ce jour: l'état d'esprit nécessaire ne se retrouve pas dans la culture d'entreprise.

## **Etre agile ou agir avec agilité**

Les formes d'organisation agiles doivent aider les entreprises à réagir de manière proactive et flexible vis-à-vis des changements perpétuels et souvent imprévisibles qui touchent le marché et la société. Des méthodes telles que Scrum ou Kanban «doing agile» contribuent certes à introduire la notion d'agilité dans une entreprise, mais la satisfaction au travail, l'esprit d'équipe et la sécurité psychologique des employés n'augmentent que lorsque la prise de conscience de l'agilité se fait pour l'entreprise dans son ensemble «being agile».

L'étude montre que ce sont l'engagement sur le plan de l'organisation et le comportement décisionnel des dirigeants qui font le succès. Dans les faits, les

managers agiles délèguent beaucoup de responsabilités et laissent des marges de manœuvre: un tiers des sondés parle d'«empowerment» de la part de leur supérieur, c'est-à-dire que celui-ci leur donne le pouvoir de prendre des décisions. Près de deux tiers d'entre eux se disent encouragés à prendre des initiatives et donc en mesure d'organiser eux-mêmes leur travail; ils sont autorisés à agir et ont une perspective positive de l'avenir. Les cadres adoptent ainsi un rôle de modèle, en éliminant les oppositions et préparant le terrain pour des méthodes de travail agiles.

## **Il manque une culture de l'erreur positive**

Une lacune particulièrement décisive pour les entreprises confrontées à un besoin de changements drastiques: il y a encore trop de craintes de commettre une erreur et la communication reste souvent insuffisante. Ce sont là les principaux obstacles à un mode de travail agile, raison pour laquelle les cadres sont mis au défi de s'impliquer pour mettre en place une culture de l'erreur positive et une communication constructive. Ils contribuent ainsi à maîtriser les risques: d'une mise en œuvre non systématique, d'un manque d'adaptation de la culture d'entreprise et de la perte de collaborateurs ou de leur motivation.

Prof. Christoph Peters, Benedikt Simmert, Karen Eilers, Prof. Jan Marco Leimeister (2019):  
Future Organization Report <http://www.future-organization.com/>

# Pour quelle cause vous engageriez- vous bénévolement à long terme?

**Markus Freitag** | Professeur de sociologie politique, Université de Berne

La famille et le travail mettent certainement des limites à un engagement régulier. A moyen ou long terme, je pourrais toutefois envisager de m'impliquer ponctuellement en faveur de la formation, de la nature ou du sport.

> Markus Freitag au sujet des avantages et des problèmes du bénévolat: page 10.

**Lukas Niederberger** | Directeur de la Société suisse d'utilité publique (SUP)

Depuis 30 ans, je donne toutes les six semaines des plaquettes sanguines pour les enfants atteints de leucémie. Je vais continuer à le faire.

> Lukas Niederbergers, appel à un nouveau contrat social: page 15.

**Sibylle Lichtensteiger** | Direction générale Stapferhaus

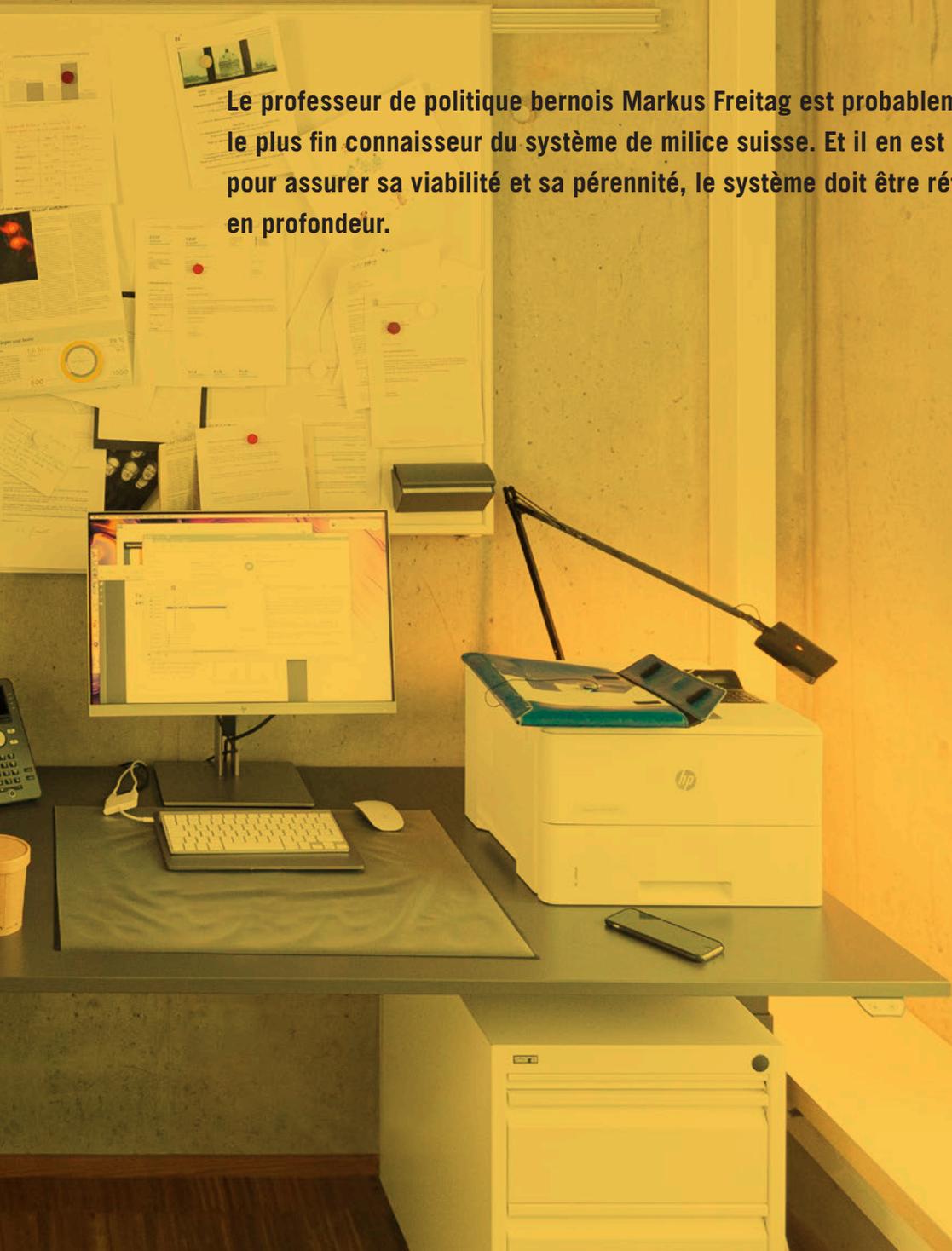
Parrainer une famille de réfugiés pour qu'elle s'intègre dans la vie quotidienne suisse: c'est ce que fait notre famille depuis deux ans – et ce parrainage s'est transformé en amitié.

> Le mot de la fin de Sybille Lichtensteiger à la page 32.



# «Le facilitateur du vivre ensemble»

Le professeur de politique bernois Markus Freitag est probablement le plus fin connaisseur du système de milice suisse. Et il en est convaincu: pour assurer sa viabilité et sa pérennité, le système doit être réformé en profondeur.



---

Pirmin Schilliger | Texte  
Jonas Weibel | Photos

---

**Le système de milice est considéré comme l'un des piliers du modèle politique performant de la Suisse. Quelle est aujourd'hui son importance du point de vue politique?**

Markus Freitag: Le système de milice représente un fondement de la démocratie suisse, dans le sens où il lie étroitement politique et société. Les citoyennes et citoyens ordinaires fonctionnent accessoirement comme des politiciens, évitent le découplage entre ces deux sphères et suppriment de manière efficace les obstacles menant à un éloignement réciproque. En tant que principe organisationnel, le système de milice crée une identité entre les gouvernants et les gouvernés. Ce qui constitue un terreau propice à la confiance et à la stabilité politiques. Dans son ensemble, le système de milice représente un capital politique dont il ne faut pas sous-estimer la valeur.

**Qu'est-ce qui fonctionne mieux qu'ailleurs en Suisse grâce au système de milice?**

La confiance des citoyennes et citoyens dans les institutions est bien plus grande en Suisse que dans d'autres pays. La politique et ses représentants y sont ressentis comme moins déconnectés de la réalité.

***„La politique et ses représentants sont ressentis comme moins déconnectés de la réalité dans le système de milice.“***

**Que signifie concrètement le système de milice pour l'économie?**

La stabilité politique que procure le système de milice crée un climat favorable aux investissements. De plus, l'économie ne peut gagner que lorsque les milieux économiques intègrent le monde politique, font entendre leur voix et participent aux décisions. La politique elle-même profite aussi du savoir-faire des représentants de l'économie et ainsi, dans l'idéal, les deux sous-systèmes cohabitent de manière harmonieuse.

**Mais on sait bien que cette harmonie est contestée. Et il est alors question de magouilles, de tromperie et de corruption. Est-ce là l'illustration d'une faiblesse du système de milice?**

Il est important, dans les affaires dans lesquelles des intérêts privés sont en jeu, que les personnes impliquées se retirent, afin que les membres restants de l'instance en question puissent continuer à décider en toute indépendance. Mais même les politiciens professionnels ne sont pas toujours à l'abri de l'influence d'intérêts tiers. Je pense que les deux principes organisationnels présentent des avantages et des inconvénients en matière d'influence ou d'indépendance économique.

**Quel est l'impact du système de milice sur la vie en société?**

Le fait que des personnes sont disposées à agir pour le bien de la communauté entraîne des effets positifs. Lorsque les gens sont solidaires et s'aident les uns les autres, la collectivité se porte mieux. Et ainsi, en plus de la confiance dans les institutions, la confiance mutuelle s'accroît elle aussi. Et l'ensemble agit comme un lubrifiant dans les rouages de la vie en collectivité. Sur le plan économique, les frais de transaction s'en trouvent réduits.

**Le système de milice est aujourd'hui clairement sous pression. Et le fait que les conseillers nationaux et les conseillers aux Etats doivent être des bénévoles est désormais un mythe. Ne serait-il pas préférable de clarifier la situation?**

En réalité, plus l'échelon politique est élevé, moins on trouve de politiciens et politiciennes de milice. C'est le cas au Conseil national, au Conseil des Etats, et bien entendu au Conseil fédéral. D'un autre côté, on compte plus de 100 000 personnes dans les communes qui continuent à exercer leur activité politique de manière bénévole. Même si les communes ont de plus en plus de peine à trouver du personnel pour leur administration et leurs commissions. Il convient de réfléchir à la direction que l'on souhaite emprunter à l'avenir, surtout à l'échelle communale.

**Que proposez-vous? Le système de milice peut-il être réformé sans être anéanti par cette même réforme, par exemple par des incitations financières qui vont finalement dans le sens d'une professionnalisation?**

En effet, lors de chaque réforme, nous évoluons dans une fourchette délicate entre bénévolat et professionnalisation. Il faut néanmoins souligner qu'il ne peut y avoir une réforme unique qui soit prometteuse pour toutes les communes de tous les cantons. En réalité, chaque mesure doit être adaptée aux besoins spécifiques des différentes communes. Bien entendu, la réforme devrait aussi engendrer des efforts au niveau national avec un rayonnement à long terme. On peut penser par exemple à des investissements d'une certaine ampleur dans la formation politique. Ce ne serait certes pas le moyen de susciter du jour au lendemain des vocations de politiciens de milice, mais une certaine sensibilisation des jeunes au système politique

**Markus Freitag**  
Professeur de sociologie politique



helvétique et à ses fonctions pourrait produire beaucoup d'effet à moyen terme.

**Cette sensibilisation devrait donc avoir lieu déjà dans les écoles?**

Le Canton d'Argovie est le seul canton alémanique qui propose la matière «formation politique» au niveau secondaire. De mon point de vue, on voit là une faille sensible dans les systèmes de formation cantonaux. A l'échelle communale, le problème décisif est la perte d'importance des partis locaux. Ils étaient autrefois les véritables agents mobilisateurs qui veillaient à assurer la relève et le personnel nécessaire. Avec l'affaiblissement des partis locaux, ce potentiel de recrutement a lui aussi disparu. Il faudrait réfléchir à un concept de collaboration avec les associations locales pour trouver du personnel administratif. Par ailleurs, chaque commune peut envisager d'augmenter les rétributions pour convaincre des personnes moins intrinsèquement motivées. Il existe aussi diverses idées pour modifier le modèle de gestion d'une administration communale, afin de diminuer la charge de travail des conseillères et conseillers municipaux et de transférer davantage de responsabilité à l'administration communale.

**Tout cela va en direction d'une professionnalisation...**

L'évolution vers un monde politique professionnalisé se fait en premier lieu par l'introduction de rémunérations fixes dans la politique communale. Il y a 15 ans, par exemple, seuls 6% environ des membres des municipalités occupaient un poste fixe. Aujourd'hui, plus de 30% sont engagés et rémunérés en fixe. A l'inverse,

70% des conseillers municipaux occupent encore leur fonction de manière largement bénévole.

**Une autre proposition de réforme est l'introduction d'un service citoyen – il est question de 200 jours. Ce «compte de milice» est-il une dernière tentative désespérée de sauver encore le système?**

La dernière tentative désespérée serait vraisemblablement encore plus stricte et se traduirait par une obligation de servir. L'initiative d'un service citoyen ne prévoit toutefois pas d'imposer le lieu de l'engagement et laisse les citoyennes et citoyens choisir librement où ils désirent effectuer cette contribution, soit au service militaire, au sein de la commune ou dans une association. Mais l'idée de base part du principe que chacune et chacun – et pas seulement les Suissesses et les Suisses – doit fournir un service à la communauté. L'Association suisse pour la promotion de l'engagement de milice tente justement de lancer une initiative populaire dans ce sens. Mais les questions de mise en pratique et de surveillance de l'ensemble restent encore controversées.

**L'économie aurait en principe la possibilité de faire plus pour le système de milice qu'elle ne le fait aujourd'hui. Qu'attendez-vous concrètement de l'économie?**

Certaines entreprises font déjà beaucoup. Sur le site Internet de l'Association des communes suisses, on trouve une liste d'entreprises qui encouragent activement le système de milice. En rendant ce système plus populaire, on pourrait aussi générer un échange d'expériences au sein de l'économie. Il est évident qu'une réforme fondamentale du système de milice ne peut se faire sans

impliquer l'économie, car de nombreux employés ont besoin de soutien ou éventuellement d'être libérés de leur activité pour l'exercice de leur fonction politique.

***„Il serait logique de récompenser le travail de milice effectué au sein de la municipalité par un certificat reconnu par le monde économique.“***

Le travail de milice effectué ne constitue cependant pas une perte de temps. Les membres d'une municipalité acquièrent de par leur fonction bénévole des compétences telles que l'expérience du leadership, la gestion de l'organisation ou des conflits et, par là-même, des qualifications importantes pour le monde du travail qu'ils devraient sinon acquérir dans le cadre de formations continues onéreuses. Il serait donc logique de récompenser le travail de milice effectué au sein de la municipalité par un certificat reconnu dans le monde économique.

**Ce qui signifie qu'une grande partie du travail de milice politique consiste en des tâches de management?**

Cela dépend évidemment des modalités de la fonction et concerne en premier lieu les membres de la municipalité. Dans les innombrables commissions, tout le monde n'a pas – et de loin – une mission dirigeante. Mais il s'agit aussi d'aspects tels que la gestion des conflits, la gestion de la diversité et des compétences qui peuvent aussi se révéler utiles en entreprise.

**Qui doit prendre le lead dans cette réforme du système de milice?**

La Suisse étant un pays décentralisé, il est extrêmement difficile d'attribuer à quelqu'un un rôle dirigeant, car les problèmes ne sont pas les mêmes dans chacune des 2112 communes de Suisse. L'Association des communes suisses a tenté en 2019 de sensibiliser l'opinion publique sur la question en instaurant une «Année du travail de milice». L'initiative populaire évoquée précédemment pourrait aussi œuvrer dans ce sens.

Imaginez qu'il y ait effectivement votation sur la question d'un service citoyen. Cela lancerait certainement un débat intensif sur le travail de milice. On pourrait aussi envisager une table ronde avec divers représentants des cantons, de l'économie et pourquoi pas de la Confédération, constituée sous le patronage de l'Association des communes suisses ou de l'Union des villes suisses. De nos jours, les gens réfléchissent scrupuleusement avant de s'engager pour une cause.

**Au vu des tendances actuelles (par exemple l'épanouissement individuel), le système de milice est-il un modèle appelé à disparaître définitivement dans 30 ans?**

Je ne crois pas que le recul de l'activité de milice s'explique par le fait que les gens sont globalement moins solidaires. Je crois toutefois qu'ils réfléchissent sérieusement à qui ou à quelle cause cette solidarité doit être destinée. Les gens sont par exemple sensibles au fait de devoir s'engager régulièrement et sur le long terme. Peu importe si l'activité en question concerne une association ou un organe administratif. Dans ce dernier cas, la nature publique de l'activité en dissuade plus d'un. Je suppose par conséquent que le système actuel de milice aura effectivement changé de visage dans 30 ans. A l'échelle locale, nous nous dirigeons vers une professionnalisation de la politique et un système de milice hybride. Il est probable que, dans bien des administrations, le principe organisationnel voudra que les politiciens de milice n'exercent plus qu'au sein des commissions et des organes législatifs. L'exécutif, en revanche, sera de plus en plus professionnalisé. »

**Le chercheur en matière de milice**

Depuis 2011, Markus Freitag est directeur et professeur titulaire à l'Institut de sciences politiques de l'Université de Berne. Il est l'auteur de nombreux écrits sur la cohabitation politique et sociale en Suisse. Ses publications les plus récentes sont «Le capital social de la Suisse» (NZZ Libro, Zurich 2014), «L'Observatoire du bénévolat en Suisse» (Seismo, Zurich 2016), «La psyché du politique» (NZZ Libro, Zurich 2017) et «Le travail de milice en Suisse» (NZZ Libro, Zurich 2019, coauteurs: Pirmin Bundi, Martina Flick Witzig). Markus Freitag est marié, père de deux enfants et vit avec sa famille à Zurich.

# Rebattre et redistribuer les cartes



«Renforcer la liberté et la démocratie dans un esprit de solidarité et d'ouverture au monde ...»: c'est la mission et l'objectif de notre société tels que décrits dans le préambule de la Constitution fédérale de 1999. Mais que signifie la démocratie si, dans nos grandes villes, jusqu'à 50% des personnes âgées de 25 à 50 ans sont privées du droit de vote et d'élection?

Et que signifie la solidarité, si le forfait pour l'entretien est réduit dans l'assistance sociale et que les requérants d'asile déboutés ne reçoivent plus que l'aide d'urgence? Le préambule de la Constitution stipule aussi que «la force de la communauté se mesure au bien-être du plus faible de ses membres».

Lors de la dernière campagne électorale pour l'élection parlementaire, les réels défis sociétaux ont été savamment contournés. Ni les coûts de la santé ou le financement des rentes, ni la cohabitation de nos diverses cultures ou l'effet de la numérisation sur le monde du travail n'ont été abordés, même si personne ne peut dire comment nous pourrions ou voudrions faire face à ces défis dans 10, 20 ou 30 ans.

Les familles au sens restreint sont aujourd'hui totalement débordées dans l'encadrement de leurs proches. En ce qui concerne les soins aux personnes vulnérables, l'État se heurte de plus en plus à des limites en termes de légitimité et de moyens financiers. Le «corporate citizenship» de bien des entreprises se limite à la création d'emplois et au paiement des impôts. Et les bénévoles à l'intérieur et à l'extérieur des associations ou des ONG ne veulent être ni des bouche-trous pour manœuvres de réduction d'effectifs étatiques ni un substitut pour du personnel payé: le ciment social s'effrite de toutes parts.

Le «contrat social» rédigé par Jean-Jacques Rousseau en 1762 réglait les devoirs sociétaux de l'État et des individus. À cette époque, la co-responsabilité des entreprises, des NPO et des ONG sur la question du bien commun n'était pas encore évoquée. C'est pourquoi il serait grand temps en l'an 2020, et même «essentiel, primordial et urgent «de réfléchir à une redistribution solidaire des ressources et discuter des tâches, responsabilités et compétences de tous les acteurs de la société. Qui doit le faire et comment? Albert Einstein a écrit: «On ne peut résoudre un problème en appliquant le mode de pensée qui l'a généré.». C'est pourquoi il faut ouvrir, entre les bulles fermées de personnes ayant les mêmes intérêts et les arènes polarisées, de nouveaux espaces semi-publics dans lesquels l'État, l'économie, la société civile et les individus peuvent développer ensemble, de manière ouverte et égalitaire, des solutions innovantes et durables pour relever les grands défis sociétaux auxquels nous sommes confrontés et, par la même occasion, rebattre et redistribuer les cartes des tâches sociales.

»

---

**Lukas Niederberger** | Texte

Directeur de la Société suisse d'utilité publique (SUP)

---



---

**Marco Maria Baroni** | Architecte

Possède depuis 20 ans son propre bureau d'architecture. Au printemps 2019, Marco Maria Baroni a été élu pour la région italophone à la direction stratégique de l'Association suisse des cadres (ASC) et nommé, la même année, président de la Commission des terrains de jeu de l'Association suisse de football (ASF).

---

# «Le football préserve et transmet des valeurs»

**Dans la vie de l'architecte Marco Baroni, tout ou presque tourne autour du football. Ce membre du Comité ASC s'engage professionnellement et dans son temps libre en faveur du sport, dont il estime qu'il joue un important rôle social.**

## **Qu'est-ce qui te distingue des autres?**

En dépit de ma nature plutôt calme, pensive et patiente, j'aime rester créatif, toujours dans le but d'exploiter au mieux les possibilités qui s'offrent à moi. Au fil du temps, beaucoup d'opportunités se sont présentées à moi que j'ai abordées comme des défis à relever.

## **Pour quelles causes t'engages-tu à titre bénévole?**

Depuis toujours, pour le football amateur. Il prend de plus en plus d'importance et offre à des générations entières de jeunes, grâce au travail de très nombreux bénévoles enthousiastes, une activité de loisir judicieuse qui leur permet d'évoluer et de grandir.

## **Quelle est ta motivation dans la vie?**

J'ai pris le parti de m'engager spécifiquement dans la construction d'installations sportives, car le sport m'accompagne depuis toujours. Né dans le canton de St-Gall, j'y ai également grandi, avant de m'installer – après un court séjour académique à l'étranger – au Tessin où j'ai terminé mes études d'architecte. La passion du football m'a toujours accompagné et j'ai finalement trouvé une possibilité d'associer le sport à mon travail: aujourd'hui, je m'occupe principalement d'installations sportives.

## **Comment et sur quels sujets cette activité t'a-t-elle influencé?**

Même si nous vivons une époque marquée par le stress et l'individualisme, je vois dans le sport une force qui aide à préserver et transmettre les valeurs existantes. J'ai moi-même grandi grâce aux expériences que j'ai faites sur le terrain en tant qu'entraîneur.

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

Je suis une personne curieuse qui se sent surtout attirée par tout ce qui me permet de découvrir de nouvelles techniques, d'autres réalités ou la perspective de nouveaux objectifs. J'aime rencontrer de nouvelles personnes et m'enrichir en discutant avec elles. J'aime bien sûr aussi me retrouver en famille.

## **Que peux-tu faire pour aider les autres?**

En tant que personne altruiste et faisant preuve d'empathie, j'aime voir les gens heureux. Sur le plan professionnel et sportif, changer de perspective m'aide à aborder les choses de manière positive et à trouver les bonnes solutions.

## **Quel est ton plus grand espoir pour l'avenir?**

En premier lieu, je mettrais bien sûr ma santé et celle de mes proches; en tant que membre du Comité central de l'ASC, j'aimerais pouvoir faire valoir mes idées pour le renforcement des postes dirigeants dans les petites et moyennes entreprises. Dans mon rôle de président de la Commission des terrains de jeu de l'ASF, je souhaite poursuivre le travail de mon prédécesseur en y apportant une touche innovante et en mettant mon enthousiasme et mon expérience au service de la jeunesse et du football amateur.

## **Quel rôle joue le bénévolat dans ce type d'activité?**

Pour pouvoir aider la société, nous devons faire en sorte que le bénévolat ne soit pas un luxe, mais qu'il soit plutôt perçu par tous comme l'occasion d'ouvrir de nouvelles perspectives, et ce même pour les personnes qui ne disposent pas de ressources temporelles et matérielles infinies.

»

Envie de devenir ambassadeur/-trice ASC? Détails sur: [cadres.ch/ambassadeur-asc/](http://cadres.ch/ambassadeur-asc/)

# Alain Kappeler

Fondation SOS Villages d'Enfants Suisse | Managing Director



## Perspective d'avenir |

La numérisation recèle aussi des opportunités et des risques pour les œuvres caritatives. Les nouvelles technologies nous permettent de travailler de manière plus efficace et transparente. Parallèlement, nous faisons toujours sur le contact personnel, lorsqu'il s'agit de fidéliser nos donateurs et partenaires sur le long terme.

## | L'idée de génie

Quand SOS Villages d'Enfants fut créée il y a 70 ans, l'idée que les enfants en situation de détresse doivent grandir dans une famille était révolutionnaire. Depuis, c'est exactement ce que nous avons pu apporter à quatre millions d'enfants et d'adolescents dans le monde à travers nos villages d'enfants et nos programmes de renforcement du noyau familial.

## | La conviction

Nous mettons l'accent sur le développement à long terme de chaque enfant – encadrement, santé et formation compris – afin qu'ils soient en mesure, à l'âge adulte, de relever les défis qui les attendent de manière autonome.

## L'objectif |

Nous sommes soutenus dans notre travail par des entreprises, des fondations et des particuliers. Notre objectif est d'utiliser chaque franc reçu de manière durable et ciblée, afin d'offrir aux enfants dans le monde un avenir autodéterminé.

## | Le travail sur les projets

Nous mettons sur pied des programmes de développement complets, afin de créer sur place des structures qui aident à briser le cercle vicieux de la pauvreté et de la misère. Dans ce contexte, nous impliquons les bénéficiaires de notre aide et favorisons la création de places de travail dans les régions concernées.

### **SOS Villages d'enfants Suisse**

Dans plus de 130 pays, SOS Villages d'Enfants offre un foyer à des enfants en situation de détresse et favorise leur développement sur le long terme. La fondation SOS Villages d'enfants Suisse, sise à Berne, a été fondée en 1964 et génère actuellement quelque 20 millions de francs de recettes de dons par an pour 18 postes à plein temps. Cette organisation caritative en faveur des enfants est privée et neutre sur le plan confessionnel et politique; elle finance ses propres programmes dans des pays en développement.

# Le fondement du bénévolat doit se renouveler

**Le système de milice passe pour le fondement du modèle économique et sociétal performant de la Suisse. Mais il est en pleine crise. Comment le renforcer?**

---

Pirmin Schilliger | Texte

---

«Je pense que le système de milice est parfait pour notre pays; mais il faut des gens disposés à s'investir», affirme Ilias Läber. Et c'est ce qu'il fait: s'investir en tant que syndic d'Oberwil-Lieli, une commune argovienne de 2500 habitants. Cette fonction au sein d'une municipalité de cinq membres lui prend entre huit et dix heures par semaine. Il reçoit en contrepartie un forfait de 24 000 francs par an.

Mais Ilias Läber n'est pas tributaire de ce montant, car il gagne bien sa vie en tant qu'expert financier, stratège en investissements et membre du conseil d'administration. Alors pourquoi exerce-t-il cette fonction modestement rétribuée de syndic en plus de son engagement professionnel conséquent? «J'aime prendre des responsabilités et j'ai du plaisir à exercer cette activité utile et intéressante», répond-il.

La plupart des quelque 2200 communes de Suisse fonctionnent grâce à des personnes telles que lui, prêtes à s'investir pour la collectivité. Le principe de milice passe pour l'un des quatre piliers du système politique en Suisse, avec la démocratie directe, le fédéralisme et la concordance.

## 100 000 bénévoles dans les communes

Ce principe de milice s'applique aussi bien aux conseillers nationaux et d'État qu'aux assemblées communales et cantonales. Et en effet, au niveau communal,

la plupart des tâches administratives – exécutif, écoles, social, commissions, bureau électoral, etc. – sont effectuées par des instances bénévoles. Quelque 100 000 personnes sont actuellement actives dans ce cadre. Même les corps de pompiers locaux et l'armée – conformément à l'article 58 de la Constitution fédérale – misent sur ce principe de milice.

L'idée du civiliste qui s'engage dans les services d'intervention est déjà ancienne. Elle repose sur les réflexions d'unité entre citoyens et soldats développées dans les cités-États grecques antiques. La désignation utilisée spécifiquement en Suisse de «système de milice», ne s'est par contre développée qu'à l'époque de l'Ancien Régime. Le nouveau droit pour tous à la participation démocratique au sein de la collectivité publique allait de pair avec la mission de les protéger. Par ailleurs, l'entraide citoyenne était proclamée comme une valeur républicaine, pour mettre sur pied une identité nationale et une république organisée en communes.

L'engagement bénévole est pour ainsi dire le terreau fertile sur lequel repose le travail politique de milice. Près de trois millions de personnes s'investissent, d'après les chiffres publiés par *benevol Suisse*, l'organisation faîtière des services de bénévolat, de leur propre chef pour le bien de la communauté et concrètement dans des organisations culturelles ou ecclésiastiques ou en faveur de projets divers. Ensemble, elles fournissent plus de 700 millions d'heures de travail bénévole dont le valeur se chiffre à 35 milliards de francs. Soit plus de 5% du produit intérieur brut de la Suisse.

### **Le «modèle à succès» et la milice**

Près de deux cents ans ont passé depuis la naissance du système de milice. Pendant ce temps, la Suisse a évolué, d'une nation arriérée de bergers et de paysans à un État providence riche et progressiste. Le système de milice est à ce jour encore idéalisé comme l'un d'un principaux piliers du modèle à succès que constitue la Suisse. «Les nombreux inconvénients qu'a la Suisse en tant que petit pays, le système de milice en fait des avantages», a écrit récemment Markus Hongler, CEO de la Mobilière dans un article publié dans la «NZZ.»

Des valeurs particulières ont émergé de cette mentalité de milice. Par exemple, il n'existe pas en Suisse de caste politique détachée du peuple. Les connaissances professionnelles des politiciens profanes sont automatiquement intégrées dans leur travail de milice et favorisent ainsi une politique factuelle, pragmatique et basée sur les solutions. De plus, les tâches publiques s'effectuent à moindre coût dans ce système reposant sur le bénévolat. Et lorsqu'il n'y a pas suffisamment de personnes prêtes à effectuer ce travail de milice, ce sont les pouvoirs publics qui doivent s'en charger et la quote-part de l'État augmente. Christoph Niederberger, directeur de l'Association des communes suisses (ACS), le résume en ces termes: «Le système de milice active dans l'esprit des gens la notion de responsabilité envers le bien public, il allège la structure étatique et encourage la proximité avec les citoyens.»

**„Les nombreux inconvénients qu'a la Suisse en tant que petit pays, le système de milice en fait des avantages.“**

Markus Hongler, CEO la Mobilière

Presque toutes les institutions qui reposent sur le système de milice se plaignent cependant d'un recul du nombre de leurs membres, ou elles s'en sont déjà peu à peu distancées, comme le Conseil national et le Conseil des Etats. Selon Flavia Wasserfallen, conseillère nationale PS bernoise: «Soyons honnêtes, le système de milice est, du moins sur le plan national, un mythe. Pour travailler sérieusement au Parlement, il faut compter un taux d'activité de 70% au minimum. Travailler encore à 80% ou plus à côté? Impossible!»

Et cette réalité est prise en compte depuis longtemps, puisque les parlementaires peuvent désormais assurer une bonne partie de leur subsistance avec les jetons de présence et les frais remboursés.

### **Une politique semi-professionnelle**

L'Assemblée fédérale est devenue au bas mot un parlement semi-professionnel. Un mandat de conseiller paraît attrayant, comme le prouve le nombre record de 4652 candidats au Conseil national à l'automne 2019. Contrairement aux autres secteurs faisant appel au système de milice, le Parlement n'a pas de problèmes de relève.

Deux tiers des communes, en revanche, ont selon des études pertinentes beaucoup de peine à trouver des personnes adéquates pour pourvoir aux postes de milice vacants. Les «simulacres d'élections», pour lesquelles il y a exactement le même nombre de candidats que de sièges à pourvoir, se multiplient. Ce manque de candidats incite les communes à professionnaliser ces fonctions. Désormais, près de 70% des membres d'exécutifs communaux sont rémunérés au moins à hauteur de 10 000 francs par an pour leur fonction. Un travail purement bénévole ne se fait généralement qu'au niveau du législatif et des commissions.

Avec la professionnalisation, le système de milice n'est toutefois pas renforcé, mais au contraire aboli de facto. «Au final, on prive ce faisant la démocratie locale de son âme de profane», avertit le professeur de politologie Markus Freitag (voir aussi entretien des pages 10 et suivantes). Les communes de plus petite taille comme par exemple Simplon (VS) ont déjà réglé le problème de la manière la plus simple: en forçant les citoyens et citoyennes à siéger. D'après la loi, sept cantons (LU, UR, NW, AI, SO, ZH, VS) et certaines communes bernoises pratiquent l'obligation de fonction: quiconque est élu doit accepter sa fonction, même si il ou elle n'a pas fait acte de candidature.

### **L'économie est mise à l'épreuve**

Il est évident que l'économie helvétique profite aussi d'un écosystème qui ne peut fonctionner que tant que le système de milice fonctionne. Mais la mondialisation a ses répercussions: les cadres des entreprises internationales se montrent de plus en plus sceptiques face au système de milice, parce qu'ils ne le connaissent pas vraiment. La moitié des entreprises accueillent froidement la volonté de leurs collaborateurs de s'engager dans des fonctions bénévoles, comme l'a montré une vaste étude sur le travail de milice en Suisse. Seules 15% des grandes sociétés soutiennent un tel engagement en accordant des congés rémunérés. 29% tout de même permettent à leurs employés actifs bénévolement en politique d'organiser plus librement leur temps de travail.

Beaucoup de grandes entreprises se prévalent de leur obole annuelle aux partis, invoquant qu'elle permet aussi de soutenir le travail de milice. Mais cela est bien entendu loin d'être suffisant. «Nous devons aider à modeler ce système de milice et nous engager directement pour le moderniser», prévient Markus Hongler, CEO de la Mobilière. L'économie aurait les moyens d'offrir aux employés des conditions-cadres généreuses afin qu'ils puissent concilier au mieux leurs activités professionnelles et politiques.

De la part de la Mobilière en tout cas, ce ne sont pas des paroles en l'air, puisque le groupe d'assurances compte plus de 100 collaboratrices et collaborateurs qui exercent une fonction officielle. A l'exemple du conseiller national appenzellois fraîchement élu Thomas Rechsteiner qui, en tant qu'agent général, a pris dans son agence diverses mesures organisationnelles et personnelles pour remplir le mandat politique qui lui a été confié.

## **„La fonction de milice génère un cercle vertueux dans lequel les deux parties profitent l'une de l'autre.“**

Manuela Jost, conseillère municipale Beromünster

La Mobilière met à disposition de ses employés exerçant un mandat politique du temps libre et une infrastructure – sans considération du parti politique. «Ces employés sont des faiseurs de pont entre la politique, l'économie et la société. Et ils apportent une valeur ajoutée à notre entreprise», souligne Belinda Walther, responsable Public Affairs. C'est ce que ressent aussi Manuela Jost qui gère depuis septembre 2018 le dicastère de la formation à la municipalité de Beromünster. «Officiellement, le mandat est considéré comme un 35%, mais le temps effectif consacré est plutôt de l'ordre de 40 à 50%», explique-t-elle. Et pourtant, cette mère d'enfants en âge scolaire réussit à concilier le tout – famille, profession et municipalité –, grâce au soutien de son époux et de son employeur. Elle a pu réduire après son élection son temps de travail à la Mobilière de 50% à 30%, avec des horaires flexibles. Dans le cadre de sa mission politique, sa formation de cadre, qu'elle a pu suivre en tant que responsable de l'administration des ventes, se révèle précieuse.

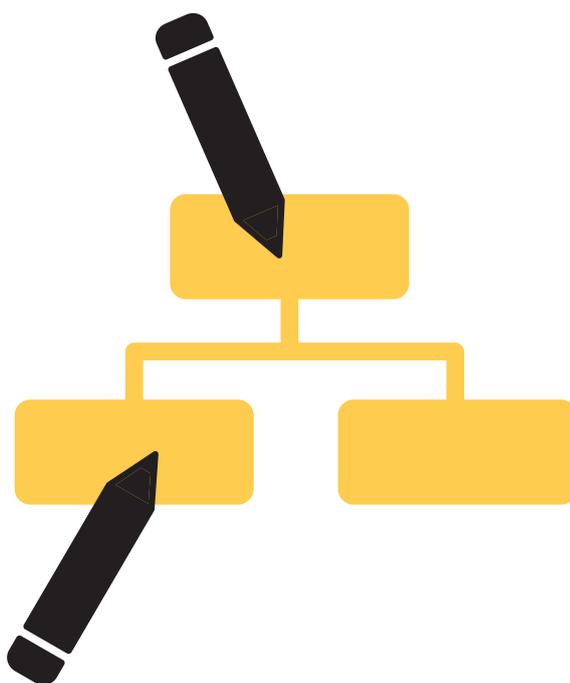
Convaincue que le nouvel angle de vision et l'expérience que lui apporte la politique pourront bénéficier en retour à la Mobilière, Manuela Jost parle d'une situation de win-win: «La fonction de milice génère un cercle vertueux dans lequel les deux parties profitent l'une de l'autre.»

### **Des efforts multiples de réforme**

Même si l'exemple de la Mobilière devrait pouvoir être suivi par beaucoup d'autres, une question se pose: comment réformer le système de milice pour qu'il reste attrayant et pérenne?

Une simple cosmétique des mots qui consiste à ne plus parler de système de milice mais d'«engagement citoyen» ne fait pas avancer les choses. Markus Freitag propose cinq champs d'action qu'il faudrait envisager dans le cadre d'une réforme: obligation, incitation, organisation, information, formation. Ce qui suggère aussi qu'il n'existe pas de formule simple pour donner un nouveau souffle au système de milice. La solution viendra plutôt d'un paquet de mesures. En font partie le recrutement d'agents publics potentiels, un agencement des fonctions qui tienne compte des impératifs professionnels et familiaux et la réorganisation des communes et des autorités.

Curdin Derungs, professeur de gestion de l'administration à la HES des Grisons, plaide en outre pour un changement des mentalités en faveur d'une revalorisation du travail de milice. «Les critiques permanentes de la population, provenant parfois des tranchées anonymes des médias sociaux, on hésiter nombre de personnes à s'engager dans une fonction politique.»



**„Les critiques permanentes de la population, provenant parfois des tranchées anonymes des médias sociaux, on hésiter nombre de personnes à s’engager dans une fonction politique.“**

Professeur Curdin Derungs

Une position clé incombe pour les réformes aux communes, mais «au final, nous sommes tous mis à contribution, que ce soit la société civile, l’économie ou l’Etat», affirme Christoph Niederberger. Il est réjouissant de voir que les discussions entre l’Association des communes suisses (ACS) et la Fédération Suisse des Parlements de Jeunes (FSPJ), qui ont mené à la déclaration de 2019 comme «Année du travail de milice», se pour-

suivent en 2020. Et elles se concrétisent par exemple dans le projet de promotion «engagement local». Quinze organisations d’envergure offrent dans ce cadre un financement de départ pour divers projets et stratégies innovants pour encourager l’engagement bénévole local. La plateforme «staatslabor», lancée il y a trois ans dans le but de renforcer par le biais de projets pilote, d’événements et d’études de cas l’engagement des citoyens dans des missions publiques, va dans le même sens.

L’ASC se joint à ces efforts. En particulier, elle prévoit en joint-venture avec l’ACS une certification des conseillers municipaux et plus exactement des compétences dirigeantes acquises au cours des fonctions de milice. L’initiative de l’association romande ServiceCitoyen.ch pour introduire une obligation de servir (de milice) s’intéresse aussi à cette question. Elle préconise que chacune et chacun puisse cependant choisir si son engagement se fait au sein des pompiers, d’une association, du conseil communal ou dans le cadre d’un service militaire ou civil. Les chances que les deux jumeaux que sont le «système de milice» et le «modèle de réussite suisse» se rapprochent à nouveau restent intactes. Mais il y a toutefois une ombre au tableau: «Presque toutes les mesures de réforme égratignent l’ancien idéal que représente le système de milice», fait remarquer Markus Freitag.

»

Nouveau en Suisse romande

Déployez votre plein potentiel de leader

Le cours de conduite ASC «Driving Licence» soutient les nouveaux et futurs managers dans la réalisation de leur ambition



**Module 1**  
**23-24 avril**

Comment je (me) dirige: auto-évaluation et bases de communication

**Module 2**  
**28-29 mai**

Savoir maîtriser les tâches de conduite et les outils adéquats

**Module 3**  
**18 juin**

Développer son impact dans ses équipes

**Coachings:** Dans un délai de 3 mois après le module 3

**Certificat ASC** « Driving Licence » remis aux participants

**Tarifs:** CHF 3'300.- (membres ASC) / CHF 3'800.-

**Lieu:** CRPM Lausanne

**Informations et inscription:** [cadres.ch/formations](https://cadres.ch/formations)

SKO  
ASC  
ASQ

Association  
suisse  
des cadres

#SWISS  
LEADERS

EDU O UA

# Relève ASC

**Une campagne vidéo #nosmembresontdualent a été lancée en décembre 2019 sur LinkedIn afin d'accroître la notoriété et augmenter le capital sympathie de l'ASC auprès des jeunes cadres et dirigeants. Cette série comprend sept vidéos de membres juniors ASC actifs dans toute la Romandie.**



Melanie Berthold | Offer Developer SBB CFF FFS

## **Quel est ton parcours?**

Je suis née dans le Jura, j'ai grandi dans le Jura et puis j'ai décidé de partir à l'Université de Saint-Gall pour faire un bachelor en économie d'entreprise et un master en marketing stratégique. J'ai ensuite débuté ma carrière professionnelle aux CFF.

## **Ton job aujourd'hui?**

Je suis la cheffe de projet au milieu des ingénieurs et des spécialistes qui développent notre horaire.

## **Maîtriser le suisse-allemand, mission impossible?**

Ce n'est jamais impossible. Il faut y aller étape par étape. Peut-être qu'au début, il faut déjà comprendre le bon allemand, essayer de parler le bon allemand, ensuite essayer de comprendre un peu le suisse-allemand et finalement ça vient tout seul, au fil des rencontres avec des personnes qui se donnent de la peine pour que ce soit plus facile.

## **Le röstigraben, mythe ou réalité au travail?**

Il y a effectivement un röstigraben. Forcément que des personnes qui parlent une langue différente ont une culture différente, une façon de travailler qui est un peu différente même si elle se rapproche fortement. A mon avis, un Suisse allemand a peut-être besoin, au début d'une tâche, de vraiment bien définir les règles du jeu, de définir les rôles, le cadre pour vraiment pallier toutes les éventualités et être prêt. Je pense qu'un Suisse romand est plus prêt à accueillir une petite partie d'inconnu, une petite partie de choses imprévues et qu'il est beaucoup plus à l'aise dans les choses informelles que ses collègues outre-Sarine.

## **Pourquoi as-tu rejoint l'ASC?**

Je suis tombée dans l'ASC par hasard en faisant une présentation dans le cadre de mon travail et, une fois que j'ai découvert l'association, j'ai eu envie d'y rester. Pour moi, c'est l'occasion de sortir un peu de ma bulle des CFF et de rencontrer d'autres cadres qui connaissent d'autres structures et d'autres cultures. Et également parce que j'ai rencontré des personnes assez enrichissantes et fascinantes au cours de certains événements ASC, notamment l'évènement sur l'égalité qui m'avait beaucoup marqué et que j'ai trouvé très intéressant.

Retrouvez l'intégralité de l'interview sur la chaîne YouTube «SwissLeader – SKO ASC ASQ».



[https://www.youtube.com/c/SkoCh\\_ASC\\_ASQ](https://www.youtube.com/c/SkoCh_ASC_ASQ)



**Jasmin Ohnmacht** | Cheffe de service & Responsable RH  
Vaudoise Assurances

### **Ton job aujourd'hui?**

Il est vraiment multicasquettes. D'une part, je suis responsable RH pour les agences en Suisse romande et au Tessin et, d'autre part, je m'occupe des activités liées au Corporate Development. Je suis également responsable de la mixité au sein de la Vaudoise.

### **Comment aider les collaborateurs à se sentir bien en entreprise?**

A titre personnel, je pense que pour se sentir bien en entreprise, il faut accepter différentes responsabilités, sortir de sa routine, de son confort. Il est essentiel de bien écouter les besoins de nos collaborateurs et leurs souhaits d'évolution. Aujourd'hui, ils ont envie d'avoir un meilleur équilibre vie professionnelle - vie privée mais également d'avoir des responsabilités. Je pense que c'est important qu'en tant qu'entreprise, on leur donne de la reconnaissance, de l'autonomie et de les responsabiliser dans leurs activités professionnelles.

### **La formation est-elle adaptée au monde professionnel?**

Je pense qu'en Suisse, les formations sont adaptées parce que tous les types de formations sont possibles: formations duales, formations de type universitaire, transitions et passerelles, si l'on souhaite faire autre chose. A mon avis, les formations doivent également évoluer un peu par rapport au système professionnel, notamment être plus axées sur la pratique et moins sur la théorie, comme c'est encore le cas aujourd'hui dans les universités.

### **Les jeunes veulent-ils encore manager?**

Je pense que les jeunes aujourd'hui voient le management peut-être de manière différente, en ayant plutôt un travail de partenariat plutôt que hiérarchique directement. A mon sens, ils ont envie de s'investir, d'avoir des responsabilités, pour autant qu'on soit en mesure de leur permettre un certain équilibre, qu'ils puissent continuer leurs hobbies, etc. Par contre, il faut pouvoir respecter cet équilibre qui est attendu aujourd'hui.

### **Pourquoi as-tu rejoint l'ASC?**

J'ai rejoint l'ASC parce que d'une part, je trouve que les conférences sont super intéressantes, les sujets traités sont vraiment des thèmes actuels qui nous concernent tous. Et d'autre part, ça me permet de connaître des personnes de différents horizons et de pouvoir ainsi élargir mon réseau privé et professionnel.

Retrouvez l'intégralité de  
l'interview sur la chaîne YouTube  
«SwissLeader – SKO ASC ASQ».



[https://www.youtube.com/c/SkoCh\\_ASC\\_ASQ](https://www.youtube.com/c/SkoCh_ASC_ASQ)

# Travail de milice: un droit constitutionnel?

**Quand l'engagement de milice d'un employé entre-t-il en conflit avec son travail rémunéré? Alors que les employeurs tolèrent encore largement le service militaire, la question est plus complexe pour les fonctions politiques ou autres mandats publics – notamment en raison d'articles de loi contradictoires.**

---

Peter Sennhauser | Texte  
Adrian Weibel | Consultant

---

Les réponses négatives étaient neutres et stéréotypées. Mais il a déjà constaté une amorce de changement dans les entretiens d'embauche, dès qu'il a été question de son grand engagement politique et du temps qu'il implique, raconte au «Tagesanzeiger» le président des Verts-libéraux de la ville de Zurich: il avait abandonné en 2016 son emploi à la banque et constaté ensuite à quel point il peut être difficile, même pour des personnes qualifiées, de trouver un poste quand leur emploi du temps ne semble pas coïncider avec le monde du travail actuel qui se rapproche du 24/7.

Il est plus facile de se lancer dans une activité de milice ou une carrière politique pour ceux qui ont déjà un emploi – c'est le cas du moins en théorie. Ils ou elles doivent certes, d'après la loi, accomplir leur charge de travail contractuelle et même au besoin des heures supplémentaires. Et ils ont un «devoir de fidélité». Ce qui, en pratique, signifie surtout que même durant leur temps libre, ils ne peuvent agir contre les intérêts économiques importants de leur employeur – comme l'illustre l'exemple de la juriste d'une association de propriétaires qui coordonnait dans un cadre privé des plaintes de locataires.

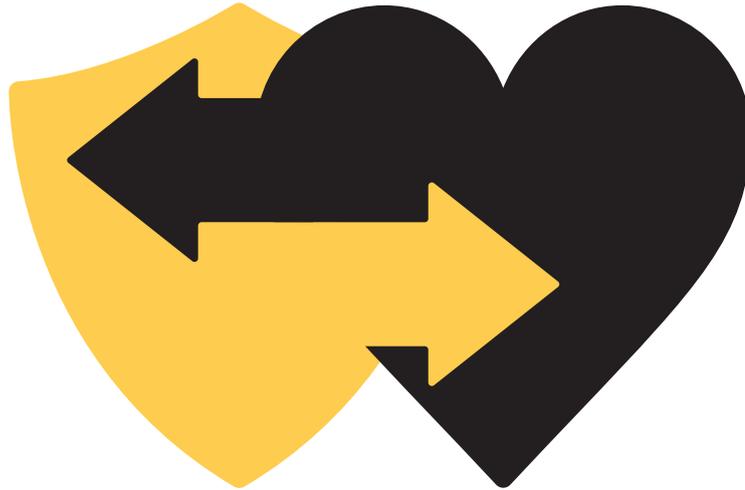
Cependant, l'employeur ne peut s'opposer qu'à titre exceptionnel à un mandat politique, par exemple en raison du caractère tendancieux de certaines orientations politiques, ou si le temps pris sur le travail est manifestement trop important, ou encore pour les postes qui impliquent une absence fréquente. Les mêmes limites étroites s'appliquent aux restrictions contractuelles liées à une fonction publique, ce qui n'est toutefois pas rare dans la pratique.

Inversement, l'employeur doit considérer plus que ses seuls intérêts commerciaux, comme par exemple la santé de ses collaboratrices et collaborateurs. Il ne peut pas intervenir uniquement lorsque une personne se sent débordée – en théorie, il doit même le faire –, il a aussi un «devoir d'assistance» envers son personnel.

La marge d'interprétation pour de nombreux conflits liés au droit du travail pouvant découler d'une activité extraprofessionnelle d'un ou d'une employé-e oscille entre ces deux principes, à savoir la loyauté des employés et le devoir de protection de l'employeur.

## **15 jours de travail payés**

L'art. 324a du Code des obligations stipule certes que l'employeur doit accepter, et même payer intégralement, 15 jours d'absence au travail par an pour «accomplissement d'une obligation légale ou d'une fonction publique». Durant la première année de service, sur un



délai de carence de trois semaines et par la suite sur une période plus longue, en principe en appliquant l'échelle dite «bernoise», «bâloise» ou «zurichoise». Cette obligation de verser le salaire vaut aussi pour l'exercice d'une fonction recherchée au départ de manière volontaire.

La Confédération et d'autres employeurs étatiques accordent ce délai de carence pour l'exercice d'une fonction au sein d'un organe communal, cantonal ou fédéral. Sinon, cette règle du Code des obligations est surtout appliquée dans l'armée, où l'assurance pour perte de gain intervient et couvre les frais de l'employeur.

Dans quelques rares cas, les employés insistent à faire valoir leur droit selon le CO, même si l'obligation de payer le salaire s'étend également à des tâches au sein d'un organe législatif, de commissions spécialisées, d'exécutifs communaux ou d'autres fonctions comparables.

#### **Pas de protection contre le licenciement**

Par rapport à l'obligation de poursuivre le paiement du salaire, la protection contre le licenciement abusif va bien moins loin dans le cas d'activités extraprofessionnelles. Ce ne sont souvent que les fonctions officielles pour lesquelles il existe une obligation légale (art. 336 al. 1 lettre e CO): dans la pratique légale, il s'agit exclusivement de fonctions obligatoires comme le service militaire, le témoignage en justice, les rôles de scrutateur, de curateur, éventuellement le service d'incendie ou les postes politiques à l'exécutif avec obligation d'exercice. Les missions bénévoles, en revanche, n'offrent aucune protection contre le licenciement abusif.

Les tribunaux ont entretemps tranché que le sport militaire doit être considéré comme bénévole et ne doit pas être soutenu par l'employeur; le service militaire d'une femme, par contre, constitue une obligation légale dans la mesure où elle est entrée volontairement

dans l'armée. D'ailleurs, en vertu des accords bilatéraux avec l'UE, l'obligation ne se limite pas aux militaires de l'armée suisse, mais aussi à ceux d'autres pays européens. Pour les devoirs politiques d'un parlementaire cantonal ou d'un membre de l'exécutif d'une commune en revanche, il n'y a aucune protection contre le licenciement. Si une personne se donne la peine d'assumer un tel rôle ou même accepte d'y consacrer une partie de son temps libre, elle peut se voir licencier sans égard pour les délais de carence.

Paradoxalement, un employeur doit donc en principe laisser disposer une conseillère nationale, un membre d'une municipalité ou un président d'école publique d'heures de travail rémunérées – mais dans un même temps, il est en droit de les licencier en motivant sa décision par le temps que leur prend leur mandat externe.

La pratique et la littérature juridiques se penchent depuis des dizaines d'années sur cette question complexe. Le très réputé expert bâlois du droit du travail Frank Fischer défendait dans ses publications juridiques le point de vue que ces fonctions bénévoles représentent un droit constitutionnel et qu'elles ne peuvent donc pas servir de prétexte à un licenciement (art. 336 al. 1 lettre b CO). Quiconque ne veut pas se laisser entraîner dans ces discussions techniques à tout intérêt à se renseigner au préalable auprès de son employeur avant d'accepter un mandat politique ou une fonction publique ou de milice.

»

L'avocat Adrian Weibel est chef du service juridique de l'ASC. Ce service est à votre disposition en tant que membre pour tout renseignement relevant du droit du travail et peut vous fournir des conseils gratuits et compétents:  
[www.cadres.ch/offres/service-juridique/](http://www.cadres.ch/offres/service-juridique/)

# Une bonne action peut être utile

**Une personne qui se déclare aujourd’hui disposée à effectuer un travail bénévole a généralement envie d’améliorer son niveau d’expertise dans un domaine donné. Les organisations utilisent souvent cet argument dans leur recherche de personnel auxiliaire.**

---

Jessica Schön | Texte

---

Garder huit ans un même travail pour lequel on ne gagne rien? C’est la durée d’engagement moyenne des collaboratrices et collaborateurs de La Main Tendue. 600 «femmes et hommes soigneusement sélectionnés et bien formés» se tiennent en permanence au service de soutien psychologique par téléphone. La tâche est tellement appréciée que l’organisation prestataire peut se permettre d’avoir une liste d’attente.

Franco Baumgartner, l’ancien directeur de l’association, a lui aussi débuté comme conseiller. Ce qui l’intéressait surtout, c’était la formation: «Je traver-

sais moi-même une crise professionnelle. Je voulais essayer de nouvelles choses – sans pour autant abandonner mon travail.»

## La société des possibles

L’anecdote que raconte Franco Baumgartner coïncide avec les constats des chercheurs par rapport à la tendance que suit aujourd’hui le bénévolat: «Nous vivons sans aucun doute dans une société multioptions», explique Stefan Güntert, chargé d’enseignement en Organizational Behaviour à la HES de la Suisse du Nord-Ouest. «Le «marché du travail des bénévoles» est très demandeur – on peut choisir pour quelle cause on veut s’engager.» Cette réalité confronte de plus en plus les organisations non gouvernementales, les œuvres de bienfaisance et autres instances tributaires



Acquérir des compétences solides et exploitables par le biais du bénévolat: un important facteur de motivation dans une société numérisée. (image-symbole Stocks)

du travail de bénévoles à d'importants défis. Selon Stefan Güntert, la créativité dans le recrutement des bénévoles est toutefois énorme.

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le service de soutien psychologique par téléphone La Main Tendue rencontre un aussi grand succès. La formation initiale séduit par son grand professionnalisme. Les participants au cours apprennent ce qu'il faut savoir pour mener un entretien téléphonique. Formations continues, supervision et discussions avec des spécialistes viennent compléter l'expérience pratique engrangée.

#### **Prestation et contre-prestation**

«La prise de conscience de devoir fournir une contrepartie est très grande, explique Stefan Güntert. En leur mettant l'outil entre les mains, les organisations offrent aux bénévoles potentiels une opportunité intéressante.» Les organisations «caritatives» classiques sont spécialement mises sous pression par ces évolutions récentes au sein de la société. «Elles doivent essayer de lier à l'activité elle-même des aspects présentant une utilité ou un intérêt particulier.» Franco Baumgartner confirme que les facteurs de motivation

intrinsèques sont un élément important: «Je ne travaille pas en tant que bénévole simplement pour faire quelque chose de bien, mais parce que c'est exactement ce que je veux faire et que je trouve l'activité intéressante.»

Stefan Güntert explique que «les organisations ont par ailleurs de plus en plus tendance à proposer des engagements à court terme». Dans le meilleur des cas, les personnes s'engagent ensuite au-delà du projet parce que l'activité leur plaît ou qu'elles la trouvent particulièrement sensée. «De ce point de vue, cette approche s'inscrit tout à fait dans le sens de la durabilité.»

#### **Trouver des engagements sur Internet**

«En Suisse, il existe une espèce de bourse au job pour le travail bénévole, la plateforme «Benevol Jobs», raconte Stefan Güntert. S'il est vrai que la plupart des bénévoles sont informés via le bouche-à-oreille, le mode de recrutement change selon le type de personne. «Ceux qui désirent activement changer les choses ne trouveront peut-être pas sur la plateforme le projet qui sera finalement le leur, mais pourront établir un premier contact avec l'une ou l'autre des organisations.»

# Veux-tu te disputer avec moi?

**Le système de milice était autrefois aussi l'«école de la nation» dans la discipline «écoute mutuelle» – une condition de la démocratie. Sur le lieu de rencontre «Internet», elle devient de plus en plus un défi. Diverses initiatives essaient de contrer cette tendance.**

Jessica Schön | Texte

Mis à part le fait de participer, les binômes n'ont a priori rien en commun: il est question des participants au projet «La Suisse parle» en automne 2018 – une tentative de sortir le discours politique des chambres d'écho et des bulles filtrantes des médias sociaux pour le faire revenir dans notre monde analogique.

«La Suisse devrait-elle se rapprocher de l'UE?» «Les couples homosexuels doivent-ils pouvoir adopter des enfants?» 4000 participantes et participants ont commencé par répondre à ces questions politiques et d'autres, tout aussi polémiques, par «oui» ou «non»; un algorithme a associé alors deux par deux les personnes présentant les opinions les plus divergentes possibles. «The perfect match» pour une discussion politique.

## Qu'est devenue la culture du débat?

Réunir autour d'une table des personnes étrangères les unes aux autres et dont les opinions politiques divergent – aussi simple que cela paraisse, l'initiative «La Suisse parle» traduisait pourtant un besoin urgent. Car la confrontation est d'autant plus souhaitable lorsque les avis diffèrent. Il en va de même pour la plupart des personnes à l'ère du numérique: le filtrage des informations devient une technique culturelle indispensable, et pas seulement sur le net. Et le fait que c'est là qu'ont de plus en plus souvent lieu les débats entraîne des problèmes spécifiques aux plateformes. Ces moments en ligne de participation

politique sont certes adaptés au mode de vie actuel de notre société. Mais l'instrument favorise non seulement les «bulles filtrantes» et les «chambres d'écho», il dégage aussi souvent en discours haineux et en insultes.

En Suisse, Tamara Funicello est bien placée pour le savoir. L'ancienne présidente de la Jeunesse Socialiste a été la cible de commentaires haineux, surtout sur Internet. Le fait intéressant est qu'elle a alors interpellé certains de ses «haters» avec l'aide de la plateforme d'actualités en ligne «Watson» pour les confronter à leur propre comportement dans la vie réelle. Même si on a pu constater dans certains cas que le seuil d'inhibition pour les commentaires désobligeants avait clairement augmenté, dans d'autres cas, les fronts s'étaient tellement figés que même une discussion en face à face n'avait que très difficilement pu faire bouger les choses. «On en est arrivés au stade où les gens croient que ce type de choses peuvent effectivement être dites «face to face»», dit Tamara Funicello sur Watson. Ou, autrement dit: les gens reportent de plus en plus leur comportement sur le net dans la vie réelle.

Pourtant, il existe de nombreux projets et des têtes innovantes qui tentent de désamorcer cette tendance: des *think tanks*, des activistes ou même des organisations comme celles de l'ancienne politicienne Jolanda Spiess-Hegglin qui aident les victimes d'insultes ou de diffamations sur le net légalement sanctionnables à faire valoir leurs droits.

D'autres veulent contrer le phénomène en atténuant la polarisation par une relance du discours. Les jeunes conseillers nationaux Franziska Ryser (Les Verts),



Andri Silberschmidt (PLR) et Mike Egger (PS) ont fait parler d'eux en emménageant directement après les élections dans un appartement commun à Berne, pour encourager au moins durant les sessions parlementaires le débat interpartis, aussi en privé.

#### «Oui», «non» et rien entre deux?

C'est clair: la compréhension est souvent une question de respect; laisser parler l'autre, s'écouter mutuellement, poser des questions et exposer son opinion – sans quoi la discussion ne peut se faire. En démocratie, la culture de la discussion politique n'est pas seulement de bon ton, elle est tout simplement indispensable.

La plupart des binômes de «La Suisse parle» semblaient d'accord sur ce point. «Nos valeurs et nos objectifs sont semblables. Nous empruntons simplement d'autres voies pour y arriver», constatait une participante dans le «Tages-Anzeiger». Une autre s'exprimait dans «Die Zeit»: «Lorsque l'on écoute les gens et que l'on comprend pourquoi ils pensent d'une certaine manière, la relation devient plus simple.»

«La Suisse parle» a été organisée par la Radio Télévision Suisse (RTS) ainsi que par Tamedia, Republik, WOZ, Watson et «Die Zeit». Elle s'est inspirée de l'action «Deutschland spricht», une initiative de «ZEIT ONLINE»: 12 000 personnes s'étaient inscrites en 2017 avant l'élection au Bundestag. Des actions similaires ont déjà été menées en Norvège, en Autriche et au Danemark.

»

# L'entière vérité

Dans le cadre de notre travail en tant qu'«Office de l'entière vérité», nous avons demandé quel rôle jouaient la vérité, le mensonge et la confiance dans différents métiers. Un manager nous a opposé une question rhétorique: «Doit-on en fait faire confiance à l'économie?» Il a précisé qu'il était impossible qu'une réunion de CA se «tienne sur le place du marché».

Quand il s'agit de confiance, de transparence et de vérité, les références sont différentes selon les branches professionnelles – ce qui se reflète d'ailleurs aussi dans la perception de la popu-

lation: elle a particulièrement peu confiance dans les managers. Notre sondage représentatif les répertorie au dernier rang, juste derrière les politiques et les journalistes. Seulement, alors que la population aimerait absolument pouvoir faire davantage confiance à ces derniers, la méfiance envers les managers semble ne pas la perturber.

Et pourtant, ceux-ci seraient bien avisés de ne pas mentir de façon éhontée, d'embellir les chiffres ou de déformer la vérité. Parmi les exemples de mensonges au niveau de la politique, du sport, de l'économie ou de la vie privée, les visiteuses et visiteurs de notre «office» sont particulièrement peu tolérants par rapport aux mensonges économiques. Ils sont tous d'accord: «Ce n'est pas acceptable.»

Notre «Office de l'entière vérité» ne prodigue pas de conseils, il montre la vérité et le mensonge sous un éclairage pluriel et ambivalent, et invite à réfléchir à la relation complexe entre mensonge et vérité. Et c'est même amusant! Tentez l'expérience en cette nouvelle année – notre «office» bien particulier est le lieu idéal pour votre prochaine excursion en famille ou en équipe. Très honnêtement!

## Sibylle Lichtensteiger | Texte

Sibylle Lichtensteiger est directrice du Stapferhauses, l'institution culturelle située à la gare de Lenzbourg et qui s'est transformée dans le cadre de l'exposition «FAKE» en «Office de l'entière vérité». L'exposition se poursuit encore jusqu'à fin juin 2020.



# Inside ASC

## L'expérience en leadership tirée du travail de milice – consignée!

**Une fonction de milice dans un exécutif communal apporte une expérience en leadership. 180 conseillers municipaux ont déjà demandé une attestation de ce savoir-faire: l'ASC propose de certifier ces compétences acquises – désormais en partenariat avec l'Association des communes suisses.**

Pour améliorer la notoriété et la valeur du certificat, l'ASC et l'Association des communes suisses ont conclu mi-décembre 2019 un partenariat. Les certificats sont établis depuis 2020 sous les deux noms et logos. Les deux associations font régulièrement de la publicité sur ce système de certification par le biais de leurs propres canaux, comme les magazines internes, les newsletters, le site Internet ou les congrès spécialisés. Dans un deuxième temps, des mesures sont prévues (en cas de succès), afin d'améliorer l'ancrage et la numérisation du système de certification.

Par ce certificat, les membres des municipalités reçoivent une confirmation de l'expérience et des compétences de leadership acquises et qui sont aussi précieuses pour le secteur privé. Le certificat rend les compétences sur le marché du travail transparentes et manifestes. Parallèlement, il constitue également une reconnaissance pour les services fournis pour le bien de leur commune ou de la société.

Plus d'informations sur la certification sur: [www.cadres.ch/offres/validation-competences/conseiller-communal](http://www.cadres.ch/offres/validation-competences/conseiller-communal)



Les membres des municipalités acquièrent beaucoup de savoir-faire et une grande expérience du leadership au cours de leur mandat impliquant d'importantes responsabilités et rendent des services précieux à la politique, à l'économie et à la société. A ce jour, ils n'en tiraient guère de reconnaissance professionnelle.

L'Association suisse des cadres (ASC) s'engage depuis 2014 pour que le travail des membres des exécutifs communaux soit davantage reconnu et valorisé au sein de la population et dans le monde des affaires. Depuis 2015, l'ASC donne la possibilité de certifier les compétences dirigeantes et 180 personnes, principalement des Romands, ont tiré profit de cette offre qui a reçu un bel écho médiatique.

Le processus de certification consiste en une autoévaluation ainsi qu'un entretien d'évaluation avec un coach professionnel ASC spécialement formé à cet effet.

# 2020 Agenda

## Nos offres de formation continue ont un objectif fondamental: vous faire avancer

Les LeaderTrainings ASC sont des séminaires orientés sur la pratique et offrent aux participants de nouveaux points de vue et de nouvelles approches pouvant être immédiatement appliqués.

### Prochains LeaderTrainings ASC:

#### Jeudi 2 avril 2020

Quelles formations continues à l'ère numérique?  
18h00 à 21h00 – Fribourg

#### Mardi 12 mai 2020

Avoir un meilleur impact sur les autres  
18h00 à 21h00 – Sion

#### Jeudi 30 avril 2020

Conduire le changement  
13h30 à 18h00 – Neuchâtel

#### Mardi 26 mai 2020

Prévenir le burn-out au travail  
8h30 à 17h30 – Lausanne

Plus de renseignements et inscription en ligne: [cadres.ch/manifestations](http://cadres.ch/manifestations) ou par mail à [info@cadres.ch](mailto: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](mailto:info@sko.ch)  
[www.sko.ch](http://www.sko.ch)

### Rédaction en chef/coordination

Peter Sennhauser  
Tél. +41 44 446 21 95  
[peter.sennhauser@serviceplan.ch](mailto:peter.sennhauser@serviceplan.ch)

### Responsable Communication

Jeannette Häslér Daffré  
Tél. +41 43 300 50 56  
[j.haesler@sko.ch](mailto:j.haesler@sko.ch)

### Annonces/partenaires de distribution

creativeservice ag  
fokusmedien  
Tél. +41 44 515 23 11  
[inserate@sko.ch](mailto:inserate@sko.ch)

### Conception et mise en page

Serviceplan Suisse AG, Zurich  
[www.serviceplan.ch](http://www.serviceplan.ch)

### Conception et rédaction

Serviceplan Suisse AG, Zurich  
[www.serviceplan.ch](http://www.serviceplan.ch)

### Impression

Stämpfli AG, Bern  
[www.staempfli.com](http://www.staempfli.com)

### Tirage

10 000 exemplaires  
(11 787 certifiés REMP en 2017)

### Parution

Parution quatre fois par an  
en édition imprimée

Destinataires: tous les membres de l'ASC

Les auteurs expriment leur opinion personnelle, laquelle ne reflète pas nécessairement celle de la rédaction de l'ASC.

*La prochaine édition  
de LEADER sur le thème  
«Langue & culture»  
suivra en juin 2020.*

# Propulser le talent féminin.



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

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

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

**La prochaine session aura lieu du  
27 mars au 26 juin 2020.**

Les membres ASC bénéficient de conditions  
avantageuses pour y participer.

En savoir plus : [www.cadres.ch/formations](http://www.cadres.ch/formations)

Défi 100 jours

## L'effet **A**



Confiance



Prise de  
risques



Influence



Association  
suisse  
des cadres

#SWISS  
LEADERS



SBB CFF FFS

# Bonne nouvelle pour la direction.

Avec Businessstravel CFF, économiser du temps,  
de l'argent et bien des tracas et améliorer le bilan  
carbone de l'entreprise.

Mes CFF à moi.

En savoir plus: [cff.ch/pme](http://cff.ch/pme)

