

# Leader

*Le magazine pour les cadres*

## **Durable: The Circle**

**Densification du site le mieux desservi de Suisse: entretien avec Stephan Widrig, le CEO de Flughafen AG.**

**Opportunités et risques: le plus grand complexe de Suisse devra se réinventer en permanence.**

**Voyager avec le virus: André Lüthi souhaite une évolution des mentalités chez les touristes d'hier.**

# Nouveau en Suisse romande

## Déployez votre plein potentiel de leader

Que vous soyez manager depuis peu ou que vous ambitionniez à le devenir, le cours de conduite ASC « Driving Licence », qui associe 5 jours de cours en présentiel, travail personnel et coaching individuel, vous soutient dans la réalisation de ce challenge.

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

### Module 1 29 octobre et 11 novembre

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

### Module 2 12 novembre et 3 décembre

Savoir maîtriser  
les tâches  
de conduite  
et les outils  
adéquats

### Module 3 16 décembre

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)

### Prochains LeaderTrainings ASC

Mettez toutes les chances de votre côté  
pour assurer votre employabilité avec nos  
formations compactes certifiées eduQua !

#### Les clés du leader agile

Mardi 13 octobre 2020 **Fribourg**

#### Développer ses « soft skills »

Mardi 3 novembre 2020 **Delémont**

#### Facilitez votre communication

Jeudi 10 décembre 2020 **Neuchâtel**

#### Informations détaillées et inscription :

[cadres.ch/leadertraining](https://cadres.ch/leadertraining)

**Devenez membre et profitez des  
nombreuses prestations ASC**

[cadres.ch/devenir-membre](https://cadres.ch/devenir-membre)



**#SWISS  
LEADERS**





## Pour une ASC durable

Chers lecteurs, chères lectrices,

Cet éditorial m'offre l'occasion de prendre contact pour la première fois avec nos membres par l'intermédiaire de notre revue « Leader ». Je remercie les délégué-e-s pour la confiance qu'ils/elles m'ont témoignée en me portant à la présidence du comité ASC lors de l'assemblée qui s'est déroulée en ligne à la mi-juin. Avec les autres membres du comité, je m'engagerai pour que l'ASC réponde toujours davantage à vos attentes.

La pandémie que nous traversons provoque quelques tremblements de terre dans l'organisation du travail et les structures de plusieurs branches économiques. Autant de défis que les cadres en premier lieu doivent relever en faisant appel à leur inventivité et à leur sens des responsabilités.

A propos : qu'est-ce qu'un cadre ? C'est une personne chargée de responsabilités plus élevées en raison de ses compétences spécifiques dans un secteur déterminé. Cette définition l'emporte de plus en plus souvent sur l'ancienne conception selon laquelle un cadre tirait son importance de l'échelon hiérarchique où il se trouvait. A noter que cette évolution peut se réaliser plus aisément dans l'économie que dans l'administration.

Pour être à la hauteur de sa tâche, un cadre doit régulièrement suivre une formation continue. C'est là précisément que réside l'ADN de l'ASC ! En offrant des cours variés, en organisant des Leader Circle et des Leader Training, en analysant les schémas écono-

miques et humains dans leurs configurations les plus nouvelles et les plus étonnantes, l'ASC contribue à l'accroissement des connaissances et des compétences de ses membres. Et le réseau de plus de 10'000 membres qu'ils forment ensemble ouvre la porte à une multitude d'échanges et d'épanouissements personnels.

La durabilité de l'ASC dans le temps se mesurera à son aptitude à répondre aux besoins des cadres dans l'exercice de leurs responsabilités. La durabilité, la pérennité de l'ASC s'obtiendra dans la mise en œuvre de valeurs authentiques, telles que l'engagement, l'échange, le respect ou la loyauté.

**Dominique de Buman**  
Président ASC

# Leader 3/2020

Interview

## «Les aéroports deviennent des lieux de rencontres où l'on se rend même si on ne prend pas l'avion.» 10

Stephan Widrig, CEO de Flughafen Zürich AG, voit dans The Circle bien plus qu'un complexe architectural: il doit devenir un véritable aimant pour les visiteurs grâce à son vaste parc, ses offres gastronomiques et sa sélection de boutiques.



<b>Questions ouvertes</b>	<b>9</b>	<b>Savoir</b>	
<b>Point de vue</b>		<b>Un pied dans le télétravail</b>	<b>26</b>
<b>The Circle est une île</b>	<b>15</b>	Les organisations peuvent prescrire le télétravail sans le consentement des employés uniquement dans des circonstances exceptionnelles comme une pandémie. La situation juridique expliquée par le spécialiste du droit du travail.	
Le flâneur urbain Benedikt Loderer parle de deux Suisses: la Suisse intérieure et la Suisse extérieure. Pour ce critique d'architecture, The Circle est une île entre ces deux mentalités.		<b>Tendance</b>	
<b>Au premier plan</b>		<b>Avocat sur le balcon</b>	<b>28</b>
<b>«L'autoréflexion est fondamentale»</b>	<b>16</b>	A chacun son espace nature: un parc pour The Circle à l'aéroport, un avocatier pour le citoyen sur le balcon. L'urban gardening est LA tendance actuelle.	
Le philanthrope Marcel Allemann a fait certifier ses compétences de conduite en tant que membre d'un exécutif communal: le directeur des ventes chez Bell Group veut s'investir dans la société en tant que président de la commune de Matzendorf.		<b>Lifestyle</b>	
<b>De la tête aux pieds</b>		<b>«Les voyages m'ont appris à faire confiance»</b>	<b>30</b>
<b>Bettina Hirsig</b>	<b>18</b>	CEO d'une entreprise de voyage innovante et axée sur la durabilité, André Lüthi espère que la pandémie engendrera plus qu'un creux dans la courbe de rentabilité de son secteur.	
<b>Focus</b>		<b>Le mot de la fin</b>	
<b>Un quartier doté de sa piste d'atterrissage</b>	<b>20</b>	<b>Une ville plus qu'un bâtiment</b>	<b>33</b>
A l'aéroport de Zurich, la construction de The Circle permet de créer un centre de la vie moderne, dense et dynamique. Le travail et les loisirs sur un nœud de communication déjà fortement fréquenté: un modèle durable pour de nouveaux centres économiques?		Riken Yamamoto a conçu et planifié The Circle. Pour l'architecte japonais, les espaces agencés en ruelles sont essentiels pour refléter la sensation de cité que le complexe veut faire passer.	
<b>Versus</b>		<b>Inside ASC</b>	<b>34</b>
<b>Confrontation</b>	<b>25</b>	<b>Agenda</b>	<b>35</b>
		<b>Mentions légales</b>	<b>35</b>

# Inspiration

## Ne pas négliger les interactions sociales

**Comment manager ses employés lorsque tout le monde travaille depuis la maison? L'expérience vécue pendant le confinement pourrait désormais devenir la norme, et la maîtrise du leadership à distance une nécessité. En voici quelques points importants.**

Jürg Eggenberger | Association suisse des cadres ASC, Directeur

Selon de nombreuses études, les employés qui travaillent de manière autonome sont plus productifs. Les pendulaires économisent ainsi le temps du déplacement quotidien, on est moins souvent interrompu et on peut mieux s'organiser. Cela profite aux entreprises et permet également des économies par le redimensionnement de l'espace de travail au bureau. Cependant, la décentralisation, qui comprend le travail à domicile, à distance et mobile, pose des exigences totalement nouvelles, non seulement aux collaborateurs, mais aussi à leur direction. Moins il y a de présence physique commune, plus l'effort de coordination est important et le besoin de se concerter augmente.

**Communication** Avec moins de possibilités d'échanger, il est plus difficile d'identifier et d'interpréter les émotions de chaque membre de l'équipe. C'est la raison pour laquelle il faut absolument créer des opportunités permettant à chacun d'exprimer régulièrement son état d'esprit et son opinion.

- Définissez les outils de communication nécessaires et leur utilisation avec votre équipe.
- Assurez-vous que chaque membre de l'équipe dispose des compétences d'utilisation requises.
- Elaborez ensemble les règles, y compris celles relatives aux e-mails, comme l'obligation de mentionner un objet de courrier précis, d'utiliser des émoticônes pour clarifier les humeurs, ou encore la fermeture du micro lors de vidéo-conférences quand on ne s'exprime pas.

**Confiance** A distance, on parvient à travailler ensemble et à se faire confiance surtout si l'on se connaît et si l'on voit cette confiance régulièrement (re)confirmée.

- Encouragez non seulement l'interaction professionnelle mais aussi sociale.
- Identifiez les contributions attendues de chaque membre de l'équipe pour garantir le succès de celle-ci.
- Si vous constatez une rupture de confiance, cherchez la discussion et dites clairement ce que vous attendez pour restaurer la confiance.
- Communiquez sur les échecs en mettant l'accent sur les potentiels d'apprentissage et d'amélioration.
- Utilisez les conflits relatifs aux tâches pour trouver des solutions créatives au lieu de laisser émerger des conflits personnels.

**Feedback** Quand on travaille de manière isolée, certaines perceptions changent. Créer des structures claires et aller régulièrement chercher les attentes mutuelles et les feedbacks est donc essentiel.

- Donnez souvent des feedbacks et, autant que possible, positifs.
- Prévenez les conflits grâce à des retours d'informations rapides.
- Si des conflits devaient néanmoins survenir, amorcez leur résolution avec une modération active.

**Structures** Des équivoques quant aux tâches sont encore plus délicates à distance. Il est donc d'autant plus important pour le responsable de structurer les objectifs et les missions avec précision et de les communiquer clairement.

- Assurez-vous qu'il y ait une compréhension commune des processus de travail.
- Garantissez, en tout temps et pour l'ensemble de l'équipe, la transparence sur l'état d'avancement du travail.
- Faites usage de votre vue d'ensemble et mettez en réseau les personnes appropriées.
- Créez des opportunités pour la coopération et les synergies.

**Définition des objectifs** En travaillant en dehors du bureau, il est parfois difficile pour les collaborateurs de rester concentrés et de ne pas être distraits. Les dirigeants doivent donc définir des directives adaptées à la fois individuelles et pour l'ensemble de l'équipe.

- Fixez des programmes et des objectifs transparents pour des périodes spécifiques allant de quelques jours à une semaine.
- Utilisez des techniques de questions en échelle afin de rendre visibles les changements et les progrès : «Comment évalues-tu sur une échelle de 1-10 la situation ou le progrès réalisé pour la tâche x?» «Qu'est-ce qui est nécessaire pour que tu donnes un y?»
- Organisez régulièrement des entretiens bilatéraux en y intégrant une entrée en matière mettant l'accent sur l'état d'esprit personnel.
- Gardez la charge de travail à l'œil. Un système de feux tricolores qui va de «tout roule» à «aide immédiate indispensable» permet d'éviter les surcharges et les conflits.
- Et une fois de plus, donnez régulièrement un feedback constructif.

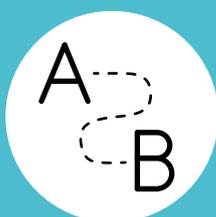
Vous trouverez l'ensemble des conseils sur le télétravail dans notre livre blanc en format PDF:

[www.cadres.ch/teletravail](http://www.cadres.ch/teletravail)

## Comment optimiser la productivité

De premières études sur la phase du confinement ont révélé que le télétravail stimule la productivité. Le magazine LEADER a recherché d'autres facteurs ayant un impact sur l'humeur et la performance des collaborateurs.

### Trajets



94% des pendulaires utilisant les TP trouvent les systèmes de transports publics pratiques et efficaces.

32% des pendulaires se déplaçant en transport privé motorisé se sentent souvent stressés, et ce, à cause des bouchons.

Etude trajet domicile – travail PageGroup, 2016/17

### Plantes



15% Une expérience scientifique a prouvé qu'un bureau avec des plantes était 15% plus productif qu'un bureau stérile.

«The Relative Benefits of Green...» Cardiff University, 2014

### Taille de la pièce



90% des collaborateurs dans des bureaux individuels considèrent la taille de la pièce comme un facteur de productivité important.

60% de ceux travaillant dans des bureaux avec 7–15 personnes considèrent que cet environnement est bon.

Motivationsumfrage / Enquête de motivation Manpower 2019

### Bruit et air



50% des personnes interrogées pour une grande enquête ont mentionné le bruit des collègues alentours comme principal facteur perturbateur.

35% d'entre elles ont placé l'«air sec» en seconde position.

Etude SBiB (Enquête suisse dans les bureaux), 2010

### Equilibre travail / vie privée



64% des collaborateurs considèrent, selon une enquête Manpower, que des collègues sympathiques sont plus importants qu'un salaire élevé.

51% accepteraient un déséquilibre travail/vie privée pour plus d'argent.

Motivationsumfrage / Enquête de motivation Manpower 2019

# De nouvelles considérations pour les décisions d'entreprise

Personnellement, je n'ai pas le souvenir, durant ces 25 dernières années, d'un événement ayant influencé le monde du travail de façon aussi radicale que la pandémie de COVID-19. Face aux restrictions, l'économie est forcée de mettre en œuvre des concepts de travail qui, il y a peu de temps encore, n'étaient que des possibilités théoriques ou des idées: 100% de télétravail, 100% de réunions virtuelles.

Et ô surprise: soudain, bien des choses deviennent possibles, simplement parce qu'il n'y a pas d'autre option. Je suis curieux de voir quelle sera la nouvelle ou la prochaine normalité. Que restera-t-il de ces changements quand la plupart des restrictions seront levées?

Déjà des prévisions et des spéculations avancent qu'à l'avenir, nous n'aurons plus besoin de centres-villes conçus et bâtis sur le modèle actuel: exit les rues commerçantes car les consommateurs achètent en ligne depuis chez eux, et exit les bureaux de prestige aux meilleurs emplacements qui restent vides car le télétravail est généralisé. Devons-nous repenser le concept urbain comme moteur de l'économie et de la prospérité? A vrai dire, les ressources telles

- la surface et l'énergie sont gérées plus efficacement
- en ville qu'en milieu rural. De quel type de mobilité
- aurons-nous besoin demain pour soutenir cette
- manière de travailler et de vivre?
- 
- L'économie est aujourd'hui contrainte de question-
- ner des hypothèses universelles qui nous sont chères
- et d'en examiner l'impact sur les investissements et
- les grands projets. Le point commun de toutes ces
- perspectives nouvelles est une vision globale élargie,
- riche en aspects jusqu'ici peu, voire pas du tout pris
- en compte. La pandémie de COVID-19 est l'élément
- déclencheur qui oblige les entreprises à pondérer
- l'existant et à retenir de nouveaux aspects dans leurs
- décisions à l'instar de l'approche adoptée jadis face
- à la crise financière et de celle utilisée maintenant
- pour la numérisation et le changement climatique.
- Ce qui reste et doit impérativement rester si nous
- voulons conserver et améliorer notre qualité de vie,
- c'est la volonté d'agir dans un esprit d'entreprise:
- en substance, s'engager sur de nouvelles voies et
- prendre des risques. L'idée de grands projets est
- l'un des indicateurs d'un esprit d'entreprise. Et la
- réalisation de grands projets est un indicateur de
- l'acceptation de la société.

---

Thomas Scheiwiller | Texte

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

---

# Quel est à vos yeux l'édifice phare de l'humanité?



**Benedikt Loderer** | Flâneur urbain, créateur du magazine «Hochparterre» et critique d'architecture

La cabane ancestrale évidemment. Elle est à l'origine de tout.

> Le flâneur urbain explique la géographie du «Circle» en page 15.

**André Lüthi** | Président du CA, Globetrotter-Group

Le Taj Mahal, l'expression absolue de l'amour d'un homme...

> Le pionnier André Lüthi parle de nouvelles formes de voyage en page 30.

**Karin Frick** | Directrice des études, Institut Gottlieb Duttweiler

Non pas les bâtiments, mais le génie civil: routes, canalisations, ponts, tunnels, premier métro.

> Karin Frick vs Thomas Lang de Carpathia dans la confrontation en page 25.



# «The Circle est la densification d'un site idéalement desservi»

Pour Stephan Widrig, «The Circle» s'inscrit parfaitement dans son temps: ce projet d'envergure renforce l'aéroport et en fait, surtout au sol, un aimant puissant à l'éclat cosmopolite, déclare le CEO de Flughafen Zürich AG. L'avenir dira dans quelle mesure le trafic aérien profitera aussi de ce mégaprojet.

---

Interview: Robert Wildi | Texte  
Jonas Weibel | Photographie

---

**The Circle aurait dû être inauguré en grande pompe en septembre. Le report de la fête à cause du coronavirus vous affecte-t-il?**

Ce n'est que partie remise. Le printemps n'a pas été beau. Toutefois, le chantier de notre grand projet avance: chaque jour, des locataires prennent possession de leurs locaux, et nous prévoyons d'ouvrir les magasins, restaurants et autres affectations dès novembre 2020. Les festivités, elles, sont planifiées pour le printemps 2021. Nos invités et nous-mêmes serons alors probablement plus enclins à faire la fête.

**Dans quelle mesure la pandémie a-t-elle impacté le budget prévu?**

La situation a bien sûr eu un impact sur les coûts. Néanmoins, il n'a pas été décisif sur le long terme pour un tel projet. De plus, aucun locataire ne s'est retiré, ce qui est fort positif. Certains ont, au contraire, choisi d'agrandir leurs surfaces locatives ces dernières semaines.

**N'avez-vous pas eu, lors du premier semestre 2020, des doutes quant à un éventuel surdimensionnement du projet? Avec la pandémie, l'industrie aéronautique ne sera peut-être plus jamais la même.**

The Circle est un projet pionnier à long terme. Nous le réalisons pour la région de Zurich et sommes convaincus que notre concept visionnaire de mixité d'utilisations et la notion de campus fonctionnent. Cela pourrait même servir de modèle à d'autres projets en Suisse et à l'étranger.

**Quelle est la principale valeur ajoutée que vous attendez de ce chantier en votre qualité de CEO de l'actionnaire majoritaire, Flughafen Zürich AG?**

The Circle renforce l'aéroport et en fait un aimant puissant à l'éclat cosmopolite. Il devient le pôle technologique et novateur de la Suisse. Cela donne une nouvelle impulsion à la région de Zurich et au pays tout entier. En outre, nous sommes convaincus que l'offre pour les congrès attirera en Suisse près de 2500 visiteurs grâce à de nouvelles manifestations.

**The Circle n'est-il pas aussi, en premier lieu, un générateur d'affluence pour le trafic aérien et le hub zurichois, ce qui le rend donc dépendant des performances de transport de l'aéroport?**

Certes, The Circle est une part de l'aéroport de Zurich. Cependant, nous sommes persuadés que bon nombre de ses visiteurs ne seront pas de simples voyageurs. L'Hôpital universitaire de Zurich (USZ), par exemple,

pense que l'on traitera chaque jour à The Circle un millier de patients qui se rendront à l'aéroport au lieu d'aller à l'USZ au centre-ville. D'autres offres, les congrès évoqués, la dizaine de cafés et restaurants divers ou encore les espaces dédiés à la formation et à la culture feront qu'ici, une vie prospérera indépendamment du trafic aérien.

**Mais n'espérez-vous pas également que The Circle accroisse l'attractivité de l'aéroport de Zurich, ce qui inciterait de nouvelles lignes aériennes européennes à faire transiter plus de passagers via Zurich?**

Zurich est un aéroport de qualité situé au cœur de l'Europe. The Circle le renforcera en premier lieu au sol. La destination «Aéroport de Zurich» en sera plus attractive. L'avenir dira si The Circle incitera des compagnies aériennes à utiliser dès lors l'aéroport ou à y augmenter leur fréquentation.

**Vous voyez donc plutôt The Circle comme une attraction qui se suffit à elle-même, mais qui est aussi destinée à attirer la population locale. Il s'agit en quelque sorte d'une extension de la métropole touristique qu'est Zurich?**

Oui, exactement. Grâce à sa situation au cœur du plus grand nœud de transports régionaux au nord de Zurich et dans la vallée de la Glatt, The Circle a également pour objectif de vivre de cette zone de desserte. Le parc intégré constitue une oasis de verdure pour l'ensemble de la communauté aéroportuaire, dont les quelques 6000 employés de The Circle, ainsi que pour les visiteurs, pendulaires et passagers de l'aéroport.

**Qu'est-ce qui vous convainc personnellement dans ce projet, par exemple au niveau de l'architecture, du concept d'utilisation ou de la mixité des locataires?**

Précisément l'interaction parfaite de ces aspects. Avec The Circle, nous densifions un site déjà idéalement desservi, créons de nouvelles offres et incitations pour la région et réunissons des utilisations diverses sous le même toit: de congrès à des concepts de commerces novateurs, en passant par la santé, la formation et l'art. Les gens travaillant ici trouvent aussi un campus idéal, qui encourage de nouveaux modèles de travail et qui, grâce au wifi omniprésent, transforme le parc et les cafés en espaces de travail.

**Ne craignez-vous pas qu'avec le temps, il puisse y avoir des espaces vides, comme l'ont vécu d'autres projets immobiliers gigantesques une fois le premier engouement passé?**

L'écho et les retours que nous avons reçus jusqu'ici nous incitent à être positifs et à penser que nous ne connaissons pas cette situation. De manière générale, les aéroports en Suisse et à l'étranger deviennent toujours plus souvent des lieux de rencontres où

”

*The Circle sera le pôle  
technologique et novateur  
de la Suisse.“*

**Stephan Widrig**  
CEO de Flughafen Zürich AG

#### Spécialiste du développement

Agé de 48 ans, Stephan Widrig est le CEO de Flughafen Zürich AG depuis début 2015. Ce politologue et économiste (Université de St-Gall HSG) a d'abord travaillé pour la société de conseil Arthur Andersen avant de rejoindre en 1999 l'ancienne Flughafen-Immobilien-Gesellschaft (FIG), fusionnée en 2000 à la direction de l'aéroport pour devenir la Flughafen Zürich AG (Unique) et cotée depuis à la bourse suisse. S. Widrig a dirigé le service de gestion de l'immobilier et été Chief Financial et Chief Commercial Officer du nouvel aéroport de Bangalore en Inde, auquel participe Flughafen Zürich AG. Appelé à rejoindre la direction de Flughafen Zürich AG le 1er juillet 2008, il a d'abord été directeur des grands projets de développement, puis responsable de tous les secteurs commerciaux non réguliers ainsi que de tous les bâtiments et installations de l'aéroport de Zurich.

l'on se rend même si on ne prend pas l'avion. The Circle est érigé sur le site le mieux desservi de Suisse, un endroit déjà très fréquenté. Avec cette nouvelle attraction, les raisons de s'y rendre sont décuplées.

**Combien de personnes travaillent actuellement chez Flughafen Zürich AG et combien d'entre elles sont déjà dans des bureaux du Circle?**

Nous employons actuellement quelque 1700 personnes, et environ 600 d'entre elles ont emménagé en mai dans des bureaux du Circle. Ladite «Homebase» est le nouveau point d'ancrage de notre entreprise. Je suis particulièrement heureux que le siège principal soit à nouveau plus proche des collègues en première ligne.

**Le concept d'exploitation et énergétique de The Circle veille à la durabilité. Combien de temps sera nécessaire jusqu'à ce que le trafic aérien, qui est extrêmement polluant, devienne plus durable, p. ex. avec des carburants synthétiques, de l'hydrogène, etc.?**

A long terme, le plus grand défi de l'aéronautique est bien évidemment l'abandon des combustibles fossiles, car ce n'est pas en soi le fait de voler qui est le pro-

blème, mais les énergies fossiles. L'objectif doit être un réseau mondial de qualité sans énergies fossiles.

**Cela sonne bien, mais que faites-vous, en tant qu'aéroport, pour tendre vers cet objectif?**

Nous œuvrons en permanence pour créer de bonnes conditions de ravitaillement en combustibles alternatifs à l'aéroport de Zurich. The Circle illustre parfaitement la grande importance que nous donnons à la protection du climat: il a obtenu la certification LEED, niveau Platinum, et est le plus vaste bâtiment jamais certifié par Minergie et qui fonctionne entièrement sans énergie fossile.

**Pourrez-vous à l'avenir exploiter The Circle de façon rentable?**

Je suis convaincu du succès commercial du projet. Il y a déjà dix ans de cela, nous avons eu une vision pionnière et elle a désormais été réalisée. Nous partons du principe que The Circle réalisera des rendements supérieurs à la moyenne pour un placement immobilier.

»

# Une belle tradition grisonne: nous aimons aussi faire plaisir

Profitez maintenant de 6 mois d'assurances complémentaires gratuites et ensuite d'un rabais de 10% par mois.



Calculer la prime:  
[oekk.ch/sko](http://oekk.ch/sko)

L'assurance  
à l'esprit grison.

**ÖKK**

# The Circle est une île



Deux Suisses nous habitent et nous vivons dans deux Suisses: l'intérieure et l'extérieure. La Suisse intérieure vit d'elle-même, d'un mélange de commerce, services et administration appelé économie interne. Nationale, enracinée dans le terroir, homogène. La Suisse intérieure est notre continent. La Suisse extérieure, elle, vit de l'échange, du flux planétaire de marchandises, d'idées et d'argent appelé globalisation. Internationale, universelle, anglophone. La Suisse extérieure fait partie de l'archipel «Global». L'une des îles de cet archipel planétaire s'appelle «The Circle».

Cette île, ainsi que celle plus grande nommée «Aéroport de Zurich», est le trait d'union entre la Suisse et l'archipel «Global». Le lien entre The Circle et la Suisse intérieure est plutôt peu développé. Pourtant en soi cette Suisse intérieure, une foule nombreuse en quelque sorte des transfrontaliers évolue entre les deux Suisses pour aller travailler dans la Suisse extérieure.

The Circle est une zone franche pour nécessiteux. Ce n'est bien sûr pas l'argent qui leur manque, ils en ont plus qu'assez! Ce qui leur manque, c'est la qualité. Celle du service. C'est au sein de The Circle qu'ils l'ont trouvée. Ils ont besoin d'avocats, de banquiers privés, de médecins, de psychologues, d'équipementiers, de bijoutiers et autres spécialistes du genre, bref: de la discrétion et de la sécurité que la Suisse extérieure peut garantir pour les 100 prochaines années au moins.

The Circle se présente comme une ville moderne, dense, variée, urbaine, universelle. Mais en l'observant plus attentivement, le flâneur urbain découvre une île touristique globalisée. Il n'y a ici que des visiteurs, pas d'habitants. Telle une pompe surdimensionnée, l'aéroport amène sans cesse de nouveaux voyageurs pendulaires. Ils ne restent que quelques heures, une nuit tout au plus. Ils constituent le flux de consommateurs qui nourrissent et propulsent The Circle. Ce flux ne doit jamais s'interrompre. S'arrêter signifierait s'assécher.

Il devient dès lors évident que bien que The Circle se trouve sur le sol suisse, il est en fait une concession internationale. Il n'a été édifié ni pour la Suisse intérieure ni pour la Suisse extérieure, mais uniquement pour ces voyageurs. D'ailleurs, son architecture le corrobore. Universelle, elle pourrait se trouver sur n'importe quelle autre île de l'archipel «Global». Plus précisément: elle est ce que le voyageur pendulaire attend de l'architecture. Vaste, moderne, identique à d'autres ailleurs, confortable. Ici, les Suisses intérieurs se figent et se taisent. Il faut garder le silence face à ce qu'on ne peut reconnaître.

»

# «L'autoréflexion est fondamentale»

**Marcel Allemann est optimiste, philanthrope et convaincu que nous devrions tous rendre quelque chose à la société. Ce qu'il fait en tant que président de commune à Matzendorf. Il a fait certifier ses compétences de conduite en tant que membre d'un exécutif communal par l'ASC.**

---

**Marcel Allemann** | Directeur des ventes Bell Food Group

Au-delà de son mandat de président de la commune de Matzendorf, ce diplômé en économie (MBA) de la Haute école de Lucerne assume de nombreuses missions et fonctions extraprofessionnelles dans des conseils d'administration, associations et groupes d'intérêt. Il est président d'honneur et membre du directoire de la Société suisse des officiers de Balsthal Thal/Gäu.

---

## **Marcel Alleman, qui êtes-vous?**

J'aime les gens, je veux atteindre quelque chose avec eux. Chez moi, le verre n'est pas qu'à moitié plein, il est toujours plein même s'il ne contient pas grand-chose. Cette attitude positive facilite la vie.

## **Qu'est-ce qui vous a incité à vous inscrire au processus de certification des conseillers municipaux?**

Aujourd'hui, les conseillers municipaux sont peu estimés. Pourtant, ce mandat permet d'apporter sa contribution à la société. De plus, on apprend beaucoup. Je me suis dit qu'il fallait que quelqu'un y aille et se fasse certifier. J'espère que ce certificat aura aussi une valeur pour la vie professionnelle.

## **Pour l'autoévaluation, vous avez constitué un gros dossier avec les preuves de vos compétences...**

Au départ, je pensais que la procédure serait très simple. Quand j'ai réfléchi aux compétences requises, je me suis soudain livré à un questionnement critique. Ce processus de réflexion a été pour moi une expérience fondamentale.

## **Vous êtes directeur des ventes chez Bell Group, avez des hobbies et une famille. En fait, vous n'aviez jamais voulu vous engager au conseil municipal?**

Mon père a été président de commune pendant plus de douze ans, et a investi beaucoup de son temps pour cette fonction. Mais, le jour où la commune de Matzendorf a eu des difficultés à trouver quelqu'un pour ce mandat, je me suis rendu compte que, finalement, une question m'intéressait: comment dirige-t-on une commune?

## **Selon l'ASC, un aspect de la conduite durable réside dans le fait que les dirigeants sont aussi responsables de l'écosystème dans lequel ils travaillent et dont ils profitent.**

Il y a des gens épatants qui s'engagent à fond dans une association – au départ, beaucoup acceptent ces mandats plutôt par opportunité. Mais ils découvrent alors que faire avancer les choses fait du bien. Dans notre commune, nous travaillons en étant conscients que ce



que nous avons n'est qu'emprunté et devra être légué à nos descendants.

**Comment le directeur des ventes que vous êtes a-t-il profité de ce travail de conduite au sein du conseil municipal?**

Il y a de nombreux parallèles – on sert simplement les contribuables au lieu des clients. Si on explique bien les situations difficiles, les gens suivent. Mais dans la commune, tout va un peu plus lentement. J'ai appris que rester calme au cours d'un processus et prendre ainsi la bonne décision en vaut la peine.

**Votre processus de certification a été validé. Quelle est votre conclusion?**

A 51 ans, j'ai dû passer un examen pour la première fois depuis longtemps, m'y préparer et être interrogé. Cela fait du bien.

**Vous êtes membre de l'ASC depuis novembre 2013. Quel est votre bilan?**

Je trouve important qu'avec la certification des officiers de l'armée suisse, l'ASC s'engage pour le transfert des compétences de conduite militaires dans le monde professionnel. Grâce à l'ASC, j'ai beaucoup lu sur la conduite, le magazine «Leader» propose des articles passionnants et l'échange avec des pairs fonctionne bien.

**Qu'attendez-vous de l'ASC?**

Je souhaiterais la création d'un groupe spécifique pour les managers de plus de 50 ans: à cet âge, on est confronté à des problématiques très différentes de celles auxquelles ont à faire face les jeunes managers.  
»

L'activité de conduite (ou leadership) en tant que membre d'un exécutif communal n'est pas reconnue. Pourtant, les conseillers communaux assument des responsabilités et acquièrent une expérience et des compétences importantes en matière de conduite dans l'exercice de leur fonction. L'ASC valide cette expérience concrète de conduite et octroie un certificat attestant les compétences évaluées. Pour de plus amples informations sur la certification: [www.cadres.ch/offres/validation-competences](http://www.cadres.ch/offres/validation-competences)

Le cours de conduite ASC I, destiné aux nouveaux et futurs managers, permet d'appréhender la diversité des rôles d'un manager. [www.cadres.ch/manifestations/cours-de-conduite-asc](http://www.cadres.ch/manifestations/cours-de-conduite-asc)

# Bettina Hirsig

CEO Powercoders

## | Le déclic |

Souvent, les personnes ayant fui leur pays ou étant issues de la migration ont difficilement accès au marché du travail; parallèlement, le secteur des TIC connaît une pénurie de personnel qualifié. Pour répondre à ces deux défis, nous proposons une solution unique: Powercoders.

## | Les perspectives d'avenir

Nous souhaitons que l'intégration professionnelle de personnes talentueuses, quelle que soit leur origine, devienne une évidence et que le secteur TIC ait ici un rôle pionnier.

## | La conviction |

Avec Powercoders, nous nous engageons pour l'égalité des chances de talents divers dans le secteur IT. Nous sommes convaincus que la diversité est précieuse, tant au niveau économique que social.

## | La prestation

Nous formons des personnes talentueuses et motivées lors d'un bootcamp informatique de trois mois et organisons leur stage dans le secteur IT. L'objectif est un emploi à durée indéterminée, un apprentissage ou un cursus d'études en formation continue.

## | L'objectif |

Notre objectif est que 60 % des personnes ayant suivi notre programme puissent travailler durablement dans le secteur IT. Elles retrouvent ainsi leur autonomie, ne sont plus tributaires de l'aide sociale et sont des spécialistes précieux.

### Powercoders

Créée en 2017, l'organisation à but non lucratif Powercoders forme des réfugiés et des migrants disposant de compétences informatiques et les redirige vers le secteur IT impacté par une pénurie de spécialistes. Ainsi, près de 60% des 148 personnes ayant déjà participé à ce programme ont obtenu un emploi dans l'industrie IT. Plus de 80 entreprises suisses sont parties prenantes et partagent la mission de Powercoders. Une mise en place à l'international est également prévue; de premiers projets pilotes ont été réalisés à Istanbul et Turin et d'autres villes sont en préparation.



# Un quartier doté de sa piste d'atterrissage

A l'aéroport de Zurich, le plus grand complexe immobilier de Suisse, «The Circle», est en passe d'être inauguré. Ce projet colossal a pour objectif de consolider durablement la fonction de centre de l'aéroport. Les experts y voient un réel potentiel, mais aussi des risques.



A ses yeux, l'audace du projet réside surtout dans le fait que le plus grand bâtiment de Suisse a été réalisé d'une traite. De fait, il avait été prévu à l'origine de décliner la construction en plusieurs phases. «En choisissant la variante la plus rapide, on prenait des risques financiers», souligne le Néerlandais, qui est professeur émérite à l'institut de l'urbanisme (Institut für Städtebau) de l'EPF Zurich et accompagne sur mandat l'aéroport de Zurich pour ses projets d'infrastructure et d'agrandissement.

#### Un microcosme autonome

A l'EPFZ, K. Christiaanse a également créé, avec d'autres experts, la plateforme de recherches «Airports & Cities». Ce groupe de scientifiques est à l'origine de publications majeures, dont l'ouvrage «The Noise Landscape». Le Néerlandais s'est fortement engagé dès le début du projet The Circle, a été membre du jury pour le choix du projet gagnant et a ensuite travaillé dans l'organe de suivi de la construction. Selon lui, les chances au niveau commercial de la nouvelle ville aéroportuaire zurichoise sont élevées. «Je considère que ce projet de grande envergure est légitime car il est conçu comme un quartier urbain couvert, fort d'une grande flexibilité et diversité d'utilisation, ce qui lui permet de fonctionner en microcosme autonome.» La situation centrale de The Circle, dans l'agglomération immédiate de Zurich, est une condition sine qua non de la réussite.

Le fait que l'aéroport de Zurich soit déjà un carrefour de mobilité parfaitement desservi fournit des argu-

ments supplémentaires en faveur de la construction de The Circle, qui concentre en lui-même une multitude de fonctions, explique K. Christiaanse. «En effet, au moins autant de pendulaires terrestres que de passagers aériens utilisent la gare ferroviaire de l'aéroport.» The Circle n'est donc pas uniquement un booster de fréquence pour l'aéroport et les compagnies aériennes. Quant à l'aéroport, il a, avec sa fonction de centre, un impact précieux et dynamisant sur la vie urbaine de l'agglomération. «Il y a donc une interaction mutuelle bénéfique aux deux entités.»

Selon K. Christiaanse, la typologie de Zurich ressemble à d'autres aéroports européens tels que ceux de Copenhague, Vienne, Amsterdam, Hambourg ou Francfort. Ces derniers disposent tous d'une proximité historique et croissante avec la ville, d'une accessibilité très efficace et donc d'un excellent profil de mobilité. «Et ce, en contraste radical avec l'Amérique et l'Asie, où les aéroports sont en général loin des villes et ne disposent, pour la plupart, pas d'un bon raccordement aux transports publics.» Un exemple européen de cette typologie d'aéroport décentralisé est celui de Munich, dans lequel le Néerlandais est également impliqué en tant qu'expert de la planification actuelle de son agrandissement. L'aéroport de la capitale bavaroise serait plutôt difficile d'accès et ne contribuerait donc pas à une concentration urbaine. «Pour autant, il a l'avantage de fonctionner sans problèmes majeurs de pollution sonore et atmosphérique. De plus, il peut être agrandi quasiment sans obstacles spatiaux ou politiques.»



K. Christiaanse estime qu'un agrandissement supplémentaire est possible à Zurich, même après la finalisation de The Circle. «Au vu de la qualité de son raccordement, qui est proche de celle d'une plateforme internationale de très grande envergure, la taille de l'aéroport de Zurich reste encore modeste.» Il ne s'agit donc pas d'accroître en permanence les fréquences de vol mais plutôt de les optimiser tout en consolidant l'aéroport dans sa qualité de centre urbain.

### Dépendant des flux de passagers?

Le concept d'exploitation de The Circle et les paramètres décisifs sur lesquels il repose sont aussi évalués comme tout à fait prometteurs par d'autres spécialistes de l'urbanisme et de la mobilité. Pour Marta Kwiatkowski, qui se penche sur les thèmes de la mobilité et de l'urbanisme à l'Institut Gottlieb Duttweiler (GDI) de Rüschlikon près de Zurich, la densification autour des nœuds de communication est une tendance de fond depuis des années. «The Circle est la suite logique d'une création progressive de plateformes, comme on en observe depuis longtemps dans les aéroports et les gares.» La motivation première est la fréquence élevée de passagers dont il faut exploiter le pouvoir de consommation et d'achat. C'est la raison pour laquelle M. Kwiatkowski est persuadée que des projets comme The Circle recèlent non seulement des potentiels commerciaux, mais également des risques non négligeables. «En effet, dès que les flux de circulation aérienne ralentissent pour des raisons spécifiques, comme actuellement avec la pandémie, la demande dans ces centres est directement impactée.»

La spécialiste du GDI ne croit pas à un potentiel autonome important de The Circle, c'est-à-dire à une exploitation fructueuse persistante, entièrement indépendante des infrastructures de transports liées. «Nous constatons dans nos enquêtes que les voyageurs de loisirs ne sont pas les seuls à chercher des sites urbains, les organisateurs de conférences et d'événements le font aussi et la majorité d'entre eux préféreront le centre-ville de Zurich à The Circle. Cela pourrait s'avérer être un désavantage pour celui-ci.» D'après M. Kwiatkowski, les touristes qui planifient un week-end à Zurich envisageront de séjourner dans les hôtels situés dans The Circle surtout s'ils arrivent en avion. Le bon raccordement de l'aéroport au rail est en outre un argument qui attirera plus les gens de l'aéroport vers la ville qu'inversement. A moins que l'on réussisse à créer un atout unique absolu qui fonctionne indépendamment du lieu.

C'est pourquoi M. Kwiatkowski pense que The Circle est appelé à prouver son attractivité permanente, même après l'engouement initial lié à l'ouverture, et à se renouveler sans cesse. «Au début, la variété des

offres fonctionne encore, mais dès que les premiers changements de locataires surviennent, tout devient plus exigeant et il faut en permanence prouver le bon positionnement.» Pour ce faire, il est nécessaire de faire jouer la synergie entre les locataires. Attirer toujours et encore l'attention d'un public plus large requerra beaucoup de souplesse et de flexibilité, aussi par le biais d'événements et d'offres culturelles de haut niveau. «On doit faire tourner le moteur en permanence.»

### **Renouvellement permanent indispensable**

Kees Christiaanse partage cette pensée car il sait par expérience que, dans ce genre de projets, les concepts rigides ne correspondent pas à la réalité. «Dans la plupart des cas, le setting initial d'un complexe immobilier de ce genre et de cette taille est largement ajusté et modifié déjà dix ans après l'ouverture.» C'est la raison pour laquelle il est impossible de décrire le concept d'exploitation de The Circle avec des «utilisations bien définies»; il faudrait plutôt parler de «différents types

d'espace» tels les surfaces de vente, espaces de restauration, chambres d'hôtel, bureaux, salles de congrès ou auditoriums. «Même la faculté de médecine de l'Université de Zurich a loué des bureaux dans The Circle, ce qui illustre parfaitement la flexibilité et la souplesse du projet.»

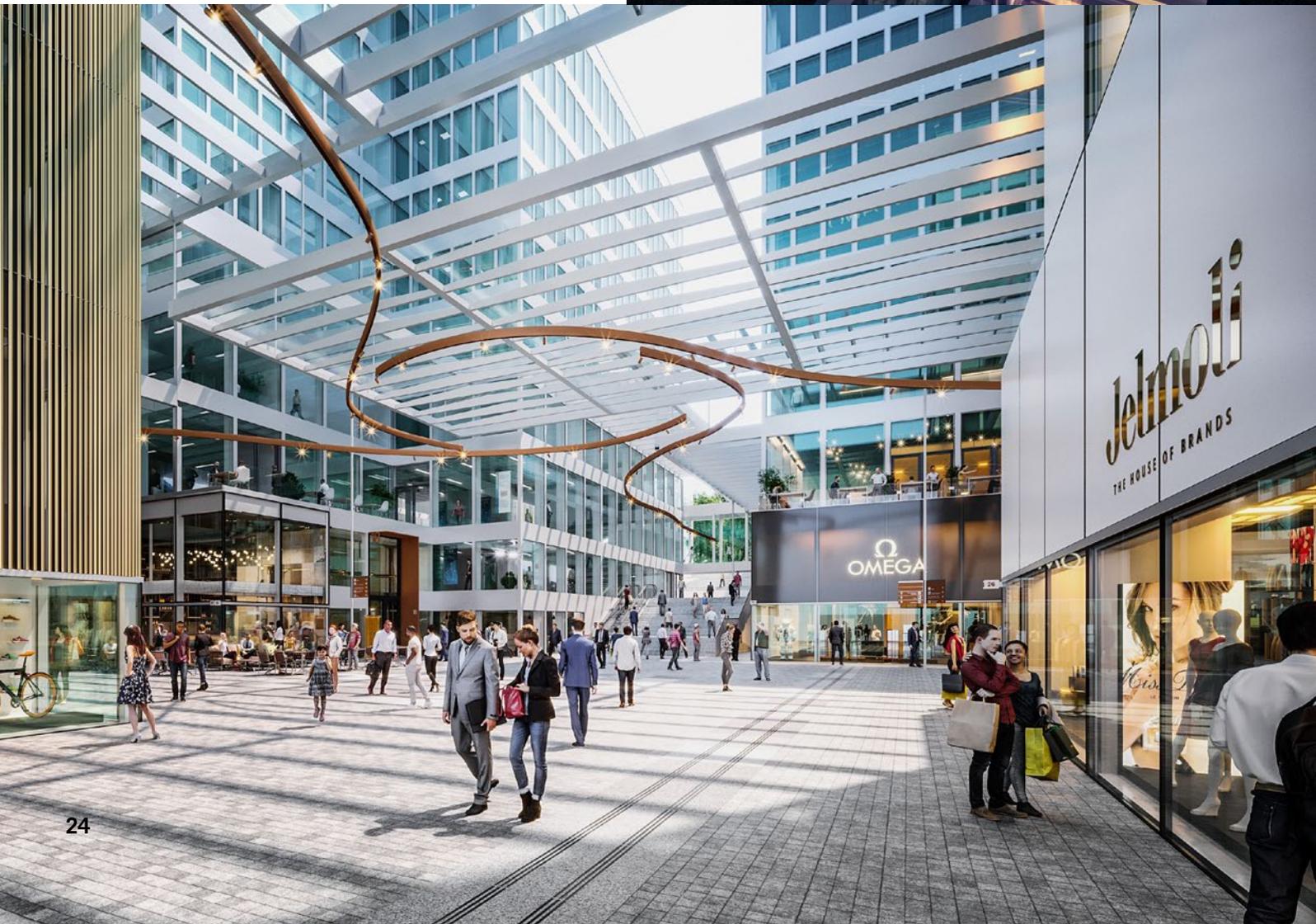
L'impatience règne déjà chez Zurich Tourisme où l'on attend beaucoup de The Circle. «Toute la destination profitera durablement des nouvelles capacités créées dans le secteur des congrès et des réunions», affirme son directeur, Martin Sturzenegger. D'autant plus que le tourisme d'affaires génère près de la moitié des nuitées à Zurich. M. Sturzenegger compte sur un nouveau potentiel de visiteurs, également pour la ville. «Les nouvelles infrastructures, y compris les deux hôtels à l'aéroport, attireront de nombreux voyageurs d'affaires qui feront certainement un détour par la ville.» Seul bémol: «Malheureusement, The Circle ne permet pas d'accueillir des congrès de plus de 1300 personnes, si bien que Zurich reste fermée à plus



de la moitié des congrès internationaux.» Pour autant, l'idée de «mini-destination» plaît beaucoup au responsable du tourisme zurichois; pour lui, The Circle a une approche novatrice passionnante pour le commerce de détail et affiche une variété judicieuse d'utilisateurs de référence.

Pour le constructeur urbain et d'aéroport Kees Christiaanse, The Circle devrait être rentable. Un regard vers son pays d'origine vient renforcer sa position. «Amsterdam Schiphol est l'un des rares aéroports disposant d'une concentration comparable d'immobiliers à proximité immédiate de l'aérogare. De plus, il est aussi un nœud de communication ferroviaire et se situe tout près du centre-ville.» Schiphol, dont la prospérité future ne fait aucun doute pour le Néerlandais, est en effet une très bonne référence pour Zürich Kloten.

»



# Confrontation

**01. A-t-on encore besoin de magasins réels dans un monde en ligne?**

**02. Quelle est, sur une échelle de 1 à 10, l'importance de l'expérience lors du shopping?**

**03. Les achats se feront-ils bientôt entièrement en ligne?**

## 01.

Les magasins du monde réel seront encore nécessaires demain, mais leur rôle sera autre: p. ex. showroom, rencontre, inspiration ou plateforme logistique du commerce en ligne. Le concept actuel du commerce non alimentaire a largement atteint ses limites, il est urgent d'imaginer des concepts innovants.

## 02.

On sous-estime souvent l'importance de l'expérience, mais elle reste majeure: je lui attribuerai donc la note de 8 sur 10. Les expériences sont également en cours de numérisation et les services en ligne peuvent bien résister aux services hors ligne grâce à de nouveaux types d'expériences qui ne pouvaient pas être proposées dans le cadre du commerce de détail traditionnel.

## 03.

Non, les achats ne se feront pas uniquement en ligne. L'avenir appartient aux concepts hybrides avec, pour la clientèle, des offres en ligne et hors ligne intelligentes et étroitement liées. Mais il y a encore du chemin. Précisons que certains produits seront majoritairement vendus en ligne. Je pense en premier lieu aux médias (livres, musique, etc.) ou à l'électronique.

**Thomas Lang** | fondateur et CEO de Carpathia AG

Carpathia est l'entreprise de conseil suisse neutre et indépendante pour le marché numérique, le commerce en ligne, le cross-canal, l'omnicanal et la transformation numérique du commerce.

## 01.

Aujourd'hui, chaque shop est dans le cloud, un magasin physique n'est plus qu'une chose périphérique/une interface parmi d'autres. Si je peux obtenir tout ce dont j'ai besoin ou tout ce que je désire partout et à tout instant, le lieu de vente physique devient insignifiant.

## 02.

Dans une société d'abondance, le shopping est une sorte de plaisir, c'est pourquoi l'expérience est essentielle. Nous achetons des sensations, pas des produits – peu importe que nous achetions des chaussures réellement ou virtuellement, que nous voulions les porter dans le monde réel ou seulement sur Instagram (exemple de boutique de mode numérique: [digitalcollection.carlings.com](https://digitalcollection.carlings.com)).

## 03.

Aujourd'hui, il est techniquement déjà possible d'acheter en ligne tout ce dont on a besoin. Mais les humains sont et restent des êtres physiques et sociaux aux envies romantiques. Cela a pour conséquence qu'à l'avenir, les offres dans le monde réel seront encore sollicitées – pour varier du quotidien numérique.

**Karin Frick** | responsable de recherche, Institut Gottlieb Duttweiler

A sa création en 1963 à Rüslikon, l'Institut Gottlieb Duttweiler était le premier think tank indépendant de Suisse. Il a acquis une réputation en abordant des thèmes souvent controversés dans les domaines de la consommation, de l'économie et de la société.

# Un pied dans le télétravail

**Le télétravail engendre des interrogations juridiques: comment interpréter la loi sur le travail, et qui subvient à quels coûts? A quoi les salariés peuvent-ils être astreints? Zoom sur ce qu'il est indispensable de régler au vu de la pandémie.**

Peter Sennhauser | Texte

Comme souvent dans le domaine juridique, la question n'est pas simple: en principe, chaque dépense faite par une personne pour exercer son travail doit être compensée par l'employeur. Toutefois, cela implique que celui-ci n'a pas offert d'alternative – dans le cas du télétravail donc, qu'il n'a pas proposé de poste de travail sur place ou qu'il a prescrit le télétravail, comme durant le confinement.

## **Le devoir de sollicitude justifie la prescription du télétravail**

L'employeur n'avait pas ce pouvoir unilatéral avant la pandémie: il aurait fallu que les employés acceptent de télétravailler. La situation exceptionnelle et soudaine a changé la donne. Denis G. Humbert, avocat spécialisé FSA en droit du travail et conseiller ASC, retient que les employeurs avaient le droit de prescrire le télétravail, à savoir «en raison du fait que, selon la loi sur le travail, l'employeur est tenu de protéger les travailleurs. Ceux-ci doivent en outre participer à la protection de la santé et fournir leur travail également dans ces conditions difficiles pour autant que cela soit acceptable.»

Des réglementations pour l'avenir sont donc préconisées: «Il est conseillé que les parties introduisent préventivement dans le contrat de travail ou dans les conditions générales d'embauche une obligation de

fournir les prestations en télétravail en cas de pandémie. Régler la question de la compensation pour les frais est assurément une bonne chose, tout comme le versement d'une contribution au loyer en cas de télétravail, par exemple à hauteur de CHF 150.–.»

En télétravail, les dispositions de la loi sur le travail relatives à la durée de travail et aux heures supplémentaires s'appliquent. Cela signifie en particulier qu'il doit y avoir un système adéquat de saisie du temps de travail. L'assurance-accidents obligatoire protège également les salariés en télétravail – mais uniquement pour les activités professionnelles convenues.

Durant la phase du confinement, de nombreuses personnes ont travaillé à domicile avec leur propre infrastructure. Une indemnisation pour l'utilisation de l'ordinateur portable et de la connexion internet privée est-elle indiquée? «En temps normal, cela n'aurait pas été possible», l'employeur aurait dû mettre l'équipement à disposition. «Toutefois, comme la nécessité du télétravail est survenue soudainement et de façon inattendue, en pratique, bon nombre d'employeurs, et en particulier les PME, étaient dans l'impossibilité d'équiper leurs employés de la sorte», dit Denis Humbert. Compte tenu du devoir de fidélité des salariés envers leurs employeurs, l'utilisation à court terme d'un équipement privé semble être légale dans ce cas.

Mais ici aussi, une réglementation contractuelle s'impose pour l'avenir.

«Il serait naturellement préférable que les employeurs fournissent aux employés l'équipement technique nécessaire à un passage rapide au télétravail de manière préventive», précise Humbert.

### **L'entreprise doit prendre en charge les coûts supplémentaires**

Il en va autrement des coûts supplémentaires. «Sur la base de l'art. 327a CO., la loi oblige les employeurs à prendre en charge ces coûts aussi durant la crise, tels ceux d'un programme informatique payant que l'employé a dû télécharger. Aucune disposition contractuelle n'est donc nécessaire à cet égard. Le problème se pose plutôt du fait que bon nombre d'employés pourraient ne pas avoir documenté leurs dépenses de téléphone, d'électricité ou d'impression par exemple, et ne puissent donc pas faire valoir et justifier leur créance par la suite.» C'est pourquoi Humbert conseille aux employeurs de procéder à une indemnisation forfaitaire accommodante – il suggère aussi de négocier et régler ce point pour l'avenir.

Les employeurs doivent prendre en charge les dommages survenus à l'infrastructure privée durant le travail – mais à l'inverse, les employés doivent assumer ceux survenus aux biens de l'entreprise durant le télétravail. Il convient ici de tenir compte du contexte spécifique, p. ex. celui des employés avec des enfants et sans espace de travail adéquat dans le logement. On peut éventuellement recourir aux assurances responsabilité civile Particulier et Entreprise – à clarifier, conseille Humbert.

Les salariés peuvent refuser la prescription persistante de télétravail s'il devient clair qu'ils développent des problèmes de santé liés. Les employeurs ont un devoir de sollicitude et sont tenus par la loi de protéger la santé de leurs salariés aussi en télétravail, où le risque de surcharge existe: les salariés font moins de pause et ont le sentiment de devoir être joignables en permanence. Si le télétravail n'est pas acceptable pour des raisons objectives comme des nuisances sonores ou la place disponible, les employeurs doivent trouver une alternative.

Inversement, les salariés ne peuvent pas, de leur côté, exiger le télétravail – ils doivent retourner sur le lieu de travail convenu contractuellement sur l'ordre de leurs supérieurs. Pendant la pandémie, les personnes avérées particulièrement vulnérables font exception.

Toutes les recommandations sur le télétravail se trouvent dans le guide ASC «Télétravail» au format PDF:

[www.cadres.ch/teletravail](http://www.cadres.ch/teletravail)

# Gestion des relations clients

Le CRM Abacus: le système CRM intégré et individuel

Abacus Forum CRM  
19.11.2020,  
événement virtuel  
Inscription:  
[abacus.ch/forum](http://abacus.ch/forum)



## Vos avantages avec le CRM Abacus

-  Utilisation individuelle et intégrée de la même base de données CRM pour toutes les filiales et les départements.
-  Des processus CRM structurés et uniformisés.
-  Qualité élevée des données et des informations grâce à l'intégration dans l'ERP.

Vous trouverez des informations supplémentaires sur: [abacus.ch/crm](http://abacus.ch/crm)

 **ABACUS**



# Bataille d'avocats dans le jardin urbain

Plantes en pot au salon, culture de tomates sur le balcon ou parc derrière le bureau: les villes se teintent de vert. Et à cette occasion, des inventions ancestrales comme la plate-bande surélevée se retrouvent à l'honneur.

---

Jessica Schön | Texte

---

Un jour, alors que je rendais visite à une amie, celle-ci a exhibé fièrement non pas le fauteuil design hérité de sa grand-mère, mais son superbe avocatier de 1 mètre de haut. Dans mon entourage, une véritable bataille a alors démarré pour savoir qui était le plus doué pour faire pousser une plante. L'avocatier, ou plutôt l'acte de planter, est devenu un véritable tamagotchi et le thème favori des discussions entre amis. En plein soleil ou semi-ombragé? Trop arrosé ou pas assez? On parle désormais de tomates sensibles et de basilic prolifique. Avec pour devise: plus il y en a, mieux c'est. D'autant plus que quasiment personne parmi nous n'a de jardin.

Ce mouvement s'inscrit à une époque où l'espace vert en ville ou en suprastructure, à l'instar du Circle de l'aéroport de Zurich, n'est plus considéré comme un rajout, mais intégré comme un élément central. Avec une superficie de 80 000 m<sup>2</sup> et un jeu d'eau pour couronner le tout, The Circle entend amener les espaces verts en ville, à proximité immédiate du travail. Cela répond à un besoin, révèle la Haute école technique

de Rapperswil: «Les espaces verts se trouvant dans l'environnement quotidien immédiat sont précisément ceux que l'on utilise. Les lieux de détente de proximité ont un atout majeur par rapport aux sites d'excursion plus éloignés – notamment parce qu'il n'est pas nécessaire de prendre la voiture pour se retrouver au vert après le travail», dit Lea Ketterer, collaboratrice scientifique et coauteure de l'étude.

**„Entretemps, les  
«plantfluencers» pointent  
leur objectif sur leurs  
plantes vertes.“**

Sara Lisa Schäubli, NZZ Bellevue

La mode des plantes est corroborée par les réseaux sociaux comme Instagram. Dans l'espace virtuel, pièces et balcons verdoyants sont devenus un symbole

social. Hashtags #urbanjungle, etc. Les publications se comptent par millions. Selon NZZ Bellevue, les «petfluencers» (influenceurs thématiques les animaux de compagnie) appartiennent au passé: «Entretemps, les «plantfluencers» pointent leur objectif sur leurs plantes vertes.» Et même si certaines plantes sont plus tendance que d'autres, il semblerait que l'on attache peu d'importance au fait de savoir si les pousses donneront des légumes locaux ou des plantes exotiques.

La chose s'avère toutefois différente chez ceux qui pratiquent une forme sérieuse du jardinage urbain, dit Urban Gardening. Alors que les «plants of Instagram» embellissent de préférence l'appartement, portent éventuellement un nom et ne doivent pas mourir, les jardiniers urbains vont plus loin: ici, la durabilité est au centre de l'attention.

## „Qui connaît encore la plante de la pomme de terre?“

Scarlet Allenspach, Urban Roots

La plate-bande surélevée en est un symbole: cette technique vieille de plusieurs siècles basée sur une butte a fait son entrée sur les terrasses urbaines. La raison est évidente: il y a peu de place en ville. De plus, la plante à hauteur de hanches a d'autres avantages: plus besoin de se baisser, les semis résistent mieux aux parasites, ils se disséminent moins et la terre chauffée par le soleil et décomposée par en dessous permet de faire des plantations précoces.

«De fait, la plate-bande surélevée est la meilleure solution en ville», confirme Scarlet Allenspach d'Urban Roots, la plateforme tendance suisse de jardinage urbain. Bien sûr, un marché est né depuis longtemps: les menuisiers vendent des cadres sur mesure, les jardinerie proposent toutes les variantes, du talus en colimaçon à la plate-bande en plastique recyclé, et sur [bauhaus.ch](http://bauhaus.ch), on trouve des instructions pour construire une plate-bande surélevée – évidemment durable, avec de vieilles europalettes.

Pourtant, le terme «urban gardening» n'est pas nouveau. Durant les crises économiques mondiales des années 1930 et 1940, des millions de citoyens américains ont cultivé leurs légumes dans les arrière-cours

et les jardinets afin d'assurer leur alimentation. Le terme «urban agriculture», qui est la variante accessible au public de l'agriculture en ville, trouve son origine dans le New York des années 1970. L'un des premiers jardins célèbres a été le Liz Christy Community Garden, cultivé en réaction à la déshérence de la ville. Ce genre d'urban gardening avait pour but de faire face aux problèmes sociaux.

Aujourd'hui, l'aspect de l'autosubsistance passe au second plan, explique Scarlet Allenspach. «Certes, plus besoin d'acheter de la salade quand on a un jardin sur le balcon. Mais il ne faut pas se voiler la face»: il serait quasiment impossible de vivre d'un jardin sur le balcon. Le jardinage urbain se préoccupe en fait d'un rapport attentif à la nature et à la production alimentaire, et il s'agit de créer des espaces de rencontre: «La plupart de nos clients viennent à nous avec le besoin de retrouver davantage la nature. D'où vient notre nourriture? Les connaissances ont été perdues progressivement durant les 50 à 100 dernières années. Qui connaît donc encore la plante de la pomme de terre? Nous voulons aider très simplement là où l'accès à ce savoir manque.»

»

### Se lancer dans le jardinage urbain

Si vous souhaitez découvrir les possibilités de jardinage à la maison, le réseau Urban Roots ([www.urbanroots.ch](http://www.urbanroots.ch)) peut vous aider.

Il se consacre aux néophytes qui veulent tenter le jardinage urbain; il les conseille, vend des semences biologiques en ligne ou organise des ateliers. De plus, des associations locales s'engagent dans beaucoup de villes pour la promotion du jardinage, comme [urbanagriculturebasel.ch](http://urbanagriculturebasel.ch) à Bâle, [neugarten.ch](http://neugarten.ch) à Lucerne, [vegandthecity.ch](http://vegandthecity.ch) et [stadiongarten.ch](http://stadiongarten.ch) à Zurich ou [geneve.ch/fr/faire-geneve/jardiner-chez](http://geneve.ch/fr/faire-geneve/jardiner-chez) à Genève.





ment nous voulons voyager demain, quand nous aurons appris à vivre avec le virus. Avec des masques ou d'autres nouvelles réalités qui auront un impact sur les rencontres.

**C'est ce que nous attendons de votre branche: qu'elle nous montre avec son expertise comment cela fonctionnera demain...**

Demain, la branche du tourisme ne gagnera probablement plus d'argent avec le produit, c'est-à-dire avec la vente d'offres forfaitaires, mais avec le conseil et le savoir, à l'instar des avocats.

Je peux bien imaginer qu'à l'avenir, la prestation de conseil pure s'impose: les gens réservent eux-mêmes en ligne leur voyage au Botswana et se font conseiller, par des experts de ce pays, sur les vaccins, les plus beaux parcs nationaux, l'itinéraire idéal et autres sujets à un tarif horaire de 150 francs.

**Vous dites que votre succès en tant que manager se base sur votre expérience des voyages.**

Oui, mais j'ai toujours voyagé un peu autrement. Celui qui visite quatre fois la Corée du Nord, se rend à pied au Pôle Nord ou navigue pendant des semaines sur une rivière canadienne apprend à connaître ses limites, ce qui m'est souvent arrivé en faisant des erreurs. J'ai découvert mes faiblesses, ai eu besoin de tolérance et appris à faire confiance – à mes yeux la chose la plus importante dans la conduite.

**Pourquoi?**

Pendant mes voyages, j'ai appris à miser sur les bonnes personnes. C'est-à-dire à leur faire confiance. C'est la même chose dans le monde professionnel: je ne mise pas sur une personne pour aller ensuite lui dire tous les jours ce qu'elle fait mal.

**La confiance ne fait pas tout.**

Un autre enseignement important est que si l'objectif n'est pas atteint, le monde ne s'écroule pas. J'en ai fait l'expérience en voyage, en crapahutant sur une montagne de 8000 m.

Quand vous souhaitez escalader le Cervin, vous prenez un guide de montagne. Vous avez alors tous deux le même objectif: atteindre le sommet en toute sécurité. Dans l'entreprise, c'est hélas rarement ainsi: ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés n'ont souvent pas le même but. Celui qui dirige a en tête son bonus, le business plan et la responsabilité vis-à-vis du conseil d'administration. Il fonce souvent tête baissée. Si vous agissez de la même façon en montagne, cela devient vite dangereux. Il faut avoir le courage de dire: doucement, nous atteindrons l'objectif, mais nous y arrivons au complet, en équipe.

»

**André Lüthi, président du CA Globetrotter-Group**

Avec ses 14 entreprises, le Globetrotter-Group propose des voyages et des séjours à l'étranger en-dehors des sentiers battus. Ils sont partenaires d'entreprise de l'ASC. Depuis son arrivée en 1987, le CEO de longue date et actuel président du CA, André Lüthi (60 ans), a fait du groupe le plus grand voyageur indépendant de Suisse. Mais la crise du coronavirus le touche durement: avec 95 000 annulations et modifications de réservations, le groupe se trouve dans la situation inédite d'une charge de travail immense sans aucune rentrée.



Des études démontrent qu'une personne qui travaille où et quand elle veut est plus satisfaite et plus productive. De plus, les heures de pointe du trafic peuvent être en grande partie évitées.

La Suisse est un pays de pendulaires. Selon l'Office fédéral de la statistique, 9 actifs sur 10 en Suisse étaient des pendulaires en 2017. Cela représente près de quatre millions de personnes. Et 30% d'entre elles ont utilisé les transports publics pour se rendre quotidiennement au travail. De nombreux pendulaires sont contraints de respecter des horaires fixes, ce qui génère des encombrements sur les réseaux routier et ferroviaire. Les travailleurs concernés sont ainsi exposés à des situations de stress qui ont un impact sur leur motivation et leurs performances.

#### **Davantage de motivation sans contrainte de lieu ou d'horaires.**

Des études démontrent que les employés qui peuvent travailler où et quand ils veulent sont plus satisfaits et plus productifs. En effet, travailler sans contrainte d'horaires ou de lieu augmente la motivation et l'engagement des collaborateurs. Ils apprécient les modèles de travail flexibles qui leur permettent d'utiliser et de répartir leur temps de manière plus efficiente.

Autre avantage décisif: permettre aux employés d'effectuer certaines tâches à domicile peut contribuer à mieux répartir les flux de pendulaires. Des horaires flexibles permettent d'éviter les heures de pointe du matin et du soir. Les pendulaires trouvent ainsi plus facilement une place assise, voyagent plus détendus et travaillent plus efficacement. Les voyages d'affaires devraient également être planifiés pendant les heures creuses, dans la mesure du possible.

#### **Exploiter au mieux les ressources et les infrastructures de transport.**

Bien que les moyens technologiques existent, les modèles de travail flexibles ne sont pas encore une réalité pour la ma-

jeurité des actifs suisses. Pour qu'un changement de mentalité s'opère au sein d'une entreprise, la direction doit s'engager publiquement en faveur d'une vision commune, les responsables doivent adopter un comportement approprié et des mesures incitatives doivent être appliquées pour flexibiliser le travail.

Les employeurs qui suivent ces recommandations et créent les conditions cadres adéquates renforcent l'engagement des collaborateurs en leur offrant davantage d'indépendance pour organiser leur journée de travail. L'attractivité de l'entreprise augmente pour les personnes qui souhaitent pouvoir mieux concilier activité professionnelle et vie privée. Enfin, les employeurs modernes contribuent fortement à une utilisation plus intelligente et plus équilibrée des infrastructures de transport.

#### **Nous vous conseillons volontiers.**

Vous aimez l'idée d'une solution de mobilité plus simple, plus économique et plus durable pour vos collaborateurs? Les account managers du Service Center Businesstravel CFF vous conseilleront volontiers. Envoyez un mail à [business@cff.ch](mailto:business@cff.ch) ou renseignez-vous sur nos offres destinées à la clientèle commerciale sur [cff.ch/businesstravel](http://cff.ch/businesstravel).

#### **Se déplacer en train est-il rentable?**

Comparez facilement les coûts de déplacement pour les particuliers et les personnes en voyage d'affaires sur [cff.ch/comparateur-pour-pendulaires](http://cff.ch/comparateur-pour-pendulaires).

# Une ville plus qu'un bâtiment

«The Circle» sera l'un des plus grands bâtiments de Suisse.

Dès les débuts du projet, nous avons systématiquement conçu The Circle comme une ville plutôt que comme un bâtiment. Nous étions convaincus de la capacité de notre système architectural à changer de manière flexible et s'adapter aux exigences du futur. Nous tenons cette conviction des centres-villes médiévaux, tel que le quartier du Niederdorf à Zurich.

A l'instar d'un centre-ville traditionnel, The Circle est parsemé «d'allées et de placettes» entre les différents éléments de l'édifice. Ces dernières sont traitées comme un espace extérieur ouvert. Elles ne sont qu'en partie recouvertes d'une toiture en verre, qui protège des intempéries mais permet de vivre le climat extérieur – sans aucune climatisation.

Nous avons adopté la «Closed Cavity Facade» (CCF), modulaire et durable, de façon méthodique dans toutes les parties de The Circle. Il a ainsi été possible de créer un dialogue entre le complexe de bâtiments et son environnement. Côté aéroport, l'architecture présente une grande

structure en verre. Vers la colline verdoyante de Butzenbühl en revanche, le complexe s'ouvre par de petits volumes. Le revêtement de la façade en aluminium poli brillant réunit, quant à lui, les différents éléments en un grand ensemble.

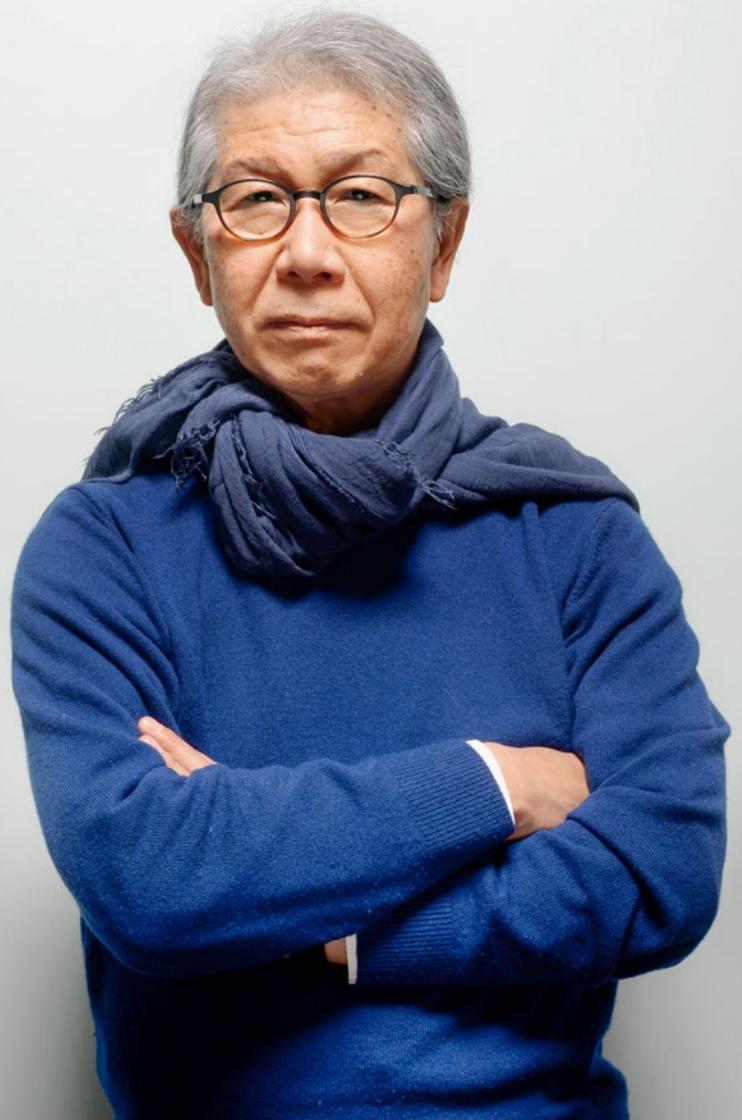
Si de nouvelles technologies contribuent à la durabilité de l'architecture, l'affection des habitants de la région de Zurich pour ce nouvel espace urbain est l'aspect le plus important pour la durabilité de The Circle.

»

---

**Riken Yamamoto** | Architecte de The Circle

---



# Inside ASC ←

## Nos mentors ont du talent

**Avoir une personne neutre et expérimentée à qui parler et avec qui échanger des idées s'avère précieux pour progresser. Forte de ce constat, l'ASC propose un système de mentorat entre ses membres dans l'espace sécurisé de son site Internet. Une quarantaine de mentors se réjouissent d'échanger avec nos membres francophones. Profitez-en!**

Régis Vonarb, responsable de l'Excellence Opérationnelle/Lean Management chez Liebherr Machines Bulle SA et mentor ASC

### **Pourquoi avoir choisi de devenir mentor ASC?**

Avant tout parce que j'aime les gens! A quoi bon proposer, échanger, faire, si cela ne se fait pas dans un esprit

de partage afin de permettre à tout en chacun de réfléchir, avancer, grandir. Mon parcours professionnel m'a donné la chance de pouvoir expérimenter, apprendre dans divers domaines aussi larges que la Recherche et Développement, le Développement Stratégique et Commercial et plus récemment le domaine de la Production. Cette compréhension globale et holistique peut, je l'espère et le souhaite, permettre aux mentees de l'ASC de pouvoir débloquer des situations quelque fois complexes.

**Pour en savoir plus: [cadres.ch/offres/mentoring](https://www.cadres.ch/offres/mentoring)**

## 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.

Les membres ASC bénéficient de conditions avantageuses pour y participer.

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

Défi 100 jours

# L'effet A



Association  
suisse  
des cadres

#SWISS  
LEADERS

# 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:

### Neuro-leadership, les clés du leader agile

Mardi 13 octobre – 18h00 à 21h00 – Fribourg

### Développer ses «soft skills»

Mardi 3 novembre – 18h00 à 21h00 – Delémont

### Facilitez votre communication avec les autres

Jeudi 10 décembre – 18h00 à 21h00 – Neuchâtel

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

#### 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)



[www.asc-leader.ch](http://www.asc-leader.ch)

#### Conception

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

#### Agencement

Stämpfli SA, Berne  
[www.staempfli.com](http://www.staempfli.com)

#### Rédaction et contenu

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

#### Impression

Stämpfli SA, Berne  
[www.staempfli.com](http://www.staempfli.com)

#### Tirage

12 000 exemplaires en 2 langues  
9800 allemand / 2200 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 «Le renforcement  
de la Suisse en tant que  
pays d'opportunité»  
suivra fin novembre 2020*

**VOTRE DROIT  
MÉRITE  
LA MEILLEURE  
PROTECTION**

## **NOUS NOUS Y ENGAGEONS.**

Parfois il faut faire valoir ses droits. Ou les défendre. En effet, les conflits sont omniprésents: dans l'environnement professionnel ou privé, en tant que locataire ou propriétaire d'un logement ou dans le cadre de la circulation routière. En cas de litige, faites confiance aux spécialistes de la CAP Protection Juridique. Vous économiserez ainsi du temps et de l'argent et ménagerez vos nerfs.

Nous sommes fiers d'être le partenaire de Protection Juridique de l'ASC et de ses membres.

[www.cap.ch](http://www.cap.ch)