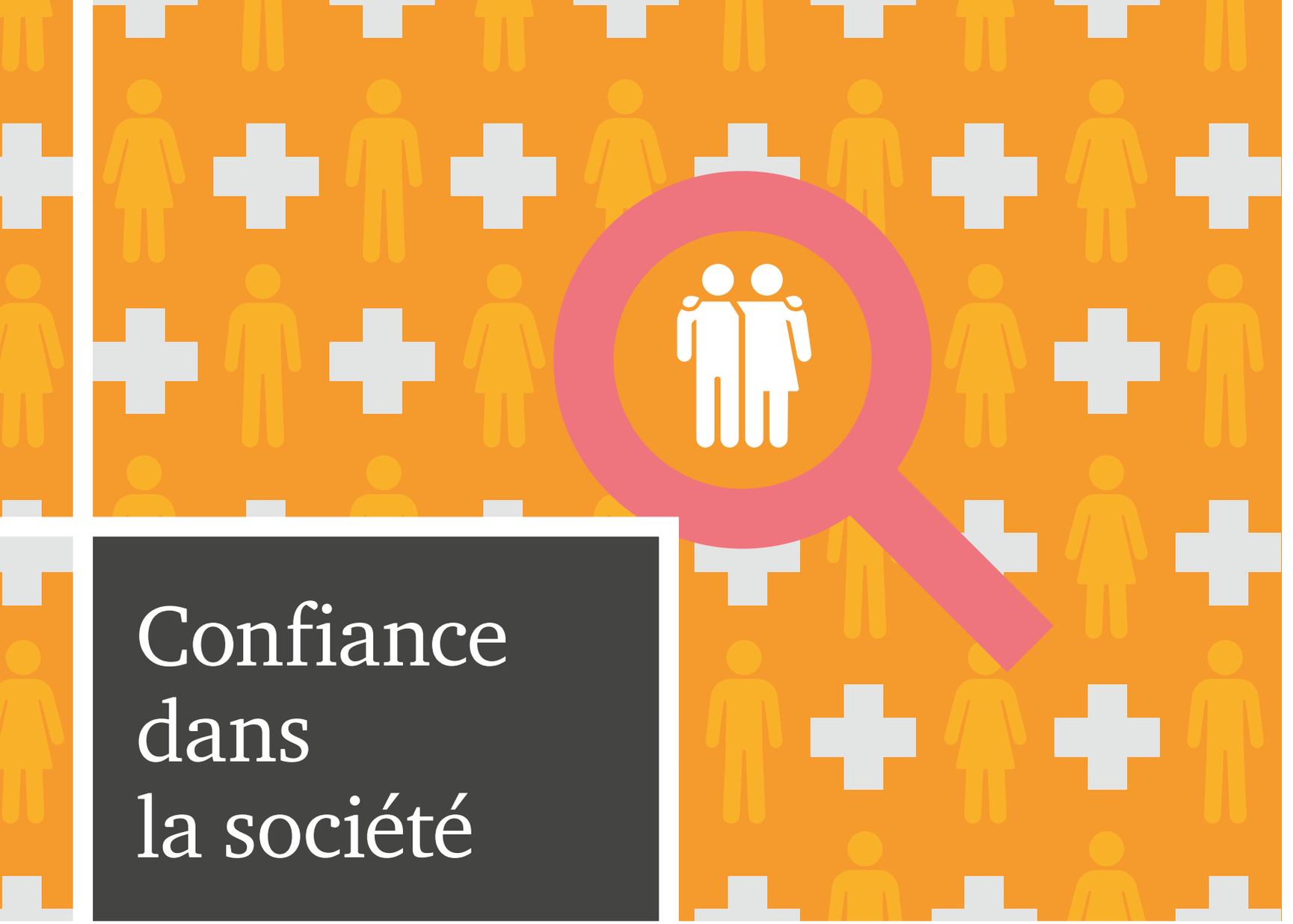
Septembre 2019

ceo

Le magazine des décideurs

Confiance dans la société

pwc



Confiance dans la société

La confiance est fondamentale aux niveaux personnel, social et économique. Comment naît-elle ? À qui faisons-nous confiance et pourquoi ? Les entreprises doivent soigner leurs rapports de confiance avec des parties prenantes très diverses et faire leurs preuves en permanence. Que se passe-t-il lorsque cette confiance est brisée ?

Au fil des pages, nous apportons un éclairage sur ces questions passionnantes d'un point de vue économique, psychologique et sociétal, et donnons la parole à des personnalités exceptionnelles et à des dirigeants d'entreprises de tailles et de secteurs divers.

MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C007447
www.fsc.org

Climatiquement neutre
Imprimé
ClimatePartner.com/11665-1908-1002

Éditeur :
PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Mise en page :
PwC, Katrin Baur, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Traitement des images/impression :
Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zurich, Suisse

Photo de titre : Beatrice Tschanz, photographiée par Markus Bertschi

Les opinions exprimées par les auteurs peuvent être différentes de celles de l'éditeur.

La présente édition du magazine ceo paraît en allemand, français et anglais.

Tirage : 7000.

© 2019 PricewaterhouseCoopers SA.
All rights reserved.

La confiance se construit et s'épanouit au fil du temps. Elle est aussi l'une des rares choses qui se multiplient lorsqu'on les distribue. La confiance repose sur la réciprocité et requiert que les deux parties acceptent de courir le risque majeur qu'elle porte en elle, la déception.

Andreas Staubli
CEO, PwC Suisse

Le présent magazine ceo apporte, au fil des pages, un éclairage sur les différentes facettes de la confiance. Des personnalités issues des milieux de la communication d'entreprise, de la protection de l'environnement, de la recherche, de la psychologie comportementale, de l'économie, de l'aviation, de la fabrication et du sport extrême nous parlent de leur conception de la confiance, aux niveaux personnel et professionnel. Elles nous disent ce qu'elles font pour la gagner, pour la multiplier et pour la capitaliser.

Autant les réponses à nos questions et les pistes de réflexion sont diverses et reflètent pleinement la complexité du concept, autant nos interlocuteurs s'accordent tous sur un point. La confiance libère un sentiment positif, que ce soit dans la sphère privée, publique, ou en affaires. Elle stimule l'excellence et les échanges féconds, elle donne une ligne et aide à décider, elle renforce les liens et les objectifs communs, elle consolide la confiance en soi et l'assertivité, elle ouvre des portes et attire les talents.

La science définit la confiance comme « la volonté de s'abandonner à quelqu'un et de se placer dans un état de vulnérabilité ». Accorder sa confiance, c'est croire que l'on ne sera pas trahi, c'est sentir que l'on peut compter sur la promesse donnée, et c'est aussi espérer que cette confiance porte ses fruits.

Vulnérabilité, croyance, sentiment ou espoir, ces notions abstraites ne font guère partie du vocabulaire de notre monde de données et de faits. C'est sans doute que nous voulons davantage que des données et des faits. Nous recherchons la proximité de nos familles, de nos amis, de nos clients, de nos investisseurs, de nos collègues, de nos partenaires d'écosystème, de nos compagnons de route, de nos équipiers, de nos modèles et de nos camarades d'opinion. Nous recherchons leur confiance et, par là, une manière d'accepter notre propre vulnérabilité.

Mais les choses ne sont pas simples. Il faut du courage pour critiquer et accepter la critique. Il faut de la sincérité pour reconnaître ses erreurs et en tirer les leçons. Il faut de la patience pour écouter et comprendre à demi-mot. Il faut de la ténacité pour se confronter intensément à une cause. Il faut une communication transparente et sans concession, surtout en situations de crise. Et, avant tout, il faut dialoguer.

Laissez-vous inspirer et guider par cette lecture sur des pistes de réflexion peut-être nouvelles. Faites-nous confiance et croyez-nous sur parole : nous ne vous décevrons pas.

Andreas Staubli

Études actuelles de PwC sur le sujet

Sicherheit in einer vernetzten Welt (2019)

Confiance dans la police
État des lieux et évolution de la sécurité en Suisse

Digital Trust Insights (2018)

Confiance et numérisation
Instaurer en 10 étapes la confiance dans la numérisation, grâce aux personnes, aux technologies et aux processus

Global Blockchain Survey (2018)

Confiance dans la blockchain
Intérêt grandissant des entreprises dans la blockchain, et quatre domaines clés pour l'avenir

Global Consumer Insights Survey (2018)

Confiance dans le commerce
Les défis posés aux marques et aux distributeurs pour être authentiques et dignes de confiance

Workforce of the future (2018)

Confiance dans le monde du travail
Quatre «Worlds of Work» possibles pour 2030

Vertrauen in Medien (2018)

Confiance dans les médias
La confiance de la population dans les médias allemands

Études actuelles externes sur le sujet

Suisse

Étude « Sicherheit 2019 » de l'EPFZ

Confiance dans les autorités et les institutions helvétiques
Tendance de l'opinion en matière de politique extérieure, de politique de sécurité et de politique de défense

Étude de confiance dans les données (2019)

Confiance dans la sécurité des données
Divulgation de données personnelles dans Internet

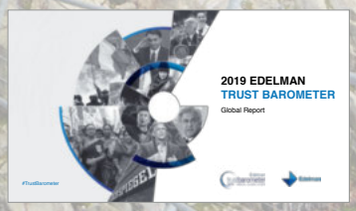
Sorgenbarometer (2018)

Confiance dans les institutions
Préoccupations et caractéristiques de l'identité du pays du point de vue de la population suisse

Monde

Baromètre de confiance Edelman (2019)

Confiance du public envers les gouvernements, les ONG, l'économie et les médias



Digital News Report (2019)

Confiance dans les nouvelles
Enquête internationale annuelle en ligne s'intéressant aux habitudes des consommateurs d'informations

Faire confiance c'est évoluer

La confiance joue un rôle clé pour PwC Suisse dont le but est de créer un climat de confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants. Stefan Räbsamen, le nouveau président du conseil d'administration de PwC Suisse, revient en détail sur la portée de cette assertion. Il explique quelle valeur ajoutée la société peut en tirer et dans quelle mesure il considère la confiance comme la base de l'évolution.

Stefan Räbsamen
Associé et président du conseil d'administration, PwC Suisse

Monsieur Räbsamen, que signifie la confiance pour vous personnellement ?
Trois choses : d'abord, c'est être bien dans sa vie et avoir les deux pieds sur terre. Ensuite, c'est avoir confiance en ses propres capacités et en celles de ses semblables. Enfin, je compare la confiance au courage de se remettre soi-même en question. Car cela ouvre des opportunités d'évolution uniques.

Que signifie « développer la confiance dans la société et résoudre des problèmes importants » pour la société suisse ?
En tant que leader de l'audit en Suisse, nous garantissons à la société que les comptes annuels des entreprises auditées sont complets et corrects. Le grand public perçoit cette contribution comme une valeur ajoutée, à juste titre. Grâce à nos autres services, nous contribuons à résoudre des problèmes et créons ainsi une plus-value économique dont la société profite dans son ensemble.

Par ailleurs, il nous importe de fournir une contribution sociale qui dépasse notre cœur de métier. Dans le cadre de notre responsabilité d'entreprise, nous suivons attentivement les initiatives les plus diverses, que ce soit la certification Equal-Salary, la réduction de notre empreinte écologique, la plateforme de bénévoles Alaya, le soutien apporté à des entrepreneurs, hommes et femmes, dans le cadre du programme de coaching Social Entrepreneurship Initiative and Foundation (SEIF), ou le partenariat de projet avec « Science et jeunesse ».

Dans quelles situations la confiance est-elle particulièrement importante, et quand le contrôle est-il meilleur ?
La confiance est primordiale partout où il s'agit de croissance et d'évolution, que ce soit au niveau de l'individu, de l'entreprise ou de l'économie. Le contrôle s'impose lorsque l'on souhaite savoir à quel rythme ou avec quelles chances de succès des décisions sont mises en œuvre. Le contrôle peut alors fixer des garde-fous. Vu sous cet angle, il n'a rien de négatif. Au contraire, il renforce la confiance.

Comment les cadres développent-ils la confiance dans leurs équipes ?
Il n'y a pas de recette pour réussir ici. C'est une question de personnalité et de charisme. Dans une situation de crise, par exemple, un style directif, de haut en bas, peut être source de sécurité et de confiance. L'équipe apprécie de pouvoir s'appuyer sur des instructions claires et sur les compétences de son supérieur.

Dans la vie professionnelle courante, les collaborateurs veulent comprendre pourquoi ils doivent faire ou ne pas faire quelque chose. Ici, un style de management participatif avec des dirigeants qui impliquent leurs équipes dans le processus de décision et sont à leur côté pour les accompagner est plus approprié. Il permet d'exploiter pleinement le potentiel des équipes, ce qui bénéficie à l'entreprise tout en favorisant le développement des collaborateurs. C'est ce que j'appelle la « unbossed company », une entreprise avec des meneurs plus que des chefs. Le terme est malheureusement souvent mal interprété aujourd'hui et assimilé à absence de direction.

Qu'est-ce qui fait une entreprise digne de confiance ?
Elle a un code d'entreprise fort, ce qui la rend fiable et prévisible pour les collaborateurs. Elle offre aux employés la possibilité d'évoluer. Et enfin, une entreprise doit sortir des sentiers battus pour gagner la confiance du personnel. C'est à ce prix qu'elle restera toujours dans la course et pourra tenir compte des besoins de ses groupes d'intérêts.

Monsieur Räbsamen, merci pour l'entretien.

« Toute médaille, aussi dégradée soit-elle, a son revers. Par exemple, lorsqu'on est à la proue et que 50 dauphins viennent batifoler autour du bateau, on se dit que, oui vraiment, la cause est juste. »

Iris Menn
CEO Greenpeace Suisse

8
Reportage sur la confiance, 1re partie – Tour d'horizon d'un état d'esprit aux multiples facettes

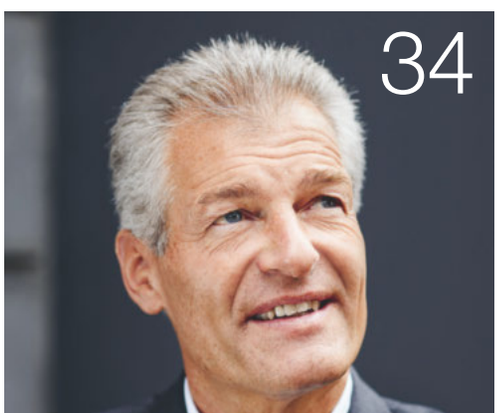
12
Prof. Antoinette Weibel
mesure la confiance

16
Gunnar Jansen
s'en remet aux mécaniciens

20
Iris Menn
lutte pour la nature

24
Evelyne Binsack
connaît ses limites

30
Reportage sur la confiance, 2e partie


34
Heinz Karrer
mise sur la compréhension

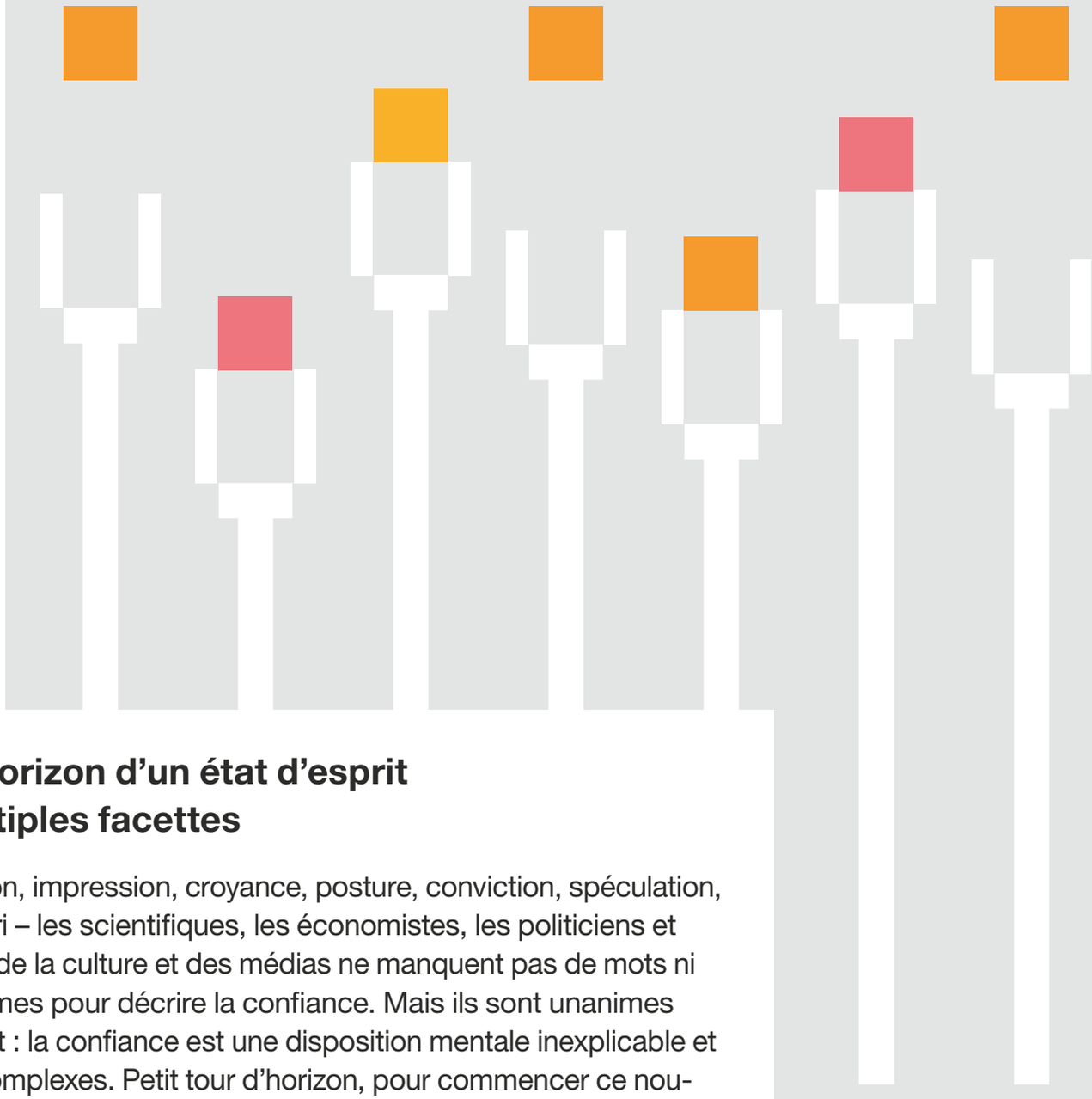
38
Prof. Martin K. W. Schweer
parle d'amour

42
Martin Eisele
nous ouvre les portes

46
Beatrice Tschanz
estime que la parole est d'or

Reportage sur la confiance

1re partie



Tour d'horizon d'un état d'esprit aux multiples facettes

Présomption, impression, croyance, posture, conviction, spéculation, attente, pari – les scientifiques, les économistes, les politiciens et les milieux de la culture et des médias ne manquent pas de mots ni de synonymes pour décrire la confiance. Mais ils sont unanimes sur un point : la confiance est une disposition mentale inexplicable et des plus complexes. Petit tour d'horizon, pour commencer ce nouveau numéro du magazine ceo.

Un cercle vicieux

La notion de défiance est relativement récente et fait l'objet de controverses. Est-elle le contraire de la confiance, doit-elle être assimilée à une moindre confiance ou n'a-t-elle rien à voir avec la confiance ? La recherche comportementale décrit la défiance comme une réticence à accepter la vulnérabilité, reposant sur une perception en tous points négative des motifs, des intentions ou des modes de comportement du vis-à-vis. La défiance s'autoalimente pour ainsi dire, étant donné qu'une pensée et une action défiantes renforcent les attitudes et les comportements suspicieux. Selon les études les plus récentes, la défiance constitue un état d'esprit en soi, généré par des facteurs autres que ceux qui induisent la confiance. Des études en neurosciences et neurobiologie montrent que lorsqu'une personne fait preuve de confiance ou de défiance, les zones activées dans le cerveau sont différentes et les hormones libérées sont également différentes.

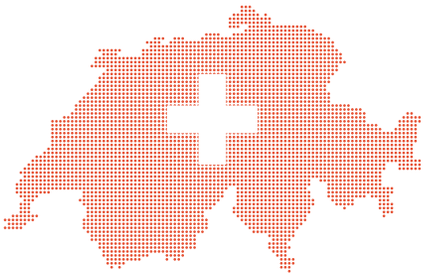
Sources : Prof. Dr Antoinette Weibel, Institute for Work and Employment Research, Université de Saint-Gall; Bijlsma-Frankema et al., 2015; Dimoka, 2010; Zak, Kurzban & Matzner, 2005

Confiance et optimisme vont de pair

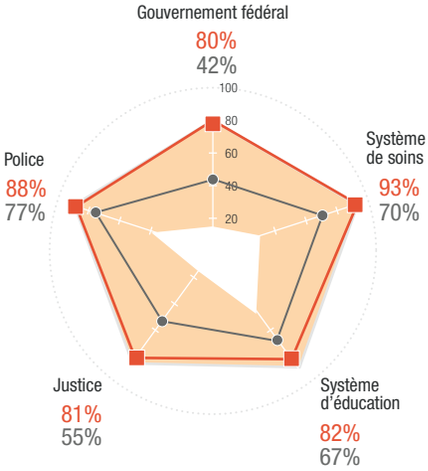
La confiance est source de sécurité. Elle donne aux individus le sentiment que les personnes ou les autorités « font bien les choses ». La confiance que les Suisses ont dans leurs institutions est presque inégalée dans le monde. Il est intéressant de constater la corrélation positive entre la confiance dans les autorités et l'optimisme des personnes. Par ailleurs, la Constitution fédérale ne prévoit pas de vote de défiance parlementaire contre des membres isolés du gouvernement ou contre l'ensemble du gouvernement.

Source : « Sicherheit 2019. Aussen-, sicherheits- und verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend » (Sécurité 2019 : les tendances de l'opinion suisse en matière de politique extérieure, de politique de sécurité et de politique de défense), EPF de Zurich, 2018

Nation de la confiance



La Suisse a davantage confiance dans le gouvernement et les autorités que toute autre nation de l'OCDE.



% de citoyens exprimant leur confiance/satisfaction (source: Gallup World Poll)

La Suisse est culturellement hétérogène et la volonté du citoyen ou d'un groupe de citoyen compte. Pour autant, nombreux sont celles et ceux qui définissent l'identité du pays selon les mêmes critères : un niveau de prospérité élevé, des institutions politiques fiables, un bon système de formation, un site économique stable, une place financière forte et de beaux paysages. La neutralité est également un élément constituant et indissociable de l'identité et liée à la conception de l'État.

Sources: Panorama des administrations publiques 2017, OCDE; Baromètre des préoccupations du Credit Suisse 2018

Un mot sur le mot

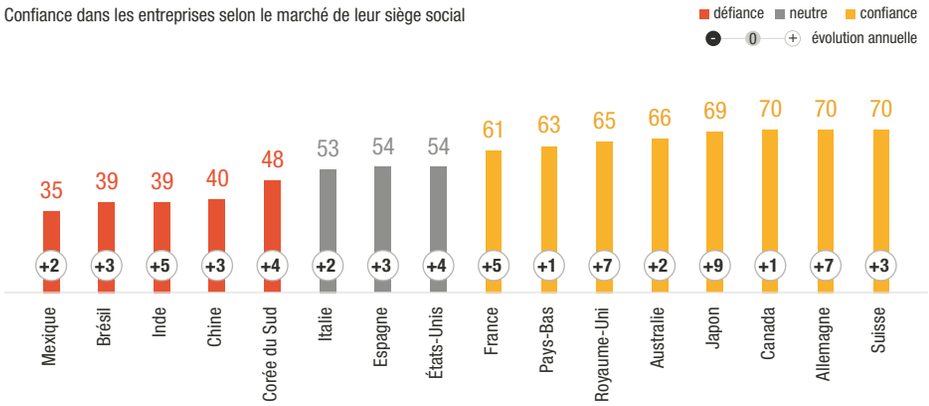
Au sens strict du terme, faire confiance renvoie à l'idée qu'on peut se fier à quelqu'un ou à quelque chose. Le verbe confier (du latin confidere : cum, « avec » et fidere « fier ») signifie, en effet, qu'on remet quelque chose de précieux à quelqu'un, en se fiant à lui et en s'abandonnant ainsi à sa bienveillance et à sa bonne foi … Depuis la modernité, … nombreux sont ceux qui préfèrent concevoir la confiance comme un mécanisme de réduction des risques, ou comme le fruit d'un calcul rationnel, en laissant de côté ce qui nous paraît être une composante essentielle de notre confiance : le fait qu'elle place d'emblée celui qui fait confiance dans un état de vulnérabilité et de dépendance.

Source : www.cairn.info/publications-de-Michela-Marzano--6280.htm

La sécurité, un crédo

Dans la communauté internationale, la Suisse est considérée comme digne de confiance, particulièrement lorsqu'il s'agit de prestations bancaires et de services financiers. Les raisons à cela sont diverses. D'une part, la Suisse s'adapte aux tendances des marchés mondiaux et a aboli, par exemple, le secret bancaire ou les régimes fiscaux. D'autre part, la Suisse offre une sécurité juridique élevée, ce qui en fait un partenaire fiable pour les entreprises et, donc, un site attrayant. Et enfin, la démocratie directe permet d'impliquer chaque citoyenne et chaque citoyen dans le processus de décision politique.

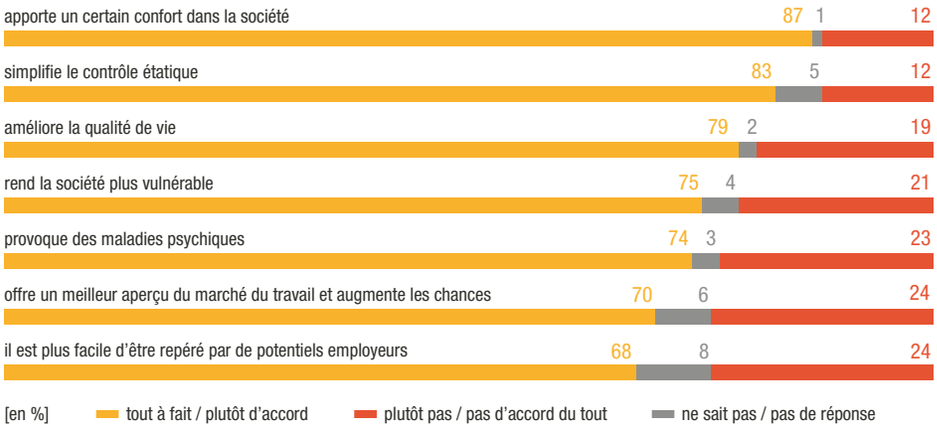
Confiance dans les entreprises selon le marché de leur siège social



La confiance dans les entreprises dont le siège social est en Suisse est primordiale.

Sources : Baromètre de confiance Edelman 2019 ; exchangemarket.ch d'août 2018

Ambivalence numérique



Les chances de la numérisation pour la vie quotidienne prédominent ; mais des doutes subsistent.

L'électorat suisse est partagé sur les conséquences des nouvelles technologies pour la société. Malgré le risque de disparition que fait peser le progrès technologique sur les emplois, 75 pourcent des sondés jugent peu probable que leur travail soit automatisé dans les 20 prochaines années. Les technologies numériques offrent un meilleur aperçu du marché du travail et améliorent les conditions de travail. De plus, elles encouragent la créativité au travail. Pour autant, la crainte augmente de devoir être joignable en permanence. Une majorité pense que la numérisation apporterait un certain confort à la société et la rendrait plus vulnérable, dévaloriserait la communication entre les personnes et provoquerait des maladies psychiques.

Source : Baromètre des préoccupations du Credit Suisse 2018

Une spirale fatale

La notion de défiance est relativement récente et fait l'objet de controverses. Est-elle le contraire de la confiance, doit-elle être assimilée à une moindre confiance ou n'a-t-elle rien à voir avec la confiance ? La recherche comportementale décrit la défiance comme une réticence à accepter la vulnérabilité, reposant sur une perception en tous points négative des motifs, des intentions ou des modes de comportement du vis-à-vis. La défiance s'auto-alimente pour ainsi dire, étant donné qu'une pensée et une action défiantes renforcent les attitudes et les comportements suspicieux. Selon les études les plus récentes, la défiance constitue un état d'esprit en soi, généré par des facteurs autres que ceux qui induisent la confiance. Des études en neurosciences et neurobiologie montrent que lorsqu'une personne fait preuve de confiance ou de défiance, les zones activées dans le cerveau sont différentes et les hormones libérées sont également différentes.

Sources : Prof. Dr Antoinette Weibel, Institute for Work and Employment Research, Université de Saint-Gall; Bijlsma-Frankema et al., 2015; Dimoka, 2010; Zak, Kurzban & Matzner, 2005

« Nous constatons actuellement une défiance croissante de la société envers les institutions, comme les médias, les entreprises, la politique ou le gouvernement. »

La confiance c'est bien, plus de confiance c'est mieux

Prof. Antoinette Weibel
Université de Saint-Gall

« La confiance est la volonté de s'abandonner à quelqu'un et de se placer dans un état de vulnérabilité », nous dit **Antoinette Weibel.** La professeure à l'Université de Saint-Gall, enseignante et chercheuse, offre à autrui avant tout un acte de foi.

Texte: Rédaction magazine ceo
Photos: Markus Bertschi

La confiance est la condition sine qua non de toute collaboration et, d'une manière générale, de toute activité. Économiste de formation, Antoinette Weibel travaille sur la question depuis l'époque de ses études, toujours avec la même passion. « La confiance est comme l'huile dans les rouages, qui rend possible des transactions », nous dit la professeure et directrice de l'Institut FAA (Institut de recherche sur le travail et les mondes du travail) à Saint-Gall, qui tente ainsi de donner une première définition d'une notion « multicouche ».

La confiance est aussi un « facilitateur » qui ouvre une marge de négociation et économise des ressources. Enfin, pour les entreprises, la confiance est la base pour fournir de bonnes prestations, pour attirer et fidéliser les talents. Une question lourde d'émotions et d'espoirs.

Celui qui accorde sa confiance espère que l'autre ne le trahira pas. Cela signifie que chacun doit s'en remettre à l'autre et accepte de se montrer vulnérable, nous dit Weibel. Des éléments comme le caractère des protagonistes, le sens de l'intégrité et des valeurs sont ici déterminants. Weibel intègre une idée issue de la théorie du jeu, une méthode qui modélise des décisions dans des situations de conflit social : « La confiance dépend de l'intensité de la relation : plus on se connaît et plus le dialogue est intense, plus l'implication dans les processus de décision est grande. »

Recherche de sources fiables

Weibel et son équipe ont constaté « actuellement une défiance croissante de la société envers les institutions, comme les médias, les entreprises, la politique ou le gouvernement, mais aussi envers les organisations non gouvernementales ». C'est également ce que montre le Baromètre de confiance Edelman, un sondage annuel publié par l'agence de conseil en stratégie et communication Edelman. Plus de 33'000 répondants dans 27 pays ont participé à la 19e édition du sondage. Les gens rechercheraient à nouveau des sources fiables et dignes de confiance. Toutefois, le dernier sondage révèle aussi un ralentissement de la perte de confiance dans les institutions. L'indice de confiance est même en hausse dans certaines régions. « La chute libre est terminée », conclut le 19e Baromètre de confiance de janvier 2019.

Projet de recherche Stakeholder Distrust

Le projet de recherche actuel d'Antoinette Weibel, soutenu par le Fonds national suisse (FNS), traite le thème de la « défiance dans les relations avec les parties prenantes ». La priorité est accordée ici à une approche de management intégrée qui permet d'éviter la défiance et de construire des relations de confiance entre les parties prenantes d'une entreprise. Le projet de recherche conduit avec Prof. Dr Sybille Sachs de la Haute école d'économie (HWZ) de Zurich se terminera en 2021.

www.unisg.ch

« Notre projet de recherche vise à trouver des indicateurs pour mesurer la défiance. »

C'est sur ce type d'enquête qu'Antoinette Weibel et ses collègues s'appuient pour étudier la question de la confiance et de son contraire, la défiance (voir encadré). La chercheuse précise toutefois que « la défiance n'est pas simplement le contraire de la confiance, mais une catégorie en soi. » Alors que la confiance demande du temps pour s'installer, la défiance arrive souvent de manière rapide et inattendue.

Rendre la défiance mesurable

Pour les entreprises, la défiance est avant tout une charge qui génère des coûts de contrôle accrus ou nécessite des efforts pour rétablir la réputation. La défiance suscite du stress et de la résistance chez les personnes concernées ; elle peut conduire à de l'hostilité et à des conflits. Pour en avoir déjà fait l'expérience, Weibel sait que la défiance peut déclencher des symptômes physiques. « C'est une situation qui peut occasionner des problèmes rénaux, des maux de ventre et des troubles du sommeil. » Elle a décidé alors de continuer à chercher dans ce domaine.

Elle nous explique l'approche du dernier projet de recherche : « Nous voulons trouver des indicateurs pour mesurer la défiance et éclairer le processus d'apparition de cette défiance et ses effets. » Une des questions qui se posent est de savoir comment retrouver la confiance perdue et ce que devraient faire les entreprises après un cas de perte de confiance. Lorsque les attentes des parties prenantes envers une entreprise sont élevées, la chute peut être particulièrement rapide. La transparence est alors le maître mot. Bien sûr, il est généralement plus facile d'expliquer des problèmes techniques qu'un acte délibérément malveillant. Mais dans tous les cas, elle conseille de « ne pas garder le silence et ne pas rejeter simplement la responsabilité sur les subalternes. Il faut faire preuve d'expiation et rechercher le dialogue avec les parties prenantes concernées. Une simple excuse n'est pas suffisante. »

Il n'y a aucun mal à faire preuve d'un peu de générosité et d'autocritique dans ce type de situation. Il faut montrer à l'autre partie qu'on la prend et se montrer sensible à ses préoccupations. La professeure ajoute : « Pour conserver son agilité et sa liberté, il est nécessaire de régler correctement et définitivement un tel cas, d'en tirer les conséquences qui s'imposent et d'introduire les mesures nécessaires. »

Être à l'écoute et faire preuve de courage

En affaires, des contrats permettent de garantir la confiance. Weibel ajoute qu'ils doivent être conçus de manière à orienter le comportement des partenaires dans la bonne direction. Les fournisseurs s'interrogent. L'entreprise est-elle fiable, paie-t-elle dans les délais ? Quelles sont nos relations, me lâchera-t-elle en cas de doute ? Les collaborateurs aussi, qui se sentent encore plus vulnérables en tant qu'individus, se posent des questions, sur leur carrière, l'évolution de leur salaire et sur leur propre image. Jusqu'où va la loyauté de mon employeur à mon égard ? Quelle valeur ai-je pour lui ? Les supérieurs hiérarchiques devraient pouvoir écouter et avoir le courage d'exprimer aussi des choses désagréables. La confiance est aussi à ce prix.

Le type de gestion du personnel, les moyens utilisés et les méthodes appliquées peuvent susciter tant la confiance que la défiance. La gestion basée sur la performance, largement répandue dans le monde de l'entreprise, en est un excellent exemple. L'objectif étant les primes, tout tourne autour des objectifs fixés, des chiffres réalisés, des résultats obtenus et des évaluations. Le signal donné

aux collaborateurs est le suivant : le travail fourni est mesurable et la motivation découle extrinsèquement d'incitations financières. Ce qui fait parfois passer à la trappe d'autres critères d'évaluation de valeur pour les employés, comme la confiance qui leur est accordée, les tâches exigeantes qui leur sont confiées ou un environnement de travail attrayant.

Les entreprises n'existent que grâce aux personnes qui y travaillent, avec toutes leurs forces et leurs faiblesses. Les rôles des acteurs ne sont pas figés : parfois on est un individu, parfois on représente l'entreprise, mais toujours les actes sont dictés par des normes et des règles imposées. Aujourd'hui, on attend des dirigeants, comme d'un CEO par exemple, qu'ils s'engagent et prennent position, notamment sur des thèmes sociétaux importants comme le changement climatique ou l'avenir du travail.

L'équilibre n'est pas toujours simple à trouver : ne pas craindre d'être sur le devant de la scène, sans pour autant produire un effet narcissique ou héroïque, et avoir le courage, malgré toutes les exigences de conformité et de politiquement correct, d'oser prendre une fois une décision spontanée. Mais il est ensuite important, insiste Weibel, de passer de la parole aux actes. Car, comme Horace, poète satirique romain, le disait déjà : « Trop de promesses nuisent à la confiance. » À la question de savoir comment elle, en tant que directrice d'un institut, traite la confiance dans son équipe, Weibel répond : « Je laisse beaucoup de liberté à mes collaboratrices et à mes collaborateurs. »

Antoinette Weibel est professeure à l'Université de Saint-Gall et directrice de l'Institut de recherche sur le travail et les mondes du travail. Ses axes de recherche actuels sont l'influence des institutions sur la motivation des collaborateurs, la confiance au sein des entreprises, la confiance des parties prenantes ainsi que le bien-être des collaborateurs sur leur lieu de travail.

Antoinette Weibel a achevé en 2002 ses études de sciences économiques à l'Université de Zurich avec une thèse de doctorat sur le thème « Vertrauen und Kontrolle in strategischen Netzwerken » (Confiance et contrôle dans des réseaux stratégiques). En 2008, elle a obtenu le titre de professeure avec un travail intitulé « Voluntary Work Engagement ». La même année, elle a repris la chaire de Management à la Haute école universitaire du Liechtenstein, en 2010 la chaire de Personnel, gestion et décision dans le secteur public à l'École supérieure des sciences administratives de Spire (Allemagne). En octobre 2010, elle répond à la demande de l'Université de Constance et devient titulaire de la chaire de Sciences administratives. De 2014 à 2016, elle a été directrice de l'Institut de direction et de gestion du personnel à l'Université de Saint-Gall et professeure ordinaire en management du personnel.

Weibel est membre de plusieurs conseils de fondation, présidente du réseau FINT (First International Network on Trust) et membre du comité de direction de l'European Group for Organizational Studies (EGOS). Elle est mariée et vit avec son mari et deux chats dans la région de Zurich.

« La confiance est capitale »

Pour **Gunnar « Gandalf » Jansen,** la confiance est vitale. Elle est indispensable pour réussir les manœuvres de vol acrobatique de la Patrouille Suisse, à des vitesses pouvant atteindre 1000 kilomètres par heure. Pour gagner cette confiance, le pilote leader de l'escadrille investit beaucoup de temps dans la préparation, l'esprit d'équipe et les discussions.

Gunnar « Gandalf » Jansen, (1983), est membre de la Patrouille Suisse depuis 2010 et son leader depuis 2017. Major dans les Forces aériennes suisses, il est pilote militaire professionnel depuis 2004 et à volé sur le F/A-18 au sein de l'escadrille d'aviation 18 à Payerne. Il a plus de 2500 heures de vol à son actif. Polymécanicien de formation et titulaire d'une maturité professionnelle, il a suivi, après l'école de recrues dans les troupes d'aviation au Tessin, la formation de pilotes de ligne auprès de Swiss Aviation Training. Jansen est marié, sans enfants, et vit dans le canton de Zurich.

Texte: Roberto Stefàno
Photos: Andreas Zimmermann

Connaissez-vous Gandalf, un des personnages du « Seigneur des Anneaux », et qui est devenu votre nom de code ?
Je porte ce surnom depuis l'école de pilotes, à une époque où j'avais déjà plus de cheveux blancs que mon instructeur de vol. Avant cela, je ne savais même pas qui était Gandalf.

Parlez-nous de ces surnoms.
C'est une tradition chez les pilotes. À la Patrouille Suisse, cela nous aide à bien séparer vie professionnelle et vie privée.

La Patrouille Suisse effectue des démonstrations aériennes spectaculaires en Suisse et à l'étranger. Quelle autre mission a-t-elle ?
Nous sommes un outil de relations publiques au sein des Forces aériennes suisses. Notre mission est de faire la démonstration au public en Suisse et à l'étranger de la capacité d'intervention des Forces aériennes suisses. Nous incarnons des valeurs considérées comme typiquement suisses, telles que la haute précision, la discipline, la sécurité et le dynamisme.

En quoi consiste votre rôle de leader de la formation ?
Je la dirige. Pendant le vol, les cinq autres pilotes ne regardent pas devant eux mais vers moi ou vers le collègue qui vole à côté. Donc, lorsque nous exécutons un looping et fonçons vers la terre à 600 kilomètres par heure, c'est moi qui dois déterminer la bonne trajectoire de vol. Mes camarades d'équipe doivent me faire confiance, ils ne voient pas le sol.

Une confiance aveugle au sens le plus strict du terme.
Le leader est choisi par l'équipe, on me fait donc confiance pour cette mission. La confiance ne naît pas du jour au lendemain, il faut du temps. Nous devons aussi commencer par construire la confiance dans un programme de vol destiné à un show aérien. Pour cela, nous partons chaque année deux semaines en camp d'entraînement. Au début nous volons très haut, loin des montagnes et de tout autre obstacle. Dès que le programme est en place, nous volons plus bas. Notre commandant représente alors un sol fictif sur une ligne de crêtes. Il reste encore 1000 mètres de marge pour éviter tout incident en cas d'erreur. Nous nous exerçons jusqu'à ce que tout le monde soit vraiment prêt. Et ensuite seulement nous volons au-dessus du sol.

Qui décide si quelqu'un vole ?
En principe chacun pour soi. Si quelqu'un ne peut pas voler, il n'a pas à se justifier. Je lui fais confiance.

Quel est le rôle du commandant ?
Il est responsable de toute la partie administrative et il est le chef de l'équipe. Le commandant nous crée un environnement dans lequel nous pouvons voler librement.

« Si un mécanicien confirme qu'un avion est prêt, je ne remets pas son avis en question. »

Gunnar Jansen – à titre personnel

Quand êtes-vous monté dans un avion pour la première fois ?
À 16 ans, dans un avion qu'un ami avait construit lui-même, au Tessin. Il m'avait brièvement passé les commandes. J'ai ensuite fait mon premier vol dans une machine militaire pendant l'école de recrues, à 19 ans, un PC-7.

Quel était le métier de vos rêves d'enfant ?
Je voulais devenir astronaute. L'espace me fascine toujours autant aujourd'hui, mais je suis content de ne pas devoir aller aussi loin.

La Patrouille Suisse a-t-elle des rituels ?
Nous portons des chaussettes blanches lorsque nous volons. Il faut être prêt à 100 pourcent le jour de la présentation. Si on les oublie, on est pieds nus dans les chaussures. Avant un vol, nous touchons nos parachutes respectifs pour nous porter chance. Et après le vol nous échangeons une poignée de main. Enfin, nous fêtons un pilote qui a volé un programme par beau temps à l'étranger pour la première fois devant 100'000 personnes. Il va ensuite se baigner…

Quel est votre modèle d'avion préféré ?
Le F-16. Cet avion me fascine depuis que je suis petit. Mais je n'ai encore jamais volé avec.

Et votre show aérien préféré ?
Celui au-dessus de la piste de course du Lauberhorn à Wengen, surtout à cause des coulisses. Un looping devant la face nord de l'Eiger… est tout simplement magique.

Lorsque vous voyagez en privé, la vitesse compte aussi ?
J'aime bien les beaux moteurs et vais de temps en temps sur un circuit de course.

Sinon comment êtes-vous en privé ?
Le contraire absolu. J'aime pêcher et je pratique l'astrophotographie. Cela me permet de recharger mes batteries. J'aime être seul parfois et ne pas devoir parler.

Votre destination de vacances préférée ?
S'il y a une plage, je suis heureux.

Quel objectif personnel souhaiteriez-vous encore atteindre cette année ?
D'une manière générale, je voudrais enthousiasmer le plus de jeunes possible pour l'aviation. En 2019, la Patrouille Suisse souffle ses 55 bougies. Il y aura une fête avec de nombreux anciens pilotes. Je voudrais leur offrir une prestation particulièrement réussie.

Quel message souhaiteriez-vous faire passer à nos lecteurs ?
Il ne faut jamais se reposer sur ses lauriers. Il en va de même pour la confiance : il faut la gagner chaque jour et ne pas la considérer comme définitivement acquise.

Il ne donne pas d'instructions, seulement un feed-back.

Comment planifiez-vous les démonstrations aériennes ?
Sur une carte. Je tiens compte du public et j'intègre les villes, les montagnes et les autres obstacles. Dans l'analyse finale, j'évalue quelles figures de vol sont appropriées pour cet environnement et je les dessine sur la carte. Je réunis ensuite toute l'équipe et j'explique mon plan. Puis la discussion est ouverte. Chacun donne son avis et fait part de ses réticences. À la fin, nous arrêtons un programme qui convient à tous.

N'y a-t-il pas d'autre organe de sécurité qui entérine le programme ?
Si. En début d'année, nous présentons tout le programme de vol des mois suivants au comité de contrôle. Nous étudions les obstacles particuliers sur les différents lieux de démonstration et les matérialisons sur la carte. Si le comité est d'accord avec l'analyse, il nous donne son feu vert.

Comment vous entraînez-vous pour les manœuvres sur les différents lieux de démonstration ?
Nous effectuons le programme d'abord sans public et le dessinons avec la caméra en adoptant la perspective des spectateurs au sol. Après l'entraînement, nous l'analysons à l'écran. Nous pouvons ainsi apporter encore des corrections le jour du show.

Qu'est-ce qui est particulièrement important dans l'équipe pour vous en tant que meneur ?
La confiance. Elle est capitale et indispensable. Ensuite, chaque membre de l'équipe doit comprendre et accepter sans réserve que nous devons tous faire corps pour réussir l'exercice. Il est parfois nécessaire de laisser son ego au vestiaire ! C'est un comportement qu'il faut entretenir. Nous en parlons beaucoup. Par exemple, si quatre pilotes sur cinq peuvent voler déjà très près et que le cinquième a besoin de plus de distance, alors le groupe devra s'adapter à ce collègue pour que la figure de vol soit correcte. Ce n'est pas toujours si simple.

Comment sentez-vous la confiance de vos équipiers ?
À leur calme. Je le sens lorsque je parle à la radio avec quelqu'un ou que je tourne la tête pendant le vol. Tant que tout est calme, la confiance est là. Si j'ai une autre impression, je dois agir.

Vous changez encore quelque chose pendant le vol ?
Oui. Par exemple, je réduis la vitesse. Le programme dure alors un peu plus longtemps, mais au sol personne ne le remarque.

Quelles sont vos relations en privé au sein de l'équipe ?
Nous nous connaissons extrêmement bien et nous rencontrons souvent en dehors du travail, y compris avec nos partenaires.

Et si des tensions surgissent ?
Dans ce cas, je dois intervenir en tant que leader. J'appelle cela l'écoute agressive : écouter attentivement pour comprendre ce qui se passe dans une discussion et capter les nuances. C'est ma mission de poser des questions et de parler avec les gens. Le tout demande du temps et peut être exigeant, mais est d'une importance capitale.

Et si quelqu'un ne convient pas au groupe ?
Nous sélectionnons nous-mêmes tous les coéquipiers, y compris notre chef, le commandant. Nous n'avons aucune « obligation » d'accepter qui que ce soit, nous espérons seulement que la personne choisie sera d'accord.

En tant que pilote, jusqu'à quel point comptez-vous sur les techniciens au sol ?
Nous sommes certainement un des rares pays dans lesquels l'équipe ne contrôle pas elle-même ses instruments de vol. Nous avons des relations très étroites avec nos techniciens. Lorsqu'un mécanicien confirme que l'avion est prêt, je ne remettrais jamais son avis en question.

Que pensez-vous d'une manière générale des moyens techniques dans l'aviation ?
Il faut leur faire confiance. Toutefois, il y a toujours une sécurité dans l'aéronautique. On ne compte jamais que sur un seul système. Mais il y a de toute manière relativement peu de technique dans nos avions.

Oui, vos avions sont considérés comme dépassés.
Ils sont complètement dépassés ! Mais seulement pour l'intervention militaire. Pour notre part, nous les utilisons pour des démonstrations aériennes, et là ils sont toujours au top.

En 2016, la Patrouille Suisse a vécu son premier accident. Comment avez-vous surmonté cet événement ?
Les conséquences ont été gigantesques. Entretemps, l'enquête arrive à son terme si bien que l'on peut estimer lesquelles des mesures d'urgence introduites à l'époque doivent être poursuivies pour éviter un nouvel incident de ce type.

Et au sein de l'équipe ?
Aujourd'hui, nous parlons beaucoup de ce genre d'incidents pour y être mentalement préparés. L'accident dont vous parlez a été un coup dur qui nous a tous changés, y compris la manière dont nous impliquons nos familles, nos êtres les plus chers, dans notre travail.

Dans quelle mesure la confiance a-t-elle été ébranlée ?
Il n'a jamais été question de ne plus voler ensemble ou de ne plus avoir confiance. Le risque d'accident fait partie de notre métier.

Avez-vous peur en vol ?
Je n'ai jamais peur quand je pilote moi-même. Mais j'ai toujours le trac. C'est le respect de la mission. Et cela aide aussi à rester concentré. Le trac passe dès que je sens le moteur.

Quelle figure ne feriez-vous jamais durant un meeting aérien ? Où est la limite ?
Nos programmes doivent être sur pied en deux semaines. Le temps d'entraînement est réduit. Certes, nous essayons toujours de nouvelles figures, mais elles doivent être au point après quelques vols, faute de quoi nous ne les intégrons pas au programme. Les équipes étrangères qui disposent de nettement plus de temps exécutent de temps en temps un vol en formation sur le dos, qui est d'une extrême difficulté. Je ne le ferais jamais, ne serait-ce que parce que je suis convaincu que le public ne perçoit pas vraiment l'exploit.

Comment ressentez-vous l'accueil, la confiance de la population ?
Nous jouissons d'une immense estime auprès du public.

Est-ce que le débat autour du climat a changé les choses ?
Étonnamment non. Il y a ici et là quelques questions. Mais à vrai dire, nous volons trop peu en escadrille pour avoir une grande influence sur les émissions.

Combien de temps volerez-vous encore pour la Patrouille Suisse ?
Nous devons quittez la formation à 42 ans. Mais, comme beaucoup d'autres avant moi, je partirai avant. Cela fait dix ans que j'y suis. À un moment, il faut laisser la place aux jeunes.

La **Patrouille Suisse** est la patrouille acrobatique officielle des Forces aériennes suisses. Elle a été créée en 1964 pour faire la démonstration à l'étranger de la performance, de la précision et de la capacité d'intervention des Forces aériennes suisses en Suisse et à l'étranger. La Patrouille Suisse est stationnée sur l'aéroport militaire d'Emmen.

www.vtg.admin.ch
→ Patrouille Suisse

« Un ours polaire affamé ou une marée noire en Arctique font toujours de l'effet, mais moins longtemps qu'auparavant. »

Iris Menn

Née dans le Land de Hesse, Iris Menn a fait ses études à Marburg, à Braunschweig et à Hambourg. Elle est titulaire d'un doctorat en biologie marine. En 2002, elle entre chez Greenpeace où elle s'engage durant onze ans en tant que responsable d'équipes et de campagnes et participe à de nombreuses expéditions. Elle prend ensuite la direction des programmes internationaux et du travail politique de la Mission chrétienne pour les aveugles (CBM), une organisation internationale de collaboration au développement, où elle assume la responsabilité de l'orientation stratégique et opérationnelle de projets, notamment en Afrique. Iris Menn est la directrice de Greenpeace Suisse depuis juillet 2019. Elle vit à Zurich.

« Faisons aussi ce que nous demandons aux autres »

Lorsqu'elle est en haute mer, avec des dauphins qui s'ébattent autour du bateau, **Iris Menn** a le cœur qui bat plus fort. La directrice de Greenpeace Suisse milite depuis de nombreuses années pour la nature, désormais à partir de son nouveau bureau, à Zurich.

Texte: Rédaction magazine ceo
Photos: Marc Wetli

Ils sont vraiment infatigables, ces activistes écologistes. Même au siège principal de Greenpeace où, dans certains bureaux, une machine à café et des canapés invitent à la discussion et au repos, ils ne font pas de pause.

Certes, il y a du café dans le coin cuisine, et le tableau d'affichage est couvert du mélange habituel de courrier, faire-part de naissance et autres lettres manuscrites. Toutefois, l'espace est occupé non par des sièges confortables mais par une table haute de 3 mètres de long qui sert aussi à des réunions de travail. Et à côté du courrier, toute une série de petites notes sur lesquelles ont été inscrits des mots-clés comme « Climate », « Energy » et « Fundraising ». Sans oublier une affiche avec une sorte de jeu d'échelle. Iris Menn : « C'est ici que nous représentons l'état d'avancement de notre nouveau système d'organisation pour les collaboratrices et les collaborateurs. Chez nous, pas de hiérarchie mais une vraie holacratie, un système basé sur l'intelligence collective et sur l'auto-organisation, qui octroie plus de pouvoir de codécision aux collaborateurs. »

Directrice de Greenpeace Suisse depuis l'été dernier, Iris Menn a quitté Francfort en Allemagne pour s'installer à Zurich. Si elle doit aussi procéder à une réorganisation interne, sa principale mission est de toute autre ampleur. « Notre priorité actuelle est la protection du climat », affirme-t-elle. Les efforts porteront d'abord sur les banques suisses qui continuent à soutenir des investissements dans les énergies fossiles, puis sur l'agriculture et sa production de viande et enfin sur la nouvelle loi sur le CO_2 qui doit être conçue de sorte que la Suisse aussi mette enfin en œuvre l'accord de Paris sur la protection du climat.

Est-ce que Greenpeace profite déjà de la nouvelle vague verte qui domine actuellement l'agenda politique ? « Ce genre de choses a toujours un ‹effet retard› », nous dit Iris Menn. Donc, pas vraiment d'augmentation du nombre d'adhésions à ce jour, mais un élan de solidarité avec les jeunes grévistes. « Chaque jour pratiquement, des jeunes viennent nous voir. Nous leur apportons un soutien logistique et technique. Cela va de la mise à disposition de nos locaux et de conseils concrets sur la manière de guider les foules dans les manifestations pour éviter le danger ou la

www.greenpeace.ch

Greenpeace

L'organisation non gouvernementale internationale a été fondée en 1971 à Vancouver par un groupe de militants pacifistes. Son siège social se trouve à Amsterdam. L'organisation s'engage de manière non violente en faveur de la nature. Elle compte, dans le monde entier, quelque trois millions de membres de soutien et des bureaux dans 55 pays. Greenpeace Suisse a été créée en 1984 sous la forme d'une fondation d'utilité publique. Forte de ses 145'000 membres, l'organisation suisse est membre de Greenpeace International.

« Il faut s'intéresser à la question. De toute manière, on n'a pas le choix. »

violence, jusqu'à des réflexions stratégiques et tactiques pour que les idées et exigences soient entendues par les milieux politiques. »

« Greenpeace a près de 50 ans d'expérience en la matière. »

« Les gens nous reconnaissent cette compétence et nous font confiance. »

Menn sait de quoi elle parle. À part quatre ans passés dans l'aide au développement, la diplômée en biologie marine a consacré jusqu'ici toute sa vie professionnelle à la protection de l'environnement, dont de nombreuses années en tant que responsable de campagnes chez Greenpeace et, bien sûr, comme activiste.

Lorsqu'elle raconte les actions menées, on ne la retient plus : « De mes expéditions sur des bateaux, j'ai gardé de nombreuses images qui m'ont marquée. » Par exemple, celles de filets de pêcheurs longs de plusieurs centaines de mètres, remontés à la surface, remplis de poissons aux yeux exorbités en raison de la perte de pression. Ou des coraux, vieux de 150 ans, pris dans des filets, et qui trouvaient ainsi une fin brutale. Aujourd'hui encore, à une époque où le flot d'images sur Internet nous submerge, Iris Menn continue de croire à la force de ces images chargées d'émotions. « Un ours polaire affamé ou une marée noire en Arctique font toujours de l'effet, mais moins longtemps qu'auparavant. » La durée de vie des « mindbombs » par lesquelles Greenpeace dénonçaient les atteintes à l'environnement dans les années 1970 et sensibilisait la population aux questions d'environnement a nettement reculé.

Pourtant, Iris Menn affirme être optimiste. Une force qu'elle puise notamment dans la nature dans laquelle elle passe le plus de temps possible, que ce soit en nageant, à vélo ou en randonnée. « Toute médaille, aussi dégradée soit-elle, a son revers. Par exemple, lorsqu'on est à la proue et que 50 dauphins viennent batifoler autour du bateau, on se dit que, oui vraiment, la cause est juste. »

Très jeune, elle s'engage déjà pour la nature. Elle grandit dans un village en Hesse et passe le plus clair de son temps en plein air. À 13 ans, les Verts en Allemagne entrent au Bundestag, Iris Menn fait don de son premier argent de poche à Greenpeace. Les actions de l'organisation l'impressionnent. Les premières campagnes de l'ONG fondée en 1971 étaient dirigées contre les essais nucléaires et contre la pêche à la baleine. Plus tard, les questions de réchauffement climatique, de déforestation, d'énergie nucléaire et de génie génétique sont venues s'y ajouter.

Son sens des responsabilités la pousse rapidement à s'engager. « Je me suis acheté un T-shirt de la campagne ‹ Nuclear Free Seas ›. Avec ça, je n'étais pas considérée comme vraiment à la mode à l'école, mais comme une adolescente rebelle ! » Iris Menn ne peut s'empêcher de sourire à l'évocation de ce souvenir, ce qui contraste avec le ton calme et sérieux sur lequel elle parlait des visions et des objectifs de Greenpeace. Jeune étudiante en biologie à l'Université plutôt gauchiste de Marburg, elle a, avec d'autres sympathisants, participé à des sit-in jour et nuit devant la caserne et protesté contre la guerre au Vietnam. Elle rit brièvement. Le sérieux de la cause ne les empêchait pas d'éprouver du plaisir à agir. Suivirent de nombreuses années comme activiste de Greenpeace, souvent en haute mer. Les actions étaient parfois téméraires mais toujours non violentes. Une non-violence inscrite dans l'ADN de Greenpeace, comme son nom l'indique.

Depuis un an, Iris Menn passe davantage de temps dans le grand bureau du quartier général suisse qui se trouve dans le bâtiment de la coopérative Kalkbreite. Ici, personne n'a

Iris Menn – à titre personnel

À qui faites-vous confiance ?
Je suis fondamentalement quelqu'un de confiant. Pour moi, la confiance est quelque chose que j'accorde aux autres comme à moi-même. Faire confiance est aussi une question de courage, car on risque toujours d'être déçu.

Où rechargez-vous vos batteries ?
Je vais souvent dans un ancien cloître, devenu aujourd'hui un centre de méditation et de pleine conscience, et qui possède un magnifique jardin zen. J'y ressens de la force et du calme. Par ailleurs, je médite chaque jour entre dix et vingt minutes.

Quel message aimeriez-vous délivrer ?
Ayez confiance en vous-même et faites confiance aux autres. Nous parviendrons, ensemble, à faire de notre planète un monde de paix et fier de sa nature.

de place fixe, la cheffe non plus. Une fois la journée terminée, on range ses affaires de travail dans des caisses équipées d'une bandoulière que l'on dépose près de la sortie. Il n'y a pas beaucoup de place pour le papier. Mais pourquoi devrait-il y en avoir ?

Internet fournit toutes les connexions et les informations nécessaires, deux des principaux outils de campagne. Iris Menn admire en cela la nouvelle génération de militants. « Ils sont incroyablement rapides quand ils décident quelque chose, qu'ils utilisent les canaux numériques, cherchent des informations et s'organisent. Ce n'était pas possible autrefois. »

Ce qui, en revanche, est resté comme autrefois, est l'exigence de crédibilité. Elle est le fondement de la confiance que les membres placent dans Greenpeace. « Nous sommes intraitables à ce sujet. Nous devons faire nous-mêmes ce que nous demandons aux autres. Et si nous commettons des erreurs, nous devons aussi les assumer. »

Aujourd'hui, il est très difficile de trouver des entreprises « vertes » crédibles. Beaucoup pratiquent le « greenwashing » et s'attribuent le label « durabilité » sans pour autant satisfaire aux normes. Il faut dire qu'il n'est pas facile de s'y retrouver avec tous ces labels de qualité. Quel conseil Iris Menn donne-t-elle aux consommateurs ? Sa réponse est claire : « Il faut s'intéresser à la question. De toute manière, on n'a pas le choix. Il peut être utile aussi de placer des priorités et de ne pas vouloir absolument renoncer tout de suite à tout. » Des choses simples, comme bien choisir les denrées alimentaires, permettent déjà d'obtenir de bon résultats.

> « Acheter bio, local, de saison et sans emballage, c'est déjà un grand pas. »

Fait-elle encore confiance à l'humanité pour parvenir à contrôler le climat ? « Oui, tout à fait. La politique doit vraiment prendre le taureau par les cornes, car le changement ne se fera pas sans interdictions ni règles juridiques contraignantes », répond-elle avec conviction. « Nous n'y arriverons pas sur la base du simple volontariat, même si c'est ce qu'un grand nombre de politiciens et d'entreprises croient encore. »

La tâche est immense et le temps presse. Alors effectivement, il reste peu de temps pour faire la pause et profiter du canapé.

« Prendre des responsabilités ne m'a jamais fait peur, même lorsque j'étais jeune. C'est probablement dû au fait que je maîtrise mon affaire. »

Evelyne Binsack

magazine.pwc.ch

Nouveau portail web

Vous pouvez trouver le ceo magazine en ligne sur un nouveau portail web avec un nouveau look and feel. Visitez **magazine.pwc.ch**. Que ce soit sur le canapé, dans le train ou dans un café – sur votre smartphone, PC ou tablette – nous vous souhaitons une agréable lecture de notre magazine. Aimez-vous notre nouvelle présence en ligne ?
Alors allons-y : ne manquez rien, inscrivez-vous et recommandez-le à vos amis.

« J’accorde aux gens un certain capital confiance »

Extrême. **Evelyne Binsack** vit dans et avec l’extrême. Ses nombreuses expéditions sont extrêmes, et la confiance qu’elle a en elle-même est également extrême. La native d’Hergiswil sait exactement ce qu’elle veut et ce qu’elle fait.

Texte: Erik Brühlmann
Photos: Marc Wetli

Evelyne Binsack (1967) est née à Stans NW. Après un apprentissage de vendeuse en articles de sport, elle obtient en 1991 le diplôme de guide de montagne puis, sept ans plus tard, la licence de pilote d’hélicoptère. Ses performances sportives la rendent célèbre. En 2001, elle est la première Suissesse à atteindre le sommet de l’Everest. En 2007, elle parvient au pôle Sud après être partie d’Innertkirchen BE et avoir parcouru les 25’000 kilomètres à vélo, à pied et à ski. Elle a atteint le pôle Nord en 2017. Aujourd’hui, elle travaille comme guide de montagne et conférencière.

www.binsack.ch

Evelyne Binsack, on vous qualifie souvent d’aventurière, de sportive de l’extrême, de celle qui va jusqu’aux limites ou encore de pionnière. Quel terme vous plaît-il le mieux ?
Ils me conviennent tous, mais aucun ne me décrit en entier.

Vous avez fait un apprentissage de vendeuse en articles de sport. Pourquoi avoir délaissé cet environnement stable ?
Je n’ai fait cet apprentissage à Engelberg que pour pouvoir entrer à l’École fédérale de sport de Macolin. Mais rien ne s’est passé comme prévu. Pourtant j’avais toujours refusé, adolescente, d’aller randonner avec mes parents.

Difficile à croire…
… mais vrai. Une fois, j’ai même mangé du savon pour tomber malade et pouvoir rester à la maison. Lorsque j’avais 15 ans, mon père voulait offrir un équipement de ski de randonnée à ma sœur, pour Noël. Je me suis cachée au fin fond de la maison en espérant échapper à la chose.

Il faut du courage pour bousculer ses projets et oser quelque chose de complètement nouveau. Vous considérez-vous comme ayant de l’assurance ?
J’ai développé une extrême confiance en moi. J’ai rapidement fait de grands progrès que mon impatience me dictait de mettre immédiatement en pratique en montagne. Avec mon irréductible volonté, ma soif de victoire, mon endurance et mon enthousiasme sans limite, j’ai été longtemps imbattable en montagne. J’en étais consciente et celui qui voulait être meilleur que moi devait me le prouver. Lorsque, avec le temps, d’autres m’ont rattrapée et même dépassée, cela m’a piquée au vif. Aujourd’hui, j’en souris. Toutefois, je n’ai pas cette confiance en moi dans tous les domaines de la vie.

Faites-vous aussi confiance à d’autres personnes ?
Avec moi, les gens ont vite un certain capital confiance. C’est seulement lorsqu’on a fait un bout de chemin ensemble que l’on sait s’il est justifié ou non. Et pour en rester à la montagne : lorsque j’emmène un client à une cabane, la montée me donne toutes les informations pour estimer correctement le jour suivant les capacités du client. Endurance, pied sûr, expérience, etc.

Avez-vous cette capacité de deviner les gens en privé aussi ?
C'est plus long. Je peux cerner les traits principaux d'une personne, mais pour connaître véritablement quelqu'un, il faut à nouveau ce bout de chemin ensemble. Personne n'y échappe. Et je dois reconnaître que je me trompe parfois.

Vous êtes guide de montagne et pilote d'hélicoptère. Le matériel est donc important. Avez-vous alors confiance, plus l'espoir, que le matériel tienne le coup ?
Que ce soit en montagne ou en hélicoptère, lorsque quelque chose arrive, le matériel est rarement en cause. La confiance dans le matériel s'acquiert dans le déroulement mental toujours répété des procédures d'urgence, et par le fait que l'on passe en revue lors des exercices de sauvetage et des vols de contrôle tout ce qui ne devrait pas arriver.

Donc la confiance en soi est plus importante que la confiance dans le matériel ?
Oui, car il ne faut pas paniquer en cas d'urgence. C'est l'une de mes plus grandes forces ; en situations d'urgence, je peux puiser encore 20 ou 30 pourcent dans mon réservoir d'énergie alors que la plupart des gens renoncent ou sombrent dans l'apathie. Ensuite, je me mets en pilote automatique et je fonctionne comme la situation l'exige.

Quel est l'entraînement pour cela ?
Il n'y en a pas ; je ne peux pas m'entraîner à ces attitudes ou les simuler. Ce n'est qu'avec le temps que j'ai remarqué que j'avais ce talent. Dans des situations extrêmes, je faisais simplement ce qui devait être fait, je ressentais cela comme complètement normal. Ce n'est qu'a posteriori que j'ai remarqué que ce pilote automatique d'urgence n'est pas normal, mais exceptionnel. J'actionne, pour ainsi dire, un pur instinct de survie, pour moi, mais aussi pour les personnes impliquées.

En 2001, vous êtes la première Suissesse à avoir gravi le mont Everest. Une performance exceptionnelle ! Est-ce qu'on a alors le sentiment d'avoir réussi ?
Non, ce sentiment je l'ai eu lorsqu'à 20 ans j'ai escaladé pour la première fois le pilier du Wetterhorn. Ensuite, je l'ai eu encore après avoir gravi la face nord de l'Eiger en hiver, à 22 ans. J'avais alors l'impression que personne ne pourrait m'en apprendre. À l'Everest, c'était plutôt un sentiment de récompense pour avoir beaucoup et durement travaillé, pour avoir beaucoup de connaissances et de capacités. Ce n'est qu'à mon retour en Suisse et que tout le monde célébrait ma performance, que j'ai réalisé avoir accompli quelque chose d'exceptionnel.

Aujourd'hui, les alpinistes se marchent sur les pieds à l'Everest. Est-ce que cela dévalorise votre performance de l'époque ?
Ce sont deux choses différentes. Aujourd'hui, chacun peut, de fait, « consommer » l'Everest. Ce sont pour moi des touristes de la montagne. Ils n'ont aucune idée de ce que représentent des exploits comme ceux de Reinhold Messner, le premier homme à atteindre le sommet sans bouteille d'oxygène, ou comme mon ascension en solo. Reinhold Messner a longtemps été agacé par cette évolution, personnellement, cela m'est relativement égal.

Vous n'aimez pas du tout l'expression « vaincre la montagne »…
Parce qu'elle reflète une attitude arrogante. Celui qui veut vaincre une montagne doit la déplacer. Les montagnes sont là, qu'on les gravisse ou non. Mais comme on dit ici : quoi qu'il arrive, l'Eiger s'en fiche.

Evelyne Binsack – à titre personnel

Quel objectif vous êtes-vous fixé pour 2019 ?
Un objectif très personnel : prendre davantage soin de moi.

Quels « objectifs extrêmes » avez-vous encore ?
À vrai dire aucun, je ne peux tout de même pas retourner au pôle Sud en marchant à reculons ! Mais j'ai un projet en tête. Il y a encore plusieurs montagnes que je voudrais gravir, et qui pourraient tout à fait se révéler être un cas extrême.

Comment vous maintenez-vous en forme ?
Je ne dois rien faire, cela vient automatiquement. Mon corps est comme un jeune chien qui doit se dépenser chaque jour.

Pouvez-vous rester tout simplement sans rien faire un week-end ?
Non, impossible !

Quel est pour vous le plus bel endroit au monde ?
La Suisse, de novembre à mai, c'est-à-dire pratiquement sans touristes.

Craignez-vous de vieillir ?
Pas du tout. Seules les rides me dérangent un peu.

Êtes-vous de nature solitaire ?
Oui. Certes, ce n'est pas très bien vu dans la société d'aujourd'hui, mais j'ai besoin d'énormément de temps pour moi. D'autres fréquentent des séminaires pour apprendre cela, moi c'est ma nature.

Quel conseil voudriez-vous donner à nos lectrices et à nos lecteurs ?
Le plus important, et le plus difficile, est de rester fidèle à soi-même.

Vous avez passé 484 jours en route vers le pôle Sud, à pied, en vélo et à skis. Avez-vous dû vous vaincre vous-même ?
La distance totale de plus de 25'000 kilomètres, à travers 16 pays jusqu'à l'Antarctique a été une expérience parfois extrêmement dure et pas toujours belle et intéressante. J'étais assaillie de doutes. Aurai-je assez d'argent ? Suis-je suffisamment préparée, même après une planification de quatre ans ? J'avais parfois de la peine à me motiver. Mais tous ces obstacles font que l'on se réjouit soudain de petites choses comme un lever de lune. Tous les hauts et les bas se fondent en un vécu d'une richesse extrême. Et lorsqu'au pôle Sud, on vit un phénomène météorologique qui fait que l'on pense voir quatre soleils en même temps, alors on le sait : oui, c'est justement pour cela que j'ai tout supporté. Un voyage autour du monde, en classe grand luxe, ne tient pas la comparaison.

Et pourquoi maintenant encore le pôle Nord ?
Dans un premier temps, j'en avais assez après le pôle Sud. Cette expédition m'avait totalement épuisée. Mais le pôle Nord se rappelait sans cesse à mon bon souvenir et, finalement, l'expédition m'a aussi aidée à résoudre une situation personnelle difficile.

Qui cherche l'extrême, peut trouver la mort. C'est ce qui est arrivé à Ueli Steck, mort au Népal en 2017...
Bien sûr, on n'est jamais à l'abri de l'imprévisible. Et le risque d'une faute fatale grandit au fur et à mesure que l'on pratique quelque chose à ce niveau.

La frontière entre confiance en soi et surestime de soi est étroite ?
Très, surtout lorsqu'on est jeune. Pour Ueli Steck, on voyait qu'insidieusement il se concentrait toujours moins sur lui et sur ses expéditions et toujours plus sur le spectacle. La pression était toujours plus forte, et les facteurs le détournant de l'essentiel toujours plus nombreux. Or, l'essentiel est précisément la concentration sur soi-même. C'est probablement une raison à ce qui est arrivé.

Est-ce qu'on pense à la mort lorsqu'on part ?
J'ai écrit un testament avant chaque grande expédition. Car, au plus tard lorsque les premiers collègues ne rentrent plus de leurs expéditions, on comprend clairement que tout peut arriver.

Vous-même avez aussi vécu des coups durs. Comment retrouve-t-on ensuite la confiance en soi et en son corps ?
Pour le physique, un entraînement ciblé vous remet rapidement à niveau. Du côté du mental, cela peut être plus difficile, et dépend des facteurs en jeu. Par chance, j'ai un petit cercle d'amis avec lesquels je peux discuter de mes soucis et de mes problèmes. On n'avance pas en intériorisant tout et en « rongeant son frein » comme on dit. Ensuite, il faut être honnête avec soi-même, reconnaître et accepter

ses faiblesses. Parfois, il faut également prendre des décisions difficiles, par exemple lorsqu'on entretient des relations qui, tout bien considéré, deviennent « toxiques ». Aujourd'hui, je suis prête à couper ce genre de contacts. Cela n'a rien à voir avec de l'égoïsme, mais avec le fait que l'on prend soin de soi-même.

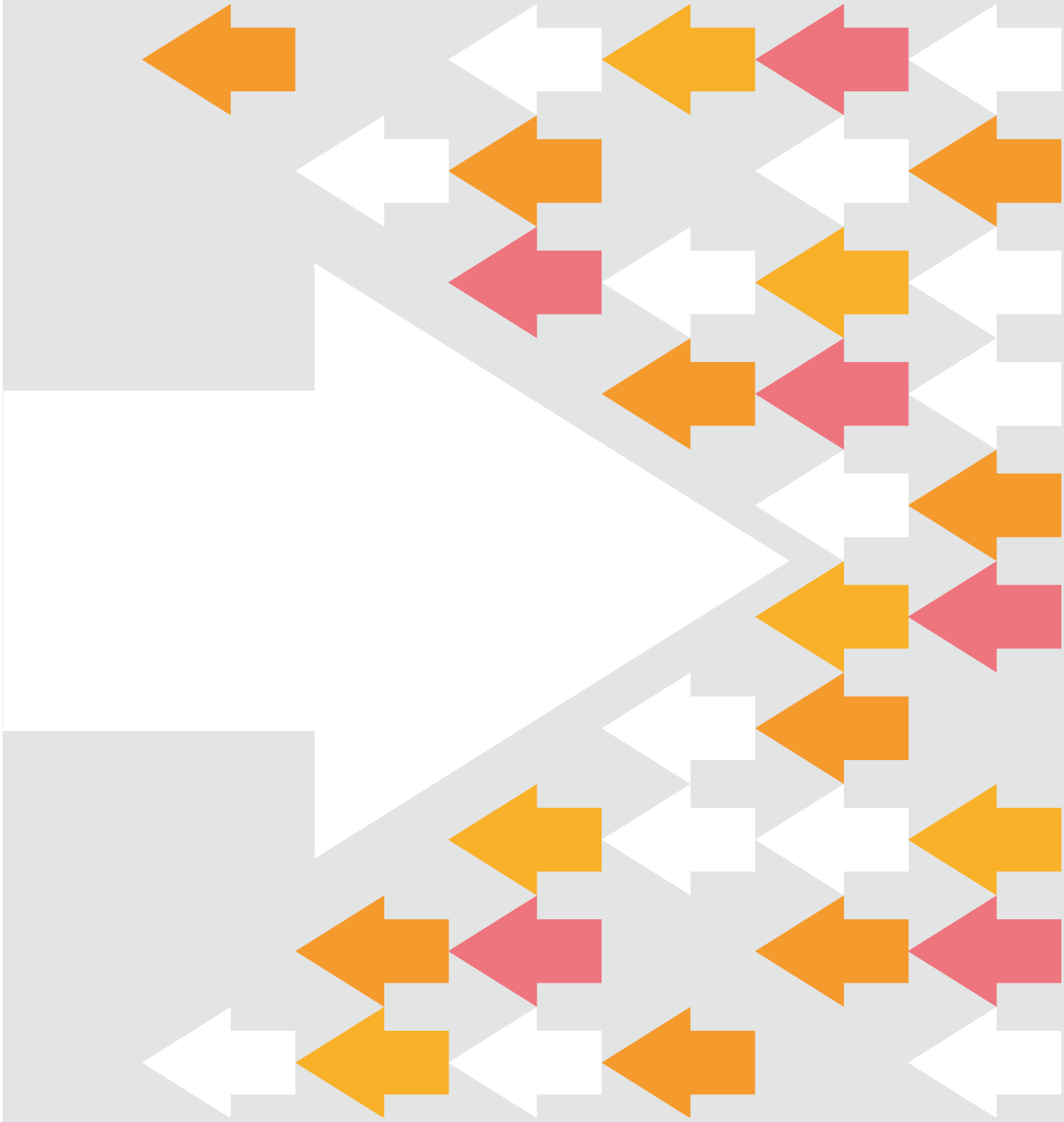
Vous êtes guide de montagne. Vos clients vous font donc confiance. Comment assumez-vous cette responsabilité ?
Prendre des responsabilités ne m'a jamais fait peur, même lorsque j'étais jeune. C'est probablement dû au fait que je maîtrise mon affaire. Mais je ne crains pas non plus de demander conseil à d'autres personnes si nécessaire. Y compris en montagne. On n'est jamais trop bien pour cela.

« J'avais parfois de la peine à me motiver. Mais tous ces obstacles font que l'on se réjouit soudain de petites choses comme un lever de lune. »

Evelyne Binsack

Reportage sur la confiance

2e partie

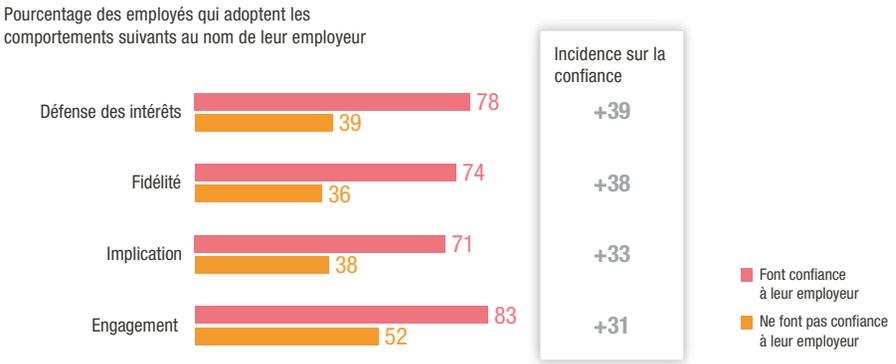


Fidèles compagnons de tous les jours

Du matin au soir, les marques nous accompagnent jour après jour. Nous en aimons certaines, nous en détestons d'autres ; certaines ont notre confiance, d'autres notre défiance et d'autres encore nous sont indifférentes. Le succès d'une marque dépend de nombreux facteurs : la qualité, le rapport qualité-prix, l'image. Les marques auxquelles les Suissesses et les Suisses font le plus confiance sont Coop Bau+Hobby, Volkswagen, Tessin, Raiffeisen, Ricola, La Mobilière, Nivea, Fielmann, Burgerstein ou Emmi.

Source : Étude de marché «Marque de confiance[MD] 2019», Reader's Digest

Investir avec clairvoyance



Investir dans la confiance des collaborateurs se répercute favorablement sur le résultat.

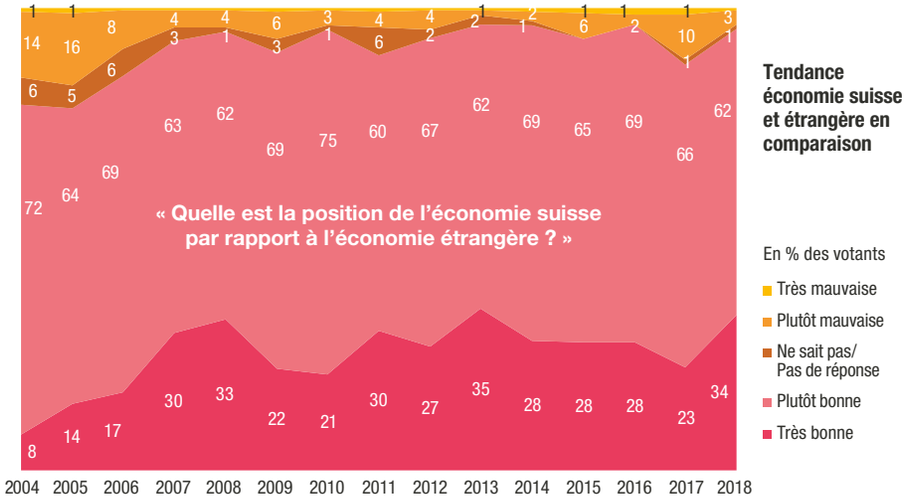
Le comportement d'une entreprise avec son personnel est l'un des meilleurs indicateurs de sa fiabilité. L'énorme potentiel de confiance qui existe entre l'employeur et l'employé peut être transformé en plus-value si l'entreprise prend les aspirations de son personnel au sérieux et respecte sa part de la promesse. La confiance donne aux dirigeants le courage de déléguer les décisions, d'assumer leur responsabilité personnelle et de façonner activement le changement dans l'entreprise. De plus, la confiance agit comme un ciment dans des équipes appelées à se renouveler plus souvent et à faire de leur pluridisciplinarité un avantage concurrentiel. Enfin, la confiance favorise la résilience et génère les ressources nécessaires pour gérer des charges de travail importantes et un environnement toujours plus exigeant.

Sources : Baromètre de confiance Edelman 2019 (graphique); « Trust rocks! Aktives Vertrauen als Grundstein für das Gelingen der Neuen Arbeit » (La confiance active au service de la réussite du nouveau travail) d'Antoinette Weibel, Simon Schafheitle et Margit Osterloh

Bonnes notes pour l'économie

Les Suisses sont fiers de leur économie en comparaison internationale. Cette impression est confirmée par la réalité des chiffres : sur la liste des pays classés selon le produit intérieur brut par habitant, la Suisse occupe la deuxième place. Pour autant, 41 pourcent des électeurs estiment que l'économie suisse échoue souvent.

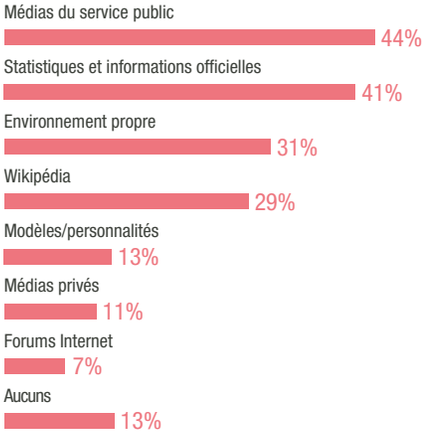
Source : Baromètre des préoccupations du Credit Suisse 2018; Fonds monétaire international (FMI), avril 2018; Office fédéral de la statistique



En 2017, le PIB par habitant en Suisse est de CHF 79.10 environ.

Soif de vérité

De nombreux Suisses estiment qu'Internet a simplifié la découverte des contrevérités. Parallèlement, la majorité est convaincue que la part de fausses nouvelles a augmenté depuis l'arrivée d'Internet dans les médias traditionnels aussi. Certes, la confiance dans les sources officielles et étatiques est élevée mais, au quotidien, l'intuition personnelle a toujours tendance à dicter les décisions. La diffusion de mensonges et de fausses nouvelles est jugée comme un danger réel pour la démocratie directe et la cohésion sociale.



Les médias du service public et les instances officielles sont considérés comme des sources particulièrement fiables.

Source : « Wahrheit und Lüge in Zeiten von Fake News – Einstellung der Schweizer Bevölkerung » (Vérité et mensonge à l'ère des fake news – Que pense la population suisse ?), institut de sondage d'opinion sotomo, sur mandat de Stapferhaus Lenzburg, octobre 2018

Anciens thèmes, nouveaux soucis

Monsieur et Madame Suisse sont satisfaits, du moins en comparaison internationale. Le chômage, souci n° 1, perd du terrain, la numérisation génère moins de crainte de perdre son travail. Et pourtant, il reste beaucoup à faire. Les préoccupations les plus urgentes de la population suisse sont la retraite, la santé et la migration. Une personne interrogée sur six craint les difficultés matérielles. L'inquiétude dans les domaines des salaires et de la nouvelle pauvreté grandit. Les inégalités sociales se renforcent et le nombre de travailleurs pauvres augmente.

Source : Baromètre des préoccupations du Credit Suisse 2018

Les dix principales préoccupations des Suisses en 2018 (en % des votants)

Le « saut » dans le vide

La science désigne par « saut de la confiance » un acte consistant à se livrer et à s'abandonner, et qui accroît sa propre vulnérabilité vis-à-vis du dépositaire de notre confiance. Car seul celui qui, au sens propre, saute dans le vide saura a posteriori si sa confiance était justifiée. Faire confiance signifie toujours aussi s'en remettre à quelqu'un, ne pas pouvoir tout savoir, tout expliquer ou tout justifier. La confiance est donc d'autant plus importante. En conséquence, les entreprises ont intérêt à accepter les décisions prises par intuition et à les encourager comme faisant partie de la culture d'entreprise. À cet effet, elles doivent reconnaître l'irrationalité comme une composante clé de la coopération.

Sources : Prof. Dr Antoinette Weibel; Institut de recherche sur le travail et les mondes du travail, Université de Saint-Gall; Möllering, 2006; Zand, 1972

Pas de données, pas d'infractions

Certains prestataires en ligne sont considérés comme dignes de confiance en Suisse. Mais la méfiance est de rigueur face aux possibilités de paiement numériques.

Les Suisses ont toujours plus de réticence à mettre leurs données personnelles sur Internet. Ces craintes concernent plus particulièrement la divulgation du numéro de compte, la publication de vidéos ou de photos personnelles, la révélation de maladies ainsi que l'annonce de son statut sur les médias sociaux. Monsieur et Madame Suisse se sentent davantage menacés par les géants du numérique tels que Google ou Facebook. Le scepticisme accru envers les paiements en ligne les sensibilise à la nécessaire prudence en matière de mots de passe. En même temps, les Suisses sont nombreux à penser que la protection des données est bien réglée en Suisse.

Source : étude de confiance 2019 relative à la sécurité des données de comparis.ch

Monnaie forte aux traits doux

L'argent est fragile, car la valeur d'une monnaie dépend de la confiance dont elle bénéficie. La Suisse est fortement tributaire de l'évolution du franc suisse. Ce dernier est considéré depuis longtemps comme digne de confiance et monnaie refuge n° 1. Ce qui est une conséquence notamment de la confiance marquée dans l'État de droit suisse et de la bonne stabilité des prix en Suisse. L'argent ne fonctionne comme unité de calcul stable et comme moyen de maintenir la valeur que si la société part du principe qu'il continuera à exercer ces fonctions à l'avenir aussi.

Sources : recherches propres de PwC et « Zerfällt das Vertrauen in Geld, zerfällt auch die Gesellschaft » (Si la confiance dans l'argent disparaît, c'est la société qui se délite), NZZ du 12.10.2018

Un CEO et 9 règles pour être digne de confiance

1. Prendre l'initiative lors de changements
2. Adopter une position claire sur des thèmes clés
3. Être visible, dans l'entreprise et en dehors
4. Parler de soi, de ses valeurs ou de sa réussite
5. Rester accessible et parler aux gens dans leur langue
6. Prendre des décisions étayées par des données et des faits
7. Communiquer régulièrement et directement
8. Placer les collaborateurs, et non soi-même, au cœur de la démarche
9. Incarner les valeurs de l'entreprise

Source : Baromètre de confiance Edelman 2019

Pour le bien de l'environnement

Les préoccupations environnementales sont, en 2018, un thème central pour près d'un cinquième de la population suisse. Elles se trouvent à un niveau encore jamais atteint depuis 2006 sur l'échelle des préoccupations. L'été exceptionnellement chaud de 2018 et le mouvement des grèves étudiantes pour le climat ont probablement réveillé les consciences et renforcé la sensibilité pour la protection du climat et le réchauffement inéluctable de la planète.

Sources : recherches propres de PwC et Baromètre des préoccupations du Credit Suisse 2018

« La confiance c'est la confiance »

En montagne ou dans la vie professionnelle, la confiance est primordiale pour **Heinz Karrer,** président d'economiesuisse. Économiquement parlant, il estime que la confiance contribue de manière déterminante au succès d'une entreprise. Pour lui, la confiance de la société dans l'économie, dans la situation politique et dans l'avenir de la Suisse est parfaitement intacte.

Texte: Roberto Stefàno
Photos: Markus Bertschi

Heinz Karrer (1959), est le président d'economiesuisse, organisation économique faîtière depuis 2013. Auparavant, il a occupé durant douze ans le poste de CEO d'Axpo, groupe fournisseur d'énergie. Heinz Karrer a démarré sa carrière dans le secteur des articles de sport avant d'entrer à la direction de Ringier, puis de changer pour la direction générale de Swisscom. Il a étudié pendant deux ans l'économie à l'Université de Saint-Gall. Handballeur de talent, il a joué dans l'équipe nationale suisse avec laquelle il est allé aux Jeux olympiques de Los Angeles. Il est marié et père de trois garçons adultes.

Vous êtes un fervent montagnard. Que signifie pour vous la confiance en montagne ?
Elle est primordiale. Je fais de l'escalade et des tours de haute montagne depuis des années déjà. Toujours accompagné par les deux mêmes guides. Avec le temps, nous avons appris à nous connaître, j'ai toute confiance en leurs capacités et eux en les miennes.

En quoi cette confiance diffère-t-elle de celle dont vous jouissez en tant que président d'economiesuisse ?
En rien, à vrai dire. La confiance c'est la confiance. Les gens partent du principe qu'ils peuvent s'en remettre à quelqu'un. Ainsi, en me choisissant comme président d'economiesuisse, on m'a accordé la confiance de représenter au mieux les intérêts économiques des membres.

Quelle est l'importance pour vous de sentir la confiance des membres ?
Elle est très grande, car sans confiance, rien ne va. J'y travaille sans relâche et je recherche toujours le dialogue. C'est tout à fait décisif dans des situations de conflit.

D'autant que la critique ne manque pas, notamment de la part des vos adversaires ou des médias.
Je suis à la tête d'une association, et la critique fait partie de mon travail. Si je ne peux pas la gérer, c'est que je ne suis pas à ma place. Le plus important est de prendre la critique au sérieux et de l'intégrer dans les processus de décision.

Comment parvenez-vous à échanger avec les membres de l'association ? Car vous représentez près de 100'000 entreprises suisses.
Par le biais de près de 100 associations sectorielles et 20 chambres du commerce régionales. Lorsque nous traitons d'un projet de politique économique, l'échange a lieu d'abord dans des groupes de travail. Puis l'affaire est portée devant les commissions et les comités directeurs. Ce qui importe est que tous les membres concernés soient impliqués le mieux possible dans le processus et que l'on débatte sans retard des conflits pour les éliminer. Seule une compréhension réciproque permet d'atteindre une majorité claire dans des situations de désaccord. Dans plus de 90 pourcent des cas, nous trouvons ainsi une solution à l'amiable, malgré le nombre élevé de membres et leur hétérogénéité.

Et bien que les entreprises aient des intérêts parfois sensiblement divergents ?
Oui. Cela tient au fait qu'un sujet ne touche pas toutes les branches de la même manière. Les entreprises directement concernées doivent s'impliquer plus fortement, pendant que celles d'autres secteurs restent en retrait. Mais il y a aussi d'autres exemples, comme le projet Swissness. Là, les avis et les attitudes

« Aujourd'hui, il est beaucoup plus difficile de se faire entendre. »

www.economiesuisse.ch

economiesuisse est l'organisation faîtière qui représente les intérêts économiques de près de 100'000 entreprises dans toutes les branches et les régions de Suisse. Ces entreprises emploient environ deux millions de personnes. L'association est à l'intersection entre les milieux politiques, économiques et sociaux et s'engage en faveur d'un environnement optimal pour les entreprises suisses, des PME aux grands groupes. Son engagement se fonde sur les principes d'une économie de marché libérale, comme la responsabilité individuelle, le marché libre, un État peu interventionniste. economiesuisse est issue en 2000 de l'Union suisse du commerce et de l'industrie (Vorort).

divergeaient pour des raisons compréhensibles. On ne peut pas traiter de la même manière la marque « Suisse » d'une denrée alimentaire et celle d'une machine ou d'une montre.

Quels sont actuellement les trois plus grands défis pour la Suisse ?
Premièrement, des relations stables avec l'Union européenne. Cela repose sur des traités bilatéraux qui, à la demande de l'UE, devraient être désormais encadrés pour garantir davantage de sécurité juridique à toutes les parties. L'accord-cadre est primordial pour nous afin de renforcer les rapports existants avec l'UE et de poursuivre sur la voie bilatérale. Dans les milieux économiques, cette position est assez consensuelle, mais il faut encore discuter certains points de politique intérieure et extérieure avant que la population puisse s'exprimer par votation. Le deuxième défi est la question du climat. À ce jour, l'économie a nettement dépassé les objectifs posés en matière d'émissions de CO_2. Principalement grâce aux conventions d'objectifs avec la Confédération, qui étaient toutefois limitées aux entreprises d'une certaine taille. Dans la nouvelle loi sur le CO_2, nous voulons que toutes les entreprises puissent suivre cette voie. Le troisième grand défi est celui d'une prévoyance vieillesse durable. L'AVS et la LPP doivent être stabilisées et financées en tenant compte de l'évolution démographique.

Les rapports Suisse-UE ne semblent pas vraiment reposer sur la confiance…
Je n'en suis pas si sûr. La question est de savoir quelle est l'attitude de la majorité de la population face aux accords bilatéraux. Les sondages révèlent un net soutien à la voie bilatérale, même si l'UE est critiquée et que l'autodétermination de la Suisse est portée aux nues. À l'approche de votations importantes, il est d'autant plus important de souligner les chances et les risques et d'évaluer le poids de chacun.

L'économie est-elle le bon vecteur pour cela ? Il semble en effet que la confiance témoignée par la population soit quelque peu égratignée.
Ceux qui critiquent le plus fort ne reflètent pas toujours la véritable opinion de la majorité de la population. Selon les enquêtes, la confiance de la population dans l'économie était encore assez élevée jusqu'à la crise financière. Ensuite elle a souffert. Mais depuis, les chiffres sont encore plus hauts qu'avant la crise financière.

Comment expliquez-vous alors l'échec du projet fiscal 17 ?
Une analyse rétrospective a révélé que la population jugeait le projet plutôt déséquilibré. Mais il n'y a pas de défiance de fond. Selon la dernière étude de l'EPF de Zurich sur la confiance, la population fait preuve d'un taux de confiance dans les institutions encore jamais atteint depuis le lancement de l'enquête en 1992.

Actuellement, la numérisation plonge la population dans l'incertitude. Comment ressentez-vous cela ?
Par principe, les changements font partie de la vie. Ce qui est nouveau, toutefois, c'est la vitesse à laquelle ils se produisent. Pensez au Smartphone et à la manière dont il a bouleversé notre vie. Bien des gens se demandent où tout cela va nous conduire. Souvent aussi, tout simplement faute de connaissances ou faute de vouloir ou pouvoir se confronter à la question.

Comment y réagissez-vous ?
Nous avons beaucoup publié sur la numérisation et nous organisons des manifestations pour débattre de la question avec la population. La numérisation offre des opportunités incroyables, mais suscite aussi des inquiétudes. On sait, par exemple, que la formation continue toute la vie durant est importante. Mais comment inciter des gens à changer encore d'emploi à un âge quelque peu avancé ou à effectuer une reconversion ? La numérisation soulève de nombreuses questions de politique économique et sociale.

economiesuisse pourrait de nouveau poser des jalons ici, comme elle l'a déjà fait avec succès dans le passé. On l'a même appelée le huitième Conseiller fédéral…
C'est plutôt une légende. Mais si l'on considère les votations, force est de constater que nous gagnons neuf fois sur dix lorsqu'elles portent sur des objets économiques importants. C'était déjà le cas il y a 20 ou 30 ans. La seule chose qui a changé aujourd'hui, c'est qu'il est beaucoup plus difficile de se faire entendre. Notamment parce que les institutions ont perdu de leur aura et que toujours plus d'organisations et d'individus s'expriment publiquement. Les médias sociaux ont libéré la parole comme jamais.

Une confiance bâtie au fil des ans peut être réduite à néant en un instant. Quelle importance la gestion des risques revêt-elle chez economiesuisse ?
Nous avons deux approches. À moyen et long terme, il s'agit d'être ouvert aux thèmes sociaux et sociétaux qui préoccupent la population de manière latente. Nous devons nous saisir de ces tendances et les intégrer lorsque nous traitons de questions économiques. À court terme, c'est surtout une question de communication. Comment communiquons-nous ? Comment réagissons-nous à une information ? C'est notre travail quotidien. Une bonne préparation est indispensable ici, car la confiance est très vite ruinée.

Heinz Karrer – à titre personnel

Quel sommet souhaiteriez-vous encore gravir ?
Le Piz Badile. C'est une montagne prisée des alpinistes, devenue malheureusement difficile d'accès en raison d'un éboulement.

Et des montagnes plus élevées à l'étranger ?
J'ai gravi des sommets à 6000 mètres dans les Andes ou, l'année dernière, le Kasbek en Géorgie, qui dépasse les 5000 mètres. Mais je n'ai pas l'ambition de gravir un 8000.

Vous ne recherchez pas la hauteur ?
Dans le temps, la hauteur était plus importante pour moi. Mais l'ascension d'un sommet, peut-être moins élevé mais plus difficile, est pour moi aussi intéressante désormais.

Un objectif personnel que vous aimeriez atteindre d'ici la fin de l'année ?
Faire autant de belles courses en montagne que possible.

Vous rechargez vos batteries…
Avant tout dans la nature, en pratiquant une activité physique : randonnée, alpinisme, escalade, jogging, ski ou randonnée à ski.

Votre destination de vacances préférée ?
Nous passons beaucoup de temps à Mürren dans l'Oberland bernois. Nous y avons un appartement où toute la famille se retrouve.

Où aimez-vous rencontrer les conseillers fédéraux ?
S'il s'agit de l'ancien conseiller fédéral Adolf Ogi, je dirais sur les pistes de ski. Sinon, la plupart des rencontres ont lieu dans les bureaux des conseillères et des conseillers fédéraux.

Qu'est-ce qui se trouve en tête de votre liste d'achat ?
Des livres. J'adore lire. Je vais souvent spontanément dans une librairie et achète quelque chose. Ce sera bientôt le cas. De plus, j'ai besoin de nouveaux mousquetons.

Quel livre se trouve sur votre table de nuit ?
Je suis allé récemment dans le Jura bernois visiter l'entreprise Camille Bloch. Son chef, Daniel Bloch, m'a offert son livre dont je viens de terminer la lecture.

Quel héros de film trouvez-vous le plus sympathique ?
Gandhi est pour moi la personnalité la plus impressionnante de l'histoire récente, sans doute avec Nelson Mandela.

Quel message souhaiteriez-vous faire passer à nos lecteurs ?
Je souhaite que nous apportions tous notre soutien à une économie florissante et innovante. Car elle est la base de la prospérité en Suisse.

« La compréhension mutuelle est très importante, même si les points de vue divergent. »

Comme avec les salaires disproportionnés des managers ?
Les salaires excessifs sont un sujet qui a été réglé par l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans la foulée de la votation de 2013. Les actionnaires assument aujourd'hui davantage de responsabilité, ce qui a conduit à nettement moins d'aberrations dans les compensations et à une meilleure transparence. L'État ne doit pas intervenir dans la politique des salaires.

Pourtant, un scandale dans une entreprise déteint rapidement sur l'ensemble de l'économie et aussi sur economiesuisse.
C'est ainsi. Mais ce n'est pas justifié, car cela prend en otage 500'000 entreprises en Suisse. Des entreprises qui font un excellent travail pour lequel la Suisse est admirée dans le monde.

Qu'est-ce qui vous donne la confiance qu'il en sera ainsi à l'avenir encore ?
La prospérité durable de la Suisse fait que cette question a déjà été posée souvent ces dernières décennies. Il est vrai que la Suisse réussit toujours à faire partie des pays les plus innovants et les plus compétitifs. La confiance joue ici un rôle important : le pays et ses entreprises sont synonymes de fiabilité, de qualité élevée, de prévisibilité et de sécurité juridique. Ce sont nos moteurs de réussite. Et je suis confiant dans le fait qu'ils continueront à bien fonctionner à l'avenir.

« C’est comme en amour »

Martin K. W. Schweer, professeur en psychologie, nous dit que, dans notre société, la confiance repose essentiellement sur la réciprocité. Sans confiance reçue, il n’a pas de confiance donnée. Un entretien sur l’importance de l’enfance et sur la confiance comme ressource pour les entreprises.

Martin K. W. Schweer

Le psychologue diplômé (1965) est professeur de psychopédagogie à l’Université de Vechta où il dirige le Centre de recherche sur la confiance qu’il a cofondé en 1996. Il encadre également des sportifs et conseille des entreprises. Il a publié un grand nombre de publications scientifiques, ainsi que des ouvrages de vulgarisation, comme « Facetten des Vertrauens » (Les facettes de la confiance) aux éditions Noack & Block, « Vertraut euch! » (Faites-vous confiance) et « Wer aufgibt, wird nie Sieger! 40 Lektionen zur Steigerung der mentalen Fitness » (Qui renonce ne gagnera jamais. Comment augmenter son fitness mental en 40 leçons) aux éditions Frank & Timme.

www.schweer-info.de

« La confiance a besoin de beaucoup de temps pour se développer, mais peut être ruinée très vite. »

Texte: Regula Freuler
Photos: Getty Images / Prof. Martin K.W. Schweer

On dit que les enfants ont une confiance instinctive. La confiance est-elle innée ?
Un nouveau-né n'a pas d'autre choix que de faire confiance, car il est sans défense et ne pourrait survivre seul. Mais ici on ne peut pas parler de confiance basée sur l'expérience, car la confiance est quelque chose qui se développe au fil du temps. Elle est le résultat de différents facteurs : du caractère individuel, des expériences et du ressenti dans une situation concrète. D'aucuns tentent de faire intervenir des facteurs liés à l'ADN et à l'environnement, mais l'élément déterminant reste l'interaction complexe entre tous les déterminants impliqués.

Vous pensez ici à la thèse de Robert Plomin, psychologue et généticien, qui pense pouvoir déterminer les capacités cognitives d'un nouveau-né à l'aide de tests génétiques et, ainsi, estimer par exemple sa future réussite scolaire ?
À mon sens, de telles hypothèses sont aléatoires. Il est plus pertinent de permettre à chacun, en fonction de son potentiel personnel, de bénéficier du meilleur soutien possible. Un domaine dans lequel nous avons beaucoup de retard, en Allemagne. Pour en revenir à la confiance, la sécurité perçue par les enfants dans leur lien le plus intime à leur environnement est tout à fait déterminante ; qu'il s'agisse des parents ou d'autres personnes de référence.

Quel est le lien entre la disposition à établir des relations de confiance, la confiance en soi et l'estime de soi ?
Ces trois traits de caractère émanent d'un processus d'interaction permanente. Établir des relations de confiance augmente la probabilité de faire des expériences positives, ce qui, à son tour, renforce la confiance en soi et l'estime de soi. Les personnes très confiantes en elles-mêmes sont plus enclines à prendre des risques, et la confiance est toujours un risque. Il faut du courage pour avoir confiance, car la déception peut surgir à tout moment. Ce qui ne signifie pas qu'une personne aura toute sa vie la même confiance, la même méfiance, voire défiance. Tout dépend des expériences qu'elle fera successivement dans les différents domaines de la vie.

Pouvez-vous donner un exemple ?
Prenons un enfant qui, à la maison, vit une relation aimante et stable avec ses parents et qui développe une bonne estime de soi. Il arrive à l'école primaire et vit une immense déception avec son enseignante. La confiance a besoin de beaucoup de temps pour se développer, mais peut être ruinée très vite. Inversement, quelqu'un possédant une faible confiance en soi peut faire, en dehors de la socialisation familiale, des expériences de valorisation et d'encouragement à l'estime de soi, à l'école par exemple ou pendant ses loisirs. Sans conteste, la base familiale reste tout à fait fondamentale pour démarrer dans la vie.

Les adolescents d'aujourd'hui sont considérés comme la « génération prudente ». Ils boivent moins que la génération de leurs parents, consomment moins de drogues, se battent moins, bref, ils sont généralement moins prêts à prendre des risques et semblent avoir moins confiance en eux-mêmes. La faute des parents hélicoptères ?
À notre époque, les gens sont davantage sensibilisés aux comportements dangereux pour la santé, sous l'influence du système éducatif et de mesures d'information ciblées. Par exemple, il n'est plus « cool » de fumer aujourd'hui. Le comportement surprotecteur des parents est, à mon sens, un comportement collectif appris, alimenté par des craintes en partie irrationnelles suite à la mise en scène médiatique, et certainement pas innocente, de cas isolés négatifs.

La confiance fonctionne-t-elle également unilatéralement ?
Seulement si on ne remarque pas qu'elle est unilatérale. La confiance repose en effet de manière très décisive sur une réciprocité identifiée. Celui qui fait confiance à quelqu'un part du principe qu'il bénéficie d'une confiance équivalente. C'est comme en amour. Aimer et être convaincu que l'amour est réciproque, encourage la relation. Dans notre culture, la réciprocité est une norme sociale importante. Ce n'est pas un hasard si nous invitons, par exemple à notre anniversaire, avant tout ceux qui nous ont déjà invités. En revanche, si nous pensons

découvrir des signes qu'il n'y a pas de réponse à notre attitude confiante, nous considérons cela comme rupture de confiance. Par la suite, notre propre confiance diminuera.

Pourquoi, dans une relation amoureuse, la confiance se mesure-t-elle pour la plupart des gens à la fidélité sexuelle ?
Parce que pour la plupart des gens, la sexualité représente la différence essentielle entre la vie en couple et d'autres relations. Dans d'autres domaines, comme dans la relation médecin-patient, la compétence professionnelle joue un rôle fondamental pour la confiance. Dans d'autres relations, cet aspect sera totalement insignifiant.

Dans votre activité professionnelle, vous donnez aussi des conseils psychologiques aux entreprises. Que conseillez-vous aux dirigeants d'entreprises qui s'efforcent de montrer une image digne de confiance ?
Le premier objectif n'est pas d'irradier de confiance, mais de la vivre. Ensuite, elle rayonnera automatiquement. On ne parle pas d'un produit de marketing. Les entreprises doivent comprendre la confiance comme une ressource importante dans les rapports internes et externes. Elles doivent s'efforcer d'instaurer une culture de la confiance. Avant de vouloir changer les choses, il faut s'intéresser à l'écart qui peut exister entre les principes généraux et la philosophie postulée d'un côté, et la vie « réelle » dans l'entreprise de l'autre.

Ce que la plupart des dirigeants n'aiment probablement pas particulièrement entendre.
Dans le fond, il s'agit de l'attitude fondamentale des dirigeants d'entreprise. Face aux défis complexes et à la nécessité d'innover, nous observons toutefois une disposition accrue des entreprises à prendre le pari de la confiance.

Quel pari ?
De s'engager sur le terrain de la participation et de la transparence, sans oublier d'en tirer les conséquences éventuelles. Prenons l'exemple d'une entreprise familiale. Si tout passe par le patron qui décide de tout, et tout seul, les bases mêmes de la construction de la confiance n'existent pas. Un tel climat ne peut générer que déception et frustration. À mon avis, il n'y a plus de place aujourd'hui pour des dirigeants bien payés qui ne s'impliquent pas dans la culture de la confiance de leur propre entreprise.

Vous vous occupez aussi de sportifs. Où sont les points sensibles ici ?
Beaucoup de gens pensent que les sportifs de haut niveau ont une confiance en soi élevée, mais souvent ce n'est pas le cas.

Pourquoi pas ? Leur succès leur apporte pourtant une grande reconnaissance.
Il existe une différence fondamentale entre reconnaissance conditionnelle et absolue. Les sportifs de haut niveau sont des gens qui, depuis leur plus jeune âge, se définissent par leur performance et sont définis comme tels de l'extérieur. Par cette forme de reconnaissance conditionnelle, ils apprennent l'importance de réussir en permanence, ce qui, parallèlement, augmente considérablement la crainte d'un échec. La reconnaissance conditionnelle n'est pas négative en soi, mais il faut aussi faire l'expérience de la reconnaissance indépendante de la performance, par exemple par la famille ou par de très bons amis.

Vous parlez du phénomène de la «Soccer Mom» ou du «Tennis-Papi». Du dressage parental ?
Pas nécessairement. Souvent, il s'agit de processus très subtils et non intentionnels. Observez donc le comportement de parents après une victoire de leur enfant dans un tournoi ou après un échec. Les réactions de déception parlent d'elles-mêmes, bien que ces parents ne souhaitent pas, dans la plupart des cas, punir leur enfant pour cela.

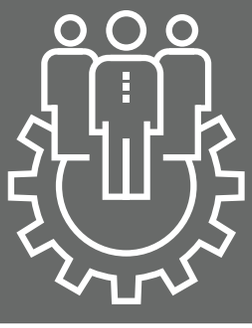
Comment un sportif se sort-il de cette situation ?
Il faut commencer par une sensibilisation à ces processus et comprendre les raisons qui rendent d'éventuels échecs si redoutables. Dans l'idéal, il faut travailler en collaboration constructive avec les parents et les entraîneurs.

> « Le premier objectif n'est pas d'irradier de confiance, mais de la vivre. »

Martin Eisele (1967) est devenu propriétaire et CEO de la Fabrique de portes Brunegg SA (Brunex) en 2008. À l'époque, il a repris de son collègue de la direction, Martin Schmid, les parts dans l'entreprise qu'ils avaient achetée ensemble en 2003 dans le cadre d'un management buyout. Allemand d'origine, Eisele a obtenu un diplôme d'ingénieur en technique du bois à l'Université de Rosenheim. Il est marié et père de trois enfants (8, 10, 12 ans).

« Une bonne porte inspire confiance »

Le chef de la Fabrique de portes Brunegg nous parle d'une fabrication étonnamment complexe pour le non-initié, du nouvel environnement dans son secteur, et nous dit pourquoi une porte est tout à fait comparable à un meuble.



Texte: Roberto Stefàno
Photos: Andreas Zimmermann

Quel a été la commande de porte la plus excentrique que Brunex ait jamais exécutée à votre connaissance ?
Nos commandes ne sont généralement pas vraiment excentriques. Mais deux d'entre elles m'ont particulièrement marqué. La première était la livraison d'une porte à Shanghai et l'autre notre cinq millionième porte, en 2001. Cette dernière a marqué l'entrée de notre entreprise dans une nouvelle ère.

Pourquoi ?
Autrefois, plusieurs entreprises faisaient partie de la chaîne de création d'une porte : l'une produisait la matière brute, une autre la transformait et une troisième était responsable du montage. Lorsque certains de nos clients ont commencé à produire de la matière brute, les choses ont changé. Et nous avons dû élever aussi notre niveau de création de valeur et nous réorienter.

Qu'est-ce qui fait une bonne porte ?
Deux choses : elle doit fonctionner sans problème et correspondre au goût de l'acheteur. La première chose est souvent sous-estimée. Pourtant, une porte est comparable à un meuble. Elle représente un investissement non négligeable pour un propriétaire de maison. On peut donc s'attendre à ce qu'elle tienne ses promesses sans faillir pendant 15 ans.

En quoi une porte est-elle une carte de visite importante pour un bâtiment ?
Comme je l'ai dit, une porte est un investissement et laisse une certaine impression. Lors de la vente d'un bâtiment, elle peut être un critère non négligeable pour la conclusion de la transaction.

Une porte peut-elle susciter la confiance ?
Prenons comme exemple la portière d'une voiture. Si un bruit suspect se fait entendre lorsqu'on la ferme, on sait tout de suite que l'on est assis dans une voiture bon marché. Une bonne porte inspire confiance. Il existe également plusieurs classes de résistance, qui offrent des degrés de protection différents contre les cambriolages. Ces portes suscitent elles aussi la confiance et sont toujours fortement demandées par certains segments de clientèle.

En quoi vos portes se démarquent-elles de la concurrence étrangère bon marché ?
Une précision d'abord : la différence de prix entre une porte étrangère de qualité égale et nos produits est marginale. Pour le reste, cela dépend beaucoup de la taille du marché. En Suisse, nous sommes le leader du marché et produisons près de 500 portes par jour. Nos concurrents à l'étranger produisent 10 à 20 fois plus de portes dans le même temps. Cela vient du fait que le marché de commercialisation est beaucoup plus grand et que la production de masse se

La création de la **Fabrique de portes Brunegg** installée dans le village du même nom du canton d'Argovie, remonte à 1954. Leader du marché suisse, l'entreprise qui emploie environ 63 personnes est connue aujourd'hui sous le nom Brunex. En tant que fournisseur de gamme complète, Brunex approvisionne des menuisiers dans la Suisse entière en panneaux de portes sur mesure/bruts, en éléments divers, en systèmes de parois et séparateurs d'espace. En 2019, Brunex a obtenu le prix de la durabilité décerné à des PME par la Banque cantonale de Zurich (ZKB).

www.brunex.ch

justifie, ce qui n'est pas le cas chez nous. Nous nous concentrons sciemment sur une production de volumes moindres, mais de haute qualité et solides puisque l'étroitesse du marché ne nous permet pas de soutenir la comparaison dans la lutte des prix.

Dans quelle mesure ressentez-vous une confiance accrue en tant que fournisseur suisse ?
Nos clients accordent de l'importance à un produit suisse. Souvent aussi, la proximité géographique avec le projet de construction joue un rôle déterminant. Ainsi, en cas de problème, nous sommes rapidement sur place. Nos clients apprécient beaucoup.

Vos portes sont faites sur mesure. Dans la production, vous devez vous fier à des mesures externes. Est-ce un problème ?
Non. En cas de doute ou lorsque nous pensons qu'une commande ne peut pas fonctionner, nous prenons contact avec le client. Notre chef de projet discute avec lui pour que finalement tout fonctionne. D'un autre côté, les menuisiers ont besoin d'un partenaire fiable. Car les portes sont toujours plus complexes et ils doivent être sûrs qu'elles correspondent exactement à leurs besoins.

Selon vos propres indications, votre responsabilité va au-delà de la fabrication des produits. Que faut-il entendre par là ?
La fabrication d'une porte ne peut débuter qu'après avoir cerné clairement les besoins du donneur d'ordre. Car une porte peut présenter des caractéristiques très différentes. La question est : quels sont les besoins réels du client ? Nous estimons avoir ici une responsabilité. Nous devons aider les clients à choisir les bons composants. En même temps, nous nous efforçons de former régulièrement les menuisiers qui exécutent l'ordre, de leur présenter des innovations et de les informer des dernières normes.

Vous vous êtes donné pour mission d'utiliser les ressources de manière respectueuse. Que signifie la durabilité dans votre activité ?
Tout le bois que nous utilisons pour la production des portes est certifié FSC. Nous garantissons ainsi qu'il provient de forêts exploitées de manière durable. Cela vaut aussi pour le bois tropical que nous ne travaillons qu'à cette condition. Il est apparu que l'on protège mieux une forêt en adoptant cette démarche qu'en y renonçant entièrement, puisqu'elle permet aux gens sur place de toucher un revenu et d'éviter que les zones forestières en question soient complètement déboisées.

Dans quelle mesure associez-vous gestion durable et confiance ?
La confiance se joue à plusieurs niveaux. D'une part, il faut avoir confiance en l'avenir. Pour cela, il faut avoir une vision claire. D'autre part, il faut faire confiance à l'équipe, surtout dans une entreprise gérée par le propriétaire. Il faut également avoir confiance dans le produit et dans l'entreprise. Et enfin, les clients doivent vous faire confiance. On peut y parvenir en communiquant avec eux de manière sincère et transparente.

Brunex a produit jusqu'ici huit millions de portes. Comment votre produit a-t-il évolué en 65 ans, depuis la création de l'entreprise ?
Le changement est marquant. Autrefois, il s'agissait d'un marché de fabricants, avec des contingents attribués. Il y avait peu de place pour la créativité car il n'existait que trois ou quatre types de portes. Aujourd'hui, nous sommes en concurrence avec l'étranger et proposons 27 types et systèmes. Le changement est sensible aussi au sein du personnel. Nous accordons une grande importance à l'esprit d'innovation et entrepreneurial de nos collaborateurs qui ne se contentent plus d'exécuter toujours les mêmes tâches répétitives.

Comment les collaborateurs ont-ils soutenu le changement ?
Cela n'a pas été simple, car nous devions aussi impliquer nos clients. Grâce à une communication transparente, nous y sommes parvenus. Les clients peuvent aujourd'hui apporter des idées, tout comme nos collaborateurs.

Martin Eisele – à titre personnel

Qu'est-ce qui vous caractérise ?
Je suis un faiseur avec des visions.

Quelle porte seriez-vous ?
Une porte simple, clairement structurée et durable.

Porte coulissante ou porte traditionnelle ?
Traditionnelle, sans aucun doute. Une porte coulissante est plus calme, plus en filigrane.

Verre ou bois ?
Bois, évidemment. J'ai fait un apprentissage de menuisier, puis obtenu un diplôme d'ingénieur en technique du bois à Rosenheim. Le bois est mon élément.

Dans quelle association êtes-vous actif ?
J'ai peu de loisirs en dehors de mon activité professionnelle. Je préfère donc les passer avec mon épouse et nos trois enfants de huit, dix et douze ans. Mais, ensemble, nous sommes membres d'un club de V.T.T. dans la région.

Quelle rencontre vous a-t-elle le plus impressionné ces cinq dernières années ?
Celle avec Kurt Streif, ancien président du conseil d'administration de Brunex, aujourd'hui à la retraite. J'ai beaucoup appris de lui. Cela a commencé dès notre première rencontre, alors qu'à l'origine j'étais entré dans l'entreprise pour deux ans seulement. À l'époque, il m'a dit que je pouvais avoir un grand avenir dans son entreprise, ou partir rapidement.

Quel objectif personnel souhaitez-vous encore atteindre en 2019 ?
Je veux participer au Rothaus Bike Giro et me classer mieux que l'année dernière.

Je recharge mes batteries…
En faisant du V.T.T. avec ma famille.

Ma destination de vacances préférée…
En camping-car de toute manière, d'abord dans les montagnes puis à la mer.

Quel message souhaiteriez-vous faire passer à nos lecteurs ?
Il faut croire à ses objectifs et s'y tenir.

« La numérisation a largement simplifié et dynamisé les choses. »

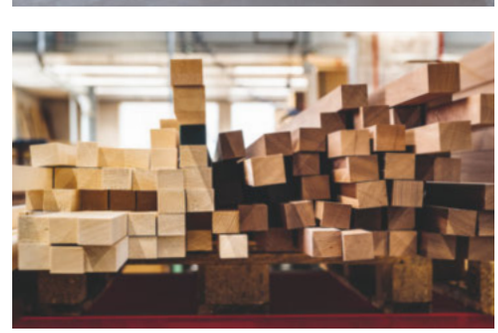
La fabrication des portes est faite en flux tendu. Jusqu'où allez-vous avec cette approche ?
Chez nous, 98 pourcent des portes sont des travaux commandés qui sont exécutés juste-à-temps, ou en flux tendu. Nous n'avons qu'un stock réduit et un petit assortiment chez nos expéditeurs. Le stock de matériel chez nos fournisseurs est limité lui aussi à deux à trois jours. Une préproduction est pratiquement impossible étant donné qu'il s'agit de fabrications sur mesure.

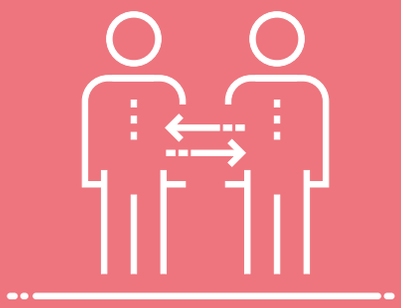
Quel est l'impact de la numérisation sur la fabrication ?
Regardez, aujourd'hui nos collaborateurs travaillent avec des tablettes ou l'ordinateur sur les machines. Les données de fabrication d'une porte ne sont plus saisies qu'une seule fois et parviennent ensuite automatiquement et sans interruption aux différentes étapes. Nous avons également développé mybrunex, un outil qui permet à nos clients de configurer eux-mêmes leurs portes, de calculer le prix et de passer commande. Enfin, nos commerciaux sont équipés d'appareils numériques pour présenter tous les produits sur place aux clients. Tellement plus pratiques que les bons vieux classeurs, bien lourds et pleins de papiers. La numérisation a largement simplifié et dynamisé les choses.

La commercialisation de vos portes se fait par le biais de revendeurs spécialisés dans les matériaux en bois. Pourquoi cette option plutôt que commercialiser vous-même ?
Ce type de commercialisation présente certains inconvénients, et aussi de nombreux avantages. Nous sommes très proches des clients, entretenons des partenariats de longues années avec les négociants et menuisiers et nous réjouissons d'une confiance réciproque.
C'est pourquoi nous ne changerons rien.

Quelles sont les tendances actuelles dans le commerce de portes ?
Nous observons une forte demande de systèmes de portes affleurantes, de produits sans châssis ou de portes à isolation phonique pour le salon. Pour répondre au besoin de sécurité accru, nous vendons davantage de portes anti-effraction, livrables dans différentes classes de résistance (RC : Resistance Class). Enfin, les clients souhaitent aussi des portes écologiques et sans produits toxiques.

En 2019, vous avez remporté le prix de la durabilité des PME remis par la Banque Cantonale de Zurich (ZKB). Que signifie cette distinction pour vous ?
Son importance ne m'est vraiment apparue qu'après l'avoir gagnée. Nous sommes tous très fiers, et surtout nos collaborateurs. Cette distinction confirme que nous sommes sur la bonne voie et nous encourage à poursuivre notre chemin. Nous investirons l'argent du prix dans un « Biergarten » pour le personnel afin qu'il puisse profiter de la récompense.





La parole est d'or

Texte: Rédaction magazine ceo
Photos: Markus Bertschi

Beatrice Tschanz

La Zurichoise (1944) a étudié l'histoire et les langues et débuté sa carrière comme journaliste, avant de changer dans la communication en 1987 et d'occuper diverses fonctions de direction. De 1997 jusque peu après l'immobilisation de la flotte de Swissair au sol en 2001, elle a été chargée de communication chez SAirGroup. De 2001 à 2003, elle a occupé le même poste chez Sulzer Medica Centerpulse, où elle est également devenue membre de la direction. Elle monte ensuite sa propre agence de conseil en communication. Elle est présidente du conseil d'administration d'Oase Holding Wohnen im Alter et travaille comme conseillère personnelle. Jusqu'à fin 2019, elle est encore membre de la Commission fédérale pour les affaires spatiales (CFAS). Beatrice Tschanz est mariée et vit à Jona près de Rapperswil.

S'il existait un prix suisse de la confiance, Beatrice Tschanz l'aurait remporté. Plusieurs fois peut-être, mais en tout cas en 1998, année du crash du MD-11 de Swissair au large de la côte est du Canada lors de son vol New York-Genève. Il n'y eut aucun survivant parmi les 215 passagers et les 14 membres d'équipage. Une catastrophe, humaine d'abord, mais aussi commerciale. À l'époque, Beatrice Tschanz était responsable de la communication de Swissair. Ce qu'elle a fait durant les heures, les jours, les semaines et les mois après le crash est resté dans les mémoires.

« Toutes les statistiques disent qu'un accident d'avion entraîne une baisse des réservations de 40 pourcent », dit la Zurichoise, « mais ce qui a été incroyable dans ce cas, c'est que Swissair n'a eu à subir aucune annulation. » Aujourd'hui, 20 ans plus tard, elle paraît encore impressionnée par la confiance que la nation a témoignée à sa compagnie d'aviation.

Nous nous rencontrons au Goethe Bar. La voix claire et assurée de Beatrice Tschanz n'a aucun mal à se faire entendre malgré le brouhaha environnant, les bruits de vaisselle et les conversations. Comment est-elle parvenue à ce que les clients ne retirent pas la confiance qu'ils avaient dans l'entreprise Swissair ? Elle se souvient : « Nous avons dit dès le lendemain que nous communiquerions chaque fait avéré. C'était un changement de paradigme. » Jusqu'ici, dans ce type de situations, la règle était de se taire. Se murer dans le silence. Retarder toute communication. Ne reconnaître que ce qui est prouvé. « Nous avons fait exactement le contraire. Les clients l'ont remarqué. » Les juristes de Swissair étaient tout sauf enchantés et craignaient encore plus de réclamations en dommages et intérêts. Mais Tschanz était convaincue, à juste titre, que sa stratégie de la franchise était la bonne.

La spécialiste en communication ne cautionne pas la « tactique du salami » largement répandue. « On sait que cela n'apporte rien, que c'est même contre-productif. » L'histoire regorge d'exemples, qu'il s'agisse de pollution de l'environnement, comme avec Deepwater Horizon, ou d'abus sexuels, comme dans l'Église catholique ou au sein de l'ONG Oxfam. Pour la Suisse, Tschanz cite le cas UBS et son président du conseil d'administration d'alors, Marcel Ospel. Dans l'affaire du « Dieselgate » qui a frappé le groupe allemand Volkswagen, la Suissesse a été invitée à agir en tant que consultante dans certains domaines, comme elle dit.

« J'ai recommandé au chef du groupe VW de l'époque, Martin Winterkorn, de faire face et d'assumer la responsabilité. »

« Ils m'ont tout simplement fait confiance. Ce qui m'a incitée à faire de mon mieux. »

« Une telle confiance rend incroyablement fort. »

Elle lève les sourcils en soupirant : « Mais c'était inutile d'y penser. Et on sait aujourd'hui où cela a conduit. »

Beatrice Tschanz a appris cette franchise en famille. « Mon père nous disait, à ma sœur et à moi : ‹Si vous avez fait des bêtises, rentrez à la maison et on en parle.› Une telle confiance rend incroyablement fort. » Elle a vu concrètement, sur des amies de jeunesse, quelles pouvaient être les conséquences de critiques permanentes et de manque de confiance. « C'est seulement beaucoup plus tard, à l'âge adulte, qu'elles ont pris confiance. Pour ma part, j'en avais reçu toute petite déjà des portions énormes ! »

La spécialiste en communication a grandi dans une maison fortunée sur le Zürichberg. Elle ajoute que son père était sévère, mais toujours juste. Pourtant, elle avait envie de changer d'horizon. Elle voulait aller au Brésil. Étudiante en histoire et en linguistique, elle lisait régulièrement les offres d'emplois dans la « Neue Zürcher Zeitung ». Un jour, l'Union de Banques Suisses (UBS) recherchait un assistant pour une nouvelle petite succursale au Brésil. « Bien entendu, ils voulaient un homme. Mais je me suis dit : ce job est pour moi ! » Au lieu de soumettre une candidature écrite, elle est allée au siège principal de la banque et, là-bas, directement dans le bureau du directeur de la représentation à l'étranger. « Il m'a trouvée bien effrontée, mais quelque part je lui ai plu. » Naturellement, son père était d'abord fâché. « Puis il a entendu ‹UBS› et à trouvé : fais-le. » Deux semaines plus tard, Beatrice Geiser (son nom de jeune fille) était assise dans un avion vers le Brésil. Au lieu d'écrire sur son bloc en sténo sous la dictée du chef, elle a voyagé avec les investisseurs suisses dans le pays.

Beatrice Tschanz – à titre personnel

Votre crédo ?
On est plus fort que ce que l'on pense. Les femmes en particulier se font trop peu confiance, c'est dommage.

Votre lieu de vacances favori ?
La Sardaigne. Je m'y sens bien. J'aime son côté sauvage, ses villages et ses criques magnifiques. La mer est très importante, car je suis d'un signe astrologique d'eau. De plus, il souffle toujours une petite brise en Sardaigne, j'adore cela, et, enfin, on y mange des choses excellentes.

Quel est votre objectif pour cette année ?
Pourquoi au singulier ? J'ai toujours toute une série d'objectifs. Cette année, par exemple…

« Ils m'ont tout simplement fait confiance », dit-elle. « Ce qui m'a incitée à faire de mon mieux. »

À son retour, deux ans plus tard, elle entame sa carrière de journaliste et passe 18 ans chez Ringier. Pourtant, ne voulant pas « faire de vieux os » dans le métier, elle accepte la proposition de Michael Ringier de devenir la chargée de communication de l'entreprise. Ringier finance sa formation à Berkeley. « Dans le fond, un journal n'a pas besoin d'un département de la communication », pense Tschanz, « mais pour moi, c'était une possibilité idéale de faire mes armes. » Et de faire des fautes ! Par exemple d'annoncer l'arrêt du « Blick »-Madame avec une mine d'enterrement ou d'applaudir à la participation à la première campagne « Stop Sida » de la Confédération. « Tout faux ! », s'exclame Tschanz et rit. « Plus tard, j'ai souvent montré les enregistrements vidéo de ces conférences de presse à mes collaborateurs, à titre d'exemple à ne pas suivre. »

Pour autant, c'est en faisant des fautes que l'on devient plus fort et que l'on gagne en confiance en soi, indispensable pour accorder sa confiance à autrui. Beatrice Tschanz en fait l'expérience chez son employeur suivant, Jelmoli SA. C'est là qu'elle vit sa première situation professionnelle difficile : réduire son équipe de 157 personnes.

« Cela fut dur. Mais j'ai appris : il faut communiquer avec clarté et honnêteté, ne pas s'apitoyer ni faire de fausses promesses. »

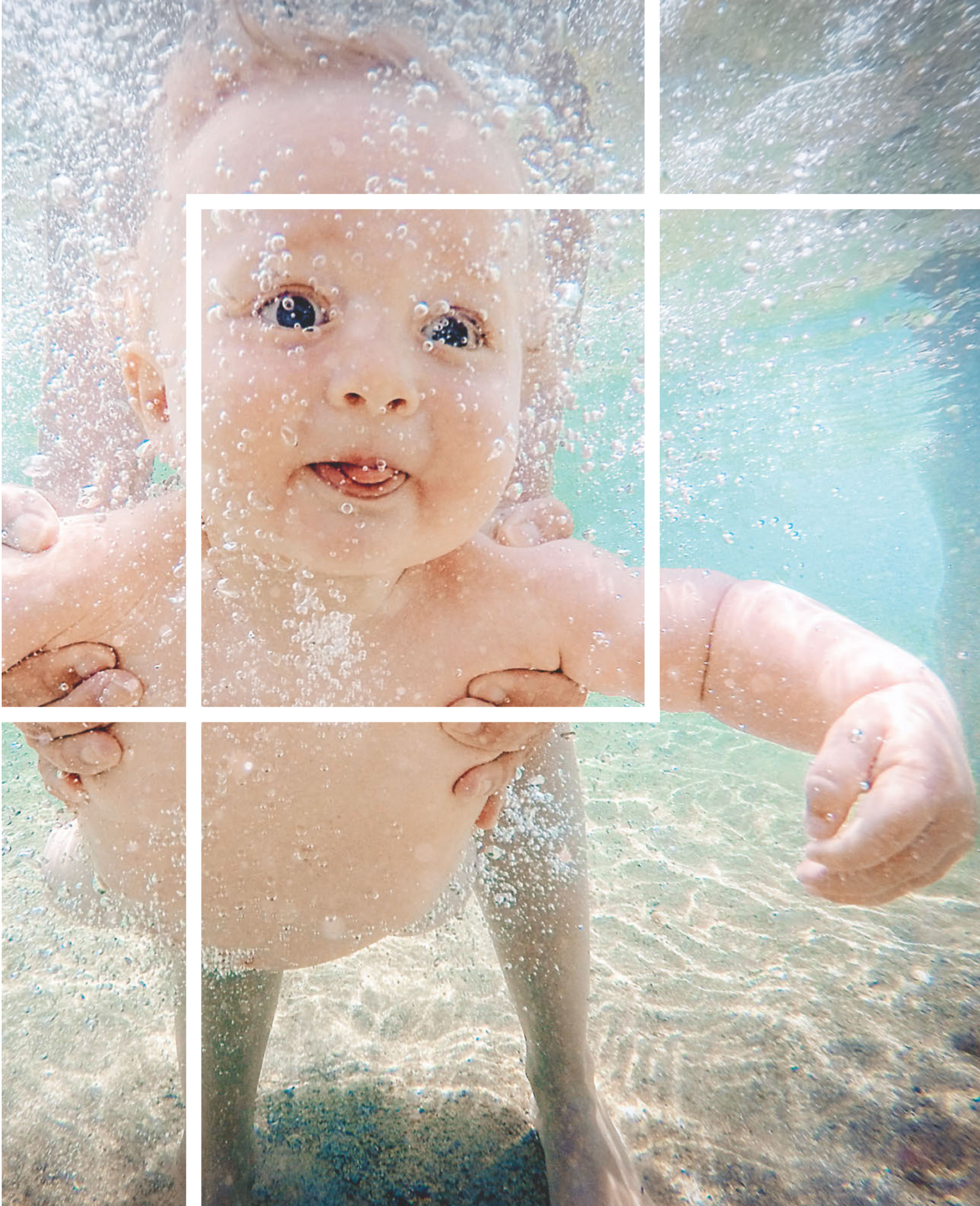
La règle est toujours la même : la communication est importante, mais ne fait pas tout. La communication n'est authentique que si les actes suivent et respectent les paroles données.

C'est ce principe qui lui a apporté une réputation internationale en tant que chargée de communication chez SAir. Après la chute de l'entreprise en 2001, Sulzer Medica est venu la chercher. Le groupe se trouvait précisément dans une crise profonde : des prothèses de hanches défectueuses avaient été vendues aux États-Unis, le groupe faisait face à des plaintes collectives portant sur des millions. Un défi pour Tschanz, et une étape dans sa carrière : elle parvient à la direction du groupe.

Malgré une carrière brillante, la spécialiste en communication n'est pas épargnée par les coups durs. Notamment lorsqu'elle a appris qu'elle ne pourrait pas mettre ses propres enfants au monde. Lorsqu'elle est frappée par un cancer en 1985. Lorsque, près de la soixantaine, elle perd son premier époux, après 25 ans de mariage. Lorsque Sulzer Medica est vendu en 2003, qu'elle reçoit une indemnité de départ élevée et est qualifiée de « profiteuse », bien que la somme fût nettement inférieure à celles que ses collègues masculins obtinrent. « Mais je savais chaque fois que la vie continuerait », dit-elle, « et la base solide que j'avais reçue à la maison m'a énormément aidée. »

Lorsque nous prenons congé et qu'elle va chercher son vêtement, des clients du café l'abordent. Elle répond chaleureusement. « Cela m'arrive souvent », dit-elle avec un sourire, « d'être saluée par des inconnus. » La confiance croît lentement, elle est vite gâchée, mais bien entretenue, elle peut manifestement tenir longtemps.

La confiance croît lentement, elle est vite gâchée, mais bien entretenue, elle peut manifestement tenir longtemps.



La prochaine édition de ceo paraîtra en printemps 2020.

Découvrez le nouveau portail web du magazine ceo sur magazine.pwc.ch

Si vous ne souhaitez jamais plus rater ceo,
abonnez-vous dès aujourd'hui : ceo.magazine@ch.pwc.com