

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

41%

DES SUISSES ONT INDIQUÉ ÊTRE PLUS PRODUCTIFS À LA MAISON, selon un sondage Deloitte réalisé auprès de 1500 personnes et publié jeudi. 34% d'entre elles disent vouloir continuer à œuvrer depuis leur domicile après la fin des mesures de confinement.



Sascha Heiniger a pris la direction générale de Polestar en Suisse. Il dirige désormais l'unité de vente de véhicules électriques du constructeur automobile détenu par Volvo Car Group et Zhejiang Geely Holding.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 29 mai

Comment réussir son retour au bureau

MANAGEMENT Au cours de cette semaine et de celles qui vont suivre, nombre de Suisses auront fait leur retour au bureau après presque deux mois de télétravail. Une étape qui nécessite de prendre certaines précautions mais qui permet aussi un nouveau départ

JULIE EIGENMANN
@JulieEigenmann

Ce lundi 11 mai, pour beaucoup de Suisses, c'était la rentrée. Celle des classes, mais aussi celle des entreprises. Un retour qui signifie peut-être retrouver un bureau où s'entasse un joyeux désordre et partager des moments café avec des collègues désormais masqués. Mais qui signifie aussi, parfois, renouer avec de longs trajets et quitter, le cœur un peu serré, sa famille et son canapé.

Cette rentrée inédite, le bureau MVT architectes, à Genève, l'a vécue ce lundi. Après deux mois de télétravail, la grande majorité de ses 36 collaborateurs ont fait leur retour. Mais dans un bureau qui ne ressemblait plus à celui qu'ils avaient quitté: «Nous avons dû définir de nouvelles places de travail pour respecter les mesures de distanciation, et masques et gel désinfectant sont désormais à disposition», raconte Debora Akinici, administratrice et responsable des ressources humaines.

Et pour aider les entreprises, les sociétés de recrutement Randsstad, Adecco et Manpower ont annoncé jeudi avoir créé une alliance. Le but? Donner, à travers différents documents, des stratégies et dispositifs sanitaires qu'il faudrait mettre en place pour une reprise en toute sécurité.

«Le modèle du bureau vole en éclats»

L'un des grands défis de cette rentrée est bien l'obligation de repenser le bureau de manière différente, rappelle Kirsten Bourcoud, psychologue du travail chez Vicario Consulting à Genève. «Le modèle du bureau qui implique qu'une place de travail est égale à une personne vole en éclats. Il faut désormais accepter d'être plus nomade, certains ne vont pas nécessairement retrouver leur place de travail, et d'autres resteront à la maison.»

Mais le défi de ce retour n'est pas que sanitaire; il signifie aussi une préparation en termes d'organisation. «Il a fallu s'assurer d'être moins nombreux lors des séances, et de discuter indivi-



Le retour au bureau est un défi sur les plans sanitaire et organisationnel pour les entreprises. (JEAN-CHRISTOPHE BOTTI/KEYSTONE)

duellement avec ceux pour qui le retour était compliqué pour des raisons familiales ou de santé», développe Debora Akinici. Le maître mot de cette rentrée pour le bureau d'architectes était donc la flexibilité: «La majorité des collaborateurs nous ont signalé vouloir revenir, mais il ne s'agit pas de faire forcément toutes ses heures au bureau. Nous ne voulons pas prendre en compte uniquement l'économie ou seulement la santé, mais bien faire en sorte d'intégrer les deux.»

Et cette rentrée est très particulière nécessite bien des précautions. A commencer par la prise de conscience d'avoir vécu une période fatigante. Il ne faudrait donc pas essayer de rattraper le temps perdu dans l'immédiat. Il faut prendre le temps de débr-

fer, conseille Kirsten Bourcoud. D'autant que, pendant toutes ces semaines, les liens se sont un peu distendus. «Il s'agira pour les cadres de donner l'occasion à chacun de s'exprimer sur cette période, mais aussi de valoriser les équipes, et les remotiver autour de projets.»

La «fear of missing out» des absents

«Il faut aussi veiller à ne pas instaurer une forme de discrimination envers ceux qui restent à la maison, souligne la psychologue. Ils risquent de souffrir de *fear of missing out* [peur de manquer un événement particulier]. Il faut donc continuer à communiquer plus qu'à l'accoutumée.»

Car si ce retour est unique, c'est aussi parce qu'il est progressif:

«Cette crise a mis en évidence une série d'habitudes que nous avons acquises par automatisme au travail ces vingt dernières années»

FRANÇOISE CHRIST, CONSULTANTE EN ENTREPRISE EN SUISSE ROMANDE

les employés à risque notamment ne reviennent pas encore au bureau, et certaines équipes font leur retour en alternance. C'est entre autres le cas dans le domaine bancaire, où le télétravail n'était pourtant pas une évidence avant la crise. «Une minorité d'employés sont retournés à la banque, parce que dans les open spaces, seule la moitié des places de travail peut être occupée en raison des mesures»,

confirme Denise Chervet, directrice de l'Association suisse des employés de banque.

D'autres entreprises ou institutions ont tout simplement décidé de ne pas encore reprendre en présentiel. Chez Lord Louise, entreprise de conseil en management, la petite équipe qui travaille à Genève ne prévoit pas un retour au bureau dans les mêmes dispositions qu'avant la crise avant le mois de sep-

tembre. «Passer au télétravail a été très facile, et aujourd'hui on ne sait pas vraiment si rassembler des gens pourrait s'avérer dangereux», précise Lorin Voutat, président du conseil d'administration. La distance entre ses collaborateurs ne l'inquiète pas. «Bien sûr, quand on se reverra, il faudra peut-être faire un rafraîchissement pour que chacun se rappelle les valeurs et les attentes de l'entreprise. Mais il me semble que c'est comme une équipe de foot: les réflexes reviennent vite quand on se retrouve, c'est comme un automatisme.»

Cette période a en tout cas influencé la future rentrée de la société: «Nous allons arrêter d'occuper une partie de nos locaux à l'avenir, rapporte Lorin Voutat. Beaucoup ont pris goût au télétravail et nous n'avons pas constaté de baisse de performance.»

En finir avec la «réunionnité»

Cette crise peut en effet servir de profonde remise en question, et ainsi amener de nouvelles pratiques. Dont la possibilité, souvent mentionnée, d'instaurer plus durablement du télétravail. Mais pas seulement. «Cette crise a mis en évidence une série d'habitudes que nous avons acquises par automatisme au travail ces vingt dernières années, estime Françoise Christ, consultante en entreprise en Suisse romande. On peut penser par exemple à la «réunionnité» [manie de faire des réunions]. Nous avons perdu beaucoup de lien social dans les séances en visioconférence, mais pas en efficacité. Il faut donc, avec cette reprise, se poser des questions sur la fréquence et la forme des réunions.»

Cette période est aussi un accélérateur de pratiques extraordinaires», selon Françoise Christ. «Nous n'avions plus besoin de multiples séances et de décisions pyramidales pour faire un pas en avant. Cette constatation pourrait permettre d'alléger les procédures.» La spécialiste encourage cependant à ne pas trop dramatiser la problématique de ce retour: «Il ne faut pas non plus croire que tout va changer.»

L'EXPERT

Le télétravail, révélateur de leadership



ALAIN SALAMIN
EXPERT EN RESSOURCES HUMAINES ET CHARGÉ DE COURS À HEC LAUSANNE

Branle-bas de combat en ce lundi 16.03.20: plus de 90% de l'entreprise est en télétravail. Impensable il y a encore un mois, surtout dans une banque. Peu d'obstacles d'un point de vue technique: les accès sécurisés existaient déjà. Par contre, d'un point de vue humain, certains managers perdent leur nord magnétique: fini la présence

physique, et terminé le contrôle traditionnel des activités.

Ce contrôle doit donc être réinventé: imposer aux subordonnés de remplir des rapports journaliers et un meeting téléphonique chaque soir pour contrôler que tout soit fait selon les règles. Devant le tollé des employés, ils ont dû faire marche arrière, et lâcher l'étréinte, un peu en tout cas. Mais finalement, ce lundi 11 mai fut une délivrance, car c'est le début du retour au bureau, et on peut à nouveau les avoir sous l'œil.

Et puis, il y a les autres managers, ceux qui ont démontré un réel leadership. D'abord en plaçant l'empathie au-dessus des aspects purement financiers, en

pensant d'abord à la santé et à la sécurité de leurs collaborateurs et de leur famille. Ils ont su créer cette proximité émotionnelle indispensable en cas de distance physique.

Ensuite, en communiquant beaucoup, vrai, sans faux-fuyants, pour que toutes leurs équipes éparpillées se sentent unies. Également en mettant en avant leurs compétences et les savoirs, seules choses qui comptent finalement. Ils ont lâché la bride à leurs experts et spécialistes, ils leur ont donné le pouvoir d'exécuter et d'être responsables. Ils ont également ouvert leurs oreilles, et affûté leur capacité d'écoute, pour gagner en agilité et libérer les énergies

positives de leurs équipes. Mais surtout, ils ont fait et donné confiance, en n'hésitant pas à se remettre en question. Ils ont réussi à s'adapter et à créer de la valeur.

Les premiers, chantres du micro-management, ont vécu, sans le savoir, leur chant du cygne, car rien ne sera plus jamais comme avant. Tous les sondages, en Europe et aux États-Unis, indiquent que, malgré la contrainte, une grande majorité des télétravailleurs apprécie la chose, et désirent la pérenniser post-pandémie de manière hybride: le bureau et la maison. Les estimations actuelles mentionnent entre 20 et 30% de l'activité qui sera

durablement effectuée à distance dans le futur. En quelques semaines, la pandémie a donc été un accélérateur d'adoption d'une nouvelle organisation du travail. Et un processus implacable de différenciation entre managers utiles et futiles.

A l'avenir, une entreprise ne proposant pas le télétravail péjorera de manière significative sa proposition de valeur aux employés. Et ce n'est qu'un début: avec l'arrivée de la 3D et de la réalité virtuelle, la vidéoconférence que nous avons testée ne sera plus qu'un reliquat du Moyen Âge. Comme les managers incapables d'évoluer pour devenir de vrais leaders. ■