Novembre 2020

20 ans de ceo

ceo

Le magazine des décideurs

Work in progress

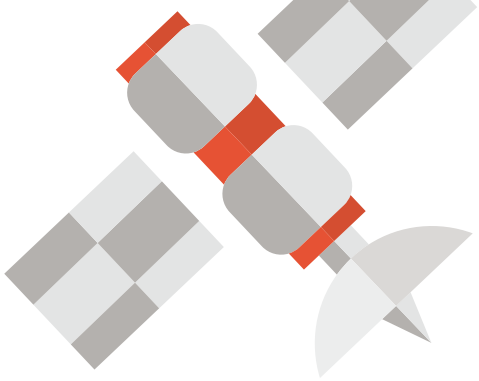
pwc

20 années tournées vers l'avenir

La première édition du magazine « ceo » de PwC Suisse a été publiée en 2000. Au fil des années, nous nous sommes penchés sur des tendances de fond et des thèmes économiques et sociaux clés pour les décideurs. Nous nous sommes également entretenus avec des personnalités de renom issues de différents horizons sectoriels. La donne a beaucoup changé depuis l'an 2000. En revanche, il y a bien une chose qui ne change pas : le magazine ceo continue d'apporter des éclairages sur les thématiques qui préoccupent aujourd'hui les décideurs, les entreprises et les citoyennes et citoyens suisses – et qui continueront de le faire demain et après-demain.

Le présent numéro est consacré au monde du travail de demain. Pour commencer, nous vous proposons de revenir dix ans en arrière pour observer comment notre monde du travail a évolué depuis, et nous risquons à quelques pronostics pour les dix années à venir. Sachez toutefois que cette démarche ne prétend pas à l'exhaustivité ni à une quelconque probabilité de réalisation de nos hypothèses. Au moyen d'exemples fictifs, nous esquissons l'avenir afin de le rendre plus concevable. Notre approche se concentre sur l'être humain. En effet, en dépit des nouvelles technologies, des méthodes révolutionnaires et des approches disruptives, il n'y aura pas d'avenir sans l'esprit, le talent, la capacité d'apprentissage, la diversité, la créativité, l'empathie et le discernement des hommes qui vivront et travailleront dans ce nouveau monde.

Voyage dans le temps



2013

Le monde compte désormais plus d'appareils mobiles et de connexions que d'êtres humains.

2012

Aux États-Unis, dans l'État de Californie, les premières voitures autonomes sont autorisées à circuler pour des tests.

2011

La population mondiale passe la barre des sept milliards d'individus. Les premières librairies ferment à cause du commerce en ligne. Le système d'exploitation pour smartphones Android atteint une part de marché mondiale de 52,5 %.

2010

L'Europe célèbre l'année de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. La Chine devient le plus important pays producteur du monde, détrônant ainsi les États-Unis.

DÉPART

[1] Cf. « New world. New skills. », PwC Global, 2019
[2] Cf. « New world. New skills. », PwC Global, 2019
[3] Inspiré des « Fondements de la politique patronale : mégatendances et visions prospectives », Union patronale Suisse, 2018
[4] Inspiré de « The case for change: New world. New skills. », Carol Stubbings, Strategy+Business, 2020
[5] Cf. « Monde du travail 4.0 », Fachhochschule Nordwestschweiz/Hochschule für Wirtschaft, 2019/2020
[6] Cf. « Fondements de la politique patronale : mégatendances et visions prospectives », Union patronale Suisse, 2018
[7] Cf. « Monde du travail 4.0 », Fachhochschule Nordwestschweiz/Hochschule für Wirtschaft, 2019/2020
[8] Cf. « Monde du travail aux CFF de 2025 à 2035 », étude réalisée par PwC à la demande du Fonds de numérisation des CFF, 2019
[9] Inspiré de « Monde du travail 4.0 », Fachhochschule Nordwestschweiz/Hochschule für Wirtschaft, 2019/2020
[10] Inspiré des « Fondements de la politique patronale : mégatendances et visions prospectives », Union patronale Suisse, 2018
[11] Inspiré de « Monde du travail 4.0 », Fachhochschule Nordwestschweiz/Hochschule für Wirtschaft, 2019/2020
[12] Inspiré des « Fondements de la politique patronale : mégatendances et visions prospectives », Union patronale Suisse, 2018
[13] Inspiré de « Panorama des pensions 2017, Retraites flexibles dans les pays de l'OCDE (chapitre 2) », OCDE, 2018

2014 L'entreprise américaine Facebook rachète le service de messagerie WhatsApp. Chaque jour, 64 milliards de messages WhatsApp sont envoyés.

2015 Amazon et Alibaba dominent le commerce en ligne. Dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat, les États signataires s'engagent à fixer un objectif national de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les Nations Unies définissent les « 17 objectifs de développement durable », qui allient des aspects sociaux, économiques et environnementaux du développement durable.

2016 Les données personnelles, la psychologie et les bots influencent les résultats de l'élection présidentielle américaine.

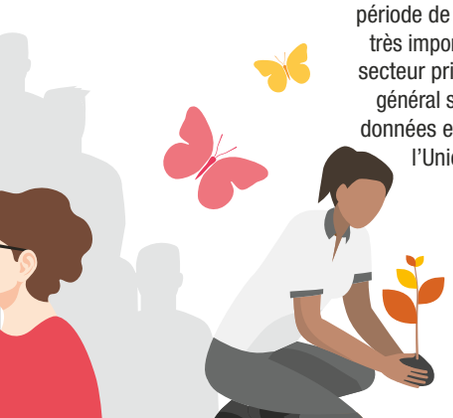
2017 Facebook déclare la guerre aux fausses informations (*fake news*). Les algorithmes de Google indiquent 314 millions de résultats pour la recherche de « Future of Work ».

2018 Un été exceptionnellement chaud assorti d'une longue période de sécheresse cause de très importants dommages au secteur primaire. Le Règlement général sur la protection des données entre en vigueur dans l'Union européenne.

2019 La 25e Conférence des Nations Unies sur le changement climatique et la 15e réunion des parties au Protocole de Kyoto se tiennent à Madrid. Le fabricant de voitures électriques Tesla commence la construction de sa Gigafactory dans le Brandebourg.

2020 Le COVID-19 se propage dans le monde entier à une vitesse fulgurante. La plupart des pays proclament l'état d'urgence. Les écoles restent fermées, les entreprises introduisent le télétravail et le bureau mobile.

2021 Chaque année, 10 % des fonctions nécessaires évoluent du fait de la digitalisation.[1] Cela oblige les entreprises à définir leurs besoins avec la programmation neurolinguistique et l'intelligence artificielle, et à intensifier leur programme d'amélioration des compétences. Pour ce faire, elles se regroupent avec d'autres entreprises, des établissements de formation et le gouvernement.[2]



2022

En Suisse, le potentiel d'automatisation est largement utilisé. Un tiers des productions délocalisées à l'étranger pour des raisons de coûts sont relocalisées en Suisse et la productivité est accrue par les nouveautés technologiques.[3]

2023

Des programmes de perfectionnement et de reconversion se sont imposés au sein des groupes internationaux, qui y consacrent en moyenne 20 000 dollars américains par personne.[4] L'enseignement et la formation professionnelle prennent la forme de tutoriels en ligne utilisables individuellement, de salles de classe virtuelles, de webinaires, de wikis, des réseaux sociaux, d'apprentissage vidéo, de microblogs, de simulations, de « serious games » et de cours en réalité augmentée.[5]

2024

La moitié des personnes exerçant une activité lucrative en Suisse travaillent à domicile ou en bureau mobile. Leur nombre a ainsi doublé par rapport à 2019.[6] La collaboration entre les équipes se fait sur des plateformes collaboratives basées sur le cloud.[7]

2025

Comparé à 2020, un tiers des emplois a disparu dans sa forme d'origine. Les profils professionnels numériques, comme les Design Thinker, AI Manager ou mécatroniciens électroniques, ainsi que les nouvelles fonctions, comme le Reverse Coach (un junior coache un senior) ou le Chief Fitness Officer, ont le vent en poupe.[8]

2026

La population active est constituée à 62 % de travailleurs indépendants « gig workers » assumant plusieurs casquettes, puisqu'ils sont à la fois cadres, collaborateurs de projet et indépendants.[9]

2027

Seuls 9 % de la population active ont encore le statut d'employé.[10]

2028

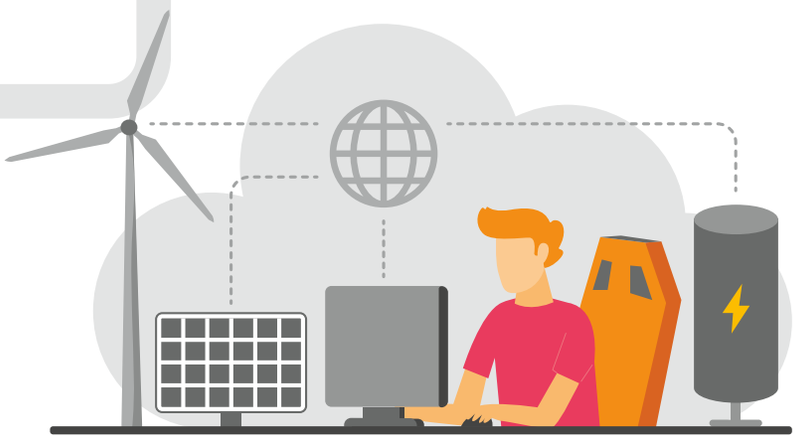
La plupart des entreprises ont réduit leurs surfaces de bureaux. Les bureaux sont principalement utilisés comme lieu d'inspiration et d'entretien du réseau. Les nouveaux concepts d'espace comme le bureau partagé ou l'espace créatif allient culture professionnelle, productivité, innovation et bien-être.[11]

2029

Les plateformes de partage pour le transport individuel et les modèles de travail à domicile ont désengorgé les transports publics en allégeant les flux pendulaires des années 2020.[12]

2030

Comme de nombreux pays de l'OCDE, la Suisse introduit la flexibilité de l'âge de la retraite. Celles et ceux qui le souhaitent peuvent travailler au-delà de 65 ans pour les femmes et de 67 ans pour les hommes. Les aspects liés au droit de l'assurance sociale sont mis en œuvre de telle sorte que le fait de travailler au-delà de l'âge de la retraite s'avère payant.[13]



Le monde du travail de demain

Malgré l'évolution technologique et les progrès fulgurants, les collaboratrices et collaborateurs restent les pièces maîtresses d'une entreprise et sont considérés comme un facteur décisif de réussite – aujourd'hui comme il y a 100 ans. Il est donc essentiel pour les entreprises de leur donner les compétences dont ils ou elles auront besoin demain et de créer un environnement diversifié et stimulant dans lequel chacun peut se développer, apprendre et s'épanouir. Par ailleurs, il est important de garantir une atmosphère dynamique, des modèles d'horaires flexibles, ainsi que l'égalité des chances et des salaires au travail.

Dans le présent numéro, nous aborderons ces sujets passionnants sous un angle économique, psychologique et social, en nous intéressant à des personnalités exceptionnelles mais aussi aux petites et grandes entreprises de divers secteurs. Nous évoquerons également la pandémie de COVID-19 en raison de l'actualité et de son importance pour le sujet abordé dans cette édition. Nous célébrons par ailleurs un anniversaire, **puisque le ceo fête ses 20 ans cette année.**

Éditeur:
PwC Suisse, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Mise en page:
PwC Suisse, Lisa Machado, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

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

Photo de titre: Marianne Janik, CEO Microsoft Suisse 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: 6 000.

© 2020 PricewaterhouseCoopers SA.
Tous droits réservés.

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C007447
www.fsc.org

Climatiquement neutre
Imprimé
ClimatePartner.com/11665-2010-1001

20
ans de
ceo

Le temps est intemporel. C'est l'être humain qui s'est mis à le délimiter. Or comment définir ce qu'est hier, aujourd'hui et demain ? Comment être dans l'air du temps tout en étant en avance sur son temps ? Nous ne pouvons que spéculer sur ce de quoi demain sera fait et nous y préparer.

Andreas Staubli
CEO PwC Suisse

Il y a 20 ans, nous publiions la première édition du magazine ceo. Je venais tout juste d'être promu associé au sein de PwC Suisse. Je n'imaginais alors pas devenir CEO un jour. 20 ans… cela peut sembler une éternité. Et pourtant, nous nous concentrons aujourd'hui sur le futur et devons sans cesse mettre à jour nos connaissances.

L'édition actuelle de ceo a vu le jour dans des circonstances particulières : freinée par le COVID-19, elle a été créée à partir d'entretiens réalisés par écrans interposés en télétravail, actualisée en permanence et adaptée à l'évolution extrêmement rapide de la situation depuis le printemps 2020. Nous y mettons en lumière les facettes d'un monde du travail en pleine mutation. Nous avons donc interrogé différentes personnalités – employeurs, cadres dirigeants, professeurs ou encore experts – sur leur manière de structurer le nouveau monde (du travail), sur les capacités qu'il demande et sur leur vision du monde de demain.

La pandémie exige que nous repensions les notions de temps, de rythme et de flexibilité. Elle a raccourci la durée de vie des informations tout en accélérant les évolutions qui chamboulaient déjà nos vies avant, à commencer par la numérisation : les emplois et les profils professionnels vont et viennent, de nouvelles formes de travail voient le jour, les CV sont réécrits.

Dans les périodes aussi agitées que celle que nous vivons, les décideurs doivent bâtir un monde du travail dans lequel chacun est en mesure d'apporter sa contribution. L'heure est désormais aux postes et modèles de travail qui préservent la santé et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle de plusieurs générations, aux cadres dirigeants qui coachent leurs équipes, et à une culture dans laquelle tous les collaborateurs se reconnaissent quels que soient leur sexe, leur âge, leur éthique, leur orientation sexuelle ou leurs capacités cognitives.

C'est dans cette optique que PwC a lancé l'initiative d'upskilling « Your Tomorrow » et débloqué 3 milliards de dollars à l'échelle mondiale. Par ce biais, nous souhaitons constituer des équipes agiles, robustes et renforçant continuellement leurs connaissances, qui participent au changement.

Par manque d'aptitudes, le nombre de personnes exclues du monde de travail 4.0 augmente jour après jour. C'est pourquoi je vous encourage, chers lecteurs, à faire des collaborateurs d'aujourd'hui les acteurs majeurs de demain.

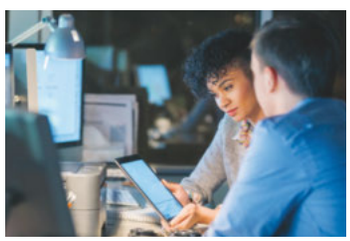
Je vous souhaite une lecture passionnante !

Andreas Staubli

Études actuelles de PwC sur le sujet

PwC

Upskilling Hopes and Fears (2019)
L'étude mondiale de PwC sur les technologies, les emplois et les compétences



Monde du travail aux CFF de 2025 à 2035 (2019)
Comment les entreprises peuvent-elles s'y préparer ?

De quelle couleur est l'avenir ? (2018)
Numérisation et monde du travail de demain

Workforce of the future (2018)
Les forces concurrentielles façonnant 2030

À quoi ressemblera le monde du travail en 2025 (2017)
Principales tendances dans six domaines RH et exploration du travail de demain

Winning the fight for female talent (2017)
Avoir une longueur d'avance dans la diversité grâce au recrutement inclusif

Autres études

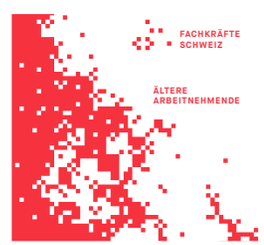
The Global Talent Competitiveness Index (2020)
Talent mondial à l'ère de l'intelligence artificielle

Grandes tendances et visions de l'avenir (2018)
Vision de la politique patronale 2030

Le leadership de l'avenir (2018)
Entre inspiration et autonomisation

Le top management entre numérisation et monde du travail 4.0 (2017)
Stratégies en matière de leadership, de gestion des RH et de communication dans les entreprises suisses

Diversity Management en Suisse (2017)
Prise en compte spéciale des aspects orientation sexuelle et identité de genre



Salariés plus âgés (2017)
Les travailleurs seniors sur le marché suisse du travail

L'évolution du poste travail

La pandémie de COVID-19 a contraint à vivre une vie virtuelle et à travailler à distance. Mais beaucoup de changements étaient déjà en marche, explique Jose Marques, Partner People and Organisation chez PwC Suisse. La réponse au virus n'a fait que les accélérer et les amplifier.

Jose Marques
Associé, PwC Suisse

À quoi ressembleront les horaires et les postes de travail à l'avenir ?
La pandémie de COVID-19 a permis d'expérimenter le bureau de demain, en contraignant les gens à travailler à distance et différemment. Travailler de chez soi implique une utilisation plus intensive des outils numériques. Ce changement représente une formidable opportunité d'évoluer et de se perfectionner, à grande échelle. Il a aussi une incidence sur la flexibilité des horaires de travail. Les réglementations du travail doivent en tenir compte tout en continuant à protéger les travailleurs. Les politiques d'entreprise évoluent elles aussi sur la question. Il n'a jamais été aussi important de créer un sentiment de communauté centré sur l'humain.

Des emplois traditionnels disparaissent et de nouveaux postes font leur apparition. Quelles sont les conséquences pour les entreprises ?
Selon le rapport Hopes & Fears de PwC, 53 % des travailleurs pensent que l'automatisation modifiera profondément leur emploi ou le rendra obsolète d'ici dix ans. Mais l'automatisation offre aussi l'occasion d'exercer une activité ayant plus de sens et de trouver d'autres tâches, à plus forte valeur ajoutée. Les entreprises doivent contribuer à cette transformation. Oui aux nouvelles technologies, mais oui aussi à une formation pour s'en servir. Investir dans les technologies n'a aucun sens si on ne forme pas les gens à les utiliser de manière adéquate.

Les compétences disponibles ne correspondent pas à celles recherchées. Comment résoudre ce problème ?
Les besoins évoluent sans cesse et aujourd'hui, à l'heure du COVID-19, il est clairement apparu que nous avons besoin de compétences numériques, mais aussi de compétences personnelles et professionnelles. Plus que jamais, les entreprises doivent planifier leurs besoins futurs en termes de compétences, de personnel et d'emplois. Il est plus rentable de former son personnel que d'embaucher des gens qu'il faut mettre à la page. PwC a œuvré aux côtés du gouvernement luxembourgeois sur un projet emblématique dans ce domaine. Nous avons créé un écosystème avec un marché du travail : les compétences individuelles sont couplées aux postes internes, puis une formation est organisée afin de combler les lacunes. Et ceux qui souhaitent partir bénéficient d'un soutien pour trouver un poste ailleurs. Dans le monde actuel, c'est crucial pour toutes les entreprises.

Comment le leadership a-t-il évolué ces 20 dernières années ?
Les événements actuels nous enseignent que la technologie ne peut pas tout résoudre. Pour l'heure, l'apprentissage machine et l'intelligence artificielle ne peuvent pas nous sauver. Les vrais héros d'aujourd'hui sont clairement les humains, à l'instar des équipes médicales et des gestionnaires de crise. Les dirigeants actuels doivent être de véritables chefs d'orchestre. Ils forment un ensemble plus grand que la somme de ses parties. Ils doivent aussi avoir un objectif et une vision, ainsi que des valeurs fortes. Ils doivent concevoir une stratégie et susciter l'adhésion des salariés, des clients, des fournisseurs et des investisseurs. Ils doivent savoir gérer l'inconnu, voire une crise comme celle que nous connaissons et que personne n'avait imaginée.

Diversité et inclusion – ces notions ne relèvent-elles pas que du « politiquement correct » ?
Ces valeurs sont indispensables. Chez PwC Suisse, la diversité et l'inclusion sont des impératifs professionnels, pas de simples slogans. Nous créons de la valeur grâce à la diversité. Les études ont montré que les entreprises dont le personnel est diversifié, qui favorisent un sentiment d'appartenance et soutiennent leurs salariés, réussissent mieux sur le plan économique et prennent de meilleures décisions. Pour réussir, une entreprise a besoin de l'implication de tout son personnel.

Jose Marques, merci pour vos commentaires.

20 ans de ceo ; un succès également en ligne depuis un an.

Pour également recevoir les versions numériques à l'avenir, **inscrivez-vous ici**

Vous ne souhaitez plus recevoir le ceo ?
Envoyez-vous un message à l'adresse : ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc.ch/ceom-sinscrire

Sommaire

Learn

08
Reportage: Digital upskilling
L'apprentissage tout au long de la vie, un investissement stratégique clé

10
digitalswitzerland
Nicolas Bürer s'exprime sur l'apprentissage tout au long de la vie

14
Microsoft
Marianne Janik promeut une culture de la formation continue

Work

18
Reportage: La place de travail de demain
Redéfinir la place de travail de demain

20
Tadah
Sarah Steiner s'engage pour permettre de concilier vie professionnelle et vie de famille

24
Siemens
Jörn Harde revient sur le changement culturel qui s'impose pour le lieu de travail de demain

Lead

28
Reportage: Nouvelle direction
Le nouveau monde du travail requiert de nouvelles compétences de direction

30
IFPM, Université de Saint-Gall
Heike Bruch revendique des modèles visibles

34
Kühne+Nagel
Detlef Trefzger traverse la crise d'une main ferme grâce au numérique

Live

38
Reportage: Diversité et inclusion
Des équipes gagnantes grâce à la diversité

40
Mr. Green
La diversité et l'inclusion font partie de l'ADN de l'entreprise de Valentin Fisler

44
Rent a Rentner
Sarah et Peter Hiltebrand considèrent la diversité comme un capital à grande valeur

10
Nicolas Bürer
digitalswitzerland

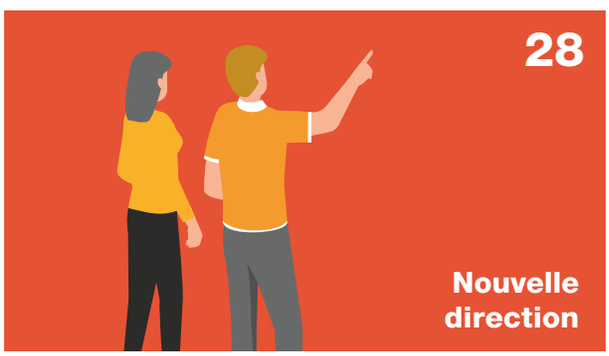
08
Digital upskilling

20
Sarah Steiner
Tadah

18
La place de travail de demain

34
Dr. Detlef Trefzger
Kühne+Nagel

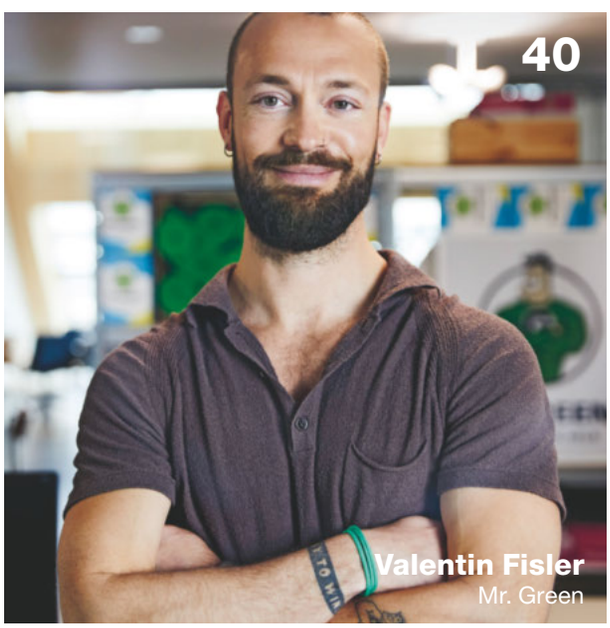
14
Marianne Janik
Microsoft



28
Nouvelle direction

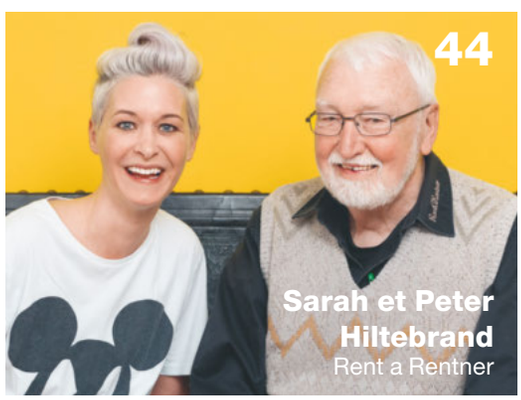
30
Prof. Dr. Heike Bruch
IFPM, Université de Saint-Gall

24
Jörn Harde
Siemens



40
Valentin Fisler
Mr. Green

38
Diversité et inclusion



44
Sarah et Peter Hiltebrand
Rent a Rentner

Actualisé le 25 août 2020

Learn. Work. Lead. Live.

Learn

Digital upskilling

Upskilling – Le renforcement des compétences ou la nécessité d'agir

Au-delà de donner accès à des formations, le renforcement des compétences est surtout un investissement stratégique clé. Il s'agit de développer une stratégie efficace pour soutenir et inciter les collaborateurs à agir aujourd'hui et à continuer de s'adapter à l'avenir. Le défi consiste également à transformer la culture d'entreprise de sorte que les entreprises et leurs employés conservent une place dans le monde du travail de demain. Le tout, sans retour en arrière possible !

Visualisé

Les formats d'apprentissage numériques favorisent un apprentissage extrêmement efficace

En bref

Le renforcement des compétences consiste à préparer les employés à un avenir basé sur la technologie. Cela signifie notamment leur permettre d'interagir avec la technologie en nous assurant qu'ils disposent de grandes compétences numériques. Sans oublier d'améliorer leurs capacités cognitives, c'est-à-dire leur esprit critique, leurs compétences de résolution des problèmes, leur créativité, leur intelligence émotionnelle et leur résilience. Cette situation offre une chance de mieux utiliser les compétences et qualités humaines, laissant les machines faire ce qu'elles font le mieux. Le renforcement des compétences est avant tout une nouvelle manière de penser.

Réduire au minimum les risques potentiels

Certains dirigeants d'entreprise pensent que leur organisation n'a pas besoin de renforcer les compétences de son personnel. Ils ont tort. L'inaction n'est plus une option, car de nouveaux emplois vont être créés et les entreprises doivent disposer des personnes et des compétences requises pour les pourvoir. Les nouvelles technologies ont changé la manière dont nous travaillons. De plus en plus de gens sont exclus de l'économie numérique, ce qui entraîne des risques sociaux et économiques :

- La transformation se fait à une cadence qui dépasse le rythme auquel les individus peuvent développer leurs compétences pour changer de profession et de secteur.
- Les inégalités salariales continuent de se creuser.
- Les recettes fiscales des gouvernements baissent car moins de personnes sont à même d'entrer dans la vie active.
- Le mécontentement social est une réalité, les gens manifestent.
- Les économies nationales et la société en pâtissent.

Les priorités à l'ordre du jour

Productivité accrue, croissance renforcée, dynamique plus novatrice et accélération de la transformation numérique : voici ce que le renforcement des compétences peut apporter aux CEO du monde entier. Déjà avant le COVID-19, 79 % des CEO s'inquiétaient de la disponibilité de compétences clés[1] car, à l'heure actuelle, le manque de personnes disposant des compétences adéquates et capables de s'adapter les empêche de prospérer dans une économie post-pandémie. Ils savent que leur stratégie et leur modèle opérationnel doivent évoluer, mais ils n'ont pas les talents et les compétences requis pour transformer l'essai avec leur stratégie. Les organisations revoient leurs efforts de renforcement des compétences et de requalification à court et à long terme.

Désapprendre, réapprendre et continuer d'apprendre

77 % de la main d'œuvre mondiale apprendrait de nouvelles compétences aujourd'hui ou opérerait une réorientation à 360° pour booster leur employabilité future[2]. Ce changement nécessite une ouverture d'esprit et une volonté d'apprendre tout au long de la vie. L'optimisme quant à l'avenir numérique dépend de l'âge et du niveau d'instruction.

Faire ou acheter

L'expérience montre qu'il est plus facile et moins cher de développer les compétences souhaitées chez les employés actuels que de recruter de nouveaux éléments car, la plupart du temps, ce dont les entreprises ont besoin n'est pas disponible ou abordable.

Attention aux coûts !

Le Forum économique mondial estime que rien qu'aux États-Unis, 1,37 million de personnes risquent actuellement de perdre leur emploi dans le sillage de la transformation numérique[3]. Les coûts du renforcement des compétences sont évalués globalement à 34 milliards de dollars ou 24 800 dollars par personne. Pour partager cette charge financière, les entreprises devraient s'appuyer sur des réseaux et opérer dans des écosystèmes avec d'autres entreprises, les clients et le gouvernement. Aujourd'hui, les dépenses des entreprises dans le domaine de l'apprentissage et du développement (A&D) reposent sur d'anciennes plateformes A&D et des évaluations onéreuses des compétences et rôles nécessaires à l'époque, et non des compétences dont elles auront besoin à l'avenir. Un véritable gaspillage de ressources !

E-learning

Les formats d'apprentissage numériques ou basés sur le web encouragent l'apprentissage individuel et, donc, hautement efficace. Ils revêtent actuellement la forme d'e-tutoriels, de salles de classe virtuelles, de webinaires, de wikis, de médias des compétences sociales, d'apprentissage basé sur la vidéo, de microblogs, de simulations, de « jeux sérieux » et d'applications de réalité augmentée. Ce phénomène va s'accentuer en particulier après la crise du COVID-19. Nous assistons clairement à l'émergence d'un nouveau paradigme pour les compétences et les talents avec l'émergence d'un nouvel écosystème d'apprentissage.

De la force de travail à la force de la nature

La dynamique se crée en grande partie lorsque les individus font avancer la technologie. Les entreprises doivent associer technologies de pointe et collaborateurs d'excellence, de préférence en adoptant une approche systématique basée sur les points suivants :

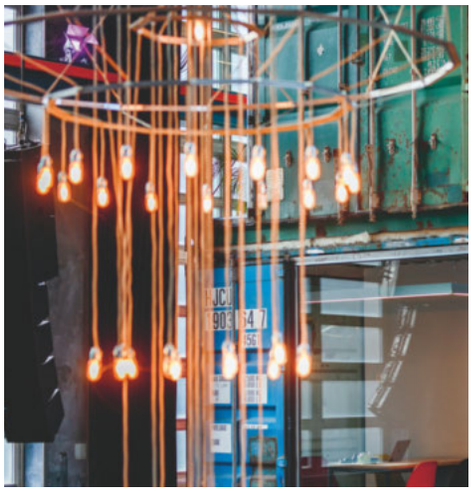
L'approche systématique :

1. Analyser l'environnement des employés, puis identifier et accorder la priorité aux lacunes de compétences.
2. Développer une stratégie pour les lacunes qui créent le plus de valeur ajoutée.
3. Investir dans la technologie et développer une conception commune de la technologie.
4. Créer une culture d'apprentissage continu.
5. Entretenir la vitalité physique et le bien-être mental.
6. Mettre sur pied un processus d'innovation axé sur les employés.
7. Proposer des plans de développement, des formations et des coachings personnels.
8. Offrir une expérience d'apprentissage motivante, du temps pour l'apprentissage et des mesures incitatives ou des récompenses.
9. Mesurer le succès de l'apprentissage et l'engagement des employés.
10. Co-développer et promouvoir de nouveaux profils d'emploi.

[1] « PwC's 2019 annual CEO survey », PwC Global, 2019 [2] « Upskilling Hopes and Fears », PwC Global, 2019 [3] Rapport « Towards a Reskilling Revolution », Forum économique mondial, 2018

Les dirigeants d'entreprises doivent changer de braquet : la numérisation décentralise le pouvoir

Nicolas Bürer (42 ans) a grandi près de Genève, puis a étudié la physique à l'EPFL. Après avoir été conseiller à Zurich, il a occupé divers postes de direction au sein de « Dein Deal » et de la chaîne pour la jeunesse Joiz. Il est l'un des co-fondateurs de Movu, un service numérique de déménagement racheté par la Bâloise. Il a par ailleurs investi dans trois autres start-up. Depuis 2016, il dirige digitalswitzerland. Nicolas Bürer vit à Zurich. Il est marié et père de deux enfants.



Après avoir beaucoup appris de ses échecs, le jeune quadragénaire **Nicolas Bürer** est déjà au sommet : le CEO de digitalswitzerland nous parle de l'avenir numérique de la Suisse et des opportunités du monde du travail de demain.

Initiative conjointe du secteur économique, des pouvoirs publics et du monde scientifique, **digitalswitzerland** a pour but de faire de la Suisse un leader mondial en matière de digitalisation et d'innovation numérique. L'accent est mis sur le transfert de connaissances, la formation, les écosystèmes de start-up et les conditions-cadres politiques. Plus de 175 entreprises et organisations de renom ainsi que des pôles d'innovation de toute la Suisse ont rejoint cette association créée en 2015. En 2019, l'Union patronale suisse et digitalswitzerland ont notamment lancé ensemble la campagne nationale #LifelongLearning.

www.digitalswitzerland.com

Journaliste : Simon Eppenberger
Photographe : Marc Wetli

À cause du COVID-19, des milliers d'entreprises ont dû basculer leurs effectifs en télétravail en l'espace de quelques jours. Sommes-nous en train de vivre le plus grand bond de la numérisation en Suisse ?
Oui, temporairement. Dans de nombreux secteurs, la digitalisation a pris une place plus importante qu'avant. En termes d'interactions entre équipes, entreprises et clients, il n'y a pas de comparaison possible.

Cette situation exceptionnelle va-t-elle propulser durablement la Suisse dans l'ère numérique ?
Je m'attends à ce que beaucoup reviennent à leur environnement de travail habituel. Le comportement des dirigeants va être décisif. La pandémie de COVID-19 les a contraints à penser et diriger autrement, mais aussi à céder le contrôle. Le télétravail n'entre pas dans l'approche ascendante classique en management. Il s'agit plus d'un réseau au sein duquel les équipes et les individus ont plus de responsabilités. C'est l'avenir.

La société doit aborder le virage numérique, et ce, pas seulement depuis le COVID-19. Cela suscite des espoirs, mais aussi des craintes. Que répondez-vous à quelqu'un qui a peur de perdre son emploi à cause de la numérisation ?
Les faits sont clairs à ce sujet. À peu près 20 % des emplois actuels vont disparaître dans les 15 prochaines années. Ce n'est pas rien. Sur cinq millions de salariés, un million vont perdre leur travail. Mais la peur est mauvaise conseillère. Ce qu'il faut, c'est être curieux et apprendre tout au long de sa vie.

Comment l'économie suisse va-t-elle résister à la perte de 20 % es emplois actuels ?
En investissant dans la formation de base, la formation continue et l'innovation. Il faut s'attendre à des effets similaires à ceux de la troisième révolution industrielle. À l'époque, nous avions aussi perdu 20 % des postes. Aujourd'hui, nous avons plus d'emplois à pourvoir dans de nouveaux secteurs.

De tels bouleversements sur le marché du travail ne sont pas faciles à maîtriser.
La fracture sociale risque de se creuser davantage. La troisième révolution a duré 20 ans. Aujourd'hui, tout va deux fois plus vite. Le taux de chômage ne doit pas trop augmenter, surtout la part de chômeurs de longue durée. Il n'est pas sain pour la société que trop de gens soient impactés alors que les plus qualifiés bénéficient d'innombrables offres d'emploi.

> Le management classique est chamboulé. L'heure est plutôt à « l'empowerment leadership », une approche prônant le partage des responsabilités.

L'apprentissage tout au long de la vie doit donc devenir la priorité numéro un pour notre société et notre économie ?
Il doit au moins figurer en tête des priorités. Dans un grand sondage réalisé par Tamedia, la moitié de la population a indiqué avoir l'impression de ne pas avoir besoin de se perfectionner à l'heure actuelle. C'est dramatique. Cette moitié comprend des individus qui vont perdre leur emploi.

Comment les employeurs doivent-ils gérer les compétences numériques et la formation continue ?
Les conseils d'administration et les comités directeurs doivent en faire une priorité. De nombreuses grandes entreprises technologiques en sont conscientes depuis longtemps. Elles mettent autant l'accent sur la formation continue que sur leur cœur de métier et leurs finances.

Le monde du travail numérique évolue très rapidement. Quels risques y voyez-vous ?
Le danger numéro un prévaut également pour la sphère privée : la perte de l'intimité, des valeurs et des contacts sociaux. Les entreprises peuvent par exemple abuser de la numérisation pour traquer leurs collaborateurs. Et l'idée de travailler tout seul à la maison avec des lunettes intelligentes sur la tête d'ici dix ans n'a rien d'amusant.

Quelles opportunités offre le monde du travail numérique ?
Beaucoup de choses vont devenir plus pratiques et confortables. Les prestations de services vont monter en flèche. La mobilité va par exemple se transformer, l'agriculture s'automatiser, les maisons intelligentes nous soulageront de corvées domestiques : de nombreuses tâches seront accomplies par des machines. De leur côté, les gens devront collaborer de façon plus créative, en se concentrant sur l'analyse et le développement, moins sur l'exécution.

La campagne #LifelongLearning menée par digitalswitzerland et l'Union patronale suisse prône un processus d'apprentissage continu. Quel en est l'objectif concret ?
Durant la première phase, nous avons lancé une action de sensibilisation pour montrer qu'apprendre est une chance dans la vie, que chaque personne doit la saisir personnellement. Cette année, nous allons monter d'un cran dans l'activation. Les entreprises peuvent maintenant bénéficier d'un soutien financier direct pour la formation continue de leurs effectifs.

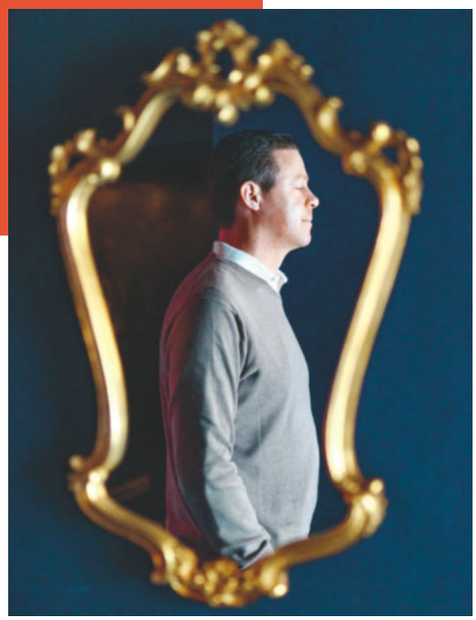
De quelle manière les entreprises peuvent-elles encourager le développement des compétences numériques (« digital upskilling ») de leurs effectifs ?
En exagérant un peu, je dirais qu'elles doivent l'imposer. Concrètement, il suffit qu'elles fixent un nombre de jours suffisant dévolu à la formation continue. Les groupes technologiques investissent jusqu'à 20 % du temps de leur personnel, même en dehors de leur cœur de métier. La formation est un Key Performance Indicator (KPI).

Quels sont les plus grands défis à relever pour le « digital upskilling » du personnel ?
La frontière entre obligation et motivation personnelle est ténue. Les collaborateurs, mais aussi les cadres, doivent le vouloir. La digitalisation décentralise le pouvoir et les CEO doivent changer de braquet.

Où en est la Suisse en matière de formation professionnelle : la relève est-elle prête à affronter l'avenir ?
Nous aimons nous plaindre en Suisse. Il n'empêche que nous sommes numéro un au Global Talent Competitiveness Index depuis sept ans. Mais chez les enfants, nous ne sommes pas en haut du classement. Pourtant, le plan de formation 2021 intègre l'informatique en 5e année, ce qui est vraiment judicieux. En termes de formation, la prochaine étape portera sur le « computational thinking », l'interaction entre l'homme et la machine. Les enfants apprendront à programmer des robots. Car la numérisation ne se limite pas aux logiciels.

Les enfants doivent programmer des robots ?
Mes enfants, par exemple, n'ont aucune réserve ni réticence vis-à-vis de l'automatisation. Pourquoi passer l'aspirateur si une machine peut le faire ? Je ne suis pas encore tout à fait à l'aise avec la conduite

> La peur de perdre son emploi est mauvaise conseillère. Ce qu'il faut, c'est être curieux et apprendre tout au long de sa vie.



autonome, mais mes enfants trouvent ça « cool ». Dans le même temps, la nouvelle génération devient très sociale.

Les compétences numériques sont en partie insuffisantes face à une forte demande. Où se situe la Suisse en ce qui concerne le « digital talent gap » ou pénurie de talents numériques ?
Selon une étude récente d'ICTswitzerland, il va nous manquer des dizaines de milliers de professionnels dans le secteur du numérique au cours des dix prochaines années. Les grandes entreprises, les PME et les start-up ressentent déjà fortement ce « talent gap ».

Comment faire face à cette pénurie de talents ?
Premièrement, en développant les compétences numériques. Deuxièmement, grâce à l'immigration d'experts du numérique. Cette affirmation s'appuie simplement sur des statistiques et constitue déjà un gros problème dans de nombreux pays. Chaque année, il manque à la Suisse plusieurs milliers de spécialistes. Nous pouvons inverser la tendance en instituant un visa technologique. Les Pays-Bas nous devancent en la matière. Nous avons donc des entreprises technologiques suisses qui ont des filiales à Amsterdam. Dans la Silicon Valley, la moitié des créateurs et créatrices d'entreprises ne sont pas originaires des États-Unis.

La formation continue coûte cher. Pourquoi une entreprise doit-elle investir dans ce domaine ?
Le perfectionnement a un effet incitatif et les collaborateurs sont reconnaissants de cette chance. S'ils peuvent mettre en pratique leurs nouveaux acquis, ils restent au sein de l'entreprise et contribuent à sa productivité.

Quelle est votre vision pour le monde du travail de demain ?
J'espère que les machines nous faciliteront grandement la vie et que nous, les êtres humains, pourrons nous concentrer sur l'analyse, l'interprétation, la créativité et le développement. Sans oublier l'essentiel : les contacts sociaux. De plus en plus de gens cumuleront plusieurs emplois. Il faudra faire preuve de flexibilité et le nombre de nomades numériques augmentera. Nous devrons donc absolument entretenir nos contacts.

La numérisation change-t-elle la gestion au sein des entreprises ?
Le management classique est chamboulé. Le « people empowerment » est devenu un mot d'ordre. Il s'agit de donner la priorité aux individus et aux équipes, qui assument plus de responsabilités. Parallèlement, beaucoup plus d'éléments sont mesurés, analysés et produits d'après des données validées. Pour ce faire, il est nécessaire de maîtriser des structures complexes. Le management du sommet vers la base (top-down) n'est plus d'actualité. L'heure est plutôt à l'« empowerment leadership », une approche prônant le partage des responsabilités.

À titre personnel

Où en étiez-vous dans votre vie il y a 20 ans ?
Je venais de terminer mon Master en physique à l'EPFL de Lausanne.

Auriez-vous imaginé il y a 20 ans être CEO aujourd'hui ?
Jamais !

Dans vos souvenirs, quand avez-vous été confronté à la numérisation pour la première fois ?
J'ai réellement saisi l'importance de la numérisation il y a huit ans, quand je travaillais au sein de la start-up numérique Dein Deal.

Vous souvenez-vous de votre premier téléphone portable ? Qu'est-ce qui vous avait le plus impressionné ?
Un vieux Nokia. Aussi impressionné qu'avec le Natel C utilisé par mon père dans sa voiture il y a 30 ans et l'idée que l'on puisse communiquer sans fil en continuant à se déplacer.

Qu'en est-il de votre « digital upskilling » personnel ?
Je lis beaucoup tous les jours. J'ai également fondé une start-up numérique et investi dans trois autres. Je suis engagé à fond et j'apprends beaucoup par la pratique.

Qu'est-ce qui vous apporte de la satisfaction dans votre travail ?
Avoir pour but et vision de transformer la Suisse en un hub d'innovation numérique en collaboration avec les personnes formidables qui m'entourent, et bénéficier de la flexibilité qu'autorise ce travail sont très gratifiants.

Comment maintenez-vous l'équilibre entre votre travail et votre vie privée ?
Je ne peux pas parler d'équilibre. Beaucoup pensent que le modèle « nine-to-five » est en voie de disparition. Jeff Bezos a déclaré que l'avenir serait plutôt à « l'harmonie vie-travail ». Et ça, ça me plaît. Il m'arrive de régler des affaires personnelles durant la journée ou de travailler le soir.

Votre conseil de carrière ?
Échouez ! C'est un tremplin pour votre avenir.

Nicolas Bürer

L'engagement en faveur de la formation continue est déterminant

Marianne Janik, CEO de Microsoft Suisse, défend une culture de la formation professionnelle continue. Être audacieux, se faire confiance et considérer le fait d'apprendre comme un enrichissement personnel : ces préceptes, elle les applique non seulement à son personnel, mais aussi aux partenaires et clients de l'entreprise technologique.

Microsoft est présent en Suisse depuis 1989. La filiale nationale de l'éditeur de logiciels de Redmond, en Californie, auquel appartiennent également LinkedIn et Github, emploie près de 620 personnes sur les sites de Wallisellen, Berne, Bâle et Genève.

www.microsoft.com

Journaliste : Rédaction de ceo
Photographe : Markus Bertschi

L'accueil est chaleureux, mais en ces temps de coronavirus, la poignée de main est remplacée par le signe de bienvenue bouddhiste, les mains jointes. Marianne Janik nous reçoit à Wallisellen près de Zurich pour un entretien dans les bureaux de Microsoft Suisse, où des règles d'hygiène strictes sont encore observées. Nous allons aborder ensemble les thèmes suivants : l'apprentissage tout au long de la vie, le développement des compétences numériques ou « digital upskilling », et l'avenir du monde du travail.

« Dans un monde qui converge tout en mutant très rapidement, la réflexion pluridisciplinaire, la créativité et la faculté de jugement sont de plus en plus importantes », déclare cette responsable de 49 ans, à la tête de la filiale suisse du groupe nord-américain depuis 2015. La technologie et l'automatisation auront là un rôle particulier à jouer : « Nous sommes de plus en plus entourés de capteurs. Les volumes de données et la puissance de calcul connaissent une croissance exponentielle. Cette dualité entre l'homme et la machine impacte aussi bien la société que la structure des entreprises et les principes de direction en vigueur », considère Marianne Janik.

La juriste de formation considère que sa mission consiste à mettre à disposition de l'encadrement des programmes et des outils adaptés, qui rendent l'apprentissage possible et attrayant. Elle voit également la nécessité de proposer ces offres aux clients et aux quelque 4600 entreprises partenaires locales. La responsabilité individuelle de chacun ou chacune de se perfectionner est renforcée dans le cadre de ce réseau.

Un changement positif

« Comme dans n'importe quelle autre entreprise, la question du sens et de l'étendue de cette offre d'apprentissage revient aussi chez nous régulièrement », affirme Marianne Janik. Pourtant, l'attitude à l'égard du « digital upskilling » des 620 salariés de Microsoft en Suisse évolue positivement. Beaucoup y voient une chance à saisir et sont fiers de leurs réussites en matière d'apprentissage. C'est en tout cas ce qui ressort des messages sur les réseaux sociaux. Je suis d'ailleurs ravie de ce que nos collaborateurs y communiquent », signale la responsable.

« Mais il ne faudrait pas que cela induise une pression de la performance. Quiconque n'obtient pas un certificat du premier coup peut le repasser. Tout le monde n'est pas aussi rapide et réceptif. Et il y a beaucoup à apprendre. Les compétences qui seront nécessaires demain sont ardues. Nous devons comprendre et maîtriser une technologie toujours plus complexe. L'intelligence artificielle et les ordinateurs quantiques font émerger de nouveaux domaines qui exigent des connaissances très spécifiques », déclare Marianne Janik.

“

Nous devons comprendre et maîtriser une technologie toujours plus complexe. L’intelligence artificielle et les ordinateurs quantiques font émerger de nouveaux domaines qui exigent des connaissances très spécifiques.

Marianne Janik (55 ans) est CEO de Microsoft Suisse depuis 2015. Auparavant, elle avait été membre du Directoire de Microsoft Allemagne pendant quatre ans, en tant que responsable des départements Secteur public, Formation et Secteur de la santé. D’origine française, cette juriste de formation a commencé sa carrière chez Daimler Benz et EADS. Marianne Janik a à cœur de promouvoir le virage du numérique en Suisse, plus particulièrement dans les domaines de l’innovation, de la sécurité, de la formation et la formation continue. Elle est membre du Comité exécutif de digitalswitzerland et siège aux comités de direction des associations ICT Suisse et ASUT. Marianne Janik est mariée et mère de deux enfants.

> Les volumes de données et la puissance de calcul connaissent une croissance exponentielle. Nous sommes de plus en plus entourés de capteurs.

Le côté émotionnel du travail est essentiel

Des compétences, telles que l'autogestion des équipes ou la gestion de projet, sont de plus en plus importantes. Elles s'appuient sur une culture de management encourageant l'apprentissage. « Nous allons continuer d'investir », promet la responsable. L'effort est conséquent, mais cela vaut la peine de mobiliser les potentiels au sein de l'entreprise. Il faudra donc créer des espaces libres pour encourager la créativité et la réflexion pluridisciplinaire.

« Il faudra également guider les cadres, afin qu'ils travaillent de manière plus émotionnelle. » Marianne Janik considère que Microsoft Suisse n'en est qu'à la moitié du chemin. « Nous avons encore une belle marge de progression », dit-elle. Il s'agit d'un processus continu. Même si elle ne sait pas à quoi ressemblera le monde de demain. « Grâce aux produits du groupe américain, nous sommes au plus près des développements technologiques : apprendre nous arme pour affronter le futur ».

Une expérience en groupe durant les semaines d'apprentissage

« Au sein de l'entreprise, il est crucial d'assurer la transparence et de dégager le temps nécessaire pour apprendre. Nous avons donc lancé les ‹ semaines d'apprentissage ›. La mise en place d'une expérience vécue en groupe a fait ses preuves, même si chaque individu apprend seul devant son écran. En effet, comme les participants s'entraident, les différences de niveau sont compensées. »

« Le thème des services cloud est au cœur des contenus d'apprentissage », signale Marianne Janik. « Ces cours débouchent sur des examens et des certificats. La gestion de projet et le coaching revêtent également une importance particulière. Ils sont aussi importants pour les personnes n'exerçant pas une fonction de direction. Microsoft Suisse fait la distinction entre les programmes obligatoires pour tous et toutes, et les offres personnalisées. »

« Le but du ‹ digital upskilling › est avant tout de permettre aux gens de se faire davantage confiance. Ils doivent considérer l'apprentissage comme un enrichissement personnel et se sentir prêt(e)s à aborder les tâches du futur », souhaite la responsable. L'engagement en faveur de la formation continue est déterminant dans toutes les entreprises. Elle est donc persuadée qu'il faut bâtir une culture de l'apprentissage en conséquence. De par son expérience, Marianne Janik a pu constater que les CEO sont souvent trop éloignés de cette problématique. « Ils doivent faire plus qu'aujourd'hui et ne pas craindre le travail de détail. Il s'agit d'apprendre, apprendre et apprendre. »

Entre deux univers

Même au sein de son entreprise, les réactions varient grandement face à l'offre. « Pas de quoi s'étonner : Microsoft Suisse emploie des effectifs venus de 40 pays. Comme à l'échelle du groupe, nous observons ici aussi des différences culturelles et régionales », déclare cette femme cosmopolite et polyglotte. Trouver du personnel hautement qualifié est un véritable défi pour Microsoft. La concurrence s'étend dans le monde entier pour dénicher les talents. « La Suisse a beaucoup à offrir », pense Marianne Janik en gardant à l'esprit le système éducatif. « Le point important est que les talents venus de l'étranger sont susceptibles d'avoir envie de rester, en particulier les étudiants étrangers après leur diplôme.

De manière générale, la présence physique au bureau perd de son intérêt. Les gens sont aujourd'hui plus détendus face aux techniques », remarque Marianne Janik. « Par exemple, les objections sont désormais quasiment nulles avant d'activer la caméra de l'ordinateur portable au domicile

> Comme à l'échelle du groupe, nous observons ici aussi des différences culturelles et régionales.

privé. L'accès à toutes les données de par le monde est déjà possible grâce au cloud. La responsabilité individuelle s'accroît d'autant plus. Rien ne laisse à penser jusqu'ici que les espaces libres accordés aient conduit à des abus », un signe positif selon elle.

L'avenir n'est plus tout tracé

« Ce nouveau monde du travail aura diverses conséquences, notamment la réduction des surfaces de bureau nécessaires à l'avenir. Mais les rencontres physiques resteront précieuses », affirme Marianne Janik. « Microsoft Suisse déménage l'an prochain dans le grand complexe immobilier ‹ The Circle ›, à l'aéroport de Zurich. L'aménagement des bureaux y est actuellement à l'étude. Dans un premier temps, il est prévu une utilisation flexible des pièces au cours des dix années à venir. Il faudra s'attendre à des transformations plus fréquentes qu'auparavant. »

Quant aux perspectives d'avenir couvrant la prochaine décennie, Marianne Janik ne souhaite pas s'y risquer : « ce serait de la pure spéculation », déclare-t-elle.

« Une chose est sûre : l'être humain reste un être humain. Le nombre de compétences nécessaires ne cesse d'augmenter, toute comme leur diversité, mais aussi par-delà les générations. Il y aura plus de gens qui pourront et voudront rester productifs, même à 70 ans. » La prise en considération des besoins de l'individu et de la gestion des émotions gagnera encore en importance.

« Nous apprendrons à gérer la robotique et l'intelligence artificielle, qui nous accompagneront de plus en plus au quotidien », affirme-t-elle. « Il convient donc de concevoir les interactions entre l'homme et la machine de telle sorte que leur utilité reste perceptible. En ce qui concerne le travail, de nouvelles formes de collaboration vont voir le jour, des réunions en vidéo, l'utilisation d'avatars et des perceptions tactiles d'un genre nouveau. Les logiciels vont nous aider à abolir les barrières linguistiques. Toutes ces choses ne sont plus très éloignées dans le temps. »

À titre personnel

Où en étiez-vous dans votre vie il y a 20 ans ?
À l'époque, je vivais une période aussi exaltante qu'aujourd'hui. On était à l'aube d'une ère numérique nouvelle, une période où beaucoup d'argent a été investi dans des idées folles et où certaines décisions audacieuses ont été prises.

Auriez-vous imaginé il y a 20 ans être CEO aujourd'hui ?
Pas explicitement, mais je recherchais déjà des défis à relever dans mon travail. J'ai parfois l'impression de vivre un rêve à mon poste actuel.

Quels sont vos souhaits pour le monde du travail de demain ?
La technologie est et reste un catalyseur essentiel de changement pour l'économie et la société. Je suis encore plus inspirée et motivée à participer à cette interface cruciale avec l'aide de nos partenaires et clients. J'espère pouvoir transmettre ce sentiment et que d'autres le sentent également.

En quoi trouvez-vous votre travail gratifiant ?
Lorsque je réussis à faire les bons choix pour mes collaborateurs, pour l'entreprise et pour moi, je suis heureuse.

Qu'appréciez-vous plus particulièrement chez votre employeur ?
Qu'il m'accorde beaucoup de latitude, quelque chose qu'on n'attendrait pas forcément de la part d'un grand groupe américain. Et que je puisse définir moi-même mon rôle, dans une large mesure.

Comment maintenez-vous l'équilibre entre votre travail et votre vie privée ?
Au fil des années, j'ai appris à bien combiner famille, temps libre et travail.

Qu'en est-il de votre « digital upskilling » personnel ?
J'y réserve au moins une demi-journée par semaine et je lis énormément. Je recherche en permanence de nouvelles publications sur les thématiques de demain.

Votre conseil de carrière à l'attention des collaboratrices et collaborateurs ?
Garder les yeux ouverts sur les opportunités et les offres qui se présentent. Choisir ensuite soigneusement avec qui vous souhaitez travailler.

Marianne Janik

Actualisé le 26 août 2020

Learn. Work. Lead. Live.

Work

La place de travail de demain

Comment maintenir notre culture d'entreprise lorsque les employés travaillent de manière flexible, où qu'ils soient ?

La garde d'enfants et le travail doivent être compatibles

Prêts pour le changement

Nous traversons actuellement l'une des plus importantes périodes de changement sur le lieu de travail. Le COVID-19 a perturbé nos modes de travail traditionnels et le poste de travail n'est que le reflet des bouleversements observés dans le monde du travail. Alors que les nouvelles technologies accroissent la mobilité et que les attentes des employés changent, les modèles de travail, l'infrastructure et la collaboration évoluent. Pour les employés eux-mêmes, il s'agit maintenant de savoir où, quand et pour qui ils travailleront à l'avenir et quelle relation ils entretiendront avec l'équipe et les managers. Réinventer le bureau, mais aussi rester agile et flexible seront la nouvelle normalité.

Travailler pour vivre, pas vivre pour travailler

Avant, travailler servait essentiellement à gagner sa vie. Aujourd'hui, les employés veulent un emploi qui a du sens et leur offre un équilibre satisfaisant entre vie privée et vie professionnelle. Les employés dévoués et talentueux veulent connaître les valeurs de leur employeur. Les plus jeunes aspirent à une flexibilité indépendante du lieu de travail, avec une moindre présence obligatoire, des modèles de carrière adaptables et la possibilité de co-façonner leurs propres rôles[4]. Désormais, les entreprises ont surtout besoin d'une culture fondée sur l'ouverture d'esprit pour continuer à attirer des personnes talentueuses.

Bien au-delà du poste de travail

Contrat à temps plein, semaine de travail de cinq jours, horaires de bureau de 8 h 00 à 17 h 00 – ces modèles sont dépassés. En un rien de temps, le COVID-19 a prouvé que nos effectifs peuvent travailler de chez eux, adapter leurs horaires et être flexibles et agiles. Le télétravail n'a pas pour but de réduire les coûts immobiliers : il renforce véritablement le sentiment de résilience. Voici un tour d'horizon de modèles de travail avant-gardistes, déclinables en d'innombrables formules :

- Travail partagé ou emplois en tandem
- Télétravail et bureau mobile
- Travail de projet et temps de travail annualisé avec des horaires de travail à choisir librement
- Freelancing : les freelances négocient les conditions contractuelles et s'occupent de la facturation et des cotisations de sécurité sociale.
- Coworking : coopération sur une base temporelle flexible au sein d'équipes d'indépendants, de créatifs, de petites entreprises, etc.
- Crowdsourcing : certaines tâches sont externalisées à un groupe d'utilisateurs bénévoles sur Internet.
- Gig work : une plateforme d'association met rapidement en lien les employés et les employeurs. La rémunération et les cotisations de sécurité sociale sont versées via la plateforme. Le « gig work » convient particulièrement aux personnes qui recommencent à travailler.
- Contracting : les employés s'engagent sur le long terme avec un seul employeur pour un emploi principalement hautement qualifié.
- Talent sharing : deux entreprises ou plus échangent des talents.

Des structures en mouvement

La culture d'entreprise change. On assiste à l'émergence d'une nouvelle culture de la tolérance envers les erreurs, lesquelles sont considérées comme inhérentes au processus d'apprentissage. La performance d'équipe compte aussi plus que la performance individuelle. Les équipes agiles, le travail d'équipe auto-organisé, les décisions d'équipe et les hiérarchies horizontales supplantent les structures verticales rigides. Les nouveaux canaux de communication gagnent également en importance. La génération Z (née entre 1995 et 2009), qui communique surtout via les outils numériques, a besoin de réactions constantes car elle y est habituée depuis toujours. Enfin, une culture d'entreprise moderne propose des formations complémentaires répondant aux besoins des différents âges : les employés plus âgés doivent généralement suivre des cours différents et plus intenses sur les applications et méthodes numériques que les « digital natives ».

Un nouvel endroit pour travailler

Le COVID-19 a modifié notre manière de travailler, collaborer et co-créer à distance, démontrant que les avantages suivants ont leur place dans le poste de travail de demain :

- Travail à distance
- Applications basées sur le cloud pour le travail d'équipe et visioconférences
- Informatique de pointe avec appareils mobiles et connexions réseau rapides
- Outil de gestion de l'information inter-entreprises
- Postes de travail à choisir librement, bureaux paysagers, boîtes de réflexion, espaces de coworking, salons, espaces de relaxation, etc.
- Atmosphère de bien-être avec équipements de bureau ergonomiques et plus d'intelligence spatiale (Internet des objets et technologie des capteurs)
- Systèmes d'assistance numériques favorisant l'inclusion, la santé et la qualité du travail
- Lieu de travail en tant que service, fonctionnant comme le SaaS (Software as a Service), mais avec du matériel intégré

Un travail attrayant, pas exploitant

Les approches traditionnelles et purement financières font place à de nouveaux systèmes d'évaluation et d'incitation. Des réunions régulières de contrôle remplacent les entretiens d'évaluation annuels des employés. Des discussions constructives sur la performance et des coachings s'avèrent également utiles. Les feed-back, souvent davantage qualitatifs que quantitatifs, proviennent aussi de collègues, plus uniquement des supérieurs. La génération des milléniaux (née entre 1981 et 1996) s'intéresse de plus en plus aux incitations permettant de parvenir à un équilibre sain entre travail et vie de famille.

[4] « The way we work – in 2025 and beyond », PwC Suisse + HR today, 2017

Un monde du travail qui autorise des modes de vie et de travail différents

À l'heure où le coworking contribue à rendre le travail flexible, les services de garde d'enfants ont encore tendance à cibler le créneau classique 9 h – 17 h. **Sarah Steiner** donne le choix à ses clients : la co-fondatrice de Tadah s'engage pour permettre de concilier vie professionnelle et vie de famille.

Tadah est le premier grand espace de coworking à intégrer une crèche en Suisse. Son originalité : les places de travail et les journées de crèche sont disponibles à la demande. Les espaces crèche et coworking occupent le même local, mais sont séparés de façon à ce que les parents puissent travailler dans un environnement calme tandis que des professionnels s'occupent de leurs enfants. Avec ses trois co-fondatrices Diana Wick, Klara Zürcher et Julia Cebreros, la CEO Sarah Steiner a lancé en 2016 le magazine en ligne du même nom, une plateforme pour les mères et les pères actifs. L'espace de coworking/crèche Tadah a ouvert ses portes en octobre 2019 à Zurich.

www.tadah.ch

Journaliste : Melanie Loos
Photographe : Andreas Zimmermann

Vous avez travaillé pendant dix ans dans la communication d'entreprise. Pour-quoi avoir choisi la voie de l'indépendance ?
En 2014, je travaillais pour la FIFA quand je suis tombée enceinte. Après mon congé de maternité, j'ai eu envie de disposer de davantage de flexibilité dans mon travail. Pendant ma grossesse, j'avais fait la connaissance de l'une de mes associées actuelles. En 2016, nous avons créé ensemble Tadah, un magazine en ligne consacré à l'équilibre entre travail et famille. Un projet que nous avons développé parallèlement à nos activités principales. En interviewant beaucoup de parents pour le magazine, nous avons pu cerner leurs problématiques. Et nous avons réfléchi à ce que nous pouvions mettre en place pour permettre à des parents actifs de travailler de manière flexible.

Le coworking est en plein boom. N'est-il pas difficile de se faire connaître face à des mastodontes comme Regus ou Wework ?
Tout espace de coworking a sa propre cible et doit développer sa propre communauté pour réussir. Notre « cible », ce sont les parents actifs. Le coworking est une activité « à faible marge », mais nous offrons plus que d'autres acteurs du marché puisque nous réunissons, sur un même lieu, crèche et espace de travail. Nous proposons également des services supplémentaires comme des événements, des formations et des prestations de conseil. Notre but est d'offrir à nos membres une plateforme permettant de concilier travail et famille, avec des formules souples. Ils peuvent choisir de travailler seulement des demi-journées, nous confier leurs enfants et s'inscrire jusqu'à 48 heures à l'avance.

Vous avez de plus en plus de clients commerciaux. Comment fonctionne votre offre pour les entreprises ?
En ces temps de pandémie de COVID-19, nous offrons aux entreprises et à leurs collaborateurs une alternative innovante au télétravail. Les entreprises ont en effet la possibilité d'acheter des jours de coworking et de garde d'enfants pour leurs collaborateurs. Au cours des derniers mois, beaucoup d'employeurs ont réalisé combien il peut être difficile pour leurs collaborateurs de jongler entre vie de famille et travail. Nous leur offrons notre assistance, en leur proposant un nouveau modèle d'accompagnement, mais aussi un service de conseil sur le thème.

> L'inclusion implique d'avoir une vision d'ensemble, dans laquelle la personne ne s'efface pas entièrement derrière l'employé.

La Zurichoise de 36 ans a étudié le journalisme et la communication à l'École de linguistique appliquée de Zurich. Elle a commencé sa carrière en 2005 en tant qu'assistante marketing et communication pour le FC Zurich, avant de travailler comme journaliste sportive chez Tamedia, puis cheffe de projet au sein de la société de conseil EUrelations. Entre 2013 et 2016, elle est rédactrice pour le magazine d'entreprise de la FIFA. Elle a créé le magazine en ligne Tadah en 2016, tout en poursuivant son activité de responsable de la communication pour Pestalozzi. Elle décide ensuite de travailler à son compte. En octobre 2019, **Sarah Steiner** ouvre Tadah, un espace de coworking comprenant une crèche, dans le quartier d'Albisrieden à Zurich, avec trois associées. Aujourd'hui, l'entreprise emploie quatre collaboratrices. Sarah Steiner vit avec son conjoint Christian et leur fille Malou (6 ans) dans le quartier d'Albisrieden à Zurich. Malou va au jardin d'enfants et est gardée par sa grand-mère trois après-midis par semaine.

Tadah promeut des modes de travail orientés vers l'avenir : selon vous, à quoi le monde du travail ressemblera-t-il dans 20 ans ?
J'espère qu'il sera beaucoup plus flexible qu'il ne l'est aujourd'hui : il devra promouvoir différents modèles de vie et de travail, dans lesquels la qualité primera sur les heures de travail. Pour y parvenir, il faudra que les employeurs fassent confiance à leurs employés. Ce qui me gêne dans les discussions sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, c'est que l'on parle toujours en termes de « métier » et de « collaborateur » et que l'on ne s'intéresse pas à la personne. Il faut que le contrat de travail soit satisfaisant tant pour le « collaborateur » que pour la « personne ».

Les entreprises devraient-elles en faire plus pour leurs collaborateurs en matière d'équilibre entre travail et famille ?
Elles vont y être de plus en plus poussées… Car je ne crois pas qu'elles changeront d'elles-mêmes. Le nouveau marché du travail les y contraindra, en raison de la pénurie de main-d'œuvre et de la concurrence autour des meilleurs talents. Les jeunes générations ne sont plus prêtes à travailler à 100 % : elles aspirent à un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Quel rôle la diversité et l'inclusion joueront-elles dans le monde du travail de demain ?
Un rôle important, j'espère. Mais il nécessitera la mise en place de conditions-cadres spécifiques sur le plan politique et économique. Il faudra aussi atteindre l'égalité des salaires entre hommes et femmes. Il s'agira de toute façon de revoir les rémunérations dans certains secteurs. La pandémie de COVID-19 devrait nous avoir ouvert les yeux sur tous ces métiers dits « essentiels » qui sont si mal payés. L'inclusion implique d'avoir une vision d'ensemble, dans laquelle l'être humain ne s'efface pas derrière l'employé. Et de reconnaître l'importance de la diversité des personnes pour la collectivité. Les postes à temps partiel dans l'encadrement en sont un bon exemple : certes, il peut être plus coûteux et plus compliqué de confier un poste de cadre à deux personnes. Mais l'entreprise peut y gagner énormément : deux caractères, deux ensembles de compétences, deux opinions…

La pandémie de COVID-19 a obligé les employeurs suisses à autoriser leurs employés à travailler de chez eux et selon des horaires plus flexibles. Selon vous, cela pourrait-il augurer d'une transformation durable ?
Clairement, oui. Je suis convaincue que toute crise porte en elle des aspects positifs, qu'il nous faut exploiter. Avec le COVID-19, nous avons pris conscience que le télétravail est possible dans de nombreux secteurs. Mais aussi qu'il est difficile le combiner avec de jeunes enfants. De manière générale, j'espère que nous développerons une meilleure compréhension du temps, de la confiance, des schémas sociaux et de la société, que ce soit dans nos relations privées ou professionnelles. Et que nous gagnerons tous un peu en humilité.

Comment les entreprises peuvent-elles contribuer à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?
Elles doivent créer davantage de postes à temps partiel, même au sein de leurs directions. Les entreprises doivent reconnaître l'intérêt pour elles de permettre à leurs collaborateurs de travailler à temps partiel. Mais les hommes doivent eux aussi demander ces temps partiels, afin de pouvoir passer du temps avec leurs enfants tout en faisant carrière. Il faut une communication active des deux côtés et une égalité des chances pour les hommes et les femmes, y compris en matière de rémunérations.

Tadah a fait de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale son cheval de bataille. Est-ce que ce sujet est trop absent des rapports de travail habituels ?
Les anciens modèles sont encore prédominants aujourd'hui, et rien ne changera tant que les conseils d'administration des plus grandes entreprises suisses seront essentiellement masculins. Beaucoup ne conçoivent pas que les femmes souhaitent avoir les deux, une profession et une vie de famille. L'essentiel est que chaque personne ait la possibilité de vivre et de travailler de la manière qui la rend heureuse !

Famille et travail – nouvelle définition
L'espace de coworking de Tadah aide les gens à concilier leur carrière et la garde de leurs enfants.

Et après : les femmes sont encore trop souvent absentes des postes de direction. Est-ce que cela ne tient qu'aux conditions-cadres ?
La transparence des salaires serait dans tous les cas un pas dans la bonne direction : qui dit égalité des salaires, dit mêmes chances et mêmes incitations. À moins de créer les conditions-cadres nécessaires, ce changement n'arrivera simplement pas. Il en va de même pour les quotas en faveur des femmes : cet exemple montre bien que sans le soutien des lois, rien ne changera. Mais il ne s'agit pas non plus de fixer des règles définitives.

> Nous voulons offrir une plateforme qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Dans quelle mesure Tadah peut-il contribuer à un changement des mentalités ?
Oh, ce serait extraordinaire si nous pouvions y parvenir (rires) ! Notre objectif est d'être une plateforme qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Vouloir changer les mentalités sur tous les plans serait un peu ambitieux. Plus simplement, nous pourrions donner l'exemple, en montrant qu'il est possible d'avoir des enfants et un travail à responsabilité. En tant que fondatrices, nous avons la possibilité de le faire. À travers notre offre, nous voulons nous adresser à un grand nombre d'entreprises pour les confronter, les conseiller et les emmener sur le chemin vers un meilleur équilibre.

À titre personnel

Où en étiez-vous dans votre vie il y a 20 ans ?
J'avais 15 ans et je pensais que le monde m'appartenait. Je fonçais toujours tête baissée.

Auriez-vous imaginé il y a 20 ans être CEO aujourd'hui ?
Non, mais j'ai toujours su que je n'étais pas du genre à faire un travail juste pour avoir un travail. Je savais déjà que je ferais quelque chose qui aurait du sens pour moi et que j'y mettrais toute ma passion.

Que conseillez-vous aux jeunes employés, aux parents actifs, aux employeurs ?
Il est extrêmement important d'écouter son cœur et de faire des expériences pour connaître ses aspirations. Aux gens qui envisagent de fonder une famille, je recommande de se poser les questions suivantes : qu'est-ce que je souhaite vraiment ? Qu'est-ce qui fait que la vie vaut d'être vécue pour moi ? Il n'y a pas de moment idéal pour fonder une famille. En ce qui concerne les managers, je leur conseille de faire confiance à leurs collaborateurs.

Où vous voyez-vous dans dix ans ?
Toujours chez Tadah – avec le sentiment d'avoir accompli quelque chose, d'avoir contribué de manière importante à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée avec nos espaces de coworking et notre plateforme. Quand les gens entendront le mot « équilibre » dans dix ans, ils penseront automatiquement « Tadah » !

Quel est le livre qui occupe votre table de chevet ?
Il n'y en a pas malheureusement. Je lis régulièrement « Reportagen », qui est pour moi le symbole du meilleur journalisme en Suisse.

Comment rechargez-vous vos batteries ?
Auprès de mon cheval, que j'ai adopté peu de temps avant la création de Tadah. C'est l'une des meilleures décisions que j'aie prises, car avec lui, je me vide la tête. Je passe aussi du temps avec ma fille bien sûr.

Sarah Steiner

Mon bureau tient dans mon sac à dos, tout le reste est dans le cloud

Jörn Harde (44 ans) a grandi à Schwelm, près de Wuppertal, en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, et a effectué son apprentissage commercial pour les bacheliers chez Siemens. Fidèle à cette entreprise depuis lors, il a travaillé dans le domaine des finances et du controlling, tout en terminant ses études à l'Université à distance de Hagen. Il a occupé différentes fonctions à la direction opérationnelle et s'est notamment chargé de l'intégration du réseau Nokia dans l'environnement Siemens, avant de développer des parcs éoliens offshore en Angleterre. Après quatre années et demie à la tête du bureau de la direction du CEO de Siemens, Joe Kaeser, il est devenu CFO de Siemens Suisse en 2018. Jörn Harde est marié et vit à Oberengstringen. Durant ses loisirs, il joue aux échecs, aime se rendre en Grèce, patrie de sa femme, fait de la randonnée à la belle saison et pratique le ski en hiver.

Siemens Suisse a opéré une transformation culturelle, qui inclut l'ensemble de ses 5700 collaborateurs. Le CFO **Jörn Harde,** par ailleurs très attaché aux thèmes du nouveau leadership, de la diversité et de l'inclusion, de l'évolution du poste de travail ainsi que de la « nouvelle normalité », explique comment ce changement a fait ses preuves pendant l'état de situation extraordinaire et comment il contribue à façonner le monde du travail de demain.

Siemens opère en Suisse depuis 1894. Elle compte aujourd'hui des branches telles que l'énergie, la mobilité, la numérisation, la technologie du bâtiment, l'automatisation et la santé. Siemens Suisse SA a son siège à Zurich, tandis que le siège international de la division « Smart Infrastructure » est situé à Zoug. En Suisse, l'entreprise, filiales comprises, emploie plus de 5700 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 2,24 milliards de francs. Siemens est ainsi le premier employeur industriel du pays.

www.siemens.ch

Journaliste: Simon Eppenberger
Photographe: Markus Bertschi, Siemens

Le bureau de Jörn Harde a de quoi surprendre. Le CFO de Siemens Suisse gère les finances de l'entreprise depuis une petite salle du siège de Zurich – sans utiliser aucun papier. Sur son bureau, pas un dossier, aucun document, pas même un calepin. Seules quelques feuilles sont accrochées au tableau de présentation. Le quadragénaire ne peut réprimer un sourire : « Mon bureau tient dans mon sac à dos, tout le reste est dans le cloud. » Une approche qui est la sienne depuis près de 15 ans, et qui cadre à merveille avec Siemens.

Ce grand groupe, très actif dans des domaines tels que l'énergie, la technologie du bâtiment, l'industrie, la santé et la mobilité, déploie aussi une vaste stratégie numérique, à l'interne comme à l'externe. La branche « Smart Infrastructure » s'inscrit dans cette démarche. Les bâtiments intelligents répondent aux besoins des propriétaires, exploitants, locataires et utilisateurs. La technologie de Siemens est également présente au siège de Zurich, qui date pourtant de plusieurs décennies.

La consommation d'énergie a pu y être nettement réduite grâce à la gestion intelligente du bâtiment et les collaborateurs bénéficient partout d'un réseau wifi rapide et sécurisé. Ce réseau qui relie tous les sites de Siemens et le personnel permet aussi d'accéder rapidement aux données internes confidentielles au moyen de cartes électroniques et d'authentifications. Le système est si stable et sûr que le CFO signe 98 % des documents par voie numérique. « Les 2 % restants sont des contrats qui, pour des raisons juridiques, doivent exister au format papier », précise-t-il.

Réception virtuelle d'une locomotive

Si Jörn Harde fait depuis longtemps figure de pionnier du travail sans papier chez Siemens, la pandémie de COVID-19 a accéléré la numérisation au sein de l'entreprise et chez ses clients. Toute une flotte de locomotives a même été réceptionnée au moyen de lunettes caméra, via Livestream. Les responsables ne devaient pas être sur place. « Nous avons autant évolué en cinq semaines que nous l'aurions autrement fait en cinq ans », explique M. Harde, rayonnant.

Chez Siemens Suisse, M. Harde s'intéresse aussi aux thèmes du nouveau leadership, de la diversité et de l'inclusion, de l'évolution du poste de travail et de la « nouvelle normalité », concept qui désigne les

bouleversements induits par le COVID-19. Les effets de la pandémie sont si puissants que ni les collaborateurs ni les entreprises ne pourront revenir en arrière, une fois la crise passée. Au contraire, un nouveau monde du travail émerge. Il constituera la norme de demain.

En écoutant Jörn Harde, on comprend qu'il est tout à fait judicieux que le CFO promeuve, outre les finances, divers thèmes qui s'éloignent des simples chiffres. « Cela me tient à cœur », explique-t-il. Avant d'occuper ses fonctions actuelles, il a été pendant plus de quatre ans chef du bureau du CEO de Siemens, Joe Kaeser, responsable de la stratégie de l'entreprise à l'échelle mondiale et de la transformation culturelle.

La confiance plutôt que le contrôle

La direction centrale s'est désormais simplifiée et le groupe compte des entreprises autonomes dotées d'une plus grande liberté entrepreneuriale. « Cette stratégie est appuyée par une transformation culturelle au profit d'une Ownership Culture. Notre vision d'une gestion plus agile et productive ne fonctionne pas avec le contrôle, mais avec la confiance et la responsabilisation », affirme M. Harde. Il se perçoit d'ailleurs lui-même moins comme un dirigeant que comme un coach et un modèle qui fixe un but et un cadre, sans surveiller chaque étape. Pour lui, la diversité et l'inclusion sont des aspects clés de cette transformation.

« Ces objectifs se combinent bien avec les finances, car des équipes mixtes et des perspectives différentes évitent les préjugés et les stéréotypes, avec à la clé de meilleurs résultats financiers. » Mais il admet qu'il reste beaucoup à faire. À titre d'exemple, Siemens compte aujourd'hui encore trop peu de femmes aux postes de direction.

La transformation culturelle en cours a aussi fait ses preuves durant la pandémie de COVID-19 et les mesures de confinement. Malgré sa taille, le groupe a réagi rapidement et efficacement. « Nous avons d'abord protégé la santé de nos collaborateurs et de nos partenaires, puis nous avons veillé à préserver l'approvisionnement en énergie et la mobilité des hôpitaux et d'autres infrastructures essentielles », souligne Jörn Harde.

Cela s'est jusqu'à présent fait sans réel problème. Beaucoup d'équipes travaillaient déjà de manière agile avant la pandémie et sont opérationnelles sur le plan numérique. Le télétravail s'est rapidement organisé, les réunions virtuelles devenant vite la norme. La direction est très attentive à cette approche. Elle souhaite connaître les attentes des collaborateurs, la manière dont les équipes agissent et comment la productivité évolue dans ce nouveau monde du travail. Il est rapidement apparu que les collaborateurs apprécient cette nouvelle flexibilité et que la confiance paie. « Malgré les nouveaux défis et le travail décentralisé, nous restons aussi productifs qu'auparavant, voire plus efficaces encore », explique M. Harde.

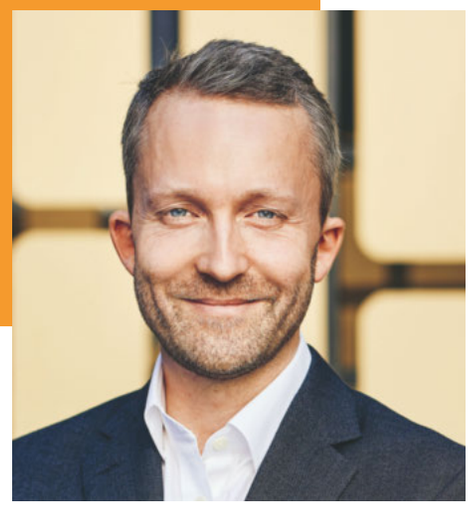
Un modèle de travail hybride

Ce constat a incité le groupe à faire du travail mobile la nouvelle norme à l'international dès juillet. « Nous voulions être l'un des premiers grands groupes industriels à instaurer le travail mobile deux à trois jours par semaine dans le monde entier », précise Jörn Harde, enthousiaste. « Il ne s'agissait pas simplement de proposer le ‹télétravail pour toujours›, mais d'introduire un modèle de travail hybride, offrant de nouvelles opportunités et de nouveaux défis. » L'essentiel est de ne pas imposer de « nouvelle norme ». Les équipes choisissent de manière autonome la meilleure forme de collaboration selon leurs fonctions. Le modèle de travail dans la production et les services peut donc être différent de celui des activités de bureau. Le maintien des contacts sociaux directs demeurant toutefois important, les collègues se réunissent régulièrement en présentiel. C'est vrai pour les membres actuels de l'équipe, mais surtout pour les nouvelles recrues. Jörn Harde en est convaincu : « Pour une nouvelle recrue, rien ne remplace la rencontre personnelle. »

Le télétravail présente par ailleurs le risque de fortement mélanger vie privée et vie professionnelle ou de ne pas disposer d'un espace de travail adéquat. Il faut donc se ménager, et ménager son équipe. Les espaces de bureau et de rencontre sont et resteront ainsi essentiels chez Siemens. Leur utilisation évolue toutefois, comme on peut l'observer non loin du bureau de M. Harde.

Un service est en train de basculer vers un nouveau modèle de travail. Tous les bureaux sont rangés afin d'être toujours disponibles pour les personnes travaillant sur site. Et, pour plus d'ouverture et de transparence, les décorateurs ont supprimé les brise-vue sur presque toute la

> Malgré les nouveaux défis et le travail décentralisé, nous restons pour l'heure aussi productifs qu'auparavant, voire plus efficaces encore.



hauteur des cloisons vitrées de la salle de réunion. « Pour Siemens, la transformation culturelle et la flexibilisation ne constituent pas une rupture, mais une évolution, différente pour chacun. Les objectifs sont la satisfaction et une collaboration plus productive – pas la réduction des coûts. Même si elle peut aussi être une des conséquences. »

Adepte des technologies, Jörn Harde admet que la pandémie de COVID-19 a entraîné de nombreux changements. « Beaucoup de processus de travail peuvent être reproduits virtuellement. » Même les grands rassemblements d'une centaine de participants et le travail en équipe peuvent aujourd'hui être organisés par voie numérique. « Je promène mon avatar à travers l'espace virtuel et participe comme d'habitude aux discussions de groupe. » Ce qui peut ressembler à un jeu fonctionne étonnamment bien en pratique. C'est pourquoi il estime que nous nous déplacerons aussi moins à l'avenir.

Créativité et collaboration

Au siège de la division « Smart Infrastructure » à Zoug, Siemens donne un exemple possible du poste de travail de demain. On y trouve, depuis 2018, un immeuble particulièrement durable et intelligent. Les espaces offrent un nouveau degré de confort aux utilisateurs, notamment grâce à la régulation automatique de la température souhaitée. L'espace d'innovation baptisé « Spark » propose à tous un environnement inspirant pour différents types de coopération. Cet espace, qui fait la part belle au bois et aux plantes et est équipé d'un mobilier accueillant, est à mille lieues de la salle de réunion classique, avec ses murs blancs. Les salles et le petit amphithéâtre sont utilisés aussi bien pour le Design Thinking et les présentations que pour des réunions d'équipe régulières ou des projections de films.

Et l'espace d'innovation n'est pas le seul à mettre l'accent sur la créativité et la collaboration. Pour Jörn Harde, ces valeurs sont l'avenir. « Je souhaite que nous offrions un environnement de travail sain et créatif, une culture professionnelle épanouissante et inclusive. » Ainsi, chacun aurait envie de s'impliquer. « Notre mot d'ordre : mettre en œuvre ce qui compte vraiment. Servir la société et contribuer à améliorer le monde, par une gestion sans cesse plus efficace avec des ressources limitées. Cette raison d'être m'emplit chaque jour de joie et me motive à me lever le matin. »

> Nous avons autant évolué en cinq semaines que nous l'aurions autrement fait en cinq ans.

À titre personnel

Le magazine ceo fête cette année son 20e anniversaire. Où en étiez-vous dans votre vie il y a 20 ans ?
Après ma formation commerciale chez Siemens, j'occupais mon premier poste chez Siemens Corporate Finance. Je me suis marié un an plus tard.

Auriez-vous imaginé, il y a 20 ans, que vous seriez aujourd'hui CFO de Siemens ?
Non. Mais j'aimais déjà la Suisse et je savais que j'aspirerais un jour à un poste de direction.

Comment restez-vous au fait des nouvelles technologies ?
Je suis enthousiaste et ouvert à la technique, et j'échange surtout avec les collaborateurs les plus jeunes, qui connaissent les dernières tendances.

En quoi trouvez-vous votre travail gratifiant ?
Deux choses me réjouissent : l'échange avec un grand nombre de personnes formidables – et nos technologies, qui contribuent à rendre le monde meilleur.

Qu'est-ce qui, pour vous, est le plus important sur votre lieu de travail ?
Dans l'environnement direct, la confiance et la joie. Le temps de travail est un temps de vie, et il faut aussi pouvoir rire parfois.

Comment maintenez-vous l'équilibre entre votre travail et votre vie privée – ou comment intégrez-vous les deux ?
Je suis toujours joignable, aussi bien la journée pour ma femme que le soir pour mes collaborateurs. Ce principe fonctionne bien car ici, en Suisse, on respecte la vie privée. Il faut veiller à ne pas dévier.

Quel conseil donneriez-vous à d'autres entreprises concernant le monde du travail de demain ?
Je dirais qu'il faut renforcer la responsabilité individuelle et renoncer au contrôle. Il est de toute façon impossible.

Jörn Harde

Actualisé le 28 août 2020

Learn. Work. Lead. Live.

Lead

Nouveau management

Le changement appelle du leadership

Le COVID-19 nous fait vivre des bouleversements inédits. Pour de nombreuses organisations, le travail virtuel implique des ajustements significatifs. Il appelle des compétences de transformation du leadership et de nouveaux modèles de leadership. À l'heure où les entreprises revoient leurs modèles opérationnels et leur stratégie post-COVID, les employés ont plus que jamais besoin de connaître les règles du jeu et les limites au sein desquelles ils peuvent agir en toute liberté. Dans cette nouvelle donne, les managers deviennent des coachs qui motivent, véhiculent du sens, autorisent les erreurs, instaurent la confiance et se concentrent sur l'équipe.

> Le leadership inspiré signifie que les cadres sont de plus en plus des modèles.

Encourager le talent

Qu'est-ce qui a changé en premier ? Les lieux de travail, les responsables ou les employés ? Le fait est que le changement s'opère simultanément à différents niveaux et les managers de demain devront s'adapter à une multitude de changements de paradigmes :

a) Du réel au virtuel : Nous sommes des êtres sociaux et coopératifs par nature. Collaborer de manière immersive à l'écran depuis son poste de travail à domicile n'a rien de naturel. Mais nous pouvons tous nous adapter et évoluer. Grâce à une communication claire, de la confiance et de l'engagement, le travail en équipes virtuelles peut rapidement devenir une seconde nature.

b) Du travail à la quête de sens : Les employés recherchent l'empathie, une prise de conscience de leur impact personnel, une considération des différents membres de leur équipe, du charisme et de l'inspiration, ainsi qu'un équilibre harmonieux entre vie privée-vie et professionnelle. Les jeunes talents dévoués veulent connaître les valeurs de leur employeur. Le manager est désormais l'ambassadeur des valeurs d'une entreprise et de sa culture qui doit avoir du sens. Qui plus est, il doit comprendre l'esprit, l'âme et les actions des membres de son équipe.

c) Des instructions à l'inspiration : Les employés veulent être impliqués, contribuer sur le plan créatif, avoir leur mot à dire et donc (co-)concevoir l'avenir de leur entreprise. Ils veulent des retours qui ne soient pas seulement réguliers, mais constants.

d) De la sécurité au risque : Nous sommes à l'ère du prototypage, des tests, des lancements et de l'apprentissage. Cela signifie que les managers doivent travailler de manière collaborative et co-créative, et utiliser la technologie telle que la robotique et l'intelligence artificielle.

La quadrature du cercle

Les structures de management verticales avec des canaux officiels marqués dans une seule direction sont définitivement obsolètes. Mais l'avenir n'est pas non plus à un modèle organisationnel unique. Les entreprises évoluent pour devenir des organisations en réseau incluant de nombreuses petites équipes et des processus décisionnels rapides. La tendance est aux formes de coopération fluides avec des structures semblables à des projets. Par exemple, dans le modèle organisationnel de l'holocratie, les hiérarchies, les départements et les titres disparaissent. Les entreprises holocratiques sont organisées en cercles représentant des projets, des départements et des domaines d'activités. Elles regroupent les tâches en rôles et assignent plusieurs rôles à chaque employé.

Les collaborateurs dirigent les collaborateurs

Malgré les outils numériques, le comportement et les compétences humaines sont de plus en plus importants. Les leaders ont la possibilité de créer un environnement de travail positif qui permet à chacun de contribuer aux discussions, de s'allier, d'évoluer et de partager librement de nouvelles idées. Dans le cadre du leadership qualifié, les managers donnent à leurs employés plus de latitude pour créer, agir et prendre des décisions. Le leadership inspiré signifie que les cadres sont de plus en plus des modèles, dessinent une vision de l'avenir, incitent leurs employés à être créatifs et encouragent leur développement individuel. La responsabilité n'incombe pas seulement au responsable, mais à toute l'équipe (leadership partagé). Dans le modèle du leadership à 360 degrés, le leader du futur est un leader transformationnel qui accompagne le changement.

Une culture de la performance

Dans le monde, 72 % des cadres de niveau C estiment que la culture d'entreprise est la principale raison pour laquelle les employés rejoignent les rangs d'une entreprise[5]. Les leaders novateurs devraient définir des valeurs et des règles culturelles qui suivent une logique de start-up. Autrement dit, il est permis d'être créatif et audacieux, de faire des erreurs et d'apprendre de ses erreurs, afin de créer un nouveau mécanisme pour parvenir au succès. Les entreprises dont la culture de management est source d'inspiration et auto-responsable peuvent se prévaloir d'une productivité plus élevée, de meilleurs indicateurs de performance et d'une ambiance de travail plus agréable.

Contrôler, c'est bien. Faire confiance, c'est mieux

Aujourd'hui, les gens accordent leur confiance sur la base de deux critères : les promesses tenues et un comportement correct (sur le plan éthique). Des facteurs éthiques tels que l'intégrité, la fiabilité et la détermination constituent 76 % du capital de confiance des entreprises[6]. L'émergence des plateformes de réseaux sociaux a entraîné un changement d'orientation de la confiance accordée par les gens. Auparavant verticale, du haut vers le bas, elle est désormais horizontale, en faveur de leurs pairs. Dans un monde en proie à des turbulences, les collaborateurs considèrent leur employeur comme leur égal. Pour gagner la confiance d'autrui, toute personne ayant un poste de direction doit donc prendre l'initiative, dans des périodes de changement, se positionner clairement sur des questions clés, se montrer en public, parler la même langue que les employés, prendre des décisions basées sur des faits, communiquer régulièrement et incarner les valeurs de l'entreprise.

[5] « Global Culture Survey », Strategy&, 2018

[6] « Edelman Trust Barometer », Daniel J. Edelman Holdings, Inc., 2020

Heike Bruch (53 ans) est professeure en leadership à l'Université de Saint-Gall depuis 2001. Elle y dirige l'Institut für Führung und Personalmanagement. Ses recherches et son travail sont axés sur la « new work transformation », « l'énergie et le dynamisme » et le « leadership de demain ». Elle est l'une des chercheuses les plus prestigieuses dans le domaine de la recherche consacrée au personnel de l'espace germanophone, et compte aussi parmi les 100 femmes les plus brillantes de Suisse. Elle a étudié et travaillé à l'Université libre de Berlin, à l'Université de Hanovre ainsi qu'à la London Business School. Heike Bruch accompagne des cadres dans le monde économique et politique et a fondé la société energy factory à Saint-Gall.

La haute direction doit donner l'exemple

« Le monde du travail évolue, à l'instar de la culture du leadership au sein de l'entreprise », explique **Heike Bruch.** « Les dirigeants doivent dès aujourd'hui faire preuve de courage et de responsabilité. Ils doivent repenser la façon de travailler et le leadership en tirant des enseignements de la crise du coronavirus », ajoute cette professeure en leadership à l'Université de Saint-Gall. Dans ses recherches et son mentorat, elle se penche notamment sur la « new work transformation », « l'énergie, la rapidité et le dynamisme » et le « leadership de demain ».

L'Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) de **l'Université de Saint-Gall** met l'accent sur la recherche, l'enseignement et l'accompagnement sur le terrain dans les domaines du leadership et de la gestion des ressources humaines. La professeure Heike Bruch et son équipe travaillent en étroite collaboration avec les entreprises ainsi qu'au sein d'un réseau de recherche international sur des questions pratiques dans des domaines tels que l'énergie et le dynamisme, la culture du leadership, la bonne performance et le « new work ». Les connaissances empiriques et vérifiées dans la pratique ainsi acquises sont intégrées dans l'enseignement, le perfectionnement des cadres dirigeants et les coopérations avec les entreprises – conformément à l'idée directrice du HSG « From Insight to Impact ». En 2015, Heike Bruch a lancé le consortium « Pioneering – Future Leadership & Work » sur le thème du new work.

www.ifpm.unisg.ch

Journaliste : Rédaction de ceo
Photographe : Rédaction de ceo, Université de Saint-Gall

Quels sont les changements les plus manifestes que le monde du travail a connus ces dernières années ?
Les entreprises abandonnent progressivement les structures hiérarchiques au profit d'une organisation en réseau, regroupant plusieurs petites équipes. Elles peuvent réagir plus vite et plus facilement qu'auparavant. Elles sont devenues plus innovantes et s'efforcent de laisser des espaces de liberté. D'une part, pour pouvoir tenir le rythme effréné et accompagner l'évolution et les initiatives personnelles ; de l'autre, pour renforcer leur attrait en tant qu'employeur.

Qu'est-ce que les salariés attendent du monde du travail de demain ?
Du fait de l'individualisation, les différents besoins des individus sont mis en avant. Si certaines personnes considèrent qu'il est important d'avoir des horaires de travail flexibles et une certaine latitude pour mener à bien ses projets, d'autres ont encore besoin de cadres fixes et d'horaires stables. Tous les salariés ne souhaitent pas avoir plus de latitude, loin s'en faut. Parce que plus de marge de manœuvre, de libertés et de flexibilité, c'est aussi plus de responsabilités et de compétences personnelles, à commencer par la capacité à compartimenter. L'irruption du travail mobile et du télétravail dans nos vies le montre bien. Le recours à des formes de travail mobiles et flexibles s'est accéléré soudainement avec la crise du COVID-19. Mais les alternatives sont rares. Le travail mobile peut être compliqué à gérer car les frontières entre vie professionnelles et vie privée sont brouillées. Le risque d'isolement existe bel et bien et une discipline bien plus importante est nécessaire. Certains apprécient, d'autres préfèrent travailler en entreprise.

Mais que souhaitent les entreprises ?
À l'avenir, les cadres dirigeants devront davantage faire coïncider les souhaits de l'entreprise et ceux des collaborateurs. Le new work est un concept de travail qui permet davantage de flexibilité, de responsabilité et d'implication des collaborateurs vis-à-vis de l'organisation, dans les meilleures conditions possibles. À l'instar de l'unbossing, qui réduit les barrières,

les structures rigides ou les consignes hiérarchiques pour permettre d'atteindre ses objectifs sans interférence. Par ailleurs, les modes de travail qui s'accompagnent d'une grande autonomie et d'une large liberté de décision ne fonctionnent que si les compétences personnelles se doublent de certains critères culturels. Dans une culture du new work, les valeurs classiques comme la confiance, la fiabilité, le sens du devoir ou la loyauté jouent un rôle clé. Même si elles peuvent sembler un peu traditionnelles, pour ne pas dire vieux jeu, ces valeurs sont indispensables pour réussir à une époque complexe, très connectée et qui évolue à toute vitesse.

La new work transformation bat son plein. Mais que recouvre cette notion ?
Elle désigne l'évolution du monde du travail, qui bascule d'un modèle classique, lié au lieu et très hiérarchisé, vers une organisation en réseau aux structures moins rigides, moins hiérarchisées et plus mouvantes. Plus de 90 % des entreprises avaient déjà pris ce virage lorsque la crise du coronavirus a éclaté. Les métiers et les exigences évoluent, rompant avec le travail tel qu'on le concevait autrefois. La technologie est à cet égard un moteur puissant. Elle offre une opportunité incroyable, notamment pour les jeunes, qui apportent une autre vision du travail et de la technique, plus moderne.

Que tous n'auront pas …
On trouve aussi un scénario plus pessimiste : ce changement engendrera des gagnants, mais aussi des perdants. La cadence des évolutions technologiques rend certaines qualifications obsolètes. Les phénomènes comme l'épuisement, le surmenage ou l'isolement risquent de monter en flèche.

Comment peut-on les combattre ?
Nous devons dès aujourd'hui poser les jalons pour nous orienter vers un scénario positif. Les dirigeants des entreprises, mais aussi les établissements de formation, le monde politique et la société dans son ensemble doivent y contribuer – chacun d'entre nous.

Par rapport aux autres pays, à quel stade de leur transformation les employeurs suisses se situent-ils en matière de new work ?
Certaines entreprises américaines sont plus avancées que leurs homologues suisses, notamment dans le secteur des technologies de l'information. Cette branche fait figure de modèle en termes de rapidité, de travail numérique, de nouvelles formes de travail et de relations avec la clientèle. Mais la majeure partie des entreprises américaines et asiatiques ne sont pas allées aussi loin. Il leur manque ce qui fait la force de l'Europe occidentale et de la Suisse : notre culture plus démocratique, qui permet une forme de collaboration plus saine et un développement ciblé des compétences. Nous devons en tirer parti. Mais en Suisse aussi, nous avons du retard à rattraper. Nous avons des lacunes au niveau de l'innovation et de l'esprit d'entreprise. La propension au risque est moins marquée.

Qu'est-ce que les entreprises prospères font différemment ?
La new work transformation doit s'ancrer profondément et être mise en œuvre avec courage, efficacité et une certaine cohérence. Le leadership et la culture d'entreprise font la différence, comme l'a démontré une étude concernant la crise actuelle. Les entreprises qui fondaient déjà le leadership transformationnel sur la confiance et des formes de collaboration flexibles prospéraient déjà et résistent largement mieux à la crise aujourd'hui. D'autres se sont contentées de mettre l'accent sur les aspects incontournables du new work durant la crise du coronavirus : le télétravail, la coopération virtuelle et la communication numérisée. Elles ont désormais atteint un point où une nostalgie du leadership, des modèles et des règles culturelles apparaît. Certaines entreprises commettent actuellement l'erreur de faire marche arrière et de revenir au « command and control ». Même si la crise impose de donner une orientation forte et de décréter certaines choses « en haut lieu », une direction autoritaire et trop transactionnelle est contre-productive. Une direction dans l'ère du temps est une bonne arme pour combattre la crise. Les entreprises qui s'imposeront seront celles qui proposeront à leurs managers et collaborateurs une liberté de décision et des modèles personnalisés. Notamment celles qui permettent de s'organiser de façon à accomplir les tâches de manière optimale, d'une part, et qui laissent l'individu choisir la forme de travail adaptée à ses capacités et préférences, d'autre part.

Quelle sera généralement la priorité des dirigeants dans le monde du travail de demain ?
Une erreur actuellement très répandue est de penser que le leadership est moins important, voire n'est plus utile. L'unbossing est important d'une manière générale. Mais s'il est mal compris et si le leadership est affaibli, la situation aboutit à un certain « laissez-faire ». Ce qu'il faut en réalité, c'est une forme moderne de leadership qui fixe de nouvelles règles du jeu.

À titre personnel

> Une erreur actuellement très répandue est de penser que le leadership est moins important, voire n'est plus utile.

Quel est le rôle de la direction dans le processus de transformation ?
Le style traditionnel doit être remplacé par une nouvelle direction qui soit capable d'inspirer. Une direction qui fasse comprendre le sens d'une tâche, qui laisse une marge de manœuvre et encourage les initiatives décentralisées – dans laquelle les objectifs sont déterminés ensemble plutôt qu'imposés d'en-haut. L'efficacité de cette forme de leadership transformationnel est aujourd'hui prouvée, même en temps de crise. Dans le cadre du new work, elle sera décisive pour la réussite.

Mais diriger, ce n'est pas uniquement inspirer.
L'inspiration est essentielle. C'est pourquoi il faut un plus large éventail de modèles de direction conjointe qui répondent différemment aux besoins de diverses tâches : dans certains contextes, les exigences de précision, de qualité et d'efficacité sont plus élevées. Elles demeurent importantes dans de nombreuses entreprises et doivent être mises en avant par la direction. Mais dans d'autres contextes, de plus en plus fréquents, l'innovation, la créativité et une logique de start-up entrent beaucoup plus en ligne de compte qu'auparavant pour la réalisation des tâches. Il faut satisfaire ces exigences autrement. Les deux formes de direction, celle orientée sur les résultats et la forme exploratoire, ont leur importance. Elles doivent être communiquées clairement et utilisées de manière explicite, sans toutefois être mélangées.

Que signifie donner l'exemple ?
Susciter l'enthousiasme pour une tâche, stimuler une réflexion participative et identifier les corrélations sont des aspects essentiels du leadership. Mais cela ne doit pas se vérifier qu'aux échelons inférieurs – la haute direction doit explicitement donner l'exemple en ce qui concerne l'application des méthodes de travail modernes. Or, même durant la crise du coronavirus, cela n'a pas toujours été le cas, si bien que des cadres moyens ont exhorté les échelons supérieurs à prendre plus nettement position et à davantage donner l'exemple.

Quel est le rôle de la confiance dans tout ça ?
La confiance a toujours été importante, mais elle est aujourd'hui la condition sine qua non d'une direction et d'une collaboration efficaces dans le monde du travail moderne. Le new work permet de travailler plus librement, de manière plus autonome et plus virtuelle, au sein d'équipes changeantes, avec des gens que l'on n'a peut-être jamais rencontrés en personne. Il faut que les dirigeants aient pleinement confiance pour lâcher prise et laisser leurs collaborateurs travailler en autonomie. C'est ainsi que l'équipe montrera son engagement total et atteindra ensemble son plein potentiel.

Où en étiez-vous dans votre vie il y a 20 ans ?
Je revenais de Londres pour devenir professeure à l'Université de Saint-Gall. Je débordais d'énergie.

Auriez-vous imaginé il y a 20 ans être à ce poste de direction aujourd'hui ?
Je ne voyais pas aussi loin à l'époque. Mais avec l'équipe de l'Institut, nous avons réalisé des choses que je n'avais pas envisagées. J'avais imaginé que le reste serait plus facile.

Comment voyez-vous le monde du travail de demain ?
Ma vision, et celle de mon équipe, est un monde du travail dans lequel chacun travaille en faisant preuve d'un dévouement total, et utilise son énergie personnelle pour façonner notre avenir de façon responsable.

À quoi accordez-vous de la valeur dans la direction de vos collaborateurs ?
Pour moi, l'important est que nous mettions notre travail au profit de ce qui compte pour la société et l'économie. Et aussi que chaque membre de l'équipe connaisse l'impact de son travail sur les étudiants et les entreprises, afin d'assumer consciemment cette responsabilité. Nous voulons soutenir les entreprises afin qu'elles créent un avenir de manière responsable et que nous élaborions ensemble des connaissances qui seront source d'orientation et d'énergie pour les autres cadres dans leurs tâches de leadership. Notre devise est « Responsibly shaping the Future ».

Quel est votre projet le plus important en ce moment ?
Nous travaillons tout particulièrement sur la question de l'évolution du leadership dans le contexte du new work. Et sur celle du leadership responsable. Ces questions sont cruciales pour l'avenir. Elles revêtent une importance énorme au vu des conséquences du COVID-19. New work, leadership, responsabilité – ces thèmes sont devenus beaucoup plus complexes mais aussi cruciaux durant la crise.

Votre conseil aux managers ? Et aux CEO ?
Le courage, l'ardeur et la résilience sont décisifs.

Heike Bruch

Traverser la crise grâce au numérique

Durant la pandémie qui a mis à l'épreuve la planète tout entière, l'importance de la logistique et du transport s'est avérée cruciale pour l'économie mondiale. Kühne+Nagel est une entreprise suisse aux avant-postes dans ces domaines. En ces temps difficiles, son CEO **Detlef Trefzger** dirige le groupe d'une main ferme. Il s'appuie sur la technologie numérique, le savoir-faire de son équipe ainsi qu'un socle de valeurs communes – et s'efforce d'acheminer l'entreprise sur les rails de la durabilité.

Fondé en 1890 par August Kühne et Friedrich Nagel à Brême, le groupe **Kühne+Nagel** est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de son secteur. Il compte plus de 1400 succursales dans une centaine de pays et près de 80 000 collaborateurs spécialisés. En 2019, cette entreprise de 130 ans ayant son siège à Schindellegi (SZ) a dégagé un chiffre d'affaires de CHF 25 milliards.

home.kuehne-nagel.com

Journaliste : Rédaction de ceo
Photographe : Marc Wetli

Pour Detlef Trefzger, c'était du jamais vu en sept années passées aux commandes de Kühne+Nagel. Fin mai, le calme plat régnait au siège de l'entreprise situé à Schindellegi, en surplomb du lac de Zurich, d'ordinaire en pleine ébullition. Pourtant, l'entreprise de logistique opérant à l'international n'a pas arrêté de tourner une seule seconde. À aucun moment, les entreprises n'ont envisagé de bloquer les échanges commerciaux internationaux. « Les services ont pu être fournis sans interruption dès lors que c'était possible du point de vue législatif et des clients », affirme Detlef Trefzger, l'homme à la tête d'une entreprise internationale employant près de 80 000 salariés dans plus de 100 pays.

Dans sa grande majorité, le personnel de Kühne+Nagel était en télétravail à cette période. L'entreprise a bien su s'adapter aux conditions qui ont entraîné la paralysie de l'économie de nombreux États au premier semestre 2020. Il faut dire que le personnel travaille déjà en réseau depuis longtemps grâce à des systèmes numériques uniformisés et à une plateforme de communication dotée de fonctions de téléphonie vidéo.

Basculement des effectifs en télétravail

Même quand il était impossible d'imaginer les répercussions qu'aurait la pandémie, Kühne+Nagel était prêt car le groupe a su investir à temps dans ses structures de communication et informatiques, mais aussi dans le savoir-faire de son équipe. En très peu de temps, près de 45 000 salariés du monde entier, soit plus de la moitié des effectifs, ont pu se mettre à travailler à distance – soutenus par des plans de continuité opérationnelle déployés à l'échelle du groupe. Une véritable prouesse logistique. Detlef Trefzger avait très vite pressenti ce qui risquait de s'abattre sur l'entreprise et le monde. Le virus, il en avait entendu parler pour la première fois en début d'année. Rien qu'en Chine, 5500 salariés travaillent pour le groupe, qui est également représenté à Wuhan dans la province du Hubei.

Pour notre entretien consacré au monde du travail de demain, Detlef Trefzger a tout naturellement proposé le format de l'appel vidéo. Si la transformation digitale de Kühne+Nagel a été amorcée il y a un bon moment, elle a été accélérée par la crise du COVID-19, tout comme l'utilisation des

“

Diriger, c’est savoir définir des objectifs clairs et motiver les troupes dans le but de les atteindre.

Dr Detlef Trefzger (57 ans) est CEO de Kühne+Nagel, groupe spécialisé en logistique des transports, depuis 2013. Auparavant, il a occupé divers postes dans différentes entreprises, notamment le prestataire logistique Schenker, le groupe Siemens ainsi que Roland Berger & Partner.

technologies numériques de communication. Cela dit, l'Internet à haut débit et les connexions de données sécurisées auxquels nous sommes habitués ne sont pas disponibles partout dans le monde. Et Kühne+Nagel n'a pas été épargné par la baisse de la capacité de production et de la demande à l'échelle mondiale. Ses activités ont été impactées, mais les conséquences de la crise ont été moins graves qu'ailleurs.

Une efficacité décuplée par les plateformes numériques

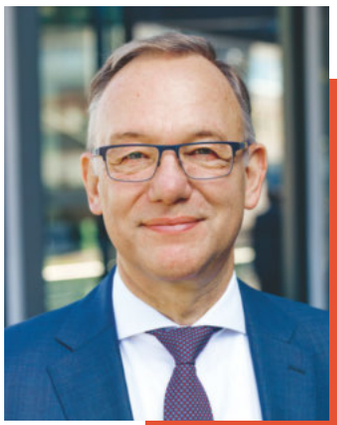
Il y a plusieurs années, l'entreprise a entamé un processus de transformation ciblé qui se fonde sur l'interaction entre les clients, les technologies et les collaborateurs. À cet effet, Detlef Trefzger peut s'appuyer sur une culture de la confiance et de la responsabilité individuelle. « Même avant le début de la crise, le personnel était déjà très au fait des solutions digitales », explique le CEO. « La plateforme de collaboration utilisée en interne à l'échelle du groupe permet d'avoir à chaque instant une vue d'ensemble. Grâce à cette plateforme, tout le monde a accès aux informations internes importantes. Le CEO lui-même échange régulièrement avec le personnel du monde entier au travers de vidéos appelées ‹ CEO Talks ›. En plus de cimenter les valeurs communes, toutes ces publications améliorent et simplifient les procédures et les travaux. Tout ce qui est pertinent est également pris en considération. Cette plateforme interne optimise l'efficacité dans toute l'entreprise », ne manque-t-il pas de souligner.

Priorité à la formation continue en interne

Selon Detlef Trefzger, le personnel doit impérativement pouvoir poursuivre continuellement sa formation et rester ouvert à la nouveauté. « En interne, la formation continue est une thématique de haute importance. Des programmes spéciaux ont d'ailleurs été conçus dans le but d'initier plus d'un millier d'apprentis aux systèmes. À tous les échelons, les cadres doivent donner l'occasion à leurs collaborateurs de se qualifier en tenant compte de l'évolution constante des exigences des nouvelles technologies. La plateforme maison permet aux salariés de définir des plans de formation individuels en choisissant librement des thématiques. Résultat : l'apprentissage autonome est encouragé, même en dehors des bureaux. »

Préservation de la culture de la « convivialité »

La capacité d'agir à l'unisson, même dans les périodes difficiles, est une valeur fondamentale commune au sein de l'entreprise. Pour être crédible, la direction doit pouvoir s'appuyer sur des principes clairs et des garde-fous en matière de comportement ou de gouvernance de qualité. Detlef Trefzger estime qu'il est de son devoir d'incarner ces valeurs, d'encourager d'autres à le suivre et de motiver les troupes. « Le management est toujours centré sur l'humain, sur les individus liés au sein d'une grande organisation », insiste-t-il. Il met tout en œuvre pour promouvoir la cohésion et préserver ainsi le sens de la « convivialité » qui est au cœur de cette entreprise née il y a 130 ans. « L'aspect humain ne doit jamais être négligé », affirme ce grand patron. Il mène l'entreprise sans aucune prétention et d'une main ferme. C'est d'ailleurs pour cela qu'il a préféré confier à d'autres le soin de décrire son style de conduite : « authentique, curieux, fiable » sont des qualités qu'on lui attribue.



> Le management est toujours centré sur l'humain, sur les individus.

À titre personnel

Que faisiez-vous il y a 20 ans ?
J'étais responsable financier d'une grande société logistique pour l'Europe du Sud. C'était une époque fascinante avec l'ouverture économique à l'Est et au Sud et le passage au nouveau millénaire.

Auriez-vous imaginé il y a 20 ans être CEO aujourd'hui ?
On ne peut pas – et ne doit pas – prévoir ce genre de choses. Il faut savoir ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas. Mais le fait d'aimer prendre des responsabilités et diriger, de savoir valoriser les autres et de se sentir membre d'une équipe aide, c'est sûr.

Quels sont vos souhaits pour le monde du travail de demain ?
Que les contacts humains ne pâtissent pas de la technologie. J'espère aussi que les questions environnementales ne passeront pas au second plan dans le monde du travail, même avec la pandémie.

Votre conseil de carrière aux collaborateurs et nouvelles recrues ?
Rester humain et authentique. Diriger, c'est savoir définir des objectifs clairs et motiver les troupes dans le but de les atteindre. La carrière ne se force pas. On est tous uniques et différents. Nous avons donc mis en place deux parcours professionnels dans l'entreprise, l'un axé sur l'expertise et l'autre vers les responsabilités managériales.

Dr Detlef Trefzger

Une question de confiance

« Ces derniers mois, on a pu voir à quel point la confiance était importante », livre Detlef Trefzger. « Des clients du monde entier ont confié leurs produits à Kühne+Nagel, parfois des marchandises vitales comme des médicaments. Depuis le début de l'année, Kühne+Nagel a transporté 17000 tonnes d'équipements de protection.

De leur côté, les collaborateurs ont veillé à ce que ces marchandises passent d'un point A à un point B aussi bien et aussi vite que possible, même en ces temps de pandémie. La planification est réalisée sur les mêmes plateformes numériques propriétaires que les vidéoconférences. Certains collègues qui ne se seraient jamais rencontrés ont ainsi appris à se connaître. De nombreux nouveaux contacts se sont noués. On a pu voir que le télétravail fonctionnait, même si certains l'ont trouvé fatigant.

D'ailleurs, de nombreux voyages professionnels continueront d'être remplacés par des solutions digitales après la période de pandémie », affirme le CEO avec conviction. Cette situation fait le jeu du dirigeant pour une autre raison : la durabilité vers laquelle il s'efforce d'acheminer Kühne+Nagel. Même durant la pandémie, il n'a pas perdu de vue son objectif d'atteindre la neutralité carbone pour les activités de Kühne+Nagel cette année encore. Un projet ambitieux qui ne peut être réalisé que grâce à la valeur fondamentale commune qui caractérise Kühne+Nagel. En effet, « la durabilité est une mission qui doit être portée par la société dans son ensemble et par chaque individu. »

Actualisé le 27 août 2020

Learn. Work. Lead. Live.

Live

Diversité et inclusion

Une diversité multiple

La diversité s'applique à toutes les qualités qui distinguent les employés, qu'il s'agisse de leur sexe, leur origine ethnique, leur âge, leurs qualifications, leurs capacités cognitives, leur attitude, leur orientation sexuelle ou leur intelligence émotionnelle. La diversité inclusive est cruciale pour les entreprises, l'économie et la société.

Des personnes différentes - un même défi

Diversité inclusive

Diversité et inclusion ne vont pas l'une sans l'autre. En effet, une équipe diversifiée ne pourra jamais briller si certains collègues se sentent exclus. Chaque membre d'une équipe doit sentir que sa personnalité apporte un plus à l'équipe. Les entreprises doivent identifier ce qui distingue leurs collaboratrices et collaborateurs ainsi que les candidates et candidats, et les apprécier et respecter tels qu'ils sont. Les a priori inconscients, les salaires inéquitables, les structures de travail inefficaces et les préjugés font obstacle à la parité et handicapent les entreprises dans la concurrence féroce qu'elles se livrent pour dénicher des recrues compétentes et talentueuses.

Une pléthore d'arguments en sa faveur

Les entreprises bénéficient de la diversité inclusive à de nombreux égards :

- Elle est le reflet d'une culture d'entreprise diversifiée et avant-gardiste permettant aux entreprises d'identifier davantage d'opportunités et de risques.
- Elle permet aux employés d'exploiter et de développer leurs potentiels.
- Elle encourage un dialogue ouvert.
- Elle stimule l'innovation.
- Elle booste l'efficacité du travail collaboratif.
- Elle témoigne de la diversité des marchés, groupes cibles et employés.
- Elle donne une meilleure image de l'entreprise aux yeux du public.

Adieu à la pensée de groupe

La pensée de groupe désigne un processus social dans lequel un groupe prend des décisions mauvaises ou irréalistes car chaque partie s'est forgée sa propre opinion sur l'opinion attendue du groupe ou d'un membre dominant (personne la mieux payée du bureau, highest paid person in the office ou HiPPO). Elle engendre des compromis ou actions que chaque membre aurait rejetés dans d'autres circonstances. La pensée de groupe est à l'origine de la plupart des crises et des mauvaises décisions car elle fausse la dynamique de l'équipe. Elle est pour ainsi dire absente des comités diversifiés et inclusifs.

Monter au créneau sur la lutte contre le racisme

Les récentes manifestations survenues dans le monde montrent clairement que les gens de tous horizons n'acceptent plus les discriminations raciales. Les entreprises qui entendent se positionner clairement contre le racisme doivent adopter une approche claire. Si les dirigeants peuvent fixer des orientations générales, ils doivent également veiller à d'autres aspects : les processus RH doivent être conçus pour prévenir ou identifier toute situation de racisme, les cadres doivent être capables de transmettre le message sur le lieu de travail et le personnel doit savoir comment le racisme peut être évité et se sentir libre de s'exprimer.

Une question d'âge également

L'âgisme est une forme de discrimination fondée sur l'âge très courante. Plus fréquente que le sexisme ou le racisme en Europe et en Suisse, elle touche principalement les seniors. Il n'empêche que de nombreux jeunes employés affirment aussi en avoir été victimes. Comme la population ne cesse de vieillir et que la génération Z fait son entrée dans la vie active, les écarts d'âges se creusent également dans les entreprises. C'est là que les initiatives pour la diversité et l'inclusion telles que le renforcement des compétences adapté à l'âge, le soutien à la santé et la forme physique, ainsi qu'une combinaison délibérée d'expériences et d'âges dans les équipes jouent un rôle clé.

Les femmes aux commandes

De nombreux pays ont légiféré pour imposer des quotas de femmes. En Europe, les indicateurs réglementaires vont de 30 à 40 %. Bien que l'égalité soit une exigence constitutionnelle en Suisse, seuls 16 % des membres du conseil d'administration et 6 %[7] des membres de la direction des cent plus grandes entreprises du pays sont des femmes. On peut donc se demander comment obliger les entreprises à améliorer la situation. Après tout, le rapport du Credit Suisse « The CS Gender 3000 : Women in Senior Management » a prouvé que la diversité hommes-femmes augmente les rendements des fonds propres, améliore le ratio cours/valeur comptable et permet d'obtenir des versements de dividendes plus élevés. Autre constat qui mérite d'être souligné : les hommes postulent à un emploi quand ils remplissent 60 % des critères requis, tandis que les femmes ne le font généralement que lorsqu'elles satisfont à toutes les exigences[8].

L'égalité porte ses fruits

L'égalité des salaires est capitale pour l'inclusion. Comment les gens peuvent-ils se sentir valorisés s'ils savent ou pensent que d'autres personnes sont rémunérées différemment à travail égal ou pour un travail de valeur similaire ? L'égalité salariale va aussi incontestablement de pair avec une bonne gouvernance d'entreprise. En Suisse, l'ordonnance contre les rémunérations abusives (ORAb) est en vigueur depuis 2014. Quant à la loi fédérale révisée sur l'égalité entre femmes et hommes et l'ordonnance sur la vérification de l'analyse de l'égalité des salaires, elles sont applicables depuis 2020. Cette législation astreint les entreprises employant 100 personnes et plus à réaliser une analyse interne de l'égalité des salaires tous les quatre ans jusqu'au 1er juillet 2032. Dans d'autres pays également, les régulateurs exigent « un salaire égal à travail égal ». En Suisse, la certification EQUAL-SALARY s'impose progressivement du fait de l'absence de définition claire de l'égalité des salaires au niveau mondial. Grâce à cette procédure, les entreprises peuvent charger un organisme indépendant de vérifier leur engagement en matière d'égalité salariale et d'opportunités et le faire attester par un certificat. Cette démarche est d'autant plus importante que la génération des millennials préfère travailler dans des entreprises socialement responsables que gagner beaucoup d'argent.

Offrir de la force, développer sa force

Pour les personnes homosexuelles, bisexuelles, pansexuelles, asexuelles, LGBTIQ ou LGBT+, deux questions fondamentales se posent : à qui devrais-je m'identifier et à qui puis-je faire confiance ? Dans sa vie professionnelle quotidienne, une personne sur quatre affirme avoir été discriminée pour son orientation LGBT+, les jeunes plus souvent que leurs homologues plus âgés. Mais quand elles font partie d'une communauté forte, ces personnes peuvent plus facilement faire face à l'hostilité et développer leur potentiel. Les employeurs peuvent aider cette communauté en s'engageant en faveur de la diversité inclusive et en soutenant les initiatives LGBT+.

[7] « The diverseness of diversity », Bruno Rossi, Associé, Audit, PwC Suisse, 2019
[8] « Leveraging Leading and Lagging KPIs to step change Inclusion & Diversity », Jasmin Danzeisen, Senior Manager, People and Organisation, PwC Suisse, 2019

Ma vocation, c'est de répondre aux besoins de chacun et chacune dans l'équipe

Un besoin de la clientèle, un objectif écologique et un immense engagement social – pour Mr. Green, ce sont là les piliers de la réussite. Cette entreprise zurichoise innovante mise sur la collaboration avec des individus présentant un curriculum vitæ compliqué ou un handicap. Entretien avec le fondateur-gérant **Valentin Fisler** sur le monde du travail de demain.

Mr. Green est un prestataire de services de recyclage. Les clients privés et professionnels de Mr. Green reçoivent des sacs spéciaux, qui leur sont livrés à leur domicile ou au bureau. Ces fameux « Mr. Green Bags » permettent de jeter sans les trier divers matériaux recyclables tels que plastique, métal, déchets électroniques et cartons d'emballage de boissons. L'équipe de Mr. Green récupère ensuite les sacs pleins devant la porte, trie les contenus et les achemine vers le recyclage. Il s'agit entre autres de matériaux recyclables, comme les cartons d'emballage de boissons ou les films plastiques, que les particuliers ne pouvaient pas encore recycler jusqu'à présent. L'entreprise emploie des personnes présentant un handicap ou un curriculum vitæ compliqué. Mr. Green est proposé à Zurich, Berne, Bâle, Winterthour et dans les zones d'agglomérations correspondantes.

www.mr-green.ch

Journaliste : Julia Decker
Photographe : Markus Bertschi

Pourquoi votre modèle d'affaires fonctionne-t-il si bien ?
Pour une raison tout à fait pratique : nous répondons aux besoins des clients sur le marché du recyclage. Nous sommes les seuls à le faire vraiment. Avant, le recyclage était un marché de prestataires, avec des déchetteries et des points de collecte. Personne n'avait demandé au client ce qu'il voulait réellement. Le recyclage est aussi un marché très porté par des tendances. Aujourd'hui, les gens veulent adopter un comportement écologique. Cette tendance va s'accroître à l'avenir.

Que signifient diversité et inclusion dans votre entreprise ?
La diversité et l'inclusion forment l'ADN de notre entreprise. Depuis la création de Mr. Green, nous travaillons avec des fondations sociales prenant en charge des personnes souffrant de handicaps. Nos clients apprécient que nous leur donnions du travail. Par exemple, elles aident à collecter et trier des matériaux recyclables. Le modèle de Mr. Green serait inconcevable sans ce volet social.

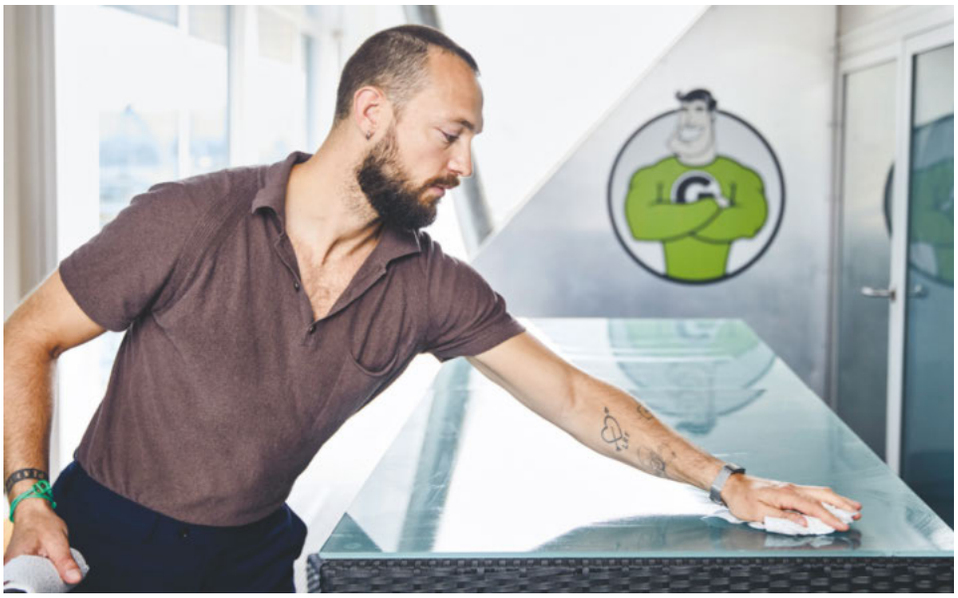
Qu'entendez-vous par « curriculum vitæ compliqué » ?
Des chômeurs de longue durée, qui ont quitté le premier marché du travail. Certains s'occupent encore, d'autres cherchent à s'adapter à un mode de vie régulier, à des structures, afin de revenir vers leur premier marché du travail. Certains parcours me font de la peine. Ces individus ont des problèmes, une addiction par exemple. On peut tous être concernés un jour ou l'autre. Grâce au travail en commun, le sentiment d'appartenance est particulièrement fort au sein de Mr. Green.

La diversité et l'inclusion provoquent-elles parfois des problèmes dans le travail quotidien ?
Tout ne fonctionne pas toujours sans fausse note. Il faut parfois formuler très explicitement les choses ou les contrôler. Et il arrive qu'un sac Mr. Green ne soit pas récupéré, ce qui ne devrait pas se produire. Nous revenons alors systématiquement. Il faut bien sûr avoir un sens aigu du service. Nous avons constaté que plus nous sommes généreux, plus nos clients sont généreux.

Valentin Fisler (33 ans) a fondé l'entreprise Mr. Green il y a dix ans, alors qu'il était encore étudiant, avec ses trois colocataires. Économiste d'entreprise de formation, il est à la tête du prestataire de services de recyclage. Parallèlement, Valentin Fisler dirige avec une partenaire le laboratoire de projets « Who is Nik », une agence dédiée à l'économie durable. Il vit à Zurich.

> On n'a rien sans rien – nous avons besoin de plus de personnes montant au créneau pour défendre leurs valeurs éthiques et sociales.

> Chez nous, chacun peut explorer ses idées et a aussi le droit à l'erreur.



À force d'être trop dur avec soi-même et les autres, il devient difficile de mettre en place un monde du travail empreint de diversité et d'inclusion. En plus du sens du service, un petit clin d'œil et un grand sourire peuvent évidemment aider.

Un environnement de travail attrayant est un ingrédient d'une direction d'entreprise réussie. Que proposez-vous à vos collaborateurs ?
Notre culture d'entreprise comprend un objectif sur lequel repose toutes nos activités. Certaines personnes nous soumettent leur candidature car elles veulent faire quelque chose qui a du sens. Mr. Green ne se démarque pas en proposant un 14e mois ou des primes. Mais chez nous, tout le monde peut essayer, apprendre quelque chose.

Qu'est-ce que la réussite pour vos collaborateurs ?
Voici un exemple : les personnes souffrant de handicaps fabriquent souvent des objets qui atterrissent sur une boutique en ligne, où ils ne sont jamais commandés. Chez nous, les clients payent pour le recyclage et offrent à ces personnes la possibilité d'exercer une activité qui a du sens. Leur force de travail est réellement mise à profit et elles ressentent tout l'intérêt de leur travail lorsqu'elles récupèrent et trient les déchets. Pour elles, c'est une réussite. L'état d'esprit qui en résulte est très particulier.

Comment motivez-vous vos collaborateurs ?
Je suis moi-même une personne motivée et j'essaie d'encourager les autres à l'être. Je motive chaque employé différemment. Ma vocation, c'est de répondre aux besoins de chacun et chacune dans l'équipe. Tous donnent alors le meilleur d'eux-mêmes. Certains aiment prendre une heure dans la journée pour aller courir. Nos collaborateurs sont nombreux à travailler à la maison un jour fixe par semaine. D'autres apprécient de pouvoir venir avec leur chien – comme moi.

Comment encouragez-vous l'individualité de vos collaborateurs et leurs talents particuliers ?
Chez nous, les salariés peuvent quasiment faire tout ce qu'ils veulent. Ils peuvent par exemple gérer leur temps de travail très librement. Chacun peut explorer ses idées, mais aussi commettre une erreur. Si un collaborateur est convaincu que son idée est bonne, je ne me permettrais jamais de l'en dissuader. J'essaie plutôt de lui faire part de mes réflexions.

Concernant la gestion des collaborateurs, que réussissez-vous mieux aujourd'hui qu'il y a dix ans ?
Je suis plus patient, peut-être. Du moins, je l'espère. J'ai 33 ans. J'avais 23 ans quand nous avons créé l'entreprise. Je suis devenu adulte avec Mr. Green. Mes rapports avec les gens sont devenus plus mesurés et compréhensifs.

Dans quelle direction pourrait se développer votre entreprise ?
La prévention des déchets est notre mot d'ordre. Mais nous voulons nous impliquer plus dans la réduction des déchets et leur réutilisation. Si beaucoup de gens recourent à des produits issus du secteur de la réutilisation, le recyclage devient superflu. Nous en avons conscience et y voyons une chance d'élargir notre offre.

À quels nouveaux défis seront confrontées les entreprises à l'avenir ?
Je constate une tendance en faveur d'un comportement écologique. On assiste à une multiplication des idées pour les modèles économiques alternatifs, à l'instar du mouvement post-croissance. L'inclusion sociale et la consommation responsable joueront également un rôle, ce qui profitera à Mr. Green. Mais seulement si nous nous repositionnons constamment.

Qu'est-ce qui manque dans la société d'aujourd'hui ?
Plus de gens devraient peut-être commencer à ne plus se définir uniquement au travers de leur travail. En disant cela, je me rends immédiatement compte que je ne suis pas crédible car le travail occupe une grande partie de ma vie. Mais moi aussi, je dois changer ma façon de penser. Pour les entreprises, de nouveaux modèles sont nécessaires, et pas seulement pour maximiser les bénéfices. Jusqu'ici, tout devait toujours être plus rapide et plus efficace. Nous avons besoin de plus de personnes montant au créneau pour défendre leurs valeurs éthiques et sociales. L'économie deviendra ainsi plus humaine. Des mesures d'une plus grande envergure, comme des systèmes économiques alternatifs, seront peut-être aussi nécessaires.

Comment voyez-vous l'avenir ?
De manière positive ! Nous concilions besoin des clients, engagement social et démarche écologique : les gens se sentent concernés. En prenant un abonnement chez nous, le client a un peu l'impression de faire un don. Tout le monde est content de servir une bonne cause, sans se préoccuper uniquement de son propre intérêt. Et nous envisageons de nouveaux domaines d'activité. Pour nous, cette économie a de l'avenir.

À titre personnel

Valentin Fisler

Où en étiez-vous dans votre vie il y a 20 ans ?
Je suis un « gamin de Zurich », comme on dit si joliment. Au niveau secondaire, j'étais à l'école Aemtler, au coin de la rue où nous avons notre bureau aujourd'hui. Il y a 20 ans, j'étais probablement en train de regarder par la fenêtre ou de jouer au basket.

Auriez-vous imaginé être CEO 20 ans plus tard ?
Jamais. J'ai un peu de mal à me considérer comme un CEO. Je trouve gênant de voir mon visage affiché en haut de l'organigramme. Les hiérarchies plates me semblent bien plus sympathiques.

Avez-vous des modèles dans le monde des entrepreneurs ?
En ce qui concerne les valeurs éthiques et écologiques, l'Américain Yvon Chouinard, fondateur de Patagonia. Il a toujours agi en accord avec ses valeurs. Peu importe qu'il en ait tiré des bénéfices à court terme ou pas. Sa marque s'en est trouvée renforcée et sa démarche s'est avérée payante sur le plan économique.

Avez-vous un super-héros personnel ?
Mr. Green, la figure de notre entreprise : s'attaquer à de grands défis, comme celui de sauver le monde, et toujours échouer un peu, avec un clin d'œil, est une démarche qui me plaît.

Comment trouvez-vous de bonnes idées ?
En me promenant avec mon chien. L'inspiration vient plus facilement dans les moments de détente que de stress, que ce soit sous la douche, en randonnée ou durant une pause de midi prolongée.

Avez-vous un bon slogan ?
Oui ! La devise de Mr. Green : « Ensemble sauvons le monde – un petit peu ».

“

Seuls celles et ceux qui étaient déjà ouverts et créatifs durant leur vie professionnelle seront en bonne santé et satisfaits une fois à la retraite.

Sarah Hiltebrand (44 ans) a fondé « Rent a Rentner » en 2009 avec son conjoint Reto Dürrenberger et son père, **Peter Hiltebrand** (76 ans), au moment où ce dernier a pris sa retraite. Les Hiltebrand sont originaires de Bachenbülach (ZH), où le père a dirigé sa propre entreprise d'électricité jusqu'à sa retraite. Sarah a terminé son cursus à l'École d'Arts Visuels de Bienne, puis s'est lancée dans la publicité. Avec Reto Dürrenberger, elle dirige l'agence DIE ANTWORT, qui emploie onze collaborateurs permanents à Zurich. Le couple a une fille, alors que Peter Hiltebrand est père de trois enfants.

Ce qui compte, c'est la personne et ses performances, pas son âge

Une société numérique zurichoise illustre parfaitement ce que la collaboration inhabituelle entre un père et sa fille peut engendrer : un service de placement couronné par de nombreux prix, comptant des milliers de membres hautement qualifiés.

L'entreprise numérique zurichoise **« Rent a Rentner SA »** exploite depuis onze ans la plate-forme du même nom, qui permet de louer les services d'une main d'oeuvre composée de seniors. Tous les retraités inscrits, hommes et femmes, déterminent librement les activités qu'ils souhaitent proposer et leur tarif. Du service de coursier à vélo au conseil juridique en passant par la garde d'enfants, l'offre regroupe plus de 300 services. En plus de l'inscription de base gratuite, des adhésions payantes sont proposées à prix fixe. L'offre n'entre pas en concurrence avec des PME, car la société propose de petits travaux que personne n'aurait réalisés autrement. L'agence de Sarah Hiltebrand DIE ANTWORT se charge de la présence globale et de la communication. L'entreprise détient également les plateformes digitales « Date a Rentner », « Adopt a Rentner » et « RentnerFinder ».

www.rentarentner.ch

Journaliste : Simon Eppenberger
Photographe : Andreas Zimmermann, Tobias Stahel

Sarah Hiltebrand et son père Peter n'auraient jamais imaginé en être là un jour. Elle quitte la maison à vingt ans pour étudier l'art et le design pendant qu'il dirige sa propre entreprise d'électricité à Bachenbülach, près de Zurich – jusqu'à ce qu'il commence à s'ennuyer terriblement.

Peter Hiltebrand prend sa retraite et constate que se tourner les pouces n'est pas son truc. Frustré, le père rend visite à sa fille et son conjoint Reto Dürrenberger, qui dirigent ensemble une agence publicitaire dans le district branché de Zurich-Wiedikon. Ils cherchent alors une solution et formulent l'impensable : l'artisan de 65 ans et les deux jeunes trentenaires vont tout simplement fonder une société numérique. L'objectif : placer des retraité(e)s qui ont envie de travailler.

En 2009, le trio de « Rent a Rentner » arrive sur la toile sans avoir la moindre idée de ce qui allait se passer. « Les smartphones venaient à peine de faire leur entrée sur le marché et nous avions deux groupes cibles, qui n'étaient pas à la pointe du numérique : une main d'œuvre âgée et sa clientèle potentielle, souvent dans la même tranche d'âge », se rappelle Sarah Hiltebrand.

Peter Hiltebrand a démarché son premier membre autour d'une table d'habitués. « On m'a d'abord demandé quelle mouche m'avait piqué », déclare Peter, 76 ans aujourd'hui, avec sa barbe, ses cheveux blancs et courts, et ses lunettes sur le nez. Il venait de raconter tranquillement à ses amis comment il pourrait encore exercer son métier avec plaisir. Le tout, seulement quand et où il en avait envie.

Le scepticisme a diminué peu à peu. Peter enfonçait une épingle sur une carte de Suisse à chaque nouvelle inscription sur « Rent a Rentner » – jusqu'au jour où il n'y avait plus assez de place. En 2011, l'idée a remporté le premier prix du marketing. En 2013, le trio a transformé la société à responsabilité limitée en société anonyme, puis a dû affronter le crash de son site web.

La raison en était une campagne publicitaire impertinente et un article dans le Blick proposant de louer « un vieux sac ou une vieille peau » (« Miete einen alten Sack oder eine alte Schachtel »). Les affiches ont été placardées dans toute la Suisse. La presse à sensation en a fait ses gros titres. « Ce jour-là, nous avons reçu tellement de

demandes que notre plateforme a saturé », nous raconte Sarah Hiltebrand en riant.

Les années suivantes, le père, sa fille et Reto Dürrenberger ont remporté d'autres prix et lancé sur le marché le portail « Date a Rentner », puis l'outil « RentnerFinder », une exclusivité mondiale. En décrochant le trophée de la « SilverEco », la plateforme peut s'enorgueillir d'être un leader mondial sur le segment des « silver agers ». À l'heure actuelle, la plateforme « Rent a Rentner » compte à elle seule plus de 3000 membres inscrits, qui proposent pas moins de 300 activités. En arrière-plan, le trio travaille avec les collaborateurs de l'agence de publicité de Sarah Hiltebrand et Reto Dürrenberger pour la société Rent a Rentner AG.

L'un des avantages de cette troupe bigarrée est que certaines valeurs comme la diversité ont pris de l'importance de manière naturelle, sans avoir besoin d'être définies comme des facteurs de succès puis d'être mises en œuvre. En effet, le brassage de talents avérés et plus frais fait à l'évidence partie intégrante de l'activité, selon Sarah Hiltebrand. « Nous avons des jeunes, des moins jeunes et un rédacteur/concepteur récemment retraité dans l'équipe. »

Elle considère d'ailleurs que le profil des collaborateurs, qui doivent essentiellement être « jeunes, sexy et toujours prêts à travailler », est inadapté. « Ce qui compte, c'est la personne, son ouverture d'esprit ainsi que sa performance – pas l'âge ou le sexe. » Dans le contexte des générations, la fille et le père considèrent la diversité comme un capital de grande valeur.

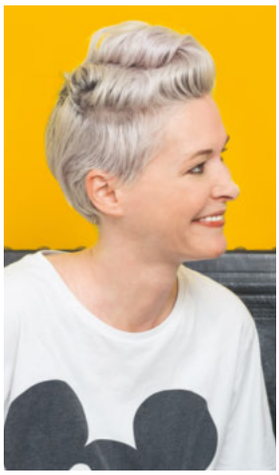
« La société n'est pas la seule à bénéficier du fait que nous, ses aînés, n'abandonnons pas, mais préférons au contraire continuer à faire ce que nous faisons bien et avons envie de faire », affirme Peter Hiltebrand. Pour ce faire, il estime que trois facteurs caractérisant tous les collaborateurs, quel que soit leur âge, sont déterminants : la santé, la curiosité et l'envie d'apprendre tout au long de sa vie. « Seuls celles et ceux qui étaient déjà ouverts et créatifs durant leur vie professionnelle seront en bonne santé et satisfaits une fois à la retraite », livre-t-il.

Pour ce qui est de la promotion des collaborateurs, tous deux estiment que tout ne doit pas venir d'en haut. « Il est évident que nous avons besoin de hiérarchies plates et de responsabilité individuelle. Les idées et les indications personnelles doivent absolument être prises au sérieux », affirme Sarah Hiltebrand. « Rien ne marche bien sûr sans motivation personnelle », déclare le père, approuvé par sa fille.

Pour cette dirigeante d'agence, il est vraiment primordial d'apprendre en permanence à l'heure des bouleversements numériques. « Avant, on pouvait se permettre une pause professionnelle de deux ans dans le secteur de la publicité. Aujourd'hui, revenir après deux ans équivaudrait à être complètement hors-jeu. » C'est la raison pour laquelle le développement des compétences numériques, le « digital upskilling », est pour elle une évidence.

Il ne s'agit pas de courir après chaque tendance, mais de comprendre vers où tend l'évolution et d'y prendre part. « C'est aussi une question d'ouverture d'esprit. Je ne peux pas échanger avec des clients sur TikTok si je n'ai jamais créé de compte sur cette plateforme. » Elle apprécie par ailleurs les applications numériques dans son quotidien : l'outil de gestion « Trello » simplifie les projets, la messagerie d'équipe « Slack » rend la communication interne plus efficace.

Une fille « ouverte au digitale » et un père « ouvert d'esprit » dans une même entreprise : on peut se demander si cela est vraiment l'enchaînement parfait entre deux générations ou cela conduit inévitablement à des conflits. Quand on lui pose la question, Peter Hiltebrand recule, joint les mains sur sa veste noire et répond : « Elle sait tout faire, je suis la figure de proue. Cela fonctionne très bien. » Sa fille sourit. « Il a une grande confiance et n'intervient plus très souvent. » Il n'a mis son véto qu'une seule fois. Dans le cadre d'une campagne publicitaire, ils voulaient mettre en scène des seniors habillés en gothiques dans un cimetière. Finalement, ils ont opté pour des vieux sacs et des vieux cartons. Depuis, un sac en toile de jute recouvre entièrement la voiture de Peter Hiltebrand.



À titre personnel

> La société n'est pas la seule à bénéficier du fait que nous, ses aînés, n'abandonnons pas, mais préférons au contraire continuer à faire ce que nous faisons bien et avons envie de faire.

Sarah et Peter Hiltebrand

Où en étiez-vous dans votre vie il y a 20 ans ?
Sarah: je venais de terminer mes études d'art à l'École d'Arts Visuels de Bienne.

Peter: je dirigeais ma propre entreprise d'électricité à Bachenbülach.

Auriez-vous imaginé il y a 20 ans diriger ensemble « Rent a Rentner » aujourd'hui ?
Sarah (regarde son père et éclate de rire) : pas une minute ! À l'époque, j'étais gothique et je n'aurais jamais pensé travailler avec lui.

Peter (la regarde en retour, sourit et hoche la tête).

À quel moment un travail vous apporte-t-il satisfaction ?
Sarah: quand il n'y a aucun grain de sable dans les rouages et que j'ai le sentiment d'avoir fait quelque chose de bien, qui se poursuit. J'en retire plus de bénéfices que si je me repose sur mes lauriers.

Peter: mes attentes ont changé. Je suis atteint de la maladie de Parkinson depuis cinq ans. Du coup, je vis chaque jour comme si c'était le dernier, je m'amuse beaucoup, je fais de la musique.

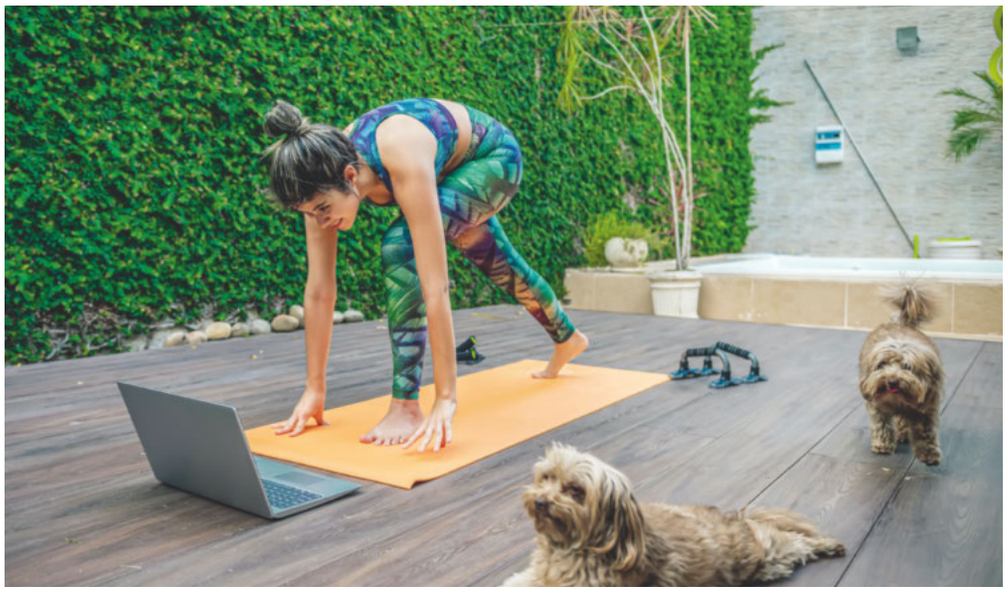
Proposez-vous toujours vos services de senior sur « Rent a Rentner » ?
Oui, en tant qu'électricien et pour couper des arbres. J'avais même suivi un cours en plus pour apprendre à élaguer.

Et qu'en est-il de « Date a Rentner » ?
J'ai rencontré ma conjointe sur une autre plateforme en ligne. Quand j'ai voulu résilier, j'étais pris au piège d'un abonnement. Alors nous avons créé « Date a Rentner ». Je n'y suis pas actif car je vis toujours en concubinage.

Comment préservez-vous l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle en tant que propriétaire d'entreprises ?
Sarah: travail et vie privée s'entremêlent. Je peux être en ligne dès que j'en ai envie. Je peux répondre à des e-mails à 6 h 20, puis aller au fitness avant de travailler. Ce sont les tâches qui ne m'usent pas, mais me font aller de l'avant, qui me permettent de maintenir l'équilibre.

À quel moment la vie vous a-t-elle appris quelque chose ?
Peter: en voyant que mes trois enfants étaient bien portants.

Sarah: à l'occasion d'un échec, j'ai appris qu'on est bien plus fort qu'on ne le croit, qu'on peut se relever et reprendre sa route. Et depuis que j'ai moi-même une fille, je sais que beaucoup de choses dans la vie ne sont pas si importantes. À commencer par soi-même.



> Nous ne pouvons que spéculer sur ce de quoi demain sera fait et nous y préparer.
>
> **Andreas Staubli**
> CEO, PwC Suisse

La prochaine édition
de ceo paraîtra en 2021.

Si vous ne souhaitez plus jamais rater ceo,
abonnez-vous dès aujourd'hui : pwc.ch/ceom-sinscrire

pwc