

Perspectives

Dans quels types d'entreprises fait-il bon travailler aujourd'hui ?



Edito
Collaborer,
de près ou
de loin

Entreprise
L'art de diriger
en temps de crise

Réseau
Key groups :
des groupes
de travail
fédérateurs



Edito

Collaborer, de près ou de loin

Planifier son avenir professionnel, faire des projections à long terme, établir des budgets à cinq ans : avant, les dirigeants aimaient regarder loin et se risquer au jeu des prévisions. De même que les collaborateurs aimaient se retrouver autour d'une table pour mener un projet ensemble.

Dans cette édition dédiée à la collaboration, il ne s'agit pas de se dire que *c'était mieux avant*, mais plutôt de relever à quel point la résilience a su mobiliser des forces jusqu'alors inexplorées. Les chefs ont dû faire confiance, naviguer dans l'incertitude et rassurer des collaborateurs en mal de sécurité et ces derniers ont dû s'adapter et travailler parfois avec des personnes qu'ils ne connaissaient pas, par écran interposé.

La collaboration, qu'elle soit entre niveaux de responsabilités différents ou pas, en présentiel ou à distance, nécessite surtout d'un cadre extrêmement clair et bienveillant. Au travers de l'enquête menée cette année par une agence de placement suisse, nous avons constaté à quel point l'atmosphère générale d'une entreprise est importante pour que toute collaboration soit fructueuse et pérenne.

En parcourant nos articles, nous espérons que des idées nouvelles surgiront au sein de vos organisations, pour créer des espaces de collaboration participatifs, pour que chacun se sente libre de donner des idées, de rebondir sur d'autres ou simplement se sente à la bonne place, car c'est là où les talents s'expriment et se développent.

Bonne lecture !

Echo n°36 • décembre 2021

Éditeur • Helvartis

Web • www.helvartis.ch

Contact • info@helvartis.ch

Rédaction • V. Gonçalves, B. Piel

Traduction • B. Piel, R. Ruetsch, S. Bärle

Mise en page • K. Udry

Parution • semestrielle

Numéro uniquement disponible
au format numérique sur helvartis.ch

Helvartis appartient à la fondation
de la formation professionnelle de la
Société des employés de commerce
La Chaux-de-Fonds • Neuchâtel.

Dans ce journal, le genre masculin
est utilisé relativement à toute personne
physique aux seules fins de simplicité.

Suivez nos actualités



Vânia Gonçalves

Responsable marketing
et communication

Diriger une entreprise en temps de crise

Gérer une entreprise avec des collaborateurs, petite ou grande, représente déjà une immense responsabilité en temps normal. Lorsqu'une crise survient, comme celle de mars 2020, où le monde économique s'est partiellement arrêté de tourner, comment le vit-on en tant que dirigeant ? Il faut adapter les façons de travailler, rassurer les employés mais aussi les clients.



Sandra Jacot

Directrice depuis 22 ans de ADL Publicité SA à Corcelles, dirige une équipe de six employés.



François Matthey

Directeur de Keller Trading à Bienne depuis début 2020, auparavant directeur des ventes depuis 2015, dirige une équipe de 19 employés.



Nous avons demandé à deux managers de nous raconter leur vécu et leur façon de s'adapter à chaque instant.

Dans quelle branche votre entreprise est-elle active quel est son fonctionnement hiérarchique ?

S.J. ADL Publicité est active dans le domaine des visuels de communication. Nous réalisons physiquement ce que le graphiste créé, et ceci sur différents supports (stickers, véhicules, enseignes, signalétique, etc.)

Je dirige une équipe de cinq collaborateurs-trices. Le responsable commercial et atelier manage une équipe de trois réalisateurs publicitaire et un apprenti.

F.M. Keller Trading une société familiale, nous responsabilisons une équipe cadre avec chacun son domaine.

Comment avez-vous géré l'annonce du semi-confinement en mars 2020 et qu'avez-vous communiqué à vos collaborateurs ?

S.J. Sur le coup, j'ai mal digéré l'annonce car tout ce que j'avais construit s'effondrait brutalement ! Puis, j'ai rapidement rebondi. Après avoir écouté toutes les nouvelles qui pourraient m'aider au sujet des conséquences de la pandémie, j'ai appelé mes clients pour savoir comment ils géraient cela de leur côté. Une fois toutes les informations prises, j'ai rapidement envoyé une demande pour obtenir des aides afin de mettre mes collaborateurs en *Réduction d'Horaire de Travail*. J'ai donc travaillé seule deux semaines dans l'entreprise.

Je suis restée en contact de façon très régulière avec mes collaborateurs afin de savoir quelles mesures nous allions mettre en place, au jour le jour, en fonction des annonces de la Confédération. Certains ont continué de travailler à domicile et obtenu leur salaire à 100%, d'autres sont venus travailler en production en adoptant les gestes barrières recommandés.

F.M. Nous avons souhaité mettre tout le personnel au même niveau d'information. Un groupe *Whats app* a été créé pour envoyer les communications au même moment à tout le monde. La présidente de la société avait déjà

anticipé les mesures cinq à six mois auparavant. Nos collaboratrices en production travaillaient déjà avec le masque.

Est-ce que certains de vos collaborateurs-trices travaillent encore en télétravail ? Comment gérez-vous cette façon de travailler ?

S.J. Plus depuis mi-septembre et pourvu que ça dure ! Cette façon de travailler génère beaucoup d'organisation et de gestion car nous avons un département de production. Il faut déterminer qui vient travailler et quand ainsi que pour quelle durée et quel type de travail. Nous nous adaptons chaque jour au fur et à mesure des évolutions.

F.M. La production ne s'est pas arrêtée, nous avons pris des mesures de distanciation et certains collaborateurs en quarantaine ont fait ce qui pouvait l'être, à domicile. À l'administration, nous avons fait peu de télétravail, car nos bureaux sont assez espacés. Nos séances se sont faites par *Zoom*, comme beaucoup d'entreprises.

Les façons de diriger une entreprise sont diverses et variées, que diriez-vous de la vôtre ?

S.J. Elle est participative (*nous* et pas *je*), avant-gardiste et évolutive en fonction de notre marché. En début d'année 2020, nous avons commencé à mettre en place une forme d'holocratie partielle. Mais après le 13 mars, j'ai repris l'entier de l'entreprise en mains et en septembre 2020, l'entreprise a repris son fonctionnement hiérarchique initial.

F.M. J'échange beaucoup avec mes collègues et collaborateurs. Je participe activement à la vie de l'entreprise. La crise sanitaire a mis en valeur beaucoup de choses, notamment qu'il faut être davantage empathique et attentif au moral et au bien-être des collaborateurs. Ces valeurs ont pris un sens réel avec la crise.

La gestion de crise est-elle une compétence que vous aviez déjà pratiquée ou apprise ?
Ou avez-vous du développer une stratégie sur le fil ?

S.J. J'ai géré quelques crises internes et donc appris en pratiquant ! Évidemment, je n'avais jamais été confrontée à une crise de cette ampleur, et j'ai donc appris au jour le jour comme beaucoup d'autres entrepreneurs. J'ai changé plusieurs fois de stratégie, interne et externe, en fonction des annonces de la Confédération.

Pour l'externe, je me suis renseignée sur les besoins et intérêts de mes clients pendant et après les mesures de restrictions dues au Covid-19 : où sont leurs intérêts et qu'attendent-ils de nous après un tel chamboulement ?

À l'interne, il a fallu trouver des solutions pour éviter au maximum les RHT et être efficaces pour rattraper tant bien que mal le manque de chiffre d'affaire. Pour cela, nous avons fait des équipes de travail différées et optimisé les tâches.

F.M. J'ai une bonne capacité d'adaptation. C'est essentiel avec la période que l'on vit. Au jour le jour, j'adapte les processus de travail quand cela est nécessaire et j'essaie de prendre les meilleures décisions pour l'entreprise et la protection des collaborateurs quand cela s'impose.

Vos collaborateurs ont-ils eu la crainte de perdre leur travail ?
Comment remontez-vous le moral des troupes dans une ambiance d'incertitude ?

S.J. Depuis le début, j'ai promis de tout mettre en œuvre pour garder la totalité des postes. Bien sûr, ils ont eu peur et craignent encore aujourd'hui pour leurs places de travail. Mais nous avons fait plus de démarchage pour acquérir de la nouvelle clientèle et avons mis en place des RHT quand c'était nécessaire. Je

me suis promise que l'entreprise serait encore là après la crise. J'ai à chaque fois expliqué les mesures que j'allais mettre en place pour préserver mes collaborateurs au niveau sanitaire. Nous avons mis les masques avant tout le monde, puis nous les avons enlevés, pour les remettre à nouveau. Nous prenons notre température tous les jours depuis mars 2020.

F.M. Nous travaillons principalement dans la sous-traitance horlogère et il y a eu évidemment un manque de chiffre d'affaires. Cependant, nous avons tissé une telle relation de confiance avec nos clients, qu'ils s'inquiétaient et nous contactaient régulièrement. Nous avons fait appel aux RHT dans une moindre mesure et puis nous avons dû diminuer des temps de travail pour sauver les postes. Ce sont des décisions difficiles, mais nécessaires si l'on veut assurer la pérennité de la société.

Comment voyez-vous le manager de demain ? Quelles qualités et compétences devrait-il/elle avoir selon vous pour qu'il fasse bon travailler dans son entreprise ?

S.J. Difficile à dire à l'heure actuelle. Comme tout le reste d'ailleurs. Aujourd'hui aucun entrepreneur ne sait comment il va devoir diriger et aucun banquier expérimenté ne peut prévoir ce que sera demain. Pour moi, l'humain dans sa généralité sait surtout ce qu'il ne veut plus !

Personnellement mon management sera comme avant et comme maintenant, évolutif et en fonction des nouvelles données du marché qui semble, hélas, incertain encore pour quelques années.

F.M. Il faut qu'il ait en tête les défis que représentent l'économie actuelle. Être leader, c'est aussi faire preuve d'empathie, créer des liens et motiver sans cesse.

Aujourd'hui, avoir une salle de pause et des bureaux bien aménagés ne suffit plus. Il faut être plus transparent et mettre davantage d'attention sur la force de son équipe et il faut se battre.

Propos recueillis par
Vânia Gonçalves

Quelles entreprises sont les plus attractives?

Chaque année, l'agence de placement suisse *Academic Work* sort une étude sur les critères d'attractivité des employeurs chez les jeunes professionnels. Nous savons que d'ici 2030, plus de 375 millions¹ de personnes devront adapter leurs compétences pour rester compétitives sur un marché de l'emploi en perpétuel mouvement. Certains secteurs d'activités sont pourtant encore influencés directement par les candidats. Comment les entreprises attirent-elles la relève aujourd'hui ?

¹ McKinsey
Global Institute

Mesurer l'attractivité d'une entreprise plutôt que l'image perçue

Dans quelles entreprises et dans quelles conditions rêvent de travailler les jeunes professionnels ? L'étude menée courant 2021 intitulée **YPAI - Young Professional Attraction Index**, auprès de plus de 2000 étudiants et jeunes diplômés a permis de relever que certains secteurs du marché de l'emploi sont directement influencés par les candidats compétents, surtout quand il y a pénurie de talent.

Après cette période instable, suite à la pandémie et aux nouvelles façons de travailler, il ressort une envie de stabilité chez les personnes qui recherchent un emploi. Le critère « sécurité de l'emploi et stabilité de l'entreprise » arrive en 5^e position des priorités

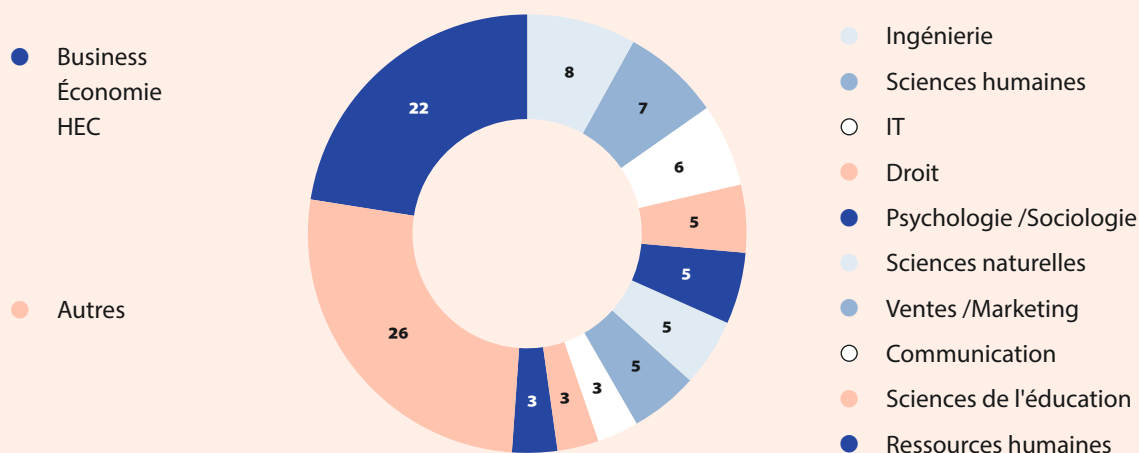
pour le choix d'un futur employeur pour 43% des répondants. Ce point était complètement absent des résultats l'année dernière.

Notion de sens

De cette étude, nous retenons également que, en temps de crise, les jeunes se tournent vers les marques employeur fortes qui offrent une notion de sens et d'utilité publique à leur travail. Si des possibilités de développement sont en plus à la clé, ils y voient une réelle opportunité de collaboration durable.

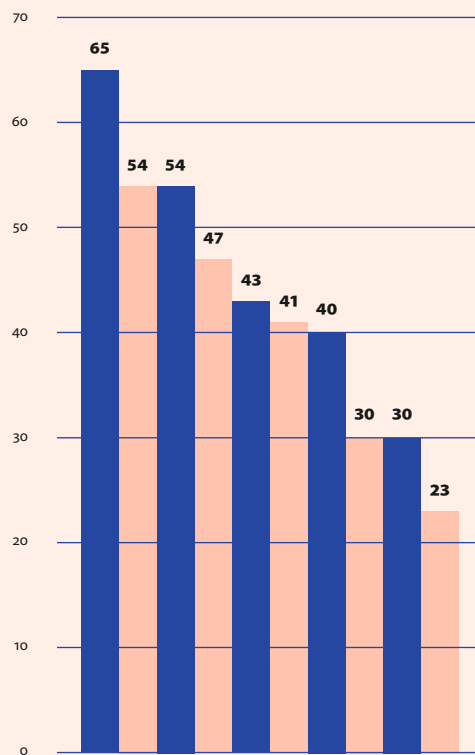
Les spécialistes de l'étude YPAI invitent les entreprises à intégrer très tôt dans leur marque employeur, une réponse au pourquoi de l'existence de leurs produits ou services, et en quoi ils ont un sens pour la société dans sa globalité.

Secteur d'activités des 2099 personnes ayant répondu au sondage (en %)

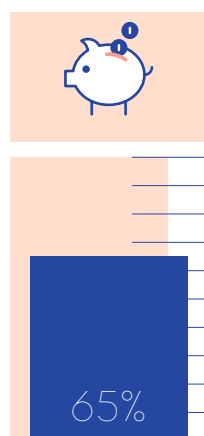


Classement des 10 critères d'attractivité les plus importants par secteur d'activité (en %)

65%	Le salaire et ses avantages
54%	Environnement de travail agréable et des collègues sympathiques
54%	Possibilités d'évolution et de développement
47%	Nature des missions et des tâches
43%	Sécurité de l'emploi et stabilité de l'entreprise
41%	Flexibilité des horaires et du lieu de travail
40%	Valeurs et culture d'entreprise
30%	Emplacement géographique de l'entreprise
30%	Réputation et image de l'entreprise et du secteur
23%	Actions de l'entreprise pour la protection de l'environnement, la diversité et l'égalité des chances

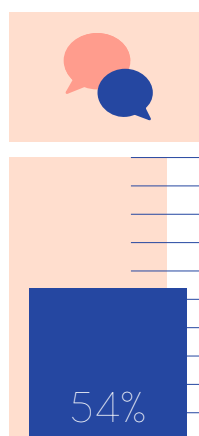


Les enseignements du top 5 de ce classement



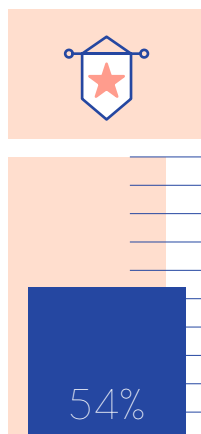
01 Le salaire et ses avantages

Ce critère, qui arrive en numéro 1, montre qu'il est important, en tant qu'entreprise, de savoir **ce qui est pratiqué en termes de rémunération sur le marché**. Il est intéressant de parler assez tôt de cet aspect dans le processus de recrutement. Autant de la fourchette salariale pour la branche et la fonction en question, que des avantages sociaux dont bénéficiera le futur collaborateur.



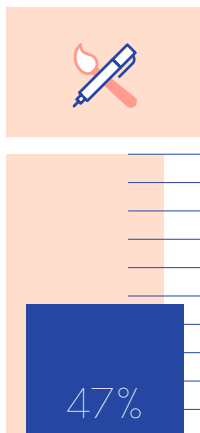
02 Environnement de travail et collègues sympathiques

Aller travailler doit rimer avec plaisir. Les jeunes professionnels sont prêts à s'investir dans leur mission pour autant que leur environnement de travail soit fun, stimulant et agréable! **L'atmosphère de travail compte autant que la nature des tâches à effectuer.**



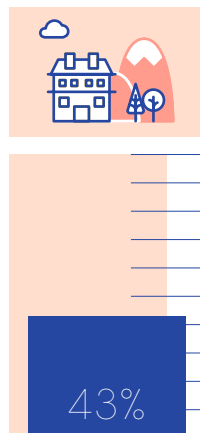
03 Possibilités d'évolution et de développement

Se former en continu, développer des compétences et apporter une plus-value à l'entreprise est important pour plus d'un jeune professionnel sur deux. **Avoir un plan de développement interne est un grand avantage pour les entreprises** qui souhaitent garder longtemps leur talent!



04 La nature des missions et des tâches

Cet aspect, important pour 48% des répondants, montre l'importance de rédiger le plus précisément possible les offres d'emploi. **Décrire, par exemple, une journée type au poste de travail proposé** permet d'éviter les écueils post-embauche.



05 Sécurité de l'emploi et stabilité de l'entreprise

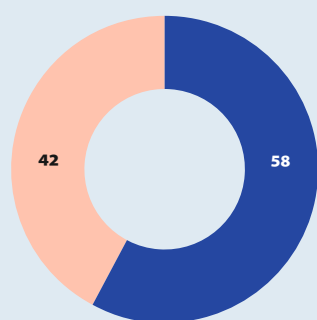
Ce critère, qui se retrouve cette année dans le top 5 du classement, est certainement un effet direct de l'insécurité générale créée par la pandémie. Ce besoin de calme et de pérennité se retrouve d'ailleurs dans les enquêtes YPAI d'autres pays. **Les personnes en recherche d'emploi ont tendance à se tourner vers des structures qui sont financièrement solides.**

L'avis de nos stagiaires

Nous avons mené un sondage auprès de nos entreprises de pratique commerciale (epco) en Suisse afin de savoir **quel serait leur employeur idéal**. Nous sommes ravis d'avoir obtenu pas moins de **186 réponses**, provenant de toute situation professionnelle et âge confondus.

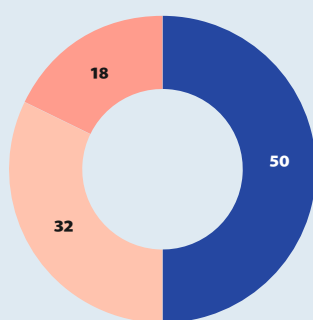
Les personnes qui fréquentent nos epco sont conscientes de la compétitivité du marché de l'emploi. Nos coachs les incitent à postuler là où leur situation et compétences le permettent. Il est cependant important que les entreprises qui les emploient soient sensibilisées aux critères qui font un environnement de travail agréable et stimulant. C'est là, tout le but de notre sondage, savoir comment mettre les bonnes personnes à la bonne place.

Structure du public ayant répondu au sondage (en %)



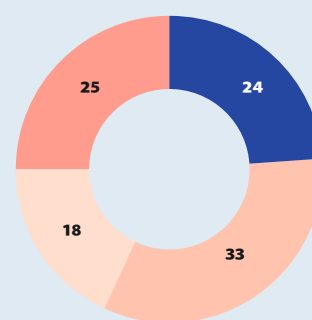
Zone géographique

- Suisse allemande
- Suisse romande



Situation professionnelle

- en recherche d'emploi
- en réinsertion prof. (AI)
- en formation initiale



Âge

- de 15-24 ans
- de 25-35 ans
- de 36-45 ans
- Plus de 45 ans

Aspects pratiques importants



30 à 60
minutes

Temps de trajet

44% des répondants sont prêts à faire un trajet entre 30 minutes et 1 heure pour aller travailler dans une entreprise qui leur plaît.



70 à 100%

Pourcentage de travail idéal

64% des répondants estiment que travailler entre 70 et 100% est idéal.



4000 à 4500.-

Salaire

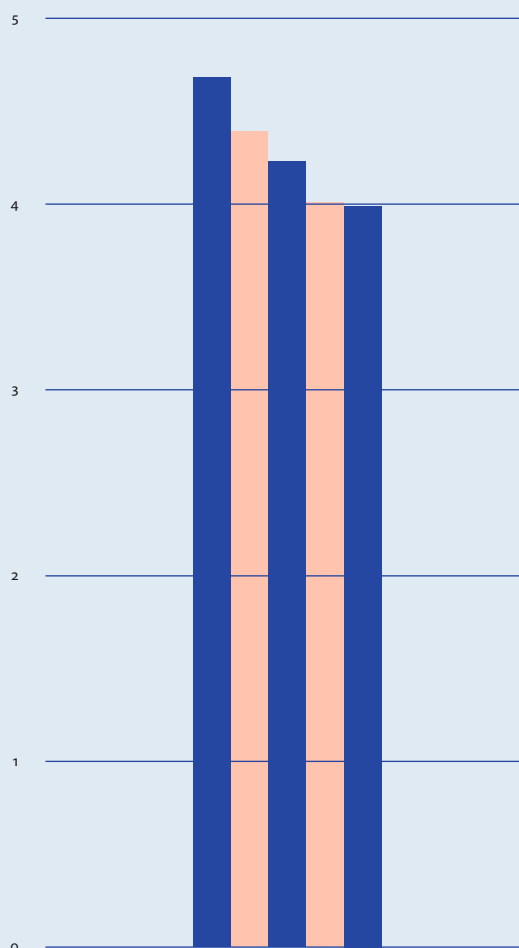
Entre 4000 et 4500.- c'est, en moyenne, le salaire mensuel brut minimum que nos stagiaires souhaiteraient idéalement obtenir pour une profession commerciale.

Autres critères importants

Avoir un climat de travail agréable a été cité par une cinquantaine de répondants dans les critères primordiaux pour avoir du plaisir à travailler.

Les aspects tels que la flexibilité des horaires, les possibilités d'évolution et les places de parc mises à disposition, sont également des éléments qui ont du poids dans les critères d'attractivité d'une entreprise pour nos stagiaires.

Valeurs les plus importantes au travail (sur une échelle de 0 à 5)



Moyenne des notes (186)

- 4.68** Bonne ambiance
- 4.39** Besoin de sens
- 4.23** Pouvoir concilier vie perso/pro
- 4.01** Croire aux produits de l'entreprise
- 3.99** Possibilité d'évolution

Nous avons posé une
dernière question ouverte

Qu'est-ce qui vous rebute le plus chez un employeur, ceci même avec de très bonnes conditions salariales et sociales ?

« Il est important pour moi de pouvoir être en accord avec l'entreprise dans laquelle je suis. Il me serait difficile de rester longtemps chez un employeur qui ne ferait pas attention à son impact écologique ou social par exemple. »

Demandeur d'emploi entre 25 et 35 ans

« J'ai beaucoup de mal avec le manque d'écoute, d'empathie et de considération. »

Demandeur d'emploi de plus de 45 ans

« Si je n'aime vraiment pas la nature de mon travail, peu importe le salaire et les avantages, il me sera difficile de continuer. »

En formation initiale, entre 15 et 24 ans

« La misogynie, l'absence d'organisation, de communication et de soutien, sont des éléments rédhibitoires pour moi. »

En réinsertion professionnelle, entre 36 et 45 ans

Conclusion de ces études

En analysant les résultats de ces études, nous constatons surtout que le besoin de feedback et de sens au travail est primordial. Le modèle hybride présentiel-distanciel a besoin d'être structuré pour que les moments d'échanges soient favorisés.

Malgré la flexibilité qu'offre le télétravail, il est très important de créer une ambiance agréable au sein de l'entreprise et, lorsqu'on travaille à distance, de vérifier si les collaborateurs sont satisfaits de la façon de communiquer.

En tant que manager, il est important que vous sachiez que les membres de votre équipe savent pourquoi ils font les choses. Un management qui cultive la notion de sens au travail, rendra son entreprise attractive pour ses futurs collaborateurs. Bien sûr, les avantages pratiques et les possibilités de développement sont également des arguments de taille pour attirer et garder les bons collaborateurs!

Nous remercions vivement tous les stagiaires qui ont répondu à notre sondage!

Vânia Gonçalves

Key Groups : des groupes de travail fédérateurs

Le réseau des entreprises de pratique commerciale (epco) ne cesse de s'adapter aux besoins du marché du travail et de faire évoluer le niveau qualitatif de ses prestations. En utilisant quotidiennement des outils de travail numériques adaptés aux exigences du futur, notre réseau se développe rapidement et durablement. Utiliser davantage nos forces, mettre en commun nos bonnes pratiques et fédérer nos coachs en epco, tel est l'objectif des *Key groups* créés l'année passée.

Le défi à relever

Allier besoins du marché du travail et actualisation du parcours du stagiaire en epco, en prévision de la réforme des métiers de commerce, tel est le défi à relever pour les epco. Le renforcement des connaissances numériques, la gestion de projet, l'augmentation du degré d'autonomie et de réflexion du futur employé de commerce, font partie des grandes lignes de cette révision. **L'apprentissage par la pratique** reste le crédo et point fort de notre réseau, c'est donc sous cette forme que les nouvelles compétences seront intégrées dans le parcours du stagiaire en epco. C'est ainsi que l'idée des *Key groups* est née.

Comment fonctionne un Key group ?

Chaque *Key group* réunit les coachs responsables des départements concernés de chaque epco des 3 régions linguis-

tiques. Ils sont tous pilotés par un collaborateur de notre siège central Helvartis. Les coachs investissent quelques heures par mois pour réaliser des contenus de formation, les mettre en pratique avec leurs participants, évaluer les outils et méthodes déjà en place et échanger leurs bonnes pratiques sur différents thèmes tels que la formation de base pour les nouveaux coachs, les achats, les ventes, la comptabilité, les ressources humaines, le marketing/community management, le secrétariat de direction. Des modules de formations Helvartis par *Key group* sont proposés pour les nouveaux formateurs dans chaque domaine.

Des rencontres régulières

Chaque *Key group* se réunit une fois par mois sur la plate-forme *Teams*. Les ordres du jour sont définis à l'avance par le responsable du groupe, les réunions sont transcrites par écrit afin que leur contenu puisse être consulté en différé si besoin.

Le travail en groupe permet de collaborer de manière cohérente, efficace et de gagner du temps grâce au benchmarking. Le temps investi au maximum par mois et par participant, réunions comprises, est de l'ordre d'environ 3 à 4 heures. Les processus de travail dans les départements de toutes les epco peuvent ainsi évoluer rapidement. Ces nouveaux *Key groups* nous permettent de favoriser la collaboration active entre tous les acteurs de notre réseau tout au long de l'année.

Résultats

Les premiers bénéfices de ces réunions participatives se font déjà ressentir, par exemple dans le domaine du marketing et du community management. Plusieurs outils ont été proposés aux coachs pour développer les compétences numériques dans les epco.

D'autres échanges fructueux sont en cours et de nouvelles pratiques fleurissent déjà partout au sein de notre réseau !

Brigitte Piel



2 mars 2022

Séminaire des porteurs de projets et cantons

Online

5 mars 2022

KeyDays

Online

15 — 16 mars 2022

Séminaires de printemps

Online

10 — 12 mai 2022

SwissMeet

salon annuel des epco

Online



Cette édition est publiée
uniquement au format numérique
sur helvartis.ch