

Vers un travail plus smart

Le « smart working », vous connaissez ? La CVCI sort à peine des travaux et va continuer d'expérimenter le concept dans les mois à venir. La démarche consiste à revoir l'architecture des locaux en envisageant leur impact sur le management. L'ambition à terme : un mode de travail plus collaboratif et horizontal.



TEXTE FANNY OBERSON
FANNY.OBERSON@CVCI.CH
PHOTOS
ZUZANNA ADAMCZEWSKA-BOLLE

Comme toute entreprise, la CVCI doit régulièrement s'adapter – pour répondre aux attentes de ses membres, renouveler ses services, défendre plus efficacement des conditions-cadres favorables au tissu économique. Au sein de ses différents départements, les équipes ont toujours œuvré dans ce sens. Mais dans un monde complexe et digitalisé, où tout évolue très vite, se demander comment être plus réactif, flexible et créatif est plus que jamais essentiel. Ainsi, lorsque la Chambre a dû penser la rénovation de ses locaux, elle a souhaité faire un pas de plus et a envisagé le *smart working*.

L'ambition était bien sûr de redéfinir les espaces de travail, afin de les optimiser. En faisant tomber les cloisons séparant les bureaux, on crée des espaces partagés, bulles de convivialité, et des zones différenciées plus adaptées aux différents modes de travail.

Philippe Miauton, dans la nouvelle réception de la CVCI, réaménagée pour mieux accueillir ses visiteurs.



L'un des objectifs de la démarche est en effet de favoriser les interactions entre les collaborateurs, en se basant sur leurs activités. « Pour réorganiser les espaces, il fallait au préalable analyser les besoins, évaluer de nouvelles zones à même d'accueillir les équipes complètes, jusqu'ici éparpillées, souligne Philippe Miauton, directeur adjoint de la CVCI. Au début, beaucoup associaient *smart working* à open space. Il a fallu dissiper cette crainte et surtout expliquer ce qu'il y avait derrière les modifications des plans. En effet, les objectifs ne sont pas uniquement de confort : changement de management, nouvelle flexibilité, communication accrue, etc. »

La CVCI attend donc d'un tel changement des bénéfices pour son travail et celui de ses équipes, mais espère également pouvoir faire profiter ses membres de son expérience, s'ils souhaitent entreprendre un projet comparable.

DES ÉVOLUTIONS EN PLUSIEURS TEMPS

Un processus de changement relève rarement du long fleuve tranquille. Dans le cadre du *smart working*, des résistances apparaissent inévitablement. Concrètement, peu après la fin des travaux, il y a déjà moins de papiers et d'archives, les espaces de travail à deux ou en équipe rencontrent un certain succès, mais surtout de nouvelles ambiances de travail naissent. Cependant, il faudra plus de temps pour tirer un bilan, notamment quant aux processus et discussions facilités par la présence des responsables au cœur des services. « Un fonctionnement horizontal, même si nous n'en sommes qu'aux balbutiements, provoque son lot de craintes de pertes de maîtrise, reconnaît Philippe Miauton, qui a piloté le projet dès le départ. Mais les nouvelles générations ont d'autres attentes, sont souvent plus ouvertes et voient le *smart working* comme une condition favorable pour générer un changement souhaité. »

Une entreprise s'inscrivant dans une démarche de *smart working* doit impérativement commencer par une étude des besoins de l'ensemble de ses collaborateurs. Il ne s'agit pas d'imposer des concepts. Connaître la réalité du terrain permet non seulement d'adapter au plus juste les plans, mais aus-



LES ZONES DE CIRCULATION LIENT LES BUREAUX DES DIFFÉRENTS SERVICES, OÙ LES COLLABORATEURS ONT ÉTÉ RÉUNIS DANS UNE VOLONTÉ DE DÉCLOISONNEMENT.

si de faciliter l'adhésion future grâce à une approche bottom-up. Ce genre d'étude met enfin en lumière énormément d'éléments méconnus, utiles pour répondre aux attentes concrètes des collaborateurs. Ainsi, plusieurs objectifs restent dans la ligne de mire de la CVCI, conclut Philippe Miauton : « Sur la longueur, j'espère un travail moins en silo entre les départements, mais aussi

plus d'échanges et de créativité grâce aux différents espaces à disposition. Enfin, une gouvernance plus horizontale peut s'appuyer sur le *smart working*, mais doit bien sûr s'accompagner de réformes du management. La prochaine étape consistera à mesurer objectivement, dans le travail au quotidien des collaborateurs, les effets positifs – ou négatifs – du *smart working*. »

LE SMART WORKING, QU'EST-CE ?

Derrière ce concept, une philosophie de gouvernance « éclairée » valorisant l'autonomie, la responsabilisation des collaborateurs et le travail créatif en équipe. Pour favoriser la collaboration et l'agilité, le *smart working* redéfinit les espaces de l'entreprise en les optimisant. Des bulles de convivialité et des espaces partagés moins cloisonnés sont créés. Le but : rendre l'entreprise plus chaleureuse et encourager les interactions entre les collaborateurs. L'architecture des locaux est donc repensée et, couplée à un management plus horizontal, doit contribuer à sortir d'un mode d'organisation en silos et à favoriser le partage d'expériences. Pour sa mise en œuvre, l'implication des managers est donc essentielle. Dans une démarche de transformation digitale, les nouveaux modes de travail sont rendus possibles, et la confiance accordée aux collaborateurs inclut souvent la possibilité de télétravail. Cet esprit d'ouverture et de flexibilité contribue à une bonne atmosphère, à l'image de l'entreprise, à son attractivité comme sa productivité. Cela se concrétise, enfin, par une forte diminution de l'absentéisme.

