

# LE TEMPS

---

Immersion Vendredi 4 février 2011

## Quand les dirigeants mettent les mains dans le cambouis

Par Sandrine Hochstrasser

### Après d'autres entreprises, Coop plonge ses cadres quelques semaines dans la vie d'un employé

Lundi matin dans la petite Coop de Confignon (GE), il remplit les rayons frigorifiques de yaourts. Revêtu du traditionnel gilet bleu de vendeur, Patrick Angéloz est pourtant l'un des sept membres de la direction de Coop Suisse romande. Les clients qui s'attardent au rayon laiterie ne s'en doutent guère. Et c'est le but.

Patrick Angéloz prendra ensuite place à la caisse, puis rangera les rayons, etc. Pendant une semaine, il oubliera ses obligations de cadre pour se plonger dans le quotidien d'un vendeur. Une expérience qu'il répétera ensuite dans trois autres magasins de Suisse romande. Tout comme ses collègues de la direction.

L'objectif? S'imprégner du terrain, se confronter aux clients et vérifier que les décisions prises dans les bureaux sont adaptées aux magasins. La Coop de Confignon, ses 180 m<sup>2</sup> et ses 4 employés, «n'a pas les mêmes défis et besoins qu'une grande surface», reconnaît Patrick Angéloz, en vidant un cageot.

C'est la première fois que le distributeur organise une telle immersion. Le concept en soi n'est pas nouveau. Swissair envoyait déjà ses cadres «au front», un jour par année, enregistrer les bagages des voyageurs. Mais c'est assez rare, estime Fabien Smadja, directeur de la société Act Formation.

«L'expérience est pourtant formidable», lance le consultant formateur. «Cela vaut largement tous les séminaires de team building», sourit-il. En termes d'image, de cohésion, de management... «toute l'entreprise en bénéficie». Elle permet aux responsables d'être en phase avec la réalité du terrain et de se remettre en question. L'immersion comporte «un aspect psychologique très important», souligne-t-il.

Un enthousiasme que partage Paul Vanderbroeck, aujourd'hui consultant, qui a vécu une immersion chez le pétrolier Shell. Recruté pour un poste aux ressources humaines, il a commencé par travailler une semaine dans une raffinerie, puis une seconde sur une plate-forme pétrolière, et une dernière dans un laboratoire de recherche. «C'était une prise de contact qui m'a marquée dans ma pratique. J'ai vu, à tous les échelons, le professionnalisme des employés et leur fierté de bien faire leur travail.»

L'expérience représente, certes, un réel investissement pour l'entreprise, concède Paul Vanderbroeck. «C'est une charge supplémentaire pour l'équipe qui vous accueille. J'étais un risque potentiel, dans le laboratoire ou sur la plate-forme, et ils devaient toujours m'accompagner», se remémore cet ancien doctorant en histoire.

Les Hôpitaux universitaires genevois (HUG) organisent aussi des journées d'immersion pour les cadres des secteurs administratifs dans les étages médicaux. Ils passent par exemple une nuit aux urgences, individuellement, accompagnés d'un professionnel. «Cela a un coût, reconnaît Jacques Hertzschuch, directeur des ressources humaines des HUG. Mais nous avons un retour sur investissement en termes de motivation, d'engagement et d'efficacité.»

A la Coop, les cadres ne sont pas accompagnés. Patrick Angéloz vient du terrain: «J'ai commencé ma

carrière en vidant des camions et j'étais encore gérant de magasin en 2007.» Le métier de vendeur n'a donc pas de secret pour lui. «Mes collègues responsables de la communication ou de la comptabilité vivront un saut plus important», glisse-t-il. Et comment gère-t-il son absence de 4 semaines? «Mon adjoint me remplace. C'est aussi une bonne formation pour lui!»

La durée d'une immersion varie d'une entreprise à l'autre. Les HUG proposent deux jours dans les services médicaux, alors que L'Oréal envoie ses jeunes recrues 4 mois sur le terrain. Lorsqu'il s'agit de cadres déjà en place, l'immersion excède rarement une semaine. Mais quelle que soit sa durée, elle «ne doit pas être perçue comme une action folklorique. Il faut donner du sens, en faire quelque chose de concret», note Fabien Smadja. La sincérité de démarche est primordiale, souligne également Pierre von Kaenel, de la société de conseil Concretis: «Sinon, elle peut se transformer en boomerang aux effets négatifs.»

Le succès de l'immersion dépend aussi du cadre en question, son ouverture d'esprit et sa capacité à s'immerger. «Il doit pouvoir s'enrichir de ce bain d'humilité et ne pas revêtir sa veste d'arrogance en retrouvant son bureau», insiste Fabien Smadja.

L'accueil des employés déterminera aussi la réussite de l'expérience. «Il faut qu'ils aient envie de vous accueillir et qu'ils ne perçoivent pas cela comme une corvée de plus», note Juliette Harari, conseillère au service juridique des HUG, qui a participé cette année au «voyage au cœur des soins». Forcément, les employés sont sur la retenue, concède Paul Vanderbroeck. «Ils n'osent pas dévoiler leurs petits secrets, comme leurs arrangements horaires. Ils sont prudents.»

Mais Patrick Angéloz se montre confiant: «C'est à moi de les convaincre du bien-fondé de cette immersion. On n'est pas là pour faire les beaux. Il y aura des mesures concrètes et des améliorations grâce à cette expérience», assure le cadre enthousiaste. Quelques heures après son arrivée à la Coop de Confignon, les employés de la petite échoppe semblent satisfaits. «Il nous a expliqué qu'il allait voir comment améliorer les choses», se réjouit l'un d'eux, confiant.

**LE TEMPS** © 2012 Le Temps SA