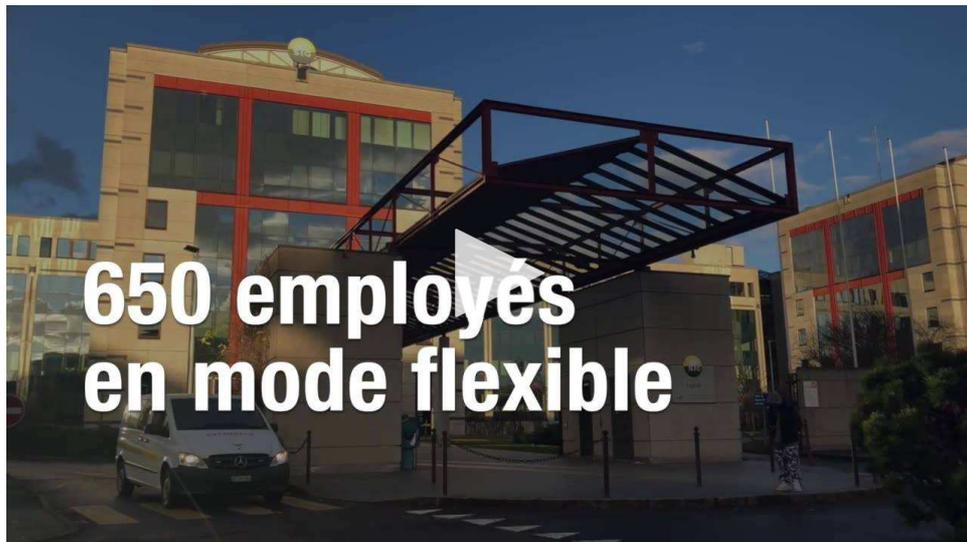


# Les SIG prônent le bonheur au travail

**Monde professionnel** Les Services industriels de Genève développent une nouvelle organisation qui favorise le télétravail. Bons et moins bons côtés de ce type de management.



«Les collaborateurs sont moins présents, mais mieux dans leurs baskets et donc plus productifs. Tout le monde y gagne!» Cette affirmation est signée Christian Brunier, directeur général des Services industriels de Genève (SIG). Une chose est sûre, en ce vendredi matin où nous le rencontrons au siège de la régie publique, voisine du Lignon, les locaux ne sont de loin pas surpeuplés. «Certains collaborateurs sont sans doute déjà partis en week-end», suppose avec humour le patron des lieux. Sans s'en émouvoir pour autant.

## Lire aussi l'éditorial: [Le bonheur au travail: une utopie?](#)

Une réalité qui découle du programme Équilibre lancé en 2012 par les SIG. Un projet innovant qui passe par la numérisation des outils de travail, une plus grande souplesse des horaires, le travail à distance, la confiance et l'autonomie. «On demande aux employés de travailler 40 heures par semaine comme le stipule la loi, explique Christian Brunier. Mais tant que les objectifs sont atteints, ils peuvent organiser leur travail comme ils l'entendent!»

Objectif: offrir plus de bien-être au travail et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée. Gain d'efficacité à la clé.

### Employés nomades

Aujourd'hui, 650 collaborateurs, sur les 1700 personnes engagées aux SIG, ont adopté ce système. Avec les nouveaux outils informatiques, plus d'obligation d'être accroché à un bureau: voici venu le temps des employés nomades. Interrogés, certains indiquent qu'ils démarrent leur activité chez eux et se rendent plus tard aux SIG, pour éviter les bouchons. «Nous ne commençons pas tous à la même heure, mais nous aimons bien venir sur place pour le côté relationnel», apprécie l'un d'eux.

Les employés actifs à 100% peuvent même, si leur fonction le permet\*, bénéficier de deux jours de travail hors murs par semaine. Mais plutôt que de disparaître deux jours, «ils préfèrent adapter leurs horaires pour faciliter leur vie personnelle et leur mobilité. Nombre d'entre eux décalent ainsi leurs déplacements. Venir au travail en

Par Laurence Bézaguet@lbezaguet007

## L'Etat et l'Université pratiquent aussi le télétravail

Les Services industriels de Genève se sont inspirés de plusieurs entreprises et de grandes écoles avant de développer Équilibre.

Maintenant les SIG en inspirent d'autres. «EDF Paris teste notre système, informe Christian Brunier. Botanic (réseau de jardineries écologiques) l'a déjà repris et, plus près de nous, l'Hospice général est en train de le mettre en place, tout comme certains services de l'État.» Parmi eux, les offices cantonaux des bâtiments et des faillites, ainsi que l'administration fiscale.

«Une nouvelle organisation de travail est souhaitée à l'État, avec une gestion moins pyramidale et davantage axée sur la responsabilité et la confiance, indique Nathalie Fontanet, patronne des Finances cantonales. Il faut modifier la politique des ressources humaines, trop basée sur le contrôle et la multiplication de directives. Nous voulons redonner du temps aux collaborateurs pour qu'ils effectuent leur mission plutôt que de perdre de l'énergie à remplir des formulaires.»

L'administration fiscale – près de 600 collaborateurs – a ainsi lancé le programme Harmonie: les services y adhèrent de façon volontariste et réversible avec un cadre fixé sur des objectifs et non pas sur des horaires de bureau. «Le personnel ne pointe plus et peut effectuer une partie de ses tâches par le télétravail, précise la magistrate PLR. Une organisation qui favorise l'articulation entre vie familiale et professionnelle.»

Une enquête de satisfaction a mis en évidence les atouts de cette flexibilité,

vingt minutes plutôt qu'en quarante, ça change considérablement sa journée», observe le directeur général des SIG.

Certains préfèrent continuer à suivre des horaires fixes et badgés. «Je n'aime pas mélanger sphère privée et professionnelle», déclare une quinquagénaire. Des gens du terrain se félicitent, eux, de ne plus devoir venir chercher les véhicules SIG au Lignon, tous les matins. Conséquences: «7000 à 12 000 kilomètres par véhicule en moins, chaque année, avec un gain en temps et en argent pour l'entreprise», note Christian Brunier. Sans compter les effets positifs pour l'environnement, avec une diminution de la pollution.

Avec Équilibre, finis également les bureaux personnels! En arrivant dans l'entreprise, les employés partent à la recherche d'un poste libre, avant de s'installer parfois à côté d'un nouveau voisin. «De nos jours, ton bureau, c'est ton ordinateur et ton iPhone», considère le directeur. Les partisans de ce changement de paradigme disent avoir trouvé des espaces en fonction de leur besoin du moment: «On dispose de lieux de créativité, de partage, de confidentialité et de silence. On définit la décoration des différents espaces entre nous. Cela crée de la cohésion.» D'autres ont, au contraire, le sentiment de n'être que des pions interchangeables: «Plus possible d'afficher des photos ou de laisser ses livres au bureau, qui devient bien impersonnel.»

Cette nouvelle organisation de travail a démarré en 2012 aux SIG par une période pilote de deux ans: 100 personnes ont été désignées pour tester une entreprise SIG miniature, comme la qualifie Christian Brunier: «On a pris des gens de l'informatique et du terrain, des ingénieurs... On a tenté l'expérience avec une multitude de métiers différents représentatifs de notre société.» Au début, un tiers des participants était enthousiaste, un tiers prêt à essayer et un tiers n'en voulait pas. Au bout de quelques mois, seuls 20% d'entre eux restaient critiques par rapport à cette innovation, mais ils souhaitaient la poursuivre pour les autres. «Ils contestaient des erreurs d'aménagement, telles que le manque de bureaux individuels et de grands écrans. Et la difficulté parfois à trouver un poste libre», relèvent Lucie Matthey et Jérôme Cusin, délégués syndicaux aux SIG.

Des craintes sont aussi apparues sur le management à la confiance, «plus compliqué que le management à l'horaire. Comment pourrais-je diriger une équipe invisible?», déploraient certains cadres. Réaction du patron des SIG: «Le travail à la méfiance est une sale habitude dans le monde du travail. Il y a très peu de tricheurs. Au contraire même! Quand on donne plus d'autonomie aux gens, ils travaillent souvent plus que ce qu'ils devraient. Et puis, si on trouve des tricheurs, on les sanctionne (2-3 cas). Il n'y a pas d'impunité aux SIG!»

Lucie Matthey et Jérôme Cusin abondent: «Ce n'est pas parce que l'on est dans la même pièce que son employeur que l'on travaille. Des collègues qui collaborent à l'extérieur, peuvent au contraire en faire davantage pour honorer la confiance qui leur est accordée. Gare aux effets sur la santé!»

Du reste, un rapport de l'Organisation internationale du travail, publié en 2017, vante le télétravail pour l'équilibre personnel... à condition que l'usage des technologies numériques soit accompagné d'un droit à la déconnexion.

### «Productivité augmentée»

Relevons enfin que l'entreprise a modifié son système salarial. Des employés peuvent dorénavant être aussi bien rémunérés qu'un cadre. Plus besoin d'endosser des responsabilités managériales pour progresser financièrement. L'expertise professionnelle est récompensée. Un management axé sur la culture du résultat qui porte visiblement ses fruits. «On a augmenté notre productivité de 10 à 15%», déclare Christian Brunier.

Les représentants du personnel se montrent dubitatifs sur une telle allégation. Riposte du directeur: «Nous disposons de secteurs d'activité mesurable, où l'on peut

dont des économies en temps de trajet et des gains en efficacité, moins de stress en prime.

Les choses bougent aussi à l'Université de Genève. Une récente étude sur le télétravail, menée auprès du personnel administratif et technique montre que le sujet mobilise: 30% des sondés pratiquent d'ailleurs déjà des formes de télétravail. Le rectorat s'est saisi du dossier pour élaborer un cadre général, que les hiérarchies auront ensuite la liberté d'appliquer.

**L. B.**

se baser sur le nombre de dossiers par collaborateur.»

\*Un standardiste ne pourra évidemment pas effectuer son travail à domicile.

---

## L'essentiel

**Atouts** Le modèle repose sur la souplesse des horaires, le travail à distance et la confiance.

**Bien-être** Les SIG veulent offrir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Modèle

**Des services** de l'État ainsi que l'Université de Genève s'inspirent des Services industriels.

(TDG)

Créé: 21.01.2019, 18h46

### Votre avis

Avez-vous apprécié cet article?

Oui

Non