

Programme «transfaire»

## Cinq journées mémorables

Maison ou bureau, psychiatrie ou salle des guichets, asile ou centre d'achats: les dirigeants qui échangent pendant une semaine leur travail habituel contre un autre dans une institution sociale vivent un changement total de perspective. Esther Schnider, responsable du développement du personnel chez Migros et René Wilhelm, titulaire d'une fonction dirigeante dans une Banque Raiffeisen, décrivent leurs expériences dans le rôle de l'employeur et dans celui du travailleur. **Par Daniela Baumann**

«Ici, il est question d'argent, là de vie humaine.» Une année après, René Wilhelm, membre de la direction de la Banque Raiffeisen Lägern-Baregg est encore intarissable sur le changement de perspective qu'il a vécu. Il en parle avec beaucoup de respect. Les cinq jours passés au Foyer St. Johann de Klingnau l'ont visiblement marqué. Assumer la responsabilité de jeunes qui vous sollicitent constamment et se soucient de leur avenir est une lourde charge. «Une présence continue sans possibilité de se détendre ne serait-ce qu'un moment m'a beaucoup plus épuisé mentalement que mon travail habituel.»



Photos: m. 3. d.

*Esther Schnider est responsable du développement du personnel chez Migros.*



*René Wilhelm est membre de la direction de la Banque Raiffeisen Lägern-Baregg.*

### Le volontariat est essentiel

A écouter René Wilhelm, on comprend d'emblée que ce stage n'est pas une formation continue courante. Depuis 20 ans, le programme de la Société suisse d'utilité publique «transfaire» encourage des cadres des secteurs de l'économie et de l'administration, tel Wilhelm, à s'immerger dans un autre monde en acceptant une brève mission dans une institution sociale. Au fil des années, plus de 3000 chefs d'entreprise, responsables, spécialistes et directeurs dans une trentaine d'entreprises se sont laissé séduire par cette expérience.

Migros Zurich a manifesté son intérêt pour ce programme dès le début. Esther Schnider, responsable du développement du personnel, s'occupe depuis de nombreuses années d'accompagner les collaborateurs dans leur stage. «La première année, nous avons une vingtaine de candidats et les années suivantes toujours au moins douze», se souvient-elle. L'écho a été d'emblée favorable.

Esther Schnider avait travaillé elle-même pendant dix ans dans le domaine social avant de passer chez Migros. Elle est persuadée que l'intérêt porté aux questions sociales et à la politique sociale par l'ancien responsable RH de Migros a beaucoup contribué au succès de ces journées. Mais pour elle, la motivation nécessaire à un changement d'horizon doit venir des collaborateurs eux-mêmes. C'est à eux de manifester une certaine volonté de réflexion, d'ouverture exempte de préjugés face à la nouveauté.

A ses yeux, le désir de participer à un stage est prioritaire. Les collaborateurs devraient pouvoir s'inscrire dans l'institution de leur choix. L'âge en revanche n'est plus un critère déterminant. Proposée au début aux cadres dès 45 ans, l'offre a conquis ces dernières années des personnes nettement plus jeunes.

Il n'existe pas vraiment de procédure de sélection des candidats. La responsable du programme chez Migros Zurich veut néanmoins chercher à comprendre, dans le cadre d'un dialogue préliminaire, ce qui motive les collaborateurs à s'inscrire pour ce type d'engagement. Elle fait le point avec eux et leur propose une initiation aux différentes institutions sociales. Pendant les périodes d'engagement, elle tient à rendre visite aux collaborateurs, à des fins d'assurance qualité.

Le prix en vaut la peine. Elle a constaté que dans de rares cas, l'offre est insuffisante en matière de collaboration active ou que l'encadrement ne correspond pas aux échanges attendus. Car ce qui compte avant tout pour les participants, ce sont les échanges avec d'autres dirigeants et les nouvelles impulsions qu'ils peuvent en tirer dans

leur vie professionnelle, par exemple pour résoudre des problèmes, renseigner les clients ou améliorer leur comportement de cadre. Afin de préparer le transfert de ce qu'ils ont vécu et appris et d'emmagasiner les impressions reçues, la formation continue chez Migros Zurich prévoit une évaluation.

Indépendamment du travail d'organisation, ces missions entraînent certains coûts pour l'entreprise: notamment ceux dus à l'absence de leurs collaborateurs ainsi qu'une contribution financière au programme «transfaire» et aux institutions sociales. Migros voue une grande attention non seulement à la formation professionnelle continue, surtout des cadres, mais aussi au développement de la personnalité. Au bout de dix-sept ans d'expériences et 200 stages plus loin, on est toujours convaincu que «le prix en vaut la peine». Madame Schnider recommande ce changement d'horizon à toute entreprise.

#### **Davantage de satisfaction améliore les prestations**

René Wilhelm lui aussi ne peut que vanter les effets bénéfiques de ces expériences, tant pour les participants que pour leurs employeurs. Il estime qu'une analyse coûts-bénéfice n'est pas possible, tous les facteurs n'étant pas quantifiables en chiffres. Pour lui, la semaine passée dans un foyer d'éducation a été positive, tant pour lui que pour son employeur, parce qu'elle lui a confirmé qu'il était à la bonne place à la banque. «Ma satisfaction professionnelle a des effets positifs sur mes prestations.» Il a néanmoins pu constater après coup dans ses discussions avec d'autres personnes qui avaient suivi un échange de ce genre que les expériences varient

beaucoup. «Il vaut la peine de bien réfléchir au lieu où l'on veut s'engager. En ce qui me concerne, par exemple, je ne me serais pas vu dans un établissement de soins.»

A la banque Raiffeisen de Wettingen, le père de deux enfants est à ce jour le seul à avoir tenté ce «changement d'air». L'idée n'était pas venue de son employeur. Il en avait pris l'initiative lui-même. Par l'intermédiaire d'une connaissance privée, il avait été approché par le directeur du foyer d'éducation de Klingnau. «Mes collègues de la direction de la banque s'étaient montrés très ouverts. Ils avaient trouvé que c'était une bonne idée», se souvient-il.

### *«La motivation nécessaire à un changement d'horizon doit venir des collaborateurs eux-mêmes!»*

Il s'est lancé dans l'aventure et a tout de suite été plongé dans un autre monde: dès le lundi matin, il a pu prendre part à la discussion, même si elle ne portait pas sur des demandes de crédit, ni sur des règlements, mais sur les enfants de l'école et leurs problèmes. Avec son expérience de vie, le cadre bancaire de 55 ans était manifestement un soutien bienvenu pour les employés généralement plus jeunes du foyer scolaire. Toute la semaine, il pouvait jouer son rôle à sa guise: surveillance des pauses, enseignement, aide aux devoirs ou aux repas de midi avec les enfants. Ils l'au-

raient tout de suite accepté. «J'ai été très touché qu'une fille autrement très réservée s'ouvre à moi. A ce jour, je ne sais toujours pas pourquoi». C'est ainsi que Wilhelm décrit l'un des plus beaux moments de cette semaine.

#### **Conduite proactive**

Qu'est-ce qui est resté de cet engagement une fois de retour à la banque? «Les affaires courantes m'ont bien sûr tout de suite rattrapé», dit R. Wilhelm. «Mais j'ai souvent pu faire des associations entre ce que j'avais vécu et ma vie professionnelle. Par exemple, je me suis souvenu des contacts noués entre les surveillants et les enfants. Dans la gestion du personnel, il est aussi important de parler assez souvent avec les collaborateurs. Pas seulement dans les situations d'urgence, mais aussi lorsque tout fonctionne bien.»

Ce stage a changé le regard de M. Wilhelm sur son métier. Il estime aujourd'hui le monde de la banque moins complexe que le travail avec les enfants. «Le premier tend à être surestimé et le deuxième sous-estimé.» Mais il se dit sûr d'avoir pu apporter quelque chose de son monde aux employés du foyer scolaire. «Les discussions y prenaient souvent une tournure émotionnelle. Sur ce plan, j'ai pu leur apporter le côté analytique de ma pensée.» Il n'aurait rien contre une offre d'échange dans l'autre sens de la part de la Banque Raiffeisen. «Car en fin de compte, les personnes qui travaillent avec des enfants doivent aussi pouvoir connaître le monde auquel elles les préparent.» Mais dans un premier temps, il veut relancer l'opération «transfaire» sur le plan interne. Pour lui c'est clair: «cette expérience serait bénéfique à chaque collaborateur.» ■

Souhaitez-vous obtenir régulièrement des informations actualisées sur des sujets susceptibles de vous intéresser en tant qu'employeur?

Alors n'hésitez pas à vous abonner gratuitement à la

## Newsletter de l'Union patronale suisse

Sur notre site web: [www.employeur.ch](http://www.employeur.ch)