

Three questions to ask yourself before you present a recommendation to your boss

By Joanna DENTON*

If you want your boss to listen to what you have to say, and buy in to your idea or recommendation, you need to think about the subject through their eyes. Tap into what is important to them and how they like to receive information, and then present things in a clear, precise way that gives enough but not too much info. You need to take the time to do this, even if for you all the advantages and reasons of your recommendation are perfectly clear. Remember – you cannot control the outcome of the conversation with your boss – because that relies on what someone else does or says. However, you can control what you do or say to set yourself up for success. This article will give you three key questions to think about before you see your boss in order to maximise your chances for success.



control what you do or say to maximise your chances of success.

This article sets out three questions to ask yourself before you go into that meeting. These questions will be relevant for your boss, but also if you are making recommendations to a client, or to the Board, or anyone else you want to convince. The questions will also help limit any second guessing that you might otherwise be prone to.

These are the questions:

- Where does this recommendation fall into the bigger picture?
- What else is important to your boss?
- What are likely questions or objections and how will you handle them?

Where does this recommendation fall into the bigger picture?

The first thing you need to remember is that this recommendation that you are making to your boss is not in a vacuum. Your boss is going to do something with this, be it make a decision based on what you have told him or pass the information up the chain to someone else to make the decision. It is important to understand which case you are in, as this will impact the information that you need to present. For example, if your boss will make the decision directly, he may already possess the relevant background information.

However, if your boss needs to pass things up the chain, he may need to have additional information should he be asked follow-up questions.

Another thing to think about in terms of the bigger picture is to see where the recommendation fits into the overall strategy of the firm. If you can identify that and then show how the recommendation will help everyone fulfil those strategic elements, this will really help your case.

Do you know what the strategic priorities are for your firm? If not, how could you find out?

To help in that reflection, think about these aspects:

- Money – most firms have as objective to drive up revenue, and reduce costs
- Market – they want to drive up market share, and drive down the time to market
- Risk and reputation – most firms will want to retain staff and clients, and also reduce exposure to risk

Think about your recommendation in the context of how it will help your boss/ team/ department achieve those strategic outcomes.

What else is important to your boss?

Over and above the strategic elements for the business, what else keeps your boss awake at night? What are his or her own objectives and goals? Tap into these and show them how your recommendation will help them achieve these. Think too about how they like to consume information. Do they like to receive something written that they can then go through in detail at their leisure? Or do they prefer to receive things in a visual way and see the visual connections? Maybe they are happy that you just come see them and chat things through?

Tapping into their way of consuming information will minimise surprises – like prepping a slide deck for hours for them just to say, “Give me the bottom line”; or alternatively that you appear for your meeting with a couple of talking points, and they then ask you to leave the documentation and support material so they can go through it at their leisure.

What are likely questions or objections and how will you handle them?

Come on, you know your stuff, and you also know how your boss thinks about things. In the context of what you want to present to them, think about what

they might likely object to, or areas where there could be questions. Think about questions you yourself had when you were thinking through this idea, or think about instances where you might have talked to others about it – and work out how you might handle those questions and/ or objections. Will you cover them proactively, or wait till they come up?

Think also about the Critical Information Requirements for your boss. What are the things that they must absolutely know about – elements without which the entire scenario changes. From my old days working in VAT, if I was making a recommendation about costs, an example of critical information would be the VAT recovery right of the company receiving those costs. That is a VAT technical example, but I am sure that in your industry or field there will be equivalents.

If you are having problems identifying these elements, who would be the best people to help you with that reflection? It might be your boss directly – you could proactively speak to him or her, tell them that you are going to come present something to them, and ask how you could make it an easy yes. If that's a no go, who would be other allies who can help you answer similar questions?

So, there you go for three questions to think about before you make a recommendation to your boss.

- Where does this recommendation fall into the bigger picture?
- What is important to your boss?
- What are likely questions or objections and how will you handle them?

If you go away with nothing else, let it be this:

It might be completely clear why you want to make this recommendation, but if you don't manage to get this across to your boss, you will be lost. You have got to put yourself into the shoes of your boss and see things through their eyes so that you can identify what is so important from their perspective. Make it your objective to craft that recommendation in the best possible way and put all chances of success on your side.

* Joanna Denton is an Executive and Public Speaking coach, working with stressed out executives to help them get back a bit of headspace and control in their lives. Prior to that, she spent 16 years working as a Tax Consultant in Big Four companies in the UK and Luxembourg; she is a former Chair of the British Chamber of Commerce for Luxembourg, a two-time TEDx speaker, and author of the book “A Different Truth: Reject the Truths that are killing your career, and Learn to make choices that are better for you”

Le bureau de demain

Sleur physionomie va probablement évoluer après la pandémie, les bureaux continueront à jouer un rôle essentiel pour les villes et les portefeuilles immobiliers commerciaux.

Par Zsolt KOHALMI, Global Head of Real Estate and Co-Chief Executive Officer, Pictet Asset Management

En mars 2020 et en l'espace d'une nuit, la City de Londres est passée d'un quartier de bureaux animé accueillant chaque jour de très nombreux cadres élégamment vêtus en ville fantôme. Pour le demi-million d'employés du quartier des finances, le télétravail est désormais une routine. Huit mois plus tard, de nombreux bureaux de Londres – et du reste du monde – sont encore largement vides. La question est de savoir si la situation actuelle est temporaire ou si elle risque de se pérenniser.

Selon nous, les deux scénarios sont plausibles. Il y aura sans doute un impact sur la demande en immeubles de bureaux. Après tout, la pandémie a montré, à la surprise des employeurs comme des employés, qu'il est possible de travailler efficacement à domicile, à temps plein et de manière collective (au moins pendant quelques mois). Les travailleurs ont apprécié de ne pas avoir à se déplacer pour aller travailler, de jouir d'une plus grande flexibilité et de pouvoir passer plus de temps avec leurs proches. Pour autant, cela ne signifie pas la fin des immeubles de bureaux. Ces derniers vont simplement être repensés.

Innovation et confort

Avec le temps, certains inconvénients liés au télétravail sont devenus de plus en plus évidents.

Andy Haldane, économiste en chef de la Banque d'Angleterre, fait partie de ceux qui expriment une inquiétude croissante quant à l'impact potentiellement négatif du télétravail sur la créativité et l'innovation à long terme. Personne n'a encore trouvé un moyen efficace de reproduire sur Zoom les échanges spontanés et fructueux qui peuvent se tenir devant la machine à café.

Le bureau répond également à un besoin social important, certaines études indiquant que la vie sociale au travail manque aux employés, avec un impact négatif sur leur santé psychique. La socialisation par le travail est l'antidote de la socialisation qui se fait dans un cadre privé, près de son domicile.

Pour beaucoup, les conditions du travail à domicile sont souvent peu optimales en raison du manque d'espace et d'intimité, ainsi que d'équipements et/ou de technologies pas toujours appropriés. Par ailleurs, la frontière entre vie privée et travail devient poreuse. Certains travaillent plus, notamment parce qu'il faut parfois plus de réunions qu'en présentiel pour atteindre le même objectif. Le télétravail n'est pas non plus un passeport pour aller vivre ailleurs, là où le mètre carré est potentiellement moins cher. Les complications liées à la fiscalité et à la cybersécurité ont incité les entreprises à interdire à leurs employés de déménager dans d'autres pays. Certaines, dont Facebook par exemple, ont même pris des mesures d'ajustement des salaires en fonction de la localisation des employés.

Un argument de poids

Cela n'implique pas nécessairement un retour en arrière. Les employés de bureau prévoient de télétravailler en moyenne 1,6 jour par semaine à l'avenir, tandis que leurs employeurs tablent sur environ deux jours de télétravail. Des chercheurs d'universités américaines de premier plan ont constaté que les entreprises envisagent le bureau de demain comme un complément au travail virtuel. Elles mettent l'accent sur la promotion de «la capacité à nouer des liens et avoir des conversations spontanées». Cela exigera des espaces collectifs optimisés, des espaces dédiés à la co-création et moins de bureaux fixes.

Les immeubles de bureaux chercheront à se démarquer, reflet de la volonté des entreprises de montrer à leurs employés les avantages de venir travailler sur site. Les arguments avancés peuvent inclure l'originalité du bâtiment, la présence de lumière naturelle, des fenêtres qui s'ouvrent sur l'extérieur, des systèmes de ventilation de pointe, des espaces extérieurs ou encore la mise à disposition d'installations sportives, de supports pour vélos électriques, de sta-

tions de charge et de douches. Dans le monde d'après la pandémie, l'espace disponible pour chaque employé deviendra probablement un facteur important. Après avoir diminué de plus de moitié en vingt ans, conséquence de la pandémie, l'espace personnel aura une valeur croissante désormais. De bonnes références environnementales seront encore plus importantes – pour atteindre les objectifs de durabilité des entreprises et répondre aux attentes des employés, mais aussi pour se conformer à des réglementations plus strictes.

La localisation sera un autre élément clé. Les espaces de bureaux menacés de disparition sont ceux qui sont les plus excentrés, ainsi que ceux appartenant à des types d'entreprises qui offrent une marge de manœuvre limitée pour la socialisation ou l'innovation (centres d'appels par ex.). Une partie de ces locaux seront probablement transformés en logements, accélérant ainsi une tendance déjà observée au Royaume-Uni et dans plusieurs pays européens avant la pandémie.

Les bureaux qui bénéficient d'une localisation centrale resteront probablement demandés, en particulier dans les zones prisées par les entreprises technologiques. Si les acquisitions d'immeubles de bureaux ont globalement chuté de près d'un tiers en Europe au cours du premier semestre 2020, par rapport à l'année précédente, la part du secteur de la technologie n'a cédé que 18% car plusieurs entreprises de renom de ce secteur ont poursuivi leur projet immobilier. À Londres, par exemple, Google a acheté un bâtiment de bureaux et prolongé son bail sur un autre site pour dix ans. Autres exemples: Netflix a signé un contrat portant sur l'extension de ses bureaux de Londres et TikTok est en pourparlers pour déménager dans un siège plus grand. Le géant des courses partagées Uber et la plate-forme de paiement Adyen ont, quant à eux, réservé de nouveaux locaux à Amsterdam.

Si les services aux professionnels et aux entreprises ne seront sans doute pas en mesure de s'aligner sur l'expansion rapide des groupes du secteur de la technologie, le secteur compte néanmoins de nombreuses grandes entreprises solides, qui devront garder de grands bureaux dans les centres-villes. Ces entreprises doivent planifier à un horizon de cinq, dix ou même vingt ans. Les indicateurs montrent qu'elles misent

largement sur les grands espaces de bureau pour l'avenir. Le cabinet d'avocats Baker McKenzie, par exemple, a loué plus de 14.000 m² carrés d'avance dans la City de Londres, tandis que le cabinet comptable KPMG a signé pour de nouveaux locaux à Munich. Plus généralement, selon Barclays et YouGov, environ 14% des employeurs augmentent leur espace de bureaux (notamment pour faciliter la distanciation sociale), tandis que 25% le réduisent.

Avant même cette évolution de la demande, il y avait déjà une pénurie de bureaux modernes adaptés aux besoins à remplir dans des endroits clés. Alors que les cicatrices économiques laissées par les confinements sont de plus en plus profondes et que les mesures de chômage partiel se multiplient, la demande sera sans doute plus faible sur certains sites, tandis que les biens plus recherchés pourraient surprendre par la résilience de leurs niveaux de location. C'est la tendance observée à ce jour et, comme dans de nombreux domaines, nous pensons que la pandémie entraînera une évolution contrastée des performances entre les différents immeubles de bureau.

Cette évolution contrastée de la demande d'immeubles de bureaux créera des opportunités pour les investisseurs immobiliers en quête de valeur ajoutée. En investissant dans des locaux commerciaux et en agissant en faveur d'une transformation notable (bâtiments plus éco-responsables, promotion de l'innovation et de la collaboration, recours à la technologie), il est possible d'obtenir de meilleurs rendements qu'en faisant l'acquisition de bâtiments déjà rénovés. Dans le monde post-pandémie, nous pensons que les immeubles de bureau continueront à jouer un rôle clé dans nos villes et dans nos vies. De notre point de vue, ils ont leur place dans des portefeuilles immobiliers diversifiés.

Certains autres secteurs de l'immobilier, comme la logistique du dernier kilomètre (qui facilite les dernières étapes de la livraison des achats en ligne) ou les poches résidentielles, peuvent générer une croissance élevée. Les immeubles de bureau offrent cependant un potentiel de rendement important à long terme et, dans le contexte actuel, une opportunité particulièrement attrayante d'apporter une valeur ajoutée par la modernisation et le développement.