



SMART OFFICE

Les nouvelles tendances. P04



E-LEARNING

Formation continue. P09



BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Booster ses employés. P10

Future of work

Selon **Denis Pennel**,
auteur et expert RH,
le modèle de travail
salarié doit s'adapter
aux évolutions
actuelles.



© COVERPHOTO : DAVID PLAS



**WE MAKE YOUR
WORKSPACE
WORK BETTER**

Our Workplace Information & Management Services (WOPIMS) puts your plans and relevant information at your fingertips, to facilitate the analysis and the management of your workspace. LOG designs your workspaces to meet your real needs, plans and supervises the relooking and coordinates the move.

WWW.LOG.BE

LOG

DANS CETTE ÉDITION

**Facility services**

Une expérience restaurant en entreprise.

P05**Formation en entreprise**

Une nécessité pour les employés.

P08**ONLINE****Espaces de travail**

Tendances et conseils pour un projet réussi.

LISEZ-EN PLUS SUR : WWW.INFOSENTREPRENDRE.BE**INTRODUCTION**

Les besoins du travailleur dans un monde qui change

Mobilité, flexibilité des horaires, bureaux agréables et ergonomiques : dans le monde du travail, le bien-être des employés est au cœur des préoccupations. Le point de vue de Dirk Buyens, président de la société Great Place to Work® en Belgique.

L'employé actuel est davantage exigeant en matière de conditions de travail qu'il ne l'était il y a dix ou vingt ans. La mobilité représente le premier défi : proposer des horaires flexibles ou la possibilité de travailler de chez soi certains jours de la semaine sont autant de solutions pour rencontrer ce besoin de flexibilité croissant. Dans une ville comme Bruxelles, où la circulation est difficile aux heures de pointe, ce type de solutions peut également représenter un gain de temps précieux pour les travailleurs.

Le bureau, un lieu de bien-être

Aujourd'hui, l'espace de travail se mute de plus en plus en un lieu de vie et de rencontre. Cette vision est primordiale et influence fortement la conception et l'organisation des lieux de travail actuels. Bureaux ouverts, salles de détente, coin café... L'employeur veille davantage au bien-être de ses employés. Et pour cause : l'aménagement de l'espace de travail joue directement sur la motivation et la productivité de ses occupants.

Les bureaux totalement ouverts peuvent toutefois nuire au confort et à la concentration des travailleurs, gênés par les conversations ou appels téléphoniques de leurs collègues.



” L'industrie 4.0, soit la virtualisation de l'industrie, aura des conséquences inévitables sur le monde professionnel.

Dirk Buyens

Spécialiste en ressources humaines, professeur à la Vlerick Business School et président de la société Great Place to Work® en Belgique

gues. Optimiser les espaces de travail passe également par la conception de lieux séparés destinés à des usages bien précis : une salle de réunion, une bibliothèque dans laquelle personne ne peut parler, etc.

Les challenges du marché de l'emploi

À Bruxelles, le taux de chômage chez les jeunes est en baisse, mais il reste important, avec 23,6 % de jeunes sans emploi, soit presque un jeune sur quatre. Si l'activité économique de l'Europe et de la Belgique est stable, le défi reste donc important et favoriser la formation et la mise à l'emploi est primordial. En outre, l'industrie 4.0, soit la virtualisation de l'industrie, aura des conséquences inévitables sur le monde professionnel et il est impossible d'en prédire directement l'impact.

Espaces de coworking : un stimulant professionnel

Ces dernières années, les espaces de coworking attirent de plus en plus de travailleurs indépendants. Ces lieux représentent un moyen agréable de travailler dans un environnement social et de fuir l'isolement qu'ils peuvent subir en travaillant seul chez eux. Mais ces bureaux partagés jouent également un autre rôle : celui de stimulant professionnel provoqué par une certaine pression sociale.

En effet, le travail constitue non seulement un moyen de gagner sa vie, mais également de structurer et d'organiser son temps. Nous remarquons souvent, chez les personnes qui arrêtent de travailler pendant une longue période, une perte totale de cette notion d'horaire. Un chômeur qui se remet à travailler après une pause importante doit souvent réapprendre à respecter une certaine ponctualité. Les espaces de coworking peuvent donc se révéler précieux pour la productivité et le bien-être des travailleurs indépendants.

” Le travail constitue non seulement un moyen de gagner sa vie, mais également de structurer et d'organiser son temps.

De nombreux défis

De la flexibilité des horaires à la mobilité, en passant par l'aménagement des espaces de travail : l'employeur actuel se retrouve donc face à de nombreux défis s'il souhaite garder ses employés le plus longtemps possible.

SUIVEZ-NOUS

/MediaplanetBelgique



@MediaplanetBE



Mediaplanet Belgium



Mediaplanetbe



Mediaplanet Belgium

FUTURE OF WORK MARS 2018 • **Managing Director:** Leoni Smedts • **Head of Production:** Daan De Becker • **Digital Manager:** Stijn Rosiers • **Business Developer:** Nicolas Mascia

• **Project Manager:** Antonio Carril - Tel: +32 2 421 18 30 - E-mail: antonio.carril@mediaplanet.com • **Rédaction:** Philippe Van Lil, Simon Mewissen, Jacqueline Remits • **Lay-out:** i GRAPHIC - E-mail: info@i-graphic.be

• **Print:** Roularta • **Distribution:** Trends-Tendances • **Mediaplanet contact information:** Tel: +32 2 421 18 20 - E-mail: info.be@mediaplanet.com • D/2017/12.996/69

Au coeur de la collaboration, l'espace de travail

Beaucoup d'entreprises se lancent dans l'aménagement ou le réaménagement de leurs espaces de travail. Marc Poll, président du Conseil francophone et germanophone de l'Ordre des Architectes, dresse pour nous le panorama des tendances actuelles mais aussi des points à garder à l'œil par les maîtres d'ouvrage.

■ A quoi l'entreprise doit-elle porter attention en cas d'aménagement d'espaces de travail ?

Marc Poll : « L'entreprise, en l'occurrence maître d'ouvrage, doit se comporter effectivement comme tel, donc rester maître du jeu. C'est à elle, et non à l'architecte, de concevoir les futurs espaces de travail et de décider quels en seront le contenu et le fonctionnement. L'architecte a ici un rôle de conseil ; il apporte son expertise et sa maîtrise dans l'organisation des espaces. Prenons l'exemple d'une entreprise peu hiérarchisée, où le maître d'ouvrage souhaite que cela s'exprime au travers des aménagements. Le problème survient quand ce maître d'ouvrage tient, d'un côté, un discours sur une certaine convivialité des futurs espaces de travail et, de l'autre, garde en tête quelque chose de relativement hiérarchisé et contrôlé. Ici, l'architecte doit intervenir pour que le maître d'ouvrage clarifie ses intentions. »

» La tendance la plus importante est à la création d'espaces où plus personne n'a son propre bureau.

■ D'autres soucis peuvent-ils apparaître ?

M. P. : « Oui. Par exemple, j'ai parfois été approché pour des projets où dominait plutôt le sentiment de projeter une certaine image et une certaine esthétique. C'est légitime, mais un projet d'aménagement ne se résume pas à cela ! Si votre aménagement est superbe, mais que les travailleurs ne s'y sentent pas bien ou n'y collaborent pas de manière pertinente et efficace, vous passez à côté de l'essentiel ! »

■ Quelles sont les obligations des architectes vis-à-vis des maîtres d'ouvrage ?

M. P. : « Il n'y a aucune obligation spécifique liée à la fonction d'espace de travail. Mais il y a toutes les responsabilités habituelles, comme la garantie décennale pour un bâtiment neuf. Il y a aussi une obligation morale de moyens à mettre en oeuvre pour les architectes, mais pas d'obligation de résultat. La réglementation impose de recourir à une demande de permis d'urbanisme dans certains cas précis : chan-



■ Marc Poll, président du Conseil francophone et germanophone de l'Ordre des Architectes

gement d'affectation d'un lieu, modifications structurelles à l'intérieur d'un bâtiment ou de son aspect extérieur, etc. Cette demande de permis est effectuée par l'architecte. »

■ Quelles sont les tendances actuelles en matière d'aménagement de bureaux ?

M. P. : « La plus importante, surtout en Flandre, est à la création d'espaces où plus personne n'a son propre bureau. Les plateaux offrent jusqu'à une dizaine de dispositifs de travail de natures différentes : de

petites tables de travail fermées sur trois côtés pour pouvoir se concentrer, des tables plus ouvertes, des espaces avec des fauteuils plus confortables, des espaces fermés pour le travail nécessitant plus de confidentialité, etc. En fonction de sa tâche de travail, l'employé choisit l'espace le plus pertinent. »

■ Et du point de vue du son, de l'éclairage et de la chaleur ?

M. P. : « Le confort acoustique est peut-être le point le plus crucial pour assurer un certain succès. Tout comme l'éclairage, c'est là une

matière extrêmement compliquée à gérer. Certaines personnes sont très sensibles aux bruits. Même chose en matière d'isolation thermique : certaines personnes se plaignent parfois de courants d'air que d'autres personnes ne sont pas capables de détecter. Côté lumière, l'utilisation d'ordinateurs conditionne fortement les éclairages ; il faut éviter les phénomènes gênants de réverbération sur les écrans. »

■ Au cours de votre carrière, un projet d'aménagement vous a-t-il particulièrement marqué ?

M. P. : « Il y a une vingtaine d'années, j'ai travaillé sur un projet pour une entreprise de direct marketing qui employait une vingtaine d'informaticiens et une vingtaine de personnes issues de tous les horizons : historiens, sociologues, philosophes, etc. Je me suis rendu compte que les couloirs étaient la partie la plus importante des lieux que nous devions réaliser. Fonctionnellement, l'architecte peut concevoir des couloirs de 1,2 mètre parce que c'est suffisant pour y circuler, mais alors on passe complètement à côté de l'importance de créer des lieux favorables à certaines expériences. »

« C'est en effet dans les couloirs que les gens se rencontrent et ont l'occasion d'échanger, de nourrir de nouvelles idées pour faire avancer les choses. Dans le même ordre d'idée, je viens de terminer un projet où nous avons carrément créé une rue verticale à l'intérieur du bâtiment. Cet espace, qui regroupe les escaliers et les ascenseurs, est complètement dilaté par toutes sortes de petits coins de rencontres. L'entreprise interdit d'ailleurs aux collaborateurs de prendre leur café seuls dans leur propre espace de travail ; si on en veut, il faut se rendre dans la rue intérieure ! Dans ce projet, le maître d'ouvrage s'est montré extrêmement conscient de toutes les plus-values de ces contacts informels. »



► www.ordredesarchitectes.be/fr-be/

Philippe Van Lil
redaction.be@mediaplanet.com

Gestion optimale du milieu de travail

Le workplace management, autrement dit la gestion du milieu de travail, évolue à grande vitesse. Et pour cause : l'une des tendances majeures est aujourd'hui la dématérialisation des espaces de travail. Le workplace management ne se limite pas à cette seule analyse.

Les modes de travail font aujourd'hui l'objet de bouleversements importants. Les évolutions technologiques et sociologiques obligent notamment à redéfinir les outils. Une tendance très marquée est la dématérialisation complète du travail : on diminue la quantité de papier, d'archives physiques, de bureaux, etc.

Tout cela a un impact sur le lieu de travail : physiquement, les gens se regroupent de plus en plus dans des espaces de travail totalement flexibles, où l'on se retrouve par projets plutôt que par service - comptabilité, achats, etc. - ou par métier. Ces espaces sont modulables et déplaçables en fonction des projets traités. Il reste cependant toujours une macro-implantation car certains métiers sont tels qu'ils ne



Le workplace management requiert une étude minutieuse.

peuvent pas se mélanger. C'est par exemple le cas des ressources humaines : elles requièrent discrétion et confidentialité et ne peuvent partager leur espace avec d'autres services.

À l'écoute des collaborateurs

Mettre en place un nouvel environnement et de nouveaux espaces de travail ne s'improvise pas ! Le workplace management requiert une

étude minutieuse. Il dépasse le simple ameublement des bureaux, qui n'est que la conséquence de cette étude. En réalité, il se décline en une analyse fonctionnelle - quel espace pour quelle fonction ?, en une analyse immobilière - déménagement ou pas ? changement d'étage ? - et en une analyse de l'implantation - centre-ville, transports en commun, parking à disposition. Cette étude passe prioritairement

par l'analyse fonctionnelle des personnes, de leur métier et de leurs besoins en qualité et en quantité, afin que toutes puissent travailler de manière optimale. Certaines personnes sont par exemple plus rétives aux espaces polyvalents. Dans certaines entreprises, même les bureaux réservés à la direction peuvent prendre place dans un espace ouvert ; dans d'autres, ce n'est tout simplement pas envisageable.

Un projet d'aménagement cohérent

Au final, cette étude permet de proposer un projet d'aménagement cohérent qui combine les desiderata de l'entreprise et le profil des collaborateurs. Lorsqu'on sait notamment que le coût d'un poste de travail tourne autour de 10.000 euros, on comprend toute l'importance d'aménager des espaces ouverts avec des bureaux partagés.

CET ARTICLE A ÉTÉ RÉDIGÉ EN COLLABORATION AVEC PATRICK DUBOIS DE L.O.G.

Philippe Van Lil

redaction.be@mediaplanet.com



Espaces de travail adaptés à vos besoins

Cofinimmo offre deux concepts innovants pour faire face aux demandes actuelles d'immeubles de bureaux en terme de diversité des espaces de vie au travail:

- **The Lounge®**: Des espaces partagés modernes et agréables, équipés de salles de réunion, zones de restauration, de networking et de détente, mis à disposition des locataires existants et de leurs visiteurs;
- **Flex Corner®**: Des petites surfaces de bureaux, équipées d'infrastructures communes partagées (kitchenette, lounge, salles de réunion), mises à la disposition de petites entreprises et structures temporaires. Ce concept peut être combiné avec une formule de location 'Custom your lease'.

Cofinimmo
together in real estate

T. +32 (0)2 373 00 00
info@cofinimmo.be
www.cofinimmo.com

www.flexcorner.be

Le catering en entreprise dit « adieu » aux cantines

Manger et partager des instants de vie avec ses collègues, ces activités peuvent paraître anodines dans bon nombre d'entreprises et pourtant. Willem De Cock, service development manager pour le catering chez ISS Facility Services, nous explique comment ce secteur fait face à une révolution démographique qui l'oblige à se repenser chaque jour.

■ Comment le catering de demain sera-t-il différent de celui d'hier ?

Willem De Cock : « Le secteur est en pleine phase de transition. Là où il suffisait de mettre à disposition un service peu flexible en termes de choix de plats et d'horaires, le catering d'aujourd'hui et de demain se doit d'être agile dans ces deux dimensions. Pour répondre aux habitudes de consommation des employés, les horaires sont élargis du café du matin à des repas et goûters disponibles en fin de journée. Le but est d'offrir un choix plus vaste de produits tout en permettant, par exemple, aux consommateurs de prendre à emporter pour se sustenter à domicile après le travail. Il faut voir les choses en face. Bien souvent, les entreprises sont entourées de plusieurs commerces capables de satisfaire les travailleurs avec des confort et des aliments différents. Le catering d'entreprise de demain, c'est aussi fournir un espace plus agréable et personnalisé où la file à la caisse et le fameux plateau-repas n'existent plus ! Nous voulons nous rapprocher de l'expérience d'un restaurant, d'un coffee shop, d'un self-service, d'un coin relaxation avec distributeurs, etc. Et cela au sein d'une seule et même entreprise. »

» Le catering d'entreprise de demain, c'est aussi fournir un espace plus agréable et personnalisé où la file à la caisse et le fameux plateau-repas n'existent plus !

■ Peut-on encore désigner ces endroits comme des « cantines » dans ce cas ?

W.D.C. : « En fonction de la société, les espaces sont multipliés. Il n'est donc plus question d'une cantine mais bien d'un ensemble de solutions complémentaires. D'ailleurs, une des grandes composantes de cette révolution est l'utilisation de ces espaces pour d'autres activités. Alors qu'ils n'étaient dédiés qu'à l'alimentation, souvent uniquement sur le temps de midi, ces espaces pourront être occupés pour des réunions, des formations et des moments de quiétude durant la totalité de la journée. De plus, le personnel de caisse sera déchargé d'une partie de son travail et



■ Willem De Cock, service development manager pour le catering chez ISS Facility Services

pourra donc accueillir et servir les employés plutôt que de s'occuper de l'encaissement, comme dans une cantine classique. Tout est fait pour améliorer l'expérience des clients et agir en fonction de leurs envies. »

■ Pourquoi ce revirement de la part du secteur ?

W.D.C. : « Il y a plusieurs raisons à cela. Premièrement, nous faisons face à un basculement des générations. Les baby-boomers partent peu à peu à la retraite et la génération Y prend une place de plus en

plus importante dans les sociétés. Ces deux générations coexistent actuellement et elles ont des habitudes alimentaires et des désirs différents qu'il faut satisfaire. Nous constatons que les baby-boomers préfèrent manger à des horaires fixes un plat complet froid ou chaud en fonction de leurs habitudes. Tandis que la génération Y est adepte du snacking et oriente ses choix en fonction de ce qu'elle a envie de manger sur le moment même sans se soucier de ce qu'elle a mangé le matin ou mangera le soir. Il faut contenter les deux profils ! Deuxièmement, la crise financière de 2008 a rendu les entreprises plus craintives et nous étions alors liés par des contrats de courtes durées. Cette époque est révolue et nous avons maintenant en moyenne 5 ans pour accompagner une entreprise avec souvent un budget plus important, ce qui permet de plus grandes évolutions. »

mement, la crise financière de 2008 a rendu les entreprises plus craintives et nous étions alors liés par des contrats de courtes durées. Cette époque est révolue et nous avons maintenant en moyenne 5 ans pour accompagner une entreprise avec souvent un budget plus important, ce qui permet de plus grandes évolutions. »

■ Avoir recours à un service de catering externe est-il une fatalité ?

W.D.C. : « Bien sûr que non ! Mais les plus grands décident d'outsourcer ce service pour de bonnes raisons. Par exemple, Toyota (Motor Europe) et Proximus ont décidé d'avoir recours à nos services, car l'alimentation ce n'est pas leur core business. Il est question ici d'un choix que plusieurs entreprises ont posé, à savoir se concentrer sur leurs activités premières tout en déléguant cet aspect à des professionnels du secteur. Selon moi, c'est du win-win. Nous faisons des études dans chaque entreprise pour adapter nos menus et nos espaces en fonction des profils en présence, nous nous adaptons aux nouvelles habitudes alimentaires telles que le bio, les repas faibles en calories et la consommation des produits locaux et surtout, nous gérons de manière optimale les denrées afin qu'elles ne soient pas gaspillées. Il ne faut pas oublier également que la génération Y est composée de profils aux multiples compétences amenés à occuper plusieurs tâches différentes à la fois. En d'autres termes, des employés d'exception qu'il est nécessaire de séduire et de garder avec, notamment, des services de qualité tels que ceux que nous proposons. Accorder de l'importance à ces espaces de vie et de partage, c'est s'assurer que son entreprise continue de gravir les échelons. »



► www.be.issworld.com/fr-BE

Simon Mewissen

redaction.be@mediaplanet.com

■ Denis Pennel, auteur du livre « Travail, soif de liberté » :

Le travail n'est plus ce qu'il était !

Denis Pennel, managing director de la World Confederation Employment, a publié en septembre dernier « Travail, soif de liberté » aux éditions Eyrolles. Selon lui, pour répondre aux attentes nouvelles des collaborateurs, le modèle de travail salarié du siècle dernier doit s'adapter aux évolutions actuelles.

Au XXe siècle, on pouvait encore appliquer au monde du travail les trois règles de la tragédie classique : il y avait à la fois unités de lieu, de temps et d'action. Aujourd'hui, le travail a perdu cette caractéristique essentielle. Les nouvelles technologies et la dématérialisation des processus permettent diverses formes de télétravail : à domicile, dans des espaces de coworking, dans des lounges d'aéroport, etc. Il y a en outre une porosité croissante entre vies professionnelle et privée. La journée de travail est flottante : on consulte des mails de chez soi ou sur le trajet du bureau, en soirée ou le week-end.

Un contrat de travail salarié

Au siècle dernier, la plus grande part de l'activité s'inscrivait dans le cadre d'un contrat de travail salarié. Certes, il reste majoritaire, mais si 58 % de la population active européenne travaille toujours dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, beaucoup d'employés le remplissent suivant des horaires décalés.

En conséquence de tout cela, la notion de travail devient de plus en plus difficile à définir. Elle se dilue et se diversifie : un travailleur présent dans les locaux de son employeur, mais qui consulte un site de voyages, ne travaille pas vraiment. En paral-

” De nombreux responsables RH s'avouent mal préparés à gérer les attentes des travailleurs et se déclarent surpris d'assister à leur départ au bout de quelques mois à peine.

lèle, il existe diverses formes de travail non reconnues et non rémunérées, comme le travail du consommateur.

Les révolutions industrielles

Lorsqu'on examine la relation entre modèle économique et forme dominante d'emploi, on constate que chaque révolution industrielle a mené à l'émergence d'une forme généralisée de travail. Dans l'Antiquité grecque et romaine, l'esclavage en était la forme la plus répandue. Au Moyen Âge, cela a évolué vers le servage où, tout en restant sous la supervision d'un seigneur, le travailleur était plus libre et rémunéré en partie. Au XIXe siècle, on a assisté à l'apparition de l'artisan et du travail indépendant et, au XXe siècle, à la généralisation du salariat.

Aujourd'hui, nous vivons une révolution industrielle menant à l'apparition de formes de travail fort différentes, telle que la recrudescence du travail indépendant. C'est que les profils et les attentes des travailleurs ont aussi évolué. La population active n'a jamais été aussi bien formée et éduquée qu'aujourd'hui. Dans les années 1950, rares étaient les travailleurs qui disposaient d'un diplôme de fin d'études secondaires. Seule une très faible proportion allait à l'université. La situation est radicalement différente de nos jours. De même, dans les années 1950, il n'existait qu'une trentaine

d'États démocratiques, contre plus d'une centaine aujourd'hui, selon l'ONU. Cette évolution fait que le citoyen s'est habitué à plus de liberté et d'indépendance, mais aussi à participer plus activement aux prises de décisions. Dans ce contexte, on a parfois l'impression que ce mouvement s'est arrêté aux portes des entreprises.

Une prise de conscience à la traîne

Juridiquement, le salariat est basé sur une relation de subordination où l'employé accepte l'autorité d'un supérieur hiérarchique qui organise le temps de travail, donne des ordres, en contrôle l'exécution





■ Selon Denis Pennel, managing director de la World Confederation Employment, le modèle de travail salarié du siècle dernier doit s'adapter aux évolutions actuelles.
© PHOTO : DAVID PLAS

et sanctionne s'ils ne sont pas respectés. Ce n'est absolument pas une relation de collaboration d'égal à égal. Cette permanence d'un modèle hérité du XXe siècle peut contribuer à expliquer cette « grosse fatigue » du salarié, de moins en moins content et motivé au travail. Ce climat a nourri un nouvel appétit pour l'entrepreneuriat et le travail à son propre compte.

Beaucoup d'entreprises tardent à prendre conscience de ces évolutions sociétales. Ce décalage est encore plus criant vis-à-vis des nouvelles générations de travailleurs. De nombreux responsables RH s'avouent mal préparés à gérer leurs attentes et se déclarent

» **Les nouvelles technologies et la dématérialisation des processus permettent diverses formes de télétravail.**

surpris d'assister au départ de travailleurs au bout de quelques mois à peine. Ces derniers considèrent ne pas avoir été traités de manière suffisamment respectueuse.

« Shadow executive committees »

Certaines entreprises prennent néanmoins des initiatives intéressantes, par exemple en créant des structures informelles, des « shadow executive committees », uniquement composées de travailleurs de moins de 30 ou 35 ans. Toute décision soumise au comité de direction officiel passe d'abord par ce comité fantôme pour permettre aux plus jeunes travailleurs de donner

leur avis. D'autres formes de consultation interne sont également instaurées pour aboutir à des prises de décisions moins hiérarchiques, plus horizontales. Exemple : des administrateurs représentant les salariés sont présents au sein du conseil d'administration de l'entreprise. Ceci permet notamment d'impliquer plus largement les collaborateurs dans les processus de consultation et de prises de décisions.

Philippe Van Lil

redaction.be@mediaplanet.com

La formation continue est un impératif

Dominique Rorive est la responsable du projet Campus Virtuel en Gestion à l'École de gestion de l'Université de Liège (HEC ULG). Elle fait le point sur les formations en management et leur raison d'être.

En quoi consiste le projet Campus Virtuel ?

Dominique Rorive : « Il s'agit d'un projet de formation continue mené en partenariat avec HEC (ULG), Solvay (ULB) et la Louvain School of Management (UCL), et financé par le Fonds social européen. Il s'adresse à des personnes occupant des postes à responsabilité et ayant besoin de se former au management. Cette formation s'étale sur deux ans et octroie un certificat interuniversitaire. Elle est dite « tout à distance » car elle s'adresse à des gens qui voyagent beaucoup à l'étranger, voire y résident. »

À quels besoins ce type de formation continue répond-il ?

D. R. : « D'une part, le monde du travail actuel évolue vite. L'arrivée des robots, des drones, de la réalité virtuelle, etc., démontre l'importance de l'évolution des technologies dans l'administration et l'industrie. Ceci entraîne des modifications dans l'organisation du tra-



» **L'avantage principal des formations à distance est la flexibilité : le participant se connecte quand il le souhaite.**

Dominique Rorive

Responsable du projet Campus Virtuel en Gestion à l'École de gestion de l'Université de Liège (HEC ULG)

vail et la gestion des ressources humaines et accroît les besoins en formation. D'autre part, on n'envisage plus aujourd'hui de passer l'entièreté de sa carrière dans une seule et même entreprise. Il faut donc rester employable sur le marché du travail en continuant à parfaire ses compétences et connaissances, quitte à éventuellement changer de métier. »

Quels sont les avantages principaux des formations à distance ?

D. R. : « Le principal est la flexibilité : plus besoin de se déplacer ; le participant se connecte quand il le souhaite. La seule contrainte est d'assister, une fois par semaine, à une séance synchrone, où tout le monde est regroupé dans un outil de classe virtuelle pendant deux heures en soirée. »

Observez-vous d'autres tendances ?

D. R. : « Une nouvelle tendance se dessine : de moins en moins de gens acceptent de s'engager dans de longs processus de formation. C'est ce qui nous a amené à organiser notre programme en modules de 6 mois. Il est alors possible de cumuler les modules pour obtenir le certificat interuniversitaire. Mais même 6 mois, cela semble encore trop long dans le monde de l'entreprise, plus enclin à s'engager pour des séminaires de 2 ou 3 jours. »

Quelles sont les formations les plus demandées ?

D. R. : « Comme nous sommes rattachés aux écoles de management, nous avons bien évidemment plutôt des demandes en ce sens. Mais il y en a aussi en gestion de projets et gestion d'équipes. D'autres formations concernent des thématiques nouvelles telles que la transformation digitale des entreprises, les nouvelles formes de travail (New ways of working) et aussi la manière de développer le leadership dans une « entreprise libérée », autrement dit dans une organisation où la hiérarchisation est moins présente et où les collaborateurs bénéficient de plus d'autonomie. »



► www.campusvirtuel.be

Philippe Van Lil

redaction.be@mediaplanet.com

WORKSPACE ONE

UN POSTE DE TRAVAIL ERGONOMIQUE À DOMICILE



Workspace One de Pami réunit toutes les caractéristiques qui font d'une table un véritable poste de travail.

Ce design unique conçu chez nous répond à toutes les règles ergonomiques et vous permet de travailler à la maison de manière aussi professionnelle qu'au bureau. Avec confort et ergonomie.

WWW.PAMI.BE/FR/WORKSPACEONE

pami WORKSPACE DESIGNERS

Vous souhaitez attirer de nouveaux talents ou donner une impulsion supplémentaire à de précieux travailleurs ? Vous êtes résolu à mettre à profit une atmosphère de travail créative et stimulante au sein de votre organisation ?

Depuis plus de 50 ans déjà Pami développe des concepts de bureau et réalise des environnements de travail inspirants. Motivant pour vos collaborateurs, propice aux résultats et positif pour l'ambiance. Comment faisons-nous ? Au travers d'un mobilier contemporain. Par un travail sur mesure. Par le biais de solutions innovantes et de designs intelligents. Réfléchis et durables. À vos côtés, autour de la table de travail. Et surtout : avec passion et beaucoup de savoir-faire.



Isabelle Bercq • People & organisation
development HQ officer MSF

Le digital learning prend de l'expansion

Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de disposer d'outils de formation adaptés aux besoins de chaque collaborateur. Pour Marie Vandenberghe, fondatrice et managing director de Quality Training, l'agilité est au cœur de la formation en Blended Learning.



Marie Vandenberghe • Fondatrice et
managing director de Quality Training

réseaux sociaux ont une place importante, surtout LinkedIn, pour lequel nous recevons beaucoup de demandes, que ce soit pour les RH, les équipes de vente, le marketing ou la communication. »

■ Les entreprises sont-elles suffisamment conscientes des avantages du digital learning ?

M. V. : « Elles sont conscientes qu'elles doivent évoluer, mais n'ont pas toujours les outils adaptés. Les DRH doivent faire face à de nombreux défis : budget, mobilité, retour sur investissement, agendas changeants des collaborateurs inscrits mais qui doivent renoncer en dernière minute, etc. Le digital learning s'adapte parfaitement à ces impératifs. »

■ En quoi la formation continue en IT est-elle une nécessité aujourd'hui ?

Marie Vandenberghe : « Les outils informatiques évoluent perpétuellement, d'où la nécessité pour les employés de se mettre sans cesse à jour. En outre, les collaborateurs n'occupent pas toujours les mêmes fonctions au sein de leur entreprise et - particulièrement les jeunes - changent de plus en plus de société en cours de carrière. Enfin, les entreprises qui restructurent doivent former les personnes en outplacement pour leur permettre de retrouver un job. »

■ Quelles sont les formations les plus demandées ?

M. V. : « Pour les outils bureautiques, beaucoup d'entreprises migrent vers Office 365 par exemple, et nous organisons de nombreuses formations de migration vers ce nouvel environnement. Excel, Access, Outlook, PowerPoint, SharePoint, MS Project, etc., ont aussi beaucoup de succès. Les

„ Les outils informatiques évoluent perpétuellement, d'où la nécessité pour les employés de se mettre sans cesse à jour.

■ Quelles méthodes de formation alternatives proposez-vous ?

M. V. : « Les formations en présentiel ont toujours leur place bien entendu, mais nous proposons un réel trajet de formation en blended learning, c'est-à-dire l'intervention d'un formateur et les avantages du Digital Learning. Les tutoriels vidéo, le Rapid Learning, le E-Learning et les webinars se développent très bien, mais les apprenants ont toujours la possibilité d'entrer en contact avec un

formateur s'ils le souhaitent. Cela donne l'opportunité aux collaborateurs de se former où et quand ils le veulent, à leur propre rythme, tout en bénéficiant d'un accompagnement et des avantages du blended learning. Les DRH et responsables de formations bénéficient ici en outre d'un reporting centralisé du trajet de chaque participant. »

■ À quoi êtes-vous encore attentive en matière de formation ?

M. V. : « En plus des différentes méthodes de formation adaptées à chaque projet, nos clients apprécient particulièrement que nous leur proposons un trajet complet de formation. Avant la formation, les participants sont impliqués car nous évaluons leurs attentes et leur niveau d'expérience. Si certaines personnes n'ont pas les connaissances requises, nous leur envoyons des vidéos avant la session afin de les mettre à niveau, et ce dans le but de créer des groupes homogènes. La formation est construite sur mesure et basée sur des cas concrets. Ensuite, ils bénéficient d'un an de helpdesk et d'un accès à des vidéos en lien avec la thématique suivie et à nos webinars gratuits. »



► www.qualitytraining.be

Philippe Van Lil
redaction.be@mediaplanet.com

Des formations adaptées à l'humanitaire

Depuis de nombreuses années, Médecins Sans Frontières (MSF) bénéficie de formations dispensées par Quality Training. Isabelle Bercq, sa people & organisation development HQ officer, nous explique les raisons de ce choix.

Pourquoi MSF a-t-elle fait appel aux services de Quality Training ?

Isabelle Bercq : « La nature de notre travail nous oblige à nous adapter en permanence à ce qui se passe dans le monde, et ce souvent dans l'urgence. Ce qui est programmé un jour peut être déprogrammé le lendemain en fonction de l'actualité. Nous étions donc à la recherche de formules de formations flexibles et facilement adaptables. Ces formations devaient en outre pouvoir être dispensées à plusieurs centaines de nos collaborateurs dispersés partout dans le monde, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Ces formations concernent principalement les outils des logiciels informatiques comme Outlook et One Drive. »

Pour quels types de formations avez-vous opté ?

I. B. : « Essentiellement du présentiel, de l'e-learning et du webinar. Depuis le début de l'année, nous disposons d'une plateforme de «learning and development», adaptée à MSF, sur laquelle toutes nos formations sont reprises. Chaque employé peut y piocher ce dont il a besoin, que ce soit en présentiel ou à distance, notamment des vidéos. »

Quels sont les points forts de ces formations ?

I. B. : « Ils sont nombreux. Il y a d'abord à la fois un gain de temps et d'argent. Ensuite, ces formations sont réellement qualitatives. Elles permettent une activité dynamique, une interactivité avec le formateur ; chaque participant peut poser ses questions, ce qui ouvre aussi le champ des connaissances des autres participants. En outre, en cas de formations à distance, les employés peuvent se connecter très simplement et directement à partir de leur bureau. L'année passée, nous avons même enregistré les formations en présentiel pour permettre aux absents de pouvoir les visionner par la suite. Enfin, nos webinars sont toujours donnés en deux langues, le français et l'anglais. »

Philippe Van Lil
redaction.be@mediaplanet.com



Le reward, levier efficace dans l'organisation



Géraldine Prévinaire • Partner reward chez Unbox

Le monde du travail est en pleine mutation. Les employés, comme les employeurs, ont une vision différente du travail. Dans le but d'augmenter le développement personnel et le bien-être des employés, les employeurs effectuent des changements importants en matière de rémunérations et d'avantages. Explications de Géraldine Prévinaire, partner reward chez Unbox.

« Nous sommes arrivés sur le marché il y a à peu près un an et demi. La construction de notre société est partie du constat selon lequel de nombreuses sociétés devaient faire face à des modifications du monde professionnel auxquelles elles n'étaient pas forcément préparées. Nos solutions visent à revoir la relation employé-employeur via les services HR. La société regroupe différents

domaines d'activités : learning & development, recrutement & sélection et reward. »

« Le reward consiste à partager sur le marché divers concepts développés chez BNP Paribas Fortis. Il s'agit de considérer la rémunération différemment, de créer plus de valeur pour les employés et les employeurs et d'en faire un vrai levier dans l'organisation. »

Bien-être des employés

« De manière générale, nous axons nos recommandations autour de la flexibilité, la personnalisation et l'empowerment des collaborateurs. Aujourd'hui, les rémunérations s'articulent souvent entre un salaire, des chèques-repas et quelques avantages en nature toujours un peu similaires. Comme une voiture, un téléphone ou un objet connecté. Alors que d'autres solutions, nettement plus innovantes existent ! »

« Notre solution va proposer aux collaborateurs une rémunération 'classique' en euros et une autre partie de rémunération en 'Ucoins'. C'est donc avec cette dernière que l'employé va pouvoir faire des choix dans un catalogue mis à disposition par l'employeur. Notre plateforme mise à disposition permet de faire des choix simplement à tout moment et sans administration ! »

« Les Ucoins octroyés peuvent venir de sources variées : d'une rémunération variable, un treizième mois, un budget mobilité... Cela peut aussi être l'occasion d'établir le lien avec d'autres processus stratégiques dans l'entreprise, comme d'octroyer une prime exceptionnelle aux employés parce que, par exemple, un projet a été accompli. Ou bien, l'employeur veut attirer des profils stratégiques sur le marché en assurant une gestion durable de la rémunération. »

« Cela dépend des catalogues et des budgets des collaborateurs. Certaines offres sont très intéressantes, comme les offres digitales, la mobilité alternative, une voiture plus écologique, des produits financiers. C'est évolutif aussi. De plus en plus, les employés comprennent la valeur ajoutée de ces offres et vont commencer à réaliser des choix multiples. »

» **Le bien-être des employés est un élément essentiel à leur développement au sein d'une entreprise.**

Avantages pour l'employeur

« L'une des forces du concept est de promouvoir certains comportements qui vont s'aligner avec les objectifs stratégiques de l'employeur. Le catalogue est constitué en lien avec sa stratégie. Pour encourager certains choix, l'employeur va pouvoir utiliser des facteurs de valorisation plus ou moins importants. Dans la conversion en cash, nous appliquons un coefficient de valorisation de 100 % ! (1 Ucoin = 1 euro). Mais si l'entreprise a pour objectif de travailler sur l'employabilité de ses collaborateurs, nous pouvons appliquer un coefficient de 120 % par exemple ! Ce qui signifie que 100 Ucoins convertis en formation auront une valeur de 120 euros ! »

« On crée ainsi des situations win-win où l'employé va pouvoir personnaliser sa rémunération et se créer plus de valeur en travaillant sur son développement personnel, sa

qualité de vie, son équilibre vie professionnelle-vie privée. Et l'employeur peut s'aligner sur ses objectifs stratégiques (attraction/rétention des talents, employabilité) et promouvoir des comportements. L'analyse que nous réalisons en amont avec l'employeur sur ses objectifs spécifiques va permettre de construire une stratégie reward. Le plan qui en découle va être un moyen de l'aider à atteindre ses objectifs stratégiques. »

Objectifs stratégiques

« D'abord, nous démarrons des objectifs stratégiques du client. Ensuite, nous nous assurons que l'installation est un win-win (personnalisation, flexibilité...) pour l'employé. Mais il faut aussi que l'employeur puisse y retrouver ses objectifs stratégiques. Nous assurons l'implémentation 'end-to-end' dans l'organisation en mettant une attention toute particulière au change management envers les collaborateurs, mais également dans les processus et systèmes. Notre plateforme est innovante et vise à supporter ce changement en s'inspirant de l'expérience d'un web shop. Et parce qu'il n'y a pas de bon ou de mauvais moment pour choisir une formation, un iPad..., le shop est ouvert toute l'année. »



► **unbox.work**

Jacqueline Remits
redaction.be@mediaplanet.com



■ Fabian Jeanmart, architecte organisationnel et co-owner de la société Clarity-Holacracy, et Hendrik Deroo, co-owner de la société.

Les entreprises agiles sont mieux préparées aux changements

Les entreprises doivent s'adapter à un contexte de changement bien plus rapide que par le passé. Comme l'explique Fabian Jeanmart, architecte organisationnel et co-owner de la société Clarity-Holacracy, l'adoption de modes de transformation agile améliore le bien-être des employés.

■ Pourquoi les entreprises sont-elles contraintes de se réorganiser ?

Fabian Jeanmart : « Au XIX^e siècle, les entreprises ont été conçues selon une structure pyramidale très hiérarchique. Elles étaient aussi prévues pour perdurer dans le temps. Aujourd'hui, face aux défis technologiques comme la digitalisation ou internet, elles subissent des changements énormes et bien plus rapides... auxquels elles font difficilement face ! Cela induit des risques psychosociaux comme le burnout et le stress. Par ailleurs, au XIX^e siècle, il y avait une certaine stabilité dans le temps de la forme structurelle des organisations et pas mal de prédictibilité. Aujourd'hui encore, notre économie repose en grande partie sur le fait d'être capable de prédire l'avenir. Si, par exemple, vous créez une startup, le business plan est la première chose qu'une banque vous demande ; il repose sur les éléments factuels disponibles permettant de prévoir l'évolution de l'entreprise par exemple d'ici cinq ans. »

« Or, avec les changements rapides actuels, il est devenu quasiment impossible de prévoir l'avenir. Dès lors, il faut réorganiser l'entreprise de manière non pas à prédire, mais plutôt à faire face aux multiples changements qui l'im-

pactent. Dit autrement, il faut une structure de type agile. Cette manière de voir les choses a comme conséquences un plus grand engagement des employés et la constitution de petites équipes autonomes à même de favoriser la prise d'initiatives. L'effet de bord, c'est que le bien-être des employés au travail augmente puisqu'ils se sentent plus responsables. »

■ De quelle façon le management peut-il influencer la motivation des travailleurs ?

F. J. : « Les entreprises traditionnelles se basent principalement sur des objectifs prévisionnels. Aujourd'hui, surtout avec l'émergence des nouvelles générations, les indicateurs utilisés ne sont plus adaptés par rapport à l'évolution des employés. Il faut trouver d'autres méthodes d'évaluation. Nous avons par exemple développé un partenariat avec Officevibe, une startup québécoise, qui permet d'évaluer, quasiment en temps réel, le niveau d'engagement des employés. De nouveaux outils apparaissent aussi qui permettent de faire le lien entre ce que l'entreprise attend en termes de productivité et la manière dont l'employé va se sentir au sein de son organisation. »

■ Dans ce contexte, vous êtes adepte de l'holocratie. De quoi s'agit-il ?

F. J. : « C'est une méthode structurée pour redéfinir les interactions entre les gens au sein d'une même organisation. Quatre piliers sous-tendent le fonctionnement opérationnel de cette méthodologie : un texte fondateur qu'on appelle la « constitution » ; la réu-

nion de gouvernance ; la réunion tactique ou opérationnelle ; et l'attribution de rôles clairement définis avec ses responsabilités et ses frontières aux personnes de l'organisation. Tout individu a la liberté totale d'assumer son rôle en toute autonomie parce qu'il sait mieux que tout autre ce qu'il a à faire dans l'exercice de son rôle. »

» Il faut étudier les impacts d'une réorganisation sur la manière de recruter, de rémunérer et de travailler.

■ Pouvez-vous décrire ces piliers plus en détail ?

F. J. : « Avant la réorganisation de l'entreprise, la direction s'engage à respecter la constitution de l'holocratie. Il y a un texte général, bien sûr adaptable à chaque entreprise, qui définit clairement les règles du jeu dans lesquelles s'applique cette méthodologie. Lors de la réunion de gouvernance, une fois par mois, on parle selon un rituel très précis ; la réunion porte sur l'organisation à proprement parler ; on y définit les rôles et responsabilités de chacun. Chaque intervenant parle au moment où il doit parler en fonction d'un thème bien délimité, identifié au préalable. S'ensuivent des tours de table où chacun peut poser des questions et apporter

des objections éventuelles à un projet. Enfin, la réunion tactique hebdomadaire a lieu dans un cadre un peu moins rigide ; elle permet de traiter les affaires courantes : quels sont les chiffres ? Où en est-on ? Que reste-t-il à faire ? Que peut-on faire pour aider une personne qui émet une proposition ? Etc. »

■ Sur quels autres points les entreprises doivent-elles porter leur attention ?

F. J. : « Beaucoup d'entreprises envisageant une réorganisation oublient de vérifier d'abord que toutes les parties prenantes sont bien alignées sur quatre points très importants : la culture, les valeurs, les talents et le plan stratégique. Tant qu'on n'est pas certain que tout est bien compris et partagé à ces niveaux, il est impossible de transformer une organisation. Il faut étudier les impacts de la réorganisation sur la manière de recruter, de rémunérer, de travailler... Au dernier stade, on peut enfin considérer la réorganisation matérielle : les changements de bureau, les open space, les horaires flexibles, etc. »



► www.clarity-holacracy.be

Philippe Van Lil
redaction.be@mediaplanet.com

Your work environment has an impact on your business!



Organisations willing to **attract talent, stimulate creativity and promote collaboration**, should anticipate now on how the work environment can contribute to this.

ADMOS helps organisations getting their work environment ready for the future by combining **New Ways of Working** experience with their know-how as **architects**.

How can your organisation prepare itself for the future of work?

Check out the possibilities on **www.admos.be/trends**
Or reach out to us on **contact@admos.be**

