

Références

DOSSIER NEW WAYS OF WORKING + LA VIE DE NOS PARTENAIRES

ORGANISATION DU TRAVAIL

Le covid, un accélérateur des nouveaux modes de travail

L'organisation du travail a toujours fait l'objet de mutations, impliquant de repenser les différentes manières de travailler. Mais le covid a-t-il changé la donne pour ces « New ways of working » ?

PAULINE MARTIAL

Le concept de « New ways of working », désignant ces fameux nouveaux modes de travail, investit les entreprises depuis de nombreuses années. A la Stib par exemple, cela fait maintenant dix ans qu'une réorganisation des espaces de travail a été entamée. Fini les bureaux classiques où chacun occupe un poste de travail attitré, place désormais aux bureaux dynamiques. Aujourd'hui, aucune place n'est attribuée, les collaborateurs s'installent en fonction de la tâche qu'ils ont à effectuer. Cela peut être par exemple dans une salle de réunion si le travail nécessite des échanges entre collègues, ou dans un espace plus fermé si la tâche est confidentielle ou requiert davantage de concentration. Même topo chez Proximus, où une politique de télétravail trois jours par semaine de façon facultative était déjà menée.

Autant d'exemples qui démontrent à quel point les pratiques de travail sont loin d'être gravées dans le marbre. Nombreux sont d'ailleurs ceux qui prédisent que ces nouveaux modes de fonctionnement gagneront du terrain dans les années à venir. Mais le covid a-t-il rebattu les cartes de leur progression ? Que du contraire, à en croire Haroun Fenaux, Press Relations Manager chez Proximus : « D'après certaines études, le coronavirus nous aurait fait gagner quatre à cinq ans dans l'adoption des outils et des modes de fonctionnement. Du jour au lendemain, près de 85 % de nos employés se sont retrouvés à travailler à distance. Grâce aux investissements que nous avons réalisés ces dernières années



dans la mise en place d'un lieu de travail numérique, nous avons pu facilement faire face à ce changement soudain dans notre façon de travailler. Mais la pandémie a complètement changé la perception du travail à domicile, tant chez les employés que chez les leaders. Elle nous pousse à remettre en question la vision traditionnelle selon laquelle les gens ne sont efficaces que lorsqu'ils sont physiquement présents au bureau.» Un avis partagé par Jean-Pierre Martin, senior vice-Président HR à la Stib : « La crise sanitaire a surtout été un accélérateur de changements. Avant l'arrivée du coronavirus, nous avions déjà timidement mis en place une série de choses. Mais il faut l'avouer, il y avait encore pas mal de résistance face à ces nouveaux modes d'organisation. Beaucoup estimaient que dans le télétravail, il y avait plus de « télé » que de « travail ». Lorsque le confinement a été décrété, on a été forcé de s'y mettre. Et finalement, on s'est rendu compte que les choses pouvaient parfaitement fonctionner à distance d'un point de vue technologique. »

Un laboratoire de changements
Pour bon nombre d'entreprises, l'année 2020 aura été un gigantesque labora-

toire à ciel ouvert de ce qui était possible en matière de nouveaux modes de travail. En l'espace d'un an, elles ont subi les changements avant de les apprivoiser, leur faisant sans doute gagner un temps précieux dans le processus d'implémentation de ces Nwows. Pour autant, ces changements n'ont pas été opérés sans difficultés. « En mars 2020, c'est un peu comme si on nous avait plongés dans la culture du bébé nageur. On nous a mis à l'eau, et nous n'avons pas eu d'autres choix que de nager pour rejoindre le bord. Cela nous a demandé de l'énergie. La nage n'a d'ailleurs pas été très harmonieuse dès le départ. Lorsque la question technologique a été réglée, nos collaborateurs ont presque trouvé agréable de pouvoir travailler depuis leur domicile. Mais très vite, la fatigue et l'isolement se sont installés. Pour nos people managers, ça a été aussi un sacré défi. Ils ont dû apprendre à gérer des équipes à distance avec un taux d'absentéisme élevé, avec des personnes inquiètes pour leur état de santé et celui de leurs proches. Nous avons mis en place toute une série d'initiatives pour pallier cela, mais c'est un modèle qui a ses limites », confie Jean-Pierre Martin.

Lenjeu de la gestion post-covid

Le confinement de mars 2020 a accéléré la généralisation du télétravail, qui était déjà partiellement en vigueur dans certaines entreprises.

© DR

constitue également un défi de taille. Pour encadrer le retour au travail en présentiel, les employeurs vont devoir maintenant tirer les enseignements de l'année écoulée et capitaliser sur le meilleur des deux mondes. « Des réflexions importantes sont en cours au sein de la Stib. Nous essayons de déterminer la manière avec laquelle nous allons organiser le travail une fois le déconfinement annoncé. Il va falloir placer le curseur dans un monde hybride comprenant plus de télétravail tout en revenant à des contacts sociaux », affirme Jean-Pierre Martin. Un monde hybride vers lequel Proximus entend bien tendre également. « Nous voulons remettre en question le fait de venir au bureau par habitude, tout en offrant des options à nos employés. Si le travail à domicile n'est pas idéal ou n'est pas une préférence personnelle, le travail pourrait par exemple s'effectuer depuis l'un de nos bureaux régionaux, plus proche de leur domicile, tout en exploitant la puissance des technologies numériques. L'idée n'est en revanche pas de ne plus travailler en présentiel car nous sommes convaincus de la magie du contact physique entre les individus », conclut Haroun Fenaux.

LES MOUTONS d'Alsy

Georges, pour mon télétravail, je dois t'envoyer une Time sheet ?

Une Time sheet ?
Mais non, voyons !
Je te fais confiance.

Super. À la semaine prochaine alors...

Allô, Eugène ?
Si ça te rassure,
tu peux quand même
m'en envoyer une.



« Le retour à la normale reste à »



Selon François Pichault, « On ne travaillera plus comme avant, mais tout reste encore à construire, à inventer. » © DR

Avant, les DRH n'avait que les « nwow » à la bouche : les « new ways of working », sur fond de télétravail et de bureaux partagés. Désormais, ils parlent de « new normal » : un « retour à la normale » donc, post-covid, mais évidemment complètement bouleversé par les leçons de la pandémie. Cette fois c'est sûr : au travail, plus rien ne sera comme avant !

ENTRETIEN
BENOÎT JULY

Avec la pandémie, même les entreprises les plus frileuses vis-à-vis du télétravail n'ont pas eu d'autre choix que de se lancer dans l'eau froide. Non seulement elles ont réussi à nager, mais semblent désormais prêtes à revoir leur manière de penser. « On ne travaillera plus comme avant, mais tout reste encore à construire, à inventer », prévient François Pichault, professeur à l'ULiège (HEC) et directeur du « Lentic » (Laboratoire d'études sur les nouvelles formes de travail, l'innovation et le changement), centré sur les processus d'innovation organisationnelle.

Les « new ways of working » (nwow) étaient très à la mode avant le covid...
Le vrai démarrage du concept, c'était au tournant des années 2010, lorsque la technologie a vraiment permis de travailler n'importe où, n'importe quand, que ce soit avec son ordinateur portable ou même son smartphone. Les « new ways of working » ont ramassé tout cela dans une expression un peu fourre-tout, que l'on utilise beaucoup chez nous et aux Pays-Bas, par exemple, alors que dans d'autres pays on parle plutôt de « smart working » ou de « future of

work ».

Le point commun ?

La corrélation d'un nouveau rapport au temps et à l'espace qui a été rendue possible par la numérisation. Avant, l'espace reflétait physiquement l'organisation. Désormais, grâce à la numérisation, on peut travailler n'importe où, n'importe quand, évoluer au gré de son travail entre une salle de réunion, un espace de concentration, un lieu de co-working ou son domicile, et ce au cours d'une même journée parfois. La concrétisation la plus emblématique, dans les entreprises, est ce qu'on a appelé le « flex desk » ou le « clean desk », ou l'absence de place attribuée à chacun.

Les « nwow » se seraient donc surtout traduites par une nouvelle organisation des espaces de travail ?

C'est souvent comme cela que cela s'est concrétisé et il faut le regretter, car cela signifie qu'on a fait les choses à l'envers ! Dans bon nombre d'entreprises, on a fait appel à un bureau d'architectes pour organiser cela, et ensuite on a commencé à réfléchir à la nouvelle organisation du travail. Alors qu'en fait, c'est cette réflexion première sur la culture managériale qui doit initier le mouvement : comment travaille-t-on

sur les objectifs, la confiance, le contrôle, les projets transversaux, la culture d'entreprise, entre autres.

Dans quelle mesure, ces « nwow » étaient-elles pratiquées dans les entreprises, avant la pandémie ?

En réalité, relativement peu, sauf exceptions bien entendu. Avant l'irruption de la pandémie, la réflexion dans certaines entreprises ne portait encore que sur l'introduction, très prudente, d'un ou deux jours de télétravail... par mois, et pour certaines catégories très réduites du personnel. En commettant en plus l'« erreur fatale », qui consiste à associer les notions de télétravail et de récompense, ce qui est évidemment un non-sens et introduit en plus de l'inégalité où il ne devrait pas y en avoir.

Bref, la technologie était prête, mais pas le management ?

Certains concepts inhérents à l'implémentation des « nwow », comme le management par objectifs par exemple, sont en réalité très anciens. Mais souvent ils ne concernent que certaines catégories de collaborateurs, comme les cadres essentiellement. Ce que les « nwow » rendent possible, c'est l'extension de cela à des catégories de personnel bien plus vastes, pour autant que le management sache comment définir ces objectifs, les prioriser, les contrôler, et sache bifurquer de la notion de contrôle à celle de soutien. La vérité, c'est donc que peu d'entreprises étaient avancées en la matière avant le covid. Beaucoup ne l'ont fait d'ailleurs que pour renforcer leur attractivité en tant qu'employeur, plus rarement en réponse à la demande des travailleurs. Les réticences étaient très fortes.

Et donc, la pandémie a donné à tout cela une formidable accélération ?

De fait, et dans une mesure inimaginable puisqu'on est passé, du jour au lendemain, à 100 % de télétravail ! Même les entreprises qui continuaient de pratiquer un management hyperclassique (les gens venaient faire leurs

heures au bureau sous le contrôle de managers, pour caricaturer le propos) ont dû se convertir dans l'urgence et s'adapter. Dans un premier temps, la plupart des entreprises ont été sidérées, ont fait le gros dos, en se réjouissant en quelque sorte de tenir le coup malgré les circonstances et malgré les difficultés. Le retour progressif sur site après le premier confinement leur a permis de retrouver un peu d'équilibre, sans pour autant en revenir à la situation pré-covid. D'autant qu'est arrivé rapidement le deuxième confinement et le retour au télétravail obligatoire.

On ne parle plus de « nwow » désormais, mais de « new normal », de « nouvelle normalité ». Cela signifie qu'on ne reviendra plus à la situation qui préexistait avant la pandémie

”

Ce télétravail obligatoire, est-ce le prélude à une génération structurelle des « nwow » ?

En fait, on ne parle plus de « nwow » désormais, mais de « new normal », de « nouvelle normalité ». Qu'est-ce que cela signifie ? Eh bien qu'on ne reviendra plus, c'est une certitude désormais, à la situation qui préexistait avant la pandémie. Et ce, quels que soient les entreprises, les secteurs, les types de fonctions. La question qui préoccupe toutes les directions des ressources humaines, désormais, est la suivante : qu'est-ce que cette « nouvelle normalité », qui est encore à construire ?

Qu'a-t-on appris, pour poser les socles de cette « nouvelle normalité » ?

Tout n'est pas encore documenté scientifiquement, loin de là. Mais ce qui ressort assez clairement, c'est que les travailleurs qui ont goûté au télétravail ont apprécié cela, qu'ils gagnent énormément en qualité de vie, qu'ils épargnent la lourdeur des trajets quotidiens. Côté employeurs, on remarque que même ceux qui étaient les plus craintifs se rendent compte que cela fonctionne,

à inventer »



Désormais, grâce à la numérisation, on peut travailler n'importe où, n'importe quand, évoluer au gré de son travail entre une salle de réunion, un espace de concentration, un lieu de coworking ou son domicile

”

que les collaborateurs continuent globalement à délivrer de la performance. Un retour à la case départ n'est donc plus envisageable.

Mais tous les enseignements ne sont pas positifs pour autant ?

Parallèlement à cela, on voit aussi, effectivement, que le télétravail à 100 % n'est pas une solution, qui n'avait d'ailleurs jamais été envisagée même par ses plus chauds partisans. Car tout cela génère aussi, bien entendu, d'énormes inconvénients. Durant le premier confinement, surtout, il y avait des collaborateurs qui, par défaut d'objectifs, ne savaient plus ce qu'ils devaient faire. On a vu que des collaborateurs se sont retrouvés, à la longue, isolés, en demande de lien social, ou victimes de l'impossibilité de mettre un terme à leur journée de travail. Sans oublier que le télétravail lui-même est source d'inégalités : on ne vit pas la chose de la même manière si on dispose d'une maison avec un jardin, avec une bonne connexion, ou si l'on est enfermé dans un appartement avec un bébé sur les bras et, en plus, un tabouret comme chaise de bureau...

Côté management, on a aussi remarqué l'émergence de comportements néfastes, de type harcèlement, de la part de managers avides de retrouver leurs prérogatives perdues : vérification de qui est en ligne et à quel moment, convocation de réunion « zoom » tôt le matin, exigence de feedbacks continus, etc. Il est tout à fait clair qu'on est là exactement dans la philosophie inverse des nouvelles façons de travailler, et que de telles attitudes peuvent provoquer d'immenses dégâts, de type burn-out par exemple...

Pourrait-on dire que les managers sont moins prêts que les collaborateurs à adopter cette « nouvelle normalité » ?

Pointer du doigt les managers, au-delà de quelques comportements individuels, me semblerait injuste : c'est à l'employeur, au comité de direction, de donner la voie à suivre. Je veux dire par là qu'il est totalement légitime qu'un manager s'interroge voire s'inquiète, dès lors qu'il est confronté à la dissémination de ses équipes alors qu'il était auparavant en contact physique et quotidien avec elles. Quel est désormais le rôle de ces managers ? Doivent-ils davantage se comporter en coach ? Comment articuler cette plus grande lati-

tude laissée aux collaborateurs avec l'obligation de délivrer des résultats ? C'est un énorme travail qui est encore à réaliser dans les entreprises !

Dans cette perspective, si on cherche à bénéficier des avantages de cette nouvelle approche du travail, vaut-il mieux rejoindre une grande entreprise ou une PME ?

A priori, on pourrait penser que la PME, de par son environnement plus familial, plus informel, est plus réceptive à des modes de travail hybrides, mélangeant télétravail et présentiel. Mais ce n'est pas si évident que cela. Car pour bien fonctionner, cela doit être formalisé, structuré, de sorte que chacun sache ce qu'on attend de lui, quels que soient l'endroit et le moment où il travaille. En fait, et même si cela peut sembler paradoxal à première vue, ce sont davantage les entreprises très structurées, dont les procédures sont très formalisées, qui sont les plus préparées à ce mode de fonctionnement. Regardez les banques : leurs bureaux sont vides ou presque, mais elles tournent parfaitement.

Ce mode « new normal », comment le voyez-vous, dès lors ?

C'est le défi RH du moment ! Comment imaginer et implémenter ce management hybride, entre présentiel et distanciel ? C'est objectivement très compliqué à organiser. Regardez par exemple ces réunions qui rassemblent des collaborateurs au bureau et des collaborateurs derrière leur écran : c'est souvent une catastrophe en raison du manque de solutions techniques et managériales appropriées. Comment gérer cette alternance, comment faire en sorte que toutes les fonctions bénéficient de ces avancées et pas seulement celles qui peuvent, facilement, être exercées en télétravail ? Il y a là aussi une question d'équité entre les équipes, sachant que certains collaborateurs n'ont, malgré la pandémie, jamais pu télétravailler. Ce qui est très intéressant à observer, en tout cas, est le comportement des jeunes générations : on aurait pu les croire adeptes du télétravail, alors qu'elles sont très en demande d'un retour en présentiel, de réunions où l'on peut non seulement « brainstormer », imaginer, exercer sa créativité, mais aussi tout simplement échanger sur le travail et se socialiser. Tout reste en fait à construire, à inventer !

Il est totalement légitime qu'un manager s'interroge voire s'inquiète, dès lors qu'il est confronté à la dissémination de ses équipes alors qu'il était auparavant en contact physique et quotidien avec elles

”

Chez UCB, la crise sanitaire accélère la transition vers les New Ways Of Working

Déjà engagée depuis plusieurs années sur le sujet, l'entreprise de biopharmaceutique belge compte sur la crise sanitaire pour prolonger la réflexion sur l'organisation du travail de ses équipes.



Chez UCB, la réflexion se poursuit sur le travail à distance et le rapport à l'espace de travail. © BELGA

MEHDI LAGHRARI

Ce sont des fondamentaux importants pour créer une belle culture d'entreprise », affirme Jean-Luc Fleurial, responsable des ressources humaines à UCB. Confiance, innovation, flexibilité, mobilité... Ces termes sont devenus de plus en plus fréquents dans le discours managérial contemporain. Ils caractérisent la volonté des entreprises de modifier le mode de fonctionnement de leurs équipes à travers des nouvelles méthodes de travail – ou « New Ways Of Working » comme on dit dans le milieu. « L'objectif pour nous, c'est que nos collaborateurs puissent se réaliser individuellement tout en réalisant les objectifs collectifs », affirme Jean-Luc Fleurial.

La crise sanitaire, moment charnière

« Confiance, aide, collaboration : ce sont des choses qui nous parlent et qu'on a mises en place à UCB depuis quelques années », affirme-t-il. Engagée depuis plusieurs années dans une réflexion sur l'organisation des équipes et des méthodes de travail, l'entreprise de biopharmaceutique fait office de figure de proue dans ce domaine. Formations, coaching interne, réflexions collectives... De nombreux outils ont été déployés pour favoriser l'acquisition de cette nouvelle culture d'entreprise. « On souhaite encourager nos collaborateurs à réfléchir de manière plus large, à avoir une certaine ouverture d'esprit qui va au-delà de leur travail personnel », affirme le responsable des ressources humaines.

De ce point de vue-là, la crise sanitaire – impliquant un basculement total des effectifs du siège de l'entreprise en télétravail – est venue approfondir ce processus. « C'est clairement un accélérateur de tendances », confie Jean-Luc Fleurial. « Les salariés ont appris à être efficaces en utilisant la technolo-

gie. Ils ont construit de nouvelles méthodes de travail. » Pour autant, travailler entièrement à distance pendant plusieurs mois n'est pas chose aisée pour tout le monde. Là encore, l'entreprise a multiplié les initiatives : « Nous avons créé différentes communautés, par exemple pour les salariés qui avaient des enfants, pour qu'ils puissent se partager leurs conseils. On a aussi très souvent communiqué sur la façon d'organiser son espace de travail, afin d'aider les gens qui avaient du mal sur ce point. »

Approfondir la réflexion

S'il admet que le télétravail puisse entraîner une certaine « fatigue virtuelle » lorsqu'il est appliqué de façon complète et sur une durée si longue, le manager estime que la pratique est tout de même appelée à se développer après la crise. « Il n'y aura pas de retour à la normale après la pandémie. On a déjà commencé à réfléchir à un modèle hybride au sein de la société. » Quelles en seront les modalités ? « On souhaite avoir un taux de présence minimum de 40 % pour chaque salarié sur l'ensemble du mois. C'est quelque chose qu'on a déjà communiqué aux salariés la semaine dernière, et une discussion sera menée prochainement à l'intérieur des équipes. »

L'après-crise sera aussi l'occasion de continuer la réflexion sur de nombreux autres sujets, comme le rapport à l'espace de travail. « Il y a clairement quelque chose à faire au niveau des bureaux », affirme Jean-Luc Fleurial. « Cette discussion était déjà engagée avant la crise, et nous étions arrivés à la conclusion que pour nous, les bureaux doivent symboliser des endroits où les gens viennent se connecter et innover. Nous avons déjà plusieurs espaces qui favorisent ce dialogue et cet échange. »

FOCUS MÉTIERS DE LA SANTÉ :

DOSSIER : SAMEDI 3 AVRIL

SALON DE L'EMPLOI : MERCREDI 7 AVRIL

Un secteur sous pression

Plus que jamais, les soins de santé ont joué un rôle prépondérant dans notre société. Pour faire face à la crise sanitaire et aux défis à venir, les hôpitaux et maisons de repos ont besoin de personnel.

Boostez vos recrutements !

Réservez un stand en nous contactant au 02/225 56 45 ou hello@referenc.es.be

Références

Comment penser ou repenser le travail de demain « Tout l'enjeu est de s'inscrire dans une logique de

Crise sanitaire ou non, l'organisation du travail a toujours fait l'objet de nombreuses mutations qui impliquent, par conséquent, de repenser les différentes manières de travailler, aussi appelées NWoW (New Ways of Working). Mais concrètement, comment les sociétés relèvent-elles les défis actuels posés par ces NWoW ? Références a organisé une table ronde pour sonder les employeurs et les DRH belges et obtenir des éléments de réponse à cette question.

Depuis le XXe siècle, l'organisation du travail a fait l'objet de nombreux remaniements, de mises à jour, de questionnements et de sujets d'études et de discussions. C'est dire que le monde du travail est une réalité profondément sociétale qui évolue sans cesse. À titre d'exemple, la digitalisation marque un tournant majeur actuel dans la transformation des organisations, des entreprises privées et publiques. Une telle mutation implique inexorablement que le management ainsi que les manières de travailler changent. Ces « News ways of working » (NWoW) constituent par ailleurs un vrai facteur d'attractivité pour les entreprises.

Cependant, avec l'arrivée de la crise sanitaire, l'organisation du travail a profondément été bouleversée. Il a fallu faire preuve de résilience, d'adaptation et d'innovation. Les défis RH en termes de NWoW et de management ont (re-)fait surface. Selon une enquête réalisée par Accent, 43% des salariés sont satisfaits de la manière dont leur employeur a abordé la crise du coronavirus au sein de leur entreprise. Mais concrètement, comment les sociétés ont-elles relevé les défis NWoW en cette période de crise que nous connaissons depuis plus d'un an ?

C'est pour fournir des éléments de réponses à ces questions, pour ouvrir le débat et pour se laisser inspirer que Références a organisé le 3 mars dernier une table ronde, animée par Michel Royer, Responsable de l'information générale à Sudpresse. Dans le respect des règles sanitaires, à Namur (siège de Sudpresse-Groupe Rossel), parmi les participants, on retrouve : Laurent Taskin, professeur de GRH à la Louvain School of Management (UCLouvain), Ann Cattelain, CEO de Federgon, Julie Thomas, DRH de Gaming1, Isabel Carrion Chief People Officer chez Orange, Sonia Frey, HR Director chez Adecco, Patrick Andersen, Managing Partner de Delaware et Julien Balistreri, Chief People & Organization Officer chez Ethias.

Tout à tour, les intervenants ont dans un premier temps pris la parole pour expliquer comment ils ont éprouvé les enjeux actuels des NWoW et quelles initiatives ils ont mis en place pour y répondre. Dans un second temps, ils ont fait part de leurs préoccupations futures et de la manière dont ils comptent anticiper les défis RH de demain.

S'inscrire dans une logique de management humain

« L'étude de l'organisation du travail est passionnante », explique Laurent Taskin, professeur à l'UCLouvain. Et pour cause, elle implique de considérer le style de management, la culture organisationnelle, les dispositifs de gestion des personnes, etc. Dans cette optique, le professeur avance que les NWoW ne sont pas 'new' car leurs composantes sont déjà bien connues de tous comme le télétravail, par exemple, une forme de flexibilité du temps et de l'espace de travail. « Le télétravail n'est pas le NWoW, il peut en être une compo-

sante. Le télétravail n'est pas une fin en soi, c'est un élément d'une politique RH. A ce titre, il est au service de quelque chose comme le bien-être, la mobilité, l'empowerment, mais aussi la rationalisation des espaces et des coûts, en fonction des politiques de l'entreprise. »

Autre forme de flexibilité : l'aménagement des espaces de travail. Les vingt dernières années, les bureaux ont mué physiquement. Les open spaces traditionnels sont devenus des espaces de multi-activités, toutes bien définies, où les employés, envisagés comme de plus en plus nomades, sont amenés à évoluer en fonction de ce qu'ils ont à faire. Les NWoW sous prétexte d'une recherche de modernité et d'innovation dans l'organisation du travail, peuvent néanmoins porter préjudice aux travailleurs. En effet, les recherches démontrent que la mise en place d'espaces partagés peut avoir un effet très négatif sur la productivité et l'engagement, entre autres. « En n'ayant pas de véritable espace personnel, l'employé doit soit rester chez lui, soit s'installer provisoirement à un bureau qu'il devra ensuite céder à quelqu'un d'autre. C'est parfois vécu de manière brutale, en fonction de la culture, des métiers, de l'organisation antérieure du travail », constate Laurent Taskin.

Si les composantes des NWoW ne sont pas nouvelles, c'est bien la philosophie de gestion à laquelle



elles se greffent, qui change au fil des années et évolue. « Une philosophie de gestion se base sur une conception de l'individu, sur une vision qu'on a pour l'entreprise et son fonctionnement », à un moment donné. Par exemple, dans les années 1960, on parlait de management par objectifs, dans les années 1980, il était question de gestion de qualité totale. Derrière ces pratiques managériales, il y avait une philosophie de gestion mais « elle a été oubliée, car en management, on cherche trop souvent à dupliquer de 'bonnes pratiques'. Or, le sens au travail, ne vient pas des pratiques... ». C'est sous forme d'avertissement que le professeur invite donc CEO et DRH à ne pas desservir leurs pratiques NWoW actuelles au profit de recettes, en délaissant la philosophie de gestion. « Tout l'enjeu est de s'inscrire dans une logique de Management Humain », au service d'une vision des collaborateurs et de leurs

besoins, mais aussi du projet de l'entreprise comme communauté de travail.

Après cette recontextualisation, nécessaire à la bonne préhension du concept de NWoW, les participants ont décidé de faire retour sur certains aspects de leur politique RH et de la commenter, au regard de la crise sanitaire actuelle et de manière plus générale.

Les NWoW : entre préoccupations et défis. Accompagnement du travailleur et co-living

Le bien-être est une préoccupation centrale chez Federgon, fédération professionnelle des prestataires de services RH, qui a d'ailleurs lancé une plateforme 'Well-being'. En termes de NWoW, « nous travaillons actuellement sur un label de qualité en consultance 'bien-être' et sur une formation spécifique pour l'accompagnement de malades de longue durée. Nous voulons mettre au travail 80% de la population active, comme mentionné dans la déclaration fédérale, afin de garantir une viabilité de notre sécurité sociale », explique Ann Cattelain, CEO de Federgon. Dans cette optique, plusieurs idées ont été lancées telles que : emmener les personnes en chômage temporaire au travail ou leur proposer des formations. « Ces gens ne se rendent pas toujours compte qu'ils perdent en compétences en ne travaillant pas. »

Autre projet : tendre la main aux personnes menacées de licenciement et accompagner leur retour sur le marché du travail. « Lorsque les mesures de soutien ne seront plus là, je crains que les licenciements puissent se multiplier », se désole la CEO. Pour éviter cela, Federgon prévoit de proposer aux personnes qui risquent d'être licenciées un accompagnement approfondi pour réfléchir à leur avenir professionnel et d'éventuelles formations. « Nous voulons aussi proposer un contrat intérim de transition durant lequel le travailleur reste sur le pay-roll de son employeur initial tout en allant goûter à des fonctions dans d'autre

sociétés. Après cette expérience ailleurs, il peut décider de partir. » De plus, il est ambitieux d'appliquer ce même système de 'trajets de transition' aux personnes en congé maladie de longue durée, qui sont près de 500.000 en Belgique. « Nous aimerions prévoir un accompagnement très rapide et, si nécessaire, une formation. » L'objectif de tous ces projets vise à garantir l'employa-

Le monde du travail est une réalité profondément sociétale qui évolue sans cesse.

bilité de tout le monde sur le marché de l'emploi.

« Les NWoW sont un vaste sujet », selon Julie Thomas, DRH de Gaming 1, leader sur le marché des jeux de casino en ligne. C'est en raison de la croissance et des objectifs de développement du groupe à l'international que les défis RH et la philosophie



de gestion ont été (re-)déployés au sein de la société : « Cette expansion a engendré une nécessité de réflexion structurelle pour accompagner au mieux le personnel. »

De grosses avancées en termes d'organisation du travail ont déjà eu lieu : le télétravail existe déjà depuis trois ans à raison d'un jour par semaine, pour 400 membres du personnel. « Certains managers étaient encore réticents mais la crise sanitaire a changé la donne. Au travers d'enquêtes régulières, nous avons compris que le personnel voulait renforcer le télétravail à long terme, notamment pour assurer un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle ». Une requête qui n'a pas inquiété la DRH car, comme elle le constate : « nous avons vu que la performance restait élevée et que les équipes faisaient preuve de résilience malgré le télétravail forcé à temps plein, ce qui nous a permis d'élargir notre politique en la matière ». Au terme de la crise sanitaire cette politique permettra aux employés de télétravailler jusqu'à à mi-temps, s'ils le souhaitent. Les liens sociaux restant primordiaux tout comme les contacts informels pour garder de l'engagement et de la motivation à long terme, Julie Thomas insiste par ailleurs sur le fait qu'elle ne parle pas de « home-working » chez Gaming1 dans le sens où les employés peuvent travailler depuis où ils le souhaitent. « Nous sommes dans un management d'autonomie et de confiance envers nos collaborateurs. »

En outre, les RH misent aussi sur des hubs de travail à développer dans différents endroits névralgiques du groupe à l'international comme à Malte par exemple. « Nous avons le projet d'investir de développer le concept de co-living et permettre ainsi à nos employés de Belgique d'aller travailler et loger sur Malte si ils le souhaitent. L'enjeu étant de créer une cohésion internationale avec le personnel. » Un même projet est également prévu en région liégeoise : « Nous emménageons prochainement dans nos nouveaux bureaux face à la gare de Liège-Guillemins avec des espaces de travail dédiés selon les activités à réaliser, avec des possibilités de flexibilité tout en gardant le côté humain et chaleureux. L'idée étant de créer du mouvement, de laisser place à la co-créativité. Trouver le bon équilibre entre le télétravail et l'intérêt de se retrouver au sein du

Hub pour collaborer et travailler efficacement

Bien-être, autonomie et collaboration

Isabel Carrion, Chief People Officer chez Orange, rejoint les propos du professeur Taskin et indique que « les initiatives de NWoW ne sont plus 'new'. » Et pour cause, une politique de télétravail à raison de deux fois par semaine est déjà en place depuis dix ans au sein de la société. Cependant, seulement 18% des collabora-

43% des salariés sont satisfaits de la manière dont leur employeur a abordé la crise du coronavirus au sein de leur entreprise

teurs télétravaillent à ce rythme. « Mais cela va changer », complète Isabel Carrion qui prépare l'Owow, les futurs 'Orange ways of working' qui seront plus hybrides. « Une réflexion est d'ailleurs amorcée à cet égard : « Devons-nous offrir deux ou trois jours ? Deux jours et demi ? Ou devons-nous être encore plus 'bold' et pionnier en proposant un empowerment total ? Dans ce cas, on laisserait les managers d'équipe et les employés organiser le travail. » A terme, l'objectif est de mettre en place un cadre d'autonomie défini s'appliquant aux circonstances, aux projets et à l'expertise du travailleur. La culture d'entreprise a bel et bien évolué comme le constate Isabel Carrion : « Avec la situation actuelle, il y a une obligation de lâcher prise tout en clarifiant les cadres en vue d'accompagner le personnel. Engager le management dans un dialogue permanent avec le collaborateur était aussi indispensable. »

Outre les NWoW, Orange fait la part belle à l'employabilité pour pouvoir s'imposer à l'avenir comme l'employeur telco préféré des Belges. La société a prévu d'offrir 5 jours de formation annuels à ses employés. « Avec la crise, les collaborateurs passent à côté des formations, le distanciel n'aidant pas. Il faut qu'ils utilisent ces 5 jours, ils sont à voir comme un cadeau pour qu'ils développent leurs compétences pour leur avenir, chez Orange ou ailleurs. » A l'aune d'un mode de travail hybride actuel, Isabel Carrion veut par ailleurs répartir ses espaces de travail entre 80% d'espaces de collaboration et de gestion de projets et 20% de

? management humain »



De gauche à droite et de haut en bas : Julien Balistreri (Ethias), Derek d'Ursel (Références), Patrick Andersen (delaware), Ann Cattelain (Federgon), Isabel Carrion (Orange), Gwenaëlle Leclair (Rossel), Laurent Taskin (Louvain School of Management - UCLouvain), Julie Thomas (Gaming1), Sonia Frey (Adecco).

© VINCENT LORENT

rer, à faire un call pendant une promenade. » En termes de leadership – quatrième pilier, le management à distance, la fixation d'objectifs, l'évaluation par rapport aux résultats (et non plus par rapport au présentiel), la flexibilité des horaires, etc. sont autant de critères à prendre en compte dans l'élaboration d'une philosophie de gestion selon la directrice RH. « Nous sommes de plus en plus dans un mode 'blended lifestyle' où la vie privée et la vie professionnelle se mélangent, il faut donc faire preuve d'adaptation. »

Mobilité, durabilité et management à distance

Patrick Andersen, Managing Partner de delaware, société belge spécialisée dans les services technologiques de pointe, rejoint aussi l'idée selon laquelle les NWoW ne sont pas nouvelles. « Nous avons déjà beaucoup d'autonomie dans notre culture d'entreprise. Mais c'est plutôt vis-à-vis de nos clients que la crise a été un catalyseur de changement ». En effet, avec les restrictions sanitaires, il a fallu fournir ses services d'une manière différente. « Il y a eu tout un travail à réaliser pour faire comprendre à nos clients que la crise n'avait pas d'impact sur la qualité de nos services. »

Durabilité et bien-être sont aussi au cœur des préoccupations NWoW de delaware. « Nous avons économisé un million de kilomètres sur 9 mois en 2020, c'est 2600 tonnes de CO2. Nous avons aussi évité que nos collaborateurs passent 37.500 jours dans la voiture au profit de plus de flexibilité dans le travail et de plus d'interactions avec les proches. » De grands changements dont se félicite le Managing Partner qui invite toutefois à rester avisé et à tirer des leçons de la crise. Celle-ci doit servir de levier pour changer la manière de travailler et ne doit pas entraîner un « retour aux anciennes méthodes de travail ».

Côté bien-être, c'est le défi de fournir un accompagnement sur mesure qui se pose : « Le collaborateur doit avoir de la flexibilité et être libre de décider soi-même. » L'enjeu était de taille au niveau des jeunes travailleurs de la société : « La génération Y a besoin de rencontrer ses collègues, elle veut être engagée dans des projets et aujourd'hui c'est très difficile de répondre à cela. » Chez delaware, le lien social – le contact physique – reste donc un aspect très important que Patrick Andersen s'empresse toutefois de nuancer : « L'interaction virtuelle peut être tout aussi qualitative, tout dépend des circonstances. »

Pour sa part, Julien Balistreri, Chief People & Organization Officer chez Ethias, déplore quelque peu l'appellation NWoW derrière laquelle « on sait mettre plein de choses derrière le concept et rien en même temps ». Il n'y a pas de programme NWoW à proprement parler chez Ethias. En revanche, le Chief People & Organization Officer corrobore la notion de philosophie de gestion, évoquée par Laurent Taskin, qui place l'humain au centre : « C'est quelque chose de profondément ancré dans l'ADN de notre société et qui est essentiel depuis notre création, il y a plus de

100 ans. » En effet, chez Ethias, c'est davantage les pratiques de gestion que la philosophie de gestion qui changent en vue notamment de satisfaire les attentes de collaborateurs. « Toutes les tranches d'âge de travailleurs ont des besoins par rapport à leur emploi et à leur employeur. »

En outre, la digitalisation de la société a été indispensable pour permettre le télétravail. Aujourd'hui 100% des collaborateurs peuvent télétravailler « Il a notamment fallu s'organiser pour que 100% des métiers puissent le faire à distance. Nous avons aussi mis en place de nouveaux canaux de rencontre digitaux pour échanger avec les clients. » Toute une réflexion a également été élaborée quant au management à distance en termes de comportement, de compétence et de gestion humaine. D'un point de vue infrastructurel, Ethias a fait évoluer le mobilier et l'immeuble pour tenir compte des NWoW, et veut encore aller plus loin : « Nous avons prévu de déménager d'ici 2024 sur un site qui nous permettra d'innover dans notre manière d'aménager l'espace. » A cet égard, Julien Balistreri ajoute qu'il est important d'offrir à chacun l'environnement de travail dont il a besoin.

Actuellement, Ethias mène une série de réflexions en vue de rendre le télétravail plus structurel. Elle réfléchit notamment au droit à la déconnexion. « La frontière travail/vie privée est plus poreuse qu'auparavant. C'est à la fois un avantage et un inconvénient. Nous voulons proposer un cadre de droit et de devoir à la déconnexion. »

On le voit, chaque entreprise, chaque intervenant a sa propre vision des NWoW et entend relever

soins stratégiques, notamment en ce qui concerne la future 5G très controversée. Nous recherchons encore des ingénieurs et de techniciens pour remplacer la 4G et implémenter ce nouveau réseau », avance Isabel Carrion. Pour elle, recruter en ligne est plus efficace : « on trouve plus rapidement des créneaux, on perd moins de temps à se déplacer. De plus avec tous les outils existants, la technologie nous aide : on peut par exemple avoir de beaux stands aux foires de l'emploi virtuelles. » La formation en ligne est aussi un défi très important pour la Chief People Officer. Il faut pousser la digitalisation des fonctions RH vers la datascience, « ce qui permettrait de capturer des tags associés aux formations en ligne et savoir qui s'est connecté.

Tout dépend de la culture des organisations. C'est en fonction de cette dernière que les sociétés ont soit des facilités soit des difficultés à recruter en ligne.

En tant qu'employeur je veux savoir dans quelles formations online mon collaborateur s'est investi. »

Ann Cattelain rejoint ces propos en complétant qu'il reste difficile de savoir qui s'est formé et dans quel(s) domaine(s). Et pour cause « les collaborateurs peuvent avoir suivi une formation formelle mais ils peuvent très bien avoir choisi des formules plus informelles, qui nous échappent. Il faudrait pouvoir mesurer cela en trouvant un système intersectoriel de traçabilité pour les formations tant formelles qu'informelles (compétences sociales ou 'soft skills') ». Côté recrutement, la

recruter », se réjouit Patrick Andersen. En revanche, ce sont les profils plus pointus, plus expérimentés qui restent difficiles à recruter, à distance ou non. « Nous avons un processus de recrutement particulier : nous ne faisons pas d'assessment et après trois entretiens nous engageons. » Du point de vue des formations techniques, ce qui compte pour la société, c'est l'obtention de certificat.

Avis partagé par Julien Balistreri qui ne voit pas vraiment d'inconvénients dans le processus de recrutement à distance en tant que tel. Pour lui, c'est plus l'onboarding et la formation qui sont de véritables défis. « Transmettre une culture et des valeurs d'entreprise à distance c'est compliqué. En 2020, nous avons proposé plus de 300 séminaires et e-learning. Former à distance n'est pas idéal pour les soft skills, il faudrait se tourner vers le blended learning. »

Pour sa part, Julie Thomas confie qu'elle reste mal à l'aise quant à l'obligation sanitaire qui impose de recruter en ligne : « Nous sommes dans une guerre des talents très forte chez Gaming1. Aujourd'hui, les candidats qui ont un profil IT font leur choix de société et partagent nos valeurs et culture d'entreprise lors du processus de recrutement est primordial. » Selon la DRH, si les candidats peuvent venir au sein du hub pour se rendre compte de notre dynamique d'entreprise, c'est beaucoup plus facile pour recruter ces profils pénuriques. En revanche, le passage au virtuel a permis de recruter un panel plus large de profils à l'international. Côte apprentissage, les assessments RH ont été repensés pour tenir compte des profils sous stress, imposés par des mois de confinement.



© VINCENT LORENT

les défis qu'elles imposent d'une manière singulière et proactive qui leur est propre : télétravail, apprentissage, mode de travail hybride, réaménagement des bureaux, développement d'une politique plus durable, bien-être des collaborateurs, etc. Force est de constater qu'ils mettent tous l'humain et le relationnel au cœur de leur philosophie de gestion et de leur politique RH, tout comme dans les enjeux à venir.

Recruter à distance : avantage ou inconvénient ?

C'est d'ailleurs autour de la thématique du recrutement à distance, véritable défi NWoW, que les intervenants se sont exprimés, dans un second et dernier tour de table. Globalement, la pratique n'a plus besoin de faire ses preuves. Déjà adoptée depuis quelques temps par les entreprises, elle présente même certains avantages que son alternative physique peut lui envier.

Les recrutements chez Orange ont continué car « nous avons des be-

CEO de Federgon estime que les premiers contacts peuvent s'effectuer de manière digitale, permettant ainsi de gagner du temps.

En réaction, Sonia Frey avance que le recrutement à distance peut se décliner de différentes manières en fonction du profil recherché et du type de fonction. « Recruter des profils plus techniques demande une analyse plus spécifique que de lancer une recherche urgente suite à un collaborateur qui ne s'est pas présenté le matin ». La directrice RH reconnaît que le digital est amené à se pérenniser et à se plier pour garantir une bonne expérience candidat.

Réguler l'onboarding et le présentiel

Chez delaware, ce sont essentiellement de jeunes candidats qui sont recrutés. Le passage au virtuel n'a pas posé problème car la société possédait déjà un vivier de talents. « Nous sommes très présents sur les réseaux étudiants et grâce à cela nous n'avons pas de difficultés pour

En guise de conclusion, Laurent Taskin dresse le constat que « tout dépend de la culture des organisations. C'est en fonction de cette dernière que les sociétés acceptent plus ou moins facilement ou non de recruter en ligne, ou d'évaluer leurs collaborateurs à distance. » Mais pour le professeur, l'enjeu majeur, comme Julien Balistreri l'a remarqué, reste l'onboarding : « il faut continuer à penser des activités de socialisation, de créativité, d'innovation avec de la présence physique. La proximité reste plus que jamais nécessaire pour faire exister l'entreprise. » Le véritable enjeu NWoW actuel est donc aussi de repenser le présentiel : « Si depuis trente ans, on régule l'absence et la distance, demain, nous devons sans doute réguler la présence en envisageant les activités qui nécessitent d'être organisées en présentiel et en adaptant modes de management et espaces de travail en conséquence, au cas par cas », conclut-il.

Julie Delcourt

bureaux concentration. « Le maximum de la concentration se fait à domicile et la collaboration en présentiel. » A cela, la Chief People Officer entend coupler une nouvelle politique de mobilité : « Nous voulons une politique mobilité plus holistique où les collaborateurs seront rémunérés en fonction des kilomètres alternatif qu'ils brûleront au détriment de l'essence. » De manière générale, il s'agit de tendre

Si les Nwow ne sont pas nouvelles, c'est bien la philosophie de gestion à laquelle elles se greffent, qui change au fil des années et évolue

vers une approche RH différenciée selon le type de profil et de proposer un monde hybride personnalisé.

Au regard de toutes ces nouvelles manières d'envisager le travail et son organisation, Sonia Frey, HR Director chez Adecco, groupe spécialisé dans l'intérim, rappelle qu'il existe quatre grands piliers dans une politique de « flexibilité absolue » : les bricks, les bytes, le behaviour et le business. Ces piliers sont imbriqués et ne peuvent s'appréhender distinctement. En ce qui concerne les bricks, soit les espaces de travail, toute une série de préoccupations sont sur la table : que faire des espaces libres en raison du télétravail forcé ? Faut-il les rendre plus collaboratifs, intersectoriels ? En guise de piste de réflexion, la directrice RH suggère : « Nous pourrions louer des salles de réunion ad hoc près des gares et, ainsi, tous se retrouver à un endroit et ne plus avoir un espace professionnel dédié ». Au niveau du second pilier, le défi a été relevé : tous les outils numériques mis en place chez Adecco ont fait leur preuve lors du confinement. Ils fonctionnent et sont développés en permanence.

Mais face à cette utilisation massive de logiciels en ligne, Sonia Frey insiste sur le fait que le bien-être et le behaviour – troisième pilier – demeurent essentiels : « Nous travaillons tout le temps avec Teams, les journées passent vite et la limite entre le travail et la vie privée devient floue. Il y a un gros point d'attention à porter ici. Il faut pouvoir déconnecter comme on le ferait en allant au bureau. L'exercice physique est également important. Nous invitons notre personnel à sortir, à s'aé-

« Dans le contexte actuel de la digitalisation, les individus veulent plus que jamais être considérés comme des personnes humaines »

Les Nwow (New ways of working) ne sont pas aussi nouvelles qu'elles le paraissent. En fait, c'est surtout la manière dont elles s'articulent et interagissent qui renouvelle l'organisation du travail. Aujourd'hui, c'est vers un management humain qu'il faut tendre. Explications avec Laurent Taskin, professeur de management à l'UCLouvain.

Comme évoqué lors de la table ronde organisée par Références le 3 mars dernier, qui était consacrée aux Nwow, Laurent Taskin, professeur de management et d'organisation du travail à l'UCLouvain, explique que la notion de Nwow en soi n'est pas nouvelle. « Bien qu'une ambition de renouveler la manière de travailler se cache derrière le concept de Nwow, les trois principales composantes de cette notion, elles, ne sont pas neuves. » Parmi ce triplé, on retrouve : la flexibilité de l'espace et du temps de travail, les modes d'organisation spécifiques du travail et les formes de management.

On réduit souvent les Nwow à cette flexibilité spatio-temporelle car c'est la plus tangible

La flexibilité de l'espace concerne, entre autres, le télétravail sous toutes ses formes : télétravail à domicile, mobile, en télécentre, en espace de coworking, etc. Une dimension spatiale à laquelle s'imbrique une configuration particulière des bureaux comme les open space, les espaces partagés ou encore l'activity based

office, soit des espaces de travail dédiés à une activité en particulier (espace détente, espace de créativité, espace collaboratif, etc.). Le flexwork est l'association de ces deux réalités. « Il vise à montrer que le télétravail pratiqué modérément a des effets positifs, que le bureau partagé peut avoir des effets négatifs et que la combinaison des deux peut neutraliser ces effets. » La flexibilité temporelle vise la possibilité d'avoir quelques souplesses avec les horaires. « On réduit souvent les Nwow à cette flexibilité spatio-temporelle car c'est la plus tangible, c'est celle qui peut incarner physiquement un idéal de transparence, de collaboration ou de « fluidité », par exemple », détaille le professeur.

Le projet, les équipes, le management et les TIC

Au sein des pratiques d'organisation du travail spécifiques, on retrouve notamment l'organisation du travail par projets. « Plutôt que de se structurer de manière hiérarchique, en départements et directions, le travail et les personnes s'organisent par projets qui ont des durées de vie limitées et qui demandent des com-



Laurent Taskin, Professeur de management et d'organisation du travail à la LSM - UCLouvain. © VINCENT LORENT

pétences particulières. » Il s'agit là d'une organisation transversale dans le sens où il est possible de participer à plusieurs projets en même temps. Enfin, les styles de management recouvrent le management participatif, collaboratif, etc. qui donne davantage d'autonomie aux collaborateurs. « Cette forme de management vise à animer une prise de décision plus collégiale et soutenir la collaboration entre tous. »

On le voit, le paradoxe est là : toutes ces composantes Nwow existent bel et bien, imprégnant au quotidien nos modes de travail. Mais alors, qu'est ce qui est nouveau ? Selon Laurent Taskin, « c'est d'abord l'usage généralisé des TIC (Technologies de l'information et de la Communication) pour soutenir le nomadisme et la collaboration » Mais, la véritable « nouveauté » viendrait d'ailleurs.

Un management plus que jamais humain

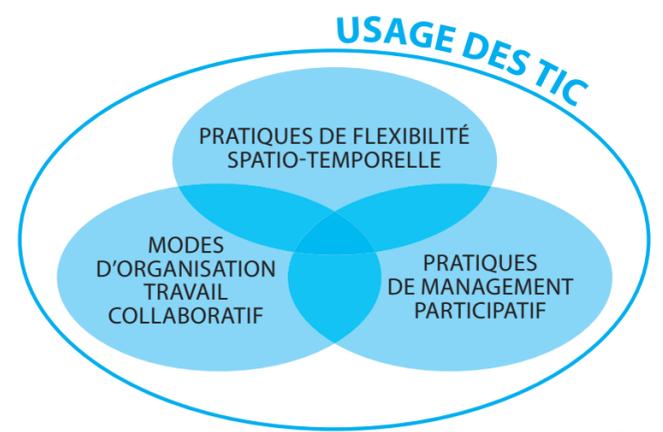
Le caractère innovant des Nwow vient de la façon dont ses composantes s'articulent aujourd'hui et de la finalité qu'elles servent. « Elles se combinent au service d'une philosophie de gestion. Là repose la nouveauté : c'est combiner la flexibilité spatio-temporelle, des modes spécifiques d'organisation du travail et de management au service d'une vision nouvelle de l'entreprise plus démocratique et transparente dans son gouvernement. » Derrière cette vision innovante, se cache en fait une ambition et une conception de l'humain renouvelée. Voilà tout l'enjeu. Cette vision implique un changement dans la manière dont on considère les travailleurs et dont on visibilise le travail.

C'est cela la nouveauté des Nwow en 2021 : « Les personnes ne sont plus à considérer comme des ressources ou un capital, des métaphores très déshumanisantes. De nos jours, dans un contexte de robotisation, plus que jamais les individus veulent sentir qu'ils sont considérés

C'est cela la nouveauté des Nwow en 2021 : « Les personnes ne sont plus à considérer comme des ressources ou un capital »

comme des personnes humaines. C'est à ce projet que les Nwow peuvent contribuer si les modalités même de leur mise en œuvre et les finalités auxquelles elles participent sont co-construites. Il faut tendre vers un management humain. », conclut Laurent Taskin.

Julie Delcourt



Composantes des NNOW
Source : Taskin et al. (2013)

« Nous voulons renforcer cette idée selon laquelle le Belge doit prendre sa carrière en main »

Federgon, la fédération des prestataires de services RH, met tout en œuvre pour faciliter les tâches quotidiennes des recruteurs, des entreprises clientes et des candidats. Pour ce faire, elle soutient et entreprend toute démarche permettant le développement d'outils et d'applications numériques qui viennent améliorer et simplifier la relation de travail, en la rendant 100% numérique.

Federgon, la fédération professionnelle des prestataires de services RH, rassemble des membres internationaux, mais aussi des PME et ses domaines de prédilection sont : l'intérim, les titres-services, le recrutement, l'outplacement, l'intérim management, le projectsourcing et la formation, entre autres. L'un des projets phares de la fédération, en termes de Nwow, est de stimuler l'offre de services RH à la pointe de la technologie. « Nous proposons par exemple la plateforme HR Tech qui s'adresse à la fois aux startups qui ont des outils en RH ainsi qu'à nos membres, pour les aider à se digitaliser. Il y a aussi la plateforme d'accompagnement de carrière et celle dédiée au bien-être qui four-



© OLIVIER POLET

nit des conseils aux entreprises pour aider les collaborateurs à sentir qu'ils ont une valeur ajoutée », explique Ann Cattelain, CEO de Federgon.

Force est de constater que la numérisation est au cœur des activités de la fédération qui aspire à organiser tout le travail administra-

tif de ses membres en ligne. Ce défi a déjà été relevé sur le marché du travail intérimaire : « Nous sommes pionniers dans ce secteur. Nous étions les premiers à travailler avec des factures électroniques et à développer les chèques-repas électroniques. » Aujourd'hui, Federgon peut partager le succès de la plateforme qui donne accès, à tous les intérimaires de toutes les agences d'intérim, à l'ensemble de leurs documents sociaux. Un véritable gain de temps grâce à la numérisation des formalités administratives entre un employeur et ses travailleurs : « La plateforme InterimSign indique quand le contrat est disponible, permet la signature électronique du contrat et propose aussi un système d'archivage où il est possible de consulter tous les contrats signés. L'avantage ? Une seule et même plateforme avec un seul identifiant et un mot de passe. Il n'est plus nécessaire de s'inscrire sur plusieurs plateformes intérim », se félicite la CEO.

Cette transition numérique vise à faire la promotion de la demande et non plus de l'offre, en vue de consolider l'employabilité du travailleur belge

Autre projet digital en cours, destiné cette fois-ci aux travailleurs belges et à leur transition sur le marché de l'emploi : le WorkID, le portefeuille d'un candidat où toutes ses données personnelles sont regroupées. « Nous voulons aller plus loin avec ce projet et le connecter aux bases de données

du gouvernement, comme celle de l'ONSS, afin de savoir quel est le profil du travailleur : flexi-job, étudiant, etc. » Le candidat reste ainsi le propre propriétaire de son portefeuille tout en étant libre de le partager avec les employeurs.

Assurer la transition sur le marché de l'emploi

Sur le long terme, l'objectif d'un projet comme la plateforme WorkID est son application à l'ensemble des sociétés du pays. « Nous envisageons aussi de greffer ce compte au compte 'formation' pour centraliser les informations et avoir un seul portfolio pour tout ce qui concerne le travail, en particulier, et la carrière professionnelle, en général. Il est très important que tout ceci soit 'RGPD-proof', respectueux de la vie privée du candidat », ajoute Ann Cattelain.

Federgon met ainsi également un point d'honneur à accompagner les travailleurs dans leur apprentissage. « Nous plaçons en faveur d'un accompagnement des travailleurs tout au long de leur carrière afin qu'ils se forment pour encore mieux comprendre ce qu'ils doivent faire avec ce qu'ils ont appris et développer de nouvelles compétences. » Dans cette optique, la fédération soutient le développement d'une application 'formation' avec un propre compte individuel où chacun pourrait ajouter du budget, l'employeur dans un premier temps. « Mais pour nous, la formation est une responsabilité partagée entre toutes les parties ; le secteur, voire l'état et même le travailleur peuvent ajouter du crédit sur le compte 'formation'. »

Stimuler la volonté d'apprendre
Cet outil numérique entend dépasser l'emploi actuel du candidat, il se veut intersectoriel. Il vise aussi à lutter contre ce manque de soif d'apprentissage généralisé, comme le constate la CEO : « Nous savons que la volonté d'apprendre n'est pas très grande parmi la population belge. » C'est pourquoi il est primordial de stimuler les travailleurs : « Nous voulons proposer des outils adressés aux candidats en vue d'analyser leurs compétences et de leur suggérer un choix de formations. » D'autres idées fusent encore. Tous les projets de Federgon en cette matière sont consultables dans leur White Papers.

Stimuler l'offre de services RH à la pointe de la technologie

Avec la plateforme InterimSign, le WorkID et le compte 'formation', Federgon repense la manière de travailler et facilite les tâches quotidiennes entre employeurs et travailleurs en digitalisant certaines pratiques : les processus de recrutement et de dépôt de candidature sont amenés à se transformer. Plus encore, toute cette transition digitale vise à faire la promotion de la demande et non plus de l'offre, en vue de consolider l'employabilité du travailleur belge. « Nous voulons renforcer l'idée que c'est le candidat qui prend sa vie et sa carrière en main. Plus globalement, nous voulons préparer tout un chacun à la vie professionnelle de demain », conclut Ann Cattelain.

Julie Delcourt

Un nouvel environnement de travail au cœur de Liège

Gaming1, leader belge des jeux de hasard (casinos, paris sportifs et poker) tant terrestres qu'en ligne, est en pleine croissance. C'est au cœur de Liège, face à la gare des Guillemins que les 400 collaborateurs de Gaming1, rattachés au Hub Technologique du Groupe, s'installeront prochainement.

Avec la crise sanitaire, la société liégeoise a renforcé sa politique de télétravail, déjà en place depuis plusieurs années, et a pu tester ses avantages et inconvénients. Dans ce contexte, tout le défi est bel et bien de donner envie aux collaborateurs de venir travailler au sein des murs du Hub belge. Le traditionnel bureau doit désormais offrir une valeur ajoutée par rapport au bureau de la maison. Un challenge bien compris par Gaming1. La société désormais active à l'international a lancé il y a deux ans, le projet de construction de son nouveau Hub belge. Un environnement de travail adapté aux différents collaborateurs, activités et besoins avec la possibilité de mieux organiser leur travail. Désormais, Gaming1 s'implante au cœur de Liège, près de la gare des Guillemins. Le déménagement est prévu en juin.

Ce nouvel espace de travail est conçu pour répondre aux besoins individuels de chaque collaborateur afin qu'il puisse s'épanouir et travailler efficacement. L'espace est également prévu pour s'adapter aux différentes activités planifiées dans une journée. Ainsi les salons collaboratifs seront privilégiés pour un brainstorming, la bibliothèque pour trouver du calme et le Gaming Café pour prévoir des rencontres informelles. Les espaces ne sont plus attribués à une personne mais bien

à un type d'activité. « Ce projet prend encore plus de sens depuis la crise du covid, précise Julie Thomas, HR Director. Si on vient au bureau, c'est pour travailler dans une dynamique de partage, de co-création et de connexion. » Ici l'environnement est véritablement au service de la performance des collaborateurs. Ce sont des leviers d'actions stratégiques nécessaires pour le groupe qui compte bien se hisser parmi les meilleurs acteurs du marché au niveau mondial.

Les espaces ne sont plus attribués à une personne mais bien à un type d'activité.

Plus largement, ces nouveaux bâtiments ont été réfléchis pour réduire l'empreinte carbone de l'entreprise. La construction est labellisée BREEAM, une référence en matière de durabilité et de mobilité douce. L'emplacement stratégique, à deux pas de la gare des Guillemins, propose également aux collaborateurs une plus large offre de transports.

Assurer le bien-être des équipes

Une telle démarche d'activity based working ne peut réussir sans une étroite collaboration avec les membres du personnel. « Cela né-

cessite beaucoup de change management pour que les collaborateurs comprennent cette nouvelle façon de travailler et l'intérêt qu'ils peuvent y trouver. » souligne Julie Thomas. Ainsi, l'équipe HR a veillé à intégrer les collaborateurs au projet notamment au travers de workshops organisés par son équipe performance. Les équipes sont également sollicitées pour personnaliser leurs zones d'ancrages afin qu'elles y retrouvent leur identité propre et que tous les membres s'y sentent bien.

En parallèle à l'aspect workstyle,

la société a développé une politique lifestyle pour améliorer le quotidien de ses collègues. Un service de conciergerie qui assure le repassage du linge, la livraison de

En parallèle à l'aspect workstyle, la société a développé une politique lifestyle pour améliorer le quotidien de ses collègues.

courses ou le lavage de la voiture va permettre à chacun de réduire sa charge mentale. De nombreuses

activités aident à rapprocher les membres du personnel au travers de teambuilding, échanges de livres, after-work ou « Gaming1 On Ice », un village de Noël... Tout est mis en place pour que les collaborateurs prennent du plaisir sur leur lieu de travail. Le plaisir est, en effet, une des cinq valeurs essentielles de Gaming1. Ces aménagements pourraient également attirer de nouveaux collègues. Gaming1 compte 1200 collaborateurs, dans 8 pays, et projette de recruter 200 personnes en 2021/2022.

Sarah Poucet



Gaming1 s'implante au cœur de Liège, près de la gare des Guillemins. Le déménagement est prévu en juin.

© MARTINE SERONVALLE

More than a job

De futurs bureaux à la hauteur de vos ambitions.

Installation prévue au cœur de la Cité Ardente en juin 2021.

www.gaming1.com/fr/emplois



©OOO (Out Of Office)

GAMING1

Une équipe HR en mode agile

Pour faire basculer l'entreprise vers un mode de travail agile, le département HR a montré l'exemple et opéré sa transition. Et ce, en pleine crise sanitaire.



Chez Orange, plusieurs équipes travaillent en mode agile. Le département HR les accompagne dans leur processus de transition. Mais en réalité, sans vivre soi-même ce mode de travail, il est compliqué de le comprendre. Isabel Carrion, Chief people officer, a donc décidé de faire basculer l'entièreté de

Le rôle des managers a également été revu.

son propre département en mode agile. Dans ce processus d'évolution, elle relève trois étapes importantes : la stratégie, l'organisation et les profils adéquats. Elaborer sa stratégie nécessite de se renseigner, de consulter d'autres entreprises. L'organisation est l'élément clé pour exécuter la stratégie. Enfin, évoluer passe par des personnes avec des compétences et un état d'esprit en adéquation avec le projet.

Une équipe de personnes polyvalentes

Malgré un peu de retard suite à la crise sanitaire, l'équipe RH est entrée dans la seconde phase du plan d'évolution en septembre. Depuis, les collaborateurs ne sont plus répartis en petites équipes fixes (recrutement, formation, etc) mais sont une équipe de personnes polyvalentes qui sont temporairement organisés en squads. Chaque trimestre, le département établit les priorités stratégiques en fonction des besoins définis avec ses clients internes et organise des squads par mission sur base des compétences nécessaires et de la motivation des employés internes HR ou externes. La composition des squads peut donc varier en fonction des objectifs trimestriels, ce qui permet aux collaborateurs d'accentuer leur collaboration mais aussi d'appréhender une plus large palette de métiers. Le rôle des managers a également été revu. Certains sont des managers fonctionnels en charge de piloter les squads, d'autres sont en support pour faciliter le quotidien des équipes dans une posture d'accompagnement des collaborateurs. Ils endossent donc davantage un rôle de coach proche des Team Members. Même la fonction d'Isabel a changé. Face à davantage de managers, elle ne peut se rendre aussi disponible qu'auparavant. Elle n'intervient donc plus que lorsqu'elle apporte une véritable valeur ajoutée, en cas de décision par exemple. « C'est un changement de perspective. On ne vient plus me faire un rapport, c'est moi qui me joins aux squads et aux réunions. » souligne-t-elle.

De tels changements demandent une évolution de l'état d'esprit de l'équipe. C'est la dernière étape de l'évolution : développer de l'empathie organisationnelle ainsi qu'améliorer la qualité, l'autonomie (empowerment) et l'efficacité des collaborateurs en les



accompagnant dans leur croissance. Des appels hebdomadaires avec chaque membre de l'équipe ont été mis en place pour décrypter et comprendre le fonctionnement de ce nouveau mode de travail. « Quand on réorganise, on bouscule les personnes. C'est très important d'avoir un moment de proximité, de clarification pour que rien ni personne ne se perde dans la transition. » Les sessions de formation ont, elles, permis d'aligner les compétences.

Des collaborateurs satisfaits

Sondées lors d'une enquête interne, les équipes HR n'envisagent plus de revenir en arrière concernant l'organisation de leur travail. Certaines sou-

haitent même accompagner d'autres départements de l'entreprise dans leur transition vers l'agile. Pour Isabel Car-

Développer de l'empathie organisationnelle ainsi qu'améliorer la qualité, l'autonomie (empowerment) et l'efficacité des collaborateurs

rion, c'est une victoire. « Et tout ça dans une phase confinée ! Je suis fière de ce qu'on a accompli. Nous sommes maintenant prêts à montrer l'exemple en véritables conducteurs de changements au sein de l'entreprise. » se

réjouit-elle.

Une performance que l'on retrouve de façon globale au sein de l'entreprise. Le score eNPS 2020 (employee Net Promoter Score) qui mesure la satisfaction des collaborateurs n'a jamais été aussi élevé en 25 ans, et ce dans un contexte où plusieurs magasins ont été contraints de fermer provoquant du chômage temporaire. Orange est également Top employer depuis 10 ans. Des récompenses dont ne se satisfait pas Isabel Carrion : « Top employer c'est bien, mais je veux que l'on devienne l'employeur Telco préféré en Belgique ! » sourit-elle. A coup sûr, l'évolution HR d'Orange ne s'arrêtera pas là.

Sarah poucet

« Il faut oser penser "out of the box" »

Après plus d'un an de confinement, la solitude pèse parmi les travailleurs belges. La collaboration et les contacts informels sont plus que jamais importants, et, Adecco, société spécialisée dans les services RH en a bien conscience. Elle est en train de repenser ses espaces de travail en vue de les rendre les plus collaboratifs possibles et de répondre aux nouvelles manières de travailler.

Voilà maintenant plus d'un an que la crise sanitaire a contraint tous les employés à télétravailler depuis leur domicile. Chez Adecco, groupe spécialisé dans les services RH, on n'a pas non plus échappé à la règle mais la situation devient pesante, comme le constate Sonia Frey, HR Director d'Adecco : « Il y a ce besoin de retourner à quelque chose de tangible. L'expérience de travail d'équipe n'est plus la même, c'est beaucoup mieux de partager quelque chose lorsqu'on est dans la même pièce et pas seul devant son ordinateur. Et cela manque énormément à nos équipes. »

Malgré le fait que la performance soit restée au rendez-vous et que certaines fonctions se prêtent plus que d'autres au télétravail, la collaboration ne peut être assurée uniquement à distance, via les outils numériques, loin d'un « partage intensif et dynamique », selon la directrice RH. Tout le



côté informel de la relation est lui aussi perdu et laisse un vide : « On se voit dans les réunions avec les collègues mais ce n'est pas la même forme de connexion que l'on peut avoir lorsqu'on déjeune ensemble par exemple. Il faut rire, déconnecter du travail et passer un moment non professionnel mais tout ceci n'est plus d'actualité. »

Accompagner les collaborateurs

Bien que la connexion humaine soit indispensable, le retour à 100% au bureau lui n'est plus tout à fait d'actualité. Tout un point d'attention, véritable défi en termes d'organisation du travail et de Nwov, est porté à cet égard par Adecco : il s'agit s'adapter

en fonction de chaque employé, de son type d'activité, et de son cadre de

Il faut rire, déconnecter du travail et passer un moment non professionnel mais tout ceci n'est plus d'actualité. »

travail. « Tout dépend de l'environnement de travail propice à l'apprentissage et à la concentration : si vous êtes chez vous, sans les enfants, avec votre bureau isolé, c'est peut-être plus efficace que de retourner au bureau pour les tâches qui demandent de la concentration. »

Dans cette optique, il est aussi question de repenser les bureaux du siège

et leur aménagement comme un véritable espace de collaboration. « Nous voulons changer notre manière de fonctionner en laissant plus de place aux espaces collaboratifs, en structurant les mètres carrés différemment tout en instaurant des systèmes de réservation. Le but n'est pas que tout le monde soit là le même jour mais il faut des moments pour qu'on puisse se retrouver avec une équipe. » Sonia Frey va plus loin et propose d'envisager des réunions dans d'autres espaces si nécessaires. A titre d'exemple, elle cite BeCentral, le campus digital situé Gare Centrale à Bruxelles, qui accueille, depuis 2017, 175.000 personnes issues de startups, ONG et écoles.

Repenser l'onboarding et la mobilité

Autre défi de la société : repenser l'onboarding. Il reste primordial que ce dernier s'effectue sur place : c'est là que les nouvelles recrues y découvrent le métier, apprennent et développent les automatismes. De plus, c'est une manière de toucher de près aux valeurs et à la culture de l'entreprise. A cet égard, la directrice RH rappelle que la formation en soi doit également faire l'objet d'une remise en question et parle de 'blended learning' : « l'apprentissage, ce n'est pas seulement avoir une classe en présentiel avec un professeur. Il y a aussi la lecture, les préparations, les 'papers' à lire à l'avance, les exercices pratiques à faire

Le but n'est pas que tout le monde soit là le même jour mais il faut des moments pour qu'on puisse se retrouver avec une équipe.

après la théorie, le trainee ship, etc. Il faut toucher à toutes les formes d'apprentissage afin d'ancrer les nouvelles connaissances et pratiques dans la manière de travailler des collaborateurs. » Adecco investit actuellement dans la révision des formations e-learning : avec une grande bibliothèque d'offres, toute une série de formations sont proposées, entre interactivité et personnalisation.

Enfin, la durabilité est aussi un enjeu Nwov, un point d'attention cher à la société.

« L'impact sur l'environnement n'est pas à sous-estimer. Aujourd'hui nous avons pu gagner du temps au profit de l'attente dans les embouteillages et nous avons réduit nos émissions de CO2. Nous sommes dans un mode de travail plus sain et c'est quelque chose qu'il ne faut pas perdre de vue à l'avenir », conclut Sonia Frey

Sarah Poucet

Après la crise sanitaire, Ethias tire des leçons salvatrices

Cette période de crise a permis de tester à l'extrême le télétravail et la flexibilité. Tout en s'adaptant, l'assureur mesure les limites de ce modèle mais a aussi créé des solutions pour l'encadrer.



Comme la plupart des entreprises belges, Ethias a été bouleversé par la pandémie. Si depuis toujours, l'assureur adapte sa façon de travailler - la société permet des horaires flexibles, travaille sur l'empowerment des équipes, le déploiement du télétravail - la réalité était bien loin d'un 100% *homeworking*. Alors qu'on fête l'anniversaire du confinement, Julien Balistreri, Chief People et Organization Officer, tire les leçons de cette période particulière et envisage le modèle de demain.

Comme la plupart des entreprises belges, Ethias a été bouleversé par la pandémie. Si depuis toujours, l'assureur adapte sa façon de travailler - la société permet des horaires flexibles, travaille sur l'empowerment des équipes, le déploiement du télétravail - la réalité était bien loin d'un 100% *homeworking*. Alors qu'on fête l'anniversaire du confinement, Julien Balistreri, Chief People et Organization Officer, tire les leçons de cette période particulière et envisage le modèle de demain.

165 engagements en 2020

En plus d'avoir accéléré la transformation digitale, la crise a prouvé la capacité de résilience de l'entreprise. Ethias a su maintenir sa productivité, répondre aux besoins de ses clients et délivrer les projets dans les temps. Les équipes sont restées tout à fait engagées. Plus spécifiquement, le département HR a poursuivi son activité avec 165 engagements en 2020. Les processus d'onboarding, d'engagement et de formation ont été réadaptés avec succès pour ainsi accueillir de nouveaux collaborateurs tout aussi préparés et efficaces qu'en temps normal.

La pandémie a également permis de tester les limites des NWOW. Si le

télétravail est un atout, il est loin d'être idéal à temps plein. Ce système pose notamment la question de la socialisation, élément central du travail en équipe. Ethias est particulièrement attentive aux limites du télétravail au niveau de la cohésion des équipes, de la créativité. « Le lieu de travail reste un lieu important

En plus d'avoir accéléré la transformation digitale, la crise a prouvé la capacité de résilience de l'entreprise

Cette période de crise a permis de tester à l'extrême le télétravail et la flexibilité. Tout en s'adaptant, l'assureur mesure les limites de ce modèle mais a aussi créé des solutions pour l'encadrer. Comme la plupart des entreprises belges, Ethias a été bouleversé par la pandémie. Si depuis toujours, l'assureur adapte sa façon de travailler - la société permet des horaires flexibles, travaille sur l'empowerment des équipes, le déploiement du télétravail - la réalité était bien loin d'un 100% *homeworking*. Alors qu'on fête l'anniversaire du confinement, Julien Balistreri, Chief People et Organization Officer, tire les leçons de cette

période particulière et envisage le modèle de demain.

En plus d'avoir accéléré la transformation digitale, la crise a prouvé la capacité de résilience de l'entreprise. Ethias a su maintenir sa productivité, répondre aux besoins de ses clients et délivrer les projets dans les temps. Les équipes sont restées tout à fait engagées. Plus spécifiquement, le département HR a poursuivi son activité avec 165 engagements en 2020. Les processus d'onboarding, d'engagement et de formation ont été réadaptés avec succès pour ainsi accueillir de nouveaux collaborateurs

Ethias est particulièrement attentive aux limites du télétravail au niveau de la cohésion des équipes, de la créativité.

tout aussi préparés et efficaces qu'en temps normal.

La pandémie a également permis de tester les limites des NWOW. Si le télétravail est un atout, il est loin d'être idéal à temps plein. Ce système pose notamment la question de la socialisation, élément central du travail en équipe. Ethias est particulièrement attentive aux limites du télétravail au niveau de la cohésion des équipes, de la créativité. « Le lieu de travail reste un lieu important pour s'épanouir. Il est donc important de maintenir des moments où les équipes se rencontrent, où tous les membres sont présents. » souligne Julien Balistreri. A l'avenir, Ethias souhaite proposer un modèle de travail avec 50% de *homeworking*. Une proposition flexible que chacun sera libre de choisir. Pour qu'il soit efficace, les équipes devront donc définir la façon dont elles souhaitent travailler ensemble pour



En 2024, Ethias déménagera dans le futur quartier Rives Ardentes.

© ARCHITECTE JASPERS-EYERS ARCHITECTS

partager des moments en présentiel. « Il est important de définir clairement les tâches qui sont faites à la maison et au bureau pour trouver un bon équilibre ». L'accompagnement du management dans cette démarche est crucial pour garder l'engagement des équipes.

Un déménagement à l'horizon 2024

Ce mode de travail hybride nécessite également de redéfinir l'utilisation du lieu de travail et son espace organisationnel. En 2024, Ethias déménagera dans le futur quartier Rives Ardentes, écoquartier actuellement en construction à Liège. Ce nouveau bâtiment éco-responsable permettra à la fois de revoir l'organisation spatiale du travail tout en réduisant les émissions carbone de l'entreprise.

« Nous aurons moins de bureaux individuels et davantage de lieux de

rencontre. L'idée c'est que quand on vient au bureau, ce n'est pas pour rester seul derrière son ordinateur mais pour booster la créativité, brainstormer et partager avec les collègues. » précise Julien Balistreri. Un processus de transformation auquel Ethias associe ses collaborateurs. Le choix du futur bâtiment s'est d'ailleurs basé sur leurs avis. Pour le Chief People & Organization Officer, ils sont partie prenante du projet : « L'aménagement de l'espace doit être pertinent en fonction de leurs réalités. » L'environnement sera agile mais chaque collaborateur préservera tout de même un point d'ancrage fixe, comme un bureau partagé pour lui assurer un confort lors de sa venue au bureau. Les NWOW doivent véritablement être au service du collaborateur et de son confort et non provoquer un stress supplémentaire.

Sarah Poucet

« Assurer le bien-être des collaborateurs passe aussi par une bonne ergonomie »

La crise sanitaire a profondément bouleversé la manière de travailler et le management d'équipe qui posent de nouveaux défis notamment en termes d'espace de travail. Face à cela, delaware, société spécialisée dans les services IT, propose toute une série de solutions flexibles (chaises ergonomiques, écran de travail, nouveaux bureaux, etc.) en vue d'accompagner au mieux ses collaborateurs.

Les entreprises, privées comme publiques, ont dû faire preuve de résilience et d'adaptabilité face à la crise du covid. Faire montre de flexibilité en termes d'organisation du travail et de Nwow (New ways of working) est plus que jamais important de nos jours. Une réalité que Patrick Andersen, Managing Partner de delaware, société spécialisée dans les services IT, a bien intégré dans sa philosophie de gestion.

Il est important que la législation soit modifiée et adaptée afin ne pas nous empêcher d'aller de l'avant.

Au regard de la table ronde organisée le 3 mars dernier par Références, il ajoute qu'un des aspects à prendre en compte dans les Nwows et dans cette nouvelle forme d'organisation du travail, c'est le « Le contexte législatif qui le conditionne. C'est un sujet sur lequel la créativité des entreprises a pris le pas. Il est important que la législation soit modifiée et adaptée afin ne pas nous empêcher d'aller de l'avant. »

Parmi les points à clarifier : les heures de travail et le caractère hybride du domicile, entre lieu de dé-



personnel à se réunir en extérieur, dans le respect des mesures sanitaires. « Nous avons profité de cette mesure qui autorise les rassemblements de 10 personnes. Nous avons accordé des budgets à nos collaborateurs pour qu'ils se rassemblent et se lancent des initiatives. » Sur le court terme, l'objectif est de créer une bonne dynamique entre les jeunes recrues et leur manager. Sur le long terme, « dès que nous le pourrons, nous essayerons de trouver le bon équilibre entre le télétravail, un travail plus collaboratif dans nos locaux et sur site, chez nos clients. »

Repenser le bureau

Toujours dans cette optique, toute une réflexion sur l'espace de travail est déployée. Dans un premier temps, il s'agit de repenser le bureau avec plus d'espaces collaboratifs et moins d'open space. « L'ergonomie a toujours été très importante chez nous », les travailleurs bénéficiant d'une chaise de bureau, d'un grand écran, etc. « Tout le challenge est d'assurer le bien-être de nos collabo-

rateurs dans leur domicile sans pour autant devenir leur architecte d'intérieur. », ajoute Patrick Andersen. Ce dernier profite également de cet élan de réflexion sur l'aménagement de l'espace de travail pour annoncer l'ouverture très prochaine de nouveaux bureaux à Liège, prévue pour le mois d'avril. En plus de ces espaces flambant neufs, la société envisage d'implanter des 'maisons delaware' dans toutes les villes principales de Belgique. Des endroits plus petits, plus conviviaux qui permettraient de créer cette dynamique d'équipe tant recherchée. « Nous réfléchissons à la manière dont nous pouvons mettre en œuvre une alternative flexible entre la maison et le bureau et où l'identité et le branding de l'entreprise seront présents. Nous mettons le focus sur l'interaction entre les collaborateurs, qu'elle soit formelle ou non. »

Tous les moyens sont bons pour pallier ce manque de contact physique et qualitatif.

Depuis quelques semaines, delaware a lancé son 'coffee on tour'. « Comme les gens ne

peuvent pas aller au bureau pour se réunir autour de la machine à café, nous avons fait tout un plan de la Belgique et nous prenons un café ensemble pendant une heure à l'extérieur et ce par groupes de maxi-

10 personnes. » Le lien est aussi entretenu virtuellement, de manière régulière en réunion d'équipe ou en individuel. On le voit, le team spirit et la liberté d'action font partie des valeurs de l'entreprise.

Enfin, la mobilité est également un défi auquel œuvre actuellement delaware. « Avec la crise, le temps que nos collaborateurs passent dans les embouteillages a été épargné, nous ne pouvons plus le gaspiller. Dans le futur nous devons respecter le temps de nos collaborateurs ainsi que l'environnement », conclut Patrick Andersen.

Julie Delcourt



© OLIVIER POLET

« Sur mesure pour notre personnel et dans le respect de nos valeurs fondamentales »

Le groupe Rossel a une manière bien personnelle de répondre aux défis RH et NWoW actuels en proposant une organisation décentralisée et alignée sur une base commune mais avec des mises en pratique adaptées à chaque entité. L'objectif est de fournir à chaque collaboratrice ou collaborateur un accompagnement personnel et flexible, où l'humain occupe une place de choix

Leader en médias d'informations, le groupe Rossel se divise en plusieurs entités indépendantes qui ont leur propre fonctionnement. « Il y a un fond commun avec une identité qui s'applique à chacune des marques, sans aucune volonté de fédération », explique Gwenaëlle Leclair, DRH de Rossel. C'est dans cette même optique que le service RH du groupe s'organise : « chaque entité RH se calque sur des valeurs communes mais l'exprime de manière très identitaire en cohérence avec le business model qu'elle sert. »



© VINCENT LORENT

A chaque défi RH, sa réponse NWoW !

Au regard de ce qui a été dit sur les NWoW lors du débat organisé par Références le 3 mars dernier, la DRH tient à redéfinir la notion en soi : « Les NWoW influencent ce qu'on va mettre dans la politique RH ainsi que la manière dont on va le faire ». Dans un premier temps, Gwenaëlle Leclair avance que la philosophie de gestion du groupe ne fonctionne pas selon la logique du top/down ou selon des directives descendantes qui sont par essence moins agiles. « Même si nous avons conscience qu'il y a des défis communs, c'est l'entité qui garde la main. L'identité et l'écosystème de chaque entité influencent profondément l'application des stratégies et

bonnes pratiques RH. Il est, par exemple, difficile d'imaginer que de proposer un pack mobilité qui combine un abonnement de transport en commun et la mise à disposition d'un vélo électrique réponde aussi bien aux besoins d'une personne travaillant chez Sudpresse à Namur qu'à celle travaillant à Bruxelles où la circulation est régulièrement engorgée. A chaque défi RH, sa réponse NWoW ! »

Ensuite, la DRH ajoute que, chez Rossel, les réflexions et les bonnes pratiques reprises sous le couvert des NWoW ces dernières années ont été adoptées il y a plus de 20 ans pour faire face à la transformation numérique et la défiance grandissante envers les médias. « Le monde de la presse est en mutation permanente. Adopter les manières d'appréhender les nouveaux environnements et



Les espaces de travail ont été réaménagés en Rossel village, un open space qui prône l'utilisation des espaces par fonctionnalité, de manière flexible et temporaire. © DR.

mondes du travail fait partie de l'ADN du Groupe Rossel, ce qui lui permet de

Adopter les manières d'appréhender les nouveaux environnements et mondes du travail fait partie de l'ADN du Groupe Rossel

se différencier et de générer de la valeur ajoutée.»

« Le télétravail un moyen de flexibilisation mais pas une fin en soi »

En outre, Rossel a une conception du télétravail bien différente des grosses entreprises qui l'ont rendu structurel et l'ont intégré dans leur politique RH. « Chez nous, le télétravail ne doit pas être une fin en soi mais bien un moyen de répondre agilement à une problématique rencontrée. Il est certain que nous allons devoir continuer à évoluer, notamment en matière de télétravail pour faire face tant aux besoins collectifs qu'individuels. D'autant que ceux-ci peuvent fortement diverger en fonc-

tion de la génération, de la fonction, de la situation personnelle et bien d'autres facteurs encore, mais pas à n'importe quel prix. Nous savons ce que nous ne voulons pas et définissons ainsi les contours du possible en matière de stratégie RH. »

Toujours en vue de fournir de la flexibilité et de ne pas s'enfermer dans des systèmes qui perdent peu à peu l'intérêt de leur fonctionnement, le service RH cherche à implémenter les NWoW de manière conjoncturelle et décentralisée : « Il est primordial que la responsabilité et le choix soient laissés aux managers de chaque entité, car ce sont eux qui sont au plus proches des équipes, pas moi. Ils savent ce dont leur personnel a besoin et nous leur fournissons le cadre, les outils et les bonnes pratiques. » A titre d'exemple, les espaces de travail ont été réaménagés en Rossel village, un open space qui prône l'utilisation des espaces par fonctionnalité, de manière flexible et temporaire. De plus, toute une réflexion sur la mobilité est déjà amorcée et vise à mettre à disposition du personnel des moyens de déplacements

multimodaux (mobilité douce, transports partagés, etc.). « Nous avons tourné notre management vers une électricité plus verte. Nous avons déjà entamé la transformation de notre parc de voitures, nous profitons d'une éolienne sur notre site de Nivelles, etc. »

Il est primordial que la responsabilité et le choix soient laissés aux managers de chaque entité, car ce sont eux qui sont au plus proche des équipes

Bien-être, mobilité, durabilité, satisfaire la génération X, Y et Z, développer sa marque employeur, ... ce sont autant d'objectifs RH que Rossel cherche à relever à l'instar des autres organisations. « Oui, nous devons poursuivre nos transformations et innovations en matière de NWoW et de RSE, mais toujours en lien avec nos valeurs et avec du sens, pas pour suivre des effets de mode. »

Julie Delcourt

Le Groupe Rossel, groupe familial belge leader en médias d'information, est actif dans la presse quotidienne et périodique, que celle-ci soit payante ou gratuite, imprimée ou numérique. Il s'adresse, chaque jour, à 4.000.000 de lecteurs de presse quotidienne et à 850.000 visiteurs uniques sur ses sites. A ceux-ci viennent s'ajouter, chaque semaine, 2.800.000 lecteurs de sa presse périodique et magazine. Il génère un chiffre d'affaires consolidé de près d'un demi-milliard d'euros et emploie près de 3.800 personnes, essentiellement en Belgique, en France et au Luxembourg.

Nous recrutons pour ces différents départements (H/F) :

LE SOIR

- HR BUSINESS PARTNER – Rédaction Le Soir

- Data Engineer/Integration developer

- Collaborateur.trice service expert abonnements

Références

- Account Manager Bruxelles FR/NL
- Account Manager (Flandre)
- Account Manager – Business Developer
- Junior Marketing & after sales coordinator

- Expert.e Programmatique
- Commercial.e digital.e
- Product Owner BI
- Marketing coordinator

Contact : Veuillez envoyer vos C.V. par email à recrutement@rossel.be Retrouvez le détail de nos offres d'emploi sur www.rossel.be/carriere



Le média de proximité de la région du Centre, recherche un

DIRECTEUR GÉNÉRAL (H/F)

CDI

Responsabilités

- Le directeur général rapporte au Bureau de gestion de l'Association et participe au Conseil d'administration avec voix consultative.
- Le directeur général assure la gestion administrative, commerciale et financière, la gestion du personnel et la direction des programmes.

a. Gestion administrative et financière

- Il assure et supervise l'organisation et la gestion du secrétariat administratif et de la comptabilité.
- Il établit, à l'intention des instances de l'Association, les projets de budget de fonctionnement et d'équipement, les comptes d'exécution des budgets, ainsi que les balances périodiques des comptes.
- Il assure toutes relations utiles et nécessaires avec les pouvoirs de tutelle et subsidiaires en matière de subventions, rapports d'activités et autres obligations imposées par ces pouvoirs.
- Il prend toute décision en matière de fonctionnement et d'équipement en concertation avec ses équipes.
- Il représente l'Association au sein du Réseau des médias de proximité (ex-Fédération des télévisions locales).

b. Gestion du personnel

- Il organise les tâches, missions et attributions parmi le personnel.
- Il développe une gestion active des collaborateurs pour les placer dans une dynamique positive d'apprentissage et d'adaptation.
- Il veille au respect des règles de sécurité, d'hygiène et de discipline en vigueur.
- Il assure l'application du règlement de travail et de tous les autres règlements ainsi que leur mise à jour.
- Il assure la représentation de l'Association dans les négociations avec le personnel et les organisations syndicales.

c. Direction des programmes

- Le directeur général est chargé de la réalisation des objectifs définis par le Conseil d'administration en matière de programmation des émissions de télévision.
- Il recherche et rassemble les moyens financiers pour atteindre les objectifs poursuivis en matière de production des programmes.
- Il négocie les achats et locations de matériel dans le respect de la législation des marchés publics.
- Il établit, sous sa responsabilité, les devis de production.
- Il décide de toute collaboration rémunérée de personnes extérieures à l'Association, pour la réalisation de la grille des programmes.

Compétences attendues

- Diplôme universitaire et expérience probante;
- Expérience et responsabilité en matière de gestion administrative, financière (aptitude à concevoir et gérer les budgets, connaissance du fonctionnement des marchés publics...) et des ressources humaines; Expérience managériale avérée d'équipes. Leadership d'équipe et capacité à motiver et à susciter l'adhésion;
- Capacité à donner les orientations, à structurer, à organiser et mesurer ainsi qu'à développer les qualités relationnelles au sein de l'Association et à l'extérieur.
- Connaissance du secteur des médias et de la communication.

Est un atout:

- Ancrage régional • Créativité
- Flexibilité • L'anglais.

Les candidatures avec CV et lettre de motivation (maximum une page dactylographiée) sont à adresser au plus tard pour le 15 avril 2021 par courriel à l'adresse suivante : direction@antennecentre.be. Les candidats retenus seront personnellement informés par mail et conviés à une épreuve écrite prévue le 20 avril 2021. Un entretien oral personnalisé s'ensuivra pour les candidats ayant satisfait à l'épreuve écrite.

20008004

Grâce à la technologie d'ACEMAL les gaufres belges sont mondialement connues!

PME belge, nous sommes actuellement à la recherche de (H/F):

UN INGÉNIEUR DE PROJET

Vous avez un diplôme d'ingénieur civil ou ingénieur industriel, venez nous rejoindre pour participer à la conception et la réalisation de nos installations innovantes.

Contact : acemal@acemal.com
 Marc de Longrée
 Acemal SA 61 avenue Thomas Edison
 1402 Thines (Nivelles) - 02/356.67.82
www.acemal.com

20007997

Le CPAS d'Anderlecht recherche

SA DIRECTRICE/ SON DIRECTEUR DE L'ACTION SOCIALE !

Vous aspirez à développer une vision stratégique et à mettre en œuvre des politiques sociales, afin que chacun puisse mener une vie conforme à la dignité humaine ?

- Vous connaissez très bien le fonctionnement des institutions et les législations sociales ?
- Vous souhaitez coordonner le travail d'une équipe de 240 personnes, actives dans les domaines de l'aide sociale générale, l'Insertion socioprofessionnelle, la Médiation de dette, l'aide à la Jeunesse, l'Énergie, l'Aide à domicile, la Participation et l'activation sociale ?
- Vous disposez d'un diplôme universitaire de type long à finalité sociale ?
- Vous exercez déjà une fonction de niveau A (ou supérieure) au sein du CPAS ou de l'Administration communale d'Anderlecht ?

Devenez la Directrice/le Directeur (niv. A7) du Service Social du CPAS d'Anderlecht.

Envoyez votre candidature avant le 30 avril 2021.

- Par courrier postal (date de la poste faisant foi) : M. Mustapha AKOUZ, Président et M. Harold PEETERS, Secrétaire général, Avenue R. Vander Bruggen, 62-64 à 1070 Bruxelles.
- Par courriel : secretariat@cpas-anderlecht.brussels.

Ces sociétés recrutent en ce moment sur **References.be**

--	--	--	--	--	--

Vous voulez publier une offre d'emploi?

Découvrez toutes nos solutions recrutements, contactez notre équipe au 02 225 56 45 ou hello@references.be

Avec les robots, pas besoin de distanciation sociale!

Pour en savoir plus, lisez...

Alsy

ALSY

LES MOUTONS

I had a team!

Renaissance du Livre RL

DISPONIBLE EN LIBRAIRIE ET SUR LIVRE-MOI.BE

Des salons virtuels pour des jobs bien réels !

Depuis le début du confinement et jusqu'au retour des événements en présentiel, Références a lancé les salons virtuels par régions et depuis quelques semaines par secteur d'activité. Le 7 avril, ce sont les métiers de la santé qui seront à l'honneur. L'occasion de postuler à de nombreuses offres d'emploi à pourvoir maintenant.

L'essence même d'un salon, c'est l'occasion de se voir, d'échanger, de faire une bonne première impression, de convaincre. En temps normal, les salons présentiels de Références rameutent de très nombreux candidats, chercheurs d'emploi ou

actifs curieux de scruter le marché. Ces salons étant de véritables succès pour les candidats et pour les employeurs, Références ne pouvait pas faire une croix dessus malgré les restrictions sanitaires. Il a fallu être réactif et créatif.

Des salons qui ont fait leurs preuves

Le 4 avril dernier, Références organisait son tout premier salon virtuel pour la région d'Arlon et du Luxembourg. Un baptême du feu excitant.

Au total ce sont plus de 10.000 participants qui se sont inscrits

La première édition s'est soldée par un succès convaincant. Plus de 1.600 personnes s'était inscrites, soit plus qu'au salon présentiel de l'édition 2018 et 2019. Les entreprises présentes avaient pu récolter de nombreuses candidatures et accéder à une gigantesque base de données de nouveaux CV. Cette réussite a poussé Références à rééditer l'expérience pour les bassins de Liège, Namur, Bruxelles et Charleroi. Au total, ce sont plus de



10.000 participants qui se sont inscrits sur la plateforme de salons virtuels, presque autant de candidatures, des milliers de messages échangés entre recruteurs et candidats.

Après avoir inauguré les salons thématiques avec les métiers d'ingénieurs & techniciens le 18 mars dernier, Références ouvrira le salon autour des métiers de la Santé le 7 avril de 15 à 17 h sur le site

<http://talentum.references.be>. Accessible via PC ou smartphone, la plateforme des salons virtuels utilisée par Références donne la possibilité au candidat de visiter des stands,

Il est très facile d'entrer en contact avec les recruteurs des ressources humaines des entreprises présentes

comme en présentiel, avec des recruteurs présents derrière leurs ordinateurs pour répondre à toutes les questions que les candidats se posent sur l'entreprise, les offres d'emploi, les opportunités de carrière,...

Facilité, accessibilité, efficacité : les maîtres-mots des salons virtuels de Références

En quelques clics, il est possible de « se balader » dans les halls du salon, de surfer de stand en stand, de visualiser les jobs à pourvoir. Surtout, il est très facile d'entrer en contact avec les recruteurs des

ressources humaines des entreprises présentes. C'est une chance pour chacun de se présenter, faire valoir ses compétences, discuter de ses envies de carrière. Les rencontres se font préalablement par *chat* textuel mais les entreprises peuvent aussi proposer un entretien en visioconférence. Il est donc nécessaire de se préparer à ce salon virtuel comme si c'était un salon présentiel.

La plateforme permet de renseigner ses informations personnelles, son CV afin d'être visible par les recruteurs. Pour aider les candidats moins familiers à ce concept numérique, Références est là pour les guider pas à pas. Pendant toute la durée du salon, des conseillers répondent aux questions, vous orientent vers les recruteurs, font en sorte que cette expérience soit bénéfique et se passe le mieux possible pour tous.

Si vous êtes à la recherche d'un emploi ou si vous envisagez un changement de carrière, il ne reste plus qu'à vous inscrire maintenant et gratuitement sur <http://talentum.references.be>.



20007991

20008006

Nos partenaires :



L'ADP de Liège a le plaisir de vous inviter à son colloque

DU JEUDI 1^{ER} AVRIL 2021 À PARTIR DE 13 HEURES PRÉCISES!

PERSONNE - PLAISIR - PLANÈTE - PARTICIPATIF : BIENVENUE DANS LE NOUVEAU MONDE DES RH



Le monde de l'entreprise poursuit sa mutation avec comme enjeu, plus que jamais, de combiner performance et sens au travail.

Venez découvrir des idées inspirantes et des partages d'expériences concrètes lors d'une après-midi de Colloque en format

« distanciel qui nous rapproche »

Au programme :

- 13h00** Introduction par **Nathalie Bologne**, Présidente de l'ADP Liège, et **François Pichault**, Professeur HEC/ULiège et Directeur du LENTIC
- 13h15** **Personne** : Homo Digitalis : comment la digitalisation nous rend plus humains - **Thierry Geerts**, Directeur général de Google Belgique
- 14h00** **Planète** : Développement durable et entreprises : effets d'entraînement - **Cécile Neven**, Experte Energie et Environnement et Directrice Pôle Partenariats de l'Union Wallonne des Entreprises et partage d'expérience (entreprise à confirmer)
- 14h45** **Pause**
- 15h00** **Participatif** : Le management participatif en entreprise - **Laurent Ledoux**, Managing Partner de Phusis et ancien président du S.P.F. Mobilité et Transports - partage d'expérience avec **Manuel Colasse** - CEO de Colasse SA
- 15h45** **Plaisir** : Moment de très sérieuse détente avec **Miguel Marchal**, consultant en bien-être et rigologue chez My Mind
- 16h30** **Les 4 P des RH** - Echanges avec les participants - Synthèse de **François Pichault**

Inscription (au plus tard pour le mercredi 31/3/2021 à midi) via le site ADPLiège.be :

<http://www.adp-liege.be/fr/inscription-colloque-adp>

Participation aux frais : 25 € (gratuit pour les membres de l'ADP Liège et leurs invités). Le livre « Homo Digitalis » de Thierry Geerts sera offert à tous les participants.

FOCUS MÉTIERS DE LA SANTÉ :

DOSSIER : SAMEDI 3 AVRIL
SALON DE L'EMPLOI : MERCREDI 7 AVRIL



Le 7 avril, de 15 à 17 heures, c'est le salon virtuel thématique de la **SANTÉ**

Rencontrez les recruteurs et postulez aux offres d'emploi en direct !

Inscription sur : Talentum.references.be

Ces sociétés ont déjà confirmé leur participation :



Boostez vos recrutements !

Réservez un stand en nous contactant au 02/225 56 45 ou hello@references.be

Références