

# Pulse 03

Supplément  
de L'Echo du 29 avril

magazine des PME et des entrepreneurs

## Finances

*Les conséquences dramatiques  
**d'un arrêt d'activité**  
et comment les prévenir*

## IT-Télécoms

*Utilisez les **atouts** de votre  
concurrent à votre avantage*

## Durable

*La révolution silencieuse des  
**achats durables***

PETER S'JONGERS DE PROTIME  
DÉCRIT LE NOUVEAU TRAVAIL

# Changer l'état d'esprit d'entreprise







© Debby Termonia

Elly Swalens,  
responsable de projet  
RH chez Axa Belgique.





# Plus que juste du travail à domicile

*On déménage, on réaménage et on réorganise beaucoup dans les entreprises adeptes du travail nomade – c'est-à-dire sans lieu de travail ni horaire définis. Pour autant, cela ne peut être un but en soi. La notion de «nouveau travail» est à la fois beaucoup plus large et beaucoup plus profonde. Finalement, tout l'art consiste à mettre en place une nouvelle culture, un nouvel état d'esprit.*

 **Il n'y a plus de bureaux individuels. Chacun dispose d'un large éventail de postes de travail en fonction de ses besoins.**

Elly Swalens, Axa Belgique

«**L**es contrats de location de nos immeubles de bureaux arrivent à échéance en 2017, l'occasion de revoir en profondeur notre organisation du travail. Nous avons amorcé une réflexion sur les évolutions en cours dans notre domaine et dans le monde», explique Elly Swalens, responsable de projet RH chez Axa Belgique, qui emploie 4.700 collaborateurs sur 6 sites. «Nous avons décidé de transférer notre quartier général bruxellois dans le centre-ville, à proximité des transports en commun. Nous avons également adopté une forme de «nouveau travail». Un processus de transformation culturelle avait déjà été amorcé auparavant, axé sur une culture de la confiance, du résultat et de la réalisation. La direction voulait devenir et rester un employeur attrayant, moderne, numérique et accessible. D'où le troisième aspect: l'instauration du travail nomade pour tous



grâce à des collaborateurs interconnectés.»

Un projet ambitieux pour une entreprise où le collaborateur moyen est âgé de 48 ans et l'ancienneté moyenne de 21 ans. «Nos collaborateurs ont l'habitude d'être à proximité de ceux avec qui ils travaillent. S'ils s'en éloignent, il faut favoriser la confiance et l'autonomie», explique Elly Swalens.

### Discussion

Un millier de collaborateurs a pu rapidement emménager dans le bâtiment Marnix, au cœur de Bruxelles. Deux mille collaborateurs attendent la rénovation d'un immeuble dans le même quartier, mais ils ont déjà reçu un ordinateur portable et vu leur environnement de travail changer. «Il n'y a plus de bureaux individuels. Chacun

## Nous ne recrutons pas pour des fonctions existantes, mais pour les fonctions de demain.

Peter s'Jongers, Prottime

dispose d'un large éventail de postes de travail en fonction de ses besoins. Il y a des zones de collaboration, des zones silencieuses, des locaux de réunion, des zones de semi-concentration, ainsi que quelques bureaux cloisonnés. Dans les "decision rooms", nous organisons de brèves réunions où nous restons debout pour prendre les décisions plus rapidement. Les espaces informels sont le cœur de chaque étage avec le coin café, l'espace lunch et les lieux destinés à favoriser la discussion. Ceux qui travaillent beaucoup à domicile viennent au bureau pour se rencontrer. Nous accordons beaucoup d'attention à la cohésion sociale. Paradoxalement, tout ce qui est informel doit être organisé», souligne Elly Swalens.

Axa organise la transition à un



© Debby Termonia

rythme de 1.000 à 1.200 collaborateurs par an entre 2014 et 2017. Sur le plan des ressources humaines, cela demande un accompagnement intensif. «Nous organisons du coaching, des formations, de l'e-learning et de "l'édu-tainment". Nous avons des projets pour les dirigeants, les individus et les équipes. Chacun doit apprendre à devenir le metteur en scène de son travail, mais il faut également prendre des dispositions pour préserver la collaboration, y compris pour les dirigeants qui doivent définir clairement les résultats qu'ils attendent. Le «nouveau travail» exige des échanges beaucoup



ne bad news is time fli  
d news is you're the pil

Michael Alth

Peter s'Jongers,  
CEO Prottime.

plus intenses pour rester sur la même longueur d'onde», constate le chef de projet RH. «Il est impossible de mettre en œuvre le télétravail pour chaque fonction, mais chacun peut adhérer à la nouvelle culture d'autonomie.»

Selon une récente enquête de satisfaction, les collaborateurs d'Axa sont enthousiastes. «Le score de satisfaction atteint 7,1 sur 10. Le «nouveau travail» dépasse les attentes de la majorité des collaborateurs interrogés: la méthode leur plaît et rend Axa plus attrayant en tant qu'employeur. À peu près la moitié d'entre eux constate une amélioration de l'équilibre entre travail et vie privée.

Cet équilibre ne s'est détérioré que pour 6% des personnes interrogées. Être connecté en permanence peut être une notion difficile. Le travail à domicile accroît la productivité, mais il faut garder l'église au milieu du village. C'est pour ça que nous avons développé un module de formation, «More Freedom, Less Stress», et que nous avons mis en œuvre un code déontologique en matière d'e-mails, de réunions, etc.»

### Diriger autrement

Pour le fournisseur de systèmes d'enregistrement de temps de travail Prottime, le «nouveau travail» n'est pas synonyme de travail nomade. «Si c'est le seul domaine abordé, le «nouveau travail» n'apporte aucune amélioration en matière de satisfaction des collaborateurs. L'essence du «nouveau travail» est la possibilité d'améliorer le rendement des collaborateurs en les dirigeant autrement», affirme Peter s'Jongers, CEO de Prottime. «Nous sommes très transparents quant à nos objectifs. Ces derniers sont traduits en tâches et en responsabilités pour les individus et les équipes. Il est possible d'y associer le travail nomade, mais le moteur doit rester la responsabilisation des collaborateurs.»

Prottime implique ses collaborateurs dans l'élaboration des objectifs: «Ils peuvent décider eux-mêmes de la manière dont ils contribuent à nos objectifs et à notre croissance. Il faut surtout qu'ils sachent à quoi sert ce qu'ils font. Cette transparence permet également de remarquer qu'on répète souvent les mêmes tâches derrière les cloisons des départements, ce qui permet d'éliminer ces doublons.» La direction de Prottime établit des objectifs stratégiques sur deux à trois ans qui sont transposés en tâches pour les départements et les collaborateurs individuels. La procédure semble classique, mais la manière dont elle est mise en œuvre ne l'est pas.

### Chef de projet

«Chacun de nos 150 collaborateurs est chef de projet pour au moins un



## Le fait de proposer le travail nomade est encore trop souvent considéré comme une façon de réduire les frais de bureau.

Geert Van Hootegem, KULeuven

objectif qu'il a choisi lui-même. Pour cela, le sommet de l'entreprise met les nouveaux projets sur un marché virtuel où les collaborateurs font leur choix en fonction de leurs compétences. Ces projets peuvent également venir de la sphère privée: par exemple, un photographe amateur peut prendre des photos d'un événement. Ces projets sont indépendants de la hiérarchie, du département et de l'organigramme. Et ils sont très divers. Nous soutenons et motivons chaque chef de projet.»

Depuis trois ans, Protime obtient d'excellents résultats dans les enquêtes de "Great Places to Work" qui évaluent l'engagement du personnel. «Je suis convaincu que notre approche du «nouveau travail» améliore la satisfaction de chacun. En tant que CEO, j'évite ainsi de rigidifier la hiérarchie et d'ajouter des niveaux de hiérarchie. Notre organisation paraît plus légère que celle de la plupart des entreprises similaires», affirme Peter s'Jongers.

Pas étonnant que Peter s'Jongers tienne particulièrement à la «culture du nous» dans son entreprise. «C'est facile, parce qu'elle s'est développée naturellement et non suite à une lourde réorganisation. Chez Protime, l'esprit d'entreprise est organique. Nous recrutons beaucoup - trente nouveaux collaborateurs rien que cette année. Nous préférons les profils qui ont déjà cet esprit d'entreprise spécifique et qui nous accompagneront dans notre philosophie orientée sur les valeurs. Nous ne recrutons pas pour les fonctions exis-

### Réfléchir et réorganiser

Pour le professeur Geert Van Hootegem (KULeuven), le «nouveau travail» doit partir d'une vision générale: «Le fait de proposer le travail nomade à ses collaborateurs est encore trop souvent considéré comme une façon de réduire les frais de bureau. Ainsi, on obtient des espaces de travail adaptés à la méthode de travail d'aujourd'hui, pas de demain. Parfois, le mobilier est déplacé avant même que l'on ait réfléchi à un bureau de l'avenir et à son aménagement. Les bureaux sont encore trop souvent conçus à l'extérieur, alors qu'il faut se baser sur le travail que l'on y accomplit à l'intérieur. Dans certaines organisations, il est possible de travailler en toute indépendance; dans d'autres, les collaborateurs doivent se retrouver chaque jour sur leur lieu de travail. On ne peut pas assembler des voitures ou décharger des bateaux sans horaire ni lieu de travail fixes.»

Geert Van Hootegem souligne l'importance de la responsabilisation des collaborateurs qui travaillent en partie à domicile: «Ils doivent continuer à s'identifier aux processus et à l'équipe. La direction a intérêt à veiller à l'aspect déontologique. Elle ne doit pas contrôler les collaborateurs en fonction de leurs heures de présence devant leur PC.

Par le biais de son bureau de conseil, Prepared Mind, le professeur aide les entreprises à réorganiser leur fonctionnement suivant une approche qu'il a conçue, un modèle en forme de temple. La base constitue la mission, la vision, la stratégie, les exigences de performance et le leadership. Les quatre colonnes représentent la structure du travail, les systèmes, la culture et les collaborateurs. Elles sont reliées par une corde. Si on retourne l'édifice, il s'effondre immédiatement. «Trop d'entreprises ne se préoccupent que de quelques piliers, ce qui augmente le risque d'échec. Il faut réfléchir en amont à l'autonomie, au sens des responsabilités et au professionnalisme des collaborateurs et mettre en œuvre un changement culturel tout en déployant une nouvelle organisation physique.»

Geert Van Hootegem a collaboré à une étude sur ce sujet. «J'ai remarqué à quel point les entreprises étaient encore obnubilées par les systèmes et les coûts. Elles n'abordent pas le «nouveau travail» avec passion. Or la passion peut être un levier critique pour une transformation qui libère beaucoup d'énergie et de comportements innovants.»



tantes, mais pour les fonctions de demain. Naturellement, le nouvel arrivé doit avoir les compétences nécessaires, mais si nous recrutons quelqu'un, c'est parce que nous savons qu'il n'a pas peur du changement. Ici, un département peut être scindé en trois mois. Je n'ai jamais eu le même organigramme pendant deux années consécutives.»

Protime s'adresse aux entreprises désireuses d'instaurer le «nouveau travail» et elles sont nombreuses. «Certaines échouent parce qu'elles veulent faire un but en soi du travail à domicile un jour par semaine. Pour préciser l'essence du «nouveau travail», nous y avons consacré un «White Paper». Le travail nomade peut être très rentable, mais on n'accroît pas la responsabilité de chacun juste en délocalisant le lieu de travail.»

Pour Peter S'Jongers, le lieu et l'horaire où un collaborateur travaille n'ont pas d'importance. Il préfère s'intéresser à ce qu'il fait exactement et à sa contribution au rendement de l'ensemble. «Cela n'exclut pas une mesure précise du temps car il est parfois nécessaire de justifier chaque minute consacrée aux clients. Une information complète sur les processus est nécessaire: il est essentiel de savoir qui fait quoi et quand. Ainsi, je peux suivre le déroulement de l'organisation d'un événement et communiquer immédiatement à ce sujet avec le chef de projet. En tant que CEO, j'ai donc une vision de l'évolution des objectifs stratégiques et je peux consulter des informations suffisamment détaillées si nécessaire. En outre, chaque collaborateur peut voir sa contribution à ces mêmes objectifs stratégiques.» ■

Publicité

**Feel inspired**

Tomorrow starts today

**Vous ambitionnez un développement international?  
Alors, ensemble, mettons le cap !**

Information, coaching, prospection, expertise commerciale, consultation en design, webmarketing, partenariat, financements internationaux: l'AWEX, c'est une offre de services complète et taillée sur mesure, en temps réel.

Avec votre entreprise, nous relevons dès aujourd'hui les défis de demain.

**Laissez-vous inspirer par l'exportation !**

Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers

[www.awex.be](http://www.awex.be)



**Wallonia.be**

**EXPORT  
INVESTMENT**