

Future of work

**Kathy Heungens,
Mars Belgium :**

« Et si l'entreprise
d'aujourd'hui était la pionnière
du changement de demain ? »

FACILITY MANAGEMENT P03

Une fonction en pleine mutation.

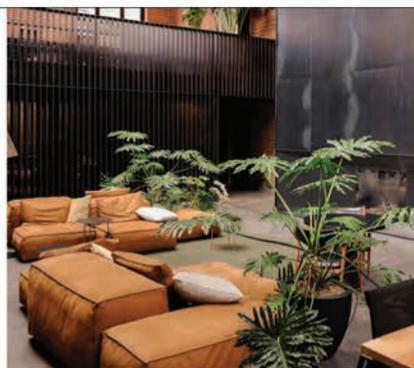
WORKPLACE MANAGEMENT P07

Une étude minutieuse est primordiale.

ENSEIGNEMENT P11

Adapter la formation au monde du travail.

© PHOTO : BENJAMIN BROLET



Green Up Your Life



JUNGL

www.jungl.be +32 472 54 52 43

Les espaces de coworking connaissent un succès croissant

Les New Ways of Working, ont entraîné des approches innovantes dans notre façon de travailler. Dans ce contexte, les espaces de coworking connaissent un succès croissant. Explications d'Édouard Cambier, Président de la Belgian Workspace Association.



Édouard Cambier

Président
Belgian
Workspace
Association

450 centres en Belgique

Depuis une quinzaine d'années, l'offre d'espaces de coworking ne cesse de croître. Il faut dire que le digital tourne désormais à plein régime et qu'il offre de multiples possibilités nouvelles en termes d'organisation du travail. Les ordinateurs portables sont devenus de plus en plus légers, les smartphones de plus en plus petits et faciles à manipuler, les déplacements quotidiens sur les lieux de travail moins nécessaires. On peut désormais télétravailler, que ce soit à domicile ou dans un espace partagé à proximité de celui-ci.

La Belgique compte aujourd'hui quelque 450 centres d'espaces de coworking. Si ce marché ne cesse de prendre de l'ampleur, c'est pour de bonnes raisons. Premièrement, les sociétés ne sont plus prêtes à payer des sommes importantes pour la location à temps plein d'espaces de travail qu'elles n'utilisent in fine que deux ou trois fois par semaine. C'est un peu comme la

voiture : pourquoi payer une voiture à 100 % alors qu'on ne l'utilise que 8 % du temps ?

Un atout majeur pour la rétention du personnel

Ensuite, il y a évidemment les problèmes de mobilité, avec les pertes de temps et d'argent et les dégâts environnementaux qu'ils génèrent. Les gens n'ont plus envie de traverser de grandes villes comme Bruxelles ou Liège pour aller travailler. Ils préfèrent le faire près de chez eux. Pour l'employeur, il suffit bien souvent de ne louer qu'un ou deux desks dans un espace de coworking pour répondre à de telles attentes. Autant dire que dans un contexte de « guerres des talents », où ceux-ci sont devenus une denrée rare, cette possibilité constitue un atout majeur pour attirer ou retenir son personnel, en particulier dans de petites entreprises comptant deux ou trois collaborateurs.

Les avantages de tels espaces de travail partagés ne s'arrêtent pas là. Ils sont en soi des espaces conviviaux et dynamiques. On peut ainsi y rencontrer d'autres travailleurs, éventuellement d'autres entreprises, avec lesquels des contacts et des opportunités de business peuvent se dégager. Nul doute que les futures évolutions technologiques, en particulier celles liées à l'intelligence artificielle, permettront d'orienter les entreprises à s'implanter dans des espaces partagés où les possibilités de renforcer le networking seront encore plus nombreuses. ■



RH

Un accompagnement dans le redéfinition du projet professionnel.

P10



Santé et sécurité

Nouvelles technologies, nouveaux risques pour les travailleurs ?

P14

fr.planet-business.be



Retrouvez plus d'informations concernant le e-learning sur notre site.

FUTURE OF WORK | DÉCEMBRE 2019

Managing Director: Leoni Smedts
Head of Production: Daan De Becker
Production Manager: Nicolas Mascia
Digital Manager: Stijn Rosiers

Project Manager: Guillaume Corman | Tel: +32 2 325 66 60
E-mail: guillaume.corman@mediaplanet.com

Rédaction: Philippe Van Lil | Maria-Laetitia Mattern

Lay-out: i Graphic | E-mail: info@i-graphic.be

Print: Roularta | **Distribution:** Trends-Tendances

Mediaplanet contact information: Tel: +32 2 421 18 20
E-mail: redaction.be@mediaplanet.com | D/2019/12.996/62

SUIVEZ-NOUS

/Mediaplanet

@MediaplanetBE

Mediaplanet Belgium

Mediaplanetbe

Mediaplanet



Open space - Bureaux privés - Salles de réunion



Un espace de coworking proche de vous et de la nature.



Espace détente - Rooftop - Restaurant

La révolution digitale impacte fortement les RH

La révolution digitale amène bien des changements dans le fonctionnement des départements des ressources humaines. Thierry Viérin, spécialisé en droit du travail, Partner au sein du cabinet d'avocats Osborne Clarke, met le doigt sur la nécessité de bien suivre ces évolutions afin d'éviter les risques et dérives. **Texte :** Philippe Van Lil



Thierry Viérin

Partner Osborne Clarke

En quoi la transformation digitale impacte-t-elle les RH ?

« D'une part, les départements RH doivent prendre des mesures pour suivre les évolutions. Les employés ont par exemple de plus en plus accès à des données. Les RH doivent dès lors faire circuler un plus grand nombre de politiques - data protection policy, etc. -, afin que les employés ne fassent pas n'importe quoi avec ces datas. D'autre part, les départements RH sont eux-mêmes impactés dans leur façon de fonctionner, par exemple lorsqu'ils font appel à des algorithmes pour les aider dans le recrutement. »

Cela dernier exemple ne peut-il mener à des dérives potentielles ?

« Cela peut effectivement mener à une forme de discrimination. Ces algorithmes sont créés par une personne de l'entreprise, qui risque de rechercher des profils similaires à ceux déjà présents dans l'entreprise. À terme, cela pose la question de la diversité. C'est la raison pour laquelle nous conseillons toujours une intervention humaine, même si le début du processus, comme la sélection des CV, peut être 'sous-traité' à l'algorithme. »

La manipulation de l'outil informatique comprend bien d'autres risques encore...

« En effet ! Bien des employeurs font appel par exemple à des plateformes sur lesquelles les employés doivent encoder eux-mêmes des données comme des demandes de congés ou leurs absences.

” La multiplication d'outils digitaux entraîne naturellement un besoin accru de formation pour tous les employés.

Ces données sont souvent utilisées par l'employeur, parfois à l'insu de l'employé, par exemple pour déterminer les personnes les moins souvent absentes, les plus motivées, etc. Au-delà des risques, bon nombre de responsables RH se posent aussi des questions, entre autres en matière d'archivage ou de

signature électronique de documents : peut-on tout archiver et combien de temps ? Peut-on transmettre des fiches de paie par voie électronique uniquement ? Les signatures qualifiées et non qualifiées ont-elles la même valeur ? Etc. »

Quels conseils donnez-vous aux responsables RH ?

« Afin d'être prêt, il faut rester bien informé et tenter de devancer les changements. Il y a entre autres un besoin accru de formation pour les employés. Dans un contexte de 'war for talent', un employeur au fait de la transformation digitale, rendra l'entreprise plus attractive pour les 'millennials'. » ■

EN COLLABORATION AVEC



osborneclarke.com

Polyvalent, flexible, partout à la fois ? C'est un Facility Manager !



Tanja Barella

Operations Director IFMA

La fonction de Facility Manager s'est extrêmement diversifiée au cours des années. De plus en plus stratégique à l'égard de l'entreprise, elle réclame des profils très qualifiés. Tanja Barella, Operations Director chez IFMA, nous en dresse le portrait.

Texte : Philippe Van Lil

Quelles sont les nouvelles tâches généralement dévolues aux Facility Managers ?

« Un Facility Manager doit désormais être sur tous les fronts à la fois et disposer de

compétences très diversifiées. Il doit assurer la maintenance et la gestion technique, garantir la disponibilité, la qualité et la performance des installations, gérer l'information, les technologies et les risques, etc. Son rôle prend aussi une dimension de plus en plus stratégique pour l'entreprise puisqu'il doit aussi s'investir dans les aspects financiers et de gestion du patrimoine. »

Quels sont les changements les plus significatifs par rapport au passé ?

« Par le passé, le Facility Manager se focalisait uniquement sur des tâches comme le nettoyage et la maintenance technique. Aujourd'hui, il devient de plus en plus une personne-clé au sein de son entreprise. C'est ce qui explique qu'il y ait une telle 'guerre des talents' entre les entreprises pour décrocher les bons profils. Ils sont d'autant plus difficiles à trouver qu'en Belgique, il n'existe que très peu de formations dédiées à ce métier. Pour l'heure, vu la complexité et la multiplicité des problèmes à gérer, il n'est pas impossible de retrouver même parfois des profils d'ingénieurs pour assurer la fonction. »



© PHOTO : PRIVÉ

Quels sont les défis majeurs auxquels ils sont confrontés ?

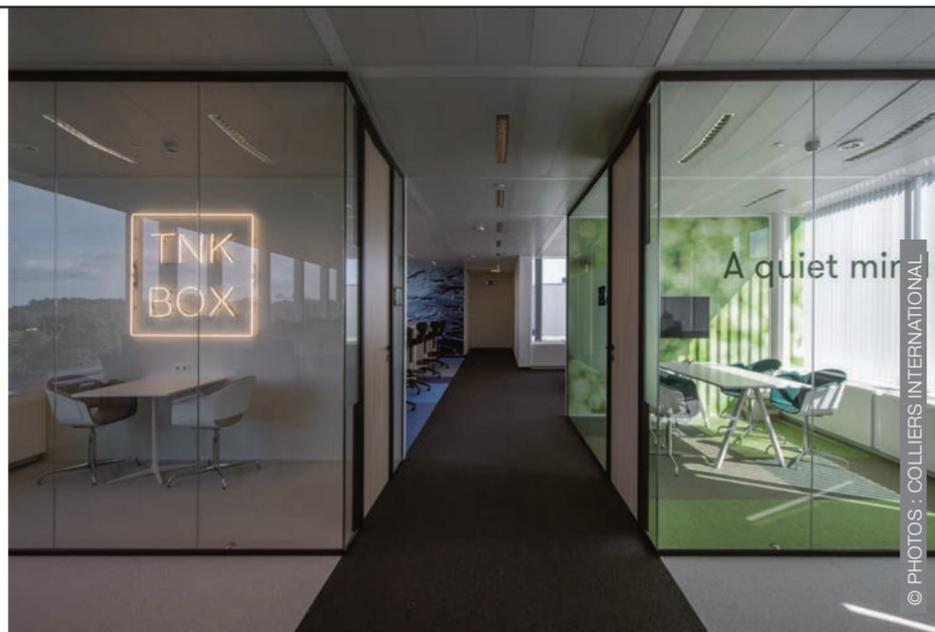
« La digitalisation, les nouvelles organisations de travail et les problèmes de mobilité arrivent en tête. Les gens veulent être de plus en plus flexibles dans leur manière de travailler. On travaille aussi de plus en plus par projets et moins dans des tâches répétitives. Les équipes doivent dès lors pouvoir se réunir dans des salles de réunion adaptées, bien équipées technologiquement. Les nouvelles technologies sont également d'une nécessité de plus en plus grande étant donné l'extension du télétravail, des espaces de coworking, du travail collaboratif à partir de lieux distincts... sans oublier

toute l'évolution liée à l'intelligence artificielle et à l'automatisation de la gestion des bâtiments. Il incombe au Facility Manager de pouvoir répondre à toutes ces attentes de façon optimale. » ■

EN COLLABORATION AVEC



ifma.be



© PHOTOS : COLLIERS INTERNATIONAL

Cap sur 2030 : les 5 scénarios possibles de l'avenir du travail

Comment travaillerons-nous dans dix ans ? Quels seront les principaux changements, leur impact sur la société et sur la population active ? Colliers International a mené une enquête approfondie et dresse les 5 scénarios possibles de l'avenir du travail à l'horizon 2030. Explications d'Annick Vandembulcke, Managing Director chez Colliers International. **Texte :** Maria-Laetitia Mattern



Annick Vandembulcke

Managing Director
Colliers
International

Réchauffement climatique, évolution des technologies et de l'intelligence artificielle, défis de la mobilité, bien-être au travail... S'il est impossible de prédire l'avenir, il est toutefois possible d'en dresser les grandes lignes et les enjeux potentiels. C'est l'objet de l'étude « 2030, l'Odyssée de l'Espace du Travail » qui porte essentiellement sur le secteur tertiaire en France, mais est tout à fait adaptable à la Belgique comme à l'Europe en général. « Il est difficile de prédire quand ce changement apparaîtra et s'il sera progressif ou plutôt radical », explique Annick Vandembulcke. « Mais il sera, je pense, relativement homogène au niveau de l'Europe. »

Trois facteurs déterminants

« L'évolution du mode de travail d'ici 10 ans dépendra majoritairement de trois facteurs. Le premier : l'impact de l'intelligence artificielle et ses conséquences sur les entreprises. Le second : la réaction et les mesures prises face au réchauffement climatique. Seront-elles radicales ? Comment la transition énergétique s'appliquera-t-elle ? Enfin, le troisième est le déploiement de la 5G : se

développera-t-elle dans le pays entier ou uniquement dans les grandes villes ? Nous n'avons pas de maîtrise sur ces trois facteurs, mais ils détermineront la réalisation du scénario le plus plausible. »

3 facteurs dicteront l'évolution du monde du travail : l'impact de l'IA, le réchauffement climatique et le déploiement de la 5G.

Les 5 scénarios

1. Le premier scénario est celui du **Statu Quo**. « Dans ce scénario, il n'y pas tellement de changements par rapport à la situation actuelle. Le focus des entreprises reste sur la rentabilité et le profit financier. Quelques démarches sont initiées pour lutter contre le réchauffement climatique, mais elles restent superficielles. Pour répondre aux problèmes de mobilité, le télétravail devient la norme. La plupart des gens conservent un rapport de salarié avec leur employeur. Les entreprises cherchent à minimiser leurs coûts et l'impact de l'intelligence artificielle sur le travail est minime. »

2. Le second scénario dépeint **les vertus de la transition énergétique**. « Ce scénario est plus green. Les États, les entreprises et les citoyens sont mobilisés autour des enjeux climatiques. Les entreprises réfléchissent plus au long terme qu'au court terme et les gens attachent davantage d'im-

portance à leur qualité de vie qu'à leur carrière professionnelle. Il y a une augmentation du travail à temps partiel, le travailleur est plus autonome et la mobilité est plus douce et vertueuse. L'environnement de travail s'organise via des campus en dehors des villes mais connectés aux métropoles via les transports en commun. »

3. Le troisième consiste à **prendre un nouveau départ vers les territoires**. « Les villes deviennent trop chères pour y habiter, donc les ménages fuient vers les régions. Les entreprises suivent le mouvement pour se rapprocher de la localisation de leurs employés. C'est également l'ère du télétravail, du freelance, des temps partiels et des espaces de coworking. Les individus cherchent davantage de sens et de liberté au travail, ils cumulent diverses activités professionnelles. L'intelligence artificielle a un impact énorme sur l'emploi. »

4. Le quatrième est déterminé par **les castes digitales & les fractures territoriales**. « Dans ce scénario-ci, l'État impose des restrictions sévères pour répondre au réchauffement climatique, avec un impact défavorable sur les entreprises et les ménages. L'écart se creuse entre les profils considérés comme à grande valeur ajoutée et ceux qui sont considérés comme facilement remplaçable. Résultat, le siège des entreprises accueille les profils les plus qualifiés dans un environnement de travail haut-de-gamme en excluant les profils moins qualifiés. Les exigences en matière de performance énergétique augmentent les prix de l'immobilier et forcent les gens à s'éloigner des villes. »

5. Enfin, le cinquième est appelé **dépendance technologique & indépendance financière**. « C'est l'ère de la dépendance technologique. On accepte son intrusion dans la vie privée pour collecter nos données afin de nous rendre des services. Il y a également un essor des PME et des indépendants dues à une défiance croissante envers les entreprises. Les gens préfèrent travailler dans des petites structures. Pour fidéliser leurs équipes, les grandes entreprises développent des hubs pour intégrer le corporate coworking avec leurs internes, les PME et les travailleurs free-lance. »

Et après ?

Quel que soit le scénario, la tendance est donc unanimement à l'augmentation du télétravail et aux espaces de coworking qui apporteront une alternative aux problèmes de mobilité dans les centres-villes. Le travail en free-lance connaîtra également un essor et continuera de défier les modes de travail traditionnels. « En tous cas l'environnement de travail devra s'adapter quel que soit le scénario qui se réalise », conclut Annick Vandembulcke. « Colliers Belgium, en tant que spécialiste de l'immobilier et de l'environnement de travail, peut vous accompagner pour faire face à ces évolutions. » ■

EN COLLABORATION AVEC



colliers.com

La présence de plantes agit sur notre bien-être

La présence de plantes dans les espaces de travail est tout bénéfique. La biophilie dans les bâtiments permet en effet de renouer avec mère nature et d'être en meilleure santé. **Texte :** Philippe Van Lil

La biophilie, c'est tout simplement l'art d'intégrer le vivant dans nos intérieurs, de renouer avec la nature. L'appliquer à nos espaces de travail, rien de tel pour notre santé morale et physique. Comme après une balade en nature, on se sent revivifié, relaxé, plus détendu.

Rendre l'environnement d'un bureau plus chaleureux se concrétise de différentes façons : placer des plantes naturelles ou artificielles ; travailler avec des murs en plantes stabilisées ou en écorces ; mettre du papier peint avec un motif de forêt. Mais l'installation des plantes ou des murs végétaux est un élément principal permettant de rendre un espace confortable.

Analyse a priori

De nos jours, cette mission est confiée à des sociétés spécialisées directement en contact avec des architectes. Car pour que le concept fonctionne au mieux, il



ne s'agit pas d'aller placer deux ou trois pots de fleurs ça et là, mais bien d'analyser, si possible lors de la construction ou de l'aménagement d'un bureau, la meilleure manière pour intégrer les plantes dans les décors. Ensuite, il s'agit d'avoir l'œil pour le choix des pots et des plantes en fonction de l'environnement, de la lumière, des volumes disponibles, des sols, de la

couleur des murs, du mobilier, etc. Les matières, couleurs et tailles des pots et le choix des plantes varieront en fonction de ces éléments.

En termes d'agencement, les possibilités sont évidemment infinies. On peut notamment placer des plantes du sol au plafond et opter pour une combinaison entre plantes naturelles et artificielles. ■

Cas pratique

Créer des ambiances spécifiques

Frédéric Hittélet travaille dans le secteur l'aménagement végétal de bureau. Il nous relate une expérience réalisée avec sa société, JungL.

Texte : Philippe Van Lil

« L'exemple le plus parlant est ce qu'on fait avec la société Fosbury and Sons. Il s'agit d'une société ayant implanté un nouveau type de co-working en Belgique. Ensemble, avec les architectes de Going East, ils créent une ambiance spécifique pour chaque bâtiment. Pour y arriver, on discute avec les architectes, on regarde ensemble le style du bâtiment, on voit quelles sont les zones à habiller. Sur cette base, on part à la recherche du pot adapté : couleur, texture, finition, etc. Ensuite, on choisit les plantes se mariant au décor. En fonction des ambiances, on utilise certaines combinaisons de feuillage : forme, couleur, taille... Chaque entité est bien réfléchi ! » ■

Le coworking, redynamiseur urbain



Ronald De Greef

Directeur Ateliers des Tanneurs

En soutenant les entrepreneurs dans des secteurs diversifiés et dynamiques, le coworking Les Ateliers des Tanneurs fait office de tremplin socio-économique pour ses membres comme pour le quartier. Les explications de Ronald De Greef, Directeur des Ateliers des Tanneurs.

Texte : Maria-Laetitia Mattem

« Un espace de coworking est un environnement professionnel qui se traduit par un espace dédié au travail mais surtout par un environnement relationnel. Et puis, individuellement, il est plus économique qu'un bureau privatif », explique Ronald De Greef. « Les travailleurs y recherchent une communauté, un milieu stimulant, un espace de travail extérieur à leur domicile qui leur évite de rester seuls chez eux. »



Un vivier diversifié d'entrepreneurs

En tant que centre d'entreprises public soutenu par la Région bruxelloise, Les Ateliers des Tanneurs axe son action sur les indépendants et les personnes qui lancent leur entreprise. « Notre communauté d'entrepreneurs est très diversifiée, que ce soit au niveau de l'expérience ou des secteurs. Nous visons notamment les activités qui ont un potentiel de création d'emplois peu qualifiés. Nous avons donc une orientation un peu moins IT que dans d'autres espaces coworking. Par

exemple, nous comptons parmi nos membres un entrepreneur qui développe une plateforme de vente en ligne pour de la viande de qualité. Cette diversité est aussi marquée par la présence du marché bio au rez-de-chaussée, qui insufflé une dimension plus verte dans les projets lancés ici. Ils sont nombreux à miser sur le circuit court, le bio, etc. »

Au-delà de la communauté elle-même, qui peut amener toute une série de réponses à celui qui lance son entreprise, la dimension entrepreneuriale est renforcée par la per-

manence du Guichet d'Économie Locale de la Ville de Bruxelles, qui peut répondre à des demandes plus pointues des entrepreneurs.

Un lieu convivial et stimulant

En soutenant la création et les initiatives innovantes, les espaces de coworking offrent une opportunité intéressante pour l'auto-création d'emplois et pour le dynamisme socioéconomique du quartier où ils sont abrités. Situé en plein centre de Bruxelles, Les Ateliers des Tanneurs participe ainsi à la redynamisation du quartier des Marolles.

Mais finalement, à quoi ressemble le coworking idéal ? « Il est essentiel qu'il contienne des environnements de travail différenciés selon les besoins et les envies de chacun », explique Ronald De Greef. « Idéalement, il doit contenir une salle de réunion, la possibilité de prendre l'air, une cuisine, et permettre à ses espaces d'être modulables en toute fluidité. » ■

EN COLLABORATION AVEC



ateliersdestanneurs.be/fr/entreprise



▲ La génération Y est peuplée de travailleurs assidus qui aime la flexibilité dans la sphère professionnelle : ils ont besoin d'espace.

« Le bureau n'est plus uniquement un espace de travail »

Comment élaborer les meilleurs espaces de travail possibles ? Ceux qui augmenteront le bien-être des employés et la performance de l'entreprise ? CBRE Global Workplaces Solutions innove en la matière. Explications de Lewis Nikuze Kronenberg, Director Projects Operations CBRE Belgique - Luxembourg. **Texte :** Maria-Laetitia Mattern



Lewis Nikuze Kronenberg

Director Projects Operations
CBRE BeLux

En quoi votre approche contractuelle se différencie-t-elle de l'approche de project management traditionnelle ?

« Dans le passé, on considérait que la plupart des clients devaient d'abord effectuer des recherches eux-mêmes à propos de l'organisation de leur espace de travail. Ils se posaient les questions suivantes : de combien de salles de réunions avons-nous besoin, un open-space ou non, etc. Dans ce mode traditionnel, nous gardions un point de vue extérieur et conseillions les clients par rapport à leurs projets.

Aujourd'hui, nous procédons différem-

ment, en leur proposant tout un package. En un portfolio, nous combinons trois étapes : définir, dessiner et livrer. Nous nous asseyons ensemble pour définir les besoins de l'entreprise et la stratégie à adopter avant de concevoir nous-mêmes tout le design. Lorsque tout est prêt et que le client adhère au projet, nous passons à la construction. Cette approche épargne beaucoup de temps, d'énergie et d'argent au client, tout en favorisant la performance de son lieu de travail. »

Travaillez-vous sur des bâtiments neufs ou de la reconversion ?

« Nous avons les compétences techniques et la capacité de gérer un aménagement complet aussi bien dans les nouveaux que dans les anciens bâtiments. La plupart de nos clients sont en phase de transition : ils quittent leurs bureaux actuels et veulent déménager vers un nouvel espace de travail. Nous les aidons alors à trouver les bureaux adaptés, analysons leurs besoins, la localisation, l'isolation du bâtiment, etc. Une fois le bâtiment trouvé, nous attaquons notre processus en trois étapes (define, design & deliver).

C'est ce mode de travail là que nous proposons à nos clients à travers le monde. De cette manière, nous souhaitons leur faire gagner du temps, de l'énergie et leur éviter des heures de discussions au sein de l'entreprise. Notre équipe est dotée de profils spécialisés dans chaque étape de la conception de ces bureaux. In fine, notre vision leur apporte donc une plus-value dans l'élaboration de leur espace de travail. »

Pourquoi est-ce important pour l'entreprise d'investir dans son espace de travail ?

« Actuellement, le bureau n'est plus juste un espace de travail : il est devenu un lieu de vie, d'amusement, de détente, où l'on peut tout aussi bien tenir des réunions importantes que s'asseoir et boire un café entre collègues. Nous misons sur la collaboration, les connexions entre employés. Il est d'ailleurs prouvé qu'au plus vous pouvez bouger dans votre espace de travail, au plus vous serez proactifs. Adieu le mode de travail traditionnel où chacun reste scotché à sa chaise toute la journée. Les travailleurs ont besoin

de bouger pour s'oxygéner le cerveau, de communiquer entre eux dans une ambiance familière. Pour retenir les nouveaux venus dans une boîte, le bien-être au bureau est d'ailleurs primordial... Et tout particulièrement pour les nouvelles générations. »

Justement, qu'attendent les nouvelles générations de leur espace de travail ?

« La génération Y (née entre 1980 et 1999) aime la flexibilité dans la sphère professionnelle. Il s'agit de travailleurs très assidus mais qui ont davantage besoin d'espace, de temps et d'un environnement de travail qui leur donnera de l'énergie. Aujourd'hui, de plus en plus de sociétés mise sur le bien-être de leurs collaborateurs à travers l'aménagement des espaces de travail. »

» Aujourd'hui, la tendance est à la combinaison entre espaces ouverts et pièces dédiées aux réunions ou tout simplement à la concentration.

Quelle est la tendance actuelle en matière de conception de bureaux ?

« Les open spaces ont été assez critiqués ces derniers temps, considérés comme nuisibles pour la concentration et le bien-être des employés. Aujourd'hui, la tendance est plutôt à la combinaison. On garde tout de même des espaces ouverts, importants pour favoriser les échanges entre collègues, mais ils sont combinés à des pièces dédiées aux réunions ou à la concentration. Les nouveaux bureaux sont plus fluides, ergonomiques, avec des pièces reconvertibles selon les usages et les besoins des collaborateurs.

Les nouvelles technologies sont également un aspect important pour nos clients : elles ont considérablement modifié la notion d'espaces de travail. Au sein des entreprises, les équipements audiovisuels High-Tech ont notamment facilité la communication entre collègues et avec les clients. »

Quels sont les challenges pour le futur ?

« La mobilité est le défi principal actuellement : se déplacer en voiture en ville est un cauchemar, les entreprises essayent donc de se placer près de gares ou de là où leurs employés habitent. Certaines boîtes se rapprochent aussi des aéroports, parce que leurs employés voyagent beaucoup. La question de la mobilité est - et sera - vraiment cruciale dans le choix de l'emplacement d'un bureau. » ■

EN COLLABORATION AVEC

CBRE



cbre.be

Le Flow, graal du bonheur au travail

Le Flow – état émotionnel qui booste la motivation et la performance de l'individu – serait-il la clé du bonheur au travail ? Explications de Pierre Guilbert, coach en management participatif.

Texte : Maria-Laetitia Mattern



© PHOTO : PRIVÉ

Pierre Guilbert, coach en management participatif

Le monde professionnel change, de nouvelles formes de métiers apparaissent et les risques psychosociaux au travail sont toujours bien présents. Philosophie de vie personnelle et professionnelle, le Flow peut être considéré comme le graal du bonheur au travail. Faisant le contre-pied au burn-out (épuiement professionnel), au bore-out (ennui au travail) et au brown-out (manque de sens dans ses tâches), il vise le bien-être et l'épanouissement professionnel. « Pour un bon fonctionnement d'entreprise, je pense qu'il faut amener 100 % de ses collaborateurs dans le Flow », explique Pierre Guilbert. Un pari osé, certes, mais dont les bénéfices pour l'entreprise sont indéniables. Pour y arriver, il propose 5 processus à mettre en œuvre.

- 1. Développer le People Management :** « Le management doit être résolument orienté motivation. Je suis convaincu que le travail peut être une activité dans laquelle on peut s'épanouir et être heureux, notamment en gagnant en responsabilités et en autonomie. »
- 2. Optimiser sa communication interne :** « Il faut adopter une culture de transparence résolue et tenir les collaborateurs au courant de ce qu'il se passe dans la boîte. Pour ce faire, il existe les outils top-down (faire circuler l'information de haut en bas) et bottom-up (par exemple, en laissant les employés exprimer leurs critiques et leurs suggestions à leur hiérarchie).

- 3. Pratiquer régulièrement une mise au vert :** « Il en faut minimum une par an. Ici, on ne parle pas de team-building ludique ou luxueux, mais d'une séance de travail, d'une réflexion dans un gîte ou dans un lieu convivial. Le dirigeant est là, mais pas sous sa casquette de chef : c'est une tierce personne qui anime l'équipe. »
- 4. Maintenir le dialogue avec le syndicat :** « Si syndicat il y a, il faut l'impliquer comme partenaire, lui montrer les avantages du Flow tout en le laissant jouer son rôle. »
- 5. Miser sur le Talent Management :** « Détecter les talents cachés de ses

collaborateurs bénéficiera aussi bien à l'entreprise qu'aux travailleurs eux-mêmes. Par exemple, en discutant avec un ouvrier de l'équipe, je me rends compte qu'il a fait du théâtre dans le passé et qu'il adorait ça. Je peux alors lui proposer de présenter lui-même les visites de l'atelier par des écoles, s'il le souhaite. De cette manière, il se sentira reconnu dans d'autres compétences, ce qui peut complètement changer son rapport avec l'entreprise. ■

pierreguilbert.be

Le workplace management évolue

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

Texte : Philippe Van Lil

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

Tout cela a un impact sur le lieu de travail : physiquement, les gens se regroupent de plus en plus dans des espaces de travail totalement flexibles, où l'on se retrouve par projets plutôt que par service - comptabilité, achats, etc. - ou par métier. Ces espaces sont modulables et déplaçables en fonction des projets traités. Il reste cependant toujours une macro-implantation car certains métiers sont tels qu'ils ne peuvent pas se mélanger. C'est par exemple le cas des ressources humaines : elles requièrent discrétion et confidentialité et ne peuvent partager leur espace avec un d'autres services.



© PHOTO : PRIVÉ

À l'écoute des collaborateurs

Mettre en place un nouvel environnement et de nouveaux espaces de travail ne s'improvise pas ! Le workplace management requiert une étude minutieuse. Il dépasse le simple ameublement des bureaux, qui n'est que la conséquence de cette étude. En réalité, il se décline en une analyse fonctionnelle - quel espace pour quelle fonction ?, en une ana-

lyse immobilière - déménagement ou pas ? changement d'étage ? - et en une analyse de l'implantation - centre-ville, transports en commun, parking à disposition.

Cette étude passe prioritairement par l'analyse fonctionnelle des personnes, de leur métier et de leurs besoins en qualité et en quantité, afin que toutes puissent travailler de manière optimale. Certaines

personnes sont par exemple plus rétives aux espaces polyvalents. Dans certaines entreprises, même les bureaux réservés à la direction peuvent prendre place dans un espace ouvert ; dans d'autres, ce n'est tout simplement pas envisageable.

” Le workplace management dépasse le simple ameublement des bureaux, qui n'est que la conséquence d'une étude minutieuse.

Un projet d'aménagement cohérent

Au final, cette étude permet de proposer un projet d'aménagement cohérent qui combine les desiderata de l'entreprise et le profil des collaborateurs. Lorsqu'on sait notamment que le coût d'un poste de travail tourne autour de 10 000 euros, on comprend toute l'importance d'aménager des espaces ouverts avec des bureaux partagés. ■

› CET ARTICLE A ÉTÉ RÉDIGÉ EN COLLABORATION AVEC LOG SPRL.

Des formations spécifiques pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre

Recruter du personnel qualifié n'est pas toujours une sinécure. Question de répondre aux attentes de nos entreprises, le Forem met en place des formations spécifiques. Les explications de Patricia Jacquart, sa Directrice des Services aux entreprises. **Texte** : Philippe Van Lil



Patricia Jacquart

Directrice des Services aux entreprises Forem

« Électromécaniciens, analystes informatiques, bouchers, etc : on compte aujourd'hui 88 métiers critiques, dont 55 sont en pénurie.

À quels défis majeurs les entreprises sont-elles confrontées ?

« Pour les PME wallonnes, on en identifie trois, qui vont au-delà des simples difficultés de recrutement : elles veulent assurer leur croissance, leur compétitivité ; elles font face au vieillissement de la population active ; elles doivent s'engager dans la digitalisation et l'évolution technologique de leurs outils. Notre priorité est de mettre en permanence à leur disposition une main-d'œuvre qualifiée et adaptée. On compte aujourd'hui 88 métiers critiques, dont 55 sont en pénurie. Électromécaniciens, soudeurs, analystes informatiques, bouchers, carrossiers, chauffeurs d'autocar et de poids-lourds, comptables, couvreurs, dessinateurs et infirmiers en font partie. »

Comment procédez-vous ?

« Nous disposons bien sûr d'une plateforme sur laquelle les entreprises peuvent trouver direc-

tement des candidats à recruter. Mais cela ne suffit pas toujours ! Nous avons 180 conseillers qui permettent de dégager des solutions sur mesure ; ce sont souvent des montages complexes. Par exemple, notre dispositif « Coup de poing pénurie » permet de lancer gratuitement des formations spécifiques pour 8 demandeurs d'emploi dans des fonctions en pénurie ou critiques. Nous avons notamment appliqué cela à la Société wallonne des eaux pour la formation de fontainiers ; ils sont formés sur place et en centre de formation. À la clé, il y a l'obligation pour l'entreprise de recruter 80 % des demandeurs d'emploi formés. »

Combien de formations proposez-vous au total ?

« Nous offrons 120 formations liées aux métiers en pénurie et critiques. Certaines sont organisées dans nos 42 centres de formation en gestion propre, d'autres dans les 13 centres de com-

pétences en asbl, en partenariat avec les secteurs professionnels, les universités, etc. Fin octobre 2019, nous avons déjà formé quelque 29 000 demandeurs d'emploi et 13 000 travailleurs d'entreprise. Les entreprises sont de plus en plus demandeuses d'une formation continue de leurs collaborateurs, notamment via les dispositifs chèque formation ou crédit-adaptation, qui leur permettent de récupérer une partie de ce qu'elles déboursent. » ■

EN COLLABORATION AVEC



leforem.be

L'intelligence collective au service des entreprises

Faire appel à l'intelligence collective pour faire émerger de nouvelles solutions en entreprise : tel est le crédo de Shake up !, module de formation proposé par Step Entreprendre. Manon Dubois, Chargée de projet en innovation, nous parle de cet outil. **Texte** : Philippe Van Lil



Manon Dubois

Chargée de projet en innovation Step Entreprendre

En quoi consiste l'intelligence collective ?

« Il s'agit de bien plus que la somme de l'intelligence des individus d'un groupe. En fait, c'est un processus où la co-construction apporte une réelle plus-value. Exemple : si l'on pose la même question à 10 personnes qui répondent

par écrit, les informations collectées seront moins riches que si l'on avait procédé à un échange oral. Dans ce dernier cas, on a en effet la possibilité d'argumenter et de rebondir sur les idées et avis des autres personnes. Au final, cela permet de mieux compléter la solution recherchée. À l'inverse, quand une personne réfléchit seule dans son coin, elle n'a souvent qu'une vision limitée, liée à son seul environnement, et donc aussi qu'une partie des solutions ou des réponses possibles. »

Comment cela se concrétise-t-il au sein des entreprises ?

« Par un processus participatif structuré et ludique, qui fait notamment appel à la créativité de chacun, à des idées « out of the box ». Il ne s'agit cependant pas de faire participer tout le monde, tout le temps et sur tous les

sujets, mais bien de cibler et structurer les moments de réflexion pour en faire ressortir le meilleur. Pour cela, nous disposons d'outils et de méthodes spécifiques qui font appel au brainstorming, à la sélection des réponses et solutions les plus pertinentes, à la traduction des solutions trouvées en tâches concrètes à mettre en place sur le terrain par l'équipe : qui fait quoi, comment et dans quel délai ? »

Quand recourt-on à cette méthode ?

« Cette méthode d'intelligence collective peut être utilisée dans de nombreux cas : réflexion sur le lancement d'un nouveau produit ou service, création d'un événement spécifique, etc. Nous l'utilisons aussi dans un cadre RH, dans lequel nous proposons des outils pour retravailler les dynamiques de groupe ou la distribution des rôles au sein de l'équipe. Ici,

elle permet par exemple de sortir de confusions fréquentes sur le fait de savoir qui fait quoi dans une équipe de travail... des confusions souvent sources de tension ! » ■

EN COLLABORATION AVEC



stepentreprendre.be



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





▲ Le bureau est de plus en plus un 'hub': un lieu de connexion, où on se sent chez soi et qui facilite la collaboration de façon efficace.

« L'entreprise d'aujourd'hui doit agir en fonction de demain »

Et si l'entreprise d'aujourd'hui était la pionnière du changement de demain ? C'est la vision de Mars, dont la culture d'entreprise intègre les valeurs de collaboration, de développement et de diversité. Les explications de Kathy Heungens, Corporate Affairs Director chez Mars Belgium. **Texte :** Maria-Laetitia Mattern



Kathy Heungens
Corporate Affairs Director
Mars Belgium
© BENJAMIN BROLET

The Mars way : c'est quoi ? Quelle est votre finalité ?

« Notre approche est basée sur trois axes : le pourquoi, le quoi et le comment.

Pourquoi, c'est notre mission : notre vision d'entreprise, notre raison d'être. Le monde que l'on veut pour demain dépend de notre façon de faire du business aujourd'hui. L'entreprise d'aujourd'hui doit donc agir en fonction de demain !

Quoi, c'est nous : une entreprise mondiale et familiale, où il fait bon travailler, basée sur la collaboration et qui suit des valeurs éthiques sur le long terme.

Comment, ce sont les actions que nous posons dès aujourd'hui. Lorsque nous avons des décisions à prendre, nous vérifions qu'elles respectent nos valeurs d'entreprise, qui reposent sur cinq principes : qualité, mutualité, efficacité, responsabilité et liberté (financière, puisque en tant qu'entreprise familiale, nous ne sommes pas cotés en bourse). Nous

veillons donc à ce que chaque décision soit alignée sur nos valeurs, et ce sur le long terme. Par exemple, nous avons pour objectif que notre entreprise soit neutre en CO² d'ici 2040. Nous essayons d'y arriver plus tôt : nous avons opté pour de l'énergie éolienne, choisissons nos partenaires logistiques en analysant d'abord leur impact écologique, misons sur des véhicules électriques ou hybrides pour notre parc de voitures leasing, etc. »

La diversité et la parité hommes-femmes fait aussi partie de votre culture...

« Au sein de notre unité commerciale de Zaventem, nous avons une parité des sexes à tous les niveaux, et ce depuis plusieurs années. Cette parité repose sur deux principes forts. Avant tout, nous sommes conscients du fait que la diversité est primordiale. Elle enrichit les équipes, offre plus de points de vue et améliore la performance. Et puis, nos processus de développement internes sont basés sur des compétences qui ne marquent pas de différences entre les genres. De plus, nous offrons une flexibilité d'horaires et une possibilité de télétravailler qui permettent d'inclure tout le monde et de veiller à l'équilibre entre travail et vie privée. »

« Power of We » : pourquoi la collaboration constitue-t-elle une force ?

« La collaboration est l'un des points-clés

du fonctionnement de notre entreprise. Chez nous, le tout est plus que la somme des parties. Au sein de l'équipe, il est important que chacun puisse être soi-même en mettant ses propres forces, outre des compétences fonctionnelles, au service du groupe. Certaines personnes sont plus conceptuelles, d'autres plus pragmatiques ou plus empathiques : toutes ces qualités vont contribuer à la force et à la performance du groupe. L'équipe est-elle performante ? Les individus sont-ils motivés, s'y développent-ils personnellement ? Nous réalisons des enquêtes régulières pour veiller à ce que cette combinaison entre performance, engagement et développement soit bien respectée. Pour ce faire, le feedback est important, mais surtout, réciproque ! Le collaborateur et son responsable d'équipe doivent être mutuellement ouverts aussi bien à recevoir du feedback qu'à en donner. »

La formation continue : comment l'appliquez-vous ?

« Notre vision de la formation continue repose à la fois sur les objectifs fonctionnels et sur le développement personnel des individus. Nous veillons à offrir tous les outils nécessaires pour que chaque employé puisse continuellement apprendre et se former dans son travail. Il apprendra à la fois par la pratique, par les conseils d'experts au sein de la boîte ou par des formations à proprement parler. »

De cette manière, vous vous positionnez également comme incubateur de talents.

« Oui, cela fait également partie de nos objectifs. Cette notion de learning culture est essentielle pour être incubateur de talents. L'apprentissage fait partie de notre culture. Nous sommes tournés vers l'action, vers le développement. Ici, l'employé avance et apprend de ses erreurs. Notre programme vise à ce que chacun puisse être suivi individuellement et développer ses compétences par l'expérience. »

À quoi ressemble votre environnement de travail ?

« La qualité de l'environnement de travail est essentielle à l'heure actuelle ! Le bureau est de plus en plus un 'hub': un lieu de connexion, où on se sent chez soi et qui facilite la collaboration de façon efficace. Nos espaces de travail sont agréables, green, modernes et 'open space'. Nous tenons à y garder une ambiance familiale et conviviale avec des pièces aux multiples fonctions (salles de réunion, lieu de détente, etc ...) et les chiens sont d'ailleurs les bienvenus au bureau avec leur maître. L'aménagement de nos bureaux reflète surtout notre culture d'entreprise : sans aucun signe visuel de hiérarchie et où nous travaillons de manière transparente, inclusive et informelle. » ■



Vous êtes **travailleur/demandeur d'emploi** et vous désirez élargir vos compétences ?

Vous êtes **employeur** et vous souhaitez former votre personnel ?

L'Université Ouverte et ses partenaires vous proposent des formations continues



Plus d'informations sur
www.uo-fwb.be
info@uo-fwb.be
+32(0)71/65.48.30

Un accompagnement dans la redéfinition du projet professionnel

À l'heure où les carrières professionnelles sont jalonnées de ruptures et de changements, il n'est pas toujours aisé de (re)trouver sa voie. En amont de la formation, Focus Carrière vise à soutenir les personnes dans leur réflexion et leur réorientation professionnelle. **Texte :** Maria-Laetitia Mattern



David Randaxhe

Chargé de recherche
HEC Liège

Les explications de David Randaxhe, chargé de recherche au sein de l'Unité de Recherche en Gestion des Compétences, centre de recherche de HEC Liège.

Focus Carrière, ça consiste en quoi ?

« Focus Carrière, c'est une démarche de guidance carrière, d'accompagnement dans la gestion professionnelle. Elle s'inscrit dans le projet 'Formation continue et carrière durable', mené avec le soutien du Fonds social européen. L'objectif est de permettre aux personnes qui

sont en réflexion, en transition professionnelle, de faire le bilan de leur parcours, de leurs envies, de leurs compétences et de leur projet. On insère cette réflexion en amont de la formation parce qu'elle sert à définir d'éventuels besoins de compétences pour concrétiser un projet professionnel. Nous pouvons ensuite leur proposer, s'ils le souhaitent, une formation plus adaptée. »

Comment s'organisent les séances ?

« Cette démarche combine quatre séances collectives ainsi que de l'accompagnement individuel. Dans un premier temps, les séances collectives retracent le parcours des participants, pour les aider à trouver le fil conducteur de leur carrière. Deuxième étape : identifier les compétences développées au travers de leurs expériences, qu'elles soient privées ou professionnelles. Ensuite, nous les invitons à définir leur projet professionnel. Enfin, lors de la quatrième séance, nous visons à développer la notion de réseau : comment mobiliser son réseau efficacement pour mener à bien son projet ? »

Pourquoi combiner l'approche en groupe et individuelle ?

« Dans ce genre de réflexion, les gens se sentent parfois un peu seuls, ils ont du mal à s'y mettre. Le groupe permet de briser cette solitude, de se motiver et de confronter sa réflexion à l'avis et à l'expérience des autres. »

La redéfinition du projet professionnel ne passe pas forcément par des changements radicaux : dans la plupart des cas des ajustements suffisent.

Dans l'accompagnement individuel, l'idée est d'aller un peu plus loin dans la réflexion et dans la concrétisation du projet. Les deux approches sont complémentaires ! »

Quel est l'impact de Focus Carrière ? Quels retours avez-vous reçu ?

« Dans la plupart des cas, les participants font plutôt des ajustements de carrières que des changements radicaux. Ils ont besoin de faire le point, parfois même sans changer d'entreprise ensuite. Certains changent toutefois de voie et les retours sont très positifs sur Focus Carrière en général. » ■

EN COLLABORATION AVEC



focuscarriere.be

La formation continue : un tremplin pour le développement de l'individu, de l'organisation et de la société !



Claudine Laperche

Directrice
de l'Institut
universitaire de
formation continue
UCLouvain

Outil de développement professionnel et d'inclusion sociale, la formation continue bénéficie autant à l'individu qu'à l'entreprise et à la société. Point de vue de Claudine Laperche, Directrice de l'Institut universitaire de formation continue à l'UCLouvain.

Texte : Maria-Laetitia Mattern

Formation continue : qu'entend-on exactement par-là ?

« Nous définissons l'offre de formation continue comme l'ensemble des programmes organisés à horaire décalé ou adapté. L'UCLouvain compte 233 programmes de ce type : 24 masters, 160 certificats ainsi que 49 programmes courts. Très vaste, notre offre est construite par nos 14 facultés dans de nombreux



domaines : de l'approche transdisciplinaire de la périnatalité au transmédia en passant par la finance ! »

Qui concernent-elles principalement ?

« Les formations continues concernent principalement des adultes engagés dans la vie sociale ou professionnelle. Ils peuvent être sortis depuis peu des études et souhaitent accéder à une spécialisation ou à une réorientation professionnelle via la formation. Ils

viennent des entreprises privées mais aussi du secteur public et du monde associatif.

À l'UCLouvain, nous misons sur une politique d'inclusion : toute personne peut faire valoir une expérience professionnelle ou personnelle significative (VAE) pour accéder à un diplôme sans avoir nécessairement le titre légalement requis. Nous proposons aussi des incitatifs financiers – notamment les chèques formation ou des bourses – pour faciliter l'accès aux programmes à tous. »

Quels en sont les principaux avantages pour les entreprises comme pour les individus ?

« Nous sommes convaincus que la formation continue constitue un win-win pour l'employé et pour l'employeur. Pour l'un, cela représente une possibilité d'évolution professionnelle tandis que pour l'autre, il s'agit de bénéficier des nouvelles compétences acquises par son employé. »

Quelles peuvent être les motivations du travailleur ?

« Les motivations de l'individu à participer à ces formations peuvent être diverses : maintenir son employabilité, rester au fait des dernières nouveautés de son domaine d'activité, acquérir des connaissances pointues sur des domaines innovants, se réorienter professionnellement, développer un projet personnel, ... Il s'agit donc d'un objectif personnel ou professionnel qui demande une réelle implication. » ■

EN COLLABORATION AVEC



uclouvain.be

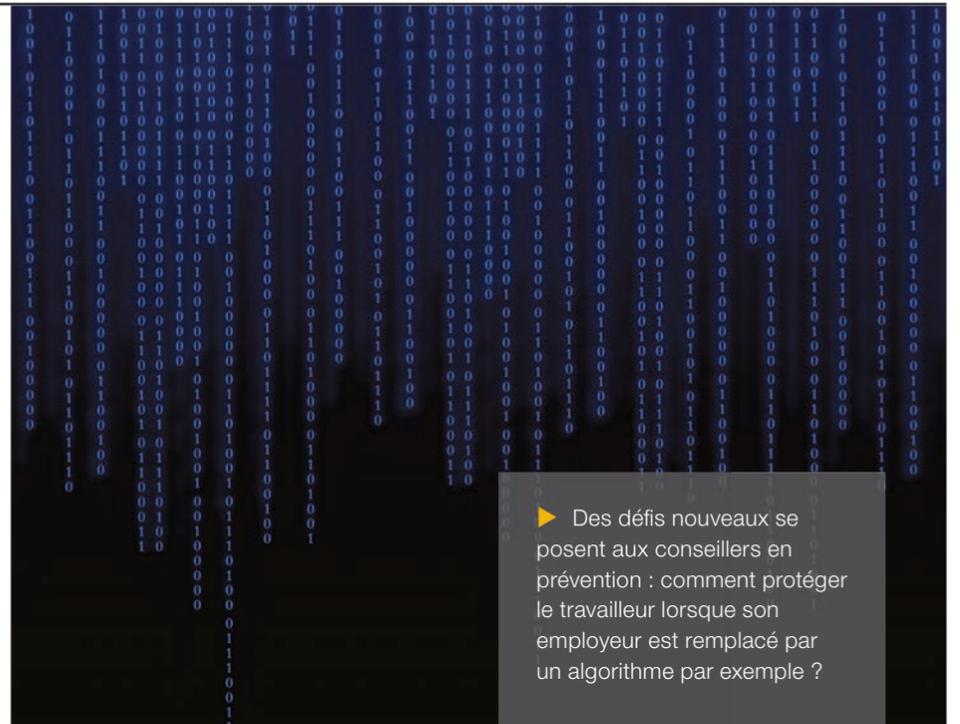
Les métiers évoluent, la formation s'adapte

Comment adapter la formation aux évolutions des métiers actuels ? Et répondre à la demande des secteurs de niche ? À l'ère du digital et de l'émergence des nouvelles formes de travail, la formation se doit de se mettre à jour. **Texte :** Maria-Laetitia Mattern

Objets connectés, bureaux satellites, ubérisation de l'économie, digitalisation... Ces termes vous sont sûrement familiers. Ils représentent, en effet, certaines facettes du marché du travail actuel. Changeant, dynamique, risqué, celui-ci nécessite des formations adaptées. C'est seulement en restant à l'écoute des besoins des entreprises que la formation pourra répondre aux demandes précises du marché et ainsi remplir son rôle indispensable auprès de la société : celui de préparer au mieux les travailleurs à leur métier de demain.

Les métiers d'avenir

L'évolution des métiers induit une mutation des risques mais également la naissance de nouvelles fonctions. En effet, le domaine spatial, ferroviaire, automobile ou encore les énergies renouvelables progressent et offrent de nouvelles opportunités. Pour répondre à ces exigences, certaines formations ont vu le jour en se basant directement sur les besoins des entreprises. C'est notamment le cas du certificat interuniversitaire en électronique de l'énergie qui, dès janvier 2020, permettra de répondre à une demande croissante des industriels de la région de



Charleroi en ingénieurs spécialisés dans ce domaine d'avenir.

Conseiller en prévention : répondre aux nouveaux risques

Le métier de conseiller en prévention est essentiel et ne cesse d'évoluer, que ce soit au niveau du contenu des programmes ou celui de la composante humaine. Par exemple, comment protéger le travailleur lorsque son employeur est remplacé par un algorithme ? C'est notamment le cas pour les livreurs de repas qui roulent à vélo en suivant les commandes d'un logiciel. Comment prévenir leurs accidents et les protéger au

mieux ? Le rôle du conseiller en prévention est ici crucial et se doit de répondre aux particularités de ces nouvelles formes de travail.

Par ailleurs, on sait que les risques psychosociaux (RPS) et les troubles musculosquelettiques (TMS : maux de dos, tendinites...) représentent 70 % des causes d'absentéisme au travail, il est donc plus que jamais essentiel d'adapter la fonction du conseiller en prévention à la réalité du terrain. ■

ARTICLE RÉDIGÉ EN COLLABORATION AVEC LE DR MOURAD BELLAL DE L'UNIVERSITÉ OUVERTE DE LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

« L'enseignement doit s'adapter au monde du travail »

Le monde du travail évolue. Celui de l'enseignement doit s'adapter s'il veut répondre aux attentes du marché et des individus. Alain Dubois, Directeur de l'école ISFSC, préconise une approche à la fois basée sur l'humain, théorique et pratique, multidisciplinaire et interactive. **Texte :** Philippe Van Lil



Alain Dubois

Directeur de l'ISFSC

Vers quoi le monde de l'enseignement devrait-il se diriger aujourd'hui ?

« À mon sens, il doit aller le plus possible vers la culture générale et l'ouverture d'esprit dans le sens de l'intelligence - comme Piaget la définissait -, c'est-à-dire la possibilité de faire face à des situations nouvelles. Dans l'enseignement supérieur, on travaille aujourd'hui avec des référentiels de compétences à la fois relativement larges - 7 ou 8 par formation - et très détaillés dans les capacités. Malheureusement, ces référentiels sont très orientés vers les professions telles qu'elles existent aujourd'hui et ne préparent pas suffisamment à faire face à des situations nouvelles et inattendues. »

Comment remédier à cette situation ?

« Les connaissances techniques restent évidemment très importantes pour chaque métier. Mais, au-delà de ça, il faut plus se centrer sur l'humain, notamment en passant à ce que de nombreux spécialistes de la pédagogie appellent les '4 C' : la pensée critique, la communication, la collabora-

tion et la créativité. En pratique, cela peut passer notamment, comme nous le faisons dans l'école dont je suis le directeur, par un mélange d'activités et d'approches. Nos étudiants bénéficient à la fois de méthodologies, d'une formation générale et d'activités d'intégration professionnelle.

► **À mon sens, l'enseignement doit aller le plus possible vers la culture générale et la capacité à faire face à des situations nouvelles.**

Une telle démarche permet de confronter l'expérience en stage avec un cours de sociologie ou de psychologie, par exemple. Nous avons également des activités en grands groupes, en auditoire, en séminaire, en at-

lier. Je crois très fort à ce modèle dans lequel l'information ne va plus uniquement du haut vers le bas... »

... et qui mélange aussi les expériences

« Effectivement ! Le cours de déontologie pour les assistants sociaux, par exemple, est donné par trois professeurs : l'un de pratique professionnelle, un autre de droit et un dernier de philosophie. Le fait de pouvoir réfléchir à une situation donnée du côté de la pratique, de la théorie et de manière multidisciplinaire ouvre des perspectives insoupçonnées pour les étudiants. » ■

EN COLLABORATION AVEC



isfsc.be

Innovation

« Transformer nos écosystèmes en pôles d'attraction internationaux »

À Charleroi, depuis septembre, un nouveau hub sectoriel physique accueille « A6K - Advanced Engineering Center », un centre industriel partagé dédié aux sciences de l'ingénieur, et « E6K - Tech Education Center », un centre de formation multi-opérateurs dédié aux métiers du numérique. Les détails avec Thomas Dermine, le coordinateur du plan CATCH.

Texte : Philippe Van Lil

Quel regard portez-vous sur l'innovation en Wallonie ?

« Il y a eu de gros enjeux liés à la transition industrielle d'un tissu essentiellement basé sur la production vers un tissu essentiellement basé sur de l'innovation. La dynamique initiée via le plan Marshall depuis 15 ans permet une meilleure collaboration entre les acteurs industriels de toutes tailles, en lien avec les universités. Il faut à présent que ces écosystèmes soient renforcés pour devenir de vrais pôles d'attraction au niveau international. Un autre enjeu est de pouvoir former les talents nécessaires à l'évolution technologique. »

En quoi votre projet permet de répondre à cette redynamisation ?

« Nous travaillons sur un double projet qui entre dans le cadre de la stratégie du plan CATCH visant l'accélération de la croissance de l'emploi à Charleroi. À travers notre projet Advanced Engineering Center - dit A6K -, nous visons à donner une dimension physique à la collaboration entre entreprises. Au sein d'un même espace, un ancien tri postal au centre de Charleroi, nous colocalisons des entreprises qui sont des leaders historiques industriels de la région - Alstom, etc. - ainsi que des acteurs du monde de la recherche et de la formation. L'idée est d'ouvrir les murs pour travailler ensemble sur des plates-formes d'innovation communes. »



Thomas Dermine

Coordinateur plan CATCH

« Notre réflexion de base était que la connexion et la relation humaine sont à la base de tout processus d'innovation. »

Qu'en est-il du second projet ?

« Le projet Tech Education Center - dit E6K -, regroupe différents opérateurs de la formation autour des métiers du numérique. Ils forment les talents de demain dans les secteurs de l'innovation et de l'industrie de pointe. Ce dispositif vise à rapprocher l'école des besoins du monde de l'entreprise. »

Pourquoi avoir opté pour un lieu physique afin de rapprocher ces différents acteurs ?

« La connexion et la relation humaine sont à la base de tout processus d'innovation. En outre, pour être pertinents, les écosystèmes doivent disposer d'une certaine masse critique sur des thématiques bien précises. Nous sommes ainsi partis des cœurs de métier d'entreprises de la région et des compétences des centres de recherche présents sur le territoire pour définir des thématiques communes de recherche et de formation. »

Quelles sont-elles ?

« À Charleroi, il en a trois : la communication et les systèmes embarqués, l'énergie l'électronique de puissance et la transformation vers l'industrie 4.0. L'objectif est d'insérer des thématiques dans les dispositifs existants, notamment les pôles de compétitivité du plan Marshall, pour multiplier les appels à projets et les projets conjoints entre industriels. L'idée est aussi de pouvoir répliquer notre démarche dans d'autres villes en Wallonie. » ■





© PHOTOS : PRIVÉ



PROJETS SOUS LA LOUPE



Abd-Samad Habbachi
A6K



Thomas Thewissen
E6K

A6K : un coup de boost pour l'innovation technologique

La mission de Advanced Engineering Center (A6K) est de favoriser l'innovation des acteurs présents à Charleroi. Coup de projecteur sur ce centre multi-opérateurs dédié aux sciences de l'ingénieur.

L'objectif de A6K est de pouvoir colocaliser dans un même lieu des équipes de fleurons industriels, des PME, des centres de recherche, des prestataires de services privés et des acteurs institutionnels dont les pôles de compétitivité. Comme le souligne Abd-Samad Habbachi, « le but est d'innover en termes de produits mais aussi de processus à travers la mutation des méthodes de production vers l'industrie 4.0. »

Notre interlocuteur est bien conscient de la chance d'avoir la présence, à Charleroi, de leaders à un niveau au moins européen sur le plan de l'innovation. Toutefois, il insiste sur l'importance de renforcer les partenariats : « Nous faisons en sorte que les PME wallonnes profitent des compétences des grandes entreprises et que celles-ci puissent trouver des processus innovants au sein de quelques pépites. » ■

E6K : un centre de formation dédié au numérique

Le centre multi-opérateur Tech Education Center (E6K) est spécifiquement dédié aux métiers du numérique. Sur près de 2000 m² d'espaces bureaux, il ambitionne d'accueillir 300 étudiants par an.

Le but de E6K est entre autres de remettre à l'emploi, dans des métiers en pénurie de main-d'œuvre, des jeunes parfois délaissés pour qui les méthodes de formation traditionnelle fonctionnent moins bien. Ainsi, sur la base de méthodes pédagogiques innovantes, les étudiants apprennent à interagir les uns avec les autres et à résoudre ensemble des problèmes. Le tout se présente sous la forme de modules qui ressemblent assez aux jeux vidéo ; il y a peu de théorie donnée ex cathedra.

Comme le précise Thomas Thewissen, « avec ce type de formation, on fait d'une pierre deux coups : aider ces jeunes et aider la Wallonie. Celle-ci fait actuellement face à une pénurie de compétences numériques. Agoria estime entre 9.000 à 16.000 le nombre d'emplois vacants. » ■

« Qui dit nouvelles technologies dit nouveaux risques à gérer »

Isolement, perte de sens, ennui quand la machine prend ma place : quels sont les risques liés aux nouvelles technologies et aux nouveaux métiers ? Les explications de Khaoula Jelassi, Directrice Gestion des Risques au CESI, Service externe de prévention et de protection au travail. **Texte** : Maria-Laetitia Mattern



Khaoula Jelassi

Directrice Gestion des Risques CESI

Les nouvelles technologies feront apparaître des nouveaux risques dont nous ne connaissons pas encore l'impact sur la santé, il faut être vigilant.

Comment les risques au travail évolueront-ils dans le futur ?

« D'un côté, les nouvelles technologies et l'automatisation seront des opportunités pour sortir les travailleurs des milieux de travail dangereux et à risques. Mais en même temps, ces nouvelles technologies feront apparaître de nouveaux risques sur lesquels nous n'avons pas encore le recul suffisant pour comprendre leur impact sur la santé. La législation en matière de santé et sécurité au travail risque aussi d'être en retard par rapport à l'apparition de ces risques. »

Dans quels domaines les risques croîtront-ils le plus ?

« La tertiarisation du travail, l'automatisation et la robotisation dans les autres secteurs induiront une forme importante de sédentarité, ce qui augmenterait les risques cardiovasculaires. L'intelligence artificielle et les algorithmes prendront des décisions à

la place de l'humain : il y a donc un risque de déqualification des travailleurs entraînant une augmentation des dépressions, du stress et une dévalorisation de l'individu au travail.

Le travail sera également de plus en plus morcelé en petites tâches, ce qui engendrera une perte de sens au travail. Le travail avec les nouvelles technologies engendrera de l'isolement et une déshumanisation du travail. Déjà aujourd'hui le télétravail, lorsqu'il est excessif, augmente la connectivité et renforce l'isolement social ainsi que le manque de soutien de la part des collègues et des dirigeants.

Les entreprises connaîtront également un turn-over plus important, ce qui les fera perdre leur culture de santé et de sécurité. »

Comment prévenir ces menaces ?

« Je pense que cette évolution est inévitable. Les législateurs, les professionnels du bien-être au travail et les employeurs doivent être vigilants à conserver un cadre éthique défini

par rapport à ces nouvelles technologies et à ce que vit chaque individu au travail. La responsabilisation du travailleur est également un élément-clé dans la prévention. Enfin, la formation continue et l'auto-apprentissage seront clé : face aux changements technologiques rapides, nous serons face à une obsolescence des connaissances. Pour faire face à un marché très changeant, l'individu devra sans cesse s'adapter... Ce à quoi les futures générations sont bien plus préparées que nous ! » ■

EN COLLABORATION AVEC



cesi.be

L'information des entreprises nécessite une bonne gouvernance

Autrefois, les entreprises rencontraient une certaine stabilité dans leur organisation et leur personnel. De nos jours, rédiger une politique informationnelle est devenu essentiel. **Texte** : Philippe Van Lil

Perte d'informations

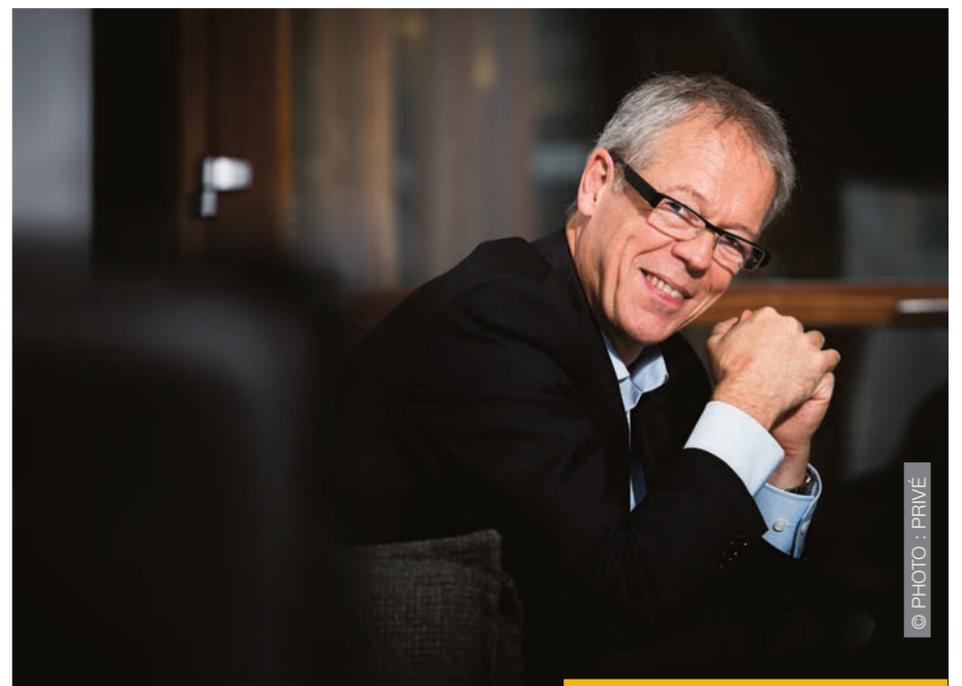
Comme le souligne Marc Ansoult, CEO de la société Exquando, bien des choses ont changé dans nos entreprises : « Elles externalisent une série de services ; le personnel est beaucoup plus mobile ; bon nombre de grandes entités se réorganisent profondément tous les trois ans ; les bureaux d'antan ont cédé la place aux espaces de coworking et au home working... sans parler du cloud, des nouveaux modes de management et de la transformation digitale ! »

Résultat : souvent, des documents se perdent... l'information se perd ! « Or certains documents ont une durée de vie relativement longue. Pensons par exemple à la documentation d'une machine ou à celle d'un dossier. On en a besoin durant toute la durée de son utilisation ou de son traitement, soit des années. » Il est vrai

que souvent, on se retrouve dans le flou lorsqu'on demande qui est responsable de l'information dans une société. Et cela ne s'arrange pas lorsque l'information est dispersée entre plusieurs services ou entreprises partenaires, dans plusieurs logiciels ou dans le cloud, parfois avec des doublons... ou, pire, ce que l'on croit être des doublons... et qu'on efface !

Nommer un responsable de l'information

Pour faire face à de telles situations, Marc Ansoult préconise « de prendre de la distance, de clarifier les enjeux et les parties prenantes. Il s'agit de définir, au sein de chaque organisation, les documents qui auront de l'importance à l'avenir et de nommer une personne qui en sera responsable. » En sus, « il faut que chacun sache ce qui est



Marc Ansoult, CEO d'Exquando

attendu de lui pour contribuer à l'information de l'entreprise et que chacun sache ce qu'il peut attendre des autres ainsi que des systèmes d'information à sa disposition ».

Tout ceci ne se fait évidemment pas d'un coup de baguette magique. Une première étape consiste à dresser une cartographie de l'écosystème informationnel de l'organisation : de quelle information dispose-t-elle ? Quelle en est la qualité ? Dans quels systèmes la trouve-t-on (CRM, ERP...) ? Etc. Ensuite, après un bilan des problèmes, une analyse des risques et une concertation des parties prenantes,

le processus doit aboutir à une véritable politique informationnelle et à la mise en place de solutions pérennes. ■

EN COLLABORATION AVEC



exquando.be

Environnement de travail : se sentir comme à la maison

À quoi ressembleront les espaces de travail du futur ? Quels sont les besoins des entreprises mais surtout, du travailleur ? Aperçu des défis et des tendances. **Texte :** Maria-Laetitia Mattern

Une chose est claire : il n'existe pas un environnement de travail idéal, mais plusieurs. Ils se déclinent sous une myriade de formes, selon les besoins des entreprises et des individus. Si la tendance est aux espaces ouverts et vivants, les besoins évoluent constamment et le tout est de pouvoir s'adapter.

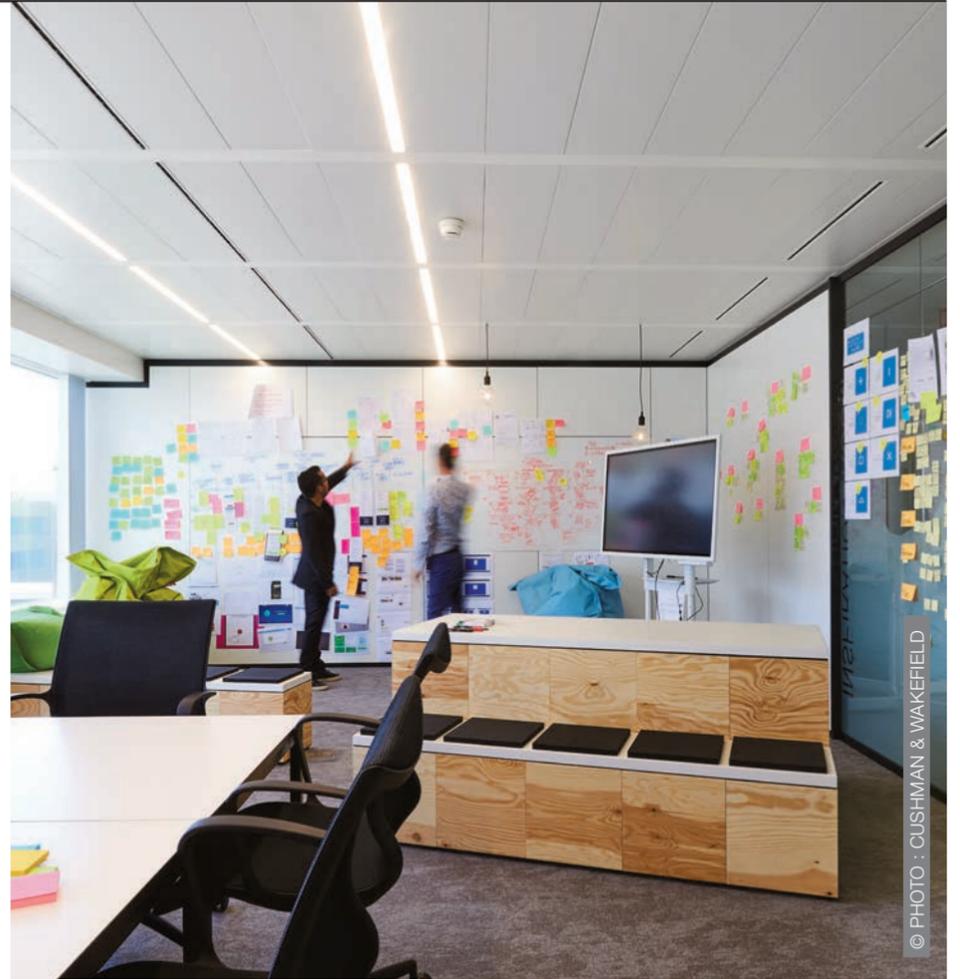
Le privé et le professionnel : une frontière floue

Les millenials en sont la preuve vivante : aujourd'hui, la frontière entre vie privée et vie professionnelle disparaît de plus en plus. Les nouvelles technologies et les réseaux sociaux ont dissous cette limite claire entre le bureau et la maison. Le travailleur est plus flexible mais il attend aussi davantage de flexibilité de la part de son employeur.

Cette notion de perte de frontière est également représentée dans l'environnement de travail. On doit se sentir au bureau un peu comme à la maison. Par exemple, les bureaux sont de plus en plus nombreux à se doter d'une cuisine pour permettre aux employés de se préparer à manger sur leur lieu de travail. Les salles de réunions sont moins austères, on privilégie le dynamisme, les ambiances chaleureuses et conviviales. Plus que jamais, le bureau est devenu un espace d'expérience et de vie.

Respecter chaque travailleur

Ce n'est plus un secret : le bien-être des travailleurs est un facteur-clé de bon fonctionnement et de performance d'une entreprise. Afin de contenter tout le monde, l'espace de travail idéal se doit de respecter les différents profils d'individus. Les bureaux tota-



© PHOTO : CUSHMAN & WAKEFIELD

lement ouverts – ou open space – ont ainsi fait leur temps : bien que la tendance reste à l'ouverture et au dynamisme, les bureaux actuels intègrent davantage de lieux dédiés à différentes fonctions ou activités.

Si certains travailleurs sont plutôt nomades et aiment passer d'un espace de convivialité et d'échange à une salle de réunion en passant par la machine à café, d'autres sont plutôt sédentaires et sont malheureux dans ces schémas de flexibilité absolue. Il est

donc primordial de créer une typologie des employés de l'entreprise afin de définir le type d'environnement le plus approprié à leurs différents profils. La rétention du personnel est un vrai défi pour les entreprises actuelles... Et l'environnement de travail est un véritable atout pour la renforcer! ■

» CET ARTICLE A ÉTÉ RÉDIGÉ EN COLLABORATION AVEC CUSHMAN & WAKEFIELD.

La médecine du travail s'adapte aux réalités de terrain

Avec l'évolution du monde du travail, les risques médicaux auxquels les travailleurs sont confrontés changent de nature. Comme l'explique le Docteur Eddie De Block, Directeur médical de Cohezio (ex-spmt arista), la surveillance de leur santé par les médecins du travail connaît aussi des adaptations. **Texte :** Philippe Van Lil



Eddie De Block

Directeur médical Cohezio

Quel regard portez-vous sur l'évolution de la médecine du travail ?

« Quand j'ai débuté dans le métier il y a 25 ans, le médecin du travail faisait des consultations périodiques, souvent annuelles, pour les travailleurs confrontés à un risque biologique ou chimique. Aujourd'hui, s'y sont ajoutés les problèmes de vision dus aux écrans, les risques psychosociaux comme les burnouts et les dépressions, les problèmes musculaires et d'ergonomie, etc. De plus, à la suite d'un récent arrêté royal, les examens se font désormais généralement tous les deux ans. »

Cette nouvelle périodicité des examens est-elle une bonne chose ?

« Oui car le médecin du travail peut désormais mieux se consacrer aux travailleurs rencontrant de réels problèmes de santé. À terme, je pense que le médecin du travail deviendra un véritable consultant de l'entreprise. À l'instar du médecin

de famille, il connaîtra parfaitement la situation de chaque personne. En outre, entre les contrôles, chaque travailleur recevra un questionnaire pour détecter des problèmes éventuels et pourra aussi bénéficier d'une consultation auprès du médecin du travail. La mission de celui-ci est de détecter les problèmes, puis de diriger le travailleur vers le spécialiste adéquat. L'employeur peut aussi évidemment toujours contacter son médecin du travail s'il a des questions. »

Le nouveau questionnaire médical est-il obligatoire ?

« Il le sera pour les travailleurs soumis à l'obligation de visite médicale. Pour les autres, ce sera possible sur une base volontaire. En tout état de cause, il sera transmis à toutes les entreprises du pays. Et si le médecin du travail détecte un problème potentiel, le travailleur aura l'obligation de répondre à la convocation du médecin.

À terme, l'un des objectifs de ce questionnaire est, pour le ministère fédéral de l'Emploi de pouvoir établir des comparaisons secteur par secteur. Les données récoltées serviront aussi de base à l'établissement d'un plan d'actions annuel au sein de chaque entreprise. Si, par exemple, une entreprise constate qu'elle abrite plus de fumeurs que la moyenne des entreprises belges, elle pourra lancer une campagne de sensibilisation pour les motiver à arrêter de fumer. » ■

» À terme, je pense que le médecin du travail deviendra un véritable consultant de l'entreprise et connaîtra la situation de chaque employé.

EN COLLABORATION AVEC

... spmt arista change de nom et devient :



cohezio.be



Designing & Building human-oriented smart workspaces



WWW.CWDB.BE

Any product, service, operating model, business model
that could benefit from being digitized
will be digital in the (near) future.

YET, ONLY
50%
OF ORGANISATION
IMPLEMENTING A
DIGITAL STRATEGY
CREATE VALUE

- | Because the return on investment is captured by others in your ecosystem
- | Because the return on investment is competed away
- | Because you invest too much too early - too little too late
- | Because your digital strategy was not based on facts
- | Because your stakeholders were not engaging

FIX AN
APPOINTMENT
WITH OUR
EXPERTS

We create substantial value, fact based
info@papilium.com - www.papilium.com/contact