

Flexibility@Work : défi commun pour le FM, les RH et l'ICT

Voici déjà un certain temps que le « Nouveau Travail » n'est plus si neuf que ça, mais il reste d'actualité au sein de nombreuses organisations qui en donnent une interprétation propre, en fonction de leurs objectifs. On parle aujourd'hui plutôt de « travailler autrement », selon le fonctionnement actuel de chaque entreprise et des conditions périphériques auxquelles elles sont confrontées. Tel fut le fil rouge du 8^e Congrès Interactif de Facility Management organisé en octobre dernier par Ki' Communications..

« La modification de la culture d'entreprise et du comportement des collaborateurs », voilà qui résume mieux aujourd'hui le « *Smart Way Of Working* » (SWOW), alias le « nouveau travail » : il débouche sur des projets individuels dans les entreprises et organisations qui relèvent le défi. L'objectif, et commun dénominateur de ces projets, est de permettre de travailler à n'importe quel moment et de n'importe où : un défi important pour un grand nombre d'entreprises.

Économiser figure toujours à l'agenda lors de tout déploiement d'un projet SWOW, mais ne constitue plus l'objectif principal. Aujourd'hui, une série d'objectifs RH sont au cœur des préoccupations. En plus d'attirer de nouveaux talents, la fidélisation des collaborateurs apparaît dans la liste des priorités ainsi que l'optimisation de l'équilibre travail/vie privée pour éviter les burnout, réduire l'absentéisme pour maladie, voire contribuer à maintenir les personnes plus longtemps au travail, dès lors que l'âge de la pension recule progressivement.

Cadre de travail physique et virtuel

Le travail actuel dépasse de loin la création d'un nouvel environnement de travail au sein d'un immeuble de bureau. Il s'agit de collaborer autrement, d'un autre rapport collégial, d'un style de management adapté et surtout de reproduire le cadre de travail à l'extérieur, in casu au bureau à domicile ou dans un bureau partagé (business centers et espaces de co-working).

Le changement de culture visé englobe les dimensions « bricks – bytes – behaviour » (le bâtiment – le support ICT – le comportement des collaborateurs). C'est pourquoi l'introduction du *Smart Way Of Working* (SWOW) n'est plus aujourd'hui un projet en solo du Facility Manager, mais un défi commun à orchestrer par le FM, les RH et l'ICT.

L'ICT à l'honneur

Le rôle du support ICT est d'une importance cruciale pour permettre de travailler en tous temps et lieux. En conséquence, l'infrastructure réseau de l'entreprise doit toujours être à 100 % opérationnelle. Elle doit être accessible en permanence aussi bien au sein de l'environnement de travail qu'en déplacement ou à la maison chez chaque travailleur individuel. Mais en plus de l'ouverture nécessaire, cette infrastructure réseau doit offrir la protection, encore plus nécessaire, contre l'utilisation indésirable. Les exigences de sécurité grandissent de façon exponentielle en raison d'un nombre de cyberattaques en croissance dans le monde, de l'utilisation généralisée d'appareils mobiles et en particulier du fait de connexions avec des appareils qui ne sont pas mis à disposition par l'employeur. Le phénomène *Bring Your Own Device* (BYOD) est extrêmement actuel et constitue un défi non négligeable pour les spécialistes ICT. Pour 72 % des fournisseurs ICT, il est clair que leur plus grand défi est la protection de l'information de l'entreprise sur les appareils mobiles, suivi de la gestion des appareils personnels qui stockent aussi bien des données professionnelles que personnelles.

Changement de culture

Tout le monde reconnaît que le passage d'un cadre de travail traditionnel à un environnement moderne et dynamique avec un éventail de types de postes de travail doit s'accompagner d'un plan de communication bien conçu.

Mieux encore, outre un plan de communication, il faut aussi prévoir un processus d'accompagnement pour orienter les collaborateurs

dans l'utilisation et le choix du poste de travail en fonction des tâches à réaliser. L'utilisation de nouveaux équipements techniques comme la vidéoconférence ou le système de réservation des salles de réunion par exemple sera aussi plus rapidement assimilée avec un processus d'accompagnement adapté. Le télétravail est une réplique efficace au problème de mobilité mais il exige un processus de familiarisation accompagné pour en tirer pleinement avantage tant pour l'employé que l'employeur.

“ Le changement de culture visé englobe les dimensions « bricks – bytes – behaviour » (le bâtiment - le support ICT - le comportement des collaborateurs) “

La Société portuaire d'Anvers introduit « Overstag »

Le nouveau bâtiment portuaire, un concept du célèbre bureau d'architectes britannique Zaha Hadid Architects, fut l'occasion de développer le projet de changement « Overstag ». Ce nom de baptême est emprunté au monde nautique et fait référence entre autres au vent dans les voiles, au fait de vaincre la résistance. Environ 500 collaborateurs travailleront dans ce nouveau bâtiment portuaire. Les objectifs d'Overstag sont la transparence, le partage de l'information et l'innovation NWOOW avec plus spécifiquement le travail « indépendant du temps et du lieu ». Le business plan pour la période 2014-2018 prévoit que la société portuaire doit évoluer d'une fonction de gestionnaire à un facilitateur actif pour le fonctionnement optimal du port d'Anvers. Ceci implique moins de tâches opérationnelles (techniciens) et l'intégration de davantage de travailleurs de la connaissance dans la société portuaire. Ce changement fonctionnel radical va de pair avec un changement de culture au sein de l'organisation. Le nouveau focus porte sur la connaissance et la collaboration. Les tâches principales pour l'équipe localisée dans le nouveau bâtiment sont : la collecte d'informations, le traitement de l'information, l'information proprement dite et le partage de celle-ci.

Le succès du travail à domicile

« PLATO » signifie chez KBC « le travail indépendant du temps et du lieu ». L'objectif du concept était d'accroître la satisfaction au travail des collaborateurs. KBC veut être un employeur attractif. L'attraction de jeunes talents a été subordonnée au maintien des collaborateurs.

Le succès du « travail indépendant du temps et du lieu » s'est rapidement fait sentir. Au début, en 2011, 1.241 collaborateurs ont utilisé la possibilité de télétravailler à partir de leur domicile. Leur nombre a augmenté progressivement pour atteindre 5.767 en 2014. Fin juin de cette année, 5.993 télétravailleurs avaient déjà été recensés. Non seulement le nombre de travailleurs à domicile augmente, mais aussi celui des jours de télétravail : de 13.458 jours en 2011 à 157.275 en 2014 ! Une enquête interne montre que 91 % des collaborateurs vivent un meilleur équilibre travail/vie privée. Pas moins de 94 % réussissent à bien scinder le travail de la vie privée. La satisfaction au travail – objectif principal de PLATO – progresse selon 90 % des collaborateurs. Près de trois quarts (74 %) se sentent très motivés. Constatation importante : 73 % de ceux qui utilisent le télétravail indiquent qu'ils prendront leur retraite plus tard. Chacun souligne rester en contact avec les collègues malgré le télétravail.

Pour optimiser le travail des collaborateurs en fonction de leurs nouvelles tâches, l'e-mail n'est plus le principal moyen de communication. La société portuaire a introduit « Wiki », le petit nom qu'elle a donné à Microsoft Lync. Il s'agit d'un programme de messagerie instantanée, vidéoconférence et téléphonie, développé pour le marché professionnel. Avec Wiki, toute l'information est centralisée de sorte que la totalité du contenu soit disponible en un seul lieu pour consultation, traitement et partage. Chacun dispose ainsi d'un seul environnement travail universel avec, à tout moment, l'information la plus actuelle. Tout d'abord, un projet-pilote a été mis sur pied avec une petite équipe. Ensuite, l'utilisation de Wiki a connu une croissance organique. Les équipes travaillent à leurs projets en « espaces » – comprenez un groupe de travail numérique au sein du cadre de travail universel. Éventuellement, les « espaces » peuvent être ouverts aux non-membres de l'équipe.

Parmi les effets moins positifs de la possibilité d'effectuer du télétravail, 25 % pointent le fait qu'à la maison ils ne font pas suffisamment de pause. Pour 28 % des télétravailleurs, il est difficile d'arrêter de travailler. Ce sont surtout les plus âgés qui réagissent positivement aux possibilités du télétravail. Les 40 ans et plus se montrent les plus positifs. Les jeunes pensent encore trop souvent qu'ils doivent être vus par leur(s) manager(s) et viennent dès lors plus fréquemment au bureau.

KBC n'applique pas de police stricte en matière de télétravail. Le travail à domicile est en principe autorisé pour chaque fonction pour autant que les collègues ou les clients n'en subissent aucun inconvénient. Chacun peut découvrir le télétravail et l'aménager pour lui-même jusqu'à ce que cela fonctionne. Il n'y a pas d'intervention arbitraire de la part du management. « Le potentiel du télétravail est encore très élevé », affirme Ludwig Huybrecht. « Quand davantage de personnes utiliseront la possibilité du télétravail, de l'espace se libérera dans les implantations où nous pourrions installer des services supplémentaires pour notre personnel. »



Marleen Eyssen

Project manager Overstag
Société Portuaire Communale



Ludwig Huybrecht

Program Manager Service Médical
KBC Banque et Assurances



Christine Arys

HR Change Manager Smart Working
BNP Paribas Fortis

Choisir une approche progressive du changement

Chez BNP Paribas Fortis, 9.000 collègues sont accompagnés vers le Nouveau Travail. Le changement est un processus qui prend 6 à 12 mois. « *Chacun est ambassadeur du changement* », souligne Christine Arys. « *Chacun doit trouver sa place dans le nouvel environnement de travail. Peu de règles sont imposées, mais tout le monde y contribue !* ».

À noter que le passage vers un autre travail n'est pas présenté comme un projet des RH, du FM ou de l'ICT, mais comme un projet de l'ensemble de l'entreprise. Chacun est coresponsable du résultat commun. Le but principal est d'inculquer l'esprit de coopération en équipe à tous les collaborateurs. *Clean & clear desk* est à peu près la seule règle qui vaille pour chacun. Au-delà, tout tourne autour de la tolérance, de l'interaction optimale avec les autres dans l'esprit « Connais-toi toi-même – connais les autres ». Pour un bon déroulement du changement et de l'accompagnement des collaborateurs, l'entreprise attache beaucoup d'importance à une « *Smart Coach Community* ». Chaque département d'un bâtiment compte un seul interlocuteur pour les collaborateurs.

En Belgique, une convention collective de travail a été conclue concernant le télétravail. Il s'agit d'un droit, pas d'une obligation. Le télétravail est possible juste pour une demi-journée ou une journée entière et les collaborateurs doivent regrouper leurs tâches en fonction de ces créneaux horaires. Le télétravail peut en principe être autorisé jusqu'à 4-5 jours.

BNP Paribas Fortis opte pour une approche en douceur du changement. Première étape : les collaborateurs évoluent vers le « *shared working* ». Ils ont le temps de s'adapter et d'apprendre à utiliser le nouvel environnement de travail. Ensuite, il y a une progression vers le *shared+*, ce qui implique l'ajout d'éléments supplémentaires au cadre de travail, comme par exemple un pouf ou un mobilier adapté pour travailler debout. Le feedback provenant des utilisateurs est rassemblé pour déterminer l'aménagement optimal par zone.

Le haut management a le choix entre participer au projet ou conserver un bureau propre. Le choix final était partagé à 50/50. Certains se cramponnent à un bureau propre avec, de préférence, une superficie aussi grande que possible. Le project manager essaie ici de motiver sur la base de la présence mesurée et de l'utilisation d'un propre bureau.



Cathy Geerts

HR Manager Compensation & Benefits & Operations
SD Worx

Offrir de la flexibilité dans le travail et le salaire

En qualité de prestataire de service complet sur le plan du payroll, des RH, de la fiscalité et de la législation sociale, SD Worx sait que 21 % des entreprises ont aujourd'hui affaire à de bons candidats qui déclinent une proposition d'emploi à cause de l'inaccessibilité et/ou de problèmes de mobilité. De plus, pas moins de 50 % des entreprises craignent de ne pouvoir offrir assez de possibilités de parking.

SD Worx possède aujourd'hui un parc de 1.100 voitures et s'est fixé comme objectif de réduire ce nombre. 67,3 % des collaborateurs viennent au travail en voiture. 16,1 % choisissent le transport public, 8,7 % prennent le vélo et 2,3 % viennent à pied. Pour attaquer le problème de la mobilité et surtout endiguer la prépondérance de la voiture de société, SD Worx a développé le « *Flex Income Plan* ». Objectif : pour un coût identique, donner une valeur plus élevée au package salarial des travailleurs. Le « *Flex Income Plan* » offre toutes sortes d'avantages en échange de concessions sur le plan des avantages conventionnels de mobilité. Ce plan a débuté pour tous les collaborateurs de SD Worx en

mai 2015. Le programme permet de choisir entre une série d'éléments de mobilité et de l'argent cash. Les éléments de mobilité sont la voiture de leasing, un vélo, le transport public, les facilités de stationnement, un budget mobilité. Le flex budget peut s'appuyer sur une demi-prime de fin d'année, des primes d'engagement, etc. Les travailleurs font leur choix chaque année, sauf pour les éléments avec une durée de validité plus longue, comme les contrats pour des voitures de leasing.

La moitié des collaborateurs de SD Worx ont opté pour le *Flex Income Plan*. Un sur cinq a choisi une voiture d'une catégorie inférieure. Cent collaborateurs ont opté pour une indemnité vélo, tandis que 70 collègues ont préféré un vélo de leasing. Passer au transport public a séduit 20 personnes.

Cathy Geerts a souligné le déploiement complexe du programme dans la mesure où les RH, l'achat et le service juridique sont intensivement impliqués. Mais elle indique aussi que les jeunes collaborateurs veulent surtout choisir eux-mêmes la manière d'assurer leur mobilité. Satisfaire cette demande génère des atouts complémentaires pour l'image de l'employeur.