



## La nouvelle normalité: qu'est-ce que cela signifie?

Chez EY, Proximus et Vlerick Business School, la flexibilité est centrale

**E**Y, Proximus et Vlerick Business School sont d'accord sur un point: la flexibilité est le mot-clé de la nouvelle normalité. Cependant, l'interprétation diffère d'une organisation à l'autre. Il n'y a pas d'approche universelle mais plusieurs grandes lignes se dégagent.

### EY : "Faire correspondre la flexibilité à l'organisation"

#### Une culture de confiance

Chez EY, le télétravail et la numérisation étaient déjà en place avant la crise du Covid-19 et il s'est accéléré avec la pandémie. Linda Kumps (responsable du département facilities chez EY Belgique): « L'adoption de la technologie a joué un rôle dominant au sein de notre organisation. Je pense à l'utilisation des équipements AV hybrides et au WiFi plus performant. En ce qui concerne le télétravail, il y avait déjà une certaine flexibilité mais les collaborateurs en faisait peu usage. La crise a montré que les collaborateurs ne doivent pas être à portée de vue pour fournir un travail de qualité. La décision d'introduire une police de télétravail était une évidence car le télétravail a une influence positive sur l'équilibre travail/vie privée, sur la mobilité et sur l'empreinte écologique. Cette police permet aux collaborateurs de travailler en moyenne deux jours par semaine à la maison et trois jours au bureau ou chez un client. Bien entendu, toujours en accord avec le responsable d'équipe et selon les tâches à réaliser. Voilà comment EY donne toute l'autonomie utile aux collaborateurs. La confiance est la clé d'une bonne collaboration et de collègues satisfaits. »

### "Des raisons de venir au bureau"

D'après Linda Kumps, le grand défi consiste à faire correspondre la flexibilité personnelle à l'organisation : « Pour diverses raisons, il est recommandé de venir au bureau. Ce peut être une difficulté pour les personnes introverties ou celles totalement installées à la maison. Nous devons leur donner des raisons de venir au bureau. La connexion avec le bureau et la culture d'entreprise est importante. Ces dernières années, nous avons mis l'accent sur le travail basé sur l'activité et sur la rencontre. Le nombre de m<sup>2</sup> a été optimisé. Nous ne prévoyons pas de réduction supplémentaire de bureaux existants mais la croissance de nos effectifs ne se traduira plus automatiquement par plus de m<sup>2</sup>. »

### "Le restaurant est un pôle d'attraction"

D'ici un an et demi, EY emménagera dans son nouveau siège social à Diegem. Linda Kumps: « Nous prévoyons 20% d'espace de bureaux en moins, avec moins de postes de travail individuels mais plus d'espaces équipés d'outils technologiques, des lieux flexibles pour le travail collaboratif en équipe, les activités de brainstorming ainsi que des coins agréables et informels. L'idée est que les collègues puissent choisir parmi les divers postes de travail selon l'endroit où ils se sentent le mieux

ou là où ils peuvent effectuer leurs tâches de manière optimale. Le restaurant sera un espace de rencontre informel. Si lors de la période du coronavirus nous avons proposé une offre limitée en repas à emporter, nous remarquons que les repas complets sont à nouveau très appréciés. Les gens ont été en manque de contact pendant longtemps et ils apprécient aujourd'hui de passer un moment agréable avec leurs collègues. Le restaurant est un pôle d'attraction important dans notre organisation. »

### Proximus : "Focus sur le travail hybride et agile"

#### De 100.000 m<sup>2</sup> à moins de 50.000 m<sup>2</sup>

Proximus a délibérément choisi de réduire l'espace de ses bureaux à Bruxelles de 100.000 m<sup>2</sup> à moins de 50.000 m<sup>2</sup> d'ici 2027. Jan Joos (Lead MST Group Internal Services Proximus): « Le nouveau 'Proximus Campus' plus petit qui remplacera les deux tours à la Gare du Nord est notre réponse à ce que doit ressembler le poste de travail de l'avenir. Nous pensons que le travail hybride va devenir la norme. Chez nous, le home working n'est pas une obligation mais un droit. Avant la crise, il était possible de travailler deux jours à la maison. La CAO a été modifiée et les col-

laborateurs ont l'opportunité de travailler trois jours par semaine à la maison. Nous demandons de venir un jour par semaine sur le site où l'équipe est établie et un jour dans l'un de nos 40 bâtiments. »

### **Le bureau est un lieu de rencontre**

Patrick Geeroms (MD ConnectImmo) rappelle l'importance d'une bonne gestion des collaborateurs : « Nous évoluons vers le travail agile. Si nous venons moins nombreux au bureau en prestant trois jours à la maison, il nous revient de savoir quelles sont les tâches qu'il est préférable d'accomplir à la maison et les autres en déplacement. » Jan Joos: « Je pense qu'une majorité préfère travailler à la maison. Nous le recommandons pour le travail sédentaire comme la préparation d'offres. D'un autre côté, nous motivons les personnes à venir au bureau pour la rencontre, la connexion, le partage de points d'action, les meetings stand-up et autres. Le rapport entre les postes de travail, les salles de réunion et les autres opportunités de rassemblement agile va changer. Je pense au plus du doublement des lieux dédiés à la rencontre. »

### **“La numérisation est incontournable”**

Plus de rencontres sur la moitié du nombre de m<sup>2</sup> de jadis demande une bonne organisation. Jan Joos: « Les mots-clés sont la flexibilité et la numérisation. Nous disposons d'un outil IT pour réserver un poste de travail, une salle de réunion, un meeting hybride, un repas, etc. La numérisation est incontournable. Une collaboration étroite avec les HR, la sécurité et l'IT est plus que jamais à l'ordre du jour. » Patrick Geeroms: « La mise en place des réunions hybrides est un point de travail de nombreuses entreprises. La technolo-

gie nous aide mais il faut avoir la bonne technologie et elle doit être conviviale pour tout le monde.”

### **Vlerick Business School : “Une phase intermédiaire ou exploratoire”**

#### **D'autres affectations des lieux**

Steven Clemminck (operations manager Vlerick Business School) préfère appeler la 'nouvelle normalité' une phase intermédiaire ou exploratoire : « C'est encore tôt. Mais certaines choses sont déjà claires. D'après les mesures, notre espace de bureaux n'est utilisé qu'à 30%. Avant la pandémie, nous étions à 70%. Il va sans doute falloir optimiser les lieux mais en tant que pme, une réduction drastique n'est pas recommandée. Je remarque que le volet social revêt une grande importance pour celles et ceux qui viennent au bureau. Les gens veulent se rencontrer, réfléchir ensemble, discuter... L'exercice de réflexion que nous menons est de savoir ce qui a à ce point changé entretemps pour que nous puissions éventuellement réaffecter les lieux. Nous examinons aussi dans quelle mesure certains espaces deviennent vacants pour poser ensuite des choix judicieux qui répondent aux plus grands besoins. A l'avenir, nous allons devoir fournir des efforts dans de nombreux domaines : il faut rendre le bureau attractif mais aussi écouter les besoins. »

#### **Les lignes directrices soulignent l'importance de la dynamique d'équipe**

Vlerick Business School met l'accent sur la dynamique d'équipe, la connexion et la globalité, ce qui s'exprime par l'élaboration de lignes directrices sur le travail hybride. Steven Clemminck: « Nous pen-

sons que le travail hybride ne peut pas toujours être une préférence personnelle, il doit aussi être évalué dans une globalité. Nous n'imposons pas de nombre de jours à prester à la maison et nous travaillons au sein d'une culture de confiance. Les lignes directrices montrent la voie. Un manager peut s'en référer aux collaborateurs. Un autre point d'attention est que nous soutenons les différences. Nous veillons aussi à rester professionnels à tout moment vis-à-vis du monde extérieur. Je pense à l'habillement lors d'une réunion en ligne. Nous attendons aussi que chacun soit capable de travailler efficacement avec les outils de communication et de collaboration que nous proposons. Avec les HR, nous avons installé un outil IT qui permet un retour d'information en continu. Par ailleurs, un grand défi nous attend avec l'inégalité qui se crée entre les collaborateurs qui jouissent d'une grande liberté et ceux qui n'ont pas ce choix de par la nature de leur fonction. Nous réfléchissons à cela avec les HR. »

### **“Ne prenez pas de décisions hâtives”**

Steven Clemminck: « Si c'est financièrement possible, ne prenez pas de décisions hâtives. Prenez le temps de réfléchir à la manière dont il faut assurer la connexion et faire mieux correspondre les espaces existants à la nouvelle manière de travailler. La flexibilité est le mot du futur. Nous nous consacrons actuellement à la mesure, parce que c'est savoir. Mon conseil à ce propos est d'appliquer ce que vous avez pour mesurer la conformité au RGPD (données wifi, contrôle d'accès,...) et de tester d'abord les nouvelles solutions avant de les acheter. Car l'espace réservé aux démonstrations ne reflète pas la réalité de votre environnement. »

*Par Tilly Baekelandt*



*Linda Kumps (responsable du département facilities chez EY Belgique): « Nous remarquons que les repas complets sont à nouveau très appréciés et les collaborateurs passent un moment agréable. »*



*Jan Joos (Lead MST Group Internal Services Proximus): « Le rapport entre les postes de travail, les salles de réunion et les autres opportunités de rassemblement agile va changer. Je pense au plus du doublement des lieux dédiés à la rencontre. »*



*Steven Clemminck (operations manager Vlerick Business School): « Un grand défi est l'inégalité qui se crée entre les collaborateurs qui jouissent d'une grande liberté et ceux qui n'ont pas ce choix de par la nature de leur fonction. »*