

Live TECH

#1/ Travail Hybride



Manager et communiquer en mode hybride

Arnaud Bacros,
Dell Technologies

AU BUREAU ? A LA MAISON ?

MON COEUR BALANCE !

S'écouter, s'entendre. Des entreprises qui appellent au retour au bureau, des collaborateurs qui freinent.

Amélie Alleman, Founder, Betuned, analyse la situation.

VERS PLUS DE TRANSPARENCE ET DE CONFIANCE

74 % des responsables d'entreprises reconnaissent avoir dû développer de nouvelles méthodes pour mesurer la productivité du personnel. Avec quelle transparence ?

CULTURE D'ENTREPRISE DURABLE...

C'EST POSSIBLE ?

Terminé le style de management basé sur le commandement et le contrôle. Place au management participatif fondé sur la confiance et l'accompagnement.



BUILDING TOMORROW'S WORK



FEBRUARY 15TH 2022 - 11 AM - HYBRID FAIR & NETWORKING - COMET MEETINGS & ONLINE

Plus de flexibilité, sinon je pars !



Il n'y aura pas une tendance homogène qui définira l'avenir du travail pour toute l'Europe en 2022, mais plusieurs, assure le cabinet Forrester. Le lieu de travail reste hétérogène.

Les employés qualifiés «obligeront» les employeurs à leur accorder une plus grande flexibilité... ou partiront ! Seront-ils entendus ? Seulement 32 % des employeurs, aujourd'hui, se disent prêts à accorder cette flexibilité.

Or, ils n'ont pas le choix ! Les entreprises qui ne sont pas disposées à accorder une plus grande flexibilité à leurs employés risquent de les voir partir. Qui plus est, elles ne pourront profiter de la reprise, alors que le marché du travail se redresse rapidement, le chômage devant atteindre les niveaux d'avant la pandémie d'ici la fin de 2022....

Les conditions ? Reconsidérer le travail en termes de flexibilité et de confiance. Les salariés reviennent sur site avec de nouvelles attentes : plus de moments et d'espaces pour travailler en mode projet, des outils et de nouveaux lieux de créativité pour encourager le travail en co-construction, une attente de temps informel pour maintenir les liens...

Une nouvelle page est à écrire pour accompagner ces nouveaux usages dans le contexte culturel de l'entreprise. Il faut bien comprendre les enjeux métiers, la culture de l'entreprise, soigner l'intégration des outils de collaboration avec les applications métiers, innover avec l'apport technologique du cloud, de l'analytique et de l'intelligence artificielle. L'enjeu est énorme.

Alain de Foz

#1/ Travail Hybride

Éditeur responsable:
Alain de Foz
42 rue de Bruxelles
1300 Wavre
alain@solutions-magazine.com
tél. +32 (0)498 255 118

Stratégie : Axel Cleven
Rédaction: Olivier De Doncker - Marc Husquinet - Nicolas Joannes - Axel Cleven
Photographie : Bénédicte Maindiaux
Sales Information & Media Reservation
André de Woot
tél. +32 (0) 497 41 22 49
adworldsprl@gmail.com

Mise en pages & Production :
Pierre Bertaux
Rédaction, Administration,
Ventes et Abonnements :
42 rue de Bruxelles
1300 Wavre
tél. +32 (0)498 255 118
ING: 310-1568406-02
IBAN: BE32 3101 5684 0602
BIC: BBRUBEBB

dixit.com

Manager et communiquer en mode hybride

Le travail hybride dépasse l'aspect purement technologique. Il s'agit de manager et communiquer autrement. Explications d'Arnaud Bacros, de Dell Technologies.



Comment connaître des collaborateurs sans jamais les avoir rencontrés ?

Comment diriger des personnes sans savoir leur façon de fonctionner, ce qui les motive ? La pandémie et l'essor du télétravail qu'elle a engendré posent de nombreux défis pour les collaborateurs recrutés pendant la crise sanitaire.

***S'intégrer et créer une cohésion d'équipe sont devenus plus difficiles et demandent parfois d'innover.** À distance, conserver des salariés motivés peut aussi apparaître plus compliqué. Il s'agit de manager et communiquer autrement.*

9 mars 2020, Dell BeLux emménage dans ses nouveaux bureaux. Quatre jours plus tard, le 13 mars, lockdown général. Ceux-ci sont fermés. Ils rouvriront de juin à fin septembre, pour les activités dites essentielles : service, support, formation... Dell refermera en octobre. Pour ré-ouvrir le 1^{er} novembre 2021. Soit un an plus tard ! Le Codeco du 17 novembre imposera le télétravail un jour par semaine par personne.

« Une mesure que nous avons anticipée, la majorité de nos collaborateurs, au Benelux, préférant désormais travailler depuis leur domicile, alors que, un an plus tôt, ils s'impatientsaient à retrouver leur bureau, explique Arnaud Bacros, Country Manager BeLux, Dell Technologies. Les mentalités ont changé. Le travail hybride s'est naturellement imposé. »

DÉSILOTER LES ACTIVITÉS, ENCOURAGER À SE PARLER

Lorsque la crise sanitaire a imposé un éloignement physique du bureau, un nouveau rapport au travail s'est dessiné. Le distanciel a permis à certains d'entrevoir d'autres horizons, comme l'envie de s'installer ailleurs, d'avoir plus de temps en famille, d'être moins contraints par les transports... « D'un autre côté, nous faisons face à un

***phénomène inédit : collaborer avec des collègues -les plus jeunes- qui n'ont jamais connu une ambiance de bureau.** Ce qui pose un réel problème de communication. »*

De là, la nécessité de repenser l'organisation du travail et pas seulement de l'espace de travail. « Il faut maintenir un mouvement, une dynamique collaborative au sein des équipes. Culturellement, l'entreprise peut 'désiloter' les activités et les fonctions pour que les métiers puissent se parler et échanger, mais cela ne suffit pas. Il convient de cultiver physiquement cette notion d'ouverture. »

Avec la pandémie, les travailleurs se sont concentrés sur les projets à court terme comprenant davantage d'interactions virtuelles avec leur équipe proche. En même temps, ils ont dû **délaier leurs possibilités de réseauter et de collaborer en dehors de ce cercle.** Les rencontres se sont amenuisées, ce qui constitue un frein à l'innovation et à la pensée nouvelle.

DE L'IMPORTANCE DE LA MACHINE À CAFÉ

Aujourd'hui, chez Dell, les bureaux sont occupés à 20 % de la capacité. Pour mieux s'adapter aux environnements de travail hybrides, c'est toute une culture organisationnelle qui s'est mise en place. « On parle beaucoup de lieu de travail hybride. Mais pour que ce soit efficace, **deux choses sont essentielles : la disponibilité de la technologie et la capacité à l'exploiter au mieux, ainsi qu'une formation pour apprendre à travailler efficacement ensemble et à préserver la culture d'entreprise.** »

Alors que le travail et les réunions individuelles pouvaient se dérouler en ligne sans trop de perturbations, les interactions moins formelles que permettent les espaces de bureau étaient

plus difficiles à transférer dans le cadre virtuel. « **Nous avons constaté que la discussion spontanée à la machine à café ou la rencontre fortuite entre deux rendez-vous programmés était bien plus importante qu'on ne le pensait !** »

Diverses études ont révélé que les moments de connexion informels et spontanés permettaient aux collègues d'échanger un volume important d'informations liées au travail. « Bien qu'ils soient souvent considérés comme une 'perte de temps', ces moments impliquent un apprentissage informel qui s'avère précieux. Ils incitent à la résolution de problèmes ; ils encouragent une collaboration innovante. Ces moments de sérendipité dans la vie quotidienne d'une organisation la lient et la font avancer. »

LE BUREAU, LIEU DE MOMENTS HUMAINS

Avec toujours plus d'équipes qui choisissent de travailler régulièrement à distance, il est clair que l'aménagement des lieux de travail doit changer. Mais comment ? Comment le bureau de demain pourrait-il offrir à la fois un refuge et une stimulation pour la réflexion, la productivité et la collaboration ?

*« Brainstorming, coaching, training... Le bureau hybride offrira, je pense, cet espace pour les moments humains, où l'échange relationnel spontané est encouragé pour favoriser la collaboration et l'innovation. **C'est aussi l'espace où un travail de collaboration étroite peut se produire et où des efforts individuels peuvent être déployés vers des objectifs communs.** »*

Le bureau de demain sera conçu autour de 'moments humains', estime le patron de Dell Technologies. L'échange collégial est précieux pour le soutien qu'il apporte et le travail qu'il peut alimenter. C'est pourquoi, assure-t-il, un espace conçu pour encourager activement la

reconnexion et la collaboration s'avère vital. « **Une équipe disparate doit se sentir inspirée et motivée pour revenir au bureau.** C'est pourquoi nous devons repenser notre façon de gérer les équipes dans cet espace... Ne sous-estimons pas la détresse psychologique, bien réelle, en particulier des jeunes isolés. La crise a provoqué un choc psychique d'une ampleur inédite. **Puisque la nouvelle organisation du travail s'oriente vers des modalités hybrides, mélangeant présentiel et distanciel, c'est toute leur posture que les managers vont devoir réinventer.** »

COMMUNIQUER SUFFISAMMENT, MAIS PAS TROP

Il s'agit donc d'investir dans l'apprentissage, le développement et la formation. Le but ? Permettre aux organisations et aux employés d'**acquérir savoir et compétences pour non seulement garder le cap, mais aussi s'épanouir** dans un monde du travail qui évolue rapidement. « *S'épanouir, découvrir de nouveaux horizons. Et partager... Nous avons ainsi invité Mieke De Ketelaere pour nous parler d'intelligence artificielle. Puis Ann Wauters, la joueuse belge de basket-ball qui s'est offert les J.O pour ses 40 ans, qui nous a sensibilisés autour de la question de l'esprit d'équipe.* »

Communiquer, sensibiliser, partager. Aujourd'hui, nombre de managers n'hésitent pas à mettre en place des points individuels réguliers avec leurs collaborateurs -souvent avec la caméra pour maintenir un lien et capter les émotions, comprendre les réactions. En somme, débiter la journée par une impulsion. « *L'équilibre n'est pas toujours facile à trouver. Il faut faire attention à l'évolution de la communication pour qu'elle reste efficace, sans entrer dans l'excès de communication qui se traduira par une perte de temps et de l'ennui.* » ■

Au bureau ? A la maison ? Mon coeur balance !



*S'écouter, s'entendre.
Des entreprises qui appellent au retour
au bureau, des collaborateurs qui freinent.
Amélie Alleman, Founder, Betuned,
analyse la situation.*

° **Le travail hybride bute sur le retour au bureau. Au coeur du recrutement via la plateforme Betuned, qu'observez-vous ?**

« Dans leur majorité, les entreprises essaient de faire revenir au bureau leurs collaborateurs. Pas toujours avec succès... L'heure est plutôt à l'hybridation, entre la nécessité d'un retour sur place pour maintenir des interactions sociales et la sanctuarisation de périodes de travail à distance... Mais c'est difficile. **Les entreprises ont bien compris qu'elles ne pourront imposer à leurs collaborateurs de revenir tous les jours et certaines ont très dur à trouver le bon compromis !**

« Il est vrai que nombre d'organisations avaient trouvé une certaine harmonie avec le télétravail; aujourd'hui, il leur faut trouver une harmonie dans un mixte présentiel-télétravail. »

° **Est-ce vrai dans toutes les organisations ? Les plus petites ne sont-elles pas les sensibles au principe d'hybridation ?**

« Oui... et non. Il est sûr que les start-up sont plus sensibles à développer les techniques de travail hybride, qu'elles pratiquaient déjà -pour la plupart- avant la crise sanitaire. De la même façon, parce que mieux structurées, les plus grandes entreprises sont en mesure de repenser leur organisation en tenant compte de l'essor du télétravail. **Ce sera plus difficile, en revanche, pour les petites et moyennes entreprises. Il leur faut repenser le travail. Un vrai souci, souvent par manque de ressources...** »

° **N'est-ce pas aussi une affaire de culture ?**

« Dans les organisations où le sentiment d'appartenance, l'expression de la reconnaissance et la créativité sont

les plus forts, le télétravail s'est en général mieux passé. On a écouté les collaborateurs et pris leur situation individuelle en considération. Ensuite, on a construit avec eux des solutions hybrides adaptées à leur réalité et leurs besoins. Ailleurs, le discours peut être différent. **J'entends souvent parler de collectif, de la nécessité de le retrouver. »**

« Pour moi, la culture va plus loin. **Les entreprises ont intérêt à écouter les besoins des collaborateurs** : équilibre entre vie privée et vie professionnelle, bien-être et flexibilité des horaires et mise à disposition d'outils et de technologies adaptés au fonctionnement virtuel... Sans quoi, je le crains, le retour au bureau 'd'avant' risque d'être vécu comme une régression. »

° **On en revient toujours à la question du télétravail...**

« Indéniablement. Si le télétravail imposé et généralisé a pu peser sur certains salariés ces derniers mois, plus de la moitié le choisiraient comme le principal avantage -hors rémunération- que pourrait leur accorder leur employeur. C'est ce que nous ressentons chez BeTuned. Diverses études vont dans le même sens. **Une large majorité des employés souhaite un équilibre allant d'un à trois jours de télétravail par semaine.**

« Enfin, cette évolution se traduit dans le désir inédit, exprimé par de nombreux collaborateurs, de se relocaliser. Et donc, indirectement, d'éviter le plus souvent les déplacements. En particulier les collaborateurs avec des jeunes enfants qui vivent hors des grandes villes et pour qui les déplacements peuvent être contraignants et fatigants...

Désormais, **le travail ne se conçoit plus entre quatre murs.** Le monde entier est devenu espace de vie et

de travail, sans barrière ni frontière. Loin de cette unité de temps et de lieu qu'imposait avec rigidité le bureau traditionnel, **le concept du 'Work From Anywhere' séduit de plus en plus. »**

° **La quête de sens ne passe-t-elle pas par la reprise du contrôle sur son travail, ses horaires et ses conditions de vie ?**

« Oui. Aussi, **la première préoccupation est comment manager une équipe hybride**, c'est à dire dans laquelle certaines personnes seraient à la maison et d'autres au bureau. De nombreux managers expriment en effet **des difficultés à l'idée de gérer un groupe présent au bureau et un groupe extérieur, en télétravail. »**

° **Quelles conséquences pour le recrutement ? Et pour l'onboarding ?**

« Qui dit recrutement dit forcément intégration dans l'entreprise. **L'onboarding distancié a connu une grande accélération** qui pourrait permettre une vraie transformation de cette étape dans les entreprises. Il oblige à instaurer des systèmes plus exigeants qui améliorent la qualité des relations lorsqu'elles redeviennent physiques. »

« Il convient donc mettre en place des actions concrètes pour renouer ce sentiment d'appartenance. Et, pour ce faire, définir les actions et projets nécessaires pour permettre aux collaborateurs de **recréer du lien**, renouer la confiance afin d'être en mesure de remobiliser tout le monde. N'oublions pas que les salariés sont ressortis démotivés de cette longue période de crise Covid. Or, la **cohésion d'équipe est un formidable vecteur d'engagement et de performance**, il ne faut surtout pas la négliger. » ■

Vers plus de transparence et de confiance

74% des responsables d'entreprises reconnaissent avoir dû développer de nouvelles méthodes pour mesurer la productivité du personnel. Avec quelle transparence ? Explications de Sophie Decock.



FACE À CE CHANGEMENT FONDAMENTAL, LES EMPLOYEURS DOIVENT FAIRE PREUVE DE PRUDENCE AVANT D'EXPLOITER DES OUTILS DE MONITORING.

Plus de transparence pour plus de confiance, une nécessité. En effet, **39 % des entreprises ayant déjà introduit une surveillance du personnel ainsi que divers appareils constatent une augmentation de la rotation du personnel.** Danger ! Ces technologies de monitoring -de plus en plus souvent utilisées pour évaluer la qualité du travail à distance- peuvent miner la confiance des travailleurs envers leur employeur et, par là même, le système de travail hybride.

Selon VMware, **trois responsables d'entreprises sur quatre (74 %) reconnaissent avoir dû développer de nouvelles méthodes pour mesurer la productivité du personnel.** Ils l'ont fait en utilisant des systèmes axés sur les prestations, entre autres des entretiens réguliers avec les managers pour discuter de la charge de travail (55 %), l'évaluation de la production et des objectifs convenus (53 %) ainsi que l'emploi de nouveaux logiciels de gestion de projet (47 %).

L'objectif est de **mesurer la productivité des travailleurs depuis que beaucoup d'entre eux ont adopté des méthodes de travail hybride.** Cela concerne le courrier électronique (44 %), les outils de collaboration (43 %) et le comportement de consultation d'Internet (41 %). D'autres techniques sont également exploitées, telles que la vidéosurveillance (29 %), le monitoring de l'attention par des webcams (28 %) et des logiciels de traçabilité des contacts (26 %).

LA TRANSPARENCE DEMEURE CRUCIALE

Bien. Mais jusqu'où ? Et d'abord, comment cette surveillance est-elle perçue ? Aujourd'hui, commente VMware, comme le 'manager' n'est plus nécessairement à proximité, les employeurs imaginent de nouvelles façons d'évaluer et de quantifier la productivité de leur personnel. Bien que 59 % des travailleurs reconnaissent que leur entreprise y a été contrainte à cause de la transition vers un environnement de travail

hybride, ils estiment néanmoins que la **transparence demeure cruciale.**

« Face à ce changement fondamental, les employeurs doivent **faire preuve de prudence avant d'exploiter des outils de monitoring.** Car si la surveillance est une chose, la productivité en est une autre, très différente », déclare Sophie Decock, Country Manager Belux chez VMware.

Près d'un quart des travailleurs interrogés (24 %) ne savent pas si l'entreprise a implémenté des systèmes de surveillance sur leurs équipements afin d'évaluer leur productivité.

DE NOUVELLES 'WORKPLACE TRIBES'

Sophie Decock est formelle : « *Un manque de transparence ou un système d'évaluation de la productivité, qui se contenterait de chiffres bruts sans faire preuve de discernement, pourrait rapidement nuire à la confiance et inciter les collaborateurs à quitter la société, ce qui s'avérerait contre-productif sachant que le marché du travail est redevenu très ouvert et que la chasse aux talents pose à nouveau problème.* »

Cette notion de transparence n'est que rarement abordée. **Or, les ressources numériques utilisées depuis le début de la crise sanitaire ont permis de créer de nouvelles 'workplace tribes'.** La généralisation du travail hybride, en particulier, a conduit au réaménagement virtuel du bureau, avec des emplacements basés en fonction des affinités, des objectifs et des valeurs partagés, plutôt que de la présence physique. Les plans virtuels induisent de nouvelles règles ainsi que de nouveaux facteurs de réussite pour les travailleurs, les dirigeants et les équipes.

Pour Sophie Decock, on aborde une nouvelle ère de transparence et de confiance. « *Comme il y a moins d'interactions individuelles et de contrôle centralisé, transparence et confiance*

sont deux critères essentiels que doivent appliquer les managers pour leur entreprise et s'efforcer de les associer à un système de travail hybride. »

Du coup, la sécurité apparaît sous un nouvel angle. Le plan virtuel introduit d'innombrables libertés pour les travailleurs. Et, hélas, autant de risques de sécurité pour l'infrastructure IT ! Vu la diminution du contrôle direct sur les applications électroniques, les appareils et les réseaux, les responsables IT doivent **imaginer un nouveau paradigme dans lequel la sécurité est conçue comme un sport d'équipe.** ■

"The Virtual Floorplan: New Rules for a New Era of Work"

The Gate, redonner du sens au bureau

La crise sanitaire est passée par là. La notion de bureau change. Place à l'OaaS -Office-as-a-Service. Premiers succès à Nivelles et Mont-Saint-Guibert. Bientôt à Wavre, explique Charles Caprasse.

« LE BUREAU DE DEMAIN SERA PLUS HUMAIN, A NOUS DE CRÉER L'ÉMOTION ET LA PASSION ! »



« C'en est fini du bureau vitrine, de l'adresse. Place au pragmatisme. Posséder ses propres espaces de bureaux n'est plus dans l'air du temps. La tendance était là, la crise sanitaire l'a accélérée, explique Charles Caprasse, CEO, The Gate. Le home working qui l'a accompagnée les ont laissés vides pendant des mois, alors qu'il fallait continuer à les faire vivre, à minima les entretenir. De là, la quête d'options alternatives, les espaces de coworking en sont le meilleur exemple. »

On a bien compris que la COVID-19 allait changer l'avenir du travail. Le home working, en particulier, a montré ses limites, enchaîne Pascal Segers, administrateur délégué. Ou, plus précisément, les inégalités entre les collaborateurs du fait même de l'habitat. Idem pour le télétravail, qui a effacé quasi du jour au lendemain l'importance sociale du bureau. « **Chez The Gate, nous misons sur l'humain pour redonner du sens au bureau !** »

RÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Depuis dix ans à Mont Saint Guibert et depuis 2020 à Nivelles, **The Gate entend changer fondamentalement la notion d'environnement de travail.** Le principe : ne payer que pour ce qui est utilisé. Quant aux solutions, elles sont adaptées : co-working, bureaux privatifs, bureaux temporaires, salles de réunion ou simplement domiciliation. Soit la base de l'Office-as-a-Service.

« Nous vivons une des plus grandes révolutions que le monde de l'organisation du travail ait connu depuis des années, ne craint pas d'affirmer Charles Caprasse. Aussi, proposer des solutions de bureau ne pourra suffire. C'est très clairement la notion de services qui fera la différence. J'entends par là une large gamme de services pour rendre la vie au bureau plus agréable. Pensez à un service de livraison ou de location de vélos ou à une touche plus personnelle comme féliciter les collaborateurs de nos clients pour leur anniversaire, par exemple. Nous dialoguons avec nos clients et adaptons notre offre à leurs besoins -à tous niveaux, jusqu'à leurs couleurs. **The Gate est toujours ouvert aux nouvelles demandes et offre dès aujourd'hui une solution pour le bureau de demain!** »

SOCIAL, RELATIONNEL ET DONC NETWORKING

Exemple d'initiative, la The Gate Restart Academy. L'idée ? Préparer les clients à revenir au bureau, à reconsidérer surtout leur vie au bureau. Recréer ou retrouver l'harmonie. Via du coaching physique, mental. Et même diététique. Derrière ces actions, le projet de redonner le goût du mouvement après une période trop longue de home working. « **On en revient à l'idée de base : redonner du sens au bureau !** », illustre encore Pascal Segers.

Cette académie trouve tout son sens aujourd'hui, en début d'automne, l'époque des vacances révolue. « **On ne se rend pas compte comme les gens ont encaissé ces dix-huit derniers mois** », commente Charles Caprasse. **The Gate mise donc sur le social autant que sur le relationnel, et donc le networking.** Dans les deux zonings, l'entreprise cherche à créer du lien entre les entreprises ou organisations publiques qui les habitent. « **Nous sommes devenus des**

facilitateurs, assure encore Pascal Segers. Notamment en développant, à travers la visioconférence, l'interactivité entre présentiel et virtuel. **Nous en sommes arrivés à créer des solutions innovantes, mêlant différentes technologies, proposées en mode service...** » Exemple ultime : l'arrosage des plantes pur des clients durant la période de confinement ! Car si nombre de centres de coworking ont fermé leurs portes durant ces mois difficiles, The Gate est resté ouvert. Au ralenti, certes, la vie a continué. Conséquence : **les deux centres ont pu attirer de nouveaux clients !**

CRÉER DU LIEN

The Gate met aussi en avant ses espaces de vie de qualité... Un café, un lunch ou une bière avec vos collègues ou clients, nos espaces de vies sont aussi la possibilité de ne pas rester en vase clos dans un univers 100 % bureau. Chaque Gate est ainsi équipé de son lounge avec son bar et ses espaces conviviaux. **A Nivelles, un restaurant néo-cantine, Gris/Bleu, attire les entreprises du zoning, mais aussi de la région.**

« **Constamment, nous créons du lien, notamment en organisant des rencontres entre des entreprises qui a priori n'auraient sans doute fait la démarche. Et cela dans tous les secteurs. Récemment encore, nous avons invité des entreprises du bassin de Charleroi à rencontrer des sociétés du Brabant wallon, illustre Charles Caprasse. En ce sens, The Gate fonctionne tel un véritable réseau d'entreprises, lesquelles deviendront facilement des fournisseurs, des clients ou simplement des sources de partage. Notre culture se veut être un véritable générateur d'opportunités pour nos membres.** »

De la même façon, nous multiplions les services. Sans compter les ateliers en tous genres. Ainsi, en matière de cybersécurité. Et même en gestion des risques. « **Le bureau de demain sera plus humain, conclut Charles Caprasse. A nous de créer l'émotion et la passion !** » ■



Culture d'entreprise durable... c'est possible ?

Terminé le style de management basé sur le commandement et le contrôle. Place au management participatif fondé sur la confiance et l'accompagnement. Le point de vue de Cédric Desmet.

Trop souvent encore, les discussions sur le « retour au bureau » se focalisent sur des données purement comptables, comme le nombre de jours télé-travaillés ou le nombre de mètres carrés de bureaux à conserver. **Ce n'est que rarement que l'on se pose la question du « pourquoi ».** Tout se passe comme si l'on se concentrait sur le seul « comment », c'est-à-dire les détails logistiques, techniques et comptables, pour éviter d'aborder les questions qui fâchent.

Télétravail, chômage partiel, arrêts puis relance de l'activité, distanciation physique et sociale, précautions dans les bureaux... Les répercussions de la crise sanitaire ont impacté le management des organisations. Maintenir et développer la performance des entreprises a fait prendre conscience de l'importance du facteur humain. **Dans le monde post-covid, une culture d'entreprise forte devra s'inscrire dans une logique de durabilité pour motiver les collaborateurs.**

L'HUMAIN AU COEUR DE LA CULTURE D'ENTREPRISE POST-COVID

La distanciation forcée a renvoyé les individus à leur propre individualité. Du coup, nous voulons avoir le choix de notre temps et de notre lieu de travail. Ce qui fait à certains que les organisations pourraient basculer d'une culture collective à une culture de l'individu.

Via la visioconférence, le domicile a imprégné l'entreprise. Les frontières vie pro / vie perso sont devenues poreuses. Le domicile a ainsi participé à la trans-

mission de valeurs humaines au sein de l'organisation. Cette porosité a permis de renforcer le lien entre manager et individu, de renforcer la confiance mutuelle et de renforcer l'autonomie accordée au salarié. Du coup, **la culture organisationnelle post-pandémique pourrait prendre une tournure moins « top-down » qu'avant et davantage « bottom-up ».** Miser sur l'intelligence collective dans la prise de décision permet de responsabiliser le salarié et d'améliorer la productivité individuelle.

MANAGEMENT PARTICIPATIF

Terminé le style de management basé sur le commandement et le contrôle. Les logiciels de surveillance qui infantilisent le collaborateur et diminuent sa motivation n'auront plus leur place dans la nouvelle culture d'entreprise. **Pour relancer la productivité, il s'agit d'adopter un management participatif fondé sur la confiance et l'accompagnement.**

Les managers doivent soutenir les salariés dans la réalisation de leurs objectifs, donner du sens à leur travail, et les responsabiliser. Ici, on parle de **job crafting**, soit la possibilité pour le collaborateur de personnaliser son poste selon ses passions. En ce sens, le participatif devient un avantage stratégique et compétitif, puisqu'il renforce et développe le sentiment d'appartenance.

Si les valeurs individuelles sont au cœur des activités de l'entreprise, les valeurs collectives, sociales et environnementales permettent de renforcer le collectif. ■

Compétences «hybrides» souhaitées !

Pour Robert Half, nous vivons une transition évidente dans les compétences demandées face à l'adoption des nouvelles technologies et aux changements économiques depuis la pandémie. Alors que les équipes hybrides -certains salariés en télétravail et d'autres au bureau- sont désormais considérées comme un élément établi de l'organisation du travail, les offres d'emploi évoluent pour exiger à la fois des compétences plus axées sur l'humain pour des postes techniques et, inversement, des compétences plus techniques et de manipulation des données pour des postes qui l'exigeaient moins jusqu'ici, dans les fonctions administratives ou marketing par exemple.

« *Bien qu'elles aient toujours été recherchées, les compétences 'hybrides', combinant hard skills et soft skills, sont aujourd'hui beaucoup plus demandées* », commente Cédric Desmet, Associate Director, Robert Half.

Les postes les plus recherchés sont les IT-managers, les profils d'Application support, les Business Analysts, les ingénieurs de support informatique et les profils BI & Data.

« *Différents processus numériques ont gagné en importance au cours des derniers mois. L'analyse des données, par exemple, mais aussi la maintenance des systèmes numériques et la mise en œuvre d'une bonne stratégie de cybersécurité jouent un rôle encore plus important qu'auparavant au sein des entreprises. Trouver les bonnes personnes pour s'en charger est donc essentiel* », déclare Cédric Desmet.

Des compétences en communication, la capacité à transmettre des connaissances

techniques à des personnes non formées, l'empathie et le sens commercial sont quelques-unes des compétences qui peuvent ajouter une dimension supplémentaire à un profil informatique.

« *Bien entendu, les employeurs recherchent avant tout des personnes qui connaissent leur métier et, dans le cas de l'informatique, qui maîtrisent leur spécialisation. En même temps, des compétences supplémentaires qui ne sont pas nécessairement liées au numérique peuvent offrir une grande valeur ajoutée et faire en sorte qu'un profil s'intègre encore mieux dans le contexte général de l'entreprise* », explique Cédric Desmet.



Recrutement : les 5 tendances fortes du cabinet Robert Half

1. Le vivier de talents va devenir un océan - Alors que les entreprises accordent de plus en plus la priorité au télétravail, elles prennent conscience de tous les avantages offerts par un recrutement étendu hors de leur région.

2. Un salaire et des avantages compétitifs restent des impératifs - Les employeurs doivent comprendre qu'il leur faut proposer des salaires et des avantages compétitifs pour retenir leurs talents, mais également pour attirer et fidéliser les meilleurs candidats.

3. Les investissements changent - Les entreprises réorientent leur budget vers les technologies qui permettent de sécuriser le télétravail et de fluidifier la collaboration, ainsi que vers des programmes et avantages dédiés à la santé et au bien-être de leurs effectifs.

4. De nouvelles compétences «hybrides» émergent - Les compétences techniques doivent s'accompagner d'une expertise relationnelle plus axée sur l'humain pour former de nouveaux mélanges de compétences «hybrides», une grande partie de ces dernières étant étayées par l'utilisation des nouvelles technologies.

5. L'efficacité de l'intégration et de l'offboarding à distance revêt une importance stratégique - Bien que l'intégration virtuelle ait déjà remplacé le processus en présentiel dans beaucoup d'entreprises, les employeurs doivent aussi reconsidérer leur manière de gérer le départ des salariés à distance en vue d'éventuels reconfinements.

Travail hybride, parc IT reconditionné



Avec son offre de leasing informatique éco-responsable, iTakecare avance une proposition inédite au bénéfice et des petites structures. Analyse de Gianni Sergi.

A chacun ses besoins ! Composez votre pack en quelques clics et déterminez votre mensualité ! Telle est la proposition de iTakecare, start-up belge spécialisée dans le **leasing de matériel reconditionné certifié et garanti (36 mois)** pour les indépendants, freelances, startup, entreprises, associations et administrations.

iTakecare conçoit **des packs informatiques exclusifs** «tout-en-un» -essentiellement Apple et PC- comprenant matériel, logiciel et services, pour une mensualité fixe, dans un souci de simplification. **La demande de leasing se fait en deux minutes de manière 100% digitalisée.**

Longtemps, dans les petites structures, le changement de parc informatique a été vu sous l'angle matériel : choix de génération, configuration, compatibilité logicielle avec le reste de l'infrastructure IT. Aujourd'hui, d'autres critères rentrent en ligne, en particulier celui de **la durabilité des équipements, l'indice de réparabilité, la durée de disponibilité de ses pièces détachées, la gestion de la fin de vie informatique, voire l'impact carbone.** L'ambition de iTakecare est de **développer le reconditionné, le présenter comme une véritable alternative au neuf.**

« En choisissant le reconditionné, vous devenez acteur de l'économie circulaire, commente Gianni Sergi, Founder, iTakecare. Vous réduisez votre impact environnemental lié à l'achat d'un équipement entreprise neuf., Vous offrez une seconde vie à un équipement déjà utilisé. Vous aidez ainsi à ne recycler que les dispositifs qui ont atteint leur fin de vie utile et ne peuvent plus être réemployés. »

UN RAPPORT QUALITÉ PRIX IMBATTABLE !

Si le reconditionné présente un avantage environnemental, il est aussi financier. Renouveler un parc informatique avec des équipements neufs, c'est souvent faire le choix de la technologie, avec des prix qui

suivent une courbe croissante. C'est aussi accepter la roadmap produits dictée par les constructeurs, lesquels imposent des renouvellements de générations de plus en plus fréquents. Dont coût.

« Le reconditionné se caractérise par **des prix compris entre 30 % et 70 % du prix d'origine** pour des équipements IT d'entreprise testés et compatibles avec les usages du moment : un rapport qualité prix imbattable ! »

Garder un parc homogène et bien entretenu jusqu'à renouvellement complet, c'est évidemment simplifier sa gestion. C'est devenu essentiel pour rester compétitif et éviter des tâches chronophages aux collaborateurs et au gestionnaire de flotte. In fine, le processus de gestion de fin de vie s'en trouve optimisé.

90 % DES PROBLÈMES PEUVENT ÊTRE RÉSOLUS À DISTANCE

« Avec iTakecare, vous retrouvez votre liberté, enchaîne Gianni Sergi. Vous avez besoin d'un complément de flotte qui n'est plus disponible dans le catalogue des constructeurs ? C'est possible ! Ce faisant, vous gardez un parc homogène jusqu'à son renouvellement, tout en gardant les avantages de garantie et accessoires et en ayant accès à des prix plus attractifs. »

L'idée est proposer au client de piloter à distance cette gestion des utilisateurs, de commander de nouveaux services ou de modifier les contrats. Côté maintenance, iTakecare propose une prise en main à distance; 90 % des problèmes peuvent être résolus en moins d'une heure après la demande d'aide.

iTakecare se veut être une réponse professionnelle aux start-up et PME n'ayant pas de département IT. Et leur propose un service clé en main : l'accompagnement dans l'acquisition, la gestion et le renouvellement du parc informatique. « **Les start-up, en particulier, peinent à gérer leur flotte IT; elles sont**

souvent confrontées à une croissance très rapide de leurs effectifs et ne savent pas toujours qui dispose de quel matériel ou qui a besoin de quoi... En fait, très souvent, poursuit Gianni Sergi, personne, dans les petites structures, ne gère réellement le matériel ! »

Indirectement, iTakecare offre aux nouveaux collaborateurs une expérience d'onboarding IT inégalée tout en garantissant aux office managers une gestion plus sereine. « *A ces structures, sensibles à l'obsolescence programmée, nous donnons l'assurance de recycler à nouveau le matériel. De la même façon, nous faisons don d'équipements aux associations en charge de réduire le retard numérique.* »

LISSER LES DÉPENSES SUR L'ANNÉE

Il est clair que iTakecare tire parti du contexte actuel. La crise sanitaire a impacté les trésoreries des entreprises. Et va encore pénaliser les capacités d'investissement pendant les prochains mois. Lorsqu'on cherche à réaliser des coupes budgétaires, on a du mal à imaginer la réduction des dépenses informatiques sans que cela impacte négativement l'activité.

Avec le leasing, c'est possible : **on préserve sa trésorerie pour le cœur d'activité.** On lisse les dépenses sur l'année. Ce qui rend possible la réduction des coûts de gestion administrative et limite les avances de la TVA. « **Avec un pack MacBook Air qui débute à 40 EUR par mois, on ne se pose plus vraiment de questions existentielles !** », conclut Gianni Sergi. ■

Réunions hybrides, tout un art !

Les réunions hybrides ne s'improvisent pas, assure Ricoh. Souvent, les entreprises auront à se réinventer pour relever ce nouveau défi. Quelques pistes de réflexion.

Devenues inévitables, les réunions hybrides ne sont pas toujours évidentes à mettre en oeuvre. Et encore moins efficaces. Il en résulte un vrai défi tant pour les services du personnel que les départements IT...

« Commencez par élaborer une stratégie de travail hybride, conseille Ricoh. **C'est un nouveau format, qui exige des accords clairs.** Réfléchissez-y en tenant compte de la culture d'entreprise, des différents profils au sein des équipes. » De fait, les profils créatifs ont sûrement d'autres besoins que les chefs de projet et les commerciaux. Ils ont peut-être envie d'écrire ou de dessiner sur les documents. Les commerciaux, eux, se contenteront le plus souvent de faire une présentation. **Nul besoin d'investir des sommes faramineuses dans des espaces saturés de technologies.** L'important, c'est surtout de prévoir les bonnes technologies.

PRIVILÉGIER LA SIMPLICITÉ

Choisissez des espaces de réunion faciles à utiliser. La plupart des salles sont équipées de toute une série d'outils : écrans, télécommandes, câbles, etc. « Pour la commodité de chacun, **choisissez un système simple.** Vos salariés ne sont pas tous des as de l'informatique. La salle de réunion doit donc offrir un grand confort d'utilisation. Que vos collaborateurs relèvent des services IT, HR, communication ou administration, peu importe : un système global et convivial accroîtra l'efficacité des réunions. Il suffit de cliquer sur 'join' et le travail peut commencer ! »

Autre conseil : **harmoniser les équipements techniques.** La simplicité est synonyme d'efficacité -cela vaut aussi pour les appareils. Si chaque salle de réunion est équipée d'autres outils, les utilisateurs devront à chaque fois s'identifier et se

connecter de manière différente. Ce type de situation génère du stress, de la frustration et du retard au démarrage de la réunion, alors que vos salariés sont déjà si occupés. « *Veillez donc à ce que chaque espace de réunion de l'entreprise dispose des mêmes équipements. Ainsi, vos collaborateurs pourront se connecter les uns aux autres en toute facilité.* »

UN SEUL CLIC SUFFIT POUR PARTAGER SON ÉCRAN À DISTANCE : DE QUOI DONNER LE SOURIRE À TOUS VOS SALARIÉS !

DEUX ÉCRANS DANS LE MÊME ESPACE !

Ne pas lésiner sur la qualité. Dans une réunion hybride, chaque participant doit bénéficier d'une bonne qualité audio et vidéo, pour voir et entendre les autres avec un maximum de clarté. « *C'est pourquoi nous vous conseillons d'utiliser deux écrans dans l'espace de réunion : un qui affiche la présentation et un autre qui diffuse en permanence l'image des participants, afin que chacun puisse voir les réactions de ses collègues. Une bonne connexion Internet est évidemment indispensable, tant pour les personnes dans la salle que pour les télétravailleurs.* »

Connectivité à 100 %. Autrement dit, veillez à assurer **une connexion efficace entre**

tous les appareils. Des ordinateurs, tablettes, smartphones, écrans et autres accessoires qui se connectent en un tournemain : voilà ce qui fait la différence. Et avec les nouvelles technologies standards, cette connexion se fait en toute sécurité et simplicité. « *Un seul clic suffit pour partager son écran à distance : de quoi donner le sourire à tous vos salariés !* »

UNE VUE GLOBALE

Quant à la gestion des salles de réunion, elle doit s'inscrire dans une gestion globale du lieu de travail hybride, conseille encore Ricoh.

« *Vos salariés ont besoin d'une interface simple, qui leur offre tout le nécessaire pour organiser leur nouveau mode de travail. Ils pourront ainsi vérifier quel collègue travaille depuis quel endroit, s'il y a des places disponibles au bureau, s'il reste des places de parking ou des bornes de recharge, etc.* » ■

L'environnement de travail hybride est l'avenir

“Les niveaux de stress sont trop élevés, les embouteillages sur nos routes ont doublé... C'est clair : on doit changer la façon de travailler. Et l'environnement de travail doit aussi évoluer.” Koen Van Beneden, Managing Director HP Belgique et Luxembourg, prend la parole. Ces dernières années, il s'est plongé dans cette thématique. C'est ainsi qu'a été créé l'Office of the Future.

LE DÉBUT

L'Office of the Future n'est pas une nouveauté. Le besoin de travailler d'une manière différente était déjà présent. C'est pourquoi en 2019, vous pouviez déjà découvrir le bureau pop-up de l'Office of the Future - qui parlait du monde en évolution - dans des endroits différents. Sur quelle base cette évolution s'est-elle faite ? Sur le lieu de travail, mais également sur la culture et les outils de travail. “De nombreuses organisations ont manifesté leur intérêt et ont effectivement changé un certain nombre de choses. Cependant, nous avons remarqué que le passage à un véritable Office of the Future était considéré comme un trop grand saut”, note Koen Van Beneden.

LA SUITE

En 2020, nous avons été contraints en masse de regarder notre travail d'une manière différente et de nous organiser différemment. Il reste gravé dans notre mémoire collective : du jour au lendemain, les portes des bureaux étaient verrouillées et nous travaillions en masse de chez nous autant que possible. “Soudain, le passage à l'Office of the Future est devenu urgent...” Cette dernière année, HP a continué à analyser notre façon de travailler.

L'AVENIR COMMENCE AUJOURD'HUI

HP a compris que les entreprises sont



Koen Van Beneden
Managing Director
HP Belgique & Luxembourg

en train de se réinventer. Et qu'elles cherchent une réponse à la question de savoir à quoi devrait ressembler le monde du travail afin de se conformer aux normes et valeurs actuelles et futures, mais surtout aux besoins des employés. La réponse se trouve dans l'Office of the Future, qui a depuis été mis à niveau par HP. “Le lieu de travail moderne qui a été présenté ici pour la première fois a évolué vers un environnement de travail hybride dans lequel nous travaillerons indépendamment du temps et du lieu. Évidemment de manière efficace et avec les meilleurs outils et technologies. Le bureau jouera un nouveau rôle et le travail à domicile deviendra un élément essentiel.

Pour y parvenir, un changement culturel devra être réalisé dans de nombreuses entreprises.”

DÉCOUVREZ L'OFFICE OF THE FUTURE

Vous pouvez découvrir et expérimenter cet environnement de travail hybride dans un cadre unique, en ligne. Individuellement, ou avec d'autres collègues, accompagné d'un expert HP qui se fera un plaisir de vous raconter toute l'histoire et d'écouter vos questions. Le choix vous appartient.

Visitez www.officeofthefuture.online pour demander votre session. Nous vous verrons bientôt dans l'expérience en ligne pour discuter de votre environnement de travail hybride du futur ?



Shaping the
Office of the Future



Nous sommes

La révolution informatique écoresponsable pour petites entreprises

Fini le temps d'acheter du matériel informatique neuf et de dépenser de l'argent inutilement.

iTakecare simplifie l'acquisition et la gestion de vos ordinateurs dans une démarche écoresponsable via un pack en leasing informatique "All-in-One" économique.

Infos ?

www.itakecare.be

