

"Le télétravail est le messenger, pas le coupable"

"Il y a trop peu de vision à long terme"

Vos salariés choisissent-ils déjà le moment où ils seront payés?

# WorkLife '22



**Vivre et travailler autrement.**  
Où mettez-vous le curseur?

# Le monde d'après, c'est maintenant!

De nouvelles compétences sont nécessaires, de nouveaux types de leaderships aussi. Plus engagés, plus collaboratifs.

Et si, parmi les nombreuses conséquences de la pandémie, on assistait surtout à l'accélération de l'évolution et de la transformation des ressources humaines? Parce que tout est allé plus vite. Beaucoup plus vite. Nos entreprises ont introduit massivement, et en quelques jours, le télétravail que certaines connaissaient mal. Ou doit-on plutôt dire le confittravail?

Elles ont progressé dans la numérisation de leurs processus. Elles ont franchi à marche forcée plusieurs étapes dans leur évolution. En définitive, de nombreuses organisations ont réussi à se réinventer au cours de cette période si étrange. Mais d'autres ont subi de plein fouet le choc de

la crise sanitaire. Elles devront alors relever un défi crucial: comment mener à bien cette transformation?

## Nouveaux types de leaderships

Pendant ce temps-là, le monde continue à aller de l'avant. Les rôles évoluent, de nouvelles fonctions apparaissent. De nouvelles compétences sont nécessaires, de nouveaux types de leaderships aussi. Plus engagés, plus collaboratifs, mieux armés pour relever les défis.

La généralisation du télétravail pose d'innombrables questions quant au travail hybride et au retour au bureau. Le bureau, quel sera-t-il? L'émergence des chatbots

et de la technologie ouvre la voie à un meilleur service à l'égard de vos collaborateurs. Jusqu'à devenir le bras droit de votre entreprise...

Les défis sont nombreux mais le monde des possibles est également bien présent. A nous de choisir au mieux ce qui nous renforce.

Bonne lecture,  
Partena Professional

**Vous avez des questions après avoir lu WorkLife '22? Contactez-nous!**  
[worklife22@partena.be](mailto:worklife22@partena.be)



### TÉLÉTRAVAIL

"Le télétravail est le messenger, pas le coupable"



### BIEN-ÊTRE

"Il y a trop peu de vision à long terme"



### TREND

"Même dans une organisation collaborative, on ne fait pas ce que l'on veut"



### ENQUÊTE

"Il était temps de mesurer la réalité du terrain de manière scientifique"



### COLLABORER

5 questions pour déterminer l'avenir de votre organisation



### LEADERSHIP

La motivation est une responsabilité partagée



### RÉMUNÉRATION

Vos salariés choisissent-ils déjà le moment où ils seront payés?

# Les hard skills sont la "monnaie" sur le marché de l'emploi

Vos employés veulent-ils faire le même travail jusqu'à leur retraite? Connaissez-vous leurs ambitions et pouvez-vous les aider à les réaliser? Katrien Sterckx, HR Project Manager chez Partena Professional, revient sur l'importance de disposer d'un plan de carrière et d'une bonne dose d'*EmployAgility*.

Ceux qui souhaitent demeurer "employables" doivent continuer à acquérir de nouvelles connaissances. Mais cela ne suffit plus. Sur le marché du travail actuel, la vitesse d'acquisition de ces compétences est déterminante. Car tôt ou tard, l'intelligence artificielle reprendra à son compte de nombreuses tâches et les travailleurs n'auront plus l'occasion ou la possibilité de se former. Ceux qui apprennent rapidement et développent le bon état d'esprit augmentent leur valeur de marché.

C'est ici que la notion d'*EmployAgility* prend tout son sens: la prise de conscience et la capacité des organisations et des collaborateurs à réagir rapidement aux changements afin de continuer à créer de la valeur. Les organisations qui désirent motiver leurs collaborateurs et leur offrir des perspectives de carrière ne peuvent plus se contenter de proposer des formations. Elles doivent créer un environnement qui leur permette de se former en permanence.

## Assumer d'autres rôles

Les compétences doivent devenir "bankable". Autrement dit, il doit s'agir d'investissements présentant un risque acceptable pour un rendement raisonnable. Ces compétences sont acquises et mises en pratique au travail et doivent mener à des résultats. En rendant notre organisation plus flexible et en donnant aux collaborateurs la possibilité d'assumer d'autres rôles et de déployer d'autres compétences, nous rendons les personnes et les organisations plus agiles.

Ceux qui s'impliquent et possèdent des compétences "bankables" ont le luxe de pouvoir décider dans quelle entreprise ils veulent travailler et du contenu de leur poste. Ces *hard skills* sont la "monnaie" sur le marché de l'emploi. Mais pour avoir un impact positif permanent et donner du sens à une

carrière, il importe tout autant de disposer de *soft skills*. Un développeur de logiciels orienté technologie mais qui néglige son réseau, sa créativité et ses capacités d'adaptation, risque de rater le coche. Pour continuer de progresser, vous devez réfléchir régulièrement à vos talents et à votre carrière. Impossible, désormais, de faire l'impasse sur un vrai plan de carrière. Vous devez savoir quelle sera la prochaine étape de votre parcours, ce que vous souhaitez découvrir et quels sont vos talents. Observer ce que les autres font, entretenir des contacts avec des profils comparables... et réseauter! Chez Partena Professional, nous offrons du *career coaching* à nos collaborateurs. Ils donnent ainsi forme à leurs ambitions et réfléchissent à leur plan de carrière. Même si leurs ambitions se situent à l'extérieur de notre organisation. Il n'y a pas de tabou. ■

**"Les compétences doivent devenir "bankable". Autrement dit, il doit s'agir d'investissements présentant un risque acceptable pour un rendement raisonnable."**



Katrien Sterckx,  
HR Project Manager Partena Professional

© Frank Toussaint



## “Celles et ceux qui télétravaillent sont face à un miroir”

Aucun scénario n'était prêt au moment où le télétravail a envahi nos vies et nos entreprises. Nous avons donc appris "sur le tas". Une chose est sûre, cependant: la flexibilité n'est pas un phénomène de mode. *Quid* de la présence obligatoire au bureau cinq jours par semaine? Bientôt, on ne rencontrera plus guère d'employeurs qui attendent cela de leurs employés.







**Isabel De Clercq: “Les choix posés par les organisations en matière de télétravail en disent long sur leur système de valeurs.”**

“Cela fait 50 ans que nous menons des recherches sur le télétravail mais ce que nous avons observé ces derniers mois est sans précédent”, admet Michel Ajzen, auteur de recherches sur le télétravail au Centre d’innovation et d’expertise sur le management humain et les nouvelles formes d’organisation de l’UCLouvain. Le télétravail ouvre de nouvelles opportunités professionnelles et des alternatives aux lieux de travail habituels. Mais il apporte également son lot de défis. Les travailleurs sont davantage repliés sur eux-mêmes, certains montrent même des signes d’“épousement numérique” et s’éloignent de leur employeur. Si l’on en croit le Work Trend Index de Microsoft, plus de 40% de la population active dans le monde envisage de changer d’emploi en cours d’année.

“Lorsqu’on ne se sent plus heureux à son travail, on trouve souvent du réconfort auprès de ses collègues, mais quand on travaille à la maison, on ne peut échapper à la réalité”, pointe Isabel De Clercq, auteure et conférencière spécialiste du travail hybride. “Si vos collaborateurs s’éloignent de l’entreprise, il ne faut peut-être pas blâmer le télétravail, qui n’est que le symptôme d’un malaise plus profond. Les travailleurs sont impliqués lorsqu’ils sentent, via le feedback des clients et de leurs managers, qu’ils contribuent à un objectif qui les dépasse en tant qu’individu. Et lorsque leurs propres valeurs sont en adéquation

avec celles de l’organisation. Quatre murs ne suffisent pas à créer du lien.”

### **Bureaucratie**

Comment, dans ce nouveau contexte, les employeurs peuvent-ils attirer et fidéliser de nouveaux talents? Si l’on en croit le Work Trend Index, les collaborateurs veulent le meilleur des deux mondes. Plus de 70% d’entre eux souhaitent continuer à travailler de manière flexible, tandis

### **“Les liens entre votre entreprise et vos collaborateurs sont-ils en train de se relâcher? Le télétravail en est-il responsable? Ou n’est-il que le symptôme d’un malaise plus profond?”**

**Isabel De Clercq, auteure et conférencière spécialiste du travail hybride**

que 65% sont demandeurs de davantage de contacts avec leurs collègues. Les employeurs se préparent néanmoins à répondre à ces demandes, puisque 66% des entreprises sont prêtes à aménager des bureaux pour autoriser des formes de travail hybrides.

ING Belgique compte ainsi laisser ses collaborateurs travailler 50% du temps à domicile. En Belgique comme ailleurs en Europe. La banque a dégagé un budget

afin que chaque collaborateur puisse équiper sa maison avec du matériel de bureau plus ergonomique.

Telenet n’est pas en reste: “Nous estimons que la confiance est essentielle et nous le démontrons en autorisant le télétravail”, indique Kirsten Florentie, responsable People & Engagement. “Ceci dit, la collaboration et les contacts informels sont à ce point importants que nous avons opté pour 40% de présence au bureau, sur une base non hebdomadaire mais trimestrielle.”

Isabel De Clercq voit en Telenet un modèle du genre: “La bureaucratie et les règles rigides ne sont pas la meilleure solution. Même s’il convient de proposer un cadre de référence avec des principes directeurs. Comme ‘se réunir aussi physiquement’ et ‘la collaboration peut être synchrone ou asynchrone’. Laissez les équipes décider de leur façon de travailler! Insistez sur le fait que les engagements doivent être régulièrement revus. Et qu’il est permis d’expérimenter, quitte à redresser la barre en cas de besoin.”

### **Temps de concentration**

“Les entreprises de style *command and control* auront moins tendance à adopter le travail hybride, contrairement à celles pour qui la confiance est un élément essentiel”, souligne Isabel De Clercq. “Les choix posés aujourd’hui par les entreprises en disent long sur leur système de valeurs.”

La spécialiste prône un équilibre sain entre collaborations synchrone et asynchrone. “Les réunions et les moments de collaboration synchrone prennent trop de place. Ils nous empêchent de réaliser le ‘véritable’ travail, celui grâce auquel nous créons de la valeur. Les réunions doivent être plus courtes et plus participatives. Il est possible d’y parvenir en les réservant aux projets qui requièrent la présence de chacun.”

De quoi apporter calme et bien-être aux équipes. “La présence au bureau découpe notre journée de travail en plusieurs morceaux. Je considère les lieux de travail hybrides, qui prévoient des moments de réflexion et de concentration, comme des havres de paix pour les travailleurs de la connaissance. Je remarque que les entreprises prennent de plus en plus conscience de l’impact négatif d’interruptions constantes sur le bien-être et la productivité de leurs travailleurs.” ■

# DELA a préféré la confiance au contrôle

Le spécialiste des assurances obsèques DELA a tiré les leçons de la pandémie. Des leçons dont il s'est inspiré pour adopter la politique de télétravail qui lui permettra de remettre rapidement le pied à l'étrier après la crise.

Grâce à son expérience en tant qu'officier dans l'armée, Ludo Verstraete, HR Director de DELA, sait à quel point il est important de motiver les collaborateurs pendant les périodes difficiles en leur offrant des perspectives. "Nous avons rapidement instauré un groupe de travail 'post-coronavirus' avec des collaborateurs issus de tous les départements de l'entreprise. Cela fait naître une énergie considérable, les collaborateurs se sentent impliqués, ils veulent s'exprimer. Les choses reviendront un jour à la normale et cela fait du bien de participer à la réflexion."

À l'occasion de ces ateliers, tous les collaborateurs ont pu s'exprimer sur la nouvelle politique de télétravail. "Nos valeurs – implication, esprit d'entreprise et intégrité – ne sont pas des mots creux affichés sur notre site internet: elles sont inscrites dans notre ADN. Nous ne travaillons pas sur la base du contrôle mais de la confiance. C'est l'un des fondements de notre politique de télétravail. Si une direction refuse de lâcher prise, il est difficile de mettre sur pied une politique de télétravail efficace."

## Réunions-promenades

"Les RH doivent traiter les collaborateurs comme des adultes capables de prendre des décisions, et comprendre que la plupart d'entre eux sont de bonne volonté. Il faut mettre fin à toutes ces petites règles. Et oublier le one-size-fits-all. C'est dépassé." Telle est la leçon que Ludo Verstraete a retenue de Lucy Adams, ancienne directrice des ressources humaines de la BBC. Il s'est inspiré de cette philosophie pour mettre au point la politique de télétravail de DELA.

L'un des points de départ de cette politique est que personne n'est obligé de venir au bureau un certain nombre de jours ou d'heures. "Nous nous mettons d'accord en toute confiance mais avec des obligations de résultats. Car le travail doit être accompli, même s'il revient aux collaborateurs de décider



© Frank Tousaint

**Ludo Verstraete: "Nous avons rapidement instauré un groupe de travail 'post-coronavirus' avec des collaborateurs issus de tous les départements de l'entreprise."**

quand et comment ils procèdent."

"Ensuite, notre culture d'entreprise doit conserver toute son importance. Nous ne voulons pas que cette situation la réduise à néant. Et c'est un défi! Nous nous voyons moins, nos liens se relâchent... C'est pourquoi les managers doivent faire en sorte que les collègues continuent à se rencontrer physiquement dans le cadre d'activités amusantes ou pour une session de brainstorming autour d'un projet. C'est à eux de choisir la manière dont ils se rencontrent – dans le respect des règles en vigueur en matière de lutte contre le coronavirus, bien entendu. Certains ont organisé des réunions-promenades et des quizz, nous avons chanté et tenu des séances 'petit-déjeuner' avec des membres de la direction. La créativité n'a pas de limite."

En plus du bien-être psychologique, le bien-être physique a toute sa place dans une politique de télétravail. "Nous investissons dans du matériel de bureau et le livrons au domicile de nos collaborateurs", conclut Ludo Verstraete. "En combinaison avec un dédommagement ad hoc, ils peuvent ainsi disposer d'un lieu de travail confortable à la maison." ■

**"Si la direction refuse de lâcher prise, il est difficile de mettre sur pied une politique de télétravail efficace."**

Ludo Verstraete,  
HR Director de DELA



## BIEN-ÊTRE

# “Presque tout le monde estime qu’il est temps de s’occuper du bien-être des collaborateurs”

Selon une enquête menée par Partena Professional auprès de 1.500 collaborateurs et 500 professionnels des ressources humaines, ceux-ci s’attendent à ce que les RH s’occupent en priorité du bien-être des collaborateurs. Parce qu’il y a plus d’une façon de faire son travail.

## 70%

La proportion d’employeurs qui déclarent accorder de l’importance au bien-être de leurs collaborateurs a plus que doublé en quelques années, passant de 32% en 2019 à 70% aujourd’hui.

Les RH peuvent faire la différence au travail en s’intéressant au bien-être du personnel. Nous en sommes convaincus: l’impact de ce bien-être peut dépasser celui de l’empowerment et de la collaboration.

“Nous faisons le même constat dans nos études”, indique Elke Van Hoof, psychologue clinicienne et fondatrice de Huis voor Veerkracht, un centre d’expertise sur le bien-être au travail. “La proportion d’employeurs déclarant accorder de l’importance au bien-être de leurs collaborateurs a plus que doublé en quelques années, passant de 32% en 2019 à 70% aujourd’hui. Presque tout le monde (94%) estime qu’il est temps de mettre en place des stratégies au sein des entreprises afin de favoriser le bien-être des collaborateurs.”

### Prévenir plutôt que guérir

Selon Elke Van Hoof, six entreprises belges sur dix ne disposent pas encore de politique spécifique en matière de bien-être. “Et lorsque c’est le cas, la plupart



**Elke Van Hoof, psychologue clinicienne: “Les entreprises s’occupent de manière très ponctuelle du bien-être de leurs collaborateurs. Elles ne développent pas suffisamment de vision à long terme.”**

d’entre elles se préoccupent surtout de prévention ou de la prise en charge de collaborateurs montrant des signaux d’alarme. Les entreprises travaillent de manière très ponctuelle sur le bien-être de leur personnel. Lorsque quelqu’un présente des signes de stress à cause du télétravail, elles organisent un webinar... Elles manquent de vision à long terme!” “Au lieu d’éteindre les incendies, les entreprises devraient réfléchir à la manière de rendre le travail agréable et d’améliorer le bien-être des employés. Ceux qui franchissent le pas se retrouvent avec des collaborateurs motivés et plus productifs. Et le bien-être a un impact sur l’absentéisme.”

### Coups de pouce subtils

Pour définir les points principaux d’une

politique de bien-être au travail, il est recommandé d’interroger les collaborateurs sur leurs attentes et de les sensibiliser au fait qu’ils peuvent prendre les choses en main. “Le bien-être au travail est une responsabilité partagée”, confirme Elke Van Hoof. “Nos études démontrent que seuls quatre employés sur dix sont prêts à investir dans leur propre bien-être.” Offrir les mêmes solutions à tous les collaborateurs n’est pas une bonne idée, juge-t-elle. “Ceux qui souffrent d’un manque de vitalité ont des besoins différents de ceux qui accusent une simple chute de motivation. Par la communication notamment, les entreprises ont la capacité de donner de subtils coups de pouce à leurs travailleurs et de les encourager à adopter des comportements positifs pour leur bien-être.” ■

**“Même dans une organisation collaborative, on ne fait pas ce que l’on veut”**



© Studio Damm

En 2018, Partena Professional a décidé d'abandonner le modèle traditionnel d'organisation pyramidale pour adopter une organisation et une approche entièrement collaboratives. Anne-Sophie Noël, Corporate & Internal Communication Manager, et le CEO Michel Halet racontent comment les choses se sont passées et quelles en furent les conséquences.

#### **Comment définissez-vous la notion de gouvernance collaborative?**

ANNE-SOPHIE NOËL: “Contrairement à ce que l'on pense, ce n'est pas un modèle de liberté totale. L'organisation conserve un CEO, une équipe de direction et une stratégie de groupe. Le processus décisionnel demeure mais, au lieu d'avoir un directeur à la tête de chaque équipe qui indique à chacun ce qu'il doit faire, le leader définit les objectifs à atteindre et se consacre à expliquer le pourquoi, de telle sorte qu'il y ait une forte adhésion aux objectifs. Et l'équipe organisée en cercle autonome décide elle-même de ce dont elle a besoin pour atteindre cet objectif. Tous les cercles développent ainsi leurs propres objectifs, alignés sur ceux de l'entreprise, et ce, jusqu'au niveau individuel avec un grand souci de cohérence et d'adhésion”

#### **Avec quelles conséquences sur l'organisation?**

MICHEL HALET: “Pour atteindre ces objectifs, nous avons créé des rôles, définis par les équipes elles-mêmes. Chacun tient une série de rôles.

Ceux-ci sont très variés: le rôle principal est lié à un ensemble d'activités plus fonctionnelles (opérationnelles, commerciales, etc.); d'autres rôles viennent s'y ajouter de manière structurelle ou selon les projets – celui de rédacteur pour le magazine de l'entreprise, par exemple. Ces rôles peuvent être créés au fur et à mesure, lorsque l'équipe en identifie le besoin. Une personne qui prend une initiative n'est donc pas contrainte d'attendre que le management décide qu'un nouveau rôle doit être créé, car chacun peut le proposer. Nous avons remplacé les équipes par des cercles: le collaborateur peut appartenir à plusieurs cercles en fonction de ses rôles. Tous les cercles sont ainsi reliés entre eux, d'une manière ou d'une autre. Tout cela rend l'organisation très agile.” ANNE-SOPHIE NOËL: “Notre code de gouvernance occupe ici une place essentielle. Le code aborde les règles de fonctionnement qui permettent aux cercles d'exercer leur responsabilité en toute autonomie. Ces modalités concernent notamment les liens entre les cercles, la structure et la désignation des rôles, la facilitation des réunions... C'est important pour garder la connexion entre les cercles et disposer d'un savoir-faire commun. Plus important encore: il évolue en permanence.

**“Les équipes qui ne fonctionnaient pas bien ne trouveront pas tout de suite la solution avec un changement de modèle.”**

Anne-Sophie Noël, Corporate & Internal Communication Manager chez Partena Professional



Tout le monde peut le consulter et apporter des suggestions de modification.”  
MICHEL HALET: “Pour que cela fonctionne, il faut en finir avec le modèle *command and control*. Ce n’est pas simple, car depuis l’école maternelle, quelqu’un nous dit ce que nous devons faire et vérifie que nous le faisons correctement. Cela nous limite considérablement! Les jeunes – et les moins jeunes, d’ailleurs – ne veulent plus du modèle pyramidal traditionnel. Ils veulent comprendre ce qu’ils font et pourquoi ils le font, pouvoir contribuer, utiliser leur sens critique. Cette collaboration entre les personnes et les cercles fait appel à l’intelligence collective.”

### Que signifie la gouvernance collaborative pour les employés?

ANNE-SOPHIE NOËL: “Ils assument davantage de responsabilités et bénéficient d’une autonomie accrue. C’est un terreau incroyable de développement personnel! Un informaticien peut par exemple travailler un jour par semaine au département Communication, ou participer à la réflexion autour d’une stratégie plus ‘verte’, parce qu’il dispose de talents spécifiques ou s’intéresse à ce sujet. Cela permet aux collaborateurs de s’épanouir et tout à la fois d’acquérir de nouvelles compétences qui n’ont en principe aucun lien avec leur fonction. Ce ne serait pas possible avec une structure pyramidale, où il faut choisir entre l’une ou l’autre fonction.”

### Ce modèle convient-il à tout le monde? Tous les collaborateurs ont-ils envie de recevoir plus d’autonomie?

MICHEL HALET: “Pas nécessairement. Si certains collaborateurs ne souhaitent pas assumer plus de responsabilités, ce n’est pas forcément un problème pour autant qu’ils s’inscrivent dans un mode collaboratif. C’est en revanche plus compliqué pour les managers, qui doivent se tourner beaucoup plus vers le coaching que vers le contrôle. Certains ne souhaitent pas participer à cette démarche et quittent l’entreprise. Mais ils sont une minorité.”  
ANNE-SOPHIE NOËL: “En revanche, nous avons remarqué que les équipes qui fonctionnaient bien dans le cadre d’une structure pyramidale fonctionnaient encore mieux avec la gouvernance collaborative; quant aux équipes qui ne fonctionnaient pas bien, elles ne trouvent pas tout de suite la solution avec le changement de

modèle. Ce n’est donc pas une solution miracle. Les problèmes profondément ancrés ne sont pas résolus, c’est vrai. Mais ils deviennent nettement plus visibles.”

### Qu’en a retiré votre organisation?

MICHEL HALET: “Nous sommes présents dans des métiers d’expertise délivrée au travers de processus rigides par des équipes organisées en silos d’expertise. Nous voulons nous concentrer sur le client, notre expertise doit l’aider à gagner en efficacité et nos processus doivent s’adapter à ses besoins. Aujourd’hui, c’est tout le sens de la transformation pour nos clients. Quant à nos employés, ils sont beaucoup mieux connectés dans leur équipe autonome et multidisciplinaire; ils sont plus efficaces parce qu’ils ont moins de contraintes; ils sont plus engagés parce qu’ils comprennent le pourquoi.”

### Qu’en est-il de la hiérarchie et du management?

ANNE-SOPHIE NOËL: “Vous pourriez me rétorquer que nous n’avons plus besoin de leaders. Or, même dans une organisation collaborative, on ne fait pas ce que l’on veut. Au contraire, tout est bien organisé et structuré. Nous avons toujours des managers mais ils sont plus inspirants qu’autocratiques. Nous appelons nos managers des lead links. Ils expliquent la stratégie au groupe et font en sorte que les KPI soient atteints et restent pertinents. Ils jouent

davantage le rôle de coaches et travaillent en toute confiance et transparence. Nous sommes en réalité tous des leaders, étant donné que nous prenons tous nos responsabilités et que nous gérons des projets.” ■

## “Nous voulons que les gens soient heureux”

Depuis le mois de mars 2021, le fournisseur de services télécoms TelSmart permet à ses collaborateurs de prendre un nombre illimité de jours de congé. Cette forme extrême d’autonomie est, selon la COO Wendy Swaegers, indissociablement liée à la mission de l’entreprise: “Nous voulons que les gens soient heureux. Nos clients comme nos collaborateurs. C’est bien plus qu’un cliché. Nous prenons des mesures concrètes pour réaliser cet objectif. Et les congés illimités en font partie.”  
“Illimité” ne signifie bien sûr pas “sans engagement”. “Si la moitié de l’entreprise décidait le matin de prendre quelques jours de congé parce qu’il fait beau, l’organisation se retrouverait à l’arrêt. Ce n’est pas l’objectif. Les équipes doivent suffisamment communiquer. Il faut toujours un back-up au bureau, c’est la règle. Les demandes ne sont donc pas toutes acceptées.”

**“Depuis l’école maternelle, quelqu’un nous dit ce que nous devons faire et vérifie que nous le faisons correctement. Cela nous limite considérablement!”**

Michel Halet, CEO de Partena Professional



# Partena Professional réinvente son approche du service



La dernière étude de Partena Professional le prouve: les professionnels des ressources humaines et les travailleurs expriment des visions différentes pour l'avenir. Il est donc temps, pour les organisations, de se réinventer. Partena Professional montre l'exemple en oubliant l'approche "un même service pour tous" au profit du conseil sur mesure.

Une étude menée auprès de 1.500 collaborateurs et 500 professionnels RH montre un décalage entre les priorités et les attentes de ces deux groupes. Trois facteurs-clés se distinguent plus particulièrement: le bien-être, la collaboration et l'anticipation. "Après une année de crise, il était temps de mesurer la réalité du terrain de manière scientifique pour comprendre l'état d'esprit des professionnels RH et de la population active", avance Cristelle Adam, Segment Manager chez Partena Professional. "Les résultats de notre étude autorisent un repositionnement de notre offre."

L'analyse des résultats apporte immédiatement une nuance importante: les responsables des ressources humaines et les collaborateurs affichent les mêmes priorités mais une vision différente de l'avenir. Le bien-être est certes la priorité, mais avec une nuance de taille, prévient Cristelle Adam: "Là où le collaborateur le définit comme un besoin d'implication et de communication transparente, l'employeur le caractérise plutôt par le développement du talent."

## Besoin de leadership

Collaboration et engagement vont de pair. L'étude démontre d'ailleurs que les entreprises qui ont soigné leur communication interne dès le début de la crise ont consolidé l'engagement de leurs talents. "Soyons clairs, le collaborateur ne veut plus être mis sous cloche et aspire à être

**"Après une année de crise, il était temps de mesurer la réalité du terrain de manière scientifique."**

Cristelle Adam, Segment Manager  
chez Partena Professional

considéré comme intrapreneur", affirme Cristelle Adam. "On touche ici aux valeurs de responsabilisation, d'autonomie et de sens du travail. Et force est de constater que les professionnels RH regardent dans la même direction tout en y attachant encore plus d'importance."

## Grandes différences

C'est en matière d'anticipation que l'étude fait ressortir les plus grandes différences de vision: "Les professionnels RH mettent beaucoup plus l'accent sur la création d'opportunités pour découvrir et développer les talents. En revanche, les collaborateurs s'inscrivent davantage dans un mode anticipatif et aspirent à cocréer le changement avec l'organisation. Une différence majeure dont il convient de tenir compte." "Pour mieux intégrer les contrastes pointés par notre dernière étude et les tendances dégagées par nos enquêtes précédentes, nous adoptons un nouveau positionnement qui consiste à laisser l'entreprise choisir la relation qui lui convient le mieux et ainsi faire preuve d'agilité", conclut Cristelle Adam. "Cette nouvelle stratégie s'inscrit parfaitement dans notre mode de fonctionnement collaboratif." ■

## 4 nouveaux modèles de services susceptibles de renforcer votre organisation

Partena Professional mise sur le retour à une nouvelle normalité et offre à ses clients de choisir le type de collaboration qu'ils souhaitent mettre en place avec nous.

- 1. Amplify:** vous exploitez l'ensemble de notre écosystème afin de renforcer le démarrage et le développement de votre entreprise de manière durable.
- 2. Collab:** une personne de contact unique vous accompagne, vous et

vos collaborateurs, dans la croissance et le développement de politiques RH.

- 3. Co-creation:** vos experts collaborent avec nos experts sur base de projets pour co-créer et mettre à profit nos innovations pour transformer vos défis RH en succès.
- 4. Outsourcing:** vous améliorez structurellement l'efficacité de votre entreprise et de vos processus RH grâce à nos conseillers spécialisés et à nos solutions d'outsourcing.



## COLLABORER

# Comment faire pour que votre organisation se développe de manière durable?

Partena Professional veut travailler avec tous les entrepreneurs pour un avenir durable. "Ensemble, nous pouvons restaurer notre économie car, comme chacun sait, elle n'existe que grâce à l'esprit d'entreprise", déclare Bernard Hullaert, Chief Sales & Marketing Officer chez Partena Professional. Afin d'aider les entrepreneurs à y parvenir, il répond à six questions qui détermineront l'avenir de votre organisation.

1

## Où placer le curseur du télé-travail sans nuire à la bonne organisation du travail?

"Nous vous accompagnons dans cette transition complexe, même à distance. Nous mettons en place avec vous et vos employés les meilleures mesures d'optimisation et de travail hybride."

3

## Comment mettre en place une politique de bien-être qui renforce durablement le lien entre mes employés et mon entreprise, et dans laquelle chacun prend ses responsabilités?

"Partena Professional vous propose un modèle créé pour soutenir les entreprises et les organisations afin qu'elles pilotent avec une efficacité accrue leur capital humain."

## L'automatisation de la gestion salariale et des ressources humaines peut-elle consolider les liens avec vos employés?

"Nos logiciels adaptés aux besoins actuels d'autonomie et de flexibilité, tel ProSalary – unique sur le marché – instaurent une gestion fluide et plus conviviale des salaires et du personnel."

2

4

## Comment pouvez-vous offrir flexibilité et individualisation de la rémunération à vos collaborateurs tout en minimisant l'impact sur votre budget?

"Avec notre plan cafétéria My Choice ou Payabl', maximisez la rétribution et les avantages de vos collaborateurs dans les limites du budget disponible."

## Quelles mesures adopter pour multiplier les opportunités de développement au sein de votre entreprise?

"Grâce à nos solutions de développement des compétences et d'organisation du travail, vous fournirez toujours les défis les plus enrichissants à vos collaborateurs."

5

6

## De quel(s) type(s) de leader votre organisation a-t-elle besoin? Comment faire rimer agilité et performance?

"Nous voyons émerger plusieurs types de gouvernance qui augmentent l'agilité des entreprises. Quel que soit votre choix, Partena Professional vous guide et déploie ce modèle avec vous."



Bernard Hullaert, Chief Sales and Marketing Officer chez Partena Professional

# La motivation est une responsabilité partagée

En accordant de manière réfléchie davantage d'autonomie à leurs collaborateurs, les entreprises et leurs dirigeants créent un contexte où le directeur n'est plus le seul à prendre toutes les décisions.



**“Nos unbossed leaders sont surtout des coaches et leur fonction consiste principalement à soutenir les collaborateurs.”**

Joachim Decock,  
Head of People & Organisation chez Novartis BeLux



L'employeur qui accorde à ses collaborateurs la liberté de réaliser des tâches et d'atteindre des objectifs de manière autonome augmente leur motivation. Et les managers en bénéficient eux aussi, "car ils ne doivent pas surveiller en permanence leurs collaborateurs et peuvent les évaluer en fonction des résultats obtenus", indique Bart Van Bambost, Chief HR Officer de Nipro Europe, entreprise spécialisée dans les dispositifs médicaux et pharmaceutiques. Pour implémenter cette stratégie en toute transparence, Nipro Europe a lancé au printemps 2020 un programme de leadership basé sur des données scientifiques.

### Cocktail durable

"Chez Nipro, nous avons mis en place un parcours de leadership ABC axé sur l'autonomie, la connexion et les compétences", détaille Nathalie Aelterman, experte en motivation à l'impetus.academy (une spin-off de l'Université de Gand), qui participe au projet. "Les recherches ont démontré que les travailleurs partageaient trois besoins psychologiques de base. Plus ces besoins sont comblés, plus la motivation, la proactivité et l'engagement des collaborateurs augmentent."

Pour y parvenir, il est essentiel que les modèles RH restent simples. Si le cadre dans lequel les collaborateurs évoluent

est clair – notamment en termes d'objectifs et d'attentes – ils savent pourquoi ils travaillent et s'identifient plus facilement à leur entreprise, ce qui accroît leur satisfaction et leur motivation.

"En plus de disposer d'une structure ad hoc, il est indispensable d'offrir du soutien, ce qui permet aux collaborateurs de se sentir écoutés et de savoir qu'ils ont la possibilité de prendre des initiatives", avance Nathalie Aelterman. "C'est indispensable si l'on souhaite augmenter leur motivation. Avec ces deux ingrédients de base, les organisateurs peuvent préparer un 'cocktail durable' des plus intéressants."

### Unbossed leaders

Il ne faut toutefois pas pousser à l'excès la notion d'autonomie. Trop de liberté sans cadre précis provoque le chaos. Le groupe pharmaceutique Novartis en est convaincu. Pour augmenter la motivation de son personnel, l'organisation mise ainsi sur l'empowerment en s'appuyant sur le principe des unbossed leaders.

"Ce concept est très éloigné de celui de la hiérarchie classique", prévient Joachim Decock, Head of People & Organisation chez Novartis BeLux. "En tant qu'organisation en réseau, nous accordons une grande autonomie aux collaborateurs. Par exemple, ceux-ci déterminent, en concertation avec leurs collègues, quand et comment travailler. Et via nos comités consultatifs autonomes, composés en bonne part de collaborateurs exerçant des fonctions très variées, les employés développent leurs propres idées innovantes." Comme les collaborateurs sont à la barre, leur motivation et leur engagement augmentent... et le rôle des managers évolue. Chez Novartis, ces derniers sont surtout coaches et exercent un rôle de soutien.

### Résultats mesurables et positifs

Des études internes trimestrielles chez Novartis démontrent que cette approche fonctionne: "Nous avons créé une forme de leadership qui a un impact sur nos activités tout en consolidant l'engagement des collaborateurs." >

**"Sur le plan de la vitalité, nos collaborateurs obtiennent un score supérieur à 5,5 sur une échelle de 7, alors que le risque d'épuisement professionnel n'est que de 2 sur 7."**

Bart Van Bambost, Chief HR Officer de Nipro Europe





© Studio Dann

**“Les études révèlent que les travailleurs partagent trois besoins psychologiques de base. Plus ces besoins sont comblés, plus la motivation, la proactivité et l’engagement des collaborateurs augmentent.”**

Nathalie Aelterman,  
experte en motivation à l’impetus.academy

Le programme de leadership soutenu par l’impetus.academy montre par ailleurs des résultats positifs chez Nipro. Un groupe international de managers vient de terminer une première session. “Sur le plan de la vitalité, nos employés obtiennent un score de plus de 5,5 sur une échelle de 7, alors que le risque d’épuisement professionnel n’est que de 2 sur 7”, chiffre Bart Van Bambost. “Cela dépasse nos attentes! Nous comptons organiser une autre session plus tard cette année avec un autre groupe de managers, et nous espérons obtenir des résultats au moins aussi bons.”

### Inspirer et stimuler la curiosité

Tant Nipro que Novartis sont parvenues à créer un contexte motivant pour leurs collaborateurs en s’assurant qu’ils demeurent inspirés. “En expliquant clairement les responsabilités de chacun au

sein de notre organisation, nous offrons à nos collaborateurs de trouver un sens, un purpose, à leur travail”, renchérit Joachim Decock. “Non seulement nous renforçons les liens entre l’employeur et ses employés, mais les collaborateurs constatent qu’ils peuvent faire la différence pour nos clients et les nombreux patients qui comptent sur eux.”

Novartis et Nipro ont relevé ce défi en communiquant fréquemment et en détail sur des sujets tels que les produits et les projets qui se trouvent dans le pipeline de l’entreprise. Bref, en faisant preuve d’une transparence totale.

Éveiller la curiosité des collaborateurs peut également renforcer leur motivation, pointe Joachim Decock: “Chaque année, nous proposons à tous nos collaborateurs 100 heures de formations nationales et internationales, ce qui leur permet de

travailler en permanence à leur développement personnel.”

### La motivation fonctionne dans les deux sens

Les collaborateurs peuvent-ils stimuler en retour la motivation de leur manager? “Absolument”, répond Nathalie Aelterman. “C’est possible si l’on fait preuve d’initiative. Un collaborateur qui lance de nouvelles propositions peut inspirer son manager. Élargir ses horizons.”

Cela génère un sentiment de reconnaissance dans lequel le collaborateur peut puiser un surplus de motivation. “Cette dynamique positive est souvent communicative et peut inspirer et motiver d’autres collaborateurs.”

Pour Bart Van Bambost, les membres d’une équipe peuvent stimuler le leadership en communiquant de manière adéquate. “Si les collaborateurs parlent à leur manager de la partie de leur travail et de l’approche dont ils tirent le plus d’énergie, ce dernier pourra en tenir compte.”

La motivation est donc une responsabilité partagée. Les managers peuvent certes créer une ambiance motivante, mais les collaborateurs peuvent aussi les informer de ce qui fonctionne ou non pour eux. “Le feedback bidirectionnel et un dialogue permanent sont deux ingrédients indispensables”, conclut Bart Van Bambost. ■



## RÉMUNÉRATION

# La technologie rend les collaborateurs plus autonomes

La technologie soulage l'employeur de certaines tâches et donne aux employés un surcroît d'autonomie, y compris pour leur salaire. Bert Pappijn et Jonas Pollet (Partena Professional) sont aux premières loges pour observer l'évolution technologique dans le secteur des ressources humaines.

À l'instar des autres secteurs, la technologie va accentuer la dimension évolutive de la gestion du personnel. Les responsables RH doivent souvent répondre aux mêmes questions. Or, via la création d'un chatbot par exemple, ce travail peut être en partie automatisé.

"Chez Partena Professional, nous avons développé Alex, un outil qui règle toutes les formalités en cas de licenciement: calcul de l'indemnité de licenciement, aide aux démarches administratives, rédaction et envoi de la lettre de licenciement, etc.", détaille Jonas Pollet.

Une autre tâche de plus en plus automatisée est le calcul et le paiement des salaires. "En passant d'un service classique à un système de payroll dans le cloud, il devient beaucoup plus facile d'automatiser et d'opérer les ajustements nécessaires", assure Bert Pappijn. "Le calcul et le versement des salaires exigeant moins d'interventions humaines, nous avons pu faire économiser 40% de temps à l'un des premiers clients que nous avons aidé en la matière." Cette automatisation a des conséquences importantes pour des acteurs comme Partena Professional. L'entreprise peut dorénavant se différencier en proposant des technologies qui apportent une plus-value aux employeurs.

## Optimisation des rémunérations

"La demande de packages salariaux adaptés aux besoins individuels des collaborateurs croît en permanence", poursuit Jonas Pollet. "En 2020, 45% des employés travaillant dans des entreprises offrant des plans cafétéria ont modifié leur politique salariale pour faire face à la crise du coronavirus."



**"Nous avons développé My Choice, un outil qui permet à nos collaborateurs d'optimiser entre autres leur salaire brut, leurs options de mobilité et leurs jours de congé."**

Jonas Pollet,  
Innovation &  
Implementation  
Manager chez Partena  
Professional

**"Grâce à Payabl', les employés déterminent eux-mêmes le jour où ils souhaitent recevoir leur salaire sur leur compte bancaire."**

Bert Pappijn,  
Business Manager chez  
Partena Professional



En outre, si l'on en croit les résultats d'une étude réalisée par Partena Professional et KPMG, le nombre d'options dans le cadre des plans cafétéria ne cesse d'augmenter. "Notre outil My Choice permet notamment aux collaborateurs d'optimiser leur salaire brut, leurs options de mobilité et leurs congés." Les collaborateurs ont désormais leur mot à dire non seulement sur la composition de leur rémunération, mais aussi sur le moment où ils la perçoivent. Grâce à Payabl', une autre app développée par Partena Professional, ils décideront eux-mêmes du moment où leur salaire est versé sur leur compte bancaire.

## Posez votre candidature quand vous le voulez

Grâce à la technologie, il devient plus facile de poser sa candidature, juge Bert Pappijn. "La plupart du temps, les recruteurs enregistrent une seule fois leurs questions et les envoient ensuite à tous les candidats. Comme ceux-ci peuvent eux aussi enregistrer leurs réponses, ils répondent aux questions quand cela leur convient."

"Il en va de même avec les formations, d'ailleurs. Grâce aux webinaires, vous ne dépendez plus du moment ni du lieu de formation. Avec l'arrivée de la réalité virtuelle, de la réalité augmentée et des assistants virtuels, on est capable de mieux accompagner les collaborateurs, de les assister on the spot, de les former et de standardiser les processus."

"De nombreuses technologies qui ont prouvé leur utilité dans d'autres secteurs peuvent être adoptées dans les RH, et particulièrement pour tout ce qui touche au payroll, afin de provoquer un changement en profondeur et de proposer aux collaborateurs une expérience encore plus agréable." ■

## Vivre et travailler autrement.

Ce qui compte, c'est l'avenir. Pas le passé. Où vos collaborateurs travailleront-ils demain? Ou dans un an? Vos managers écoutent-ils vos collaborateurs? Ces derniers se sentent-ils bien dans leur peau? Et vous?

worklife22@partena.be  
www.partenaprofessional.be



**L'avenir sera  
autre mais il  
sera le nôtre.**