

# Wellbeing @ Work

Même si l'on parle abondamment de la 'nouvelle méthode de travail', presque tout le monde est conscient que cette notion généraliste ne signifie rien d'autre que la méthode de travail actuelle... et que celle-ci est déjà dépassée. Tant les « early adopters » que ceux qui prennent le train en marche donnent à ce concept leur propre interprétation, taillée à l'aune de leur entreprise, mais surtout des collaborateurs qu'ils souhaitent attirer ou fidéliser. Bref, l'accent porte sur le bien-être dans l'environnement de travail.

Bien entendu, la question se pose de savoir comment le travailleur envisage son employeur et ce qu'il attend de son environnement de travail. Lors du FM Congres organisé par Ki' Communications le 26 octobre dernier, quatre experts d'un panel ont apporté leur vision.

**Kristian Vandenhoudt**, Vice President HR d'Atlas Copco Airpower SA et récemment élu HR Manager of the Year : « Il s'agit plus que du simple environnement matériel dans lequel ont lieu les tâches professionnelles. Les entreprises doivent s'efforcer de rendre le travail soutenable. Le personnel doit venir au boulot en étant motivé, il attend également plus d'autonomie. L'équilibre idéal est atteint lorsque le salarié découvre chez son patron les mêmes valeurs que celles qu'il promet. Plus que la guerre (pour dénicher) des talents, il convient d'exploiter au mieux ces talents et trouver le candidat le plus approprié pour chaque fonction ».

**Jos Marinus**, président du VIV (Achat & Logistique) et qui a travaillé pendant plus de 30 ans dans des fonctions de ressources humaines chez Danone : « La culture d'entreprise est très importante, et l'image de marque que véhicule la firme doit être positive. Le candidat doit spontanément avoir l'envie de travailler pour une entreprise. En outre, on accorde aujourd'hui beaucoup plus d'attention à l'équilibre entre travail et vie privée. Le personnel attend aussi quelque chose du support technologique ».



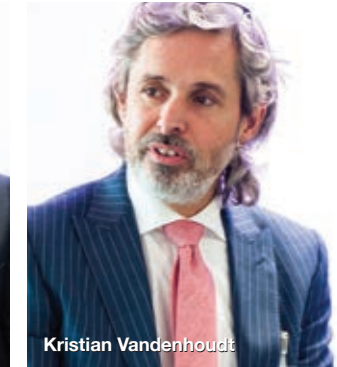
Alexander Bos



Frank Geets



Jos Marinus



Kristian Vandenhoudt

**Alexander P. Bos**, CFM de BCiM b.v., consultant et expert stratégique en Facility Management au Benelux, mais également assessor en formations FM chez NHTV Breda : « Le travail orienté résultats attire surtout les jeunes. Ils envisagent différemment le travail. À leurs yeux, il n'est plus nécessaire de tout savoir ni tout connaître soi-même, mais d'être capable de trouver l'information ». Quant à Frank Geets, administrateur général de la Facilitair Bedrijf Vlaamse Overheid : « Autrefois, on ne retrouvait pas plus de trois générations dans une entreprise; désormais, il y en a quatre, et elles semblent totalement différentes les unes des autres. Le challenge consiste par conséquent à créer un environnement de travail adapté à tous, où se retrouvent les spécificités individuelles de chacun. Dans une équipe, il est important de conserver des personnes expérimentées et d'attirer des jeunes compétents. L'environnement de travail devra par conséquent s'adapter constamment aux uns et aux autres. Mais aujourd'hui, les jeunes déterminent eux-mêmes pour qui ils veulent travailler. Le Facility Management peut clairement faire la différence ».

## Faciliter le travail, une surenchère sans fin ?

On dit souvent que le Facility Management facilite le travail. C'est un résumé très pertinent, jusqu'où faut-il aller ?

**Alexander P. Bos** : « Ce que l'on est censé faire soi-même à la maison, le salarié d'aujourd'hui s'attend à ce que, sur son lieu de

travail, d'autres le fassent pour lui. En tant que facilitateur du travail, il convient d'essayer de faire les choses comme on les envisagerait à la maison. C'est-à-dire, chercher des solutions simples, sans aller trop loin ».

**Frank Geets** : « En qualité de Facility Manager, il faut adapter l'environnement de travail pour que le collaborateur se sente comme chez lui. En faire juste un peu plus qu'à la maison suffit pour créer un accueil agréable. On doit donner au personnel et aux visiteurs l'impression que l'on prend soin d'eux. Bref, que l'employeur se soucie du bien-être de ses travailleurs. Le Facility Management participe à ce que tout cela paraisse couler de source, rapidement et sans y réfléchir. Le service prodigué au personnel semble aller de soi ».

Après le débat avec ces quatre ténors du Facility et HR management qui s'est tenu en séance plénière du congrès, les participants ont été invités à échanger lors de workshops animés par des professionnels chevronnés. Parmi les 15 animateurs de ces workshops, nous avons épinglé le témoignage de six d'entre eux.

Eduard Coddé ➤ Geoffrey Fritsch ➤



Gino Cauwel

### Le FM joue le rôle clé dans la sensation de bien-être au travail

Gino Cauwel, Facility Manager Benelux chez Mondelez, deuxième plus grand groupe alimentaire mondial, a encadré deux projets de déménagement en l'espace de quelques années à peine. « *L'entreprise et le monde dans lequel elle est active changent constamment. Et le changement est de plus en plus rapide* », avance-t-il pour recadrer son projet le plus récent. « *Chez Mondelez, la surface louée est passée de 6500 à 4000 m<sup>2</sup>, la surface moyenne par poste de travail de 18 à 12 m<sup>2</sup>. Paradoxalement, les lieux de travail de nos collaborateurs semblent mieux aménagés et plus agréables* ».

La fonctionnalité, le confort et l'apparence de l'aménagement intérieur ont un impact direct et personnel sur la perception de l'environnement de travail, et cela influence par conséquent la productivité du personnel et le sentiment de bien-être. « *Nous avons au préalable testé plusieurs configurations de postes de travail et de casiers de rangement, pour amener nos collaborateurs à éprouver leur nouvel environnement de travail en conditions réalistes* », se souvient Gino Cauwel. « *Le budget affecté au projet de déménagement était très serré, mais finalement, semble assez coûteux. Respecter ce budget a été rendu possible en optant pour une déco intérieure sur mesure, ce qui s'est révélé plus avantageux que l'achat de mobilier de marque. Pour maintenir le budget en équilibre, une partie des meubles de bureau existants a été rafraîchie, mais également perfectionnée, par exemple via un système de réglage en hauteur. Ce concept a germé dans l'esprit d'ambassadeurs internes, des gens persuadés du bien-fondé du changement* », commente Gino Cauwel. « *Ils "vendent" très bien ce projet en interne. Suite à cela, 90 % du personnel avait accepté le changement le jour venu* ».



Guy Storms

### Éprouver plus de plaisir dans la vie et au travail

Telenet compte 3300 travailleurs – âge moyen 38 ans. Et 60 % des postes vacants trouvent preneurs parmi le personnel existant. Avec son programme « Home @Work », Telenet aspire à procurer à ses salariés « plus de plaisir dans la vie et le travail ». Un questionnaire leur a demandé ce qu'ils estimaient nécessaire pour travailler efficacement et se sentir bien dans l'entreprise. Guy Storms, Facility Manager & Security chez Telenet : « *Nous tenons compte de groupe d'âges très disparates, depuis de jeunes diplômés jusqu'aux quasi-pensionnés ; mais aussi de divers niveaux de formation, d'un personnel multiculturel parlant différentes langues, qui a des besoins de mobilité très variés, avec aussi des personnes moins valides, des situations familiales diverses, etc.* » L'enquête a produit des réactions très hétéroclites, entre autres une offre de restauration économique, un service d'accueil pour les enfants malades, des « game rooms », des sanitaires pour la pratique sportive, une salle pour les mères allaitantes, la possibilité de travailler à domicile, des points de recharge pour la mobilité électronique, un service de livraison de pains, un barista et un smoothie-bar, des places de stationnement, la possibilité de prêter comme bénévole un jour par mois sans perte de salaire, un service de repassage, une salle de repos ou de sieste, une installation de fitness, etc. Guy Storms : « *Dans quelles limites l'employeur doit-il répondre à toutes ces aspirations ? Pour chaque individu, il doit chercher ce qui est possible mais demeure gérable. Les services offerts doivent être réévalués et adaptés : doivent-ils être sponsorisés par l'employeur, partiellement ou totalement payants ?* » D'autant qu'on ne sait pas si ces services fidélisent le personnel à l'entreprise.



Robert De Colfmaker

### HR-IT-FM en front commun

Robert De Colfmaker, Facility Manager chez NN Belgium, a introduit en 2013 la nouvelle méthode de travail dans ce qu'on appelait encore à l'époque ING Life & Non-Life Belgium, et encadre aujourd'hui la fusion entre NN Belgium et Delta Lloyd Life.

« *Aujourd'hui, presque tous nos collaborateurs peuvent travailler depuis leur domicile ou à leurs bureaux, ceux-ci sont accessibles de 5 à 22 heures. Nous avons prévu un large plan cafétéria et proposons une gamme étendue de services pour le travail ou la vie privée* », explique Robert De Colfmaker. « *Alors que nous sommes en phase de fusion, nous devons néanmoins nous demander si les souhaits de nos clients internes sont toujours les mêmes qu'en 2013 et s'ils seront différents en 2020.* »

« Le bien-être au travail » est en fait une obligation légale, souligne notre interlocuteur. Santé, ergonomie, hygiène, embellissement du lieu de travail, sécurité, bien-être psychosocial... autant de facettes du travail couvertes par la loi. Il faut exécuter une analyse des risques pour les domaines pertinents dans l'entreprise, la couler dans un plan d'action annuelle et une vision à cinq ans au Plan de prévention globale. Robert De Colfmaker : « *L'humain est le capital prépondérant. Maintenir le personnel plus longtemps actif et en bonne santé, développer une vision à long terme sur le bien-être au travail s'avère nécessaire pour trouver un équilibre harmonieux entre travail et vie privée. Mais les attentes des collaborateurs évoluent avec l'âge et dépendent entre autres de la phase de vie dans laquelle ils se trouvent. Ils devront, toujours mieux, déterminer à la place de leur employeur ce à quoi ressemblera leur carrière, quelles sont leurs préférences en matière de rémunération et de solutions de mobilité. La collaboration entre HR-IT-FM permet d'avoir l'endroit le plus approprié pour travailler.* »



Jan Oostens

### HR et FM se retrouvent au niveau du bien-être

Acerta est un prestataire de services HR qui emploie 1200 personnes et exploite 21 agences. En sa qualité de Facility Manager, Jan Oostens informe le CFO de l'entreprise. « Les départements FM et HR partagent un objectif commun, à savoir exploiter dans le long terme les ressources disponibles chez tous les collaborateurs », argumente Jan Oostens. « En ce sens, HR vise à exploiter de façon optimale le talent humain, tandis que FM vise à utiliser au mieux l'espace disponible pour procurer un environnement de travail adapté. »

'Le bien-être au travail' présente de multiples facettes. Le bien-être physique va de soi, et implique un environnement de travail sain. « Une bonne santé favorise l'engagement et augmente la résilience mentale », souligne notre interlocuteur. Le lieu de travail doit être ergonomique, adapté aux tâches et permettre d'en faire certaines debout. Il ne faut pas non plus oublier la perception de confort qui contribue au bien-être, avec des aspects comme l'éclairage, les nuisances sonores, l'hygiène (nettoyage), la mise à disposition de boissons, fruits ou potages. Et bien sûr, la sécurité : des raccords électriques sûrs, un plan d'évacuation accessible à tous, des exercices de lutte anti feu, etc.

Jan Oostens : « Le Facility Management peut considérablement contribuer à améliorer le bien-être en milieu professionnel, mais le cadre de travail ne semble impacter qu'à hauteur de 20 % la sensation qu'on y éprouve. Le bien-être émotionnel est très important et peut être décrit comme le plaisir ressenti pendant et après le boulot. Stimuler cette sensation implique du changement, il faut oser prendre une certaine distance des habitudes et faire preuve d'altruisme. »



Erwin Olivier

### Changement culturel

Erwin Ollivier, Managing Director d'Athlon : « En prenant nos quartiers dans l'établissement actuel, nous avons l'intention de créer un cadre de travail à taille humaine, un endroit où le personnel se sentirait comme chez lui. C'est pourquoi nous lui avons demandé comment il percevait la culture de l'entreprise ».

Parmi les réponses : des notions comme famille, ambiance, flexibilité, ouverture, convivialité, collégialité. « Cela, nous l'avons associé à la fonction sociétale de notre entreprise : diminuer les rejets de CO<sub>2</sub> et contribuer à améliorer la mobilité », explique Erwin Ollivier. « Nous avons promu le recyclage, ce qui a permis de récupérer un immeuble vide depuis 10 ans, de remettre en état du vieux mobilier de bureau, etc. »

Le siège central d'Athlon emploie 220 personnes, mais il y a environ 330 places de travail, dont 80 % ergonomiques. « On ne doit jamais se battre pour un poste de travail, il y a toujours beaucoup de choix, mais personne ne peut non plus s'en approprier un. Même les divers départements ne sont pas attachés à un espace déterminé. Il y a partout des écrans, claviers et souris à disposition. Le télétravail est possible, mais presque tous nos salariés préfèrent venir au bureau ».

Ce concept a pris forme par un processus de conception conjointe : pas moins de 180 des 220 collègues ont participé aux séances de co-création pour l'aménagement intérieur, qui avaient d'ailleurs été organisées en dehors des heures de travail.

Un autre fait singulier est le recrutement de nouveaux talents résidant à proximité de l'entreprise. « Nous sommes établis dans un quartier d'habitation et recruter sur place diminue les déplacements domicile-travail », commente Erwin Ollivier.



Marc Moris

### Feel great@work

En tant que géant des télécoms en Belgique, Proximus s'efforce tout spécialement d'éviter le burn-out de ses collaborateurs. « Le personnel est confronté à des changements constants et très rapides, à la fois au niveau des clients, de l'environnement de travail et des technologies », analyse Marc Moris, Head of corporate prevention & protection. « Il aspire à de la reconnaissance, de l'autonomie et une pression moins forte sur la nécessité d'atteindre les objectifs. »

En tant qu'employeur, il convient d'oser prendre en considération les risques de nature psychosociale. La résilience des gens est toujours limitée, que ce soit au niveau physique, mental ou relationnel. Parfois, des choses apparemment simples peuvent avoir un impact important. « Par exemple inciter à bouger davantage au travail, à prendre l'escalier plutôt que l'ascenseur », argumente Marc Moris. « Nous organisons des promenades en équipe sur le temps de midi. Dans les départements, certains sont formés comme coachs à l'ergonomie. Ils veillent à l'emploi correct des postes de travail, conseillent et aident leurs collègues à prendre une meilleure posture sur leur chaise de bureau, à mieux ajuster la hauteur de celui-ci. »

Dans ce cas, on s'éloigne de l'analyse conventionnelle des forces et faiblesses des travailleurs, où l'on s'efforçait avant tout de détecter les faiblesses pour les corriger. Autrefois, les recyclages demeuraient souvent sans résultat. Aujourd'hui, l'accent vise à améliorer les forces, les choses que les gens aiment faire spontanément, et qu'ils font d'ailleurs mieux. On cherche également à plus de complémentarité entre collègues, en compensant les faiblesses des uns par les talents des autres.