



Le chef-d'œuvre de la fameuse architecte Zaha Hadid est l'exteriorisation d'une vision futuriste sur la collaboration entre travailleurs.

Point de repère pour le travail « activity based »

« Havenhuis Antwerpen » est un édifice particulier à plus d'un titre. C'est un point de repère de la ville, marquant de façon prononcée la transition entre l'ancien et le nouveau port. C'est aussi l'un des derniers chefs-d'œuvre de la fameuse architecte Zaha Hadid. Mais surtout, c'est l'extériorisation d'une vision futuriste sur la collaboration entre travailleurs, qui met l'accent sur la transparence, le partage de l'information et une activité professionnelle affranchie d'un lieu et d'un horaire.

Comme l'immeuble donnant sur les Willemdok et Bonapartedok était devenu trop exigu, obligeant le personnel de la Havenbedrijf Antwerpen à se relocaliser ailleurs en différents endroits, la société a décidé en 2008 de bâtir un nouveau siège central.

Société portuaire de droit public depuis début 2016, Havenbedrijf Antwerpen emploie 1 600 personnes environ. Elle est chargée de la gestion de l'infrastructure du domaine portuaire, de la gestion du trafic et de la promotion du port d'Anvers dans le monde. En collaboration avec le Vlaamse Bouwmeester a été lancé un concours d'architecture. Les candidats étaient obligés d'intégrer dans leur projet la caserne de pompiers de 1912, classée monument historique, où était déjà hébergé le service technique de Havenbedrijf Antwerpen. Parmi la centaine de projets introduits, 5 candidatures ont été retenues. Finalement, la création du cabinet Zaha Hadid Architects (Londres) a décroché la palme.

Reviement

En 2010 a été mis en place un important projet de mutation, baptisé « Overstag » (« Virement de bord »). Ce nom est en fait emprunté à la voile, lorsqu'il s'agit de remonter contre le vent, de vaincre une résistance, mais surtout de changer totalement sa méthode de travail, à 180°. « Overstag » représente la vision de Havenbedrijf Antwerpen sur la « nouvelle méthode de travail » au sens le plus large, ce qui inclut naturellement l'affranchissement par rapport aux lieux et aux horaires habituels.

Marleen Eyssen, chef de projet « Overstag » à la Havenbedrijf Antwerpen : « À l'occasion de la construction de notre nouveau siège central, la direction a formulé ses objectifs en 2010 pour implémenter une nouvelle méthode de travail dans les futurs édifices. Tout a été coulé dans une charte. Nous mettons désormais l'accent sur la transparence, le travail axé sur l'activité, la création de connaissances et la collaboration ».

« Overstag » représente un important projet de mutation. Il est question de gestion réfléchie de l'information, de partage des connaissances, d'affranchissement par rapport aux lieux et horaires de travail habituels et d'adaptation aux besoins. »

Fin septembre 2016, 540 collaborateurs ont pris leurs quartiers dans la nouvelle Maison portuaire et appliquent désormais ces principes. Mais cette nouvelle méthodologie est également de mise sur tous les sites de Havenbedrijf Antwerpen et pour tous les travailleurs de la connaissance. Dans sa phase ultime, « Overstag » sera implémenté dans tous les lieux de travail ainsi que dans la gestion technique de la flotte. Havenbedrijf Antwerpen occupera le nouveau site K602-612 à la fin de l'année 2017.

Marleen Eyssen : « L'objectif consistait à mettre le personnel sur la même longueur d'onde et à l'intégrer dans la nouvelle méthode de travail. Nous y arriverons bientôt. »



Marleen Eyssen



« Wiki », le surnom donné par Havenbedrijf Antwerpen à Microsoft Lync, crée une plate-forme universelle pour la messagerie instantanée, la vidéoconférence et la téléphonie.

Élan

« Overstag » a été entièrement intégré au projet de la nouvelle Maison portuaire, qui a démarré en 2012. Mais de nombreuses entreprises avaient été visitées au préalable. En 2011 avait déjà démarré un projet pilote pour un groupe de travailleurs qui devaient temporairement déménager vers un site dans la rue Hofstraat. Ce fut l'occasion de tester un aménagement de bureau de type paysage. Il concerna d'abord une centaine de personnes, puis environ le double.

Un dialogue soutenu avec le personnel a permis de fixer ses attentes et ses souhaits quant au nouvel environnement de travail. Marleen Eyssen : « *Un projet de déménagement comme le nôtre crée une forte pression, mais comme il fixe une date butoir, il faut impérativement être prêt. Tout cela accélère le mouvement.* »

Approche globale

Le choix en faveur d'un travail « activity based » a logiquement impliqué que chaque collaborateur ait à sa disposition un ordinateur portable, afin de pouvoir travailler en nomade. La téléphonie conventionnelle a laissé place à Skype for Business. Tous les lieux de travail sont ergonomiques, dotés d'une station d'accueil pour ordinateurs portables. Ceux-ci ont été choisis à l'issue d'un projet pilote, qui a révélé une nette prédilection du personnel pour des appareils compacts et légers.

L'une des nouveautés les plus importantes du projet « Overstag » est l'affranchissement du travail aux horaires et aux lieux. Marleen Eyssen : « *Chaque collaborateur à temps plein peut travailler un ou deux jours par semaine depuis son domicile ou ailleurs. Ce n'est pas un luxe quand on voit à quel point le trafic dans et autour d'Anvers est englué. La confiance, des travailleurs compétents, des accords bien ficelés et – bien entendu – un support ICT efficace ont assuré la réussite de ce projet. Qui est d'ailleurs attrayant pour de nouveaux collaborateurs potentiels.* »

La nouvelle Maison portuaire est désormais équipée d'un restaurant d'entreprise de 170 places, ce qui n'était pas le cas autrefois. Et comme manger sur son lieu de travail est interdit, tous les collègues se retrouvent sur le temps de midi, ce qui contribue fortement à encourager la communication mutuelle.

Havenbedrijf Antwerpen a mis en place un plan de mobilité pour son personnel, où la priorité s'est déplacée de la voiture au vélo. L'entreprise affrète des bicyclettes ordinaires ou électriques et s'est d'ailleurs équipée d'une station de location du système

« Velo Antwerpen », qui jouxte le nouvel immeuble. « *Nous constatons que beaucoup de personnes abandonnent la voiture au profit du cycle* », commente Marleen Eyssen. « *Nous avons dû considérablement agrandir notre parking à vélos. Et fin de l'année prochaine, nous serons directement desservis par le tram.* »

Diversité de postes de travail

« Overstag » a également eu des implications sur les lieux de travail. Marleen Eyssen : « *Plus personne ne peut désormais prétendre à un poste de travail attiré. Nous avons résolument opté pour un "activity based office", mais pas nécessairement pour un système de type paysage. Dans l'ancienne caserne de pompiers, de nombreux locaux de concertation fermés subsistent encore, alors que dans le nouvel immeuble, par le choix du mobilier, nous avons surtout créé des espaces de rencontre et de dialogue.* »

« *Nous avons sciemment privilégié une grande diversité de types de postes de travail* », souligne encore Marleen Eyssen. « *Nos collaborateurs se déplacent souvent dans le bâtiment, ce qui est d'ailleurs facilité grâce à un ordinateur portable léger. Bref, chacun dispose ainsi d'un lieu de travail numérisé, avec accès à tout moment aux informations et données requises.* »

La charte « Overstag », fixée en 2010, semble encore bien d'actualité et montre aujourd'hui que la théorie fonctionne dans la pratique. « *Nos collaborateurs sont fiers de travailler ici* », conclut Marleen Eyssen.

« DeLTa »

Bien évidemment, le changement ne s'arrête pas du jour au lendemain. Peu après l'arrivée du nouveau CEO Jacques Vandermeiren, le 1^{er} janvier dernier, a démarré le volet « DeLTa », acronyme de Durf Experimenteren, Leer en Trigger anderen (traduction libre : Oser Essayer, Enseigner et Dynamiser Autrui). Un slogan finalement relativement simple, mais qui appelle une attitude tout autre, qui s'inspire et se forge sur l'innovation technologique. Les silos, qui avaient déjà été démolis, disparaissent maintenant du champ de vision mental. Marleen Eyssen : « *Par un fonctionnement thématique poussé, un nouveau sens de l'organisation, le travail sur des valeurs et la culture, notre entreprise a changé du tout au tout. Après le déménagement physique, l'heure est venue d'opérer une révolution mentale !* »

Eduard Coddé Sarah Blee Photography & Filip Claessens



Des coffee corners informels stimulent la communication entre collaborateurs.



Les « lounges », sans connexion IT, servent de lieu de concertation et de travail informel.



« Corner » est un local de réflexion avec un tableau au mur.



Destiné aux groupes plus grands, la salle « Werf » est équipée d'une table de réunion basse.