

Le MAGAZINE de Brupartners

Décembre 2024 n° 45



Editeur responsable : Caroline Vinckenbosch

www.brupartners.brussels

NUMÉRO SPÉCIAL

Brupartners fête
ses 30 ans !

DÉCEMBRE 2024



04

03 ÉDITO

04 ACTUALITÉS

→ Brupartners a fêté ses 30 ans !

05 RENCONTRES

→ « Transitions économique, écologique, numérique...
Quels impacts sur les métiers ? » - Avec Marek Hudon

→ « Défis et atouts des New Ways of Working pour la qualité
du travail et de l'emploi » - Avec Christophe Vanroelen

→ « Des New Ways of Working aux Hybrid Ways of Working,
évolution de 2015 à 2025 » - Avec Régine Bruyère et Thomas
Loward



05

11 COLLOQUE

→ Colloque consacré aux nouvelles organisations du travail -
Retour en images

13 LES NEW WAYS OF WORKING CHEZ LES AUTRES

→ Le Service Public Régional de Bruxelles et Bruxelles Logement

→ Tryangle

→ Haemers Technologies



07

16 CAPSULES VIDÉO SUR L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI À BRUXELLES

→ « Retour sur les grands enjeux du marché de l'emploi
à Bruxelles au cours des 30 dernières années »

→ « Les défis actuels et futurs des nouvelles organisations
du travail à Bruxelles »



11

17 LE MOT DU VICE-PRÉSIDENT

30 ans de Brupartners : un cap franchi, des défis à venir

Cette année qui s'achève marque les 30 ans de Brupartners. Trente années de dialogue social, de travail collectif et de collaboration avec les acteurs bruxellois pour relever les nombreux défis de notre Région.

Le colloque du 24 septembre a été l'un des moments forts de cette célébration. Nous y avons discuté des nouvelles façons de travailler et des implications pour l'avenir de l'emploi à Bruxelles. Cet événement nous a permis de réunir des experts, des représentants du secteur public et privé, ainsi que les interlocuteurs sociaux pour une réflexion commune sur les enjeux actuels et futurs de notre Région.

Ces échanges, riches et diversifiés, ont mis en lumière les opportunités et les défis liés aux nouvelles formes de travail, tout en rappelant que l'adaptation de nos structures et pratiques doit toujours passer par un dialogue social fort. Nous avons vu comment le télétravail et la digitalisation, déjà bien installés dans nos habitudes, continuent de remodeler nos espaces de travail, nos villes et notre économie. Ces transformations posent aussi des questions fondamentales sur la qualité de l'emploi, l'accès équitable aux nouvelles formes de travail et l'impact à long terme sur le bien-être des travailleurs. Car si ces nouvelles formes d'organisation du travail (télétravail, desk sharing, open space, coworking...) peuvent sembler présenter de nombreux avantages – meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée, flexibilité, autonomie – elles posent également des risques. Isolement, stress, déshumanisation du travail sont autant de problèmes qui peuvent se poser pour nombre de travailleurs et auxquels nous devons apporter une réponse collective fondée sur le dialogue social.

Parallèlement à ces nouvelles formes d'organisation du travail, nous assistons également à la montée en puissance des emplois précaires, en particulier ceux liés aux plateformes, qui sont le fruit de nouveaux modes de consommation et d'une ubérisation croissante de notre économie. La qualité des emplois s'est dégradée, avec l'essor des flexijobs, des emplois dits collaboratifs ou encore des emplois étudiants. Ces réalités soulignent la nécessité de continuer à travailler sur la qualité des emplois, une priorité que nous devons maintenir au cœur de nos discussions avec le Gouvernement.

Ce numéro spécial du Magazine de Brupartners vous invite à plonger au cœur de ces réflexions. Vous y trouverez notamment des interviews des intervenants du colloque, des analyses approfondies, ainsi que des informations très concrètes sur l'évolution du marché du travail à Bruxelles.

En parcourant les pages de ce Magazine, nous espérons que vous y trouverez – tout comme nous – non seulement des pistes de réflexion, mais aussi des leviers d'action pour les décennies à venir.

À l'occasion de ce 30^{ème} anniversaire, souhaitons-nous le meilleur : que le dialogue social reste au cœur des transformations sociales et économiques de Bruxelles. C'est grâce à ce dialogue que notre Région pourra développer son attractivité, tout en veillant à améliorer la qualité de vie de ses travailleurs et de ses habitants.

Je vous souhaite de très belles fêtes de fin d'année et une agréable découverte de ce numéro spécial !

Bonne lecture !



Florence Lepoivre
Présidente

Brupartners a fêté ses 30 ans !



En septembre 2024, Brupartners a soufflé ses 30 bougies ! À cette occasion, nous vous proposons un dossier spécial consacré à sa semaine anniversaire qui s'est tenue du 23 au 27 septembre, autour de l'évolution du marché de l'emploi et des « New Ways of Working » (NWOW). Cette semaine a été l'occasion de mettre en lumière un large éventail d'acteurs du monde du travail, notamment un chercheur, des représentants d'entreprises publiques et privées ainsi que des partenaires sociaux bruxellois. Tous ont eu l'opportunité de partager leurs réflexions sur les grandes transformations liées au monde du travail.

Tout au long de cette semaine, des publications sur nos réseaux sociaux ont mis en avant les nouvelles formes d'organisation du travail adoptées par plusieurs entreprises bruxelloises, tant publiques que privées. Ces exemples concrets ont permis de montrer comment les NWOW étaient intégrés au quotidien de ces structures, en soulignant les défis et les opportunités qu'ils représentent. L'interview de Marek Hudon, Professeur à l'ULB, a également permis de répondre à la question suivante : « *Transition économique, écologique, numérique... Quels impacts sur les métiers ?* ».

La semaine s'est terminée en beauté le 24 septembre avec un colloque dédié aux NWOW. Ce dernier a réuni des experts et des intervenants de différents secteurs pour discuter des enjeux liés aux transformations du monde du travail.

Ce numéro est donc entièrement consacré aux événements marquants de cette semaine spéciale. Vous y découvrirez les publications marquantes de la semaine ainsi que les discussions enrichissantes qui ont émergé lors du colloque.

« Transitions économique, écologique, numérique... Quels impacts sur les métiers ? »

Avec Marek Hudon



Marek Hudon

Professeur à la Solvay Brussels School of Economics and Management (SBS-EM) à l'Université Libre de Bruxelles (ULB).

Brupartners : Quelles sont les principales transitions auxquelles doit faire face le marché de l'emploi actuel ? Impactent-elles toutes l'emploi avec la même importance ?

Marek Hudon : Le marché de l'emploi bruxellois n'est évidemment pas à l'abri des grandes tendances mondiales, que ce soit en termes d'environnement, de social ou d'évolutions digitales... et donc des transitions liées à celles-ci.

Concernant le marché de l'emploi, nous voyons tous que **les attentes des travailleurs évoluent**, particulièrement chez les jeunes générations, **et les entreprises n'arrivent pas toujours à y répondre correctement...** Voir à anticiper ces changements d'attente, par exemple sur **l'équilibre vie professionnelle - vie privée** qui est bouleversé dans de très nombreux secteurs. La tâche n'est pas évidente quand on voit que les générations les plus jeunes qui débarquent sur le marché de l'emploi ont aussi des attentes différentes. Le tissu économique bruxellois étant fort varié, la tâche est d'autant plus difficile pour le politique et les acteurs sociaux.

De plus, le **mismatch** entre les **qualifications nécessaires** dans les

emplois en pénurie et celles des chercheurs d'emploi reste fort important, y compris à Bruxelles qui a un marché du travail qui reste fort différent de celui des autres régions. On peut imaginer facilement que la **digitalisation** de nombreuses fonctions risque d'empirer ce mismatch. Maintenant, je pense que l'on ne doit pas non plus virer au catastrophisme. La création d'entreprises est en croissance à Bruxelles depuis 2019. Pour la première fois depuis de nombreuses années, le taux d'emploi est supérieur à Bruxelles par rapport à la Wallonie en 2023, notamment grâce au développement de formations, et plus largement des compétences, aussi bien du côté des travailleurs que des chercheurs d'emploi. Cela peut évidemment encore être amélioré.

Brupartners : Parmi ces transitions, quelles sont justement les opportunités, mais aussi les points d'attention de la transition liée à l'intelligence artificielle sur l'emploi ?

Marek Hudon : Les opportunités principales résident sans doute dans la **limitation des tâches fort répétitives**, quelques fois purement manuelles,

qui étaient peu épanouissantes et très chronophages. L'intelligence artificielle va aller **beaucoup plus loin qu'une « simple » automatisation** : on le voit par exemple aujourd'hui concrètement avec les outils informatiques offrant des réponses aux emails sur base des échanges préalables. On n'en est qu'au début de cette évolution qui aura un impact majeur pour certaines fonctions, notamment celles de support ou plus largement dans certains secteurs. Ceci ne concernera pas de la même manière tous les secteurs.

Pour les entreprises, cela veut aussi dire des **augmentations de productivité spectaculaires**, avec des questions sociales aiguës liées à l'évolution des fonctions et la redistribution de ces gains de productivité...

...mais aussi des **nouvelles compétences à acquérir pour gérer ces outils**, des nouvelles tâches, etc. Il y a une réelle responsabilité des entreprises et de leurs managers à préparer cette transition, à l'accompagner au mieux dans le temps mais aussi à **réfléchir collectivement à l'impact de cette transition sur la culture d'entreprise et les relations humaines** dans l'entreprise.





Les débats sur le développement du télétravail et sur le développement technologique sont une bonne entrée en matière par rapport à ce qui nous attend. Le télétravail répond à des envies de nouvel équilibre vie professionnelle-vie privée mais il met dans le même temps en danger une dimension sociale importante de la sphère du travail. Et avec des répercussions sur l'activité économique bruxelloise qui doit se repenser. **Que ce soit dans notre entreprise ou pour la Région, qui risquons-nous de devenir, qui voulons-nous être comme collectif ?** Le chantier est immense et, je pense, quelques fois sous-estimé d'un point de vue humain.

Brupartners : Comment gérer l'arrivée massive de nouvelles compétences qu'imposent ces transitions (mise en marche de la durabilité dans les métiers, nouvelles compétences numériques, etc.), et faire en sorte que les étudiants, personnes actives et chercheurs d'emploi puissent continuer à répondre aux besoins des entreprises ?

Marek Hudon : L'enjeu est immense et complexe à Bruxelles où il y a des poches de pauvreté dans certaines zones de la Région, des inégalités qui restent.

On ne part cependant pas d'une feuille blanche, certaines entreprises se sont déjà engagées dans ces transitions et gagnent à être mises en avant. Les efforts faits depuis une dizaine d'années pour accompagner les entreprises à cet égard sont substantiels, même s'il reste à inclure de nombreuses entreprises sur ce chemin.

J'ai par ailleurs l'impression qu'outre les outils existants, publics et privés, **il serait utile de développer d'autres modes de formation** qui pourraient être complémentaires à l'existant. Je pense notamment à ce que fait Molengeek et qui permet de toucher autrement des publics jeunes. **Des alliances public/privé (secteur) sont utiles pour identifier les besoins d'aujourd'hui et de demain, et mieux les servir.** Etant professeur dans l'enseignement supérieur, je suis bien placé pour vous dire que la formation doit constamment se réinventer !

Brupartners : Est-ce possible, ou bien plutôt utopique, de prévoir une transition « juste pour tous » (métiers amenés à disparaître, nouvelles compétences difficiles à acquérir en fin de carrière, etc.) ?

Marek Hudon : Concernant la transition environnementale, les études

scientifiques indiquent clairement l'urgence de la situation, avec six limites planétaires déjà dépassées, dont les impacts émergent de plus en plus fort à Bruxelles aussi. **La transition est donc indispensable et elle doit être juste**, sinon... elle n'aura tout simplement pas lieu. J'ai eu le plaisir de co-présider avec la sociologue anversoise Béra Cantillon un Haut Comité d'experts sur la transition juste, et les analyses sont univoques : **les personnes les plus vulnérables sont les premières affectées par les impacts environnementaux, souvent les moins responsables, et elles participent moins aux différents processus décisionnels formels ou informels.** Le marché du travail se retrouve au centre de ces tensions.

Les études européennes suggèrent que nous ne sommes pas les plus exposés en Europe par les impacts de cette transition en cours. Pour d'autres pays européens qui doivent sortir massivement des énergies fossiles, le choc est encore plus grand sur le marché de l'emploi. Il n'empêche **qu'un travail d'accompagnement, de formation des employés est indispensable** car on voit bien que sans celui-ci, la situation est très frustrante pour des employeurs cherchant désespérément du personnel. La situation n'est pas nouvelle, on parle de l'importance de la formation depuis des dizaines d'années. Je suis cependant toujours interpellé quand une entreprise ne remplit pas ses objectifs de formation alors qu'elle en a les moyens. **Investir dans la formation et le bien-être de son équipe est évidemment souvent le meilleur investissement à long terme.** L'anticipation et la mutualisation des ressources publiques/privées pour porter cette transition juste sont primordiales et trop souvent mises de côté car on ne perçoit pas immédiatement les enjeux et retombées/bénéfices. Cependant, passer à côté maintenant, c'est grever l'avenir et le développement économique de demain. Certains l'ont déjà compris, le mouvement est en cours même si insuffisant. Ce n'est donc pas utopique, c'est bien fondamental. Sinon, on sera dans la réaction, comme pour le COVID.

« Défis et atouts des New Ways of Working pour la qualité du travail et de l'emploi »

Avec Christophe Vanroelen

Brupartners : Comment les nouvelles formes de travail (par exemple le travail sur des plateformes, le travail en freelance, les flexi-jobs, etc.) affectent-elles la qualité de vie des travailleurs ?

Christophe Vanroelen : Les nouvelles formes de travail hyperflexible transforment de manière profonde la vie des travailleurs :

Autonomie et contrôle : l'autonomie, notamment dans le choix des horaires et dans l'exécution des tâches, est souvent perçue comme bénéfique pour le bien-être psychologique et la satisfaction au travail. Dans le cadre du travail hyperflexible (travail sur plateforme ou en freelance), cette autonomie permet de travailler à la carte, mais elle reste néanmoins limitée par les aléas de l'offre et de la demande ou par le contrôle algorithmique.

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : la flexibilité de lieux et d'horaires semble favoriser un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les salariés disposent en effet d'une plus grande flexibilité pour adapter leurs horaires de travail et leur lieu de travail à leurs besoins et responsabilités personnels, tels que les soins à la famille ou l'organisation des tâches quotidiennes. Cependant, l'absence de frontières claires peut conduire à des journées de travail sans fin, posant des défis pour la déconnexion.

Sécurité de l'emploi : la stabilité de l'emploi est essentielle pour se sentir en sécurité et en sûreté économique.

Le travail flexible, souvent temporaire ou à la demande, compromet cette sécurité, accentuant le stress, particulièrement dans les formes d'emploi précaires.

Revenus et viabilité économique : un revenu suffisant et stable est un pilier de la qualité de vie. Dans le cadre d'un travail hyperflexible, les revenus sont souvent imprévisibles et dépendent du nombre de missions ou de clients qu'une personne peut attirer. Les travailleurs dans cette situation supportent souvent eux-mêmes les coûts de la protection sociale, des investissements et assurances, de la formation... ce qui compromet encore davantage leur sécurité économique.

Interaction sociale et isolement : l'interaction sociale sur le lieu de travail contribue au bien-être psychologique des travailleurs. Dans le cadre d'un travail hyperflexible, tel que le travail à domicile ou sur plateforme, les travailleurs sont souvent isolés et ne bénéficient pas du soutien social de leurs collègues ou de leurs supérieurs. Cela peut avoir un impact négatif sur leur santé mentale.

Conditions de travail : les conditions physiques et psychologiques de travail – telles que la charge de travail – influencent la qualité de vie. Dans les formes d'emploi standard, elles sont souvent régulées, mais les freelances et travailleurs de plateforme se retrouvent seuls face à cette gestion. La dépendance des revenus à la quantité de travail peut, par ailleurs, conduire à l'« auto-exploitation ».



Christophe Vanroelen

Professeur au sein du BRISPO (Institut Bruxellois d'Etudes Sociales et de Population - VUB).

Brupartners : La flexibilité accrue du travail renforce-t-elle les inégalités socio-économiques entre les travailleurs « standards » et les travailleurs « flexibles » ? Expliquez pourquoi.

Christophe Vanroelen : L'hyperflexibilité du travail risque en effet de renforcer les inégalités existantes au sein de la population active. Certains groupes, tels que les personnes peu qualifiées, les jeunes, les migrants et les autres nouveaux arrivants sur le marché du travail, sont exposés de manière disproportionnée à des conditions de travail précaires. Ces groupes sont plus susceptibles d'être confrontés à des contrats instables, à des salaires bas, à des horaires de travail imprévisibles et à un manque de protection et de participation sociales. Cela s'explique principalement par le fait que ces groupes n'ont qu'un faible pouvoir de négociation.

Le développement du travail sur plateforme et d'autres formes de travail hyperflexible augmente encore le risque de précarité pour ces groupes vulnérables, car ce sont précisément ces catégories

RENCONTRES

de travailleurs qui se trouvent dans une situation de « nécessité » (c'est la seule option) vis-à-vis de ces phénomènes de travail (alors que pour les personnes plus qualifiées notamment, il s'agit souvent d'une opportunité supplémentaire - par exemple, le travailleur indépendant qui passe également des annonces sur une plateforme).

Brupartners : Comment l'évolution vers des formes d'emploi plus flexibles modifie-t-elle les relations entre les employeurs, les travailleurs et les indépendants ?

Christophe Vanroelen : La flexibilité croissante dans l'emploi change fortement les relations entre les employeurs et travailleurs, les travailleurs et les indépendants de différentes manières :

Transfert des risques aux travailleurs et aux indépendants : l'un des principaux changements réside dans le fait que les risques liés au

travail (notamment la planification économique ou la recherche d'un nouvel emploi) sont transférés des donneurs d'ordre au travailleur ou à l'indépendant.

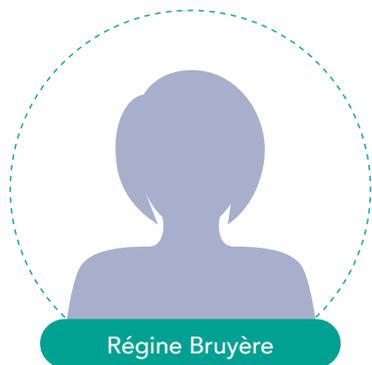
Le travail indépendant fictif : les formes de travail flexibles, telles que le travail en freelance et le travail sur plateforme, augmentent le nombre de travailleurs indépendants, dont beaucoup ont peu d'autonomie dans la pratique. Dans de nombreux cas, les travailleurs indépendants sont en réalité sous la direction d'un employeur, ce qui crée une « indépendance fictive ». Cette situation réduit les droits sociaux et la protection pour les travailleurs, tandis que les entreprises y gagnent en coûts réduits et en responsabilités allégées.

Réduction du pouvoir de négociation collective : avec l'individualisation du travail, la négociation collective et la représentation syndicale deviennent

plus complexes. Les travailleurs hyperflexibles, dispersés et isolés, accèdent moins aux mécanismes de défense et de représentation traditionnels, tels que les syndicats. Il est donc plus difficile pour les syndicats d'atteindre les travailleurs à domicile, les travailleurs temporaires, les travailleurs sur des plateformes, etc. et de les organiser collectivement.

Plus d'autonomie, mais moins de sécurité : si les formes de travail flexible peuvent offrir aux travailleurs et aux indépendants une plus grande autonomie en termes d'horaires et de lieux de travail, elles s'accompagnent souvent d'une diminution de la sécurité de l'emploi. Ce modèle crée un « paradoxe de l'autonomie » : les travailleurs sont autonomes en théorie, mais en pratique ils subissent une pression constante pour être disponibles et flexibles, la quantité de travail affectant directement leurs revenus.





Régine Bruyère

Head of Sales Belgium
& Luxembourg chez Arémis.



Thomas Loward

Practice Leader
Workplace Solutions chez Arémis

AREMIS
WORKPLACE ENABLERS

Arémis est le leader européen du conseil en gestion de l'immobilier et de l'environnement de travail. Cette société accompagne ses clients dans la gestion de l'immobilier, des espaces de travail et des services aux bâtiments et aux occupants.

Brupartners : Dans le cadre du travail hybride, comment concilier flexibilité, engagement et culture d'entreprise ?

Régine Bruyère et Thomas Loward : D'ici 2025, près de 60 % des entreprises auront adopté un modèle de travail hybride. Le défi ? Maintenir l'engagement

« Des New Ways of Working aux Hybrid Ways of Working, évolution de 2015 à 2025 »

Avec Régine Bruyère et Thomas Loward

des employés tout en offrant une **flexibilité** croissante. Une étude de *Leesman*¹ révèle que 55 % des employés se sentent parfois déconnectés de leur culture d'entreprise lorsqu'ils travaillent à distance. Ces chiffres montrent qu'il ne s'agit plus seulement de réorganiser les espaces de travail, mais d'adapter nos modes de gestion, de collaboration et d'interaction. Le travail hybride impose une **transformation culturelle** en profondeur.

Brupartners : Comment éviter que la flexibilité offerte par le travail hybride ne devienne un facteur de désengagement ?

Régine Bruyère et Thomas Loward : Le principal enjeu est de garantir que la flexibilité ne mène pas au désengagement. Une mauvaise gestion du modèle hybride peut entraîner une perte de motivation, une baisse de productivité, voire un **turnover**² plus élevé. Pour prévenir cela, il est crucial d'adopter des stratégies progressives, adaptées à la maturité des équipes.

L'une des entreprises les plus avancées dans cette transition, **Salesforce**, a mis en place des **"team agreements"** pour chaque équipe, permettant aux collaborateurs de **définir ensemble les règles de collaboration** : jours de présence au bureau, heures de synchronisation, modes de communication. Ces accords, revisités tous les trimestres, ont non seulement renforcé la responsabilité individuelle en permettant à chaque membre de définir ses attentes et obligations, mais aussi favorisé l'adoption d'une flexibilité alignée sur les objectifs collectifs de l'équipe³.

En pratique : Pour réussir l'implémentation de **"team agreements"**, assurez-vous d'**inclure tous les membres dans le processus de création** pour renforcer l'adhésion. Ces accords doivent être flexibles et évolutifs, avec des points d'évaluation réguliers pour ajuster les attentes en fonction des besoins individuels et collectifs. Cela développe une responsabilisation partagée et un engagement à long terme.

Brupartners : Comment maintenir le lien avec la culture d'entreprise pour les travailleurs hybrides ?

Régine Bruyère et Thomas Loward : La culture d'entreprise est le socle de l'engagement des employés. Dans un environnement hybride, la difficulté est de maintenir ce lien, qu'ils soient à la maison ou au bureau. Une des solutions efficaces consiste à ritualiser les moments collectifs.

Chez **Danone**, un **réseau d'ambassadeurs culturels** a été mis en place pour jouer un rôle crucial dans le maintien des valeurs de l'entreprise au sein des équipes. Ces ambassadeurs, choisis pour leur adhésion aux valeurs de Danone, organisent des **événements qui incarnent concrètement la culture de l'entreprise**. Par exemple, ils animent des sessions virtuelles autour de la responsabilité sociale ou du bien-être, permettant aux employés de discuter des actions en cours tout en renforçant leur sentiment d'appartenance. Ils orchestrent également des **rencontres physiques** pour marquer des temps forts de l'année, comme des ateliers de co-création ou des journées de solidarité. Grâce à ces initiatives, ils tissent un **lien régulier entre les collaborateurs**, peu importe où ils se trouvent, et rappellent comment les

¹ Fondée en 2010, *Leesman* est le premier évaluateur indépendant mondial de l'expérience des employés sur le lieu de travail.

² Rotation du personnel dans une entreprise.

³ Salesforce Blog, How Salesforce Is Building A More Agile Workforce (Forbes).

RENCONTRES

valeurs de Danone se manifestent dans le quotidien, au-delà des simples mots⁴.

En pratique : Sans un réseau formel d'ambassadeurs comme Danone, il est possible d'adopter des stratégies simples mais efficaces. Tout d'abord, instituez des **rituels d'équipe**, tels que des réunions régulières pour partager les réalisations, les défis, ou discuter des valeurs de l'entreprise dans des contextes concrets. **Encouragez également les leaders à intégrer systématiquement les valeurs dans leurs prises de parole** lors de ces réunions, pour les ancrer dans les interactions quotidiennes.

Brupartners : Comment maintenir la cohésion d'équipe dans un environnement de travail décentralisé ?

Régine Bruyère et Thomas Loward : Dans un environnement de travail hybride, les interactions spontanées, souvent sources d'innovation, de résolution de problèmes et d'identification de synergies, se font plus rares. C'est pourquoi il est crucial de **planifier des moments structurés**, tant formels qu'informels, pour maintenir la cohésion d'équipe.

Chez Spotify, les **"squads"** (petites équipes autonomes) et les **"tribes"** (groupes de squads partageant un objectif commun) jouent un rôle clé dans la préservation de la culture d'entreprise. Ces structures permettent des interactions régulières, même à distance, en favorisant l'autonomie et la collaboration. Les **squads** cultivent un sentiment d'appartenance au sein de leurs équipes, tandis que les **tribes** renforcent les connexions entre différentes squads, en alignant leurs objectifs sur les valeurs de l'entreprise. Cette approche non seulement **stimule l'engagement**, mais crée également un environnement propice à la créativité et à l'innovation⁵.

En pratique : Créez de petits « cercles de discussion » pour des échanges informels, et organisez des projets inter-

équipes pour favoriser la collaboration. Au bureau, créez des espaces de collaboration informels, comme des salons de détente, pour encourager des discussions spontanées. Les journées de team-building thématiques, combinées à des rituels de reconnaissance des réussites, renforcent l'engagement et ancrent les valeurs de l'entreprise.

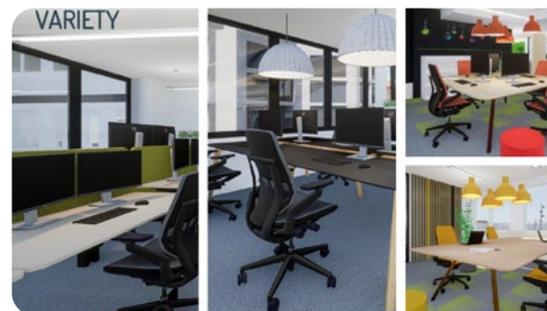
Brupartners : Pourquoi l'ergonomie et la diversité des espaces de travail sont-elles cruciales dans un environnement hybride ?

Régine Bruyère et Thomas Loward : L'ergonomie et la diversité des espaces sont des piliers essentiels pour soutenir le bien-être et la productivité des employés. En alternant entre le télétravail et le bureau, il est important que les collaborateurs trouvent des espaces adaptés à leurs besoins spécifiques. Dans un environnement hybride, ces espaces doivent également renforcer la culture et la cohésion d'équipe.

Un exemple marquant est celui de Google, qui a conçu des espaces variés pour répondre à des besoins spécifiques. En plus des zones de détente, certains bureaux de Google disposent de lieux innovants comme le **"fireplace"** (convivialité d'un coin de feu de cheminée, sans feu), un espace propice aux réunions informelles et aux discussions créatives. D'autres espaces, comme des **"pod rooms"** (pièces isolées), permettent aux employés de se concentrer pleinement sur des tâches exigeant du calme. Cette **diversité d'espaces ergonomiques et fonctionnels permet aux employés de choisir le cadre le plus approprié à leur travail**, tout en favorisant les échanges qui renforcent la cohésion d'équipe et la culture d'entreprise⁶.

En pratique : Concevoir un environnement de travail hybride nécessite une approche centrée sur les **profils d'employés** et leurs activités (collaboration, concentration, innovation). **Impliquer** le personnel, par le biais de sondages ou d'ateliers

de co-conception, permet d'intégrer des spécificités métiers importantes et facilitent l'adhésion et l'appropriation utilisateurs. Mesurer la présence et les activités permet de concevoir des espaces de manière plus parcimonieuse, sur base de faits et chiffres.



© AREMIS

Conclusion

Le passage au travail hybride post-COVID a entraîné des changements profonds pour les organisations, qui cherchent souvent un **nouvel équilibre**. Les jours de présence au bureau et les réunions ne s'appréhendent plus comme avant et sont devenus des occasions cruciales pour renforcer la cohésion et les valeurs. Ce processus de transformation est un **cheminement continu** qui nécessite des ajustements réguliers et une gestion proactive du changement.

Cependant, avec le besoin accru d'échanges divers, il existe un **risque majeur de surcharge des agendas**. Pour éviter cette surcharge, il est essentiel d'intégrer des stratégies efficaces, comme **prioriser** les réunions (culture où les réunions sont réservées aux discussions nécessitant une collaboration directe), **regrouper** certaines réunions pour maximiser leur efficacité, penser au **travail asynchrone** au lieu de systématiser certaines réunions (permet aux collaborateurs de s'impliquer à leur rythme, en asynchrone), et recueillir des **feedbacks réguliers** sur l'efficacité des réunions (pour ajuster le format ou la fréquence en fonction de leurs besoins). C'est un élément clé pour assurer le succès.

⁴ People and culture strategies, Site web de Danone.

⁵ Vidéo officielle de Spotify - Spotify Engineering Culture (part 1), Harvard Business Review.

⁶ What can we learn from Google's offices about workplace design (Workspacedesign.co.uk).

Colloque consacré aux nouvelles organisations du travail

Retour en images



Séance de questions-réponses avec le public



Thomas Loward – AREMIS



Évolution du Journal du Conseil en Magazine de Brupartners



Accueil des participants

COLLOQUE



Discours d'introduction de Florence Lepoivre, Présidente de Brupartners



Edouard Cambier, Vice-Président de Brupartners et Jan De Brabanter, Ancien membre Brupartners - BECI



Colloque



Discours de Barbara Trachte, Secrétaire d'Etat à la Région de Bruxelles-Capitale, chargée de la Transition économique et de la Recherche scientifique



Table-ronde et retour d'expériences sur les NWOW

Le SPRB et Bruxelles Logement



SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES
GEWESTELIJKE OVERHEIDSDIENST BRUSSEL

Le SPRB est le Service Public Régional de Bruxelles, le principal instrument du Gouvernement bruxellois pour la mise en œuvre de sa politique. Au SPRB, la direction Développement de l'Organisation du Service Ressources humaines travaille depuis plusieurs années au développement de nouvelles méthodes de travail. Bruxelles Logement fait partie du SPRB.



PROJET BE CONNECTED

En 2021, le SPRB a déménagé dans un **tout nouveau bâtiment**, l'Iris Tower, permettant d'offrir **différents espaces de travail** aux collaborateurs tels que des **"bubbles"** fermés et ouverts, des **"phonebooth"** et un **"meeting center"**.



PROJET IRIS TOWER 2.0

Suite à la décision du Gouvernement de **prévoir 0,6 place par collaborateur en équivalent temps plein**, les administrations du SPRB ont dû réaménager leurs espaces.

Par exemple, l'ensemble du personnel de Bruxelles Logement (150 collaborateurs) a été regroupé au sein du 23ème étage de l'Iris Tower. Cette administration est ainsi **passée de l'occupation de 2 étages à un seul**.

FLEX DESK ET CLEAN DESK

Les agents **choisissent chaque jour leur place**, sans qu'un bureau ne leur soit attribué. Les bureaux sont **dégagés après occupation** et les effets personnels sont rangés dans un casier ou une armoire.



EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

À **Bruxelles Logement**, une **charte de convivialité** et d'usage a été créée concernant :

- les espaces de travail
- les interactions
- l'utilisation du téléphone/Teams
- la salle de permanence/concentration
- les salles de réunions



Une **évaluation** sur les aménagements et la charte sera réalisée en **octobre 2024**.



TRAVAIL HYBRIDE

Les agents peuvent prester **jusqu'à 14 jours de télétravail par mois civil**, moyennant une **présence minimum obligatoire d'1 jour par semaine au bureau**.

Le télétravail est rendu possible grâce aux outils de collaboration à distance tel que **Teams** ou encore la fonctionnalité de **documents partagés**.



EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

À **Bruxelles Logement**, les réunions se font en présentiel. Un **calendrier**, contenant les réunions planifiées pour toute l'année civile a d'ailleurs été mis en place.

Tryangle



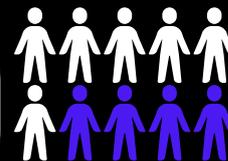
Happiness and Well-Being at Work

Tryangle est une société spécialisée dans l'accompagnement du bien-être en entreprise, active depuis 7 ans. Elle conseille les entreprises, les équipes et les collaborateurs au travers de consulting, coaching, formations, webinaires, conférences ou encore teambuildings aussi bien en présentiel qu'en ligne.

ÉQUIPE

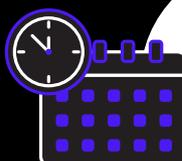
Tryangle est composée de **4 salariés** ainsi que de **17 indépendants** (consultants, formateurs ou encore coaches) actifs partout en Belgique et au-delà.

La "tribu" veille à **se rencontrer au bureau environ 4 fois/an**. Le reste du temps, la collaboration se passe uniquement en ligne, sans que cela ne pose problème.



SEMAINE DES 4 JOURS

En septembre 2023, l'entreprise est passée à la semaine de 4 jours. Les salariés **travaillent 32 heures par semaine et sont payés l'équivalent de 40 heures**. Chaque membre de l'équipe bénéficie donc d'un jour libre par semaine (au choix). Tryangle s'efforce ainsi de rendre son environnement de travail **plus résilient, plus agréable et plus durable**.



TÉLÉTRAVAIL FLEXIBLE

Les collaborateurs sont **généralement en télétravail ou en déplacement**. L'équipe complète se retrouve **tous les lundis** lors d'une réunion de 45 minutes, sans ordre du jour

Elle se réunit également **une fois par mois** en présentiel.



PRACTICE WHAT YOU PREACH

Avant de conseiller d'autres entreprises, Tryangle a à cœur d'appliquer, pour sa propre équipe, des **principes** qui permettent selon elle un environnement de travail épanoui et résilient :

- Grande importance accordée aux moments de rencontres et d'échanges informels, même à distance et malgré les différences de contrats.
- Communication ouverte et sans tabous, pour tous. Chacun est invité à s'impliquer dans les prises de décisions et nouvelles orientations de l'entreprise.
- Système des 32h/semaine co-construit.
- Organisation de travail orientée résultats et respect des deadlines, plutôt que nombre d'heures prestées.
- Curiosité et ouverture d'esprit pour challenger l'existant et éviter le *statu quo*.



Haemers Technologies



Haemers Technologies est une entreprise bruxelloise spécialisée dans le développement de nouvelles technologies de dépollution des sols par désorption thermique (dégradation des contaminants par la chaleur).

ÉQUIPE

Une équipe de 50 personnes travaille chez Haemers Technologies. La société est majoritairement composée d'ingénieurs et de techniciens. La diversité et l'inclusivité sont leurs forces.



SEMAINE DES 4 JOURS

En janvier 2023, l'entreprise a mis en place la **semaine des 4 jours** (= 32h/semaine pour un temps plein). Les collaborateurs travaillent donc **du lundi au jeudi** et ce, **pour le même salaire**. Une dizaine d'anciens employés ont directement franchi le pas. Depuis, le **règlement de travail a été modifié** et tout nouveau collaborateur bénéficie par défaut de ce régime. Aujourd'hui, la **moitié de l'équipe travaille 32h/semaine** (pour 16 jours de congés/an). **L'autre moitié travaille 40h/semaine** (pour 32 jours de congés/an).



TÉLÉTRAVAIL FLEXIBLE

Les collaborateurs effectuent **1 jour de télétravail par semaine**. Le choix de ce jour est libre.



ESPACES DE TRAVAIL

Les bureaux sont composés d'un **grand paysager réaménagé chaque année par les collaborateurs** (choix parmi des meubles de seconde main, peinture des murs, plantation de fruits et légumes, mobilier de jardin, billard, kicker, compost, présence de poules, etc.) et d'une **cuisine conviviale**. Ils disposent aussi d'espaces « cozy » pour la détente ainsi que de salles de réunions.



BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

De nombreuses **initiatives** ont été prises pour **favoriser le bien-être au travail** :

- Formations internes et externes en continu au-delà des 5 jours annuels requis ;
- Programme de parrainage de 6 mois pour les nouvelles recrues ;
- Entretien de sortie pour les stagiaires et collaborateurs sortants ;
- *Flex income plan* (vélo en leasing, jours FIP, assurance santé et épargne pension) ;
- Sondages réguliers auprès de l'équipe (participation aux décisions stratégiques et enquêtes sur le bien-être) ;
- Octroi de jours off supplémentaires pour participer aux compétitions sportives des collègues ;
- Afterworks mensuels avec thèmes et jeux ;
- Respect de la diversité et inclusion.



Capsules vidéo sur l'évolution du marché de l'emploi à Bruxelles

À l'occasion de son colloque célébrant ses 30 ans et consacré aux "New Ways of Working" (NWOW), Brupartners a réalisé **2 capsules vidéo retraçant l'évolution du marché de l'emploi au cours des 30 dernières années**. Ces vidéos ont été diffusées le jour de l'événement.

L'objectif de ces capsules vidéo était de **donner la parole à 6 membres et anciens membres¹ de Brupartners**, représentant les 6 organisations² siégeant à son Conseil d'administration, pour évoquer cette évolution : apparition de nouveaux enjeux, influence de la concertation sociale, thématiques émergentes ou encore défis rencontrés tant par les employeurs que les syndicats.

En voici un bref résumé :



« Retour sur les grands enjeux du marché de l'emploi à Bruxelles au cours des 30 dernières années »



« Les défis actuels et futurs des nouvelles organisations du travail à Bruxelles »

Cette [1^{ère} capsule vidéo](#) met en lumière les enjeux majeurs liés aux transformations du travail et de l'emploi depuis le 20^{ème} siècle, en insistant particulièrement sur les défis actuels, notamment en Région bruxelloise.

Elle rappelle d'abord le succès du modèle d'emploi salarié, où l'intégration du travail dans un cadre structuré et protégé a permis d'offrir aux travailleurs une certaine stabilité et sécurité via le droit du travail et la sécurité sociale. Cependant, la distinction entre travail et emploi va s'estomper progressivement, soulevant des questions plus profondes sur le sens du travail, qui dépasse la simple dimension économique.

Aujourd'hui, en Région bruxelloise, les contraintes budgétaires ainsi qu'une réglementation rigide posent des défis aux institutions, diminuant leur capacité d'action et compliquant le recrutement de profils qualifiés. Par ailleurs, le taux de chômage reste préoccupant (surtout chez les jeunes) et illustre un décalage entre les compétences disponibles sur le marché de l'emploi et les besoins réels des employeurs.

Pour répondre à cette inadéquation, l'investissement dans la formation apparaît comme une priorité. Cette approche permettrait de mieux adapter les talents aux besoins des entreprises, mais aussi de renforcer leur attractivité. La vidéo souligne ainsi les transformations nécessaires pour répondre aux défis socio-économiques actuels, entre adaptation des compétences et réinvention des modèles d'emploi.

Cette [2^{ème} capsule vidéo](#) met en avant les profondes transformations des modes de travail induites par la révolution numérique et l'intelligence artificielle, des technologies qui continueront à se développer dans les années à venir.

Parmi les nouveaux modes de travail qui émergent, le management participatif et le travail collaboratif jouent un rôle clé en instaurant davantage de démocratie en entreprise et en répondant au besoin croissant d'autonomie des travailleurs.

Quant à la pandémie du COVID-19, elle a accéléré l'adoption du télétravail, redéfinissant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. En effet, les travailleurs aspirent désormais à davantage de développement personnel et à une quête de sens dans leur travail. Dans ce contexte, les employeurs devront s'efforcer d'aligner les objectifs individuels de leurs employés avec ceux de l'entreprise, en renforçant le dialogue social pour établir un cadre de travail propice.

Par ailleurs, à Bruxelles, la simplification des organes de concertation apparaît essentielle pour une gouvernance plus fluide et une réponse plus adaptée aux besoins des entreprises et des salariés. Enfin, face à des contraintes budgétaires importantes, le choix rigoureux des investissements publics est devenu indispensable pour bâtir un avenir solide tant pour les travailleurs que pour les entreprises.

Nous vous invitons à visionner ces capsules vidéo sur la [chaîne YouTube](#) de Brupartners !

¹ Jan De Brabanter, Myriam Gérard, Jean-Claude Praet, Anton Van Assche, Philippe Vandenaabeele et Philippe Van Muylder.

² BECI, UNIZO, BRUXEO, FGTB, CSC et CGSLB.

Décembre 2024 – n°45

Publication périodique de Brupartners

L'avenir du travail en mutation : Brupartners célèbre ses 30 ans avec un colloque sur les "New Ways of Working"



Edouard Cambier
Vice-Président¹

Le futur du travail est déjà là. L'accélération du télétravail, couplée à une digitalisation omniprésente, a engendré une véritable révolution dans nos modes de travail. Plus qu'une simple évolution, il s'agit d'une mutation anthropologique profonde, où flexibilité, collaboration et bien-être des employés sont devenus des enjeux clés.

Brupartners, acteur incontournable du dialogue social à Bruxelles, l'a bien compris. À l'occasion de son 30^{ème} anniversaire, l'institution a orchestré un colloque percutant sur les "New Ways of Working" (NWOW), réunissant experts et professionnels pour décrypter ce nouveau paysage professionnel.

Plongée au cœur des NWOW : regards d'experts

Le colloque a offert une analyse multi-facettes des NWOW, avec des interventions pointues et des témoignages concrets. Christophe Vanroelen (MUB) a brillamment exposé les enjeux des NWOW pour la qualité de l'emploi et la santé des travailleurs, mettant en lumière l'importance d'un management agile et d'une attention accrue au bien-être.

L'intervention d'AREMIS, représentée par Régine Bruyère et Thomas Loward, a permis de contextualiser cette transformation. En retraçant l'évolution des modes de travail depuis 2015, ils ont confirmé l'avènement des environnements hybrides, où le

présentiel et le distanciel s'entremêlent pour une collaboration optimisée.

L'expérience terrain : témoignages inspirants

Au-delà des analyses théoriques, le colloque a donné la parole aux acteurs de terrain. Des entreprises comme *Haemers Technologies*, *Tryangle*, *SPRB*² et *talent.brussels* ont partagé leurs best practices en matière de NWOW, offrant un aperçu concret des défis et des succès rencontrés. Flexibilité horaire, gestion du temps, leadership collaboratif : autant de thématiques abordées avec transparence et pragmatisme.

Edouard Cambier, visionnaire du futur du travail

En tant qu'auteur du livre "Work'n Roll" et fin connaisseur des nouvelles réalités professionnelles, j'ai pu livrer, en tant que modérateur de ce colloque, une analyse prospective du futur du travail. Télétravail, coworking, digitalisation : j'ai exploré les tendances émergentes et leurs implications pour les organisations et les individus.

Brupartners : catalyseur de la transformation

Ce colloque s'est inscrit parfaitement dans la mission de Brupartners : favoriser le dialogue social et accompagner les entreprises bruxelloises face aux mutations du marché du travail. En stimulant la réflexion et l'échange autour des NWOW, Brupartners a contribué activement à la construction d'un futur du travail plus humain, plus performant et plus durable.

En tant qu'expert des NWOW, je salue l'initiative de Brupartners. Ce colloque a permis de décrypter les enjeux clés de la transformation du travail et d'inspirer les organisations à embrasser les nouvelles voies du travail avec agilité et responsabilité.

¹ Vice-Président au moment du colloque, le 24/09/2024.

² Service public régional de Bruxelles.

BRUPARTNERS

Boulevard Bischoffsheim 26
1000 Bruxelles
02/205.68.68

www.brupartners.brussels
brupartners@brupartners.brussels

ÉDITEUR RESPONSABLE :

Caroline Vinckenbosch

MISE EN PAGE :

Idealogy – Schaerbeek

ILLUSTRATIONS :

Couverture | @DIRCOM @YannickCoppens @SPRB-GOB

Actualités | Brupartners

Rencontres | Shutterstock, © AREMIS

Retour en images | @DIRCOM

@YannickCoppens @SPRB-GOB

Les New Ways of Working chez les autres |
SPRB-GOB, Tryangle, Haemers Technologies
Capsules vidéo sur l'évolution du marché de
l'emploi à Bruxelles | @USPMOVIES.COM

COMITÉ DE RÉDACTION :

Edito | Florence Lepoivre

Actualités | Siham Chaouch,

Coralie Waeyenbergh

Rencontres | Siham Chaouch, Coralie

Waeyenbergh

Retour en images | Siham Chaouch, Coralie

Waeyenbergh

Les New Ways of Working chez les autres |

Siham Chaouch, Coralie Waeyenbergh

Capsules vidéo sur l'évolution du marché

de l'emploi à Bruxelles | Siham Chaouch,

Coralie Waeyenbergh

Le mot du Vice-Président | Edouard

Cambier

Traduction | Rik Duynslager,

Eric Vanderheyden

REMERCIEMENTS :

Régine Bruyère, Marek Hudon,

Thomas Loward et Christophe Vanroelen

pour les interviews accordées.