

DÉCEMBRE 2020 FR.PLANET-BUSINESS.BE

MEDIA
PLANET

Strategic HR



**Quelles tendances RH
pour les années à venir ?**

6 experts s'expriment sur
les grands changements
déjà à l'oeuvre.

© PHOTO : KRIS VAN EXEL

YOU PHORIA
**BECAUSE
YOU
MATTER .**

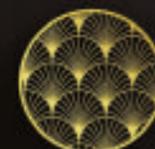
YOU PHORIA

**Your Innovative Partner in Interim Management,
Executive Search & HR Consulting**

Contact:

Romina Longo, CEO Youphoria
Romina@youphoria.be

www.youphoria.be



YOU PHORIA
because you matter

« La diversité et l'inclusion seront aussi les mots d'ordre dans le domaine des RH »

L'année 2020 touche à sa fin. Et fait étrange : même en cette période, le temps ne s'arrête pas... L'enquête annuelle du Top Employers Institute met en lumière 4 tendances en matière de RH. Explications de Steven Van Raemdonck, Country Manager.



Steven Van Raemdonck

Country Manager
Belgium Top
Employers
Institute

1. De nouvelles formes de leadership
Force est de constater que la forme donnée au leadership a fortement changé au cours des dernières années. Les jeunes générations n'acceptent plus que le manager soit omniscient, mais souhaitent s'impliquer activement dans le processus décisionnel. Sous l'influence de la pandémie de coronavirus, cette tendance n'a fait que s'accélérer. Pour bon nombre de managers, se débarrasser de leurs vieilles habitudes – diriger les collaborateurs de façon classique – dans un contexte où tout le monde travaille (en partie) à domicile s'est avéré être un véritable défi. Nous voyons le leadership se développer encore plus avant comme une fonction de service, le manager offrant surtout des opportunités, mais donc aussi des responsabilités, aux membres de son équipe.

” Le recrutement en l'an 2020 a fait passer la technologie et l'intelligence artificielle à la vitesse supérieure.

2. Diversité et inclusion
L'année écoulée a aussi ouvert de nouvelles voies dans un autre domaine, celui de l'(in)égalité. Le mouvement « Black Lives Matter », lancé aux États-Unis mais exporté chez nous en un temps record. La question des réfugiés, jugée problématique par les

uns et considérée par les autres comme une partie de la solution dans un continent européen à la population vieillissante. L'égalité des genres et l'égalité de rémunération entre hommes et femmes ou entre autochtones et allochtones. Ce ne sont là que quelques signaux dans une société disruptive. La diversité et l'inclusion seront donc aussi les mots d'ordre dans le domaine des RH. Les entreprises capables de s'adapter le mieux à ces circonstances seront les plus fortes. Songez à la diversité du pool de talents inexploités à Bruxelles : ce sont les plus intelligents qui engageront ce groupe dans leur quête de talents.

3. Le recrutement évolue
La recherche et le recrutement de talents ne seront plus jamais les mêmes. Le recrutement en l'an 2020 a fait passer la technologie et l'intelligence artificielle à la vitesse supérieure. La candidature en ligne n'est pas près de disparaître. Mais des applications comme les entretiens asynchrones – où un candidat se voit présenter des questions par le biais d'une vidéo enregistrée et y répond par vidéo –, deviennent aussi populaires. Certaines entreprises cartographient tous les moments de contact avec le candidat dans une candidate journey, en vue d'offrir une meilleure expérience à chaque candidat. Le feed-back des candidats en est un élément, même si le candidat en question n'est pas forcément engagé.

4. Des collaborateurs plus engagés

La collecte de feed-back auprès du collaborateur est d'ailleurs une autre constante dans la politique RH de demain. Qu'il s'agisse du processus d'intégration sur le lieu de travail, de la politique de bien-être de l'entreprise ou du processus d'évaluation, l'avis du collaborateur gagne en importance. En effet, une entreprise qui veut conserver ses talents doit prêter attention à l'engagement de ses collaborateurs. Et pour obtenir cet engagement, il convient d'oser demander leur avis et d'en tenir effectivement compte par la suite. ■



Intérimaires

Analyses de risques et communication efficace contribuent à leur bien-être.

P04



Formation continue

Elle s'impose comme un indispensable dans les entreprises.

P10



E-learning

Selon John De Meyer, l'apprentissage via le numérique va devenir la norme.

P11

fr.planet-business.be



Des exemples de bonnes pratiques en matière de RH sur notre site.

STRATEGIC HR | DÉCEMBRE 2020

Managing Director: Leoni Smedts
Head of Production: Daan De Becker
Production Manager: Nicolas Mascia
Digital Manager: Stijn Rosiers
Sales Manager: Cédric Deschutter

Project Manager: Valérie Roucou | Tel: +32 2 325 66 67
E-mail: valerie.roucou@mediaplanet.com

Rédaction: Philippe Van Lil | Olivier Clinckart
Maria-Laetitia Mattern | Joris Hendrickx

Lay-out: i Graphic | E-mail: info@i-graphic.be

Print: Roularta | **Distribution:** Trends-Tendances

Mediaplanet contact information: Tel: +32 2 421 18 20
E-mail: redaction.be@mediaplanet.com | D/2020/12.996/54

SUIVEZ-NOUS

/Mediaplanet

@MediaplanetBE

Mediaplanet Belgium

Mediaplanetbe

Mediaplanet

Le télétravail nécessite des méthodes et des outils performants



Marie Vandenberghe

Managing Director
Quality Training

Pour nombre d'entreprises, le télétravail est devenu la norme. Crise sanitaire oblige, elles ont dû s'adapter rapidement. Un tel bouleversement nécessite toutefois des méthodes et des outils adéquats... sur le plan numérique mais pas seulement !

Texte : Philippe Van Lil

Conseils de base

Se lancer dans le travail à distance ne s'improvise pas ! Quelques règles de base doivent être respectées si l'on ne veut pas se sentir, à un moment donné, par exemple submergé par le travail ou par un sentiment d'isolement au point de tom-

ber dans l'une ou l'autre forme de dépression.

Comme le souligne Marie Vandenberghe, Managing Director de Quality Training, « le premier conseil que nous donnons est garder le lien, de continuer de communiquer avec ses collègues. De nombreux outils existent pour permettre de privilégier la proximité, même à distance. » Autre conseil : dans la mesure du possible, il s'agit de s'aménager un espace spécialement dédié au travail lorsqu'on travaille chez soi ; l'idée est notamment de (re)créer un cadre permettant de scinder vie privée et vie professionnelle.

Une dernière règle est de se créer des routines. Il s'agit par exemple de s'octroyer 5 minutes de pause toutes les 45 minutes. « Trop souvent, on oublie ces pauses, alors que notre esprit a besoin de s'arrêter de manière régulière si nous voulons être vraiment efficaces ! », estime notre interlocutrice.

Formations et accompagnement

Le télétravail est synonyme d'éléments extrêmement positifs : coûts de déplacements en baisse, gain de temps, flexibilité, etc. Cependant, pour bien en appréhender tous les bénéfices, il s'agit ici aussi de mettre en place des méthodes et outils adéquats.



© PHOTO : UNSPLASH

▲ Dans la mesure du possible, il s'agit de s'aménager un espace spécialement dédié au travail lorsqu'on travaille chez soi.

Marie Vandenberghe : « Nous avons développé un large panel de formations afin de répondre aux nombreuses demandes des entreprises pour fonctionner à distance de façon optimale. Ces formations concernent entre autres le leadership à distance, l'organisation des réunions et des formations virtuelles, la gestion du temps, le recrutement, la prospection, la gestion de projets et les outils collaboratifs. »

Ces formations s'adressent à tous types de publics - managers, cadres, employés, ouvriers, indépendants, etc. - et sont organisées sur mesure. « Notre approche Blended et agile nous permet de nous adapter aux besoins spécifiques de chacun, tant en termes de méthodes d'apprentissage que de contenus et d'horaires », conclut notre interlocutrice. ■

EN COLLABORATION AVEC



qualitytraining.be



OUTPLACEMENT

COACHING
DE CADRES/
DIRIGEANTS

CAREER
MANAGEMENT

CONSEILS ET
STRATEGIES RH

A-Th est le partenaire de vos projets Ressources Humaines

Depuis 35 ans, nos interventions sont réalisées sur mesure pour répondre à vos besoins spécifiques. Bureau à taille humaine, nos consultants sont des psychologues, experts des métiers RH ou anciens DRH et CEO de multinationales.



VOUS DEVEZ VOUS SÉPARER D'UN OU DE PLUSIEURS COLLABORATEURS ?

A-Th propose des formules souples et adaptées à tous types de situations : quelle que soit la catégorie professionnelle, quel que soit le secteur d'activité et quel que soit l'âge de la personne. Dès l'intention de séparation, A-Th vous apporte support et informations nécessaires pour répondre à vos obligations morales, sociétales et légales.

VOUS SOUHAITEZ AUGMENTER LE NIVEAU DE MANAGEMENT, DE LEADERSHIP OU D'ASSERTIVITÉ DE VOTRE ENCADREMENT ?

A-Th propose des coaching de cadres et dirigeants axés principalement sur les techniques de management, la communication et l'intelligence émotionnelle : coaching lors de prise de fonctions importantes, coaching en cas de conflit, coaching de développement personnel et d'équipes....

VOUS AVEZ BESOIN D'UN SUPPORT PONCTUEL D'UN EXPERT RH POUR UN PROJET SPÉCIFIQUE ?

Que ce soit pour la mise en place d'outils spécifiques (définitions de fonctions, évaluations, grilles salariales) ou dans le cadre de négociations sociales, nous avons des consultants experts dans ces différentes matières pour vous épauler !



BRUXELLES | LIÈGE | EUPEN | NAMUR | LA LOUVIÈRE
NEW : OOSTENDE | ANTWERPEN | BRUSSEL | GENT | TESSENDERLO

WWW.A-TH.COM

A-Th est membre de Federgon Outplacement et est agréé par la Région Wallonne et Bruxelles Capitale.



Les analyses des risques et la communication contribuent au bien-être physique et mental

Les employeurs ont l'obligation de veiller à la santé physique et mentale des intérimaires. Une bonne analyse des risques et une communication de qualité sont essentielles à cet égard. Entretien avec Marijke Bruyninckx, Directrice de Prévention et Intérim. **Texte :** Joris Hendrickx



Marijke Bruyninckx

Directrice de Prévention et Intérim

Que peuvent faire les entreprises pour permettre à leurs intérimaires de travailler en toute sécurité ?

« Pour qu'un intérimaire travaille en toute sécurité, il est crucial que les entreprises (les clients-utilisateurs) sachent précisément quel poste sera occupé par l'intérimaire et les risques qu'il implique. Dans ce cadre, il est obligatoire d'établir des fiches de poste de travail. Cette fiche est une sorte de carte représentative du poste de travail concerné, contenant un aperçu de tous les risques et des mesures de prévention adoptées. »

« Pour pouvoir compléter correctement une fiche de poste de travail, le client-utilisateur doit de préférence commencer par procéder à une analyse des risques pour chaque poste de travail. L'agence d'intérim est de son côté chargée de l'organisation de l'évaluation de santé préalable de l'intérimaire. »

Quel accueil pour les intérimaires ?

« Une procédure d'accueil est obligatoire en Belgique pour tout nouveau travailleur qui est engagé dans une entreprise, donc également quand il s'agit d'un intérimaire. L'intérimaire reçoit les informations nécessaires pour pouvoir accomplir sa mission de manière efficace, correcte et sûre. Il convient en outre de tenir

un registre de cette procédure, pour pouvoir le démontrer formellement. Dans le cas d'un intérimaire, il peut aussi le faire à l'aide du volet C de la fiche de poste de travail. »

« Concrètement, le client-utilisateur fournit toutes les informations possibles sur le poste de travail, les risques y afférents, ce que l'on attend de l'intérimaire et ce qu'il/elle ne peut en aucun cas faire, à qui s'adresser en cas de problèmes divers, comment utiliser et entretenir les équipements de protection individuelle, mais évidemment aussi où se trouvent les extincteurs, le matériel de premiers secours et les issues de secours. »

« Bref : toutes les informations permettant d'éviter un accident du travail ou un dommage pour la santé. La protection contre la Covid-19 en relève par ailleurs. Sur notre site Web PI, les employeurs et agences d'intérim trouveront déjà une foule d'informations et d'outils qui peuvent les aider à cette fin. »

Quelle est l'importance d'une bonne communication ?

« Le client-utilisateur doit mettre en place une bonne communication pour permettre à ses travailleurs et aux intérimaires de suivre les mesures adoptées sur la base de l'analyse des risques. Il peut dans ce cadre

faire appel aux conseillers en prévention des services de prévention interne et externe. Les plus grandes entreprises peuvent compter sur des comités de sécurité (où siègent les partenaires sociaux) et les services RH. Chaque personne concernée doit bien évidemment parler la même langue. Et cela ne fonctionne que si une personne dirige la communication dans l'entreprise de manière ciblée et l'adapte à l'aide notamment de formations et de feed-back. »

« Une bonne communication implique également que les intérimaires savent que pour signaler d'éventuels problèmes de sécurité, ils peuvent en premier lieu se tourner vers le client-utilisateur et son service de prévention. Il est en effet parfaitement possible que des intérimaires soient confrontés lors de l'exercice de leurs tâches à un problème qui n'a pas été identifié dans l'analyse des risques. Si nécessaire, les intérimaires peuvent également se tourner en toute confiance vers leur agence d'intérim. »

” Lors de sa mission dans une entreprise, un intérimaire doit pouvoir faire appel aux services de soutien en matière de charge psychosociale.

Que peuvent faire les entreprises pour accroître la résilience mentale des intérimaires ?

« Outre les risques sur le lieu de travail, les risques mentaux augmentent dans la société en général. Nos intérimaires n'y échappent pas. Les entreprises s'attendent dès lors de plus en plus au bien-être des travailleurs. Il est important que les intérimaires, peu importe la durée de leur présence, puissent aussi en profiter. »

« Lors de sa mission dans une entreprise, un intérimaire doit pouvoir faire appel aux services de soutien en matière de charge psychosociale. Cela signifie en premier lieu qu'il doit savoir qui sont la personne de confiance et le conseiller en prévention aspects psychosociaux, mais aussi comment les contacter. En période d'insécurité, comme aujourd'hui avec la pandémie actuelle, la résilience mentale des travailleurs, et donc aussi des intérimaires, est sérieusement mise à l'épreuve. Les employeurs doivent donc pouvoir garantir qu'ils sont capables de faire face à ce virus et de les protéger contre celui-ci. » ■

EN COLLABORATION AVEC



p-i.be/fr

Une gestion des ressources vraiment humaine

Toute politique RSE - entendez « responsabilité sociétale des entreprises » - repose sur la règle des 3P : People, Planet, Profit. Chez DELA, l'aspect 'People' est fondamental. Comme l'explique Ludo Verstraete, Directeur des Ressources humaines, il se traduit par une attention constante au bien-être des travailleurs.

Texte : Philippe Van Lil

Quelle est votre approche de la GRH ?

« Pour les cinq années à venir, nous avons établi un plan RH qui comprend six axes stratégiques : l'employabilité durable, le leadership, la révision du Performance Management, la digitalisation liée au HR Analytics, le positionnement comme employeur attractif et le ressenti de nos collaborateurs l'égard de la valeur ajoutée du département RH. »

Qu'entendez-vous par « employabilité durable » ?

« Cette notion est étroitement liée au bien-être des collaborateurs. Ceci commence dès leur recrutement, dans la mesure où il s'agit de détecter, outre leurs compétences techniques, s'ils disposent aussi de ce que l'on désigne généralement sous le terme de 'soft skills' : l'intelligence émotionnelle, l'empathie, les capacités de communication, la motivation, etc. Par la suite, une fois le collaborateur engagé, on établit un trajet lui permettant de bien s'intégrer dans son nouvel environnement et de développer tout son potentiel, notamment via des formations qu'il choisira lui-même. Ceci exige de notre part de nous projeter dans plusieurs années pour anticiper les profils types qui seront nécessaires dans l'entreprise. »

Vous semblez laisser beaucoup d'autonomie à vos collaborateurs...

« Oui, c'est même le cœur de notre politique RH. Nous considérons chaque employé



Ludo Verstraete, Directeur des Ressources humaines chez Dela

comme une personne à même de faire les choix les plus judicieux pour et par elle-même. Nous évitons à tout prix un trop grand nombre de règles et de procédures. »

Que mettez-vous d'autre en place pour leur bien-être ?

« À l'aide d'un partenaire externe, nous définissons chaque année une série de projets, notamment en termes de santé mentale, de programme alimentaire et de sport. L'objectif est que chaque collaborateur se sente toujours bien dans sa peau, même dans des périodes critiques comme celle que traversons. Le cas échéant, l'employé peut aussi être soutenu par un psychologue externe.

Nous voulons des collaborateurs motivés venant travailler avec le sourire. Tous ces efforts sont récompensés : lors de la dernière édition du 'Great place to work', nous étions classés en quatrième position. » ■

EN COLLABORATION AVEC



dela.be



Découvrez votre fournisseur de matériel de bureau et beaucoup plus

Découvrez votre distributeur Calipage sur www.calipage.be

Pourquoi perdre encore du temps à chercher des fournitures de bureau ? Nous avons tout ce dont vous avez besoin et bien plus encore !

Notre catalogue 2021 vous présente la plus vaste gamme du Benelux et s'étend des fournitures traditionnelles aux articles de bureau électroniques, mais comprend aussi des friandises, des boissons rafraîchissantes, du café, du thé, de l'eau, des produits d'hygiène et du mobilier.

Contactez-nous pour obtenir un exemplaire de notre catalogue.

Préférez vous commander sur Internet ?

Vous pouvez choisir parmi un assortiment encore plus important sur notre boutique en ligne.

Vous n'êtes pas encore enregistré ? Surfez vite vers notre webshop et découvrez comme il est facile de passer commande !



Livraison dans les 24 heures

Votre commande est traitée immédiatement et livrée dans les 24 h. En outre, à partir d'un certain montant de commande en ligne, vous recevez régulièrement un extra en guise de cadeau.

Le service personnalisé est notre marque de fabrique

Vous ne trouvez pas ce que vous cherchez sur notre site ? Nous vous offrons toujours un service personnalisé et mettons tout en oeuvre pour satisfaire vos souhaits spécifiques avec toute la flexibilité nécessaire.



Livraison dans les 24 heures



Service personnalisé*



Prix équitables



Gamme de plus de 25 000 produits

Votre succès commence par Calipage

Vous avez besoin de conseils ou d'une offre sur mesure ? Nous sommes là pour vous. Notre ambition: vous faciliter la vie pour vos succès de demain.

Votre distributeur Calipage



Achat local



Satisfaction de la clientèle

Table ronde

« Le manager est le premier responsable du bien-être de ses collaborateurs »

Télétravail, adaptation aux plateformes technologiques, management à distance, mise à jour de nos connaissances, bien-être des travailleurs... En cette période de crise, les défis sont nombreux au sein des entreprises. À la mi-novembre, Mediaplanet a réuni 6 experts en gestion des ressources humaines, du droit du travail et de la formation pour aborder ces problématiques.

Texte : Philippe Van Lil



► Il y a encore trop d'entreprises au sein desquelles on n'aborde le bien-être que sur le plan technique, sans en comprendre vraiment la philosophie.

Ann Cattelain

CEO de Federgon



► Un changement important s'opère en ce moment : le bien-être et la santé mentale deviennent des enjeux fondamentaux de la GRH.

Olivier Lambert

Directeur général du Cefora

■ Quel est l'impact de la digitalisation et du télétravail sur la gestion des ressources humaines ?

Cathy Geerts : « Le contrat psychologique entre l'employeur et l'employé a fondamentalement changé : il y a plus de confiance, d'autonomie et de flexibilité. Espérons que cela s'installe de manière durable. La solidarité est importante également. Chez nous, pendant la crise, certains collaborateurs n'avaient presque plus de travail. En tant qu'entreprise, nous avons choisi de ne pas recourir au chômage économique. Nous avons réaffecté les personnes concernées à notre centre d'appel pour PME, qui reçoivent aujourd'hui huit fois plus de demandes qu'en temps normal. »

Romina Longo : « Le télétravail permanent n'est en effet pas efficace ! À certains moments, nous avons besoin de voir nos collègues. Avant la crise, certaines sociétés n'étaient pas du tout digitalisées et le télétravail n'y existait pas. D'un côté, beaucoup de managers gardent le focus, une efficacité énorme voire une plus grande productivité en télétravail. De l'autre, les collaborateurs ont tous envie de retourner au bureau pour maintenir des contacts. L'isolement professionnel total est lourd. De plus, à la maison, certaines personnes doivent travailler dans un environnement bruyant en présence d'enfants. La meilleure méthode est d'instaurer un système hybride et flexible. Actuellement, on s'oriente effectivement en Belgique vers une formule avec 2 ou 3 jours en télétravail et le reste en entreprise. »



Ann Cattelain : « Si je pars de mon expérience personnelle, j'estime que le télétravail avec mes collaborateurs est très efficace : nous parvenons à organiser jusqu'à neuf réunions par jour, chose impossible auparavant. En revanche, le peu de contacts peut poser problème. Il faut donc trouver le juste milieu. C'est pour cela que les experts en ressources humaines préconisent aujourd'hui de travailler trois jours au bureau et deux jours à domicile. »

Cathy Geerts : « Je constate aussi cette efficacité et cette productivité ; nos collègues ont vraiment travaillé dur les mois passés pour soutenir nos clients. Cela dit, travailler constamment à la maison implique qu'on risque d'oublier le développement, l'épanouissement, les contacts sociaux, etc. Une fois la crise terminée, on se rendra compte que beaucoup de gens surfent sur le stress et l'obligation liée à la situation. Néanmoins, cette crise a un effet stimulant sur l'employabilité : nombre de collaborateurs ont dû adapter leurs tâches professionnelles et en réaliser de nouvelles. Par le passé, en tant qu'employeur, il était de temps en temps difficile de faire bouger les collaborateurs vers d'autres tâches. »

Jean-Paul Lacombe : « De fait, la crise a joué un rôle d'accélérateur. Les problèmes de mobilité avaient déjà déclenché la réflexion sur le télétravail dans nombre d'entreprises. Du jour au lendemain, des tas d'employeurs qui ne l'avaient pas mis en œuvre ou le consi-

déraient impossible pour certaines fonctions y ont été contraints. C'est un véritable tremblement de terre en matière d'organisation de travail. On bascule vers un management basé sur la confiance et l'attribution de missions. Le 'petit chef' penché au-dessus de l'épaule de chaque employé, c'est terminé ! »

Christine Thioux : « Le télétravail est bénéfique pour la mobilité, le climat, etc. En revanche, le lien et le sentiment d'appartenance à l'entreprise sont en péril. Or, ce sont là des composantes essentielles de l'épanouissement en entreprise. Nous sommes des 'animaux sociaux' qui avons besoin d'échanges avec nos collègues. Comme le montre bien Yuval Noah Harari dans son livre 'Sapiens', c'est grâce aux mythes et aux histoires qu'un leader parvient à mener une communauté. Sans cette histoire, cette vision et ces valeurs rassembleuses, le sentiment de communauté et d'appartenance s'effrite lorsque tout le monde reste chez soi. Le télétravail doit donc rester limité dans la durée. »

Olivier Lambert : « Télétravailler s'apprend. Ce n'est ni inné ni évident ! Durant le premier confinement, nous avons contacté 500 acteurs de notre écosystème pour connaître leurs besoins : clients, responsables RH, chefs d'entreprise, partenaires sociaux, représentants sectoriels, formateurs, etc. Trois besoins essentiels ont émergé. Un : l'utilisation des outils numériques tels que Teams ou Zoom, qui n'est pas évidente pour tout le monde.

Deux : pouvoir manager le travail à distance, dont les pratiques divergent fortement du présentiel. Trois : assurer le bien-être des collaborateurs dans des contextes où l'on travaille chez soi avec des enfants, où l'on a perdu le contact avec ses collègues, où l'on doit revoir ses horaires ou sa manière de travailler. Lors du deuxième confinement en cours, on constate que des difficultés d'utilisation des outils numériques persistent. La fracture numérique ne concerne pas que la population défavorisée qui n'a pas accès aux outils digitaux ; elle touche aussi, au sein des entreprises, ceux qui ne jonglent pas avec ces outils. »

Cathy Geerts : « En tant qu'employeur, nous avons beaucoup travaillé ces dernières années sur ce que nous désignons comme les trois 'compétences futures' : « Agility » ou s'attendre à l'inattendu, ce qui implique de continuer à apprendre et de chercher de nouvelles expériences ; « Connecting » ou s'appuyer sur des réseaux ; « Think and act outside in » ou : écouter nos clients. Cette crise a mis en lumière à quel point tout cela est difficile mentalement, mais aussi à quel point il est nécessaire de disposer de compétences digitales. Elle a également montré l'importance des données. Chez nous, nous avons chaque jour une ou deux réunions pour vérifier si la continuité du service était assurée, qui était présent et dans quel pays, quel était le statut de la législation santé, etc. Nous suivons l'évolution des chiffres des absences chaque mois.

S'il y a trop d'absents dans un département, comment peut-on le gérer efficacement ? C'est devenu une question stratégique. »

Jean-Paul Lacombe : « Il est vrai qu'il y a aussi des conséquences collatérales sur le droit du travail, entre autres en matière de bien-être. Jusqu'à présent, on ne pouvait pas obliger un collaborateur à télétravailler sans son consentement. Dès lors, une série de questions se posent : pourra-t-on continuer à imposer le télétravail ? Le télétravailleur peut-il choisir le moment auquel il effectue ses tâches ? Comment redéfinir la notion de durée du travail ? Etc. »

Ann Cattelain : « En matière de digitalisation, nous devons rester positifs par rapport aux capacités de chacun. Depuis 2017, avec les travailleurs intérimaires, nous travaillons avec des contrats de travail électroniques, qui incluent une boîte aux lettres et une signature électroniques. Alors que ces intérimaires émanent de tous les pays et qu'ils sont rarement universitaires, très peu s'avèrent incapables de fonctionner de la sorte. Nous commençons également à collaborer ainsi avec les travailleurs en titres-services, pour lesquels nous organisons beaucoup de formations à distance vu que le présentiel est impossible. Une fois encore, le digital ne pose pas problème. »



► Cette crise a un effet stimulant sur l'employabilité : nombre de collaborateurs ont dû adapter leurs tâches professionnelles et en réaliser de nouvelles.

Cathy Geerts

CHRO de SD Worx



► L'organisation du travail a radicalement changé et on bascule vers un management basé sur la confiance et l'attribution de missions.

Jean-Paul Lacomble

Avocat associé au sein du cabinet Claeys & Engels

■ Quelles solutions proposez-vous pour améliorer le bien-être des travailleurs ?

Jean-Paul Lacomble : « Globalement, on consacre déjà beaucoup de temps et d'énergie au bien-être des travailleurs. Toutefois, dans le cadre de la crise actuelle, on n'en déploie pas toujours autant à rassurer les collaborateurs qui, comme les ouvriers, en raison de la nature de leur fonction, sont obligés de travailler en présentiel avec un risque sanitaire accru. Souvent, cela crée un sentiment de discrimination et d'arbitraire, à l'origine d'ailleurs d'arrêts de travail récents dans certaines entreprises, voire de plaintes pour harcèlement en raison de l'obligation de travailler en présentiel. »

Romina Longo : « Face à la dépression et au sentiment d'isolement des collaborateurs, il s'agit d'en identifier les causes. Il y a bien entendu les difficultés liées au télétravail mais aussi, en raison de la crise économique actuelle, le nombre de chômeurs a fortement augmenté, tandis que le nombre de postes vacants a fortement diminué. En conséquence, nous sommes soudainement confrontés à une offre excédentaire d'employés hautement qualifiés. Rester connecté avec des gens et attacher de l'importance à son propre bien-être restent indispensables en ces jours difficiles. »

Christine Thioux : « Le premier confinement a été relativement bien vécu car il y avait une émulation et une solidarité inédites.

Tout le monde avait l'énergie suffisante pour gérer les équipes à distance en maintenant du lien. Le second confinement change complètement la donne en raison de son incertitude dans la durée. Ne pas savoir quand on pourra reprendre les projets en cours est très anxiogène. Nombre de managers demandent de l'aide car ils déclarent ne plus savoir comment motiver leur équipe, non par manque de moyens, mais parce qu'eux-mêmes n'en peuvent plus. »

Cathy Geerts : « En temps normal, dans le cadre d'un programme d'équilibre au travail, nous organisons déjà plusieurs enquêtes par an auprès de nos collaborateurs. L'une des tâches clés d'un gestionnaire des ressources humaines est aussi d'organiser des entretiens réguliers avec eux. À présent, la crise nous impose diverses initiatives supplémentaires. Pour notre part, nous avons très vite réalisé une enquête pour savoir comment allaient nos collaborateurs et pris des mesures immédiates pour améliorer leur situation. Autres résolutions prises : installation d'une ligne d'écoute anonyme avec des psychologues, accessible à tout moment ; organisation de petits moments informels en équipe à distance, tels que des apéros virtuels... Certains de nos départements ont même expédié des colis spéciaux à leurs employés afin que tous puissent partager les mêmes boissons à ces apéros ! »

Olivier Lambert : « Le bien-être est l'un des enjeux fondamentaux de la GRH. Un changement important s'opère en ce moment :

on se préoccupe bien plus de santé mentale au travail. Comme le souligne l'auteur Harari, auquel nous avons déjà fait référence, nous vivons dans une société où le rythme des changements dépasse la capacité des êtres humains à s'y adapter. Ici, au-delà de la responsabilité individuelle de chacun, les entreprises ont aussi un rôle à remplir. Il peut s'opérer via les instances de concertation des entreprises telles que les comités pour la prévention et la protection au travail, mais aussi via les nombreuses formations proposées. Le manager est le premier responsable de la santé mentale et du bien-être de ses collaborateurs. »

Jean-Paul Lacomble : « À titre préventif, les entreprises ont en effet l'obligation d'établir un plan annuel comprenant un volet psychosocial qui englobe le bien-être au travail tout comme la protection des travailleurs. Ces aspects sont en discussion au sein des comités pour la prévention et la protection au travail. »

Christine Thioux : « Le stress traumatique post-coronavirus devient prégnant. Des gens qui ont été confrontés à la Covid-19, en raison par exemple d'une hospitalisation ou de la perte d'un proche, peuvent être fort marqués. Il faut également gérer cela en entreprise. En psychologie, on dispose de divers outils pour contrebalancer l'anxiété. Exemples : miser sur l'hyper court terme en partageant toutes les bonnes petites nouvelles qui, une fois alignées, donnent de l'énergie ; bouger en s'obligeant à marcher une demi-heure par jour ; libérer la parole en osant dire quand cela ne

va pas, notamment pour créer une solidarité entre le manager et son équipe. Tout cela déstresse, allège l'anxiété. »

Romina Longo : « Depuis septembre, on assiste à la restructuration de bon nombre de sociétés et à une seconde vague de licenciements. Actuellement, je reçois chaque semaine minimum une trentaine de CV de personnes en recherche du travail ; ces managers ont pourtant une expertise gigantesque. Pour s'en sortir, ils devront encore renforcer leurs compétences - upskilling - voire se reconverter - reskilling. »

Ann Cattelain : « Le bien-être en entreprise posait déjà question avant la crise. C'est encore plus le cas aujourd'hui. Malheureusement, il y a encore énormément d'entreprises dans lesquelles on n'aborde le bien-être que sur le plan technique sans en comprendre vraiment la philosophie. Des solutions doivent être trouvées à cet égard. C'est la raison pour laquelle, au sein de notre fédération, nous disposons, depuis des années déjà, d'une plateforme consacrée au bien-être au travail. En collaboration avec plusieurs partenaires, nous accompagnons les entreprises à titre préventif pour éviter entre autres le burnout de leurs collaborateurs et aidons ceux qui en sont atteints à revenir sur le marché du travail. Nous disposons aussi d'une académie bien-être. Quand on sait que, de manière générale, les maladies de longue durée concernent quelque 440 000 personnes en Belgique, il est essentiel de travailler sur la prévention et la remise au travail, sans pour autant intervenir dans les aspects strictement médicaux. »



► L'évolution rapide des outils ou des connaissances font que les études, universitaires ou non, deviennent relativement vite obsolètes.

Christine Thioux

Administrateur & Directeur de A-TH



► La crise nous a fait prendre conscience que 'l'apprentissage tout au long de la vie' est une condition sine qua non à l'employabilité.

Romina Longo

CEO de Youphoria

Jean-Paul Lacombe : « Pour l'heure, il est logique, du point de vue sanitaire, de demander aux gens de rester chez eux et de limiter leur bulle. Mais, par la suite, il s'agira dès que possible de faire éclater ces bulles, synonymes aussi de confinement mental, sans quoi on risque de rentrer dans une société de la méfiance et de la peur de ses voisins, de ses concurrents, etc. Si un tel repli sur soi se généralisait au point de devenir un modèle de société, cela conduira inévitablement à des guerres civiles ou extérieures. Il faut donc, à l'inverse, instaurer une société de la confiance, notamment en termes de ressources humaines et de relations de travail. »

Christine Thioux : « Cette notion de solidarité est essentielle. Essayons de ne pas subir ce qui nous arrive ! Le grand exercice que la sagesse stoïcienne nous apprend est de faire le tri entre les éléments sur lesquels on peut agir ou non. Rien ne sert de ruminer sur le coronavirus... Il est bien là ! En revanche, voyons comment rester positifs et se réinventer. C'est quasiment une obligation éthique du dirigeant d'entreprise de ne pas désespérer, de ne pas être pessimiste, même si on est parfois tenté de l'être. »

Quelle place occupe actuellement la formation continue ?

Jean-Paul Lacombe : « Il est étonnant de constater qu'un certain nombre de métiers de première ligne, qui ont tenu à bout de bras la société tout entière, sont aussi des métiers en pénurie. Ils l'étaient déjà avant

la crise. L'enjeu extraordinaire pour notre société est de réussir à canaliser un certain nombre d'énergies professionnelles vers ces métiers fondamentaux. »

Olivier Lambert : « L'un des problèmes majeurs est en effet le fossé énorme qui persiste entre les besoins de compétences dans des secteurs en pénurie et des pans entiers de l'économie comme l'Horeca et l'événementiel où il y a un énorme chômage temporaire. L'image est peut-être caricaturale mais, malheureusement, nous n'allons pas transformer un garçon de café en Data Scientist en quelques formations. »

Romina Longo : « Avec la crise actuelle, un nouveau style de management a émergé. Le micro management est remplacé par un leadership basé sur la confiance, une communication et des accords clairs, et où l'employé assume lui-même ses responsabilités. Les managers ont besoin de se réinventer, de se réorienter, de renforcer leurs compétences. Cela nécessite des formations bien plus efficaces pour leur donner les clés, à la fois sur le plan mental et sur le plan pratique, notamment en vue de gérer des équipes à distance en leur faisant confiance et en leur laissant de l'autonomie. »

Olivier Lambert : « En tant que responsable d'un organisme d'apprentissage, je peux vous assurer que les outils existent pour répondre à la demande de formation. Je me réjouis aussi de constater qu'à différents niveaux, les gouvernements ont mis la formation et

le développement des compétences au cœur de leurs accords. En outre, soulignons qu'il existe un droit à la formation, qui se traduit entre autres dans les conventions collectives de travail. Au sein de la commission paritaire auxiliaire pour employés, par exemple, on prévoit un droit à cinq jours de formation sur une période de deux ans. »

Ann Cattelain : « En Belgique, les gens ne réalisent pas toujours la nécessité de la formation pour rester aptes sur le marché du travail de demain. Il faut donc les y amener. C'est à cette fin qu'il faudrait développer, comme Agoria l'a fait, un test digital simple, limité à quelques questions, qui débouche sur un diagnostic : la personne a-t-elle vraiment les compétences nécessaires pour demain ou non ? Le cas échéant, ne doit-elle pas envisager l'une ou l'autre formation ? Dans la foulée, il faut évidemment une offre de formation suffisante. Des organismes comme le VDAB, le Forem et Actiris disposent de budgets conséquents à cette fin mais il serait judicieux d'en réorienter une part vers un compte-formation. La création de celui-ci impliquerait la responsabilité commune du travailleur, de son employeur, de l'État et des fonds sectoriels. Ce serait toutefois le travailleur lui-même qui choisirait les formations qu'il désire suivre, plutôt que de se les voir imposées par son employeur. »

Romina Longo : « Il s'agit de travailler à la fois sur deux aspects : les hard skills, que sont des compétences pratiques, comme les nouvelles connaissances nécessaires pour maî-

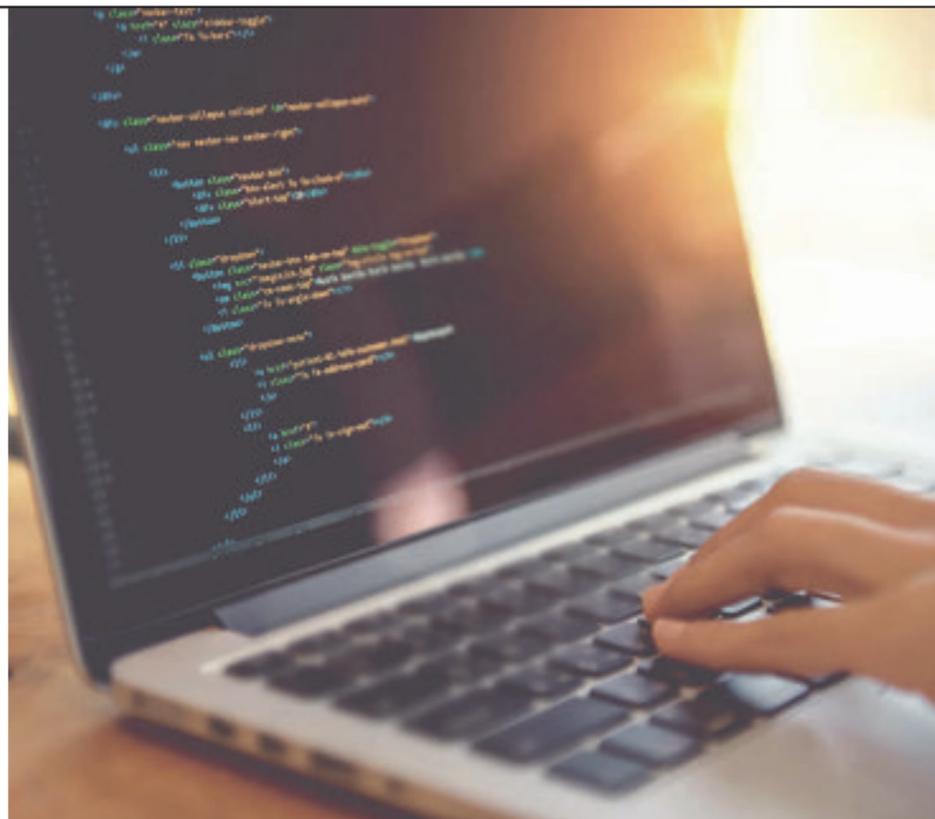
triser la digitalisation ; les soft skills, de plus en plus importantes, que sont par exemple la créativité, la flexibilité, l'autonomie et l'adaptabilité. Je n'ai jamais vu autant de plateformes en ligne pour acquérir de nouvelles langues ou expertises. La crise nous a fait prendre conscience que 'l'apprentissage tout au long de la vie' est une condition sine qua non. Aujourd'hui, nous devons nous réinventer et devenir plus agiles. »

Olivier Lambert : « Il faut développer une culture de la formation continue. C'est toutefois compliqué dans un contexte de confinement. L'ADN de notre organisme de formation, c'est le présentiel car l'apprentissage est un phénomène éminemment social. Dès lors, nous avons dû transformer toute notre offre de formation présentielle en offre digitale. »

Christine Thioux : « Aujourd'hui, les études, universitaires ou non, deviennent relativement vite obsolètes en raison de l'évolution rapide des connaissances ou d'outils comme l'intelligence artificielle. Un diplôme ne donne plus accès à une carrière durant 30 ou 40 ans. Il faut donc sensibiliser les gens à anticiper la nécessité de se former de façon continue. Du côté des entreprises, de plus en plus d'initiatives vont dans ce sens. Exemple : les 'comités métiers', dans lesquels on réfléchit à la manière dont les professions évolueront au cours des cinq prochaines années et à la façon de former les gens pour s'adapter. Mais cela ne suffit pas : les travailleurs eux-mêmes doivent aussi faire cet effort d'anticipation. » ■

Numérique : des formations efficaces pour répondre à la demande

Le numérique prend une place prépondérante dans nos vies privées et professionnelles. Quelles que soient leur taille ou secteur d'activité, quasiment toutes les entreprises sont concernées. Cela nécessite des formations adéquates. **Texte :** Philippe Van Lil



▲ Les besoins des entreprises en métier du numérique sont nombreux. Rien qu'à Bruxelles, Actiris en a désigné 14 comme étant en pénurie.

Nombreux sont aujourd'hui les métiers du numérique mais surtout les besoins des entreprises. Les usines, l'enseignement, la presse... énormément de métiers sont aujourd'hui impactés. L'offre ne suit cependant pas toujours la demande. Rien qu'à Bruxelles, Actiris a identifié 14 métiers en pénurie dans le numérique.

Cela ne s'arrête pas là : outre des compétences techniques, travailler dans le numérique exige d'autres aptitudes telles que la collaboration, la créativité, l'analyse et la capacité à se former tout au long de sa carrière. En raison de la rapidité et de la puissance de l'évolution du secteur, ce que l'on

apprend aujourd'hui risque d'être rapidement obsolète. D'où la nécessité de développer ces autres aptitudes, en ce compris celle qui consiste à « apprendre à apprendre ».

Des formations ciblées

Le monde de la formation a bien compris ces enjeux. Il s'adresse non seulement aux professionnels du numérique mais aussi à tous les autres. Il y a notamment les programmes de sensibilisation pour les entrepreneurs. Par exemple, si un commerçant envisage une plateforme d'e-commerce, que doit-il savoir pour se diriger dans la bonne direction et intégrer cela dans sa stratégie de développement commercial ? Ici, l'enjeu n'est pas de développer la compétence de création de

plateformes mais bien de savoir ce qu'il est possible de réaliser à partir de l'entreprise existante en recourant à de services externes. Et cela touche de nombreux aspects : développement du business, meilleure organisation de l'entreprise, cybersécurité, etc.

Du côté des métiers, il y a une pléthore de formations, notamment pour tout ce qui concerne le web, de près ou de loin : développeur Front/Back End, Web Designer, Community Manager, développeur d'applications mobiles, conseiller en solutions d'ob-

jets connectés, etc. À côté de ça, il y a aussi des formations pour devenir technicien-réparateur PC/Mac, photographe en techniques numériques, réalisateur audiovisuel, etc.

Le basculement que vivent nos sociétés a un impact gigantesque sur notre manière de fonctionner et de nous développer. Toutes ces formations constituent de formidables opportunités pour s'y adapter. ■

► CET ARTICLE A ÉTÉ RÉDIGÉ EN COLLABORATION AVEC EFP.

La formation continue, indispensable en entreprise

Outil de développement professionnel et d'inclusion sociale, la formation continue bénéficie à l'individu, à l'entreprise et à la société. Entretien avec Claudine Laperche, directrice de l'Institut Universitaire de Formation Continue de l'UCLouvain et Laurent Taskin, Professeur de GRH à la Louvain School of Management. **Texte :** Olivier Clinckart



Claudine Laperche

Directrice de l'IUFC

En quoi la formation continue est-elle importante ?

Claudine Laperche : « Elle constitue un investissement dans le capital humain d'une organisation. Des employés dont les connaissances et compétences sont en phase avec les changements d'un environnement en évolution permanente et très souvent concurrentiel sont source de développement socio-économique pour leur employeur. La formation continue accompagne la transformation des métiers, voire même l'anticipe. »



Laurent Taskin

Professeur de GRH à la LSM

Laurent Taskin : « Néanmoins, elle doit être une responsabilité partagée entre employeurs et employés. Ces derniers apprennent tous les jours, dans leurs interactions avec des collègues, des clients, ... Il faut donc que l'employeur développe une culture de l'apprentissage pour que tout travailleur, lorsqu'il ressent le besoin de partager ses expertises ou d'en acquérir de nouvelles, puisse trouver une réponse à cette attente, dans un climat valorisant. »

La formation continue est-elle accessible à tous ?

C.L. : « Actualiser ses connaissances ou se spécialiser, voire donner une autre orientation à sa carrière, reste possible pour tout un chacun. Les études et les formations ne s'arrêtent pas à la sortie de l'école ou de l'université. Développer ses compétences et évoluer professionnellement est donc primordial, plus encore aujourd'hui, alors que la crise peut créer des opportunités.

Mais comment choisir ? Par exemple, en 2020-2021, l'offre de l'UCLouvain compte plus de 250 programmes à horaire adapté à la vie professionnelle, proposés par les 14 facultés dans plus de 20 thématiques différentes. Largement de quoi trouver la formation souhaitée. »

En quoi consiste le programme de management humain innovant ?

L.T. : « En GRH, considérer les personnes comme un capital ou des ressources est profondément déshumanisant. Ce modèle obsolète détruit bien plus de richesses qu'il n'en crée. Faire vivre une organisation et des collectifs aujourd'hui, dans un contexte distancé

et digitalisé, requiert un changement de paradigme. Le défi majeur est donc de construire un management respectueux de la personne humaine, ancré dans la réalité des métiers de l'entreprise et qui permette la reconnaissance.

Dans cette optique, les universités jouent un rôle important, avec leur mission de diffusion des connaissances. Notre formation en 'management humain innovant' s'est construite en dialogue avec des praticiens et permet de comprendre ces enjeux et de les illustrer : nouveaux modes de leadership, de collaboration, leviers vers la reconnaissance, dialogue social... voilà quelques-uns des enjeux abordés. ■

EN COLLABORATION AVEC



« L'apprentissage via les outils numériques va devenir la norme »

Le secteur de la formation accélère son passage au numérique, en partie sous la contrainte du coronavirus. « L'apprentissage des hard skills et des soft skills via des outils numériques tels que Vitero, Zoom ou Teams va progressivement devenir la norme », prédit Johan De Meyer, Directeur chez NCOI Learning. « Et cela peut se faire de différentes manières. Pensez par exemple aux classes virtuelles, aux webinaires, aux bibliothèques d'e-learning à la demande ou aux formations hybrides. »

Texte : Deborah Seymus

« Les hard skills désignent les connaissances que l'on peut acquérir en étudiant ou en lisant sur un sujet particulier. Jusqu'à présent, cela se faisait sur la base de cours conventionnels. Aujourd'hui, on voit fleurir les webinaires, associés à un cours en ligne non obligatoire. Il existe aussi des classes virtuelles, où l'enseignant transmet ses connaissances et son expérience à un groupe réduit de participants sur une plateforme interactive. Autrement dit, il est possible de travailler en sous-groupes ou de poser des questions au formateur en communiquant à distance. Lorsque ce transfert de connaissances se traduit par des compétences, on parle de soft skills. Il s'agit principalement de compétences personnelles, émotionnelles, sociales et intellectuelles. On se trouve alors dans un environnement d'apprentissage plus détendu et pratique, qui accorde une place essentielle à l'interaction, que ce soit entre les participants ou entre le participant et l'enseignant. Les soft skills peuvent aussi s'acquérir à distance, par le biais d'une plateforme interactive qui propose du coaching virtuel. »

“ Le développement des ‘soft skills’ se fait dans un environnement d'apprentissage plus pratique, où l'interaction est essentielle.

Bibliothèque d'e-learning à la demande

« Chez NCOI Learning, nous travaillons déjà depuis quelque temps par webinaires. Mais la transition des webinaires live (soit des webinaires que les professionnels peuvent suivre en temps réel) aux webinaires à la demande (qui sont préenregistrés et peuvent donc être visionnés plus tard) est un phénomène relativement nouveau. L'idée étant que si nous proposons suffisamment de webinaires à la demande sur ces hard skills, nous finirons par



Johan De Meyer, Directeur NCOI Learning

© PHOTO : PRIVÉ

constituer une bibliothèque numérique. Les participants paieraient alors un abonnement annuel pour visionner un nombre illimité de webinaires. C'est un principe similaire à Spotify. Nous proposons déjà une offre très large de webinaires à la demande pour les juristes, les comptables et les fiscalistes, que nous étendons de manière systématique à d'autres groupes de fonctions cibles, notamment dans les RH, le marketing et l'IT.»

« Depuis peu, nous organisons de courtes sessions BOOST, qui sont destinées spécifiquement aux responsables de formation des entreprises. Ils peuvent suivre une session interactive de trente minutes pendant leur temps libre ou une pause déjeuner et ainsi apprendre beaucoup de choses en peu de temps sur différents sujets. Cela peut aussi leur inspirer des idées à mettre en œuvre dans leur organisation. Nous évaluons chaque session et examinons les sujets les plus demandés, afin de les approfondir. C'est ainsi que nous avons pu surprendre les entreprises avec des parcours d'apprentissage numériques, que chacun peut suivre, même en télétravail. »

Les formations hybrides dans le monde de demain

« Les formations dites hybrides, ou blended, se suivent tantôt en présentiel, tantôt en ligne. La crise du coronavirus a contraint les établissements de formation à s'adapter très rapidement. C'est une tendance irréversible, qui va faire partie du nouveau monde de demain, quel qu'il soit. Le télétravail, par exemple, a considérablement évolué ces der-

nières années. À terme, les gens n'auront plus à parcourir de longues distances pour suivre un séminaire ou autre. Tous les secteurs de la société ont maintenant testé les possibilités qu'offrait le numérique. Les personnes sont plus flexibles qu'on ne le penserait, et elles l'ont prouvé pendant cette crise. »

“ La demande de formes d'apprentissage courtes et efficaces ne cesse d'augmenter, et l'on ne peut y répondre qu'avec des outils numériques évoluant rapidement.

« Les outils numériques évoluent à vitesse grand V, tout en devenant plus accessibles et intuitifs. La demande de formes d'apprentissage courtes et efficaces ne cesse d'augmenter, et l'on ne peut y répondre qu'avec des outils numériques évoluant rapidement. D'où la nécessité de réévaluer le contenu des formations et des parcours. Nous pouvons choisir le mode d'apprentissage le plus adapté pour chaque volet d'une formation. Certains aspects sont sans doute plus adaptés à l'apprentissage en ligne, alors que d'autres nécessitent des interactions physiques dans un local de cours. »

Quel avenir pour NCOI ?

« Depuis peu, Kluwer Formations est devenu NCOI Learning et fait partie du NCOI Groep. Les leaders des marchés belge et néerlandais ont donc fusionné, faisant du NCOI Groep le plus grand groupe de formation privé d'Europe. Les marques de NCOI SA en Belgique (NCOI Learning, Informations Fiscales et M&D Seminars) peuvent ainsi profiter des outils numériques que NCOI a développés depuis un certain temps déjà aux Pays-Bas. Mais l'humain a toujours besoin d'interactions en face à face. Les formations ne pourront jamais devenir 100 % numériques. Les travailleurs ne peuvent se passer des contacts avec leurs collègues de bureau ou d'autres entreprises. Les formations rassemblent et permettent d'élargir son réseau. Et les employés veulent poursuivre leur développement et leur épanouissement. Grâce à la combinaison des outils et plateformes numériques avec le contact humain d'un formateur, c'est tout à fait possible. Et chacun pourra ainsi apprendre toute sa vie durant, plus facilement et de façon plus agréable. » ■

EN COLLABORATION AVEC



formations.ncoi.be

instaurer du chômage temporaire flexible

attirer et conserver de nouveaux talents

appeler votre coach SD Worx

passer la frontière avec votre entreprise et votre personnel

Cher dirigeant d'entreprise, vous voulez obtenir un score élevé dans les niveaux les plus difficiles ?

Avec SD Worx, c'est possible dès aujourd'hui.
Inscrivez-vous pour tous nos updates coronavirus et RH

sdworx.be/LEVEL

Recrutement et intérim | Administration du personnel
Payroll, politique de rémunération et organisation du travail
Enregistrement du temps et planification du personnel | Utilisation intelligente de vos talents

La distance: le challenge RH de l'année

Sabrina Bernardi
Product manager RH
chez Cefora

« Cette année, le télétravail a officiellement fait une percée. Comment adapter vos méthodes de travail, sans que la qualité, l'efficacité et le bien-être s'en trouvent affectés ? Recrutement, onboarding, management, formations... Tout se passe à présent à distance. »

Découvrez notre offre de formations adaptée à cette nouvelle réalité.
Faites votre choix ! www.cefora.be

Cefora asbl - Bd Auguste Reyers 70 - Silver Building Bloc A - 1030 Bruxelles T 0800 59 222 - contact@cefora.be

Besoin de renforcer votre équipe IT ?

Devenez entreprise formatrice

0800 85 210
info@efp.be

efp.be



Formation en alternance pme

