

■ Opinion

L'époque du "9-5" enfin révolue



Robby Vanuxem
Managing Director Hays
Belgique

► Des banques qui font travailler leurs employés à domicile, des horaires flottants, des "bureaux sur roues",... Le travail flexible gagne du terrain.

Postes de travail flexibles par-ci, horaires flottants par-là... : on pourrait en conclure hâtivement que le "9-5" n'existe pratiquement plus. Et si cette conclusion n'était pas si hâtive que cela ? Selon une étude, 90 % des entreprises souhaitent offrir une flexibilité à l'horizon 2020. Qu'est-ce qui pousse cette évolution de "l'horaire 9-5" vers "un travail au moment qui vous convient" ? Les millennials – encore eux – sont une nouvelle réalité sociale et prouvent que le travail flexible ne nuit aucunement à la productivité.

On ne peut plus l'ignorer : avec l'arrivée des millennials, nos entreprises prennent un sérieux coup de jeune et entrent en contact avec une autre mentalité et des normes innovantes. La jeune génération tient à sa liberté, demande – et offre ! – une flexibilité et attache une grande importance à un équilibre sain entre le travail et la vie privée, sans devoir faire des concessions au niveau de leur carrière. Notre enquête Diversity at Work l'a également révélé : le travail flexible est important à très important aux yeux de la majorité des travailleurs de 18 à 40 ans. J'ai déjà exhorté précédemment des entreprises à tenir compte des désirs de cette nouvelle génération de travailleurs. Si nous ne nous écartons pas du mode de pensée rigide et du régime de travail standard, nous risquons un choc. La conséquence ? L'entreprise ne sera plus attrayante pour les millennials ou la jeune génération ne se sentira pas à sa place si des collègues suivent le mode de pensée classique et cela provoquera leur départ.

La réalité sociale change, elle aussi. Le nombre de familles recomposées ou monoparentales augmente. Il ne faut pas sous-estimer non plus la problématique de la mobilité. Cela a-t-il encore un sens, par exemple, de rester dans les embouteillages pendant une heure et demie entre Louvain et Bruxelles afin d'arriver à temps au travail ? Non. Le secteur bancaire, par exemple, l'a compris : d'ici 2020, BNP Paribas Fortis souhaite que tous ses collaborateurs travaillent en moyenne deux jours par semaine à domicile. D'autres entreprises encouragent fortement, outre des horaires flexibles, le travail à domicile et le télétravail afin d'éviter et de réduire les embarras de circulation. Et que penser de l'"Office on Wheels" de Colruyt ?

Les femmes sont de plus en plus nombreuses à évoluer vers des fonctions supérieures, tout en souhaitant libérer du temps pour leur famille. Afin de leur offrir autant de chances qu'aux hommes, car la diversité des genres

est à juste titre un sujet important, le travail faisable – ou flexible – est tout aussi essentiel. De plus, l'âge moyen de la pension augmente. Pour les travailleurs plus âgés, il est également important de pouvoir continuer à accomplir leur travail d'une manière confortable et agréable : moins d'heures, horaire plus flexible, travail à temps partiel... Pour terminer, de nombreuses entreprises proposent déjà le travail à domicile par exemple. Les Big Four sont dotés de nombreux postes de travail flexibles, comme les flexbus près des gares. Il s'agit principalement d'entreprises qui n'ont aucun intérêt commercial à regrouper tous leurs travailleurs au même endroit.

Nous devons également nous débarrasser de cette idée illusoire qu'un système flexible entraîne une diminution de la productivité. Le contraire est tout aussi vrai. Supposons qu'un travailleur doive rester au bureau jusqu'à 18 h. Il est 17 h et il n'a pas vraiment de tâches urgentes à terminer. Il attend bien sagement l'heure de son départ, bavarde peut-être un peu avec des collègues ou va jeter un œil sur Facebook. Cette dernière heure a-t-elle été productive ? Avec un système flexible, les travailleurs ne doivent plus demander à leur manager, en rougissant, s'ils peuvent partir une heure plus tôt. La seule personne à laquelle ils doivent rendre des comptes, c'est eux-mêmes. "Est-ce raisonnable de déjà rentrer à la maison maintenant ?" Je vais prendre notre secteur comme exemple concret. Une entreprise nous fait savoir qu'elle est à la recherche d'une quinzaine de profils commerciaux. De quoi bien occuper un consultant qui y consacrera une semaine de travail intensif. La semaine suivante, il devra simplement effectuer un suivi et cela ne posera aucun problème de travailler une heure de moins. Les employeurs laissent leur personnel faire concorder leurs horaires de travail avec le temps nécessaire aux activités à un moment donné. De leur côté, les travailleurs disposent d'une marge afin de s'occuper d'affaires privées qui peuvent uniquement être réglées pendant les heures de bureau. Une étude de Vanson Bourne l'a déjà démontré en 2012 : 70 % des travailleurs qui pouvaient choisir, entre autres, leur lieu de travail, se sentaient mieux et travaillaient plus vite. Le SPF Sécurité sociale a constaté, lui aussi, une augmentation de 20 % de la productivité du personnel.

Nous ne pouvons toutefois pas ignorer les inconvénients potentiels. Certaines personnes interprètent littéralement la flexibilité et adaptent intégralement leur régime de travail à leur vie privée. Il se peut aussi que des travailleurs se sentent davantage sous pression étant donné qu'ils n'ont plus d'excuse pour ne plus travailler en dehors de leurs heures flexibles. De bons accords entre l'employeur et le travailleur sont indispensables pour limiter ou éviter ces inconvénients. Tant les entreprises que les travailleurs ont tout intérêt à suivre l'évolution du travail flexible et à en parler. Les avantages (potentiels), tels qu'une diminution de l'absentéisme pour maladie, un plus grand attrait pour les jeunes travailleurs, un impact positif sur la rétention et une augmentation de la productivité, sont trop importants pour ne pas le faire. Nous avons introduit le travail flexible chez Hays et les premières réactions sont d'ores et déjà positives. Il est impossible de stopper l'effet domino. Le "9-5" va disparaître, sauf dans les environnements de production par exemple. Les entreprises feraient bien de surfer sur la vague plutôt qu'attendre qu'elle ne frappe.

■ Chronique | Universités

Compta



Patrice Schumesch
Reviser
d'entreprises, associé
de PwC Belgique
et professeur invité
à HEC Liège

► Comptabilité et reporting des pouvoirs publics: les choses avancent...

► Lentement... mais elles avancent.

Dans ces mêmes colonnes en 2014 et 2016, je dressais un bref aperçu des obligations comptables et de reporting des pouvoirs publics et des développements en la matière. A un moment où la crise de confiance envers nos décideurs politiques et le besoin de transparence sont au plus haut, il m'est apparu intéressant de refaire le point de la situation et d'attirer une nouvelle fois l'attention sur les opportunités que la mise en place d'une comptabilité et d'un reporting inspirés des meilleures pratiques internationales peuvent offrir en termes de bonne gestion des deniers publics et de communication.

Un patchwork de pratiques comptables des gouvernements existe à travers le monde et celles-ci sont encore souvent basées sur les principes d'une comptabilité de caisse (recettes et dépenses), suivant en cela une logique budgétaire qui permet de suivre l'exécution des budgets votés. Mais cette situation évolue... Bien que le processus soit généralement lent, sur tous les continents, des gouvernements entament des projets de modernisation comptable s'inspirant des normes IPSAS (normes comptables internationales pour le secteur public), qui se rapprochent des règles applicables aux entreprises privées mais sont adaptées aux spécificités du secteur public. Une comptabilité et un reporting basés sur des règles reconnues au niveau international donnent une vue complète de la situation financière d'un gouvernement, c'est-à-dire de ses actifs et de ses dettes (y compris à long terme) et une vision plus économique de sa performance, c'est-à-dire de ses produits et charges de l'année.

En Europe, la Commission européenne (via Eurostat) poursuit ses travaux préparatoires au développement des EPSAS (normes comp-
ta-
bles)

bilité publique

bles européennes pour le secteur public), inspirées des normes IPSAS, et applicables à l'ensemble des gouvernements des Etats membres (pouvoirs centraux, régionaux, locaux et organismes de sécurité sociale). Les objectifs sont la production d'un reporting harmonisé de qualité, pouvant améliorer la prise de décision, et la fiabilité des données source alimentant le reporting statistique (SEC 2010), utilisé dans le cadre de la surveillance budgétaire des Etats membres (le respect des critères de Maastricht). Voulant se donner le temps d'un plus grand consensus politique, la Commission a reporté l'objectif de publier les règles EPSAS en 2020 et de les rendre obligatoires par tous les gouvernements dès 2025.

En Belgique, les choses bougent

“Les bénéfices peuvent être importants.”

également. La tenue d'une comptabilité en partie double est requise pour tous les niveaux de gouvernements depuis de nombreuses années mais des progrès sont à réaliser dans l'application pratique et le degré de maturité diffère. Le gouvernement fédéral et le gouvernement flamand sont bien avancés dans leur processus de réforme comptable et continuent de travailler sur divers domaines d'amélioration.

En Wallonie, un projet de modernisation du système comptable devrait débuter fin 2017/début 2018. Saluons également la récente nomi-

nation des membres de la commission de la Comptabilité publique qui aura pour objectif de donner des avis aux différents gouvernements en matière de comptabilité publique. Elle jouera un rôle important dans l'harmonisation des pratiques comptables par les divers niveaux de pouvoirs en Belgique, celle-ci devant s'inscrire dans le contexte des développements aux niveaux européen et international.

Les choses avancent donc, et nous devons nous en réjouir. Mais lentement... Le coût de mise en place d'un projet de modernisation comptable, la résistance au changement, le manque de conscientisation par rapport aux avantages des réformes, la vision des décideurs politiques souvent limitée à la période de leur mandat électoral, sont autant de facteurs ex-

pliquant la lenteur des réformes comptables dans le secteur public.

Pourtant, les bénéfices peuvent être importants. D'abord en termes de production d'une information comptable de qualité, qui intègre l'impact à long terme des décisions politiques (indispensable à l'équité intergénérationnelle) et est utile à la prise de décision, contribuant ainsi à une gestion performante des finances publiques. Ensuite en matière de reddition et de transparence des comptes publics, essentielles au processus démocratique. Une communication didactique et bien organisée sur le sujet, adaptée en fonction des destinataires de l'information, constituerait sans aucun doute un instrument contribuant à la restauration de la confiance que nos citoyens placent en nos décideurs politiques.

INNOVATION ET TRANSITION DES PME



VOTRE PME VERS UN MONDE DURABLE
**PARTICIPEZ À LA JOURNÉE
DE L'EXCELLENCE DES PME**

19 octobre 2017

AU CHÂTEAU BAYARD

Afin d'aider les PME à mener à bien leur transition vers un monde durable, JPME convie les entrepreneurs wallons et bruxellois à un grand débat le 19 octobre prochain. Conseils, partages d'expériences, outils de transition... La Journée de la PME offrira un florilège de clés aux entrepreneurs.

PROGRAMME

FORUM-DÉBAT • WALKING DINNER

INSCRIVEZ-VOUS SANS TARDER SUR
www.jpme.be

Un événement organisé par IPM Group
Plus d'infos : www.jpme.be



11^E
ÉDITION

