

# Références

## RÉVÉLEZ-VOUS !

N°02

VENDREDI 5 AVRIL 2024

LE RENDEZ-VOUS  
CARRIÈRE « LE SOIR »  
ET « SUDINFO »

## La fin du télétravail : faut-il imposer un retour au bureau ?



© stock.adobe.com

### Ingénieur, un métier méconnu

Les fédérations le disent de longue date : le pays manque d'ingénieurs. Face à ce constat, il faut changer l'image du métier et le féminiser.

22



### Diversifier les sociétés pour contrer le burn-out

En augmentation depuis des années, l'absentéisme de longue durée réclame de nouvelles réponses. Diversité des équipes et productivité revue font partie des ingrédients.

26



### Remettre le travailleur au centre

Les meilleurs environnements de travail se caractérisent par des valeurs fortes d'inclusivité, de respect et de camaraderie partagées par le management, comme les équipes.

28







# 19<sup>TH</sup> VLERICK HR DAY

**HR PRACTITIONERS MEET HR ACADEMY**

**12 JUNE 2024 GHENT, 35+ SPEAKERS**



**HR ANNO 2024**

Prof Dr Koen Dewettinck  
Vlerick Business School



**PEOPLE PURPOSE... PARADOX**

Prof Dr Marion Debruyne  
Vlerick Business School  
In her strategic approach to Purpose, professor Marion Debruyne explores the resolution of seemingly unsolvable Paradoxes by using an Innovative route.



**SQUIGGLY CAREERS: FROM TRAINING TO TRANSFORMATION**

Helen Tupper, Co-founder & CEO  
Amazing If

Step into a journey to create Squiggly Careers and experience the benefits for individuals and organisations. In this keynote, Helen Tupper will provide you with the necessary tools and insights!



**THE ACCOUNTABILITY REVOLUTION: OVERTHROWING SUSTAINABILITY'S REIGN**

Lucas De Man, CEO, **Company New Heroes and Biobased Creations**

Lucas De Man challenges HR norms urging a shift from Sustainability to Accountability. Explore the ethical revolution, emphasizing the crucial need for HR to lead conversations on organisational values.

Chair Partner



Media Partners



Platinum Sponsors



Diamond Sponsors



Gold Sponsor



Silver Sponsor



[www.vlerick.com/vlerickhrday](http://www.vlerick.com/vlerickhrday)



## 08

**Management humain pour travail hybride réussi**

Le recours au télétravail met en lumière l'importance de l'entreprise comme projet commun. On vient au bureau pour créer du lien et contribuer à une aventure collective, plus grande que la somme des parties qui la composent.



© Perrine Pohier.

## 15

**Le « Quiet hiring », une approche risquée**

Ce que l'on pourrait traduire par « embauche silencieuse », consiste à confier des tâches additionnelles aux employés, pour ne pas devoir embaucher de nouveaux collaborateurs ou collaboratrices. Le risque est d'épuiser ses équipes sur le long terme.



## 16

**Les conseils carrière de Marion Schoutteten d'Orta**

Fondatrice d'Orta, marque de mode belge et fière de l'être, Marion a démarré d'une page blanche, sans connexion, ni bagage spécialisé. Elle emploie aujourd'hui une trentaine de personnes entre la Belgique et le Portugal et envisage de s'installer en France.



## 20

**La « Gen Z » préfère les contrats freelances**

Née entre les années 90 et le début des années 2010, la Génération Z aspire à une carrière qui reflète ses valeurs, ses passions et ses désirs de liberté. Pour répondre à ses attentes, les normes traditionnelles du monde professionnel devront s'adapter. Le type de contrat proposé en fait partie.

## 30

**Consulter #WorkTok sur le réseau TikTok**

Routine de travail, démissions en direct, conseils de carrière... Ils sont de plus en plus nombreux à partager en ligne les détails intimes de leur vie professionnelle sur TikTok.



**Réenchanter nos lieux de travail**

Le séisme du Covid-19 a forcé le recours alors timide au télétravail dans les secteurs épargnés par le chômage économique. Quel bilan dresser près de quatre ans après le premier confinement traumatisant pour beaucoup de travailleurs ? Certains ont appris à apprécier le calme de ce nouvel environnement loin des collègues, d'autres ont surtout ressenti une grande solitude et une perte de repères. Pendant ce temps, des livres et des magazines sont sortis, des projets se sont créés et l'économie s'est remise en marche. Quelques années plus tard, on ne se pose presque plus la question de le proposer à ses employés dans la plupart des postes et secteurs. Flexibilité du travail et mobilité facilitée restent deux arguments forts. Ces derniers mois pourtant, certaines entreprises aux États-Unis, Google et Amazon en tête, et en Europe à l'instar du géant parisien de la publicité Publicis, ont fait le choix d'imposer un retour complet au bureau dans l'idée de recréer du lien et d'insuffler un esprit d'équipe. Alors que proposer à ses équipes pour les faire revenir dans l'open space ? Surtout à ceux qui ont pris goût à la quiétude et au confort de leur propre bureau ultra-équipé depuis la crise sanitaire ? Sans doute, les cours de yoga et les tables de ping-pong ne suffiront pas, même si les échanges sociaux constituent la première raison de revenir au bureau. Si on y passe moins de temps, on doit y être mieux. Pour Laurent Taskin, professeur en management et sciences du travail, le salut réside dans la capacité de l'entreprise à devenir un projet commun, fédérateur et porteur de sens, où chaque collaborateur sait ce qu'il apporte, en réunion ou à domicile. Cela passe par un management adapté, plus humain et moins axé sur la présence physique que sur la performance, et une culture d'entreprise bienveillante où chacun trouve sa place, mais aussi des moments et des lieux de convivialité et une authenticité dans les relations. Rassemblant le meilleur des deux mondes, le travail hybride pourrait être la voie du milieu.

✂ FLORENCE THIBAUT DE MAISIÈRES  
RÉDACTRICE EN CHEF  
FLORENCE.THIBAUT@REFERENCES.BE



# Best of [web]

Découvrez  
notre site  
web



Les absences de courte durée ont diminué cette année. © Shutterstock

## 31 % des travailleurs n'ont pas été malades en 2023

31 %, c'est le pourcentage de travailleurs belges qui n'a pas manqué un seul jour de travail pour cause de maladie en 2023 selon une analyse de SD Worx, prestataires de services RH. Une bonne nouvelle à tempérer puisque l'année 2022 avait été marquée par un nombre records d'absences de courte durée pour maladie.

C'est la première fois en dix ans que les absences de courte durée (moins de 30 jours) diminuent. « En moyenne, les Belges n'ont pas été souvent malades, et ils l'ont été un peu moins longtemps aussi », explique François Lombard, spécialiste en absentéisme pour SD Worx. A contrario, l'absentéisme de moyenne durée (entre 30 jours et 1 an) a augmenté en Belgique, sauf en Wallonie. C'est en Flandre que l'augmentation a été la plus significative. Enfin, les absences de longue durée (plus d'un an) restent stables dans notre pays.

Si les absences sur le lieu de travail peuvent avoir un impact sur la charge de travail et la motivation des autres travailleurs, elle a aussi un impact sur les finances des entreprises. SD Worx estime ainsi le coût salarial du temps non travaillé à 1.528 euros par ETP (équivalent temps plein) par an, sans tenir compte des charges patronales. ○

## Une contre-offre salariale pour rester ? C'est rarement efficace !

Que font les entreprises quand elles apprennent qu'un de leurs meilleurs talents s'en va ? Elles essaient de proposer une contre-offre salariale pour les conserver. Plus d'un quart des entreprises disent émettre de plus en plus de contre-propositions selon une étude menée par Robert Half, spécialiste du recrutement. Sauf que 29 % des employeurs constatent une baisse du nombre d'acceptations.

Cette baisse peut s'expliquer : 14 % des employeurs estiment eux-mêmes émettre des contre-offres... réellement compétitives. Pas étonnant donc de constater que moins d'un salarié sur dix considère ces offres comme attrayantes. Les accepter n'est pas non plus efficace. Si un quart des employés estiment que c'est un moyen d'obtenir une augmentation salariale, 33 % des employés seulement se sentent valorisés après l'avoir reçue, 16 % estiment que cela peut les motiver pour une durée limitée et 13 % craignent même que l'accepter puisse altérer la relation de confiance avec leur employeur. Bref, recevoir et accepter une contre-proposition n'est pas forcément bien vu par les deux parties.

Conclusion possible de tout cela ? Si vous êtes convaincu par votre départ de l'entreprise, mieux vaut peut-être rester sur cette impression et cette décision. ○



La contre-offre salariale a généralement peu d'impact. © Shutterstock



Avec un peu de chance, une candidature spontanée peut permettre de décrocher un poste. © Shutterstock

## Le b.a.-ba d'une candidature spontanée réussie

La première étape passe par une fine sélection des employeurs. Oubliées les entreprises qui publient de mauvais résultats dans la presse ou qui expriment des craintes quant à leur avenir. Aussi, consulter son entourage s'avère souvent précieux. De nombreux postes sont pourvus sans la publication d'annonces dans les canaux habituels.

Une fois l'entreprise sélectionnée, il s'agit de rédiger une lettre de motivation et un CV originaux. Première règle d'or, celle d'étudier l'entreprise choisie, de ses projets à sa culture d'entreprise, autant de données utiles pour rédiger une lettre de motivation argumentée et convaincante. L'ensemble doit être envoyé au DRH ou à la direction, mais jamais au mail général de l'entreprise. Il convient ensuite de ne pas oublier la relance, une dizaine de jours plus tard, par mail ou par téléphone à la personne de contact. Et si la candidature n'aboutit pas dans l'immédiat, rien n'est perdu. L'entreprise n'était sans doute pas en phase de recrutement. Mais si la candidature est bien ficelée, elle sera certainement conservée dans une réserve de recrutement. ○



De plus en plus de Belges cumulent deux jobs. © Shutterstock

## De plus en plus de Belges cumulent deux emplois

Plus de 250.000 Belges ont un deuxième emploi, soit 5 % des Belges actifs. Une hausse de plus d'un quart par rapport à il y a dix ans et la plus importante par rapport aux pays voisins. Une augmentation encore plus importante chez les personnes actives de plus de 65 ans, qui sont 68 % de plus. C'est ce qui ressort d'une étude comparative d'Acerta, entreprise de services RH[GX1]. Mais qu'est-ce qui pousse les gens à avoir deux emplois ?

Caroline est une de ces personnes : « Je me suis lancée comme indépendante en 2020 et face à l'incertitude de mes revenus et pour avoir une sécurité financière, j'ai décidé de prendre un emploi à temps-partiel à côté fin 2022 ». Jongler avec les deux activités, des horaires variés et des tâches différentes n'est pas toujours facile. D'autant que les efforts ne sont pas toujours récompensés : « Cumuler deux emplois, c'est avoir plus de revenus mais c'est aussi être taxée différemment ! J'ai eu une désagréable surprise, j'ai eu l'impression d'avoir travaillé en plus pour rien ! ». Car cumuler deux emplois, c'est aussi prendre le risque de passer dans une tranche d'imposition supérieure ! ○

## Comment gérer l'amitié au travail ?

Le monde de l'entreprise s'avère parfois difficile à vivre, et savoir que l'on peut compter sur ses collègues peut grandement contribuer à y faire face. Ainsi, profiter d'une équipe soudée réduit le stress et augmente le sentiment de bien-être général. Ces échanges positifs permettent également de développer ensemble des solutions productives pour l'employeur. Toute la difficulté d'une amitié au travail réside dans son maintien dans la durée et l'équilibre conservé avec le cadre strictement personnel et intime.

Si tisser des relations entre collègues n'a rien d'une obligation, cette action participe pourtant à la bonne entente présente dans l'équipe proche, une cohésion idéale pour remplir les objectifs à atteindre. Mais cette amitié se doit d'être encadrée,

avec l'importance de garder en mémoire que l'on est dans un milieu professionnel et que nos relations personnelles ne doivent jamais empiéter sur les heures de travail. La mesure est bien de mise pour ne pas subir des remarques négatives de son N+1, qui ne manquera pas de les rappeler lors de l'évaluation de fin d'année. Une amitié réussie se doit surtout d'éviter une exclusivité trop visible. Au risque de voir les autres collègues prendre ombre d'une relation extraprofessionnelle dont ils seraient exclus. « Quant à développer une amitié avec son supérieur hiérarchique, il convient de l'éviter, tout au moins sur le lieu de travail. Pour éviter les soupçons de favoritisme, mais aussi pour ne pas affaiblir l'indispensable notion de hiérarchie présente au sein de l'équipe », souligne Dominique Soens, coach en ressources humaines. ○



L'amitié au travail est parfois une question délicate. © Shutterstock



# Faut-il imposer le retour au bureau ?

Les entreprises qui souhaiteraient imposer le retour au bureau feraient-elles le bon choix ? Pas vraiment, car le télétravail est bien ancré aujourd'hui selon Kathleen Jacobs, experte en télétravail pour SD Worx.

✎ GEORGES XOURAS

## Quel est l'état des lieux du télétravail en Belgique aujourd'hui, selon vous ?

C'est devenu un élément indispensable d'un package salarial depuis le Covid. C'est très important pour les travailleurs. Ils ont besoin, comme les entreprises, de flexibilité. Je n'ai pas l'impression qu'on va vers une situation de suppression du télétravail et d'un retour à la situation pré-crise coronavirus. Nous allons plutôt vers une situation où les entreprises sont en train de réévaluer ce qui a été mis en place : est-ce que le télétravail doit être aussi important, comment l'organiser d'une autre manière. C'est une demande des entreprises mais aussi des travailleurs. Il faut pouvoir trouver un équilibre pour éviter que les gens perdent la connexion avec leurs collègues, l'employeur et la culture de l'entreprise. Le télétravail et le travail hybride, avec des horaires flottants par exemple, sont vraiment importants.

## Pourquoi cet équilibre est-il important ?

Plus que le retour au bureau, les entreprises veulent ajuster et reformuler les modalités. Pendant le Covid, il y avait des moments où il n'y avait personne au bureau certains jours et ceux qui y allaient se retrouvaient seuls. Il faut pouvoir créer des moments ensemble dans l'entreprise, comme prévoir un jour de collaboration où tout le monde est présent en même temps une fois par semaine ou toutes les deux semaines. Il y aura ces moments où on parle, où on est à la machine à café. C'est essentiel pour maintenir une bonne relation entre travailleurs.

On ne pense pas toujours forcément aux nouveaux collègues qui auront ces instants pour s'intégrer, apprendre, être formé, se développer et faire connaissance avec l'entreprise et les collègues. Quand on se connaît, on est beaucoup plus efficace et on va directement vers les bonnes personnes.

## Comment trouver ces modalités ?

Il est indispensable d'être flexible. Ce n'est pas « one size fits all ». Ce qui fonctionne dans une équipe ne fonctionnera pas ailleurs. Oui, il y a la nécessité d'être au bureau quand c'est propre à la fonction. Il faut un cadre général dans la société, mais selon les modalités et équipes, cela peut varier.

## Car tout le monde n'a pas le même rapport au télétravail...

Cela dépend de la nature du travail mais aussi de la personne ou du moment. Certains pré-

Ce n'est pas « one size fits all ».  
Ce qui fonctionne dans une équipe  
ne fonctionnera pas ailleurs.

— Kathleen Jacobs —



Kathleen Jacobs SD-Worx. © Frank Bahnmüller.

55 % des Belges sont satisfaits de leur manager, et ils sont même 70 % s'ils sont autorisés à télétravailler.

— Kathleen Jacobs —

férent travailler à domicile car il y a trop de bruit dans l'open space. Quand on rentre de congé et qu'on a des centaines de mails à vérifier, on voudra peut-être le faire à la maison, on n'aura pas besoin d'être au bureau entouré de ses collègues. Il faut pouvoir déterminer quelles tâches on peut faire à la maison, et quelles tâches on peut faire au bureau. C'est le plus difficile.

## A quoi s'exposent les entreprises qui imposeraient un retour au bureau ?

Si la nature du travail le permet, je ne vois pas comment ce serait possible. Si une entreprise annonce qu'elle supprime le télétravail, ce sera très difficile de trouver des gens pour effectuer ces fonctions. Dans la tête des travailleurs belges, c'est quelque chose d'acquis. Si ce n'est pas repris dans le paquet salarial, ce sera difficile.

**D'autant que cela a un impact sur la satisfaction. 55 % des Belges sont satisfaits de leur manager, et ils sont même 70 % s'ils sont autorisés à télétravailler selon une enquête SD Worx.**

C'est un avantage que l'on n'avait pas avant. Cela donne plus de flexibilité si on a une livraison à la maison, si on doit aller chez le médecin, si l'électricien vient. Avant, on devait planifier, demander congé, négocier. Aujourd'hui cela nous donne de la liberté. Si le manager fait cela bien, et lui aussi a dû s'adapter à la gestion d'une équipe à distance, et donne de la confiance, la satisfaction augmente. ○





Laurent Taskin, professeur de management à l'UCLouvain. © Aurore Delsol.

# Télétravail et travail hybride nécessitent un management humain

En juin 2021, durant la crise sanitaire, trois scientifiques de l'UCLouvain et de l'ULiège croisaient leurs regards sur les aspects positifs et négatifs du télétravail dont le Covid-19 avait brutalement accéléré la diffusion. Leurs conclusions ont-elles évolué ces trois dernières années ? Quelles nouvelles formes de travail ont été induites durablement ?

✎ CAROLINE DUNSKI

Dans un numéro spécial de la revue *Regards économiques*, Jacques-François Thisse (UCLouvain), économiste, Laurent Taskin (UCLouvain), professeur de management, et Isabelle Hansez (ULiège), psychologue, se demandaient si le télétravail, qu'entre 40 et 60 % de Belges ont pratiqué durant la crise sanitaire, était une solution d'avenir ou un boom éphémère ? Soulignant la probabilité que cette pratique s'intensifie durablement et que l'on ne revienne pas à la situation « pré-covid », les trois scientifiques analysaient les conséquences de cette intensification du télétravail dans une approche interdisciplinaire.

En croisant leurs regards, ils adressaient aussi des recommandations aux employeurs, aux salariés et aux décideurs politiques. Pour Laurent Taskin, professeur à la Louvain School of Management (UCLouvain), l'épidémie a constitué une occasion d'expérimenter de nouvelles formes de travail et l'enjeu organisationnel et managérial clé de l'après-covid sera de réinventer de nouvelles routines de travail autour de la présence, là où c'était la distance qui était régulée avant la crise Covid.

## Faire des activités porteuses de sens

Aujourd'hui, celui qui termine la rédaction d'un ouvrage à paraître prochainement sous l'intitulé Télétravail, d'une pratique de flexibilité à un mode de vie, estime que, « plus que jamais, afin de préserver et de valoriser l'innovation, la créativité et la socialisation, il convient de passer d'une régulation de l'absence individuelle à une régulation de la présence collective. Depuis 25 ans, les conventions collectives de travail régulent les jours d'absence individuelle. Il est tellement plus stimulant, d'un point de vue managérial, de gérer la présence collective au travail, de déterminer quand être ensemble au même endroit, pour faire quoi et quelles activités sont porteuses de sens. »

Et l'enseignant de poursuivre : « On n'est plus seulement sur la prise en compte d'un bien-être individuel, mais aussi sur celle d'un bien-être collectif. Comme le montre la récente étude de SD Worx, la proximité des travailleurs et travailleuses est indispensable pour l'innovation et l'apprentissage des uns et des autres. »

En 2021 déjà, Laurent Taskin parlait de réinventer l'entreprise comme une communauté de travail,



Il est nécessaire d'adapter les stratégies de travail en équipe à une réalité virtuelle.. © Shutterstock.

« un collectif qui est plus qu'un réseau d'individus et la somme de leurs contributions ». S'appuyant sur la notion de déslocalisation — où l'absence est régulée par des conventions et des pratiques de management à distance et où le sens du travail est mis à mal — Laurent Taskin rappelle l'importance de pratiquer un Management Humain « au service de la reconnaissance des collectifs, du travail et des personnes. Des ingrédients qui contribuent à produire le sens du travail. »

## L'entreprise comme projet commun

Aujourd'hui, le constat de l'enseignant est clair : « le travail est devenu hybride, de manière structurelle, y compris dans des organisations où le télétravail n'était pas ou peu pratiqué. Cela bouleverse l'organisation du travail. À court terme, les modalités de coordination doivent être repensées ».

À moyen terme, il s'agit de revoir la qualité de la collaboration et le rapport au travail. « Un contact distendu avec l'organisation demande d'autres régulations pour préserver et raviver l'entreprise comme projet commun. Dans de nombreux cas, le management est considéré comme seul responsable de la cohésion d'équipe, de la bonne collaboration et du bien-être des individus. À coups de formations au leadership, au management à distance, certaines entreprises pensent avoir mis en place une nouvelle forme d'organisation, dite de la confiance ou collaborative. Dans les faits, cependant, sans balises organisationnelles claires sur ce qu'il est normal d'attendre en matière de collaboration et donc aussi de présence collégiale, il a été montré que le management s'épuise et les collectifs s'atomisent. » Laurent Taskin plaide donc pour que des projets de transformation majeurs, à préparer comme tels, permettent l'émergence d'une organisation agile, collaborative et d'un management de la confiance ou encore humain. O

## Parmi les enseignements de l'édition 164 de *Regards Économiques*, citons :

- Le gain de productivité engendré par le travail est lié à sa fréquence. Au-delà de 50 %, son impact s'atténue.

- Pour les travailleurs, le télétravail peut être source de satisfaction (autonomie, flexibilité etc.) mais aussi d'inconfort (ergonomie, conflit privé-professionnel, ambiguïté des attentes, par exemple).

- La mobilité est le premier facteur de choix. Les politiques publiques doivent réfléchir à des solutions pour faciliter l'accès aux centres urbains et ainsi limiter une potentielle désertion de ceux-ci.

- Il est important que les employeurs formalisent la possibilité de télétravail dans leurs accords collectifs. Ils doivent également permettre à leurs salariés d'être dans de bonnes conditions de travail à domicile.

- Tout le challenge pour les managers est de gérer les équipes en tenant compte des contraintes personnelles, mais aussi de la préservation des liens sociaux, déterminants dans la performance de l'entreprise.



# Réduire le télétravail ? Employeurs et travailleurs ne pensent pas pareil



49 % des travailleurs estiment que travailler au moins trois jours au bureau et deux jours à la maison est l'équilibre idéal. © Shutterstock

**Le retour au bureau ? C'est ce qu'aimeraient voir de plus en plus de sociétés belges... alors que leurs travailleurs souhaiteraient eux pouvoir télétravailler plus souvent qu'à l'heure actuelle, comme le démontre une récente étude d'Acerta.**

✎ GEORGES XOURAS

Le 17 mars 2020, entreprises et travailleurs belges ont appris deux principaux nouveaux mots : confinement et télétravail. Quand c'était possible, il était demandé de travailler 5 jours sur 5 à la maison. Le retour au bureau progressif, parfois discuté, parfois imposé, a vu le nombre de jours de télétravail diminuer. Jusqu'à un certain point...

## 3 jours au bureau, 2 à la maison

Aujourd'hui, trois travailleurs sur quatre (74 %) travaillent au bureau au moins trois jours par semaine selon une nouvelle étude d'Acerta. Une demande des employeurs puisqu'ils sont un peu

plus de la moitié (53 %) à attendre que leurs collaborateurs soient présents sur le lieu de travail au moins trois jours par semaine. Ce qui ne semble pas déranger ces derniers car près de la moitié d'entre eux (49 %) estime que travailler au moins trois jours au bureau et deux jours à la maison est la situation idéale. « Nous constatons que les employeurs et les travailleurs partagent une vision parallèle sur le télétravail. Étonnamment, les chiffres nous montrent que ce sont surtout les plus petites entreprises, qui comptent moins de 10 travailleurs, qui font l'impasse sur un nombre fixe de jours de travail au bureau : 28 % affirment ne pas imposer d'obligation minimale », précise Hortense Mignard, experte juridique chez Acerta Consult.

## Une vision différente de l'avenir

Tout va donc bien pour tout le monde ? Pas exactement. Car les attentes varient entre les entreprises et leurs travailleurs en ce qui concerne la répartition idéale entre jours de travail au bureau et à la maison. Un peu moins de 57 % des entreprises estiment que l'équilibre actuel est bon mais près d'un tiers (30,6 %) d'entre elles

souhaitent que leurs équipes travaillent plus au bureau, contre 24 % en 2023. Et c'est tout l'inverse chez les travailleurs : 41 % souhaiteraient travailler davantage à domicile et plus de la moitié (54 %) se dit satisfait de la répartition actuelle.

## La clé ? Le dialogue

Hortense Mignard poursuit : « Force est de constater que les employeurs et les travailleurs n'ont plus tout à fait les mêmes attentes en ce qui concerne l'évolution du télétravail. Les 41 % des travailleurs qui aimeraient travailler davantage à domicile ne sont, en effet, suivis que par une minorité (13 %) d'employeurs ». La situation est-elle pour autant insoluble ? Pas forcément : « Il n'est pas surprenant que les politiques des entreprises en matière de télétravail soient réévaluées. La meilleure façon de le faire est de dialoguer et d'adopter une attitude constructive. Une chose est sûre : le travail hybride n'est pas près de disparaître, ne serait-ce que parce que les employeurs le considèrent comme un atout en période de pénurie de main-d'œuvre et parce qu'il contribue à faire d'eux des employeurs durables. »



Virginia et Annick, collègues de longue date, ont des attentes très différentes par rapport au télétravail. © D.R.

# Le retour au bureau ? Tout dépend des besoins des travailleurs

**Plus de télétravail ou revenir au bureau ? Il est plutôt nécessaire d'adapter ces modalités dans les entreprises selon les travailleurs. Illustration avec Virginia, 43 ans, et Annick, 39 ans, collègues et toutes deux comptables chez iFid à Bruxelles.**

✎ GEORGES XOURAS

Comme dans de nombreuses entreprises de différents secteurs, le travail à la maison était assez rare pour Virginia et Annick avant les différents confinements. « J'avais un jour de télétravail et j'essayais d'en avoir un deuxième », se souvient la première. « J'allais tous les jours au bureau de mon côté », précise la seconde.

## Un confinement vécu différemment

Quand le premier confinement est tombé, c'est un peu la surprise et la panique un peu partout. « Ce n'était pas hyperfacile au début car certains n'avaient pas de connexion, pas de matériel adéquat. On a dû retourner chercher ce qu'il fallait au bureau. C'était vraiment la galère les premières semaines. On avait déjà un PC portable, mais pas de deuxième écran, il a fallu du temps avant que ça se mette en place », explique Virginia. Pour Annick, le mot « galère » ne suffit presque pas. « Je l'ai très mal vécu car mon compagnon travaillant au Colruyt, il était très sollicité... et je me suis retrouvée toute seule avec deux enfants en bas âge. Je me levais plus tôt pour m'occuper d'eux et travaillais quelques heures et puis tard le soir. Je pense avoir fait un petit burn-out parental ».

## Un retour au bureau presque supplié

Ces deux situations engendrent un résultat différent par rapport au retour au bureau. Virginia a, par exemple, obtenu son deuxième jour en télétravail par semaine et a trouvé son équilibre. Annick a presque supplié de revenir au bureau 5 jours sur 5 dès que c'était possible. « Je l'attendais avec impatience, je regardais Sophie Wilmès tous les jours » sourit-elle. Pas besoin de l'imposer, Annick est revenue d'elle-même toute la semaine dès le départ. « Le fait d'habiter près aide aussi ». Tout le contraire pour Virginia : « Le trajet m'épuise et si je peux avoir deux jours en moins, cela me va très bien. Si le travail en présentiel 5j/5 est imposé un jour, je crois que je ferai un scandale. Et je suis capable d'aller voir ailleurs », dit-elle sans détour.

## Pas de situation idéale pour tout le monde

On le comprend aisément, on ne peut pas imposer le même retour au bureau à tous les collaborateurs... comme ce n'est pas forcément la meilleure idée de proposer entre 3 et 5 jours de télétravail. Virginia résume peut-être mieux la situation : « J'aime bien le mix des deux. Quand je suis à la maison, je sais que je peux travailler à fond sur mes dossiers sans être 'dérangée' par des collègues ». Pas une raison pour ne plus venir non plus de la semaine : « voir les équipes et ses collègues est primordial ». Et puis, certaines choses ne sont pas faciles en distanciel : « quand tu dois expliquer un cas, montrer des écritures, ce n'est pas évident si la personne n'est pas à côté de toi ». Pour Annick, c'est bien plus simple : « penser au télétravail me file déjà des bouillons ». ○



# États-Unis, France... le retour au travail est aussi de plus en plus exigé

Est-ce la fin du télétravail dans d'autres pays ? Si les grandes boîtes américaines le demandent, et l'imposent, depuis un petit moment, les Français ressentent eux la pression des employeurs.

GEORGES XOURAS

Si le retour au présentiel ne semble pas véritablement se dessiner en Belgique, malgré une demande des employeurs, comment cela se passe-t-il en dehors de nos frontières ? On est allé voir le marché de nos voisins français et de nos cousins américains.

## Les États-Unis imposent le retour au bureau

Amazon, Disney, Meta, Google, Publicis... les plus grandes entreprises américaines ont fait volte-face ces derniers mois en imposant le retour au bureau après avoir encouragé le « full remote », soit 5 jours sur 5 en télétravail. La plus grande ironie étant que même Zoom, l'un des fameux services de visioconférence utilisés pendant les confinements, a demandé à ses travailleurs de revenir au bureau. Les grands patrons ont beau vouloir un retour de 3 jours minimum au bureau, les travailleurs comptent bien résister. Les salariés d'Amazon ont débrayé pour contester et les plus réticents préfèrent même démissionner. Plus de 30.000 travailleurs ont signé une pétition interne pour exprimer leur mécontentement car beaucoup d'entre eux ont été engagés pendant la pandémie en tant que travailleur à distance. Le résultat ? Les cadres d'Amazon peuvent désormais licencier les travailleurs qui ne viennent pas au moins trois jours par semaine ! Ce retour au bureau et ces stratégies « répressives » semblent fonctionner en tout cas aux USA : les deux tiers des employés sont désormais au bureau à temps plein selon une enquête d'Owl Labs en juin 2023. Une augmentation de 41 % par rapport à 2022 ! Un chiffre qui pourrait encore augmenter car selon une autre enquête de Resume Builder en août, 90 % [GX2] des entreprises consultées prévoient d'instaurer des politiques de retour au bureau d'ici 2024.

## Les Français ressentent de la pression

Comme en Belgique, les employeurs et les travailleurs français ne sont pas sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le télétravail. Une récente étude Opinion Way pour Slack auprès de travailleurs du savoir en France révèle ainsi que 62 % des sondés souhaitent travailler au moins la moitié de la semaine. Les entreprises souhaitent diminuer le travail à la maison puisque 82 % d'entre elles ont émis des directives ou des encouragements pour un retour au bureau. Le résultat ? 71 % des entreprises ont imposé des jours de pré-



De plus en plus de géants américains imposent la présence au bureau. © Shutterstock

sence obligatoires à leurs collaborateurs, et 46 % des travailleurs français ressentent ainsi une pression pour revenir sur leur lieu de travail. Contrairement à ce que peuvent penser certains dirigeants, le retour sur le lieu de travail n'a même pas d'impact sur la productivité : 30 % des Français notent un lien entre retour au bureau et baisse de la productivité et passent plus de temps sur une tâche quand ils sont sur leur lieu de travail plutôt qu'à la maison. Un chiffre qui augmente encore chez les moins de 35 ans ! À réfléchir... ○

**82 %**  
des sociétés françaises réclament le retour au bureau.



Une nouvelle directive européenne viendra encadrer le travail des plateformes numériques. © Shutterstock

# Uber, Deliveroo and co : les travailleurs des plateformes seront bientôt mieux protégés

**Salarié ou indépendant ? La question s'est longtemps posée pour les 28 millions de travailleurs utilisant les plateformes numériques. Un accord visant à améliorer leurs conditions et à régler le recours aux algorithmes par ces plateformes a été trouvé au niveau européen.**

GEORGES XOURAS

Il y a 28 millions à travers l'Europe à effectuer un travail à partir d'une plateforme numérique et ils seront 43 millions en 2025. Et pourtant, leur situation reste floue depuis l'expansion des acteurs à la Deliveroo. Malgré un statut d'indépendant, ces travailleurs sont soumis à des horaires, à des contrôles, à des ordres et doivent même par-

lementer la gestion algorithmique de ces plateformes.

## Une présomption de salariat

Cette nouvelle directive permettra notamment de mieux déterminer le statut des travailleurs de plateformes numériques. Comment ? En permettant à ceux-ci de bénéficier de droits grâce à une présomption légale d'emploi quand des faits témoignent d'un contrôle et d'une direction seront constatés. En cas de litige entre les deux parties, ce sera aux plateformes à prouver qu'il n'existe pas de relation de travail salariée.

## Plus de transparence

L'utilisation des algorithmes à des fins de gestion des ressources humaines devra aussi être plus transparente. Une supervision par un être humain qualifié pour toute décision importante influençant ou prise par un algorithme (rémunération, suspension de compte, fin de collaboration...) devra être mise en place. Les travailleurs de plateforme devront également être correctement informés de l'utilisation de systèmes de surveillance ou de prises de décision concernant le recrutement, les conditions de travail ou leur rémunération, parmi d'autres exemples. Les travailleurs auront aussi le droit d'obtenir une explication et d'en demander le réexamen s'ils le souhaitent.

## Et maintenant ?

Si l'accord a été trouvé mi-mars, le texte doit encore être mis au point dans toutes les langues et adopté par les institutions européennes. Les États membres auront ensuite deux ans pour intégrer les dispositions de cette directive dans la législation nationale. Les 43 millions de travailleurs de plateforme actuels devront encore attendre un certain temps avant d'être mieux protégés. ○

fois porter un uniforme. Un statut bien connu sous le nom de « faux indépendant ». Un accord sur de nouvelles règles au niveau européen à ce sujet a récemment été trouvé, sous la présidence belge du Conseil de l'UE, malgré la réticence de certains pays comme la France par exemple.

## Mieux protéger les travailleurs

Mi-mars, les ministres de l'emploi et des affaires sociales de l'Union européenne ont confirmé l'accord provisoire sur la directive relative au travail via une plateforme. L'objectif de cet accord et de cette directive ? Garantir des droits et des normes minimales de protection pour les millions de travailleurs de plateformes. Autrement dit, il s'agit aussi de s'attaquer au travail de faux indépendant et de ré-



# Les flexi-jobs de plus en plus populaires



Au départ destiné à l'Horeca, le concept de flexi-job a gagné toute l'économie. © Shutterstock

**Un contrat de travail flexi-job est un contrat par lequel un travailleur effectue un emploi complémentaire pour un employeur, à condition d'être pensionné ou d'être déjà occupé chez un ou plusieurs autres employeurs à raison de 4/5e d'un temps plein au moins.**

✎ CAROLINE DUNSKI

Suite à la loi du 16 novembre 2015, seules les entreprises relevant du secteur de l'horeca pouvaient au départ recourir au contrat de flexi-job non soumis aux cotisations personnelles et patronales normales. Depuis lors, des modifications successives ont progressivement élargi ce régime fiscal à d'autres secteurs et, depuis janvier dernier, le statut de flexi-jobber a encore été étendu.

Les changements apportés au statut du flexi-job n'ont pas diminué sa popularité pour l'instant, constate SD Worx. En tant que secrétariat social, l'entreprise a déjà enregistré une augmentation d'au moins 20 % du nombre de personnes ayant un flexi-job en Belgique au cours des deux premiers mois de 2024, en comparaison de la même période en 2023. Cette tendance est particulièrement marquée dans des secteurs tels que l'Horeca et le commerce de détail indépendant, qui représentent ensemble plus de 85 % des flexi-jobs.

## Profils expérimentés pour besoins spécifiques

C'est exactement dans ces deux secteurs que l'on retrouve Simon Corbisier, responsable du magasin Hubo de Philippeville et du Presbytère de Sautour, à la fois hôtel et restaurant. « Nous utilisons le Flexi-job surtout pour l'Horeca, mais cela nous



L'Horeca et le commerce de détail indépendant pèsent pour 85% des flexi-jobs.

arrive aussi de l'utiliser dans le magasin de bricolage. » Pour le Presbytère de Sautour, qui occupe 6,5 équivalents temps plein (ETP) pour la partie hôtel et 3 pour la partie restaurant, les gestionnaires ont besoin de personnes expérimentées.

« Généralement, on a des 'habitués'. Quatre ou cinq personnes, pour les deux entreprises, exclusivement des personnes pensionnées qui répondent à des besoins spécifiques et ont énormément d'expérience. Par exemple, pour l'Horeca, on a récemment engagé un profil manuel et bricoleur, qui sait faire toutes les petites réparations nécessaires dans l'hôtel. C'est un profil extrêmement difficile à trouver que l'on cherchait depuis l'ouverture du Presbytère il y a dix ans ! »

Pour les employeurs, l'avantage du système est la flexibilité des personnes et la simplicité administrative. Pour les flexi-jobbers, c'est la possibilité de compléter les revenus, du travail ou de la pension, sans devoir payer d'impôts supplémentaires, pour autant que les revenus ne dépassent pas un certain montant.

## Lien social et revenus complémentaires

Après avoir connu de multiples reconversions professionnelles et avant d'atteindre l'âge de la pension, Michèle a travaillé 12 ans dans une boulangerie. Elle continue d'y travailler deux jours par semaine et d'y effectuer des remplacements quand des collègues sont malades. « Pour moi, c'est une très bonne initiative. Cela permet de garder un contact social, avec les collègues et avec les clients que je connais, et cela m'apporte des rentrées supplémentaires. J'ai toujours été active et j'ai élevé cinq enfants. » La chaîne de boulangerie pour laquelle Michèle travaille emploie trois ou quatre flexi-jobbers, surtout à la production en atelier. « Ce sont généralement des anciens, disposant d'un savoir-faire. » Une manière aussi de se sentir utile. ○

# L'embauche silencieuse... c'est prendre le risque d'épuiser ses équipes



Ce qu'on appelle « recrutement silencieux » est une méthode qui vise à recruter en interne sans ouvrir de vrai poste. © Shutterstock

**Le « Quiet hiring », que l'on pourrait traduire par « embauche silencieuse », consiste à confier des tâches supplémentaires aux employés, pour ne pas devoir embaucher de nouveaux collaborateurs ou collaboratrices.**

✎ CAROLINE DUNSKI

Le « Quiet hiring » est une tendance qui s'observe aujourd'hui dans un contexte de course aux talents, de non remplacement des personnes malades, ou encore quand l'entreprise n'a pas les moyens de recruter en externe. Pour le collaborateur ou la collaboratrice qui se voit confier de nouvelles tâches, cela peut constituer l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et de développer sa carrière de façon non linéaire... mais c'est aussi courir le risque de s'épuiser si la charge de travail devient trop élevée.

Sur son site internet, le groupe Unique, fournisseur de services RH, souligne qu'« à l'origine du Quiet hiring, on trouve la flexibilité croissante

des emplois actuels. Alors qu'autrefois les horaires fixes de type 9h-17h, les descriptions de fonction claires et les relations de travail formelles étaient monnaie courante, aujourd'hui les employés peuvent davantage télétravailler et sont flexibles en termes de tâches et d'horaires. Le contenu de la fonction correspond de ce fait mieux à leurs talents, ce qui constitue un atout. Mais les emplois hybrides peuvent également amener les employeurs à alourdir la charge de travail des employés. »

## Anticiper les risques de burn-out

De son côté, Johan Claes, cofondateur et formateur de la Talent Acquisition Academy, souligne l'importance, pour les managers d'entreprise, d'assurer une ambiance motivante et bienveillante pour toutes et tous. « Il faut donner envie aux gens d'être là. Si vous surchargez vos collaborateurs, vous risquez de mettre les équipes à genou. Si vous déplacez la charge de travail sur d'autres personnes qui sont également submergées, l'étape suivante est le burn-out ! La responsabilité d'un manager est aussi de mettre

des limites à son personnel, même et surtout s'il semble très, voire trop motivé, et d'anticiper les risques d'épuisement et de burn-out. »

Toutefois, ce n'est pas qu'une question de management, reconnaît Johan Claes. « Il s'agit aussi des moyens disponibles. En période moins favorable, quand il y a une crise, un frein au recrutement à cause d'une réorganisation, voire un manque de moyens budgétaires, l'entreprise peut être poussée à se réorganiser en s'appuyant sur les compétences disponibles en interne, et en faisant jouer la flexibilité et la mobilité des collaborateurs et collaboratrices. C'est là que la formation — « upskilling » ou « reskilling » — jouera un rôle fondamental pour traverser cette période sans possibilité de recruter en externe. »

Si les entreprises peuvent former ces collaborateurs motivés en interne afin qu'ils élargissent leur domaine de compétence et évoluent vers d'autres fonctions, il y aura nécessairement un moment où ceux-ci libéreront un poste qu'il faudra également remplacer... Gare donc à l'effet domino ! ○



# Les conseils carrière de Marion Schoutteten

Fondatrice d'Orta, marque de mode belge et fière de l'être, Marion a démarré d'une page blanche, sans connexion, ni bagage spécialisé. Originnaire de Lille, elle y fait ses armes chez Zadig & Voltaire et découvre le monde du travail, avant de s'installer à Bruxelles par amour et de lancer sa propre marque. Celle qui a remporté le dernier Bold Award Belgique en janvier dernier emploie aujourd'hui une trentaine de personnes entre la Belgique et le Portugal.

FLORENCE THIBAUT

**Qu'est-ce qui vous a donné envie de travailler dans la mode ?**

C'est un domaine qui me captive depuis ma plus tendre enfance, même si ce n'est pas une passion familiale. Je ne viens pas d'une famille particulièrement artistique, mais je consultais avidement les magazines de mode. C'était un monde qui m'était a priori fermé, mais j'adore le challenge ! J'aime qu'on me dise que ce n'est pas pour moi. J'ai mis un pied chez Zadig & Voltaire comme étudiante en parallèle à mon cursus en communication et je n'ai plus quitté le secteur. Je suis rapidement passée responsable du corner de trois étages au Printemps. J'ai compris que je pouvais faire la différence avec mon travail et mon énergie.

**Quelle ont été les rencontres décisives dans votre carrière ?**

La première, c'est forcément mon coup de foudre avec Gauthier Prouvost. Je vivais alors à Londres. Je suis partie rendre visite à une amie au Portugal et je l'ai rencontré en voyage. Deux mois plus tard, je m'installais à Bruxelles. C'était une évidence. Il m'a encouragé dès le départ à croire en mon projet. Orta est née dans ma cuisine avec 15.000 euros. Les premiers mois, je travaillais avec une modéliste qui me faisait cinq modèles par mois. Gauthier est devenu mon mari, puis mon associé. On a tout vécu à deux. Ma deuxième rencontre décisive a été avec Claire Laurençon, ma première directrice financière. Elle m'a apporté beaucoup de rigueur et de structure. Grâce à elle, je m'ouvre à d'autres compétences. Et puis pour la première fois, Orta a accès au financement bancaire. Cela crée de nouveaux horizons.

**Quelle a été la leçon de l'an passé ?**

Je me suis vraiment rendu compte que ce n'était pas grave de faire les choses autrement et à sa manière. Je n'avais pas les codes quand j'ai débuté dans la mode, ni de contacts dans le milieu et j'ai dû enfoncer les portes. Je ne suis ni styliste ni designer et je n'ai pas un parcours typique. Recevoir le dernier Bold Award remis par Veuve Clicquot,



Marion Schoutteten a fondé Orta il y a presque sept ans. Née en ligne, sa marque a explosé ces dernières années. © Profirst International

fer de lance du groupe LVMH, en début d'année m'a vraiment porté et donné beaucoup d'énergie comme entrepreneuse. Je suis très fière de ce prix.

**Qu'est-ce qui vous attend cette année ?**

Après avoir créé une viscosité 100 % européenne, nous travaillons sur une nouvelle matière durable, encore gardée secrète à ce stade. Nous réfléchissons également à ouvrir une boutique à Lille, mais nous voulons bien faire les choses. Ouvrir notre Baraque, le flagship de la marque, à Bruxelles fin 2022 était un choix instinctif et naturel. Nous sommes fiers d'être une marque bruxelloise. Nos bureaux sont à deux pas de la rue Jean Stas. Nous faisons de nombreux pop-up dans différentes villes. C'est un excellent test pour sonder les marchés. Notre but est de grandir,

mais de manière raisonnée et d'offrir une vraie expérience à notre communauté. On reste une marque digitale, mais de nombreuses clientes ne passaient pas à l'achat sans boutique. Le choix d'un magasin physique était un pari gagnant.

**Quels seraient vos trois conseils à un talent ?**

Il faut pour moi partir du principe que l'argent investi est perdu, cela met moins de pression. Si on est dans une phase de survie, on prend les mauvaises décisions. Ensuite quand on y va, il faut y aller à fond et ne rien regretter. C'est vraiment un état d'esprit à adopter. Ensuite, je crois beaucoup en la fidélité. Il faut savoir d'où on vient. Je travaille toujours avec les mêmes usines en France qui m'ont fait confiance au début de la marque. C'est une valeur fondamentale dans le business et ailleurs. ○

# Actiris pousse 4.000 Bruxellois à créer leur propre job

« Du mal à trouver un emploi ? Et si vous le créez vous-même ? ». C'est le message que (re-)lance Actiris auprès des demandeurs d'emploi de longue durée par l'annonce des nouveaux partenaires sélectionnés pour les accompagner dans la création de leur propre job.

GEORGES XOURAS

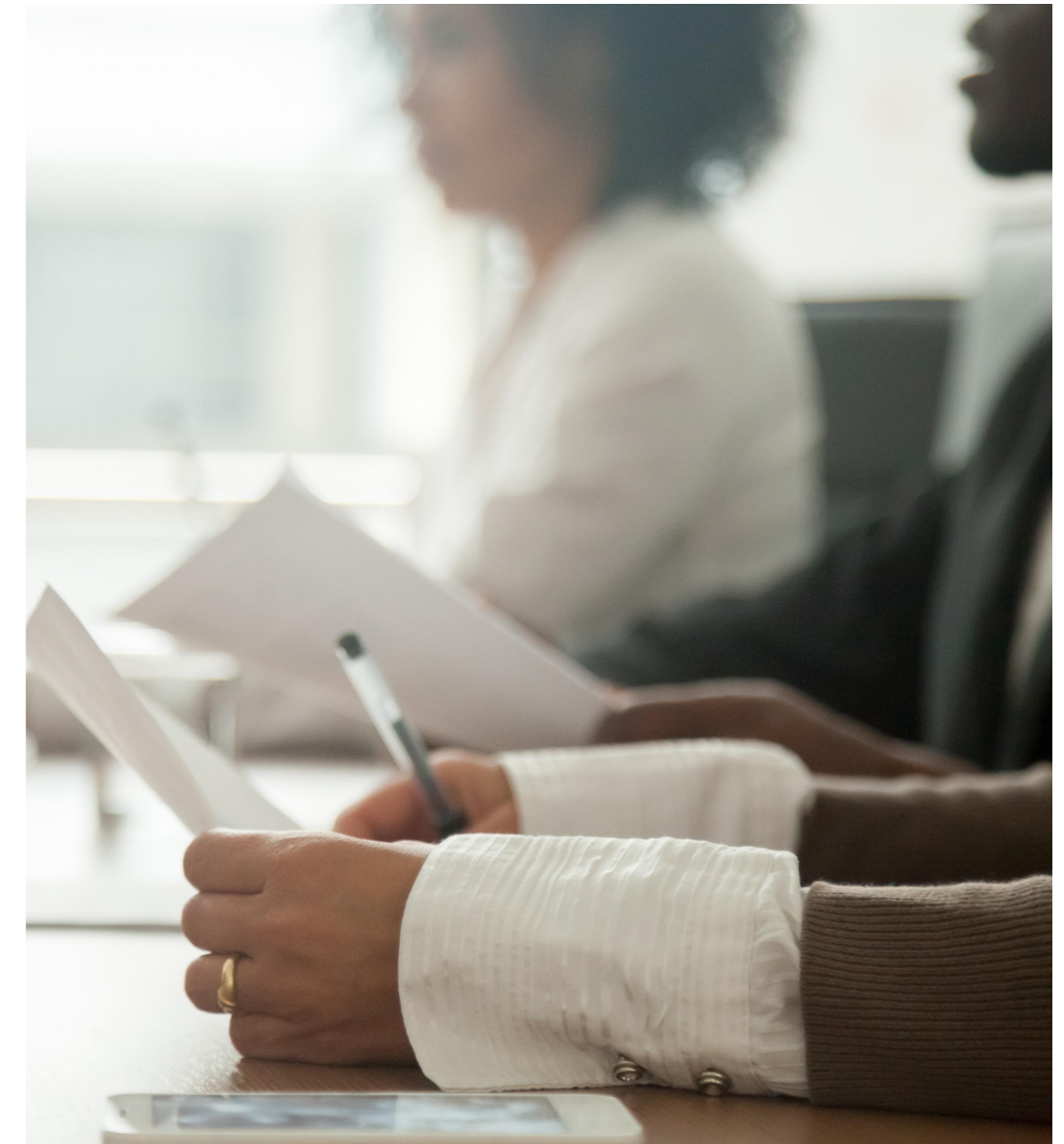
Six partenaires ont été annoncés par Actiris, dont deux nouveaux, pour accompagner les chercheurs d'emploi à créer leur propre métier. L'objectif ? En guider 4.000 vers l'auto-création d'emploi d'ici 2027. « Nous souhaitons aider ceux qui n'ont pas forcément toutes les cartes en main pour devenir indépendant », explique Marjorie Montegnies, gestionnaire de partenariats chez Actiris. Ces cartes, elles peuvent être nombreuses : manque de qualifications, de compétences linguistiques et/ou numériques, manque de confiance ou d'estime de soi, pas de diplôme ou non-reconnaissance de celui-ci... sans oublier les discriminations qui les bloquent aussi parfois dans leur parcours.

**Des partenaires avec des spécificités**

Les six partenaires ont tous leur particularité. « Refresh Brussels, l'un des deux nouveaux, met en avant le côté agriculture urbaine et alimentation durable. Leur accompagnement propose aussi aux candidats-entrepreneurs de tester sur place la viabilité du projet », souligne Marjorie Montegnies. « Fais-le toi-même », autre nouveau partenaire, est plus centré sur l'entrepreneuriat créatif et l'artisanat tandis que Crédal accompagne plus spécifiquement le public féminin par exemple.

**Un accompagnement intensif et porteur**

Et en pratique comment ça se passe ? « Chaque spécialiste a sa propre manière de fonctionner mais nous avons imaginé une sorte de parcours commun, une colonne vertébrale », précise la gestionnaire de partenariats. Les chercheurs d'emploi qui émettent le souhait de créer leur job reçoivent toutes les infos utiles à ce sujet et décident ensuite de passer le pas ou non. « Ils sont dirigés vers le partenaire de leur choix et suivent l'accompagnement, passant d'un diagnostic à l'accompagnement proprement dit, intensif, avec des séances individuelles et/ou collectives et du coaching selon le partenaire pour monter en compétences et connaissances et pouvoir réaliser leur projet ».



Face au chômage longue durée, Actiris vise l'auto-création d'emploi. © Shutterstock

**Des résultats probants et continus**

Cela fait plus de 15 ans que ce programme d'accompagnement existe. Avec un certain succès car ces trajets ont un taux de sorties positives de 50 %, dont 12 % dans la création de leur job. En effet, la création de leur activité n'est pas une condition sine qua non. « On ne va évidemment pas obliger les gens à créer leur emploi si ce n'est pas viable. Le but n'est pas de les fragiliser encore plus. Ils peuvent aussi être réorientés ». Une sortie positive, c'est aussi un chercheur d'emploi qui est monté en compétences et qui a finalement trouvé un travail grâce à cet accompagnement, ce qui est toujours le but final recherché par le spécialiste de l'emploi à Bruxelles. ○

Parmi les six partenaires, Refresh Brussels et Fais-le toi-même sont les deux petits nouveaux.



# Nos entreprises gardent le moral en matière d'embauche

Les trois prochains mois, nos entreprises sont 22 % à vouloir augmenter leurs effectifs en dépit de la conjoncture en demi-teinte, et ce dans tous les secteurs. Si ce pourcentage représente un ralentissement par rapport au trimestre passé, les employeurs restent globalement confiants. Ce sont les télécoms qui envisagent de recruter le plus (47 %), suivis de la finance et de l'immobilier (30 %). C'est ce qui ressort du dernier baromètre réalisé par Manpower auprès de 525 employeurs.

FLORENCE THIBAUT

Le spécialiste du recrutement réalise une analyse du marché chaque trimestre depuis 2003. 42 pays font le même exercice au sein du groupe. Pour le prochain trimestre, 39 pays connaissent un recul des perspectives d'emploi dans un contexte d'incertitude général. C'est notamment le cas en Belgique qui connaît une baisse de 11 points par rapport au trimestre précédent, mais une hausse de quatre points par rapport à la même période l'an dernier. « Si autrefois, le baromètre montrait une forte corrélation entre embauche et situation économique, il a aujourd'hui perdu cette connexion. En effet, les prévisions d'embauche restent positives malgré la conjoncture, loin d'être idéale, introduit Sébastien Delfosse, managing director de Manpower Belgique et Luxembourg. Quand on ouvre le journal, les nouvelles sont loin d'être réjouissantes et pourtant la confiance des employeurs n'est pas si mauvaise ».

## Toute l'économie visée

Au niveau des secteurs économiques, tous les neuf sondés lors de l'enquête sont concernés. Ce sont les services de communication et les télécoms qui annoncent les plus gros besoins de recrutement (+47 %), rejoints par la finance et l'immobilier (+30 %), puis la logistique et l'automobile (24 %). « L'emploi est aujourd'hui et depuis plusieurs années drivé par les services », note le CEO. En queue de peloton, on trouve l'énergie (10 %), les soins de santé et sciences du vivant (4 %). « Ce sont des indications pour qui souhaite déterminer où postuler et bien orienter ses recherches d'emploi ».

Au niveau taille d'entreprise, c'est dans le segment des sociétés employant de 50 à 249 collaborateurs qu'on recrutera le plus (+32 %). « On

voit déjà que l'emploi prend une place centrale dans la campagne électorale en vue des élections fédérales, régionales et européennes à venir. Et ce, en raison de la pénurie persistante de compétences, de l'écart entre les compétences disponibles et les besoins des entreprises, et de la nécessité de rendre le travail plus attrayant face à l'inactivité. Les entreprises attendent des mesures concrètes visant à améliorer la formation et l'employabilité, à accroître le taux d'emploi et à stimuler l'économie. »

## Pénurie généralisée de talents

Ce n'est pas neuf, de nombreux secteurs éprouvent des difficultés à recruter, de trimestre en trimestre. « Les pénuries de main-d'œuvre sont telles que même dans une situation économique compliquée, de nombreux postes sont ouverts. On voit une vraie inadéquation entre l'offre et la demande de jobs, tant sur la quantité que la qualité de profils disponibles. C'est un phénomène mondial, qui ne se limite pas à l'Europe. Certaines fonctions ne trouvent pas preneur d'un mois à l'autre, regrette Sébastien Delfosse. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer, dont le vieillissement de la population et la sortie des baby boomers du marché de l'emploi ».

Petites et grandes structures ne se battent pas avec les mêmes armes dans cette guerre des talents. « Certains acteurs ont davantage les moyens de travailler sur leur employer branding, leurs conditions de travail ou encore leurs packages salariaux. Autre différence, les secteurs à haute profitabilité sont moins impactés par l'indexation salariale et la hausse des coûts de l'énergie et ont plus de marge de manœuvre. Elles ont une longueur d'avance pour gagner la course à l'attraction des candidats prisés ». O

À noter : Pour découvrir les résultats de la prochaine édition du baromètre (03), le rendez-vous est donné le 11 juin prochain.



« 22 % des entreprises du pays souhaitent augmenter leurs effectifs ce trimestre. Les prévisions restent positives en dépit de la conjoncture ».

— Sébastien Delfosse —



Sébastien Delfosse, CEO de Manpower Belgique et Luxembourg. © Manpower

# 2024 Top Employers in Belgique

Autorité mondiale certifiant l'excellence des conditions de travail, le Top Employers Institute est fier de dévoiler les 88 entreprises certifiées en Belgique en 2024. Les Top Employers certifiés sont des entreprises du plus haut niveau qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour créer, mettre en œuvre et faire évoluer leur stratégie de ressources humaines.



Top Employers Institute. For a better world of work. | [www.top-employers.com](http://www.top-employers.com)





La génération Z a de nouvelles attentes par rapport au travail. © Shutterstock

## Gen Z et travail : Et si la solution était le statut de freelance ?

Née entre les années 90 et le début des années 2010, la génération Z aspire à une carrière qui reflète ses valeurs, ses passions et ses désirs de liberté. Pour répondre à ses attentes, les normes traditionnelles du monde professionnel devront s'adapter.

✍️ CAROLINE DUNSKI

Les entreprises qui recrutent ou peinent à garder les talents n'auraient-elle pas intérêt à s'offrir les services de jeunes diplômés indépendants porteurs d'une vision audacieuse et innovante pour résoudre des problématiques spécifiques ? Plongé au cœur d'une salle de classe à HEC-Liège en novembre dernier, Vincenzo Carrabs, directeur de Michael Page Interim Management, prenait conscience de « l'écart monumental entre les aspirations de la génération Z et les normes traditionnelles du monde professionnel ». Il s'est alors demandé si l'intérim management ne serait pas une solution.

Dans ce mode de collaboration professionnelle, un candidat propose ses services aux entreprises sous le statut d'indépendant et facture donc ses prestations, généralement à l'heure ou à la journée. Par ailleurs, il n'existe aucun lien

hiérarchique entre le prestataire et la société. Il ne s'agit pas d'un contrat de travail, mais plutôt d'une relation entre client et fournisseur. « L'intérim management offre aux entreprises une solution flexible, rapide et agile pour faire face à la pénurie de talents, en leur permettant de combler les lacunes de compétences de manière efficace et ciblée. Les entreprises peuvent recourir à des talents pour des missions spécifiques et pour des durées déterminées, sans avoir à s'engager sur le long terme. »

### Candidats rapidement mobilisables

Vincenzo Carrabs relève aussi la rapide disponibilité qui permet d'éviter des processus de recrutement long et fastidieux. « Dans cette formule, l'entreprise peut obtenir des managers opérationnels dès que le besoin se fait sentir, mais également stopper les missions avec une flexibilité plus grande. Si les mentalités changeaient et que les sociétés se montraient plus ouvertes au statut freelance, elles pourraient s'offrir directement les services de ces candidats à l'expertise spécialisée et ainsi bénéficier d'une plus grande flexibilité dans leur gestion des ressources humaines, de leur coûts et d'une relation plus directe avec les professionnels. »

Dans le domaine du marketing par exemple, l'entreprise belge Sortlist a réalisé une étude portant sur les données de 4 000 prestataires belges. Elle a comparé les coûts d'embauche pour des services marketing aux coûts d'externalisation pour ces mêmes services. Il en ressort qu'engager un salarié peut revenir deux à cinq fois plus cher à l'entreprise.

Et Vincenzo Carrabs de conclure que « pour la génération Z, le travail indépendant ouvre la voie à une carrière épanouissante et gratifiante, sans cadre préétabli mais avec un seul objectif, réussir une mission ensemble. »



4 JUN 2024  
14h-17h

TheMerode  
Bruxelles

Masterclass  
**INNOVER  
EN RH**

©Céraldine Aresteanu

## COMMENT RÉGÉNÉRER VOS STRATÉGIE ET PRATIQUES RH EN MISANT SUR L'INNOVATION

### KEYNOTE SPEAKER



**Michel Barabel**  
assure la direction  
de l'Executive  
Master RH de  
Sciences Po  
Paris et du  
Master 2 GRH

dans les multinationales de l'IAE Paris-Est. Administrateur et directeur des publications du Lab RH, rédacteur en chef du MagRH, il est (co-)auteur d'une vingtaine d'ouvrages dont Quand les start-up, scale-up, licornes réinventent les RH (Dunod) et Innovations RH & managériales (EMS).



**PROGRAMME  
ET INSCRIPTION :**  
[https://htag.references.be/c/  
events/innovationRH](https://htag.references.be/c/events/innovationRH)

LES PARTICIPANT.E.S À LA MASTERCLASS  
SONT CONVIÉ.E.S À L'**AFTER-WORK**  
CÉLÉBRANT À PARTIR DE 17H LE DEUXIÈME  
ANNIVERSAIRE DE HTAG, LA COMMUNAUTÉ  
D'INSPIRATION SUR L'HUMAIN AU TRAVAIL

CETTE MASTERCLASS  
EST ORGANISÉE AVEC  
LE SOUTIEN DE







Le professeur Frédéric Robert souhaite féminiser et démocratiser le métier d'ingénieur. DR

# Mieux faire connaître le métier d'ingénieur



© Shutterstock

**Les formateurs, les entreprises et les fédérations le disent depuis plusieurs années : la Belgique manque d'ingénieurs. Quelles sont les raisons et quelles sont les pistes d'amélioration ? On a posé la question au Professeur Frédéric Robert, Doyen de l'École polytechnique de Bruxelles.**

✎ GEORGES XOURAS

**Comment peut-on définir le métier d'ingénieur ?**

Je le définis comme quelqu'un qui résout des problèmes scientifiques et techniques. C'est cela avant tout. On insiste sur le côté scientifique car c'est une formation universitaire et on n'est pas juste dans la technologie, on est aussi dans la compréhension des phénomènes. Et on est connecté à la recherche puisque les enseignants sont des chercheurs. Le métier d'ingénieur mobilise plein d'aspects : des connaissances techniques et scientifiques mais aussi la gestion de projet, la communication, la responsabilité individuelle. Et c'est à cela qu'on forme les ingénieurs.

**Est-ce que c'est assez compris par le grand public ?**

Non, c'est une notion qui reste floue car il n'y a pas de sciences de l'ingénieur en secondaire. Il y a des maths, de la physique, de la chimie, de la technologie... mais tout cela reste complètement séparé, dans des disciplines différentes. Pour nous, et je pense parler au nom des autres doyens, c'est une de nos préoccupations : faire comprendre au grand public ce qu'un ingénieur fait. L'image qu'on a

souvent, c'est qu'on fait politech si on est bon en maths et le public a la vision d'un travailleur avec un casque et une blouse blanche. Mais ce n'est pas ça. C'est d'abord quelqu'un qui a la capacité d'analyser un problème, le reformuler correctement, puis à le décomposer en sous-problèmes. Quand on a fait ça, on a fait la moitié du travail. C'est vraiment une compétence à laquelle on s'entraîne. Notamment en faisant des mathématiques, mais pas seulement.

**Il manque 500 ingénieurs par an en Belgique et notre pays aura besoin de 15.000 ingénieurs dans les prochaines années selon la FABI (Fédération d'associations belge des ingénieurs). Comment expliquer cette pénurie ?**

Outre la notion floue du métier, on vient peut-être d'une époque de technologie et de consommation à outrance. On associe les ingénieurs aux grosses industries, à un monde très extrême. Ce n'est plus vrai mais cela peut être une raison qu'un certain nombre de jeunes se disent : « je ne veux pas tra-

vailer pour une multinationale qui fait du pétrole ». La pénurie touche en tout cas tous les secteurs : les ingénieurs sont toujours recherchés, peu importe leur spécialisation.

**Quelles sont les pistes pour répondre à cette pénurie ?**

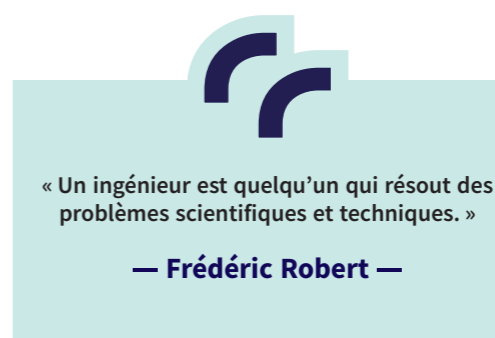
Nous sommes en train d'évoluer là-dessus et cela fait partie de nos réflexions : les ingénieurs sont aussi des personnes qui vont apporter une solution à la transition énergétique. Un autre élément qui me tient à cœur, c'est la féminisation. C'est un métier très masculin au départ mais nous avons 25 % d'étudiantes en BA1 pour la première fois. Et en Master, on est même à 30 % de femmes. Si on veut plus de personnes qui choisissent cette filière, un des éléments les plus évidents est d'attirer plus de femmes. Chaque fois que je prends la parole en tant que doyen, j'explique aux jeunes filles que c'est un métier pour elle. On travaille aussi avec la FABI et les autres doyens pour envisager notamment une campagne d'image, mieux expliquer en quoi consiste le métier, notamment en secondaire. Arriver à leur montrer ce qu'est le métier et expérimenter : analyser un problème de A à Z et trouver la solution. Et se dire que c'est possible.

**Susciter des vocations donc et attirer les jeunes d'aujourd'hui ?**

On doit changer l'image « ingénieur = mathématiques ». C'est aussi un métier créatif et empirique. Nous devons aussi réfléchir à nos programmes, essayer qu'ils soient plus attrayants, en phase avec la jeunesse actuelle. Il y a des sujets qui les interpellent comme l'égalité des genres, la transition énergétique... Ils nous demandent des comptes. On est dans une réflexion structurelle. Par exemple, autant l'historique est lié à la technologie, autant on commence aussi à reconsidérer des options comme le low tech. On peut aussi être très créatif avec ça. La solution pour un ingénieur n'est pas forcément la plus sophistiquée, elle peut aussi être intelligente et très économique.

**Un jeune intéressé aujourd'hui par une formation d'ingénieur, qu'est-ce qu'il doit faire ?**

Le plus simple est de contacter les facultés et de participer à une journée portes ouvertes à l'université. Il y a aussi les salons SIEP (NDLR : salons qui informent sur les études, formations et métiers), il y a des ateliers, le Printemps des Sciences... Ce que je conseille toujours aussi, c'est d'essayer de trouver quelqu'un dans son cercle d'amis ou de proches qui a fait ces études-là et de lui poser des questions. Et ne pas s'arrêter aux images et aux idées préconçues : tout le monde peut se lancer dans ce métier. ○





# Les métiers techniques en pénurie n'ont pas forcément la cote



Les métiers techniques sont peu prisés des jeunes générations. © Shutterstock

Le marché du travail et les entreprises belges sont à la recherche de nombreux techniciens. Le souci ? Les candidats manquent dans le pays, mais aussi à l'étranger, et les métiers n'attirent pas ou plus les jeunes.

## Mauvaise image et méconnaissance du métier

Les métiers techniques n'attirent pas les jeunes du pays. Une étude effectuée en 2020[1] montre ainsi que l'attrait des jeunes talents pour ces métiers et ces domaines est insuffisant. « Souvent, les parents préfèrent que leurs enfants se consacrent à des hautes études et pas à ces métiers techniques et manuels », continue Thierry Ney. « Il y a aussi une méconnaissance de ces matières-là ». Les conditions de travail sont aussi souvent citées comme frein. « Les profils sont hautement recherchés, mais les conditions ne sont pas toujours à la hauteur. Ainsi, sur les plus de 2.000 postes actuellement ouverts, il n'y a par exemple que 700 postes en CDI. Et à côté du type de contrat, les jeunes d'aujourd'hui accordent bien plus d'importance à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, ainsi qu'à la question de la mobilité », précise encore le porte-parole, qui espère une amélioration à long terme. ○

À noter : [1] Les déterminants de l'attrait pour les études et les métiers scientifiques et techniques chez les 12-25 ans - rapport de recherche - novembre 2020. Pierre Bouchat (UCLouvain) ; Frédéric Nils (UCLouvain) ; Paul-Louis Colon (FOREM) ; Paul De Sacco (FOREM)

GEORGES XOURAS

Technicien de maintenance en électronique, technicien automobile, technicien du froid, technicien HVAC... Les métiers techniques en pénurie sont légion en Wallonie. A l'instant T, on compte 2335 offres d'emploi rien que pour les 10 métiers techniques les plus recherchés en région wallonne. Et ce ne sont pas les seuls. « En soi, tous les métiers de technicien sont en pénurie, ils sont tous recherchés », confie Thierry Ney, porte-parole du Forem. À Bruxelles comme en Wallonie, les métiers techniques font partie des métiers les plus en pénurie. « Ce sont des fonctions critiques qui mettent plus de temps à être pourvues, et il y a une véritable guerre des talents ». Et ce n'est pas non plus le seul souci.

« En soi, tous les métiers techniques sont en pénurie ».

— Thierry Ney —



Savez-vous qu'Unilin Group est une référence internationale en matière de design d'intérieur et de solutions de construction ? Sur notre site de Vielsalm, nous produisons des panneaux MDF et des revêtements de sols.

Nous recrutons des **techniciens** de maintenance et **ingénieurs** techniques passionnés pour renforcer nos équipes.

Intéressé d'en savoir plus ? N'hésitez pas à consulter nos offres d'emploi : <https://jobs.unilin.com>

ou contactez  
jobs.vielsalm@unilin.com  
T +32 80 44 09 77



## Révéléateur de choix de vie



Inspirez votre vie professionnelle sur [references.be](https://references.be)  
Infos, Conseils, Jobs et Formations

**Références**  
RÉVÉLEZ-VOUS!





Heidi Verlinden, experte chez Securex. David Plas

# Diversifier les entreprises pour éviter les burn-out

**Performance économique, absentéisme de longue durée, nombre de burn-out et niveau de diversité sont étroitement liés en entreprise. C'est ce qui ressort d'une étude menée par Securex et GraydonCreditsafe, première étape avant la construction d'un modèle prédictif de la maladie. Un taux de rotation du personnel élevé ou une productivité en chute font partie des signaux d'alarme à surveiller.**

FLORENCE THIBAUT

Tous deux gros producteurs de données sur le marché du travail, Securex, un secrétariat social présent sur tout le territoire, et GraydonCreditsafe, spécialiste de l'analyse des données, ont choisi pour la première fois d'allier leurs forces afin d'analyser les potentiels liens entre burn-out, absentéisme et performance des entreprises. Une grande enquête a ainsi sondé près de 48.564 organisations dans tout le pays. « Il s'avère que celles dans lesquelles la diversité de genre est limitée présentent un risque de burn-out deux fois plus élevé que les autres. C'est le même ratio pour les entreprises qui réalisent moins de bénéfices », indique Eric Van den Broele, directeur R&D chez GraydonCreditsafe.

Dans la pratique, le taux de rotation du personnel, l'absentéisme à court et à long terme (plus de trois mois), ainsi que le nombre élevé de contrats flexibles et/ou précaires sont autant de facteurs qui créent un terreau propice au burn-out. « Les collaborateurs des entreprises performantes et plus rentables sont moins exposés au risque de développer la maladie », souligne Heidi Verlinden research project manager chez Securex.

## Facture sociale et économique

On le sait l'absentéisme coûte très cher aux entreprises, qu'il s'agisse de courte ou de longue durée

et ce depuis des années. En Belgique, son coût global a bondi de 40 % entre 2021 et 2022. « Cette augmentation est à mettre en rapport avec la progression de l'épuisement professionnel », note Heidi Verlinden. Entre 2016 et 2021, l'Inami a, de son côté, enregistré une augmentation de 46 % des maladies de longue durée pour cause de dépression et burn-out. En 2022, Securex évaluait le coût moyen d'un burn-out à 23.677 euros.

« La manière dont la personne malade vit son travail est au cœur de la problématique, explique encore la spécialiste de SD Worx. L'absentéisme a toujours un impact négatif, s'il est inférieur à un mois, mais aussi s'il est supérieur à un an. Il y a des coûts directs pour la victime et ses proches, mais également des coûts sociaux indirects et des coûts pour les entreprises, par exemple, la charge de travail des collègues sous pression, le remplacement structurel de la personne ou encore la formation du remplaçant ».

« La rotation du personnel et l'absentéisme engendrent une chute de la productivité du travail et une détérioration de la santé financière des entreprises. Ce n'est pas une surprise, les entreprises en difficulté créent souvent des environnements de travail stressants et moins productifs, qui augmentent à leur tour le risque de maladie », complète Eric Van den Broele. Ainsi, les 25 % des entreprises les moins rentables ont 1,47 fois plus de risques de cas de maladie de longue durée que les 25 % les plus rentables. Aussi, plus l'entreprise est grande, plus le risque de burn-out est élevé.

## Moins de diversité, plus de maladies

Autre constat sans appel, les entreprises avec une plus faible répartition des genres ont presque deux fois plus de risque (1,98 fois plus) de maladie de plus de trois mois, ce qui correspond souvent à un burn-out. « Je suis frappé que les entreprises dont les effectifs évoluent vers la parité présentent ensuite beaucoup moins de risque de burn-out, affirme Eric Van den Broele. Cela montre que les

objectifs de transition ESG sont incontournables et, in fine, rendent nos entreprises plus rentables. » On notera également que les entreprises avec les 25 % de salaires bruts les plus élevés sont presque deux fois plus productives que celles qui ont les 25 % de salaires les plus bas.

## Recommandations claires

Face à ces résultats, les deux partenaires souhaitent construire d'ici la fin de l'année un modèle prédictif des maladies de longue durée, notamment sur base de données liées à la performance et à l'absentéisme. « Nous travaillons sur un instrument qui pourrait évaluer le risque de voir les burn-out se multiplier dans une entreprise afin qu'elle puisse agir en amont et se réorganiser de manière positive. L'idée est aussi d'imposer le sujet de la santé au travail en conseil d'administration. Le lien entre approche humaine et rentabilité est désormais clair », partage Eric Van den Broele.

« On pense encore trop souvent qu'investir dans le bien-être de ses collaborateurs ne se traduit pas par des bénéfices nets plus élevés, pointe Heidi Verlinden. Des équipes en bonne santé, compétentes et engagées ont tendance à rester plus longtemps dans l'entreprise et risquent moins de tomber malades. Cela nécessite parfois que l'entreprise intervienne sur des enjeux a priori privés ».

Parmi les recommandations du duo pour prévenir la maladie, on retrouve la défense d'une culture d'entreprise inclusive et mixte, la santé financière optimale dans la mesure du possible et une politique solide de gestion de la rotation du personnel, des départs anticipés et de l'absentéisme, par le biais d'entretiens de départ ou par une enquête poussée sur les causes de ces démissions. « Tout ceci démontre que l'attention portée à la diversité et au bien-être est une condition préalable à la santé financière d'une entreprise, comme à la santé de ses employés. C'est un cercle vertueux à mettre en place », résume Heidi Verlinden. ○



# Remettre le travailleur au centre de l'entreprise



© STYN.be

Chaque année, le Great Place to Work Institute décerne plusieurs prix pour récompenser les meilleurs environnements de travail (best workplaces) du pays sur base d'une enquête effectuée auprès de leurs collaborateurs. Avec le concours de la Vlerick Business School, l'institut souligne les efforts effectués par les entreprises volontaires en matière de bien-être, de santé et d'inclusivité.

FLORENCE THIBAUT

Installé depuis une vingtaine d'années en Belgique, le Great Place to Work Institute passe au crible les entreprises dans différents types de secteurs, ce qui lui donne un large aperçu des pratiques RH actuelles. Présente dans 170 pays de par le monde, l'initiative touche près de 18.000 entreprises. Partout, les organisations qui jouent le jeu sont classées en trois grandes catégories selon la taille de leurs effectifs, des PME, jusqu'aux très grandes organisations de plusieurs milliers de collaborateurs. C'est Koen Dewettinck, professeur en Ressources Humaines à la Vlerick depuis 17 ans qui en chapeaute l'organisation depuis cette année. Il reprend ainsi le flambeau de Dirk Buyens aux commandes de longue date.

**Quel regard portez-vous sur la dernière édition des remises des trophées « best workplaces » le 12 mars dernier ?**

C'était, comme à chaque fois, une soirée de célébration. L'atmosphère était joyeuse et inspirante.

## La méthode « Great place to work »

Sur le plan de la méthode, les équipes de l'institut de recherche analyse les pratiques des entreprises à l'aide de deux outils : une vaste enquête par questionnaire menée auprès des travailleurs, qui évalue notamment la confiance des équipes, le respect, l'équité des managers et le sentiment d'appartenance ; ainsi qu'un audit culturel complet, qui mesure la politique RH de l'employeur. C'est sur cette base que les quatre différents classements (représentant une dizaine de lauréats à chaque fois) sont établis.

Il y a toujours un certain niveau d'excitation et de suspense, puisque les participants ne savent pas à quel rang ils se situent, ni qui sont les autres compagnies participantes. Cette année, l'événement était rapidement sold-out. 380 invités sont venus. L'idée est toujours de se récompenser des efforts effectués et de créer de la visibilité sur les projets. Certaines organisations viennent avec toute une équipe RH, d'autres invitent les profils les plus juniors ou le management. Il y a aussi une dimension de team building à l'événement. On y croise le top du top des entreprises.

## C'est une communauté qui grandit ?

Absolument. Les sociétés sont de plus en plus nombreuses à nous rejoindre. On en voit certaines qui reviennent chaque année. On les voit progresser et évoluer. Elles reçoivent les feedbacks de leurs employés et peuvent s'améliorer. C'est un vrai voyage. Elles deviennent aussi des ambassadrices du mouvement.



Koen Dewettinck dirige le Great Place to Work Institute depuis cette année. © STYN.be

## Qui sont les entreprises qui font cet exercice ?

Au niveau des métiers, on voit de plus en plus de diversité. Post-Covid-19, certains secteurs ont voulu redorer leur blason. Je pense notamment au secteur pharmaceutique. Cette année, par exemple, on a eu pas mal d'entreprises actives dans l'IT, mais aussi dans le retail, la santé, la mode, les titres-services, la finance... La plupart sont dans des industries qui ont du mal à recruter et sont dans une guerre des talents. Les Best Workplaces sont un excellent outil d'employer branding, mais aussi de rétention des collaborateurs. Le projet doit être vécu de l'intérieur et ne pas seulement exister sur papier.

## À quoi ressemblent les « meilleurs lieux de travail » en 2024 ?

Ils ont plusieurs traits communs. On les reconnaît à un degré de confiance élevé des équipes, une fierté des collaborateurs, des valeurs fortes de respect et de camaraderie, ainsi qu'un leadership à impact élevé, ce qui favorise l'innovation et la croissance financière en retour. Les entreprises sondées doivent obtenir 70% à notre « trust index » pour être certifiées. Notre ambition est de contribuer à promouvoir des environnements de travail diversifiés et inclusifs où chacun peut être lui-même.

## Comment utiliser le label comme outil RH au quotidien ?

Notre enquête est basée sur la voix des collaborateurs, c'est ce qui fait sa légitimité. Outre un intérêt en matière d'image, c'est aussi et surtout un outil pour améliorer l'expérience de ses travailleurs et monitorer les évolutions. Notre plateforme peut être 'customisable'. On peut ajouter des questions ou les compléter. C'est, en quelque sorte, un miroir de l'entreprise. C'est bien plus qu'un outil RH, c'est un outil stratégique. D'autant plus que les organisations peuvent se comparer entre elles et apprendre les unes des autres.

## La conférence d'ouverture de la soirée était donnée par Steve Muylle, un de vos confrères à la Vlerick, auteur de plusieurs ouvrages sur l'innovation et la digitalisation, autour de l'intelligence artificielle. En quoi est-elle déjà un enjeu RH déterminant ?

L'IA est une formidable opportunité de rendre ses équipes plus efficaces. Son impact est également très important sur le job même de spécialiste RH. Toutes les données collectées peuvent permettre de mieux connaître sa force de travail, de savoir comment retenir les talents et comme mieux les attirer. Tous les aspects du métier RH vont être impactés. C'est une évolution passionnante, même si nous n'avons encore rien vu... ○

## Best workplaces™ Très grandes organisations

1. Banque Van Breda
2. Pauwels Consulting
3. Chaussures Torfs
4. Democo
5. Glowit
6. Province de Flandre occidentale
7. Hema
8. Anima

## Best workplaces™ Petites organisations

1. Ormit Talent
2. AFAS Software
3. Info Support
4. Juvah
5. Bright Plus
6. GS1Belux
7. Finsiders
8. Codit
9. Gentis
10. Ansys



# Et si vous jetiez un œil à #WorkTok sur TikTok ?



Les plus jeunes travailleurs utilisent aussi Tik Tok pour parler de leur vie professionnelle. Shutterstock

**Routine de travail, démissions en direct, conseils de carrière... Ils sont de plus en plus nombreux à partager en ligne les détails intimes de leur vie professionnelle. « Ils », c'est la Gen Z, soit les jeunes nés après 1995. Ce phénomène mondial possède d'ailleurs son propre hashtag, vu plus de 2 milliards de fois sur TikTok : #WorkTok.**

✎ CAMILLE VERNIN

Au programme ? Des sketches drôles et critiques sur les mauvais patrons, les dynamiques entre collègues ou les réunions à rallonge. Un univers en ligne à l'apparence futile voire carrément cynique. Et qui exhorte à s'interroger sur les ambitions de la Gen Z. Sont-ils définitivement devenus de vrais sales gosses ou, au contraire, un moteur décisif de transformation ? La vérité se situe sans doute entre les deux. Impossible néanmoins de nier les bouleversements qui frappent leur univers professionnel.

« Il y a clairement un monde du travail malade, avec du burn-out, du bore-out, du quiet quitting, des jobs à la con... », explique Bernard Fusulier, sociologue du travail à l'UCL. « Il s'agit là d'une ten-

dance de fond. Les réseaux sociaux n'en sont que les caisses de résonance ». Et si #WorkTok, loin de sonner creux, offrirait un aperçu de l'état d'esprit de la nouvelle génération ?

## Mais que veulent les jeunes travailleurs ?

Pour le savoir, rendez-vous sur les comptes TikTok de Manager Method, AdviceWithErin, Justine at work, CorporateNatalie ou encore Anti Work Girlboss. Tous sont essentiellement américains, les employés belges seraient-ils trop farouches... ou simplement prudents ? Pour rappel, le travailleur ne peut pas diffamer son employeur sur un réseau social sous peine de licenciement. Il existe une jurisprudence. Sans en arriver là, trouver de l'aide sur #WorkTok pour un patron, loin d'être un aveu de faiblesse, pourrait donc se révéler être un véritable *game changer* pour mieux gouverner son entreprise et ses équipes. En scrollant un peu, voici ce qu'on y apprend :

La Gen Z cherche une entreprise alignée à ses valeurs, mais pas que. La question de la signification est celle qui revient le plus. Les moins de 25 ans souhaitent contribuer à un travail qui a du sens et qui est apprécié. Ce qui ne signifie pas qu'ils ne soient

pas prêts à faire un travail qu'ils n'aiment pas et que leur employeur juge important, simplement qu'ils ont besoin de comprendre l'utilité et leur valeur ajoutée. L'absence de valorisation et le sentiment de vacuité seraient d'ailleurs les principaux facteurs du phénomène de démission silencieuse. « On se dit 'au fond je fais tout ça pour cette considération et/ou ce salaire-là ? », explique Laurent Taskin, professeur de management à l'UCL.

La question de la flexibilité et de l'autonomie est également omniprésente. Exit le flicage et pointage. Les « Zoomers » souhaitent parallèlement être encadrés et investis. Ils apprécient le mentorat et le contact direct à l'ère du télétravail. Ils recherchent des entreprises qui s'investissent dans leur apprentissage. Finalement, les jeunes mettent un point d'honneur au respect de leur santé mentale et de leurs hobbies en dehors du bureau. Ils ne se contentent plus de n'être que des employés, ils veulent avoir leur propre identité. « L'enjeu serait de troquer une gestion des ressources froides pour un management humain qui réinvestit les questions de reconnaissance au travail », explique Laurent Taskin. « Les travailleurs deviennent des parties prenantes, et non un capital à faire fructifier. »

#### RÉDACTRICE EN CHEF

Florence Thibaut de Maisières  
florence.thibaut@referenc.es.be

#### ÉDITEUR RESPONSABLE

Stephanie Popović – Managing Director  
stephanie.popovic@referenc.es.be

#### SALES

hello@referenc.es.be  
02/225.56.45

#### CONCEPTION

Joys Degroot, Creative Studio  
creative@sudinfo.be

#### GRAPHISME

Frédéric Guisen  
frederic.guisen@sudinfo.be

#### IMPRESSION

remy-rotto  
www.rossel.be/societes/remy-rotto  
082/71.15.77

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans le Références est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du rédacteur en chef. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation universitaire. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

#### SUPPLÉMENT DE

LE SOIR SUDINFO

# Hands on! Dive in!

Découvrez les technologies émergentes en communication interne (IA générative, technologies immersives, gamification)



Congrès  
de Printemps ABCi

Quand ? Le 24 mai 2024 de 9h00 à 17h00  
Où ? À Mons (Campus UCLouvain FUCaM)

Infos et inscriptions sur [www.abci.org](http://www.abci.org)

Références



Absolute  
agency





## Des milliers de jobs au bout des doigts

Avec cette App, vous avez accès à des milliers d'offres d'emploi où et quand vous le souhaitez.

Facile d'utilisation, elle vous permet d'organiser vos recherches et de postuler directement.

**TÉLÉCHARGEZ L'APP  
GRATUITEMENT**



SCANNEZ-MOI

[leforem.be](http://leforem.be)



**forem.**