

Références

RÉVÉLEZ-VOUS !

N°09

DÉCEMBRE 2024

LE RENDEZ-VOUS CAR-
RIÈRE POUR « LE SOIR »
ET « SUDINFO »

Avantages, bonus, primes... Tout ce qu'il faut savoir sur votre package



Dossier P.6

© AdobeStock

Partir sereinement à la retraite, c'est possible et cela se prépare !

Il n'est jamais trop tard pour se préparer au départ à la pension. Pourtant, six belges sur dix estiment ne pas être assez informés sur le sujet. On fait le point avec Nevert Degirmenci d'Assuralia.

14



Les métiers de la gastronomie, une histoire de goût et de feu intérieur

Multi-entrepreneur dans la restauration, le chef doublement étoilé Sang Hoon Degeimbre accorde beaucoup d'attention au recrutement et à la formation de ses équipes et ce dans toutes ses adresses.

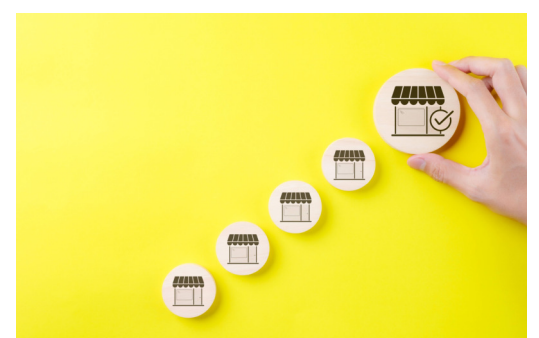
18



La franchise : un modèle d'entreprise intéressant pour lancer son activité

On estime aujourd'hui que 27,1 % des points de vente sous enseigne en Belgique sont des établissements franchisés. L'intérêt du modèle ? Le support et le nom d'un groupe déjà bien établi et reconnu.

24



Ajoutez le maillon manquant à votre parcours professionnel

ICHEC
formation
continue

- MANAGEMENT - STRATÉGIE
- FINANCE - CONTRÔLE
- MARKETING - COMMUNICATION
- IT - DATA MANAGEMENT
- RH - PEOPLE MANAGEMENT
- SECTEUR PUBLIC
- ENTREPRENEURIAT

www.ichecformationcontinue.be



Enquête d'opinion

Et si votre organisation vous consultait sur son plan de durabilité ?

Quel est votre avis ?

Résultats accessibles sur
www.huser-institut.com

De nombreuses entreprises consultent leur personnel et d'autre moins ou pas du tout sur la question de l'ESG.

(Environnement - Social - Gouvernance)

Nous souhaitons avoir une vue sur les pratiques quotidiennes développées par les entreprises.



JE PARTICIPE!

Anonyme
10 minutes

www.huser-institut.com

06

Des packages à la carte

Le salaire, c'est bien plus qu'une valeur brute. Les packages se construisent aujourd'hui sur mesure.



16

L'horeca, un secteur porteur

Kamila Ostrowska, directrice de la Fédération Horeca Bruxelles défend un secteur riche d'opportunités.

22

Portrait : Jeanne Guillet

La CEO de la maison Pierre Marcolini développe activement les activités du groupe à l'international.



26

Le talent du mois

Hendrik Dierendonck a fait de la boucherie familiale un label de qualité dans tout le pays.



28

Bien recharger son énergie

Notre chroniqueuse Anne Everard nous donne sept astuces pour se booster au travail sur la durée.



© Perrine Pohier

Salaire = reconnaissance au travail ?

Sujet sensible dans les équipes et information confidentielle pour beaucoup, le salaire n'est pas qu'un montant brut ou une ligne sur la fiche de paie. Porteur d'enjeux symbolique et vecteur de reconnaissance au travail, il se discute souvent porte fermée en fin d'année, pour redémarrer la suivante récompensé et chargé d'une motivation nouvelle pour les plus chanceux. On sait que l'augmentation moyenne tourne autour de 3 %. Ce que Robert Half met en avant dans son guide annuel, c'est que la présence au bureau fait clairement partie des moyens pour faire partie de ceux qui seront augmentés. Aujourd'hui, le salaire s'inscrit de plus en plus dans un package personnalisé qui englobe bien plus que du cash, mais des frais de représentation, un budget mobilité ou encore un vélo de société, selon les besoins et le mode de vie de chacun. Souvent vu comme un mauvais payeur, l'horeca offre pourtant une grande diversité de métiers, de revenus et de réalités de travail. Actif 24h sur 24 et 7 jours sur 7, il colle à différents styles de vie et niveaux de flexibilité. La Fédération horeca Bruxelles veut redorer son blason et montrer la richesse de ses fonctions, pour tout niveau de formation. Crise du covid-19, coûts énergétiques à la hausse ou indexations salariales ont clairement grignoté les marges des restaurateurs, gastronomiques étoilés ou bistrot du coin. Pour s'en sortir, ceux-ci doivent parfois modifier leur organisation, recruter d'autres types de profils ou composer avec plusieurs types de contrats et statuts. En jeu : la défense de savoir-faire précieux et de tradition culinaires bien de chez nous. En cette fin d'année festive, soutenons-les, sortons manger au restaurant !

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

SUIVEZ-NOUS EN LIGNE



www.references.be



LinkedIn (Références)



Instagram (@references.be)



Facebook (References.be)

Best of [novembre]



© Shutterstock

Avez-vous droit au 13^e mois ?

Au risque de décevoir certains, le paiement de cette prime n'est pas automatique et ne constitue pas une obligation légale. Elle est fréquemment liée à la CTT (Convention Collective de Travail) en vigueur ou au règlement de travail. Plusieurs secteurs et statuts ne sont pas concernés, comme les professions libérales. Précision utile à rappeler, les salariés qui n'ont pas presté une année complète au sein de l'entreprise bénéficieront d'une prime au montant moins élevé, calculée au prorata des prestations effectuées. Au niveau du calcul, son montant dépend de plusieurs règles. Il peut être fixe et forfaitaire, ou dépendre des heures réellement prestées. ●

De nouveaux venus à la galerie Bortier

Fleuron architectural du centre, la Galerie a rouvert ses portes le 22 novembre après un vaste chantier de rénovation. Librairies d'art, café littéraire et commerces de bouche y ont élu domicile. Au total, une trentaine de personnes vont y travailler et la faire revivre. Sa surface d'environ 200 m² est divisée en une dizaine de cellules. Parmi les projets retenus, citons Polpo, un restaurant de poisson géré par Cesar Lewandowski, un ancien candidat de Top chef ou encore Gazzosa, une épicerie italienne. Hendrik Dierendonck, le boucher star, et la fromagerie Sœur apporteront le côté traiteur. Sept brasseries artisanales belges seront aussi servies au bar. ●



© Galerie Bortier



Astrid Eckelmans. © Atelier Preface

Bien s'habiller pour un premier entretien

« Le piège courant quand on veut impressionner quelqu'un est de vouloir trop en faire : trop chic, trop formel, trop voyant ou guindé », explique Astrid Eckelmans, consultante en image. Au niveau du choix des formes ou des couleurs, la simplicité est de mise. « Comme en marketing, plus le message est simple, plus il est fort et compréhensible. 'Less is more', j'en suis convaincue. Trop de maquillage ou d'accessoires donnent des informations visuelles inutiles et risquent de perturber le message du candidat ». Reposant, le choix du monochrome offre une certaine harmonie. « Porter une couleur unie en haut et en bas donne une présence forte et une cohérence visuelle. Cela renvoie une image de sérénité ». ●

Ces injonctions qui freinent notre épanouissement



© Unsplash

Qu'est-ce qu'une injonction ? C'est un ordre qu'on se donne ou qu'on nous donne. C'est une petite voix qui nous dit « il faut » ou « je dois » et qui peut, dans certains cas, nous freiner dans nos projets.

Nous intégrons ces commandes le plus souvent dans notre enfance. Ce sont parfois des consignes explicites : « Dépêche-toi, on n'a pas le temps ! ». On comprend ainsi rapidement que c'est important de se dépêcher. D'autres fois, ce sont de petites remarques a priori sans importance : « C'est dommage cette faute »... On peut néanmoins en déduire que l'on déçoit en faisant des fautes. Il n'y a donc plus qu'à tenter de faire les choses parfaitement. Il se peut également que l'on s'impose certaines injonctions. Face à des parents qui semblent avoir beaucoup d'ennuis, on décide de façon inconsciente de ne pas leur ajouter de soucis et on fait tout pour leur faire plaisir.

Sois parfait, sois fort, fais des efforts...

L'analyse transactionnelle, une branche de la psychologie développée par Eric Berne, a mis en avant 5 injonctions : « Sois parfait », « Sois fort », « Dépêche-toi », « Fais plaisir » et « Fais des efforts ». Ces injonctions, même si inconscientes, sont très présentes en chacun d'entre nous et dictent bon nombre de nos comportements,

nous empêchant souvent de prendre les décisions ou de faire les choix qui nous conviendraient le mieux de peur que... Car, en effet, sous chaque injonction se cache une ou plusieurs peurs et obtempérer à l'injonction est souvent plus facile qu'affronter ses peurs. Par exemple, « Sois parfait » : peu de personnes souhaitent être parfaites, mais la peur de mal faire est tellement présente que la seule parade pour ne pas être jugé ou critiqué est de faire les choses parfaitement. C'est ainsi que naît cette injonction et bon nombre de personnes perfectionnistes.

« Sois fort » : la croyance derrière cette injonction est que montrer ses émotions est un signe de faiblesse. De peur de se montrer vulnérable, le contrepied est de ne faire confiance qu'aux faits, qu'à la rationalité. On se montre donc fort, n'écoulant que notre mental, faisant fi de nos émotions et des signaux envoyés par notre corps. Ces injonctions nous conditionnent à des comportements qui peuvent finalement être bien éloignés de ce que nous souhaiterions faire ou être. La bonne nouvelle, c'est qu'en prendre conscience, c'est déjà un premier pas vers une meilleure compréhension de nous-même, de nos schémas, de nos répétitions. ●

Être handipreneur, est-ce bien raisonnable ?



© Unsplash

« Surtout n'entreprenez pas ou vous perdrez vos allocations ! » Quand on est en situation de handicap et qu'on a envie de créer une activité, un des premiers freins est celui-là : les discours défaitistes. « Beaucoup aimeraient développer un projet mais se sentent totalement perdus. Et chaque fois qu'elles téléphonent à un guichet d'entreprise ou à d'autres structures du genre, on les décourage avant de commencer », constate Mohamed El Hendouz, fondateur de Handijob'Project. C'est pour cela qu'il a créé une ASB, pour accompagner les personnes en situation de handicap (ou malades de longue durée) dans le dédale de la création d'entreprise, et surtout changer les idées reçues autour du handicap et de l'entrepreneuriat. « Beaucoup de personnes en situation de handicap se disent que si elles se lancent avec le statut d'indépendant, elles vont perdre leurs allocations. C'est faux !

Elles ne perdront qu'une petite partie. Et d'un autre côté, ce sera largement compensé par ce qu'elles gagneront en entreprenant. » Ainsi, Handijob'Project organise régulièrement des séances d'information pour parler d'entrepreneuriat et aider à vaincre les peurs. « Je dis à ces personnes que l'entrepreneuriat est un bon moyen de valoriser leurs compétences. D'autant plus qu'elles peuvent bâtir une organisation du travail qui tient compte de leur état de santé, contrairement à un emploi salarié, où elles ont moins de maîtrise et sont soumises à une pression plus forte ». On estime à près de 40.000 le nombre de personnes en situation de handicap en Belgique. « En Wallonie, les programmes liés à l'entrepreneuriat ne sont pas adaptés à ce public. Et à Bruxelles, c'est pire encore. Entreprendre avec un handicap, ça prend du temps, mais c'est tout à fait possible ! » ●

Be Cheffe : Place aux femmes dans nos cafés et restos !

Be Cheffe, c'est un concours culinaire différent. Né l'an passé, il souhaite pousser la diversité dans l'horeca et mettre les cheffes à l'honneur. L'idée ? Inspirer et encourager d'autres talents féminins et d'autres carrières. Pour cette édition, ce sont 15 finalistes qui se sont affrontées sur une journée, le 04 novembre dernier, dans les cuisines du centre de formation Horeca Forma Be Pro à Anderlecht. Un jury de cinq professionnels les a départagées par catégorie autour de deux préparations culinaires imposées et dégustées à l'aveugle : un carpaccio végétarien aux saveurs de l'automne et une création à base de chicons. À travers ce nouveau concours, la Fédération Horeca Bruxelles souhaite montrer toute la diversité et la richesse des carrières dans son secteur. La cérémonie de remise des prix a quant à elle eu lieu le 25 novembre au Musée d'art et d'histoire installé sur le site du Cinquantenaire. Comme lors de la première édition, trois trophées ont été remis dans trois catégories : cheffes d'établissement et associées ; employées et étudiantes et apprenantes. Les gagnantes de cette édition-ci sont Emmanuelle Ampe (fondatrice de Mama Tataki), Laure Genonceaux (cheffe chez le traiteur événementiel KTCHN) et Léa Guchet (École Hôtelière Provinciale de Namur). ●

 **Découvrez**
notre site !



Salaires : les packages sont de plus en plus construits à la carte

Le package salarial est à la fois un outil d'attraction, de motivation et de fidélisation des talents. Il comprend le salaire fixe, mais aussi d'autres éléments financiers ou non. Virginie Verschooris, Reward Content Manager chez SD Worx, et Jean-Louis Van Houwe, CEO de Monizze, attirent tous deux l'attention sur l'importance du sur-mesure.

PHILIPPE VAN LIL

Quelles tendances observez-vous en matière de packages salariaux ces dernières années ?

Virginie Verschooris : « Dans le package salarial, il y a d'abord le salaire de base et ensuite une grande variété d'autres éléments, comme la rémunération flexible et divers avantages supplémentaires. La première tendance à observer concerne le salaire de base lui-même, pour lequel nous évoluons vers bien plus de transparence. Une directive européenne contraindra bientôt les entreprises à mieux communiquer sur ce point; chaque salarié, tout comme chaque candidat postulant, devra être informé de la fourchette salariale pour le poste qu'il occupe et de ses possibilités d'avancement. Les entreprises de plus de 250 salariés devront même établir des rapports à ce sujet. Si l'écart de salaire entre hommes et femmes dépasse 5 %, des sanctions, incluant des amendes, pourront être appliquées au détriment des entreprises. Cette décision est née du constat qu'en Europe, cet écart de salaire persiste, atteignant parfois encore près de 20 % pour le même travail effectué. »

Jean-Louis Van Houwe : « Vous avez raison de souligner ce point. Dans notre entreprise, nous

veillons à ce que les salaires proposés soient bien alignés sur ce qui se fait ailleurs, notamment en réalisant régulièrement des études de marché sur les différentes fonctions. Par ailleurs, une autre observation est que pour les salariés, les employeurs doivent aujourd'hui offrir non seulement des salaires compétitifs, mais aussi des avantages financiers et non financiers. Ceci contribue à l'attraction et à la rétention des travailleurs. Une flexibilité horaire, un budget mobilité en lieu et place de la voiture de société, des chèques sport et culture, une large offre de formations ou encore le choix d'un bâtiment énergétiquement neutre en CO₂, comme nous l'avons fait, font partie de ces éléments additionnels très attractifs. Le télétravail en est un autre, qui implique une nouvelle approche de la gestion des équipes, du leadership et de la finalité des bureaux. En réalité, bien des éléments sont interconnectés. »

En quoi cette flexibilité est-elle aujourd'hui devenue fondamentale ?

V.V. : « La flexibilité est une tendance de fond. Elle concerne bien sûr le temps de travail et les horaires, mais aussi tous les autres éléments qui constituent le package salarial, comme les bonus et primes basés sur les performances de l'entreprise, de l'équipe ou du travailleur. Les salariés, en particulier au sein des jeunes générations, souhaitent en fait pouvoir composer par eux-mêmes tout ou partie de leur package rémunérateur, en fonction de ce qui compte le plus à leurs yeux. Dans ce contexte, on constate que le plan cafétéria prend de plus en plus d'ampleur. Il permet aux collaborateurs de choisir les éléments qu'ils jugent importants : jours de congé

supplémentaires, assurances hospitalisation pour leur famille, budget mobilité, etc. »

Quels autres éléments d'attraction ont la cote en ce moment ?

J.L.V.H. : « La formation est devenue capitale. C'est à un point tel que chez Monizze, nous avons créé un poste 'Learning & Development Specialist' à part entière. Un nombre croissant d'entreprises proposent à leurs salariés bien plus que les 3 jours de formation obligatoires. Ces formations portent aussi bien sur les hard skills, soit les compétences métiers, que sur les soft skills, comme les compétences communicationnelles ou collaboratives. Dans ces soft skills, les programmes de leadership permettent aux dirigeants de mieux appréhender leur rôle de manager. Il en découle un autre élément essentiel : l'aménagement des espaces de travail. On est passé des bureaux individuels dans les années 80 et 90 aux espaces de travail flexibles dans les années 2000, puis au télétravail à temps partiel aujourd'hui, à domicile ou ailleurs. Notons encore que la définition d'objectifs clairs quant



La rémunération n'est pas qu'un montant brut. © Unsplash

La flexibilité souhaitée concerne le temps de travail, mais aussi tous les autres éléments du package salarial.

— Virginie Verschooris —

aux résultats à atteindre dans le travail, une excellente communication directe et transparente et l'approche collaborative du travail sont également devenus cruciaux. »

Constatez-vous de fortes différences entre les différentes générations au travail ?

V.V. : « Il est vrai que les jeunes générations ont pas mal d'attentes qui diffèrent de leurs aînés. Les jeunes préfèrent par exemple obtenir des formations supplémentaires, alors que les aînés opteront plus facilement pour une voiture, des as-

surances ou des jours de congé. Toutefois, ce sont les jeunes qui n'hésitent pas à prendre une pause-carrière pour voyager ou faire un tour du monde. Pour eux, la retraite est encore très loin... Pour les sociétés, cela devient parfois une question véritablement complexe de faire coexister les différentes générations au travail. »

J.L.V.H. : « Les différences entre les générations sont flagrantes, notamment entre les travailleurs qui ont grandi au XX^e siècle et ceux qui sont pleinement ancrés dans le XXI^e siècle. Les jeunes générations perçoivent notamment les rapports hiérarchiques différemment et attendent bien davantage d'autonomie et de confiance, par exemple en travaillant de temps à autre depuis l'étranger. Globalement, on ne peut que conseiller aux entreprises et aux PME en particulier de prendre le temps de s'adapter, en se souciant des valeurs et de l'engagement de leurs salariés. Sans cela, ceux-ci risquent de partir dans de plus grandes entreprises qui leur offriront bien plus de flexibilité et d'avantages non financiers. » ●

Le salaire, seul moteur pour quitter sa boîte ?

La société de placement de travailleurs Accent vient de sonder les belges pour connaître leurs motivations à choisir un autre employeur. Il s'avère que le premier facteur de choix pour nos compatriotes n'est pas le montant inscrit sur la fiche de paie, mais bien la recherche de reconnaissance et le respect au travail, particulièrement pour les plus de 40 ans. Viennent ensuite le salaire, le plaisir au travail, la sécurité de l'emploi et le bien-être général. Pour les plus jeunes travailleurs s'ajoutent les vacances supplémentaires et la durabilité de leur entreprise.



Jean-Louis Van Houwe, Monizze. © DR



Virginie Verschooris, SD Worx. © DR

Décrocher une augmentation en cinq étapes clés

S'il n'y a pas de formule magique pour décrocher une augmentation de salaire à coup sûr, il existe quelques moyens simples d'augmenter vos chances d'y parvenir à horizon proche. Parmi ceux-ci, le choix de s'investir dans de nouveaux projets ou celui de prendre plus de responsabilités, ainsi que la volonté de proposer des pistes d'amélioration pour son équipe.

✂ FLORENCE THIBAUT

1. Bien choisir son timing

« Comme dans toute chose, le timing est clé », explique d'Audrey Hannecart, manager chez Walters People, acteur spécialisé dans le recrutement de profils financiers et dans les fonctions de support. Au niveau du moment à choisir, le rendez-vous hebdomadaire, souvent consacré aux points opérationnels, ne se prêtera pas forcément à la discussion. « La période d'évaluation (annuelle ou bi annuelle) est souvent un excellent moment pour aborder le sujet. On y fait le bilan et on prépare la suite. La fin de l'année, souvent liée à une clôture financière, se prête également bien à une demande d'augmentation ». Le contexte économique intervient forcément dans le choix du timing idéal. « Il y a beaucoup de paramètres à prendre en compte. Si l'entreprise a passé une année difficile, ce n'est clairement pas le bon moment de parler salaire ».

2. Endosser plus de responsabilités

Avant de faire sa demande, prendre plus de responsabilités peut être un moyen rapide d'obtenir gain de cause. « Cela signifie que vous faites plus de travail pour le même salaire, ce qui augmente immédiatement votre valeur pour l'organisation. Cela montre également que vous êtes intéressé par l'apprentissage et le développe-



Audrey Hannecart, Walters People. © DR



En moyenne, une augmentation tourne autour de 3 % du salaire. © Shutterstock

ment au-delà du cadre strict de votre fonction ». En effet, la plupart des employeurs sont sensibles à cet aspect et tiennent à récompenser ceux qui font preuve d'initiative et d'engagement.

3. Proposer des améliorations

En plus de gérer efficacement l'exécution des processus existants, apporter des améliorations aux méthodes de travail actuelles ou créer de nouvelles approches peut permettre d'impressionner son responsable. « Et si cela permet à l'entreprise d'économiser de l'argent ou de faire travailler ses collègues plus efficacement, c'est encore mieux », souligne Audrey Hannecart.

4. Acquérir de nouvelles compétences

Développer de nouvelles compétences est un autre élément qui illustre sa motivation. « Un nouveau diplôme ou un certificat financé par l'entreprise ou non, c'est un élément objectif pour demander un salaire plus important. Bien sûr, il est important qu'il y ait un lien pertinent entre la formation et la fonction actuelle. Utili-

sez votre réseau pour savoir quelles sont les compétences les plus demandées dans votre métier ».

5. Documenter ses efforts

Comme chaque rendez-vous important, il s'agit de venir préparé sur la forme et sur le fond. Documenter les succès de l'année peut aider à concrétiser la discussion. « Pensez à noter en détail les raisons pour lesquelles vous méritez cette augmentation. Quelles tâches supplémentaires avez-vous accomplies ? Quelles nouvelles compétences avez-vous acquises et comment contribuent-elles à vos performances ? Ce sont ces éléments qui convaincront votre employeur de la valeur ajoutée que vous apportez à l'organisation et de la qualité de votre travail. Enfin, il est important de rester ouvert et de ne pas se braquer si l'augmentation n'est pas possible à l'instant T. Elle le sera peut-être dans six mois. D'autant plus que le manager doit suivre toute la chaîne de validation interne ».

Aussi, il ne faut également pas s'attendre à un gros pourcentage directement. « Le montant de l'augmentation moyenne tourne autour de 3 %. Comment dans toute négociation, il faut demander plus que ce qu'on veut obtenir ». ●

Les employés souvent au bureau, davantage augmentés ?

Le salaire reste un facteur d'attractivité central, même s'il n'est plus le seul levier. 70 % des employeurs avouent accorder en priorité des promotions aux travailleurs qui sont souvent physiquement au bureau. De leur côté, les salariés sont moins fans de présentiel. 40 % d'entre eux préfèrent une formule hybride, quitte à se passer d'augmentation.

✍ FLORENCE THIBAUT

Salaires et promotions restent les deux sujets de discussion phares entre employeurs et employés, quel que soit le secteur ou le métier envisagé. « L'année 2024 a globalement été une année plus stable que 2023 en matière de salaire. L'indexation est passée et le marché est un peu moins dynamique », introduit Joël Poilvache, Regional Managing Director chez Robert Half, qui publie chaque année son Guide des salaires en octobre. Le spécialiste du recrutement y analyse les tendances du marché, les attentes des uns et des autres, mais propose aussi des grilles salariales par secteur, métier et zone du pays. On y apprend, par exemple, qu'un assistant marketing bruxellois devrait toucher entre 2780 et 3606 euros par mois ; ou qu'un comptable interne aurait en moyenne 2267 à 3761 euros selon son niveau d'expérience dans les alentours de Liège grâce au calculateur de salaire.

La promotion se décroche au bureau

Au rayon tendances de marché, l'enquête salariale menée auprès de 1500 Belges révèle qu'une majorité d'entreprises privilégie les travailleurs qui viennent régulièrement au bureau aux télétravailleurs quand il s'agit d'accorder une augmentation salariale. On retrouve plutôt ce phénomène dans les grandes entreprises et plus à Bruxelles qu'en Flandre. Du côté des employés, on apprécie plutôt la flexibilité. Ainsi, seuls 22 % envisagent de venir plus souvent sur site si cela augmente significativement leurs chances d'avancement. 22 % affirment préférer le télétravail à toute promotion et pour 15 % d'entre eux, si une obligation de présence physique était annoncée, cela pourrait être une raison de trouver un autre job.

« 71 % des employeurs déclarent, en effet, que la présence physique d'un employé au bureau augmente ses chances d'avancement, note Joël Poilvache. Les promotions doivent être accordées a priori sur la base de critères de performance objectifs, qui sont clairs tant pour l'employé que pour l'employeur. Une plus grande présence au bureau peut évidemment aider à échanger avec les parties prenantes appropriées pour obtenir de bons résultats et rendre ses performances plus visibles. Quoi qu'il en soit, une question importante à se poser est : quel est le meilleur en-



© Unsplash

droit pour que quelqu'un puisse faire son travail ? Quelle est la nature du travail et quel niveau de consultation personnelle est nécessaire ? Être plus souvent au bureau ne signifie pas nécessairement qu'on réalise de meilleures performances ».

Le salaire comme outil de rétention

52 % des entreprises sondées utilisent l'augmentation comme récompense donnée suite à des objectifs individuels de performance atteints ou à des fins de rétention, en particulier dans les plus grandes structures et dans les institutions publiques. Pour une société sur cinq, il s'agit d'ajuster les salaires pour concurrencer d'autres acteurs. À nouveau, un écart de perception existe entre les pratiques des managers et les attentes des employés. Seuls 18 % d'entre eux espèrent une augmentation basée sur les performances, alors que 22 % s'y attendent suite à l'acquisition de nouvelles qualifications utiles à leur fonction. Et pour 24 %, une augmentation devrait même se faire chaque année.

« Il existe un véritable décalage entre les attentes

des employeurs et celles des employés, embraye Joël Poilvache. Tandis que la majorité des employeurs accordent des promotions en fonction des performances pures, les employés s'attendent principalement à ce qu'elles soient basées sur d'autres critères, tels que de nouvelles compétences, ou simplement parce qu'ils n'ont pas eu d'augmentation depuis longtemps. Les deux parties bénéficieraient clairement d'un dialogue plus ouvert et continu sur les attentes salariales ».

Deux tiers des répondants considèrent qu'il est devenu cette année plus difficile de négocier une augmentation que l'an passé. Et le CEO de Robert Half de conclure : « Même si d'autres critères, comme le nombre de formations proposées ou la flexibilité offerte montent en puissance pour choisir un job, le salaire reste une donnée essentielle. Mon conseil à ceux qui voudraient chercher ailleurs serait de bien prendre en compte tout son package et ses avantages avant de comparer plusieurs offres. Il ne faut surtout pas se limiter au net, même s'il doit faire partie de la conversation ». ●

« Les femmes de ménage ne sont jamais bien considérées »

Le salaire espéré varie fort d'un secteur à l'autre. Aide-ménagère travaillant avec une entreprise de titres-services, Laura* nous parle de son métier, des conditions de travail et d'un niveau de salaire pas à la hauteur de ses espérances.

✎ GEORGES XOURAS

Cela fait 4 ans que Laura est aide-ménagère pour une entreprise de titres-services, qu'elle préfère ne pas citer. Elle a aujourd'hui plus de 60 ans et a passé une grande partie de sa vie professionnelle comme femme de ménage, que ce soit pour une entreprise auparavant ou pour des particuliers aujourd'hui. Avec un point commun : « un salaire très, voire trop bas vu la difficulté du métier », nous confie cette Bruxelloise.

Un salaire qui évolue très peu 13,63 euros/heure. C'est le salaire en tant qu'aide-ménagère aujourd'hui. Un salaire minimum, indexé automatiquement les 3 premières années. Et à côté de cela ? Pratiquement rien de plus. « Une partie de l'abonnement STIB est remboursée, mais pas entièrement », précise Laura. « Et quand j'ai un ménage qui me demande de quitter la région bruxelloise et prendre un bus De Lijn, je ne suis pas remboursée du tout. Ils essaient vraiment de payer le moins possible ». Car si le salaire est de 13,63 euros/heure minimum pour les aide-ménagères débutants, les augmentations de salaire sont extrêmement rares. « Je n'en ai même jamais demandé, car je me doute qu'ils vont répondre que c'est selon l'indexation et qu'eux ne peuvent rien faire », ajoute-t-elle.

Des conditions de travail souvent difficiles

Dans ces conditions, elle gagne à

peine 1.000 euros par mois, compensés par un complément de chômage. Travailler plus pour gagner plus ? Difficile dans un secteur dont les conditions de travail ne sont pas faciles. « Quand on arrive dans une entreprise de titres-services, il faut faire un minimum de 20h/semaine. Mais c'est vraiment compliqué de faire plus, surtout à mon âge.

À plus de 60 ans, le corps de Laura a beaucoup trop encaissé des heures, des jours, des mois et des années à se pencher, à nettoyer, à frotter. « J'ai mal au dos, aux cervicales, j'ai des tendinites. Ce que je faisais à 40-45 ans, je ne sais plus le faire maintenant, j'ai mal partout. L'employeur dit qu'il prend ça en compte mais c'est loin d'être le cas. Ils essaient de nous pousser à toujours faire plus, et de prendre plus de clients. On est pressés comme des citrons ».

Difficile de faire entendre une voix. « 80 % des autres aide-ménagères parlent peu ou pas du tout le français. Et souvent, elles n'osent pas parler, par peur de perdre leur emploi ».

Peu ou pas d'évolution

« Pourquoi ne pas partir si la situation ne convient pas ? J'aimerais bien mais à mon âge, on ne m'acceptera plus nulle part. Je n'ai pas de diplôme, et je n'ai pas de bonnes références pour être engagée ailleurs », précise encore Laura. La solution ? Mordre sur sa chique, attendre que le temps passe, et essayer de ne pas trop souffrir physiquement. « Avant le début de l'été 2025, je pourrai prendre ma retraite anticipativement. J'ai hâte de quitter mon boulot », conclut-elle avec espoir. ●

À noter : *Le prénom a été modifié.

« J'ai conscience de bien gagner ma vie par rapport à beaucoup de gens »

Data manager dans l'énergie, Christophe* dispose d'un salaire, mais surtout d'un package très avantageux. Il sait qu'il gagne bien sa vie par rapport au travailleur moyen, mais cela reste dans les standards de son secteur et de sa profession.

✎ GEORGES XOURAS

« Combien je gagne par mois ? ». Il y a un peu d'hésitation dans la réponse de Christophe, qui aborde rarement cette question. « C'est un sujet tabou, c'est rare de pouvoir parler de cela ouvertement, sauf peut-être avec les très proches. Car cela peut générer de la jalousie, de l'envie... Je sais que je n'en discuterais pas ouvertement avec les membres de ma famille, par exemple », confie ce Bruxellois de 46 ans.

Il n'y a pas que le salaire mensuel net...

Quand ce Data Manager commence à lister ces émoluments, cela prend un peu de temps. Son salaire mensuel net est de 5.000 euros, augmenté grâce au budget mobilité de près de 12.000 euros par an. « Ce budget mobilité permet de déduire mon loyer ou mon crédit hypothécaire, cela a un impact énorme sur mon pouvoir d'achat, quasiment 1.000 euros par mois. On peut l'utiliser pour plein de choses, mais pour moi, c'était la solution la plus avantageuse en termes de revenu net ».

Ses avantages supplémentaires sont aussi conséquents : le fait de travailler dans le secteur de l'énergie offre une réduction de 30 % sur les factures de gaz et d'électricité, la couverture santé est très complète, un plan d'épargne-pension, le remboursement des abonnements internet et GSM, des écochèques, des

chèques-cadeaux, des chèques sport et culture... Et ce n'est pas tout : « Il y a aussi le bonus annuel dépendant des résultats et objectifs, équivalent à 25 % de la rémunération annuelle ou encore le plan cafétéria qui permet d'obtenir des warrants et des stock-options », ajoute-t-il encore.

Une combinaison de facteurs

Christophe ne s'en cache pas, mais ne s'en vante pas non plus. « C'est sûr que j'ai un bon package par rapport à la situation actuelle de beaucoup de gens, j'en suis conscient. D'autant que je bénéficie d'un bon équilibre entre vie privée/vie professionnelle. Mais d'après les RH de mon employeur, je suis dans la bonne moyenne du secteur, mais sans que mon cas ne soit incroyable non plus ».

Ce bon package salarial n'est pas dû à la chance non plus. « C'est une combinaison de facteurs : je suis arrivé dans le secteur il y a près de 15 ans, avant qu'il ne soit concurrentiel. Je me suis aussi bien débrouillé petit à petit dans des domaines porteurs et je suis aujourd'hui dans l'analyse des données, la nouvelle tendance qui a beaucoup de besoins, avec des salaires qui augmentent plus rapidement. Un secteur où les études sont longues aussi, et les candidats attendent de meilleures conditions ». Aujourd'hui, Christophe est pratiquement au maximum de ce qu'il pourrait gagner vu son expérience, son domaine et son secteur. « L'évolution salariale sera compliquée. Pour gagner plus, il faudra peut-être changer d'emploi ». Pas sûr qu'il en parlera ouvertement avec les membres de sa famille à ce moment-là non plus. ●

À noter : *Le prénom a été modifié.

Ces 5 métiers sont les mieux payés



© DR

Directeurs, médecins, commerciaux ou ingénieurs, quels sont les métiers avec les plus hauts salaires bruts moyens dans notre pays ? L'enquête annuelle de Statbel vient de livrer ses résultats et on décortique tout cela ensemble.

✎ **GEORGES XOURAS**

« Tiens, et toi combien tu gagnes ? ». Contrairement aux États-Unis où la discussion est ouverte, c'est un sujet assez tabou chez nous. Pour le savoir, il faut se fier à des enquêtes et des analyses, comme celle de Statbel, l'office belge de statistique. Combien gagnent les Belges en moyenne et quels sont les métiers les mieux rémunérés ?

Le Belge gagne en moyenne 4.076 euros

Combien est payé un travailleur en moyenne par mois sur notre territoire ? Un travailleur occupé à temps plein gagnait en moyenne 4.076 euros bruts par mois en 2022, selon cette même enquête réalisée auprès de plus de 184.000 travailleurs. Le salaire médian s'élève lui à 3.728 euros bruts par mois. Pour rappel, le salaire médian signifie que 50 % des salariés belges touchent moins de 3.728 euros par mois, et 50 % gagnent plus que cette somme. Quant aux extrêmes, on apprend aussi que 10 % des salariés gagnent moins de 2.443 euros par mois, et que

10 % sont payés au moins 6.305 euros par mois. Des disparités qui s'expliquent de différentes façons : âge, expérience, type d'emploi... mais aussi du métier, bien évidemment.

Les 5 métiers les plus rémunérateurs

Sans grande surprise, ce sont les directeurs généraux d'entreprise qui ont touché le plus haut salaire de Belgique en 2022 avec 11.722 euros bruts par mois. Les fonctions dirigeantes sont bien représentées puisqu'à la 2^e et 3^e place, on retrouve les « directeurs et cadres de direction, technologies de l'information et de la communication » (l'IT donc principalement) et les « managers de services administratifs » avec respectivement 8.787 et 8.589 euros bruts par mois.

Suivent ensuite les médecins, sans réelle distinction de spécialisation ni de lieu de travail, qui touchent en moyenne 8.081 euros bruts par mois et la catégorie des « Managers, vente, commercialisation, publicité, relations publiques et recherche-développement ». Une catégorie assez variée qui peut regrouper à la fois des sales managers, des chefs marketings et des responsables de communication. À côté des métiers les mieux payés, il faut aussi prendre en considération les secteurs les plus rémunérateurs. Et c'est dans l'industrie pétrochimique (6.431 euros) que l'on paie le plus, suivi des activités des sièges sociaux et conseils de gestion (5.696 euros) et les services financiers (5.472 euros). ●

Ces 5 métiers sont les moins bien payés

En Belgique, le salaire médian mensuel s'élevait à 3.728 euros il y a deux ans et 10 % des travailleurs belges occupés à temps plein gagnaient moins de 2.443 euros mensuels, d'après Statbel.

Le triste trophée de métier le moins bien payé revient aux gardes d'enfants avec seulement 2.567 euros bruts en moyenne par mois. Suivent, sans grande surprise, les serveurs et barmen qui touchent un peu plus, avec 2.611 euros. Les coiffeurs et esthéticiens sont à la 3^e place des métiers les moins bien rémunérés, avec un petit euro de plus que les serveurs et barmen (soit 2.612 euros par mois). Les aides de ménage touchent, quant à elles, 2.688 euros en moyenne, et les caissiers et billettistes ferment le top 5 des métiers les moins rémunérateurs en Belgique avec 2.720 euros par mois.

Quels sont les **bonus et primes** que vous pouvez **obtenir** ?



© Shutterstock

Le salaire ne représente qu'une partie de la rémunération d'un travailleur. À côté des avantages, un travailleur peut aussi recevoir des primes et des bonus. Lesquels ? Tour d'horizon non exhaustif des possibilités belges.

/ GEORGES XOURAS

Le salaire que vous percevez chaque mois n'est pas votre seule rémunération. Les avantages extralégaux comme les chèques-repas, le remboursement des frais de transport ou l'assurance groupe augmente également votre rémunération. Il existe aussi des primes et bonus qui peuvent encore augmenter celle-ci.

La prime de fin d'année

L'une des primes les plus connues et sans doute les plus appréciées des travailleurs belges. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, tous les travailleurs ne bénéficient pas forcément d'une prime de fin d'année, aussi appelée 13^e mois. Cela dépend du secteur ou de l'entreprise pour laquelle vous travaillez. Considérée comme rémunération, elle est aussi soumise à l'ONSS et au précompte professionnel.

La prime brute

Votre évaluation vient d'avoir lieu et vous avez bien performé cette année ? Votre employeur peut vous récompenser en vous offrant un bonus, une « simple » prime brute. Le bonus, comme son montant, est défini librement par l'employeur. Mais l'avantage fiscal n'est pas optimal, puisque le bonus est soumis aux cotisations sociales et au précompte professionnel.

La prime bénéficiaire

La prime bénéficiaire est un bonus collectif octroyé aux travailleurs par les employeurs qui souhaitent les récompenser en distribuant une partie des bénéfices comptables. Elle doit être distribuée à l'ensemble des travailleurs, sans distinction. Il y a deux types de primes bénéficiaires : la prime identique et la prime catégorisée. Pour la première, le montant est identique pour tous. La prime catégorisée peut varier en fonction de critères objectifs définis par la loi (ancienneté, fonction, grade...).

Le bonus collectif (CCT 90)

Cette prime est un bonus non récurrent lié aux résultats. Cela veut dire que ce bonus ne sera versé que si des objectifs et des résultats prédéfinis sont atteints sur une période allant de 3 mois à 1 an. Cet objectif doit être collectif et fixé à l'avance et doit comporter des objectifs mesu-

rables. Ce bonus est une sorte de motivation supplémentaire pour les travailleurs. Il ne doit pas dépasser 4.020 euros bruts par année civile et par travailleur pour être considéré comme bonus et non comme rémunération. Il est même exonéré d'impôt jusqu'à un montant maximum net de 3.496 euros. Vous ne devrez payer qu'une cotisation de solidarité de 13,07 %.

Les chèques consommation

Les entreprises ayant réalisé des bénéfices élevés peuvent également octroyer des chèques consommation pour un montant maximal de 750 euros par an, sous forme de chèques de 10 euros. Ces chèques peuvent être utilisés pour le paiement d'un repas, l'achat d'aliments de consommation et l'achat de produits et services à caractère écologique, comme les écochèques.

Budget mobilité et plan cafétéria

Les employeurs peuvent aussi proposer un budget mobilité et/ou un plan cafétéria pour offrir un meilleur package salarial. Le budget mobilité permet de convertir la voiture de société en d'autres solutions alternatives (voiture écologique, mobilité douce, frais de logement...) tandis que le plan cafétéria permet aux travailleurs de choisir eux-mêmes leur bonus (warrants, smartphone, jours de vacances...). Une solution parfaite pour récompenser les travailleurs, et les fidéliser. ●

Votre employeur peut-il réduire votre salaire en cas de crise ?

Le groupe VW a annoncé fermer des usines en Allemagne et vouloir réduire de 10 % le salaire de ses travailleurs. Est-ce que cette situation est possible en Belgique ? On a posé la question à Amandine Boseret, juriste d'Acerta.

✍ GEORGES XOURAS

Est-ce qu'un employeur peut réduire le salaire de ses travailleurs de manière unilatérale en Belgique ?

L'employeur ne peut pas décider tout seul de réduire le salaire de ses travailleurs d'un coup. Il ne peut pas dire « Moi je vais réduire les salaires ». Mais s'il veut le faire, il a des moyens. Soit avec l'accord individuel du travailleur, via un avenant au contrat de travail. Soit dans le cadre dans le cadre d'un accord collectif de travail avec les syndicats.

En tant que travailleur, on n'est pas forcément tenu d'accepter cette réduction de salaire ?

Cela dépend de ces deux situations, justement. Dans le cadre d'un accord individuel avec l'entreprise, vous n'êtes pas obligé de l'accepter. Dans le cadre d'un accord collectif, ce sont les syndicats qui négocient avec l'employeur, et le travailleur est donc obligé d'accepter puisque le syndicat le représente. À partir du moment ils ont été choisis lors des élections sociales, ils peuvent évidemment prendre des décisions pour tous les travailleurs.

Travailleurs comme syndicats ne sont pas obligés d'accepter, mais l'entreprise peut faire peser le risque de fermeture ?

En pratique, les travailleurs ont tendance à accepter la réduction salariale dans les entreprises en difficulté car ils connaissent la situation et savent que la société risque de fermer ses portes dans le cas contraire. Les entreprises



© Shutterstock

savent aussi qu'on ne ferme pas une entreprise comme cela, du jour au lendemain. Il y a des procédures assez lourdes à suivre. Mais c'est vrai qu'il y a une sorte de pression entre les syndicats et l'employeur qui peut dire « attention, c'est ça ou vous risquez de ne plus avoir de boulot du tout ». De l'autre côté, les syndicats vont aussi demander des garanties à l'employeur.

Quels sont les droits des travailleurs dans ce type de négociations ?

Il y a des barèmes salariaux prévus par le secteur et même si un salaire est réduit de 10 %, on ne peut pas tomber en dessous de la limite prévue, peu importe le secteur. L'employeur ne pourra pas vous licencier si vous n'acceptez pas la réduction de salaire dans le cadre d'un accord individuel. Et rien ne se passera tant qu'il n'y a pas d'accord au niveau supérieur, par ceux qu'ils ont choisis, c'est-à-dire les délégués syndicaux. Si on prend le point de vue des travailleurs, c'est le plus important à retenir.

Est-ce qu'un employeur peut geler les salaires, les augmentations, voire les indexations de manière unilatérale ?

L'employeur ne pourra pas vous licencier si vous n'acceptez pas la réduction de salaire.

— Amandine Boseret —

Il faut savoir qu'un employeur ne peut pas geler les indexations car c'est décidé à un niveau supérieur, un employeur ne peut donc pas simplement décider de les geler. Beaucoup de sociétés ont cependant des systèmes internes qui font que si on a des bons points, on passe un cap en termes de rémunération salariale. Ce système peut être gelé si l'entreprise a des difficultés. Mais comme pour le reste, tout cela doit être prévu dans la convention collective de travail, sous certaines conditions. L'employeur devra convaincre et négocier avec les syndicats et prouver que les conditions sont réunies pour geler ces augmentations. Donc, non, l'employeur ne pourra pas non plus le faire unilatéralement, du jour au lendemain. ●



Amandine Boseret, Acerta. © DR

Il n'est jamais trop tard pour préparer sa pension...

Comment préparer sa retraite ? À combien s'élèvera notre pension ? Quand et comment épargner pour se constituer une pension complémentaire ? On a posé toutes ces questions, et bien d'autres encore, à Nevert Degirmenci, porte-parole d'Assuralia.

✎ GEORGES XOURAS

Combien gagnerez-vous lors de votre pension ? Qu'elle soit dans 5, 10 ou 30 ans, peu de Belges sont capables de répondre à cette question. Selon une enquête de CBC Banque et Assurance publiée début 2024, 6 Belges sur dix considèrent ne pas être suffisamment informés à ce sujet.

« Nos chiffres révèlent aussi que les participants à notre enquête se méfient de notre système de pension et ne lui donnent qu'une note de 5,4/10 », précise Nevert Degirmenci, porte-parole d'Assuralia, l'Union professionnelle des entreprises d'assurances. Ce ne sont pas les seuls : 50 % ne s'attendent pas à mener une vie confortable à la retraite, 62 % craignent même de manquer d'argent et 1 personne sur 3 ne peut pas estimer combien elle doit épargner pour maintenir son niveau de vie. Il existe pourtant des moyens de le faire.

Combiner plusieurs piliers

Sans rentrer dans tous les détails techniques, il existe plusieurs piliers pour se constituer une retraite. Le 1^{er} pilier étant la pension versée par l'État; le 2^e, l'épargne pendant la carrière (assurance groupe pour les employés, les PLCI, CPTI et EIP pour les indépendants); le 3^e, l'épargne-pension individuelle; le 4^e, l'épargne sans avantage fiscal (fonds investissement, produits d'assurance) et le 5^e, le petit bas de laine que l'on conserve. « Plus on cumule les piliers, plus cela permet de maintenir à la retraite un niveau de vie confortable



Nevert Degirmenci, Assuralia © DR



© Shutterstock

ou similaire au moment où on est actifs », continue la porte-parole d'Assuralia.

Toujours selon ses moyens

Mais est-ce que tout le monde peut épargner tout au long de sa carrière, quand on a parfois du mal à joindre les deux bouts à la fin du mois ? « C'est compliqué de penser à 20, 30 ou 40 ans quand on doit subvenir aux besoins les plus importants. Quand on démarre une carrière ou qu'on bénéficie de peu de revenus, on peut se concentrer sur le 3^e pilier et l'épargne individuelle. On peut ne mettre « que » 25 euros par mois, et on peut aussi suspendre pendant un moment et reprendre quand on veut, sans sanction », ajoute Nevert Degirmenci. « Il est important de le faire en fonction de ses moyens, et de mettre une petite somme de côté pour sa retraite ».

Commencer le plus tôt possible

S'il est important de se constituer une retraite, même par des petits montants, le conseil le plus important donné par la porte-



« Plus on commence tôt, mieux c'est. Et cela vaut pour les salariés, comme pour les indépendants. »

— Nevert Degirmenci —

parole d'Assuralia est simple : « Plus on commence tôt, mieux c'est. Et cela vaut pour les salariés, comme pour les indépendants ». L'idéal est de commencer à épargner dès son premier emploi, car l'épargne sera alors forcément plus importante. Il n'est jamais trop tard pour commencer non plus ! « Si vous n'avez pas encore pensé à 45 ou 50 ans, mieux vaut quand même le faire ». Ce sera toujours un avantage et un bonus pour le jour où vous prendrez vraiment votre retraite ! ●

« Face au **montant** de ma pension, j'ai décidé de **travailler plus** »



Secrétaire de direction dans un bureau d'avocats à Bruxelles, Fabienne, 64 ans, ne partira pas à la retraite à 65 ans. Elle a décidé de continuer de prolonger sa carrière et de bénéficier du bonus pension, pour avoir une meilleure pension dans 2 ans.

✎ GEORGES XOURAS

4 2 ans. C'est le temps qu'a passé Fabienne (qui préfère rester anonyme), 65 ans en fin d'année, dans un bureau d'avocats à Bruxelles, comme secrétaire. À son âge, elle a le droit de partir à la retraite. Mais elle ne le fera pas, pas directement en tout cas. « Je continue à travailler encore 2 ans car ma retraite n'est pas élevée. Et je bénéficie du bonus pension par la même occasion », nous confie cette habitante de Grimbergen, en périphérie bruxelloise.

« Même pas 1.000 euros par mois »

Cela fait depuis un peu plus de 10 ans que Fabienne pense à sa retraite. « À 55 ans, j'ai pu faire une simulation de ce que j'allais gagner à ma pension : même pas 1.000 euros par mois », précise-t-elle. « Alors que je gagnais entre 1.600 et 1.700 euros à l'époque, sans compter les chèques-repas, l'assurance groupe, l'assurance

hospitalisation... ». Ce montant peu élevé, il s'explique aussi. « J'ai été à mi-temps pendant longtemps, et je suis passée à 28h/semaine depuis une dizaine d'années, justement pour cotiser un peu plus ». C'est à ce moment-là aussi qu'elle décide d'investir dans plusieurs piliers pour se constituer une meilleure retraite. Mais pas assez pour décider de partir à la retraite à 65 ans. « Si j'avais eu une pension assez décente, entre 1.500 et 1.700 euros, je l'aurais peut-être prise. Mais je gagne actuellement presque 2.500 euros et ma pension de base est évaluée à 1.280 euros », constate-t-elle.

Un bonus pension pour mieux se préparer

Fabienne décide donc de prolonger sa carrière de deux ans. Elle pourra bénéficier du bonus pension, un montant net perçu quand on continue à travailler alors qu'on aurait pu prendre notre pension. Un montant calculé au prorata des années travaillées et des horaires de travail. Pour un travailleur comptant moins de 43 années de carrière, le bonus pension peut s'élever jusqu'à 23.565,06 euros en travaillant 3 ans de plus. Et il monte à 35.347,59 pour les travailleurs comptant plus de 43 années de carrière à la date de la pension. « Et pendant ces années supplémen-

Je n'ai pas vraiment de regrets, car j'ai bien profité de la vie aussi.

taires, je continue à toucher mon salaire et je garde mes avantages : 13^e mois, congés payés... », complète encore Fabienne.

Pas de regrets non plus

Ce choix, ce n'est pas une obligation non plus. « J'ai décidé de prolonger car j'aime mon boulot, que je connais par cœur, dans un environnement où je suis à l'aise ». Et si c'était à refaire en début de carrière ? « J'aurais peut-être dû passer à un régime d'heures plus élevé, mais j'avais aussi 3 enfants et je voulais m'en occuper, ce n'était pas nécessaire d'être à temps plein à l'époque ». Fabienne ne regrette en tout cas pas, même si la pension n'est pas élevée : « Je n'ai pas trop de quoi m'inquiéter, je m'adapterai. Je n'ai pas vraiment de regrets, car j'ai bien profité de la vie aussi ». ●

« L'horeca, pas seulement des métiers de service mal payés »

Victime de nombreux clichés, dont celui de ne proposer que des emplois précaires, l'horeca offre pourtant une belle diversité de métiers, de contrats et de types d'entreprise, pour tous niveaux de qualification. On peut y trouver un job avec son seul diplôme d'humanité et on peut le trouver vite.

✂ FLORENCE THIBAUT

En Belgique, on recense environ 75.357 commerces horeca, dont 89 actifs dans la restauration et 11 % dans l'hébergement. Chargée de défendre son secteur, la Fédération horeca Bruxelles se bat pour montrer toute sa richesse. Rencontre avec Kamila Ostrowska, sa nouvelle directrice générale et David Debin, administrateur, par ailleurs, managing partner d'Horecafocus Group, un secrétariat social spécialisé dans les métiers de l'horeca.



L'horeca en chiffres

- * 75.357 commerces classés comme horeca en Belgique
- * Parmi ceux-ci, on recense 67.048 restaurants, soit 89 %
- * On compte également 8309 commerces dans l'hébergement, soit 11 %
- * À Bruxelles, l'horeca englobe 8721 sociétés et représente 4,8 % du total des commerces dans la ville
- * L'horeca bruxellois constitue 11,6 % de l'horeca national

C'est un secteur bien plus flexible que d'autres, avec des jobs qui peuvent coller au style de vie de la personne. Ce qui était un désavantage avant est devenu un point positif. Étudiants, travailleurs à temps partiel, flexi-jobbers peuvent y trouver leur compte. C'est un grand puzzle.

DD : « Notre secteur est devenu très modulable depuis la crise. Il y a eu un changement de mentalité. Ce n'est plus le patron qui attribue les heures, mais les employés qui donnent leurs disponibilités. Si on prend les restaurants d'entreprises, on peut tout à fait y travailler et avoir un horaire de bureau classique, voire ne travailler que de 11 à 15h pour le service de midi ».

Les profils qui rejoignent le secteur aujourd'hui sont-ils différents ?

KO : « Il y a eu une hémorragie de travailleurs avec la crise sanitaire. Certains se sont rendu compte que d'autres métiers existaient et ont complètement quitté le secteur. Cela a créé une guerre des mains, dans l'horeca, mais aussi la logistique, la grande distribution... Aujourd'hui,

Shutterstock © Shutterstock

d'hui, les gens ont le choix et on cherche partout ».

DD : « On voit de plus en plus de profils d'entrepreneurs qui arrivent sur le marché avec un parcours de financier ou qui sortent d'écoles de commerces. Ils se lancent avec un business plan et une vraie connaissance du marché. On observe aussi de plus en plus de concepts mono produits, comme des bars à café, qui fonctionnent bien ».

KO : « C'est un secteur qui se professionnalise. L'ère de l'à peu près est terminée. L'artisan qui se lançait avant sans trop de compétences de gestion n'existe presque plus. Aussi, un centre comme le centre de formation Horeca Forma Be Pro propose de nouveaux cycles, comme barista ou sushi men, cela mène à de nouvelles compétences et attire d'autres profils. »

DD : « La cuisine évolue comme la société évolue. Un entrepreneur dans l'horeca doit aujourd'hui maîtriser de nombreuses compétences, du marketing à la gestion d'équipe. C'est vraiment un job multicasquettes. Beaucoup se rendent compte de l'importance de l'humain dans leur métier et ont investi dans les RH. Quand avant, on faisait les horaires quasiment au jour le jour en fonction des carnets de commandes, on planifie aujourd'hui les ressources à plus long terme ».

Est-ce un secteur qui recourt toujours autant aux flexi-jobbers ?

DD : « 90 % des flexi-jobbers en Belgique travaillent dans l'horeca. Les flexi-jobs aident notamment à compléter les équipes durant les saisons les plus chargées ou en soirée et le week-end. Les flexi-jobbers viennent souvent en renfort quand les autres rentrent chez eux. »

KO : « Le travail classique coûte trop cher. En moyenne, étudiants et flexi-jobbers coûtent la moitié d'un employé fixe en charges sociales. Ils aident certains restos à équilibrer leur masse sa-



David Debin a été choisi comme vice-président dans la nouvelle équipe de la fédération. © Fédération horeca Bruxelles



Venue du monde de l'hôtellerie, Kamila Ostrowska est la nouvelle directrice générale de la fédération. © Fédération horeca Bruxelles

lariale et à s'en sortir ».

DD : « Il faut comprendre que les salaires dans le secteur ont grimpé de 27 % en à peine quatre ans. C'est une charge colossale à assumer. Dans la restauration, ils sont nombreux à avoir les caisses vides, surtout si on ajoute le coût de l'énergie et certaines dettes à rembourser datant de la crise sanitaire. C'est un secteur qui souffre encore des conséquences du Covid-19, on le sait, même si on entre dans une période plus positive ».

Quels sont les canaux à privilégier pour trouver un job dans votre secteur ?

KO : « Le bouche à oreille reste le canal privilégié, le réseautage est fondamental dans nos métiers. Ensuite, les offres circulent souvent sur les réseaux sociaux, moins sur les canaux officiels. Nos membres ont souvent besoin de personnel rapidement. Les processus d'embauche doivent être efficaces ».

Quelles sont les compétences indispensables à avoir pour y travailler ?

DD : « Une majorité de nos métiers se basent sur

des attitudes et des traits de caractère, plus que sur des compétences techniques. On apprend souvent « on the job », sur le terrain. La formation se fait sur place. Pour un boulot dans un bar, par exemple, le plus important est que la personne arrive à l'heure et avec le sourire. Le reste peut s'apprendre. Bien sûr, d'autres métiers, notamment dans les restaurants étoilés demandent plus de technicité ».

KO : « On a besoin de beaucoup de savoir-être dans le secteur. En faisant plusieurs maisons, on s'assure de sa formation continue. On peut être serveur, chef de rang, maître d'hôtel... On peut même se construire un plan de carrière et parfaire sa formation en travaillant. Cela vaut un diplôme et l'expérience parle bien plus sur un CV. On peut aussi mettre à jour ses connaissances en cours du soir ou en alternance au CERIA ou ailleurs. Ces options existent ».

Vous avez remis vos deuxièmes Be Cheffe Awards lundi, quels sont leurs objectifs ?

KO : « À nouveau, l'idée est de montrer toute la richesse du secteur. Ce prix, qui est tout sauf élitiste, veut contribuer à donner une nouvelle

image au secteur, plus diversifiée et plus inclusive. On y montre différents types de cuisines et de réalités de travail. In fine, le but est de montrer aux femmes qu'il y a de belles carrières à faire dans l'horeca ».

Quels sont les stéréotypes qui pénalisent encore le secteur ?

DD : « Ils sont encore nombreux ! On s'imagine souvent les acteurs de l'horeca comme des PME de quelques employés, forcément précaires et avec des comptes approximatifs. L'époque de la deuxième caisse est clairement révolue. Et on a aussi des grosses structures, comme Peri Daiza ou Sodexo qui emploient des centaines voire des milliers de personnes dans notre secteur ».

KO : « L'image du chef tout-puissant qui tyrannise ses équipes est révolue. De même que celle d'un secteur qui épuise forcément ses travailleurs. On peut tout à fait y travailler du lundi au vendredi de 8 à 16h et gagner sa vie ».

DD : « L'horeca est partout, c'est la vie. On est des marchands de bonheur, c'est le message le plus important à faire passer ». ●

« Pour compléter ma brigade, je recherche un feu intérieur »

Chef doublement étoilé, apôtre d'une nouvelle gastronomie wallonne, Sang Hoon Degeimbre est aussi un multi-entrepreneur. À la tête de plusieurs adresses, il vient de lancer Correspondance, une nouvelle brasserie à la Gare Maritime. Plus qu'un CV, c'est la passion du métier qu'il recherche chez ses nouvelles recrues.

✂ FLORENCE THIBAUT

Figure atypique sur la scène gastronomique belge, Sang Hoon Degeimbre, surnommé San, a démarré sa carrière comme sommelier avant de se passionner pour la gastronomie moléculaire, puis locale et de saison. Il fait le pari de rénover une petite friterie dans la commune d'Eghezée avec son épouse, pour la transformer en restaurant gastronomique. L'Air du temps connaît son premier service en 1997, décroche une première étoile en 2000 et une deuxième en 2008. Le succès rapidement au rendez-vous lui permet de faire grandir restaurant et équipe.

En 2013, l'établissement s'installe dans une ancienne ferme à Liernu installée sur 5 hectares, ce qui offre au chef la possibilité de créer un immense potager pour produire sur place légumes et herbes aromatiques. « À ce moment-là, ce n'était pas une évidence comme aujourd'hui ». Aujourd'hui, L'Air du temps emploie 32 personnes, ce qui est considérable pour un restaurant gastronomique. « Depuis le départ, nous ne fonctionnons pas de manière classique. Nous avons plusieurs métiers et différentes équipes, dont une qui gère nos chambres d'hôtels. Rien que les jardins mobilisent cinq personnes ».

Concevoir un plat de A à Z

Depuis la crise du Covid-19, le chef a revu l'organisation de son équipe. Comment dans tout restaurant gastronomique, autrefois, il travaillait par spécialité. « Classiquement, nous avions un saucier, un légumier, un rôti-seur etc. dans l'équipe. Aujourd'hui, au lieu de travailler par poste, nous travaillons par mission, partage San. Celui qui se charge d'un plat le fait de A à Z, de la cueillette des légumes à la présentation aux clients. Et cela à cause de plusieurs raisons : la première c'est la difficulté à recruter du personnel bien formé, même si on constate un regain d'intérêt pour nos métiers ces derniers mois, mais c'est aussi plus intéressant pour les collaborateurs, qui voient l'assiette dans son ensemble ».

Les jeunes recrues se montrent particulièrement sensibles à cette opportunité d'apprendre différemment. « L'assignation des plats dépend du niveau. Quelqu'un de plus junior commencera par une entrée froide, avant de progresser. Celui qui préparera de l'agneau devra désosser tout



© Pieter D'Hoop.

l'animal. Aujourd'hui, un étoilé fonctionne vraiment comme une école. Il y a une grande partie de transmission dans ce qu'on fait. L'air du temps, c'est le projet de ma vie. C'est un métier exigeant et qui demande sans cesse d'assimiler des choses ».

La même exigence de qualité

À la tête de plusieurs concepts, dont San au Sablon, qui accueille en ce moment un pop-up de L'Air du temps, et Anju, un restaurant coréen situé à Saint-Gilles, le chef a les mêmes critères de sélection pour les membres de ses équipes, quelle que soit l'adresse ou son nombre d'étoiles. « Je ne fais pas de différence. De manière générale, je n'ai jamais regardé le CV d'un candidat. Je regarde l'attitude, la flamme, le goût du travail... Certains membres de nos équipes, en reconversion, on rejoint le métier sans formation, mais avec beaucoup de motivation. In fine, c'est toujours une question de goût et d'exigence ».

Début novembre, il investissait Correspondance, un nouveau bistro installé dans la Gare Maritime. « Un nouveau projet c'est toujours une manière d'observer la manière de manger, de voir ce dont les gens ont envie. J'aime jouer entre le confort et l'inconfort et surprendre mes clients », explique San. « Je veux également faire un travail honnête et que les gens aient ce pourquoi ils

sont venus, mais ce qui m'anime toujours c'est la cuisine, c'est la création. La cuisine que je faisais il y a 27 ans n'a rien à voir avec celle que je fais aujourd'hui. C'est pour cela que j'ai fait ce métier quelles que soient les contraintes. Un restaurant est toujours celui d'un restaurateur ». ●

Un chef, un boss et un businessman inspiré

Depuis la naissance de L'Air du temps, San n'a pas chômé. Si son premier restaurant reste sa priorité et son navire amiral, il s'est depuis investi dans différents projets, dont Osan, une ligne d'eaux aromatiques infusées conçue pour offrir une alternative de qualité aux boissons alcoolisées. Parmi ses cinq adresses, les plus récentes se nomment Anju, un bistro coréen, et Correspondance, une néo-brasserie gastronomique installée sur le site de Tour et Taxis.

« Comme chef, on trouve sa motivation dans son équipe et ses clients »

Chef doublement étoilé à la tête du vénérable Chalet de la forêt, Pascal Devalkeneer défend une gastronomie d'excellence, proche de la nature et locale. Cette quête se traduit dans sa gestion d'équipe. Dans son équipe, on retrouve des commis et chefs de rangs, mais aussi une maraîchère.

✂ FLORENCE THIBAUT

Après une jeunesse en Afrique passée au côté d'un père épicurien et d'une mère qui aimait cuisiner, Pascal Devalkeneer se laisse d'abord tenter par des études d'ingénieur commercial, avant de se réorienter vers l'hôtellerie. Il fait notamment ses classes chez Pierrot Van Hauwermeire, propriétaire du Surcouf, et se prend de passion pour le métier. Il connaît plusieurs maisons, dont la célèbre Truffe noire peu de temps après son ouverture et le Scholteshof à Hasselt chez Roger Souveryns, une figure du métier qui l'a particulièrement marqué. « Il m'a montré ce que c'était d'avoir un restaurant étoilé ».

Le jeune chef se lance dans l'entrepreneuriat avec le Bistrot du Mail, puis fait le pari fou de reprendre le Chalet de la forêt, institution à Uccle située en lisière de la Forêt de Soignes sur un demi-hectare, alors à l'abandon. « C'est un lieu incroyable, face aux bois, qui existe depuis le 19^{ème} siècle. C'était à la base une auberge où on venait à cheval. Elle a connu avec le temps des projets qui ont eu beaucoup de succès et d'autres, beaucoup moins. Quand j'ai repris l'adresse, il fallait tout rénover. J'ai mis 25 ans à créer ce projet ».

Respecter le passage des saisons

La nouvelle vie du Chalet de la forêt débute au tournant des années 2000. « On a commencé à trois en cuisine, avec deux personnes en salle ». Assez rapidement, le chef choisit d'avoir un jardin potager urbain, naturel et écologique. Il y fait pousser légumes, herbes aromatiques et micro-pousses. Au fil du temps, Pascal rassemble l'ensemble des métiers de bouche dans sa brigade, y compris un boulanger qui fait du pain tous les jours. « Cela me permet de me concentrer sur la technique, la recherche de saveurs et la création pure ». Ainsi, le chef travaille depuis quelques années en étroite collaboration avec Françoise Terwagne, qui entretient et fait vivre le potager à travers les différentes saisons. Le chef barman y pioche également pour concocter ses cocktails et produit des gueuses aromatisées. « L'idée est aussi que les clients puissent voir ce qu'ils vont manger le soir ».

Aujourd'hui, la brigade du Chalet compte 23 ETP. Comme dans tout le secteur, il y a eu un avant et un après-Covid-19. « Si on regarde l'explosion de nos frais depuis lors, il y a de quoi dé-



Serge Leblon © Serge Leblon

primer. La motivation, je la trouve auprès de mes clients et de mes équipes. On a la chance de faire un métier qu'on aime et de travailler des beaux produits, confie le chef. Sur le plan de l'organisation, la structure hiérarchisée et par spécialité n'a pas changé. Ce qui est nouveau, c'est qu'on doit composer avec un niveau de formation des nouvelles recrues qui est moins bon qu'avant. Les écoles hôtelières sont vides. C'est très compliqué de trouver des jeunes intéressés par nos carrières. Les profils qui nous rejoignent ont changé, on doit s'adapter, on n'a pas le choix ».

Former et transmettre les bons gestes

Le restaurant reçoit aujourd'hui davantage de candidatures de personnes en reconversion qui souhaitent se lancer dans la gastronomie que par le passé. « On voit des profils de 25, 30 ou 35 ans, ce qui est assez nouveau. Ils sont, certes, passionnés par la cuisine, mais ils doivent apprendre le métier. Cela nécessite qu'on accorde encore plus d'attention à la formation en interne. Ce type de recrues n'a pas les bases, mais bien la volonté d'apprendre et plus de maturité professionnelle, ce qui n'est pas inintéressant.

De leur côté, le Chalet de la forêt est une excellente école, d'autant plus que certains ont envie d'ouvrir leur propre restaurant par la suite. Ils découvrent les produits, l'exigence de la cuisine étoilée ou encore la gestion du potager ».

Si le CV reste important pour être invité en entretien, chez Pascal Devalkeneer, également propriétaire du restaurant Amen, ce n'est pas l'essentiel. « Certains avec des CV magnifiques n'ont pas la bonne attitude avec nos clients, ni la bonne implication au travail. Les équipes tournent, mais quelqu'un de motivé, on est prêt à beaucoup pour le garder ». Plus que les annonces en ligne, c'est le bouche à oreille qui amène les candidats au restaurant. « In fine, c'est l'équipe qui choisit. On travaille beaucoup d'heures par jour ensemble. Bien s'entendre est obligatoire, poursuit le chef. La motivation c'est cela. Notre métier reste exigeant et difficile, mais si les conditions se sont assouplies. Pour ma part, j'ai toujours mis un point d'honneur depuis 25 ans à fermer les samedis et dimanches. Permettre deux jours de repos à ses équipes, c'est le minimum. Le bien-être des collaborateurs se ressent dans l'assiette ».

PRÉSENTÉ PAR **forem**

Apprendre une langue étrangère avec le Forem

Le Forem propose une série de dispositifs permettant d'apprendre une langue étrangère, d'améliorer son niveau ou encore de vivre une expérience immersive à l'étranger. De la bourse linguistique pour les étudiants au stage en entreprise, en passant par une plateforme de cours en ligne : il y en a pour tout le monde et tous les niveaux.

Les langues sont un atout considérable pour se lancer sur le marché du travail. Comment apprendre une langue étrangère pour trouver un job ou booster sa carrière ? Le Forem propose une série d'outils. Parmi les dispositifs proposés, il y a la bourse linguistique pour les étudiants qui leur permet d'améliorer leur niveau en néerlandais, anglais ou allemand. Grâce à ce coup de pouce financier, ils peuvent suivre des cours de langues ou réaliser une immersion en entreprise. Ce programme du Plan de Relance de la Wallonie offre aux jeunes de l'enseignement secondaire, du supérieur ou en apprentissage, la possibilité d'améliorer leurs connaissances linguistiques en Belgique ou à l'étranger.

Pour prétendre à la bourse, il faut être inscrit comme étudiant régulier ou apprenant IFAPME, avoir au moins 18 ans et être domicilié en Wallonie. La demande peut être introduite à n'importe quel moment de l'année.

DES COURS INTENSIFS

La connaissance des langues est souvent déterminante dans la recherche d'un job. Le Forem propose donc aux chercheurs d'emploi des cours intensifs en néerlandais, anglais ou allemand. Concentrés sur peu de temps (une centaine d'heures par module), ils permettent à l'apprenant de gagner un niveau d'apprentissage selon l'échelle du Cadre européen commun de référence pour les langues (de A0 à C2).

« On parle de cours intensifs car cela se passe sur une courte période. Entre 6 et 10 semaines, on passe un niveau sur le Cadre européen des langues », explique Chloé Collette, formatrice en anglais au Forem. « Les cours se donnent entre 3 et 5 jours par semaine, à raison de 3 à 4 heures par jour, en matinée ou l'après-midi. Cela permet d'acquérir le niveau dont on a besoin pour postuler et décrocher l'emploi que l'on souhaite ».

Les cours s'adressent à tout le monde. Après une séance d'information ou la participation au webinar « Osez les langues », les candidats passent un test de langues qui permet de les intégrer dans un cours à leur niveau afin de progresser. Après la formation intensive, une fois le niveau utile acquis, les stagiaires ont la possibilité de partir en immersion, soit en école de langues, soit en en-



© DR

prise. Voilà de quoi les mettre encore davantage sur le chemin de l'emploi.

UNE IMMERSION : UNE EXPÉRIENCE À TENTER

Faut-il être parfait bilingue pour travailler dans un environnement non francophone ? Pas nécessairement mais un stage en entreprise peut aider à faire la différence.

En Flandre ou ailleurs en Europe, réaliser un stage en entreprise est un bon plan pour combiner l'apprentissage d'une langue et les compétences professionnelles car le stagiaire va mettre en pratique ses compétences dans un environnement de travail non francophone.

« Il n'y a pas de meilleure expérience pour s'insérer dans le milieu de l'emploi », conclut Anna, responsable de projets chez Corniaud & Co Productions. « C'est une expérience culturelle vraiment forte. Nous avons appris vraiment les uns sur les autres, entre collègues wallons et flamands ». Bref, une expérience qu'elle recommande vivement à tout le monde. ●

Cette publication n'engage pas la rédaction.

Apprendre une langue à distance, à son rythme

Pour apprendre les langues de chez soi, à son rythme, il existe une solution : Wallangues.

Wallangues est une plateforme mise à disposition par la Région wallonne qui permet à tous les résidents wallons, de plus de 15 ans, d'apprendre jusqu'à 4 langues différentes (anglais, néerlandais, allemand et français) en toute autonomie via le web ou une application. « La plateforme propose également toute une série d'animations autour des langues pour donner l'occasion aux apprenants de se rencontrer et d'approfondir leur connaissance des langues », explique Frédéric Lahaut, responsable Wallangues.

UNE VRAIE PLUS-VALUE

Concrètement, chacun avance à son

rythme et quand il veut puisque les outils sont disponibles tout le temps. Il y a également un côté ludique à travers les activités du Wallangues Tour qui permettent de visiter un lieu dans une autre langue, par exemple, ou de suivre des tables de conversation. « C'est une vraie plus-value », explique Daniel Lamberigts, formateur en anglais au Forem qui utilise la plateforme pour donner ses cours en ligne.

SUIVI À LA CARTE

La plateforme propose également un outil de suivi, utilisé par les formateurs du Forem, pour avoir un œil sur l'évolution des stagiaires, les encourager et voir si tout se passe bien. Bref, un outil performant, utile et gratuit pour se perfectionner dans l'apprentissage des langues. ●



Daniel Lamberigts, formateur en anglais au Forem, et Frédéric Lahaut, responsable Wallangues © DR

Cette publication n'engage pas la rédaction.



Chloé Collette, formatrice en anglais au Forem. © DR



Anna Mager, responsable de projets chez Corniaud & Co Productions. © DR



© Anthony Mellis

De Shanghai à Bruxelles pour l'amour du chocolat

Française d'origine, Jeanne Guillet a passé une dizaine d'années en Chine avant de s'installer en Belgique pour diriger l'empire Marcolini fondé par notre chocolatier star. Sa réussite de l'année ? La fin du chantier du nouvel entrepôt de Haren qui permettra de tripler la production et doubler le nombre d'artisans d'ici 5 ans.

✎ FLORENCE THIBAUT

Qu'est-ce qui vous a menée en Chine au début de votre carrière ?

Lors de mes études à HEC Paris, j'avais pu passer un an au Mexique pour faire un MBA. Cette expérience m'a donné le goût de l'international. Diplôme en poche, j'ai commencé par travailler six ans dans le secteur de la publicité en France. Puis j'ai eu envie de découvrir la Chine. Je me suis installée à Shanghai qui me paraissait être le centre business du pays. J'ai appris la langue sur place. Malgré la vitrine internationale de la Chine, dès qu'on quitte les grandes villes, plus personne ne parle anglais. Pouvoir s'adresser aux gens dans leurs langues crée des connexions plus fortes. Après m'être lancée dans une aventure entrepreneuriale durant un an, j'ai rejoint la division luxe du groupe Publicis qui n'avait pas encore d'antenne asiatique. J'y suis restée un peu plus de quatre ans, c'était passionnant.

Comment avez-vous rejoint le groupe Marcolini, il y a sept ans ?

Je vivais toujours en Chine où Marcolini n'était pas encore présent. J'ai été contactée en 2017 par des investisseurs du groupe pour monter le bureau là-bas et ouvrir ce marché. Challenge que j'ai accepté avec passion ! J'ai notamment investi les grandes villes pour y créer des boutiques, Shanghai, Pékin, Chengdu... Il faut souligner que l'Asie a joué et joue un rôle central dans le développement du groupe. Son histoire avec le Japon a démarré il y a 25 ans déjà. Le chocolat était alors très peu présent et consommé. Cela reste un marché essentiel pour nous. Il a ensuite été rejoint par la Chine. Ces pays nous inspirent beaucoup en matière de goûts et de produits. Des

Jeanne Guillet en quelques dates

- 1999-2003 : Études à HEC Paris
- 2012 : Fondatrice de Vintage à Shanghai
- 2013-2017 : Directrice de Publicis Luxe Chine
- 2017-2021 : Responsable Chine, Marcolini
- 2020-présent : CEO Asie pour la maison
- 2021-présent : CEO du groupe

L'année de nos 30 ans ne sera pas une rétrospective, mais un tremplin.

thés raffinés chinois vont, par exemple, infuser des ganaches ou on va retrouver du yuzu dans des pâtisseries ou des boissons.

Qu'est-ce qui vous intéressait dans ce poste ?

Le récit de la maison, ses produits d'exception, le travail de la fève, l'engagement en matière de qualité, le minutieux travail de sourcing des ingrédients, la créativité de Pierre Marcolini... Tout ce qui forme les fondamentaux de la maison, c'est ce qui m'a convaincue. Tout était à écrire, c'était un vrai projet entrepreneurial. J'ai vu beaucoup de potentiel dans le groupe. C'était un match parfait pour moi. Et puis, j'ai directement une bonne alchimie avec Pierre. On s'est fait confiance très rapidement. C'était important d'avoir les mêmes ambitions.

Comment s'est passé votre retour en Europe, en plein Covid-19 ?

Je suis rentrée en Europe après plus de dix ans en Asie pour prendre le poste de CEO Groupe, dans l'idée d'accélérer la croissance du groupe. J'avais alors déjà la casquette de CEO Asie depuis un an. Si nous avons des collaborateurs et des bureaux à plusieurs endroits du monde, le siège et le cœur battant du groupe est à Bruxelles. Il fallait que je sois ici, au plus proche des équipes et de l'atelier. Tout part de la Belgique. Au total, nous employons entre 400 et 500 personnes selon les périodes.

L'an passé, Marcolini a choisi de reprendre l'usine voisine pour en faire un nouveau site de production. Pourquoi le nouvel entrepôt inauguré mi-octobre est si important ?

L'usine voisine de notre atelier à Haren était vide et notre atelier commençait à être trop petit. Cela faisait un certain temps que nous n'avions plus investi dans nos outils de production. On a voulu ce nouvel atelier plus ouvert vers l'extérieur. D'ici les cinq prochaines années, il va nous permettre de doubler le nombre d'artisans et d'apprentis. Nous recrutons une trentaine d'emplois par an pour confirmer notre ancrage bruxellois. À terme, la nouvelle implantation va également nous permettre de tripler la production. Ensuite, nous réfléchissons aussi à la meilleure manière d'ouvrir le site au public pour que chacun puisse voir, sentir et goûter le chocolat.

Vous êtes en phase de recrutement pour

l'instant. Quels sont les profils que vous recherchez en priorité ?

On est toujours en phase de recrutement ! Avoir les bonnes personnes dans nos équipes est indispensable pour répondre à toutes nos ambitions. Je rencontre presque tout le monde. La taille de l'entreprise le permet. En ce moment, nous recherchons particulièrement un pâtissier, un chauffeur, un logisticien, ainsi que des apprentis dans différents métiers. Nous accordons beaucoup d'importance à l'onboarding de nos collaborateurs. Chacun, quel que soit son poste, se voit attribuer un parrain dans l'entreprise. Tout le monde visite l'atelier et passe du temps en boutique. C'est essentiel pour comprendre tout le parcours de vie des produits Marcolini.

Outre le recrutement, qu'est ce qui va vous occuper d'ici la fin de l'année ?

L'année 2025 sera celle de nos trente ans. Ce sera une très grosse année. Elle va nous permettre de célébrer tout ce que la maison a déjà accompli et préparer les trois prochaines décennies. Ce ne sera pas une rétrospective, mais un tremplin. Nous souhaitons recruter et former nos recrues pour préparer la suite. Ensuite, nous explorons également de nouveaux marchés, dont Taiwan, la Corée et le Qatar. Même si nous grandissons, nous restons une marque artisanale. Nous visons une croissance raisonnée.

Qu'est-ce qui vous plaît aujourd'hui dans votre rôle ?

La première chose, c'est l'équipe. On ne travaille pas dans une telle maison sans rencontrer de passionnés. Cela rend le quotidien plaisant. On a une marque et une maison qui fait rêver et que beaucoup de gens aiment, c'est une vraie chance. Tous les collaborateurs sont passionnés par la marque, de la finance à l'atelier. La diversité des sujets que je traite est un autre gros plus dans mon rôle. J'ai l'impression tous les jours de faire un nouveau métier. C'est très stimulant. Et puis, c'est une maison qui grandit. Gérer de la croissance est loin d'être facile, mais c'est captivant et très excitant. ●

Le nouvel entrepôt en quelques chiffres

- Nouvelle surface de 3500 m²
- 1000 m² pour l'atelier bean to bar
- 3500 m² de panneaux solaires installés
- 5 millions d'euros d'investissement
- 30 emplois créés chaque année
- 5x plus d'apprentis d'ici cinq ans



À quoi faut-il penser quand on veut devenir franchisé ?

© Shutterstock

Comment devenir franchisé ? À quoi faut-il penser quand on veut se lancer dans une telle activité ? Nous avons posé 3 questions à Yves Delaye, consultant franchise depuis plus de 35 ans.

✎ **GEORGES XOURAS**

Y a-t-il un profil type de franchisé ?

La première question à se poser, c'est : « est-ce que j'ai envie d'être indépendant, avec moins d'autonomie et plus d'encadrement ? ». Il faut avoir l'envie de créer sa propre boîte, d'être son

propre chef et de prendre des risques. Pour ceux qui veulent devenir franchisés, cela vient très vite. Quand on rencontre un franchiseur, il faut se demander si on convient au profil recherché et si l'enseigne convient à ce que l'on recherche. Dans un métier de la restauration par exemple, il faut avoir le sens du contact avec le client, du relationnel avec le personnel. Dans certains domaines, des accès à la profession seront demandés. Je dirais qu'il n'y a pas de profil précis, il faut surtout avoir l'envie de gérer une société. Et c'est ouvert à tous.

Quid de l'investissement et des fonds propres ?

Il y a aussi le profil financier. Il existe de nombreuses chaînes de franchises. Il faut en général 20 à 30 % de l'investissement total en fonds propres. Pour un Deli Traiteur par exemple, il faudra entre 100 et 150.000 euros de fonds propres mais tout dépend des franchises. Il y en a qui ne demandent « que » 20 à 30.000 euros en fonds propres, quand l'investissement total pour un Burger King peut monter à 3 millions d'euros. Il existe aussi de petites franchises, où il n'y a pas d'investissement, si ce n'est matériel. Tout dépend vraiment dans quel domaine on se lance. Dans tous les cas, si on n'a pas ou pas assez de fonds propres pour investir, c'est une perte de temps d'aller rencontrer des franchiseurs.

Je souhaite être franchisé... Que pourriez-vous me conseiller ?

Je conseille toujours d'étudier plusieurs franchises en même temps pour se faire une opinion, avoir une culture de la franchise et bien connaître le domaine. Allez dans un salon de la franchise, sur des sites spécialisés comme franchisingbelgium.be ou franchise.be et faites votre shopping, regardez les enseignes qui vous intéressent. Chaque franchise propose un parcours par étapes, ce qui permet aussi au franchiseur de découvrir le candidat. Stages d'observation et rencontres avec des franchisés permettent d'en savoir plus. Ensuite, il y a le DIP, le document d'information précontractuel. Je conseille de le lire en détail et pas seulement de le transmettre à son comptable. C'est un document qui permet d'en savoir plus sur l'approvisionnement, la publicité, la logistique, le droit d'entrée, les royalties... Lire le contrat, c'est aussi comprendre le concept. On se lie tout de même pour 5, 7 ou 9 ans. N'hésitez pas à poser des questions, à aller voir un avocat spécialisé. Vous devez vous sentir bien. On va négocier, parfois ne pas être d'accord... mais le plus important, c'est de sentir à l'aise dans la relation entre les deux parties. ●



Consultant spécialisé, Yves Delaye conseille les franchisés depuis plus de 35 ans. © DR

« J'ai toujours rêvé d'être franchisé et de rejoindre un grand groupe »



Luigi Vella n'a jamais regretté son choix de se lier à une enseigne connue. © DR

Qu'est-ce qui donne envie d'être franchisé, quels sont les avantages et comment se passe la gestion au quotidien ? Luigi Vella, franchisé d'un Vanden Borre Kitchen depuis janvier 2023 nous explique pourquoi et comment il a fait ce choix.

✎ GEORGES XOURAS

Ouvrir son magasin et devenir franchisé ? Cela a toujours été l'objectif de Luigi Vella, franchisé d'un Vanden Borre Kitchen à Zaventem depuis un peu moins de deux ans. « Un rêve même », précise-t-il. « J'ai été placeur de cuisine pendant 15 ans et j'ai toujours voulu créer ma propre activité ».

Avoir le soutien d'une grande marque

Luigi Vella avait le souhait d'ouvrir son propre magasin, mais aussi d'être franchisé. Pourquoi ? « Je connaissais déjà le groupe et c'est un milieu que je connais, j'ai toujours eu envie de le faire. Je sais aussi par expérience dans ma famille à quel point c'est compliqué d'avoir son magasin en tant qu'indépendant. C'est beaucoup plus difficile de percer ».

Car l'avantage d'être franchisé, c'est aussi de représenter une marque connue du grand public. « Cela me plaît de faire partie d'un grand groupe et de représenter une marque importante ». Sans oublier tout le soutien que cette marque apporte : « Rien qu'au niveau de la publicité, tant nationale que régionale. C'est aussi plus sûr de se lancer avec un grand groupe grâce au suivi, aux formations, aux nouvelles évolutions ».

Un investissement en fonds propres

Si tout le monde peut être franchisé, même sans expérience théorique au préalable dans un domaine, il faut tout de même amener des fonds. « En général, il faut plus ou moins 100.000 euros en fonds propres. Et puis, il y a aussi la banque, il faut quand même des garanties, de l'ordre de 400.000 euros +/- au total dans mon cas ». Le processus pour devenir franchisé commence avant, avec des entretiens avec le franchiseur, un temps de réflexion, et après la signature du DIP, le document d'information contractuel, tout est lancé. Tout va aussi très vite pour Luigi, suite au désistement d'un autre candidat : « Ils m'ont proposé un local et une fois les accords de la banque et de la région validés, les travaux ont commencé, suivis par Vanden Borre et moi-même du début à la fin ». Tout a été rapide, puisqu'il a fallu à peine 5 mois pour ouvrir le magasin.

C'est un système assez libre, il y a des conseils, des recommandations.

— Luigi Vella —

Un suivi régulier, mais aussi beaucoup de liberté et de flexibilité

Et tout marche bien jusqu'à aujourd'hui. « Notre magasin fonctionne bien, nous sommes toujours dans les 3 premiers de Belgique. Ce qui aurait été quasi impossible en tant qu'indépendant », ajoute encore Luigi Vella. C'est toute la force d'un groupe, avec un suivi régulier : « Quelqu'un de la centrale vient chaque mois, reste au magasin, parle des nouvelles évolutions, des systèmes, donne des points au magasin ». Comme un chaperon, un chef ? « Non, car c'est amical. Les franchisés commandent et il n'y a pas de tension. C'est un système assez libre, il y a des conseils, des recommandations, mais on n'est pas obligé de les suivre. Et si c'était imposé, ça n'aurait pas fonctionné pour moi », conclut l'entrepreneur. ●



© Alexander D'Hiet

« Les bouchers sont devenus les nouveaux chefs »

Fils d'un couple de bouchers éleveurs installés à la côte belge, Hendrik Dierendonck est presque né dans la boucherie familiale. En reprenant le commerce fondé par ses parents, il a fait de son nom de famille un label de qualité et l'assurance d'un respect de l'animal. Il transmet aujourd'hui ses valeurs fortes à ses apprentis.

✂ FLORENCE THIBAUT

Qu'est-ce qui vous a donné envie de rejoindre le commerce familial à l'époque ?

À l'époque, les métiers de bouche étaient peu valorisés, j'ai tout appris 'on the job', assez jeune. J'ai vu chaque jour la passion et le dur labeur de mes parents. Ils se sont battus comme des lions pour proposer une très bonne viande à un moment où on s'intéressait peu à l'origine et au bien-être des animaux. Ils étaient précurseurs et avaient déjà compris l'importance de la transparence et de la traçabilité des produits. Étant situés à la côte, fief des poissonniers, ils voulaient proposer le meilleur pour que les vacanciers aient envie de s'offrir de la viande. J'ai énormément appris à leur côté en matière de connexion avec le client et d'exigence. Notre métier est celui d'un artisan, comme peut l'être celui de boulanger, où la précision du geste est essentielle.

Comment avez-vous vu votre métier changer ?

Quand j'ai repris l'affaire en 2011, j'ai beaucoup réfléchi à notre secteur. Comme mes parents, je

suis contre le tout au rendement. La qualité prend du temps, qu'il s'agisse de culture de légumes ou d'élevage de bovins. On a choisi une race de Flandres moins rentable que les vaches Blanc Bleu Belge, mais qui fournissait plus de lait. Pour moi, c'était ça le futur, revenir à un modèle plus durable et plus respectueux de l'animal. J'ai investi pour avoir le meilleur produit, amélioré nos services, et surtout parlé de tout cela de manière transparente, ce que les autres fermiers n'appréciaient pas forcément, mais les clients ont suivi. On le sait, on va manger moins de viande à l'avenir. On est de plus en plus nombreux sur Terre il faut être raisonnable. Si on en mange bien, alors la viande doit être excellente. Pour moi, les bouchers sont les nouveaux chefs.

Comment votre équipe a-t-elle évolué ?

Dierendonck, c'est aujourd'hui un réseau de six boucheries et ateliers situés à l'ouest de la Flandres et à Bruxelles. Nous avons aussi lancé Carcasse, un restaurant étoilé présent à Coxyde et à Knokke. Je ne pensais, à la base, pas me lancer dans la gastronomie, mais c'est un projet passionnant et qui s'intègre parfaitement dans ce qu'on veut faire et défendre. De nouveaux métiers ont rejoint le groupe, qui mobilise aujourd'hui 135 personnes. Avec mon épouse, qui travaille avec moi, on croit beaucoup dans la jeunesse. Chaque nouvelle recrue qui commence chez nous, que ce soit en magasin ou à la plonge, passe du temps dans notre ferme, au contact des animaux. C'est très important. Il n'y a plus beaucoup d'écoles de boucherie, on forme

en interne. Je suis aussi très ouvert aux opinions de ces jeunes et à leurs propositions.

Quelle pourrait être la leçon de l'année passée ?

Il faut toujours surprendre le client et toujours mieux faire, même quand on a un nom connu et une enseigne reconnue. On peut toujours s'améliorer, tant en matière de qualité, de goût, que de durabilité. C'est une leçon qu'on doit réapprendre régulièrement. Nos clients ne se contentent plus d'acheter de la viande, ils veulent vivre une expérience et se faire vraiment plaisir. Ils sont en recherche de conseils et veulent comprendre comment travailler la viande. À l'époque de mes parents, on voulait le luxe d'un filet pur et s'il n'y en avait plus, on allait à la boucherie d'à côté. Les nouvelles générations sont plus ouvertes à la nouveauté. Cela change forcément notre métier.

Qu'est ce qui vous anime, 13 ans plus tard ?

Je suis à présent moins boucher que chef d'équipe. À presque 50 ans, j'ai encore des choses à apprendre. Je passe beaucoup de temps à faire de la recherche, à travailler avec des chefs et à voir ce qui se fait à l'étranger. Manger, c'est toujours culturel. Quand avant, on misait sur le roast-beef tous les dimanches, on cuisine maintenant un pulled pork avec des amis. Le prochain changement, je pense, sera la charcuterie, qui va plutôt se consommer comme apéro, presque comme des petits-fours à l'avenir. Je compte beaucoup sur la créativité de mon fils dans ce domaine. C'est super stimulant. ●

Nez, un métier surprenant entre émotions et créatrice olfactive

« Tu fais quoi dans la vie ? Je suis 'Nez' ! » Le métier de Magali Klepper intrigue. Il fait rêver aussi, tant il est vecteur d'émotions. On peut également dire « parfumeur » ou « créateur olfactif ». Magali a toujours décodé le monde qui l'entoure au travers des odeurs. Elle en a fait le fil conducteur de sa carrière actuelle.

✂ LILIANE FANELLO

En dehors de la parfumerie, de l'œnologie et de certains métiers de bouche, l'odorat est un sens relativement peu sollicité. Du moins consciemment, car en réalité les odeurs et parfums sont partout. Liquide vaisselle, démaquillant, poudre à lessiver... « On ne s'en rend pas compte, mais la parfumerie représente un marché colossal », décrit Magali.

La parfumeuse n'a pas toujours travaillé avec son nez. Dans le cadre d'une reconversion professionnelle, Magali s'est formée à la parfumerie et en a fait son métier. Avec une idée précise en tête : organiser des activités autour des odeurs. « L'odorat est vecteur de liens et d'émotions. C'est une reconnexion à soi et à nos souvenirs. Personnellement, j'adore les odeurs de la nature, et un tilleul en fleur, par exemple, me fait presque pleurer. » Magali a toujours le nez en alerte. Elle peut vous décrire précisément l'odeur d'une pluie au Ghana, d'un crayon mâchouillé, une moisson ou une cave humide... Et c'est comme indépendante qu'elle a décidé de vivre de cette passion où elle est elle-même étonnée de tous les champs à explorer.

Des logos olfactifs à créer

Elle s'est par exemple lancée dans la co-création de logos olfactifs. « C'est quelque chose qui se développe de plus en plus », explique-t-elle. « L'idée est d'associer à une identité de marque une signature olfactive unique qui va s'imprimer dans la mémoire des gens. » Magali a par exemple été appelée par une entreprise dans le cadre d'un team building plutôt original. « L'objectif était de créer avec l'équipe un parfum d'ambiance qui reflète l'ADN de la société. » Magali reçoit parfois des demandes complètement inattendues, et pas toujours réalisables. « Une personne est un jour venue me trouver avec la boîte à couture de sa grand-mère décédée pour que je la traduise en parfum. Mais au final, cela aurait été trop coûteux. »

Une odeur de vieille cave

Actuellement, Magali travaille pour un artiste qui veut reproduire l'odeur d'un objet qui a subi les effets du temps. Cette odeur servira de décor olfactif dans une exposition. « Il sent la vieille cave, avec des nuances plus 'animales'. Je me suis demandé si j'allais être capable de m'embar-



© Virginie Willemet

quer dans ce projet, car je n'ai jamais la garantie de pouvoir arriver à une odeur strictement identique. Il s'avère d'ailleurs que les matières qui me permettraient de reconstituer cet univers sont très compliquées à trouver. Finalement, on va opter pour quelque chose qui se rapproche de l'original. » Toujours dans le domaine artistique, Magali a été sollicitée pour reproduire les odeurs d'un couloir de métro.

L'orgue et les gammes

Un de ses principaux outils est son orgue à parfums. Et bien sûr son nez. « En réalité, c'est surtout une question de mémoire. Nez est un mé-

tier qui doit s'entretenir sans cesse, un peu comme un pianiste qui fait ses gammes », explique-t-elle. Même si aujourd'hui elle a de l'entraînement, il lui arrive régulièrement de pêcher un flacon au hasard sur son orgue pour identifier son contenu à l'aveugle. « La fondatrice de l'école où j'ai fait mes études à Paris disait que plus on sent, mieux on sent. Et c'est vraiment ça ! Aujourd'hui, je perçois certaines choses différemment. Un plant de jasmin, par exemple, n'a pas le même parfum le matin ou le soir. Avec l'entraînement, je me rends compte de toutes ces nuances extraordinaires. » ●

7 étapes pour doper votre motivation au travail

Si le salaire et les avantages matériels comptent, d'autres leviers peuvent transformer votre expérience professionnelle et du même coup redonner du sens à votre quotidien. Voici 7 pistes pour renouer avec l'envie et l'énergie dans votre fonction !

✍ ANNE EVERARD

1. Soyez reconnu pour vos efforts

La reconnaissance est une source de motivation puissante. Un simple « bravo » ou un remerciement sincère peut illuminer une journée. Si votre supérieur ne vous la donne pas spontanément, demandez-lui son avis. Donner de la reconnaissance aux autres (collègues, amis, famille) est également source d'énergie positive.

2. Apprenez et progressez

Se former, acquérir de nouvelles compétences, ou se voir confier des responsabilités plus grandes nourrit un sentiment d'évolution. La possibilité de grandir dans son métier est une véritable source d'épanouissement. S'il n'y a pas de possibilités de promotion, rien ne vous empêche de former les jeunes ou des collègues.



Unsplash © Unsplash

3. Prenez les rênes et dirigez

L'autonomie est une grande source de satisfaction. Être maître de vos décisions, gérer vos priorités ou piloter un projet renforce votre confiance en vous et montre que votre entreprise croit en vos capacités. Si votre supérieur aime le micromanagement, demandez-lui de vous faire confiance, que c'est important pour vous.

4. Donnez du sens à ce que vous faites

Voici une petite illustration du sens : trois maçons travaillent dans une rue. Vous leur demandez ce qu'ils font. Le 1^{er} vous explique qu'il maçonne des pierres. Le second vous dit qu'il monte un mur. Et le 3^e est fier de vous raconter qu'il bâtit une cathédrale. Quand vous savez que vos tâches ont un impact, votre motivation grimpe en flèche.

5. Cultivez des relations positives dans un cadre agréable

Une ambiance de travail agréable et des relations harmonieuses avec vos collègues font toute la différence. Les moments d'échange et de convivialité renforcent les liens, créant en retour un environnement où il fait bon travailler. Cela aussi booste notre motivation, au même titre qu'un cadre de travail soigné. Travailler dans un espace propre, lumineux et bien équipé fait toute la différence. Vous vous sentez mieux et

plus productif dans un environnement qui vous soutient, plutôt qu'un espace qui vous freine.

6. Mettez vos limites, mais cherchez les défis

Un bon équilibre entre vie privée et professionnelle est essentiel. Prendre un bon temps de récupération va réduire votre stress et augmenter votre bien-être. Toutefois, n'oubliez pas que la monotonie tue l'enthousiasme. Relever des défis et sortir de votre zone de confort vous aide à rester alerte, curieux, et engagé dans ce que vous faites.

7. Appuyez-vous sur des leaders inspirants

Un manager bienveillant, à l'écoute et capable de vous inspirer, change tout. Travailler dans une entreprise avec des valeurs fortes, qui vous inclut dans ses décisions, nourrit votre sentiment d'appartenance.

En fin de compte, la motivation ne dépend pas uniquement de ce que l'on reçoit, mais aussi de ce que l'on construit au quotidien. Alors, souvenez-vous : « Ce n'est pas la réussite qui rend heureux, c'est le chemin parcouru » (Albert Schweitzer, philosophe alsacien). ●

À noter : Conférencière et autrice de plusieurs livres dont le « Guide du burn-out » et « Boostez », Anne Everard aide les entreprises à améliorer le bien-être au travail.



Anne Everard est notamment l'auteur du livre « Boostez ».

Comment être un leader numérique dans son organisation ?

Ce mois-ci, la chronique est donnée à Anthony Simonofski, Professeur en transformation numérique au sein de l'UNamur School of Management et Namur Digital Institute (Université de Namur). Il nous explique comment le management doit s'adapter à la technologie.

✍ MICHEL AJZEN

Dans un monde où la transformation numérique impacte les organisations, devenir un leader numérique n'est plus une option, mais une nécessité. Cette chronique explore quatre compétences essentielles d'un leader numérique et souligne la nécessité croissante du recul critique face à l'abondance d'informations et à la hype inhérente aux innovations technologiques.

Quatre rôles complémentaires pour les leaders numériques

Dans la littérature scientifique, quatre rôles complémentaires sont souvent associés aux leaders numériques. Ils doivent être visionnaires, voyageurs, investis et vigilants.

- Le visionnaire est celui qui inspire son organisation en imaginant et racontant une histoire engageante. Il prône un usage réfléchi des technologies numériques comme levier stratégique. Concrètement, cela se traduit en la formalisation d'une stratégie et de sa communication au sein de chaque membre de l'organisation.
- Le voyageur s'appuie sur la créativité de ses équipes pour explorer de nouvelles solutions via un processus itératif de tests et erreurs. Concrètement, cela peut se traduire par le développement d'unités plus autonomes au sein des organisations, dont l'innovation via le numérique est l'ambition première.
- Le leader investi mobilise l'organisation entière pour réussir la transformation numérique. Il veille à l'adoption rapide des opportunités en s'assurant que les compétences et ressources informatiques nécessaires sont en place. Concrètement, ce leader va analyser



Anthony Simonofski, UNamur. ©DR



© Shutterstock

l'impact des technologies numériques dans l'architecture organisationnelle existante.

- Enfin, le leader vigilant scrute les menaces et opportunités numériques qui émergent au-delà des frontières habituelles de son organisation ou secteur. Il joue un rôle clé en rendant ces signaux pertinents et exploitables pour ses collègues. Concrètement, ce rôle devient de plus en plus difficile à mettre en place en 2024.

À l'heure des fake news, et de la hype — parfois disproportionnée — autour des innovations technologiques, les leaders numériques sont appelés à considérer plusieurs enjeux clés.

Recul critique face aux technologies

Dans un univers saturé d'informations, le défi est de distinguer le vrai du faux, le pertinent de l'insignifiant. Les leaders doivent cultiver une littératie de l'information, c'est-à-dire la capacité à rechercher, analyser et évaluer efficacement les informations.

Deuxièmement, les tendances technologiques comme l'IA générative, les NFT ou le métavers génèrent souvent une pression à suivre la vague sans analyse critique. Pourtant, adopter une technologie sans diagnostic préalable peut s'avérer contre-productif. Un bon leader sait se poser

les bonnes questions et se demander si la technologie correspond à des besoins réels ou à la stratégie de l'organisation.

Vigilance, vision et investissement

Pour conclure, un leadership équilibré est crucial : sans vigilance, les opportunités numériques restent inaperçues ; sans vision, il manque une direction stratégique ; sans exploration, les idées ne se concrétisent pas ; et sans investissement, les innovations ne se déploient pas à l'échelle organisationnelle. Et sans recul critique, la mobilisation du numérique risque de ne pas faire sens pour l'organisation et ses membres. Pour nourrir ces compétences, la recherche scientifique [1] ou des formations spécialisées telles que la Masterclass en Leadership Numérique sont à la disposition des leaders numériques de demain. ●

À noter : Notre chroniqueur, le Dr. Michel Ajzen, est professeur en Management des Organisations et de l'Innovation à la Namur School of Management.

À noter : [1] Voir Viaene, S. (2020). *Digital transformation know-how. Connecting digital transformation, agility and leadership* ; et Acco, Wiley, J. M., & Avery, A. (2023) *Enhancing Your Teaching Methods : An Information Literacy-Based Approach to Developing Course Assignments*.

Le coaching, à quoi cela sert ?

Individuel ou en groupe, en entreprise ou chez un expert, le coaching peut prendre différentes formes. Souvent mal utilisé, le terme même de « coaching » renvoie à une méthode d'accompagnement pour répondre à des objectifs précis. Mais comment en tirer profit ? Et surtout comment choisir son coach ?

✂ FLORENCE THIBAUT

Si il ne bénéficie pas de définition officielle, le coaching peut se définir comme un outil pour accompagner personnes, équipes et organisations vers un résultat particulier. « Il y a autant de coachs que de méthodes ou de coachings. Leur point commun est d'aider la personne à atteindre ses objectifs, que ce soit changer de carrière ou retrouver un équilibre de vie plus harmonieux. Parvenir à les cerner est la première étape. Ensuite, le coach est un partenaire de réflexion et de mise en action. Il donne des outils et pose les bonnes questions », explique Virginie Jullien, coach professionnelle certifiée chez Realise Coaching depuis six ans et auteur du livre « Pandore a raison. Ouvrons les boîtes! » consacré aux injonctions qui empêchent les femmes de s'épanouir pleinement, un ouvrage autoédité et publié cette année.

Trouver sa place

Si l'on remonte dans le temps, ingénieure commerciale de formation, Virginie découvre le coaching suite à un burnout dans sa première carrière de conseil en entreprise. Ce coaching a été pour elle une révélation. « J'ai toujours travaillé sur de gros projets avec beaucoup d'équipes différentes. C'est la partie people management que j'ai toujours préférée. L'idée de devenir coach à mon tour a fait son chemin et l'opportunité s'est présentée lors d'une expatriation en Malaisie. J'y ai surtout suivi une formation en coaching ».

Virginie se forme à la Corporate Coach Academy à Kuala Lumpur et se spécialise notamment dans les transitions de vie et de carrière pour un public essentiellement féminin. « La maternité déclenche souvent beaucoup de questionnements chez de nombreuses femmes. Les aider, c'était ça ma mission ». Virginie commence à coacher en français et en anglais, à distance, de



Le coaching, c'est avant tout une méthode de questionnement. © Shutterstock

manière virtuelle. « Comme femme d'expatrié, je n'avais pas de statut. J'ai travaillé pro-bono, accumulé de l'expérience et nourri ma réflexion ». Elle atteint alors les 1000 heures de coaching nécessaires pour pratiquer. De retour à Bruxelles, elle lance Realise Coaching, sa propre structure.

Se sentir en confiance

Comme dans toute relation humaine, c'est la rencontre qui est au centre du processus. Pour que le coaching soit une vraie aide, il faut pouvoir se sentir en confiance avec son coach et que son profil et/ou son vécu nous parle. « Choisir un coach certifié et reconnu, c'est la base. Après, il faut un feeling. Pour ma part, je me nourris de mon vécu (burnout, maternité, expatriation, re-

conversion professionnelle...) pour aider d'autres femmes. Je suis convaincue qu'on n'a jamais passé l'âge de se coacher et de se transformer. C'est bien la personne qui fait le travail. Elle doit être engagée pour que cela porte ses fruits. Le coach ne fait que la mettre sur la voie et l'encourager ».

Bien souvent, les niveaux privé et professionnel sont imbriqués. « Je démarre parfois par une question business pour arriver sur des enjeux très personnels. Beaucoup de personnes qui viennent me trouver sont au bord de l'épuisement et viennent avant de craquer. Ou sont en recherche de sens. Je suis convaincue que tout le monde peut retirer quelque chose d'un trajet de coaching ». ●

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-roto
www.rossel.be/societes/remy-roto
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



14 MAI 2025

14h-17h

Le Bouche à Oreille
Etterbeek



MASTERCLASS

OLIVIER HAMANT: *ET SI NOUS OPTIONS POUR LA ROBUSTESSE ?*

EFFICACITÉ, EFFICIENCE, PERFORMANCE: POURQUOI ET COMMENT CHANGER NOS RECETTES

Compétitivité débridée, flux tendus, smart cities... Paradoxalement, l'âge de l'optimisation, de la performance et du contrôle rend notre monde toujours plus fluctuant... Nous inspirer des êtres vivants pourrait nous apprendre une autre façon d'habiter la Terre. Les sociétés humaines modernes ont mis l'accent sur l'efficacité et l'efficacité au service du confort individuel, mais la vie se construit plutôt sur les vulnérabilités, les lenteurs, les incohérences... C'est-à-dire des contre-performances au service de la robustesse du groupe. Un contre-programme ?

KEYNOTE SPEAKER

Directeur de recherche à l'INRAE (École normale supérieure de Lyon), **Olivier Hamant** est biologiste et auteur d'articles scientifiques sur la biophysique et le développement des plantes. Ce sujet de recherche pose notamment la question de la robustesse du Vivant sous un angle nouveau. Dans sa fonction de directeur de l'Institut Michel Serres, il contribue à plusieurs projets alimentant la réflexion sur les nouvelles relations de l'humanité avec la Nature. Il a écrit *La Troisième Voie du Vivant* et *Antidote au culte de la performance*.



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

CETTE MASTERCLASS
EST ORGANISÉE AVEC
LE SOUTIEN DE





JOURNÉE D'ÉTUDE NATIONALE
18 FÉVRIER 2025
 HQ BNP Paribas Fortis
 Bruxelles

QUAND LE CANCER S'INVITE AU TRAVAIL

ENJEUX POUR LA PERSONNE ET POUR LE COLLECTIF – LEVIERS D'ACTIONS MULTIDISCIPLINAIRES

En 2022, 76.220 Belges ont reçu un diagnostic de cancer. 36% des diagnostics ont été posés chez des patients de moins de 65 ans, dont beaucoup évoluent dans le monde du travail. Grâce aux progrès de la médecine, les personnes vivant la maladie seront heureusement de plus en plus nombreuses à en réchapper et à revenir au travail. Mais l'enjeu ne se limite pas à ce retour au travail. Pour l'employeur comme pour le travailleur, la maladie représente un « moment vérité » à gérer, touchant à toutes les composantes de l'expérience collaborateur. Outre la dimension organisationnelle à gérer, gardons à l'esprit que l'expérience de la maladie apporte aussi des compétences tout à fait utiles au collectif.

Cette journée d'étude vise à sensibiliser et à outiller les (D)RH pour leur permettre de construire une approche positive, concrète et pragmatique de prévention et d'accompagnement global et intégré de la situation du cancer pour un collaborateur, son équipe/ses collègues et son organisation.



**PROGRAMME
ET INSCRIPTION :**

[https://htag.references.be/c/
events/cancertravail](https://htag.references.be/c/events/cancertravail)

CO-CRÉÉ AVEC



**BNP PARIBAS
FORTIS**

CESI One.
CESI GROUP

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
Claeys & Engels

HRmagazine