

Références

RÉVÉLEZ-VOUS !

JUIN 2024

N°04

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

Dossier P.6 à 11

L'intelligence artificielle menace-t-elle déjà nos jobs ?



© stock.adobe.com

Faites la connaissance du management alternatif

Travailler sur soi en tant que manager, utiliser l'intelligence collective et remettre l'humain au centre font partie des ingrédients d'un management plus proche des collaborateurs.

12



Doper l'entrepreneuriat au féminin

Nouveau programme de coaching porté par Clémence Braun du cercle Hors Norme et le réseau Entreprendre, Selfmade entend bien stimuler l'entrepreneuriat féminin.

20



Thierry Geerts, de Google à Beci

L'ancien CEO de Google, resté à la tête du géant de la tech' près de 12 ans, vient d'arriver chez Beci, la chambre de commerce bruxelloise. Sur sa feuille de route : technologie et innovation digitale.

22





(27) 28-29
AOÛT 2024
Dolce La Hulpe
Brussels

Summer Campus HIGH IMPACT HR

ACCROÎTRE VOTRE IMPACT POUR LE BUSINESS ET POUR LA SOCIÉTÉ



PROGRAMME
ET INSCRIPTION:
[htag.references.be/c/events/
summercampus2024](https://htag.references.be/c/events/summercampus2024)

Dans la crise sanitaire, les (D)RH ont été au centre du jeu pour assurer la continuité des activités. Aujourd'hui, les promesses de l'intelligence

artificielle semblent exponentielles et mettent nombre de tâches sous pression, dont celles qu'accomplissent les RH. Le **Htag Summer Campus 2024** explorera comment, dans ce nouveau monde en devenir, la fonction RH peut se réinventer pour rester pertinente, porteuse de valeur ajoutée, et être (positivement) impactante tant pour le business que pour la Société.

Le Htag Summer Campus sera placé sous la co-présidence de **Philippe Bertin**, Chief Corporate Services Officer chez Prayon, et **François Pichault**, professeur à HEC Liège-École de Gestion de l'Université de Liège et directeur du Lentic.

Un pré-Summer Campus sera organisé dès le 27 août 2024 en fin de journée avec, en keynote, **Jean-Charles Samuelian-Werve**, CEO d'Alan et influenceur, et un repas convivial (places limitées).

POUR PLUS D'INFORMATIONS: PASCALE.LENAERS@REFERENCES.BE - 0471 85 70 42

LE SUMMER CAMPUS
EST ORGANISÉ AVEC
LE SOUTIEN DE



10

L'IA déjà dans les entreprises belges

Une étude menée par SD Worx révèle qu'une entreprise sur trois a déjà implémenté un outil d'intelligence artificielle, pour répondre à des tâches administratives répétitives, mais aussi pour des activités à valeur ajoutée, analytiques et créatives.



28

Les conseils carrière de Marine Verdussen

Entrée dans les relations publiques à peine passée la porte de l'hecs, Marine Verdussen a repris l'agence de presse Top Secret à l'orée du Covid-19. Quatre ans plus tard, elle a réussi à transformer l'essai et à faire grandir son agence. Elle nous partage ses conseils de jeune entrepreneuse.

30

Parler à ChatGPT, un exercice d'essais/erreurs passionnant

Pour bien se faire comprendre de la plateforme, il faut lui passer une commande avec des mots simples, une formulation claire et ne pas s'arrêter à sa première demande, mais bien réessayer et persévérer. ChatGPT apprend des requêtes et s'améliore de question en question.

14

Le syndrome de l'opossum face au changement

Ce petit animal « impressionnant par sa capacité d'adaptation » est connu pour faire le mort en cas de danger. Pour éviter de lui ressembler, il s'agit d'entretenir et renforcer son cerveau pour améliorer sa plasticité. Tout cela pour développer résilience et flexibilité, et mieux résister aux changements.



29

La chronique pour booster votre énergie au travail

A quelques semaines des vacances, les to do lists se multiplient. Pour ne pas se laisser déborder, il s'agit de détecter les tâches essentielles, urgentes et importantes. Anne Everard, notre chroniqueuse bien-être, nous explique comment y voir clair et anticiper pour profiter de l'été en toute sérénité.



L'IA, un nouveau collaborateur à accueillir ?

Bien présente dans nos maisons, nos voitures et nos smartphones, l'intelligence artificielle n'est pas un bouleversement récent. Elle est même au centre des algorithmes de nos applications préférées. Pour Steve Muylle, monsieur IA à la Vlerick et infatigable observateur des technologies, ce qui change, c'est une sorte d'alignement des planètes propice à son explosion auprès du grand public : une immense quantité de données à disposition et de grandes capacités de stockage et de traitement informatique. Face à cette « parfaite tempête » comme disent les Américains, on navigue entre excitation et inquiétude. Ces dernières années, l'IA générative (dont ChatGPT est le plus puissant exemple) a notamment déjà conquis le marketing d'influence. Certains avatars sont ainsi devenus des stars sur les réseaux sociaux. Mannequin et influenceuse virtuelle née en avril 2016, Lil Miquela en fait partie. Suivie par trois millions de personnes sur Instagram, elle a déjà signé des contrats à plusieurs chiffres avec les marques BMW, UGG ou Calvin Klein, ce qui en fait l'avatar le plus rentable de tous les temps. Tout cela au bénéfice de Brud, une entreprise californienne. Le célèbre magazine Time la listait même dans son top des 25 personnalités les plus influentes d'Internet il y a déjà quatre ans. Lil Miquela a depuis été rejointe par d'autres camarades, dont Daisy Page et Shudu Gram. Entre réel et virtuel, ces créatures mettent en scène leur quotidien comme de vraies influenceuses et font naître un haut niveau d'engagement. Conçues pour plaire à un large nombre, elles sont toujours disponibles et de bonne humeur, jamais malades ou fatiguées. De là à imaginer un avatar devenir le porte-parole d'une entreprise ou son ambassadeur interne il n'y a qu'un pas. Aux Etats-Unis, de nombreuses entreprises utilisent des recruteurs virtuels pour filtrer les candidats lors d'un premier tour. D'autres envisagent d'avoir des formateurs qui ne prennent jamais leur retraite. Et peuvent inlassablement former les nouvelles générations de travailleurs aux procédures internes, aux valeurs de l'entreprise ou encore aux outils à utiliser. Pourquoi pas, si on garde une place de choix pour la créativité, l'authenticité, l'émotion et les interactions sociales, tout ce qui fait défaut à ChatGPT et ses concurrents. Utilisons l'humain et la machine là où ils sont les meilleurs. O

FLORENCE THIBAUT DE MAISIÈRES

RÉDACTRICE EN CHEF

FLORENCE.THIBAUT@REFERENCES.BE

Best of [web]

Découvrez
notre site
web



Jours de congés : un planning à optimiser

Le mois de mai tout juste écoulé, le moment est venu de penser à l'été et aux prochains jours fériés. Les collaborateurs les plus fûtés ont sans doute déjà posé leurs congés depuis janvier pour profiter au maximum des opportunités de ponts offertes par le calendrier 2024. Avec ses 20 jours de congés légaux (22 pour 2024), le salarié belge n'est pas le plus favorisé en Europe. Raison de plus pour les maximaliser le plus possible. Voici comment profiter au mieux des jours fériés comme renforts bienvenus.

En mai, celui qui avait posé 06 jours du 02 au 10, en pouvant profiter du 01^{er} mai et du 09 mai, a eu la chance d'avoir un repos mérité jusqu'au 12. Avec le lundi de Pentecôte, ceux qui pouvaient poser des jours du 21 au 24 mai, à eux le farniente du 18 au 26 mai. Le prochain jour férié, le 21 juillet tombe un dimanche hélas, mais avec un jour posé le 16 août, voilà un beau week-end possible du 15 au 18 août. Pour le 11 novembre, posez un congé du 12 au 15 novembre pour profiter d'un break du 09 au 17 novembre. Enfin, comme Noël tombe un mercredi, un dernier pont s'avère possible du 25 au 29 décembre avec deux jours posés les 26 et 27. Ou du 21 au 25 avec deux jours posés les 23 et 24 décembre, parfait pour préparer sereinement les fêtes. Autant en profiter, du moins si les collègues n'ont pas été plus rapides !

Trois CV fous pour se démarquer

Vous recherchez un emploi ? Votre mission : vous démarquer au moment de la présélection des CV par le DRH. Ces quelques 10 secondes accordées à votre création feront la différence. Voici trois exemples originaux.

Le CV version Netflix : le site apprécié des cinéphiles peut-il aider à trouver un job ? Oui, pour Alexis Massia, développeur web et auteur d'un CV calqué sur l'interface de la plateforme. Dès le lancement de son site, les différentes catégories de son CV imitent celles de Netflix. D'un clic sur une icône, le DRH découvre ici un projet réalisé, là le parcours ou des hobbies.

Un CV inspiré par l'actualité : une idée adoptée par Amandine Nestoret, chargée de communication avec un CV présenté en référence aux J.O. de Paris 2024. On y retrouve une piste d'athlétisme pour la forme et des couloirs de course réservés aux rubriques.

Quand Lego renforce un CV : On fait le plein d'imagination avec ce CV présenté sous la forme d'une boîte de Lego. C'est tout à la fois coloré et clair, la boîte dépliée. Avec comme bonus la candidate présente sur la boîte sous la forme d'une figurine Lego.



© Shutterstock

Des pistes pour un job d'étudiant cet été

La période de recherche idéale pour se trouver un job d'étudiant varie selon le type d'entreprise et le secteur souhaités. « Il n'est jamais trop tard pour chercher, indique Jonathan Penninckx, sales & operations manager chez Manpower. Certaines sociétés, en particulier actives dans les services ou le secteur financier, prennent les devants et anticipent leurs besoins de jobistes dès le mois d'avril, d'autres fonctionnent plus en last minute. Je pense notamment aux secteurs avec une forte rotation de personnel comme le retail ou l'horeca ».

Pour être sûrs de décrocher un job pour une longue période en été, de nombreux étudiants remplissent des missions de courte durée pendant l'année scolaire. « C'est un moyen de se faire connaître, notamment auprès des agences d'intérim, fortes pourvoyeuses d'emploi de courte durée. Comme il y a plus d'étudiants candidats que d'offres disponibles, c'est une manière de se distinguer, de montrer son potentiel et de prouver qu'on est fiable pour des contrats plus longs, quitte à commencer par un autre type de job que celui qu'on avait en tête ». Les stages effectués dans le cadre des études sont une autre source de postes potentiels. « Dans les services, recruter un ancien stagiaire se fait beaucoup. C'est généralement un win-win. Les anciens stagiaires peuvent décrocher un job en lien avec leurs études, quand l'entreprise connaît l'étudiant et la qualité de son travail ».

Comment un travailleur en poste peut-il voter ce 9 juin ?

Traditionnellement organisées un dimanche pour faciliter le devoir de vote des Belges, les élections peuvent susciter des interrogations pour celles et ceux qui travaillent ce jour-là. Comme le personnel médical, les policiers, pompiers ou journalistes. Quels sont les droits et devoirs de ces salariés en poste le 09 juin prochain ? Petit rappel des règles prévues par le Code électoral.

Pour un salarié dont la fonction peut être interrompue, l'employeur doit lui permettre de s'absenter le temps de se rendre dans son bureau de vote pour voter. Mais cette absence, non rémunérée, ne doit servir qu'au vote. Et qu'en est-il du salarié choisi comme assesseur ce 09 juin ? Pour une fonction d'assesseur d'un bureau de vote, le salarié peut s'absenter pour remplir ce rôle, avec comme rémunération un petit chômage payé. Un cas particulier pour lequel l'absence ne peut excéder 5 jours.

Si le salarié ne peut quitter son poste ce dimanche d'élections, la loi prévoit une solution alternative : le vote par procuration. Comme le souligne l'article 147bis du Code électoral, le mandant peut demander à un mandataire de voter en son nom. Un lien familial ou autre n'est pas utile. Une procuration rendue possible jusqu'au dernier jour de l'élection pour le salarié qui ne peut se présenter dans le bureau de vote et jusqu'au samedi pour le travailleur indépendant.

Pour rappel, le vote en Belgique est obligatoire depuis 1893. Que risque le citoyen rebelle ? Même si le risque de sanctions se montre faible, il reste lié à la décision du juge de paix. La sanction théorique peut aller d'un simple avertissement à une amende de 40 à 80 euros.

Où et comment dépenser ses éco-chèques ?

Créés en 2009, les éco-chèques présentent le grand avantage de ne pas être soumis aux cotisations sociales de l'ONSS. « C'est un avantage brut/net, cadre Jean-Luc Van Nieuwenhuysse, expert juridique chez SD Workx. Si ce n'est pas une obligation d'ordre général pour les employeurs, on estime qu'un travailleur sur deux en Belgique en bénéficie ». Incitant vert pour aider les travailleurs du privé à consommer de manière plus durable, ces chèques libellés au nom du travailleur sont produits par les émetteurs classiques de tickets-repas, Pluxee (le nouveau Sodexo), Monizze, Edenred, ainsi que G.O.T. CONNECTION. « La philosophie est que ce soit un avantage écologique qui donne accès à des produits et services avec une plus-value verte affirmée et avérée, par exemple, le recours à une évaluation énergétique ou l'achat de panneaux solaires ».

Au niveau du montant alloué, la moyenne est une enveloppe de 100 euros. À nouveau, c'est au niveau sectoriel que se décide le montant

des éco-chèques distribués. « La commission paritaire 200, la plus large de Belgique, concerne 500.000 actifs. Elle prévoit 250 euros, le plafond maximal, mais ce montant varie fortement selon les commissions. En 2009, le plafond fixé était de 125 euros ». C'est le Conseil national du travail qui fixe la liste de biens et services pouvant être achetés avec les éco-chèques. Parmi ceux-ci, ceux qu'on connaît : appareils électriques A+ et A++, les batteries rechargeables, le bois durable, le matériel de jardinage, les cosmétiques et aliments bio... Et ceux qu'on connaît moins : la location de vélo ou de voitures partagées, les cours d'éco-conduite, mais aussi les produits de seconde main (vêtements, mobilier, livres). Les loisirs durables comme les festivals labellisés la Clé Verte, par exemple, LaSemo à Enghien sont également favorisés. Des hôtels écologiques commencent également à être autorisés à accepter ce type de paiement. « La liste évolue régulièrement afin de coller le plus possible à la réalité quotidienne des travailleurs ».



© Shutterstock

« L'IA, ce n'est plus de la science-fiction »

Loin d'être une perspective futuriste, l'Intelligence artificielle bouscule nos manières de chercher un job, de postuler et, une fois en poste, de travailler. Intéressé par l'impact de la technologie dans nos quotidiens professionnels, Steve Muylle, professeur à la Vlerick Business School, l'observe de longue date. Auteur, chercheur et responsable d'un groupe de travail sur l'IA, il transmet aux futurs travailleurs de nouvelles manières de penser.

FLORENCE THIBAUT

Quand avez-vous commencé à vous pencher sur l'intelligence artificielle ?

Je m'intéresse aux technologies digitales depuis mon premier poste d'assistant à Solvay ! On était alors au début des années 90, en pleine ère des réseaux, du 'machine learning' et de l'expansion du web, une période passionnante. L'e-commerce était également en plein boom. Des acteurs comme Amazon et eBay, alors au stade de start-up, commençaient à utiliser des systèmes de recommandations, en fait des prémisses d'IA. Apple, Google et Facebook ont suivi. Ce n'est pas un concept si neuf, même si on en parle beaucoup aujourd'hui. D'ailleurs, le terme lui-même a été utilisé la première fois par un professeur de Stanford en 1956. En schématisant, l'IA n'a besoin que de beaucoup de données, de grandes capacités de stockage et de processing. Avec les années, ces trois piliers ont explosé. Ce qu'on appelle en anglais 'the perfect storm', c'est maintenant. Toutes les conditions sont réunies.

En novembre 2022, OpenAI sort ChatGPT, un 'game changer'...

C'est, en effet, une étape décisive. Quelques mois plus tard, une centaine de millions de personnes utilisent cette technologie et OpenAI (valorisée à plus de 80 milliards de dollars) prépare sa version 5. Elle a complètement chamboulé le monde de la tech. Google a sorti Gemini et Copilot ; Meta, Llama 3 ; Amazon a investi dans Anthropic... Les gros joueurs se positionnent sur ce marché, tout comme des nouveaux arrivants. Je pense notamment à la start-up Mistral IA en France. La course est lancée et tout s'accélère !

En quoi l'IA générative change-t-elle la donne ?

Pour la définir, c'est un ensemble de technologies permettant de créer du contenu très rapidement en réponse à des scripts de texte, grâce au 'machine learning'. Chacun peut générer du code, des images, du texte, des vidéos... L'IA est dans l'ADN des mastodontes de la tech. Elle a

contribué à leur succès. Ce qui est plus nouveau, c'est qu'elle se répand dans toute l'économie. Ce n'est plus de la science-fiction, c'est une réalité tangible. Microsoft avec son Copilot accessible à tous ses utilisateurs prend la tête et touche une grande partie du monde corporate. Presque chaque travailleur peut l'avoir à portée de clavier. La question pour les entreprises, ce n'est pas 'est-ce que je l'utilise' mais 'qu'est-ce que j'en fais'. Et beaucoup ne savent pas répondre à cette question.

Dans l'entreprise, qui doit gérer le sujet ?

L'usage de l'IA ne doit pas être limité à un petit groupe spécialisé. Cette technologie devient presque une commodité, à l'image d'Internet, du gaz ou de l'électricité. Les plus jeunes travailleurs dont les digital natives n'ont pas peur d'essayer et l'utilisent chez eux. Il faut, par contre, encadrer l'usage des données. En utilisant ChatGPT, vos données ne sont pas protégées, il faut le savoir et éduquer ses équipes. Il faut aussi une stratégie et une politique pour garantir une certaine éthique. In fine, on a besoin d'un 'chief IA officer', comme on a eu besoin d'un 'chief digital officer'. Quelqu'un doit pouvoir porter la vision et être garant de ce qui se passe dans l'entreprise. L'IA amène des enjeux à discuter en conseil d'administration, des RH à l'IT.

Pour vous, il est fondamental de garder l'humain dans l'équation ?

L'IA représente de formidables opportunités d'efficacité et des gains de productivité inédits, mais elle souffre également de certains biais inattendus. Elle présente parfois des faits qui n'en sont pas. C'est une boîte noire. On ne sait pas toujours comment les informations sont choisies et filtrées. À mon sens, machines et humains doivent travailler ensemble. Ce n'est pas soit l'un, soit l'autre. Les deux se renforcent. L'humain doit rester responsable de ce qu'il utilise. On ne peut pas 100 % externaliser la décision de recruter ou non une personne, de donner une promotion à un responsable d'équipe,



Comme le rappelle Steve Muylle, en matière d'IA, la course aux outils est lancée. © Mireille Roobaert

À mon sens, machines et humains doivent travailler ensemble.

— Steve Muylle —

ou d'accorder un prêt à quelqu'un. In fine, c'est un être humain qui doit trancher et être responsable de sa décision.

De nombreux recruteurs américains utilisent dès à présent l'IA pour choisir leurs candidats. Comment cela se passe-t-il ?

Les entreprises sont nombreuses à faire un premier filtre des candidatures et un entretien virtuel pour libérer les équipes RH. L'IA permet également de rédiger et poster des annonces de job. L'idée est aussi d'éviter le défaut humain de choisir des personnes qui leur ressemblent. En tant qu'être humain, on est aussi biaisé. On est parfois fatigués ou moins concentrés. Selon l'heure de la journée, on n'est pas efficace de manière constante. Bien sûr, dans un deuxième ou troisième tour, les RH doivent monter à bord. Les candidats se tournent quant à eux vers l'IA pour rédiger leur CV et/ou leur lettre de motivation. Des robots les aident également à se préparer aux entretiens menés par des avatars. C'est un cercle et le système apprend à chaque étape. Autre exemple, chez Allen & Overy, c'est une intelligence artificielle qui prépare les contrats. À chaque itération, la machine devient meilleure et il y a de moins en moins de corrections à faire.

Qu'en est-il en Belgique ? A-t-on assez de 'early adopters' ?

Les grandes entreprises des secteurs pharmaceutique et bancaire s'y intéressent de près, mais elles n'ont pas attendu ChatGPT pour le faire. Il y a dix ans, IBM et Google proposaient déjà certaines solutions. Certaines entreprises belges construisent des profils de leurs employés (avec leur accord) et les forment en conséquence. Ces profils servent également de base aux évaluations annuelles.

Comment aider les équipes à s'emparer des outils disponibles ?

En tant qu'entreprise, vous avez besoin de l'IA. Vos employés vont l'utiliser. Pourquoi ne le fe-



© Styn.be

Steve Muylle en bref

1998-2000

Docteur en e-commerce et marketing en ligne à l'Université Vanderbilt, Intercollegiate Center for Management Science Doctoral (ICM)

2008 – présent

Professeur de B2B marketing à l'Université de Gand

Sept 2000 – présent

Professeur et chercheur en stratégie digitale et business marketing à la Vlerick Business School

Mai 2023

Parution de son ouvrage avec Amit Basu « Competitive digital innovation, transforming products, processes and business models to win the digital economy » aux éditions Palgrave Mcmillan.

raient-ils pas? Il faut leur montrer comment elle peut les aider et avoir des lignes directrices. Au niveau RH, elle peut vous aider à recruter, développer, évaluer, garder vos employés, mais aussi s'assurer que la connaissance reste dans l'organisation quand eux partent. L'IA peut soutenir efficacement les RH, jamais les remplacer. Libérées de tâches répétitives et administratives, elles peuvent se centrer sur des tâches à valeur ajoutée et justement investir les relations humaines. Parler aux autres, s'assurer de leur bien-être et de leur engagement, c'est justement ce que l'IA ne peut pas faire. Elle n'est pas douée d'émotion, d'affect ou d'empathie. L'humain n'en est que plus important.

Comme travailleur, quelle attitude adopter ?

Il faut comprendre comment les outils fonctionnent. Pour cela, il faut tester, essayer, recommencer. Il ne faut pas hésiter à demander aux applications comment les utiliser. Il n'est plus nécessaire d'apprendre comment écrire des lettres de motivation ou écrire un CV, mais comment bien commander l'outil pour qu'il le fasse. Ce sont de nouvelles compétences à développer. On a déjà de l'intelligence artificielle

dans nos maisons, dans nos voitures ou dans nos téléphones. À nous de réfléchir à comment l'intégrer dans nos quotidiens au bureau. Un système d'ambassadeurs technologiques ou de formations entre pairs peut aider à mieux s'y retrouver.

Comment, selon vous, tirer au mieux parti de l'IA dans son travail ?

On peut commencer petit, avec un simple chat bot et capitaliser sur cet apprentissage. Bien sûr qu'il y a des risques, mais il y a tellement de positif à en retirer. Avec le temps, on s'améliore et utilisateurs et outils apprennent les uns des autres. Plus vous évoluez dans un secteur générateur d'informations comme le journalisme ou le monde de l'assurance et plus vous êtes digitalisé, plus vous serez sensible à l'IA. Il faut pour moi combiner le meilleur des deux mondes et utiliser humains et machines pour ce en quoi ils sont bons. Ensemble, ils sont meilleurs. La plupart des gens souhaitent conserver un interlocuteur humain à un moment ou un autre, qu'il s'agisse de demander un prêt ou d'acheter des services. La touche humaine reste essentielle. Le but ultime de l'IA reste d'aider l'humanité. ○



© stock.adobe.com

« Le métier de traducteur ne se passera pas du regard humain »



Martine Vandenhove. © William Riguelle.

De nombreux métiers peuvent tirer parti de l'intelligence artificielle et lui déléguer des tâches à faible valeur ajoutée, de façon à libérer du temps pour se concentrer sur des missions plus importantes ou, tout simplement, sur les tâches qui nécessitent le regard d'une personne réelle et bien humaine. Comme la traduction qu'exerce Martine Vandenhove.

✂ CAROLINE DUNSKI

Martine Vandenhove est traductrice, en anglais, néerlandais et français, depuis 12 ans et traduit surtout des textes techniques pour une entreprise qui produit des engins agricoles (des manuels d'utilisation et composants des machines), mais aussi les brochures publicitaires, les présentations de gammes de la marque, de la documentation commerciale ou encore tout ce qui se retrouve sur les réseaux sociaux. De plus en plus rarement, elle traduit aussi des contrats juridiques.

Algorithmes et statistiques

Tant pour les textes techniques que marketing, elle utilise Trados Studio, un programme de traduction qui permet d'y intégrer l'intelli-

gence artificielle. Elle a fait le choix de DeepL, disponible en source libre. « C'est un programme qui travaille avec des algorithmes et des statistiques, ce qui fait qu'il est beaucoup plus puissant que ce qu'a pu être, par exemple, Google Translation il y a dix ans. C'est très performant et, en plus, c'est une intelligence artificielle qui apprend de ses erreurs. C'est participatif: les personnes qui l'emploient peuvent dire 'dans ce cadre-là on utilise plutôt ce terme ou celui-ci'. Elle enregistre toutes les informations qu'on lui donne et donc elle s'améliore au fur et à mesure. »

Validation humaine et analyse

La traductrice craint-elle, à terme, d'être remplacée purement et simplement par l'IA? « Le métier de traducteur est déjà en train de changer, parce qu'on utilise cette intelligence artificielle qui permet de traiter de plus gros volumes très rapidement. Dans certains domaines, l'IA va peut-être nous remplacer, quand il s'agit par exemple de petits textes dont on veut seulement savoir de quoi ils parlent, par contre je pense qu'une relecture par un être humain sera toujours nécessaire parce que, dans certains domaines, il faut être très pointu, très précis, il faut être sûr qu'on a bien rendu ce qu'on voulait dire dans la langue source. Je pense notamment à des textes juridiques ou à un manuel d'utilisation où, si on n'emploie pas le bon mot ou une bonne tournure de phrase, une erreur de manipulation peut engendrer des accidents. Maintenant, le traducteur ne va plus traduire un texte de A à Z, mais il va plutôt faire de la relecture, de la révision, de la comparaison, de l'adaptation. »

Martine Vandenhove, qui a travaillé pendant deux ans au Québec, mentionne aussi la teinte culturelle qu'apportera le choix du vocabulaire, selon qu'on s'adresse à un Français ou un Québécois et qui, d'après elle, nécessitera toujours le regard d'une personne réelle et bien ancrée. ○

L'IA, déjà dans nos bureaux



© Shutterstock



Kathleen Jacobs, consultante juridique chez SD Worx.

© BAHNMULLER FRANK

Une entreprise du pays sur trois compte investir dans un outil d'intelligence artificielle cette année. Côté travailleur, un sur cinq appréhende l'impact de cette technologie sur son emploi. Chiffre plus étonnant, seuls 8 % des organisations voient l'IA comme un défi RH à relever en 2024, c'est ce que révèle une récente enquête réalisée par SD Worx.

✎ FLORENCE THIBAUT

On le sait, l'IA n'est pas un phénomène neuf. Les géants de la technologie à la Facebook et Amazon s'en sont emparés il y a bien longtemps. Ce qui est plus récent, c'est l'intérêt des entreprises pour le gain de productivité qu'elle peut engendrer au sein de leurs équipes, en particulier pour des tâches administratives répétitives, peu génératrices de valeur ajoutée. « L'IA peut les exécuter plus vite, plus facilement et sans erreur, constate Kathleen Jacobs, consultante juridique chez SD Worx. Mais elle peut aussi aider à prendre de meilleures décisions stratégiques, offrir une expérience plus personnalisée aux travailleurs et aux clients, et soulager les départements RH ».

Nouvel expert RH

Parmi les rôles RH facilités, citons des fonctions essentielles comme le recrutement des nouveaux, la formation des collègues et « l'onboarding » de nouvelles recrues tout au long de leurs premiers mois. « L'IA peut permettre de connecter intelligemment certains collaborateurs à des opportunités intéressantes en interne, note Kathleen Jacobs. Elle peut aussi cibler des formations pertinentes à proposer et faciliter le traitement des salaires. Dans ce dernier cas, elle est utilisée pour suivre la législation et appliquer des modifications en continu. Elle identifie et rectifie alors des anomalies ».

Bien que l'empreinte l'IA dans les fonctions RH soit de plus en plus affirmée, nos entreprises ne considèrent pas son utilisation dans le département comme l'un des plus grands défis pour l'année à venir.

C'est ce que révèle une grande enquête menée par SD Worx dans 18 pays d'Europe. En Belgique, elle a interrogé près de 1000 travailleurs issus de 300 organisations. Ainsi, seuls 5 % des sondés belges l'identifient comme un chal-

lenge prioritaire, contre 8 % à l'échelle européenne. Ils sont 40 % à d'abord placer le recrutement ; puis 35 %, le bien-être et 27 %, le travail flexible dans leurs priorités. Du côté des travailleurs, ils sont pourtant 21 % à craindre que l'IA générative ne prenne une part importante de leur travail. « Et si on cible les responsables RH interviewés, 30 % s'attendent à ce qu'elle rende certains emplois superflus ».

Toujours selon l'enquête, les Belges (31 %) se situent dans la moyenne européenne en matière d'adoption de l'IA (33 %). Les Polonais sont 42 % et les Roumains 40 %. Ce sont les Finlandais qui sont les moins bons élèves avec un pourcentage de 25 %.

Garder la main sur les outils

Sur le plan réglementaire, à l'échelle européenne, c'est le récent règlement sur l'intelligence artificielle intitulé le AI Act qui fixe le cadre. Et Kathleen Jacobs d'expliquer : « Avec cette toute première législation globale sur l'intelligence artificielle, l'UE souhaite donner toutes les chances à son développement, mais aussi garantir la sécurité et les droits fondamentaux de ses citoyens ».

Dans l'entreprise, cette technologie doit bénéficier d'une nouvelle approche sur mesure couplée à un apprentissage continu pour être sûre et utilisée à son plein potentiel. « Nous conseillons aux entreprises de fixer leurs propres règles et de garder leurs travailleurs informés des avancées et risques que l'IA représente. Certains d'entre eux sont liés à de la désinformation, à la protection des données sensibles (par exemple, des informations RH) et à des considérations éthiques. Il est essentiel de ne pas considérer un contenu généré par l'IA comme final, mais de toujours le faire vérifier par un collaborateur. En d'autres termes, ces nouveaux outils doivent toujours être supervisés ».

Créativité, inventivité et empathie

Si on se penche sur les ressources humaines, plusieurs risques sont déjà identifiés. Parmi ceux-ci, l'IA générative ne peut uniquement analyser que des ensembles de données existants. Les erreurs dans les données pourraient être renforcées. « Aussi, l'IA générative n'est pas (encore) en mesure de comprendre et d'interpréter parfaitement le langage humain, complète la spécialiste. Créativité, inventivité

et empathie, des qualités qui permettent à l'être humain d'appréhender les problèmes de manière unique lui manquent totalement. Il faut garder à l'esprit que la technologie, qu'elle soit basée sur l'IA ou pas, est avant tout un moyen pour aider les RH à avoir un impact plus significatif sur l'expérience de leurs collaborateurs. Bien que ces outils puissent sans aucun doute prendre en charge certaines tâches dévolues au département, ils ne pourront jamais remplir toutes les fonctions du métier ».

Au niveau des secteurs et métiers les plus impactés, une récente enquête de l'institut de recherche Ipsos révèle que sur le continent, ce sont les domaines de l'éducation et la formation (65 %), les soins de santé (62 %) et la cybersécurité (61 %) qui seront bientôt les plus touchés par l'IA. « Elle a le potentiel de révolutionner bien des secteurs, allant des services à la manufacture, en passant par les technologies de l'information et le domaine public ». 73 % des travailleurs belges qui l'utilisent estiment qu'elle est utile pour leur travail et se sentent beaucoup plus productifs, une question d'expérience et de connaissance, sans doute. ○

Intelligence collective : un outil puissant pour mieux performer

À la tête de la société **Grow Your Business**, **Guy Veny** est un expert en matière de gouvernance partagée et de management participatif. Pour lui, le recours aux outils de l'intelligence collective permet un meilleur fonctionnement de nos entreprises. Travailler sur soi et remettre l'humain au centre des préoccupations font partie de la démarche.



Guy Veny est fondateur de la société **Grow Your Business**. © DR

PHILIPPE VAN LIL

Quel regard posez-vous sur le management actuel au sein des entreprises ?

Il y a aujourd'hui lieu de déployer d'autres formes de management afin d'assurer plus de robustesse au sein des organisations. Les signaux de la fragilité avec laquelle elles sont dirigées sont nombreux : peu de projets d'entreprise font sens ; les managers passent beaucoup de temps à résoudre des problèmes et à éteindre des incendies ; il y a de l'opacité dans les rôles et responsabilités du personnel et des cadres. À cela, on pourrait encore ajouter l'absentéisme croissant – plus de 500.000 personnes en maladie de longue durée en Belgique – les difficultés à recruter, le manque d'implication du personnel, les délais de livraison en hausse constante, la difficulté d'atteindre l'équilibre financier, etc. Tout cela génère de la pression, du stress et des tensions.

Comment faire face à ces défis de taille ?

Il s'agit de mettre en place une organisation bien plus agile, où le pouvoir est distillé de manière différente que dans une structure pyramidale. À commencer par les dirigeants de l'entreprise, cela demande de travailler sur soi et sur l'ego, ainsi que sur un contexte culturel

favorisant l'innovation, la créativité, la souplesse et l'autonomie. Pour y arriver, l'intelligence collective est à la fois une méthode et un but en soi. Ses outils permettent de secouer les croyances, d'amener à des prises de conscience et d'impliquer les collaborateurs dans des projets clairs qui ont du sens. Quand une organisation dispose d'un projet d'entreprise clair et conjugué de manière différente en fonction des services et des activités, c'est davantage le projet qui dirige l'entreprise. Dans le même temps, en matière de gouvernance, il s'agit de développer un management participatif, qui vient compléter les autres types de management – directif, consultatif, collaboratif – utilisés dans des circonstances très spécifiques.

Quels sont les outils principaux de l'intelligence collective ?

Il s'agit de procéder par étapes. La première chose est de travailler avec le chef d'entreprise afin d'introduire une autre façon de fonctionner de manière durable. Ensuite, des rencontres avec les collaborateurs permettent de mettre en place de la clarté, un cadre de fonctionnement spécifique, une communication où chacun peut s'exprimer, des moments centrés sur l'humain et d'autres centrés sur la performance et l'efficacité. Pour que tout cela aboutisse et opère une réelle transformation des mentalités, il est essentiel de travailler sur le long terme. Dans ce cadre, les rituels et la discipline sont les deux ingrédients indispensables, par exemple avec un check-in et un check-out systématiques lors de chaque réunion d'entreprise. C'est malheureusement là que le bât blesse le plus souvent.

La transformation d'un collectif va-t-elle nécessairement de pair avec la transformation de chaque individu de ce collectif ?

Oui, il n'y a pas de transformation de culture d'entreprise sans transformation individuelle. Quand un élément change dans un système, c'est tout celui-ci qui change. Cependant, il n'y a pas de nécessité de vouloir changer tout le monde. Tout dépend du contexte de l'entreprise. Cela étant, si l'attitude du manager évolue, c'est déjà énorme, car toute l'équipe sera positivement impactée. En outre, lorsqu'une équipe au sein d'une organisation en voit une autre changer, être remotivée et prendre plus de plaisir dans son travail, ceci a un effet positivement contagieux : elle aussi a envie de se lancer. La reprise de confiance et de motiva-



Shutterstock

Il n'y a pas de transformation de culture d'entreprise sans transformation individuelle.

— Guy Veny —

tion ne se rétablit néanmoins pas du jour au lendemain ; il faut du temps.

Pouvez-vous illustrer la mise en œuvre d'une telle démarche par un exemple ?

En 2018, j'ai commencé à accompagner une société de 75 personnes spécialisée dans l'événementiel. La situation était alors compliquée en termes de gouvernance de l'entreprise. J'ai alors d'abord animé un comité de direction composé de quatre personnes. À l'issue de cela, il s'est avéré que l'une de ces personnes n'y avait plus sa place si l'on voulait voir l'entreprise évoluer. J'ai ensuite recommandé d'élargir le comité de direction, en y incluant des représentants de chacun des six départements

de la société. Un vote participatif a également été instauré pour sélectionner, dans chaque département, un directeur ainsi qu'une personne chargée de faciliter la communication interne.

Avec quels résultats en bout de course ?

La gouvernance, la communication et la transparence entre les différents départements se sont nettement améliorées. Mais ce n'est pas tout : les collaborateurs eux-mêmes ont demandé à redéfinir le projet de l'entreprise, ses valeurs et sa vision. Pendant un an, un groupe de travail composé de volontaires y a travaillé, avec un accompagnement en intelligence collective. Conjugué à l'implication des équipes,

tout cela s'est traduit par une plus grande dynamique, plus d'autonomie des collaborateurs, leur remotivation et la recherche de solutions innovantes.

Résultat : Durant le confinement, de nouvelles activités commerciales ont été lancées, comme la vente de pare-postillons transparents dans les commerces ou l'organisation logistique des centres de vaccination. Finalement, tout ce processus a permis à l'entreprise d'assurer sa robustesse et de se recentrer sur la dimension humaine et sur ses performances, qui sont des aspects indissociables. ○

À noter : www.gyb.be

Eviter le « syndrome de l'opossum » face au changement

L'opossum, un animal « impressionnant par sa capacité d'adaptation », est connu pour faire le mort en cas de danger. Cinq professionnels du coaching et de la formation, dont Yoann Leméni, se sont inspirés de ce curieux petit animal pour aider ceux qui le souhaitent à se mettre en mouvement avec leur ouvrage « Le syndrome de l'opossum : carnet pour faire face aux changements sans faire le mort à tous les coups ».



✂ CAROLINE DUNSKI

Pourquoi avoir choisi ce titre ?

Le changement est partout, mais on n'a jamais aussi peu changé nous-même. Face à tout ce qui se passe, on a tous tendance à activer un mode par défaut à savoir : regarder ailleurs en attendant que ce-la passe, faire plus de la même chose, faire le mort. Ce mode par défaut est dangereux car il nous retire la notion de choix et de responsabilité et provoque en réalité des problèmes plus profonds et plus inextricables avec le temps qui passe. Ce titre c'est une volonté de désactiver ce mode par défaut et de choisir une stratégie, qui peut aussi être de faire le mort, adaptée à ce que l'on vit.

Pourquoi avoir conçu l'ouvrage comme un carnet et à qui s'adresse-t-il ?

L'apprentissage vient en expérimentant. Un livre sur le changement ne peut fonctionner qu'à travers une invitation à l'expérimenter. D'où le format carnet. À la base on l'a écrit pour tous les gens qui viennent nous voir à la fin d'un atelier pour nous parler de leur difficulté à adresser un changement en entreprise. Notre objectif a été de les aider à prendre conscience de leur rôle dans ce changement voulu ou subi. Au fur et à mesure des discussions, on s'est rendu compte que la cible était naturellement plus large, car adaptée à des problématiques elles-mêmes plus larges.

Pourquoi écrire à plusieurs ?

Ce type d'ouvrage est mieux fait collectivement. Vu la complexité du sujet, avoir la diversité de nos vies, croyances et regards pour l'aborder s'est révélé précieux. On ne porte pas les mêmes regards sur la vie. Ensuite, cela a été utile pour le processus créatif du livre. C'est un concept de ping-pong permanent d'idées qui rebondissent sur chacun pour arriver au résultat final. Des heures et des heures de débat sincères. C'était à la fois passionnant et énergivore.

Quel est, de tous les exercices proposés, celui que vous préférez et pourquoi ?

C'est sans hésiter l'exercice sur le concept du Wabi-



© Shutterstock

Sabi qui consiste à observer et explorer les imperfections autour de nous. Il est génial car il nous apporte une pointe de renouveau, de fraîcheur, de redécouverte et d'acceptation naturelle. Nous n'avons pas de prise sur ces éléments, donc on passe naturellement dans un état de contemplation.

Quel est l'intérêt du « Boot Camp esprit critique » ?

On se demande souvent comment font certaines personnes pour avoir des idées tout le temps, pour poser les bonnes questions, pour prendre les moins mauvaises décisions. Une des réponses réside souvent dans le fait de faire tourner son cerveau régulièrement, le renforcer, l'entretenir et, surtout, de maintenir une certaine plasticité dans sa tête, une flexibilité. Le hic, dans notre quotidien, c'est qu'il est peu mobilisé car nos tâches sont routinières et il est sous amphétamines en raison des réseaux sociaux, mails, nouvelles... Bref on ne prend plus le temps de le faire marcher. Or l'esprit critique est primordial dans un monde où l'information est partout et le « fake » tout autant. Donc, ce Boot Camp est un moyen de se dérouiller un peu le cerveau, en 21 jours, pour déjà percevoir différemment sa situation. Si ce dérouillage amène plus, banco !

L'humour crée un effet surprise et peut être vecteur d'engagement.

— Yoann Leméni —

beaucoup de discussions ont eu lieu là-dessus. Toutes les pages ne s'y prêtaient pas, tous les traits d'humour n'étaient pas pertinents et certains même hors de propos. Ce livre a été éprouvant pour nous, car il nous a beaucoup questionnés. Cependant, le processus créatif à la base de chaque page, établi sur des échanges, fut débridé et souvent super drôle ! Ces échanges ont été des purs 'kiffs'.

Quelle place occupent les émotions dans le domaine du changement ?

Toute la place ! C'est un filtre continu entre le monde et nous et qui influe sur nos pensées et nos actions. Ce sont ces voix qui nous accompagnent dans chaque étape et dont certaines prennent plus de place que d'autres. C'est énergivore et coloré pour certains, doux et monotone pour d'autres. Mais les émotions, bien écoutées, sont un bon catalyseur du changement.

Quelle place y occupent les paradoxes ?

Le paradoxe est une des causes de nombreux non-changements. Vouloir A et B, c'est inconciliable et donc autant ne rien faire. Voyager loin et protéger la planète, avoir une sécurité financière et être

libre de ses choix... Prendre conscience des paradoxes nous aide à reformuler les questions et trouver des pistes imprévues.

Pourquoi est-ce important de déterminer si un changement est voulu ou subi ?

La distinction est capitale tout simplement car la dimension émotionnelle n'est pas la même ni la capacité à encaisser, digérer, accepter... Le temps, l'énergie et les ressources nécessaires pour y faire face ne sont pas les mêmes. Et donc cela va influencer sur l'importance des perspectives et des options.

Pourquoi est-il important de préparer et documenter le changement ?

Documenter revient à verbaliser, formaliser. C'est structurer notre pensée pour pouvoir la rendre concrète. Donc ça nous oblige à prendre conscience (encore !) de ce que l'on vit, de le mettre en mots donc d'y donner vie. C'est une hygiène mentale et un levier d'apprentissage. ○

À noter : « Le syndrome de l'opossum : faire face aux changements sans faire le mort à tous les coups », éd. Eyrolles, 280 pages, est disponible en librairie depuis le 16 mai.

Alix, une IA qui peut doper vos avantages en nature

PME active dans les HRtech depuis 13 ans, principalement connue pour son rôle d'émetteur de tickets repas, Monizze vient de lancer Alix, son assistante en intelligence artificielle. Fondée sur une approche générative à l'image de ChatGPT, elle a pour but de simplifier la vie des équipes RH en répondant à toutes leurs questions, mais aussi et surtout d'améliorer le pouvoir d'achat des travailleurs.

FLORENCE THIBAUT

Pionnier dans la digitalisation des titres-repas et des éco-chèques, Monizze se positionne comme une HRtech et une fintech. Challenger sur son marché, la société représente 35 % de parts de marché et touche environ 800.000 bénéficiaires, principalement employés dans des PME. En février, l'entreprise publiait une étude sur les avantages en nature. Il en ressortait que 40 % des entreprises sondées ne recourent pas aux formules personnalisées, comme les plans mobilité, les warrants ou les plans cafétéria.

« Les avantages personnalisés sont perçus comme coûteux et compliqués à mettre en place, explique Jean-Louis Van Houwe, fondateur et CEO de Monizze. Ils permettent pourtant aux employés de maximiser leur pouvoir d'achat. Dans un contexte de guerre des talents, les entreprises et en particulier les petites structures doivent se montrer plus flexibles et s'adapter aux besoins de chacun pour attirer les candidats. Des packages optimisés, plus en lien avec le marché, et des avantages en nature diversifiés peuvent clairement faire la différence auprès de futurs collaborateurs potentiels ».

L'IA pour obtenir une meilleure rémunération

C'est en mai qu'apparaît Alix sur la plateforme de Monizze. Comme Alexa, Siri ou même ChatGPT, elle répond à toute question, pratique ou d'ordre plus général. Sa spécialité, ce sont les avantages en nature et leur encadrement légal. Basée sur l'intelligence générative, cette assistante RH d'un nouveau genre agrège près de 1000 pages de textes de lois.

« En ayant une conversation avec Alix, les responsables d'équipe peuvent trouver facilement et rapidement les réponses à leurs questions. Alix rassemble des éléments parfois disséminés dans de nombreuses législations, cadre Koen Van Mol, project manager chez Monizze. On

peut, par exemple, lui demander comment calculer le TCO d'une voiture ou viser quelque chose de plus large comme le fonctionnement de la norme salariale. Son niveau de communication s'adapte à celui de la personne qui lui pose des questions. Plus on lui demande de détails, plus elle est pertinente. Elle n'a pas d'avis et ne peut, par contre, pas juger de l'intérêt d'une mesure ».

Facile d'utilisation et répondant en français, néerlandais et anglais, Alix est accessible gratuitement 24h sur 24 et 07 jours sur 07. « La loi sociale belge est relativement complexe. Notre assistante offre un

conseil de première ligne. Elle ne se substitue en aucun cas à un avocat spécialisé, mais supprime des consultations basiques et non indispensables. Mieux comprendre le cadre, c'est une première étape essentielle », note Jean-Louis Van Houwe. Et Koen Van Mol d'ajouter : « On aura toujours besoin de consultants pour interpréter les zones grises de la loi » !

Dans un deuxième temps, Monizze travaille sur une plateforme de gestion de bénéfices flexibles qui sera lancée d'ici cet été. Et le CEO de Monizze de conclure : « Nous sommes dans une étape similaire au passage des tickets-repas papier aux cartes digitales qui a facilité leur gestion et augmenté le nombre de bénéficiaires. Les PME ne peuvent pas s'offrir les mêmes outils RH que les grands acteurs de la finance ou de l'industrie. Grâce à l'IA, on peut simplifier et rendre accessibles des solutions qui ont l'air compliquées. Et ce n'est que le début ». ○



Pour Jean-Louis Van Houwe, CEO de Monizze, les avantages en nature personnalisés devraient être plus utilisés en Belgique.

PRÉSENTÉ PAR **liantis**

Un employeur à l'écoute de ses employés

Le département des ventes de Liantis est actuellement à la recherche de commerciaux pour renforcer ses équipes. « Une mentalité de gagnant » fait partie des qualités requises...

Marine Collard, 33 ans, est account manager chez Liantis. « J'ai étudié la communication à Bruxelles », explique-t-elle. « J'ai ensuite voyagé durant un an et demi, j'ai travaillé pour un autre service externe puis j'ai postulé chez Liantis », ajoute-t-elle.

Ce qui l'a poussée vers Liantis, c'est notamment cette envie de changer d'horizon. « Les valeurs de Liantis résonnaient davantage en moi. J'avais fait le tour de ma précédente fonction et j'avais envie de changer. Mon nouvel employeur m'a totalement formée à ce nouveau métier de prospection, un métier que j'apprécie vraiment et pour lequel j'ai développé de nouvelles compétences. Ce que j'aime, aujourd'hui, c'est que c'est un challenge constant. Je suis autonome, je construis mes journées comme je veux. C'est un métier fort solitaire, c'est vrai, mais il y a une vraie cohésion d'équipe. Les gens collaborent entre services, les équipes sont soudées et ça, c'est top. La communication et le partage d'informations sont vraiment au cœur de notre travail », ajoute-t-elle.

UN BON FEELING

Un avis que partage Mélanie Loyer, 34 ans, conseillère régionale chez Liantis. Après avoir étudié les relations publiques, elle a travaillé dans le recrutement et a été responsable d'agence. Poussée par une envie de « découvrir autre chose », elle a postulé auprès de Liantis en 2021. « J'ai directement eu un bon feeling avec la personne que j'ai eue en ligne et, tant au niveau des valeurs véhiculées par l'entreprise que de mes envies, tout me poussait vers



Mélanie Loyer, 34 ans, conseillère régionale et Marine Collard, 33 ans, account manager chez Liantis. © GREGORY DE LEEUW

Liantis. Aujourd'hui, j'aide les partenaires comptables à fournir les solutions les plus adaptées. Comme Marine, j'ai été super bien formée et mon travail est, chaque jour différent. Il me permet de rencontrer des personnes avec des questions et des besoins différents. Il faut constamment s'adapter et s'informer. Cela permet aussi d'apprendre chaque jour. À côté de cela, il y a une vraie cohésion et une vraie collaboration entre les équipes et services et ça, ça rend le travail plus agréable aussi », note Mélanie.

L'attitude de leur employeur vis-à-vis

d'elles est très appréciée par Marine et Mélanie. « Liantis prend vraiment le temps de bien former ses collaborateurs et leur fait confiance, notamment en leur offrant une grande autonomie et, personnellement, je trouve cela important », note Marine qui épingle également « le package salarial avantageux ». « On sent vraiment que le bien-être des employés est au cœur des préoccupations de l'entreprise. Le plan cafétéria, par exemple, permet de créer sa rémunération selon ses besoins. Sans oublier des actions mises sur pied pour favoriser l'esprit d'équipe, à l'image des petits- »

déjeuners, de la journée des collaborateurs et d'autres événements d'entreprise. Ce matin, par exemple, des bonbons nous attendaient au bureau ».

Enfin, rappelons que Liantis souhaite engager de nouveaux commerciaux pour renforcer ses équipes. « Des personnes motivées, avec une mentalité de gagnant et avec une bonne capacité de communication », conclut Mélanie. « On cherche des personnes orientées solutions et qui ont à la fois des choses à apprendre et à apporter », ajoute Marine. ○



© Shutterstock

Pension libre complémentaire : simple et avantageuse

La pension complémentaire, également appelée deuxième pilier de pension, est celle qu'un travailleur constitue en complément de sa pension légale. Il en existe différents types, dont l'une, bien spécifique, existe depuis cinq ans : la PLCS ou pension libre complémentaire pour travailleurs salariés.

PHILIPPE VAN LIL

La PLCS permet aux travailleurs qui ne sont pas encore constitués de pension complémentaire par l'intermédiaire de leur employeur, ou qui l'ont fait de manière limitée, de le faire par eux-mêmes. Elle est similaire à ce qui existe pour les indépendants avec la pension complémentaire libre pour indépendants (PCLI).

Comme le précise Ellen Van Grunderbeek, experte juridique au sein du Centre de connaissances d'Acerta Consult, « généralement, le travailleur prend cette initiative en raison de sa fonction dans l'entreprise ou des finances de l'employeur. Dans de tels cas, la contribution de son entreprise en matière de pension complémentaire dans le cadre de l'assurance groupe est relativement basse, voire inexistante. La PLCS constitue une option supplémentaire pour garantir un bon niveau d'existence minimum au moment de la retraite. »

En pratique, le contrat est établi entre le travailleur et, au choix, soit un assureur soit un fonds de pension. Ensuite, l'entreprise se charge de verser les contributions du travailleur à cet organisme par une retenue sur salaire. « Le procédé est donc très facile pour le salarié, qui n'aura plus rien d'autre à faire sur le plan administratif. »

Un gain fiscal non négligeable

Si un travailleur dispose par exemple d'un salaire brut annuel de 50.000 euros pour 2023, sa contribution nette maximum sera de 1.830 euros, soit 3 % de 50.000 euros (1.500 euros), qui doivent être majorés pour atteindre le montant minimal légal. « Le travailleur bénéficie d'une réduction d'impôts de 549 euros, soit 30 % de 1.830 euros. Ce rendement est particulièrement élevé par rapport à un compte d'épargne. En outre, le salarié accumule bien sûr un capital pour chaque année où il contribue. Au moment de la liquidation de la pension complémentaire, que ce soit lors du départ à la retraite ou en cas de décès, le capital sera imposé à un taux de 10 % ; s'il veut récupérer son capital avant l'âge de la retraite légale, cela monte à 33 %. En outre, sont également dues une cotisation sociale de 3,55 % à l'INAMI et, éventuellement, une cotisation de solidarité pouvant monter jusqu'à 2 %. »

Actuellement, même si elle présente un avantage fiscal non négligeable, la PLCS ne rencontre pas un succès immense. « À l'avenir, ce succès sera sans doute encore moins important », estime notre interlocutrice. « En ce moment, il y a en effet une tendance, au sein des secteurs et des commissions paritaires, à obliger les employeurs à cotiser pour des assurances pension à un niveau minimum se rapprochant du niveau permis par la formule. Lorsque tous les secteurs auront prévu un tel système, la PLCS risque de disparaître. » D'ici là, elle reste une piste intéressante. ○



Changer de carrière pour devenir prof ? Un choix qui fait sens

Ils ne sont plus rares, ceux et celles qui choisissent de devenir enseignants « sur le tard ». Derrière la reconversion professionnelle, la quête d'un métier qui a du sens.

Grâce à son vaste réseau d'écoles, la Ville de Bruxelles offre une panoplie de possibilités aux profs en herbe, notamment via son projet « Prof demain » !

« Après une carrière dans le domaine juridique, entre autres aux États-Unis, je souhaitais donner un sens à ma vie, transmettre et faire une différence dans le parcours des jeunes », explique Émilie Leibovitch, ancienne avocate, devenue professeure d'anglais à l'Athénée Émile Bockstaël. La quête de sens, une motivation souvent invoquée par ces profs « en transition », notamment depuis le covid. « C'est exact », confirme Hamza Achaïbi, responsable RH au département Instruction publique de la Ville de Bruxelles et en charge de 17 établissements secondaires : « Plus que jamais, les enseignants peuvent jouer un rôle et avoir un impact sur notre société ; cela rejoint donc pleinement leurs aspirations. » Pour les écoles, ces profs, venus d'autres horizons, sont un vrai plus : « Ils partagent leurs acquis et leurs expériences de terrain avec les élèves, à travers une approche très



© Ville de Bruxelles.

concrète, appliquée. C'est une richesse pour tout le monde », explique Rafik Kiouah, directeur de l'Athénée Léon Lepage.

Reconversion rime avec passion

On dit souvent qu'être prof est le plus beau métier du monde. Une affirmation que semble partager Rafik, auparavant professeur dans le secondaire pendant plus de 20 ans : « Enseigner, c'est semer des graines dans le désert : il faut de la patience, mais on finit par les voir pousser ! Quand on est prof, on partage souvent une passion, une matière qu'on aime et pour laquelle on souhaite susciter des vocations. Dans mon cas, j'ai toujours voulu encadrer et transmettre à des jeunes de milieux socio-économiques moins favorisés. C'est une vocation, qui donne du sens au quotidien ». En filigrane, la carrière

de prof est aussi synonyme d'un emploi stable et durable, offrant de la flexibilité et un bon équilibre entre vie privée et professionnelle. « En particulier à Bruxelles, compte tenu de la taille de notre réseau, où chacun, quel que soit son parcours, peut trouver une voie qui correspond à ses aspirations. En effet, le PO de la Ville de Bruxelles, c'est près d'une centaine d'écoles aux pédagogies multiples et inclusives, des classes maternelles à l'enseignement supérieur, où plus de 80 % des nouveaux employés sont engagés jusqu'à leur nomination définitive », affirme Hamza.

Pour éveiller les vocations, la Ville de Bruxelles a mis en œuvre un projet de reconversion professionnelle, en partenariat avec la Haute École Francisco Ferrer. Baptisé « Prof demain », son objectif est clair : trouver des solutions à la pénurie de personnel enseignant.

« Nous souhaitons agir proactivement et préparer le futur, en permettant à des jeunes et à des personnes « en reconversion » (qui peuvent valoriser leurs acquis) de se former au métier de prof, tout en faisant leurs premiers pas dans une classe. Avec cette double casquette « prof et élève », ils apprennent la théorie et la pratique ! », détaille Hamza. Bien entendu, la reconversion reste un défi, car cela signifie se plonger dans un nouvel univers « Il faut être motivé et ouvert, mais c'est vraiment faisable ! », insiste Émilie, complétée par Rafik : « Aujourd'hui, au sein du PO de la Ville de Bruxelles, il existe un véritable accompagnement des nouveaux profs, entre autres via la présence d'un référent qui les écoute, les conseille, etc. » Si vous êtes attiré par le métier d'enseignant, vous savez ce qu'il vous reste à faire : rendez-vous à l'une de nos séances d'info (27 juin ou 5 septembre) et sur le site de Prof demain. ○



Émilie Leibovitch, ancienne avocate, devenue professeure d'anglais à l'Athénée Émile Bockstaël. © DR

Cette publication n'engage pas la rédaction.



Clémence Braun, fondatrice de la communauté d'entrepreneuses Hors Norme. © Hors Norme

Selfmade, un coup de pouce pour nos entrepreneuses

Nouvel outil pour doper l'entrepreneuriat féminin à Bruxelles, Selfmade est piloté par le cercle féminin Hors Norme et le réseau mixte Entreprendre. Démarré en mars, le programme entend connecter celles qui viennent de lancer leur entreprise et celles qui en vivent et aimeraient passer à la vitesse supérieure.

FLORENCE THIBAUT

« Beaucoup d'entrepreneuses ne répondent pas aux conditions d'accès des trajets de coaching ou d'accélération existants sur le marché. Elles ont besoin d'un soutien sur mesure et d'une autre approche. Elles se sentent souvent seules et ne savent pas où trouver de l'aide ou un coup de boost. C'est toute la raison d'être de Selfmade », explique d'emblée Clémence Braun, fondatrice de la communauté d'entrepreneuses Hors-norme née il y a quatre ans et conceptrice du projet soutenu par Bruxelles Économie et Emploi.

Deux communautés soudées

Le nouveau cycle d'accompagnement repose sur trois piliers : développement, networking et épanouissement personnel afin de créer une expérience complète. Ce sont deux cohortes d'une quinzaine de femmes qui ont démarré avec des entrepreneuses débutantes dans le groupe 'Foundation' et des chefs d'entreprise dans 'Empower', souhaitant accélérer leur croissance.

« Sur un an de temps, elles vont suivre des ateliers pratiques sur des sujets aussi diversifiés que la comptabilité ou le marketing, des conférences inspiratrices, se rencontrer et surtout s'aider entre elles. Elles doivent être présentes à tous les rendez-vous afin de créer un effet de groupe et une vraie communauté », note encore Clémence Braun. Le cycle d'ateliers est conçu pour répondre à tous les challenges de la vie d'un entrepreneur. Petit plus non négligeable, les participantes à Selfmade ont toutes accès aux événements des deux réseaux.

Les plus juniors bénéficient également de l'aide d'un coach-mentor dont le profil correspond au leur et qui les suit de manière individualisée. « Ce sont des entrepreneuses qui débutent, mais qui ont toutes déjà fait des ventes dans le cadre de leurs activités. On touche des entreprises existantes. Au niveau des mentors, il ne s'agit pas de coachs professionnels, mais bien d'autres entrepreneurs plus avancés. Ce sont des pairs qui s'entraident ». On retrouve toute sorte de secteurs représentés : mode, gastronomie, alimentation ou encore formation.

Partager des difficultés communes

Fondatrice de la marque de bijoux Camille Belgian Creation née il y a dix ans, Camille Henrotay fait



Camille a fondé sa marque de bijoux il y a près de dix ans. Elle aimerait aujourd'hui la développer à l'international. © Hors Norme.

Rassembler des projets au même stade de lancement est tellement riche.

— Camille Henrotay —

partie du deuxième groupe. « Je me suis rendu compte qu'il existait pas mal d'initiatives pour mettre le pied à l'étrier de starters, mais peu de programmes pour aider les entrepreneurs à accélérer leur croissance, si ce n'est des initiatives éparpillées. Quand Hors Norme, dont je fais partie, a lancé Selfmade, cela m'a tout de suite parlé. Rassembler des projets au même niveau de lancement est tellement plus riche. On ne partage pas les mêmes challenges quand on vient de se lancer que quand on a des employés à gérer ou des marchés à ouvrir », partage-t-elle.

Aujourd'hui, Camille Belgian Creation emploie deux personnes dans son atelier de Watermaal-Boitsfort. La première l'a rejointe en septembre 2021, la deuxième à la fin 2022. « Je ne suis pas seule au quotidien. On s'entend super bien et la collaboration se passe très bien, mais je reste leur responsable. On a forcément des niveaux d'implications différents. C'est ce qui rend les échanges entre entrepreneurs d'autant plus précieux. Avec un projet comme Selfmade, on se sent moins seul et surtout on peut se partager nos difficultés et nos inquiétudes de manière très ouverte. C'est libérateur. Et puis, cela me force à sortir la tête de mon atelier ! ». Camille aimerait à présent faire grandir sa marque disponible en ligne et se lancer sur d'autres territoires, dont la Flandres ou la France.

Et Clémence Braun de conclure : « On veut que nos entrepreneuses se sentent suivies, encouragées, poussées et qu'elles ressortent de Selfmade plus fortes, déterminées et avec une nouvelle énergie. Le partage entre pairs permet de gagner tellement de temps, ce serait dommage de ne pas le développer. On a besoin d'encre plus de projets similaires ». O



Pour Thierry Geerts, ancien CEO de Google, les grandes entreprises sont parfois des cages dorées qu'on a peur de quitter. © Beci

« Il y a toujours une vie après avoir été dans une grande boîte »

Après 12 ans à la tête de Google Belgique, un rôle plus qu'envié, Thierry Geerts a décidé de démissionner de son poste, un changement effectif le 1^{er} avril dernier. Cela ne l'empêchera pas de continuer à s'intéresser à l'innovation digitale, un domaine qu'il entend suivre chez BECI, la chambre de commerce bruxelloise, dont il vient de prendre les commandes. On lui a demandé ses motivations, ce qu'il a appris au cours de cette carrière et ce qu'il conseillerait aux autres dirigeants à l'aube d'un changement.

✎ GEORGES XOURAS

Vous avez récemment quitté la tête de Google Belgique...

Depuis que j'ai fêté mes 10 ans chez Google, je commençais à réfléchir à autre chose. C'était le bon timing pour moi, mais on était alors en pleine crise du coronavirus. Ce n'est pas le moment où un capitaine quitte le navire. Quand tout s'est stabilisé l'été passé, je me suis dit que j'allais le faire. J'ai travaillé 50 ans chez Google, car chaque trimestre est comme une année. C'était passionnant et intense. Mais il faut savoir partir quand ça va bien et laisser la place aux autres. Sinon, on risque d'être celui qui bloque un peu les évolutions de tout le monde. Je vais avoir 58 ans et si je veux encore faire d'autres activités avant de terminer ma carrière. C'est maintenant. Je dis à tout le monde qu'il faut savoir se réinventer. Et c'est bien de le faire avant d'avoir 60 ans.

Comment avez-vous pris cette décision ?

Quitter une telle entreprise demande du courage. Ce n'était pas une décision facile à prendre car c'est une société fantastique. Et quand cette décision est prise, on devient ce qu'on appelle chez Google « un-comfortably excited », c'est-à-dire qu'on est dans une position un peu inconfortable mais excitante. On peut voir de nouveaux horizons, de nouvelles choses. On a d'autres discussions aussi, puisqu'en n'ayant plus la casquette de Google, on peut être plus autonome. Je ne peux que conseiller à tout le monde de réfléchir à ce qui le retient dans une fonction, si prestigieuse soit-elle.

Quel est votre bilan de ces années « Google » ?

C'est un peu délicat de se donner des bons points, mais il y a quelques réalisations dont je suis fier : Google est devenu une entreprise respectable et a été responsable dans des moments délicats. On a notamment participé au plan digital de la Wallonie dans lequel on a formé 160.000 personnes, hors Google, à la digitalisation. On a également ouvert un atelier digital à Bruxelles pour former les chefs

Il faut pouvoir quitter une entreprise au bon moment.

— Thierry Geerts, ex-Google —

d'entreprise et collaborateurs de PME à la digitalisation. Personnellement, je pars avec un bilan très positif après 12 ans. Mais il faudrait demander à quelqu'un d'autre dans l'entreprise si on a été content de moi.

Il y a des choses que vous auriez aimé faire différemment ?

Je regrette que la Belgique ait raté le tournant de l'e-commerce. J'en ai fait le constat quand j'ai commencé chez Google : la Belgique est largement en dessous des Pays-Bas dans ce domaine. Et je me suis dit : je vais avoir un boulot facile, car nous ne sommes pas idiots. Le pays devrait pouvoir avoir une belle croissance et rattraper son voisin. Mais je me suis un peu trompé, car si on a été en croissance pendant des années, ils ont connu une hausse plus importante que nous. Et le constat aujourd'hui, c'est que quand les Belges achètent en ligne, 70 % du business vient de l'étranger. Et ça, je regrette de ne pas avoir pu convaincre, ni les entrepreneurs ni les autorités d'investir dans ce domaine. On a un peu raté cela, mais je pense qu'on ne va pas rater la transition vers l'intelligence artificielle. Cela concerne toutes les entreprises, car l'IA peut les rendre plus performantes et efficaces. Et le vrai risque, c'est qu'un concurrent développe l'IA plus vite que vous.

Qu'avez-vous le plus appris aux commandes de Google ?

Ce que j'ai appris, ce sont l'importance des valeurs sociétales, l'impact des activités de l'entreprise sur la démocratie. J'ai également mieux compris l'importance de la diversité et comment développer une société diversifiée. Google a investi énormément dans ce domaine et a formé ces managers à cette question. Et il y a 12 ans déjà, pas aujourd'hui comme beaucoup d'autres. J'ai aussi appris comment développer un business durable vu que depuis 2017, les centres de datas de Google tournent à l'énergie verte. Tout cela n'est réalisable que si vous avez une vraie culture d'entreprise totalement foca-

lisée là-dessus. Et enfin, j'ai appris énormément de choses quant à la transition digitale et l'intelligence artificielle.

Quand on a été à la tête d'une grande entreprise, si renommée, comment peut-on envisager la suite ? Vous n'avez pas peur de ne plus avoir de challenges de la même ampleur ?

Non, pas du tout. Les vrais défis, ce sont ceux d'un patron de PME qui ne sait pas payer ou qui a peur de ne pas pouvoir payer ses employés. Chez Google, ce sont des challenges de taille à gérer, mais tout le monde allait être payé à la fin du mois, sans aucun doute. Il y a des gens qui adorent travailler pour des grandes structures, mais ce n'est pas ce qui m'a le plus amusé. J'ai adoré développer l'entreprise. Nous n'étions que 12 au départ. J'ai également été intéressé par l'impact sociétal dans toutes les activités du groupe. Il y a une vraie réflexion chez Google sur l'impact des produits sur les utilisateurs. De nombreuses recherches sont faites, cela a donné une responsabilité importante à l'entreprise. Et j'ai trouvé cela passionnant. Malgré sa taille et sa cotation en Bourse, Google a su mettre l'accent sur cela. Sans oublier son côté altruiste avec ses outils et formations dispensés gratuitement. Cette façon de réfléchir est exceptionnelle et très inspirante.

Que diriez-vous à d'autres dirigeants de grandes entreprises qui n'osent peut-être pas quitter leur poste ?

Il y a toujours une vie après avoir été dans une grande boîte. Il faut éviter d'être dans une cage dorée. Cela s'applique d'ailleurs à tout le monde. Il faut pouvoir quitter une entreprise au bon moment même si on y reste pour des raisons diverses : salaires, structure, attachement à la marque... Et c'est au moment où on en sort qu'on se rend compte que cela donne beaucoup d'oxygène et de possibilité. Moi j'ai réinventé ma carrière quatre fois au total, c'est la 4^e fois. J'ai commencé chez PwC et si je n'avais pas quitté cet emploi, je ne serais pas arrivé chez Google. Quand j'ai quitté ce job pour travailler chez Euroblan, un blanchisseur industriel, mes parents me prenaient pour un dingue et mes amis étaient morts de rire. Ici aussi, on me dit « oui, mais c'est travailler chez Google quand même ! ». Et alors ? D'autres entreprises sont intéressantes.

Vous quittez complètement Google ?

Oui, on est dedans ou en dehors. Je n'ai pas de mission de conseil ou d'administrateur. Je ne trouve pas cela sain non plus, je ne veux pas être la belle-mère de mon successeur. Il y a déjà eu quelques cas comme cela par le passé où on a beau dire « oui mais je vais aider mon successeur »... Non, à un moment, il faut surtout qu'on le laisse tranquille et qu'il trouve sa place.



HUmani prône l'évolution continue de son personnel

Formations à la pelle, mobilité interne, accompagnement de carrière, flexibilité du temps de travail : autant d'avantages pour le personnel infirmier du CHU Charleroi-Chimay

Reste cloisonné dans un job tout au long d'une carrière : voilà un concept qui n'est plus de notre temps. HUmani, qui englobe les hôpitaux du CHU Charleroi-Chimay, l'a bien compris et a adapté sa politique RH pour coller aux aspirations de ses employés. Fini la monotonie au boulot : être infirmier.e au sein de l'intercommunale laisse entrevoir de multiples opportunités. « D'une part, notre personnel a accès gratuitement à toute une série de formations internes, expliquent Nunzio Biondo et Carol-Anne Jablonowski, à la direction du département infirmier. Utilisation des outils informatiques spécifiques à notre institution, e-prescription, gestion des événements indésirables, manutention des patients et des charges inertes, réanimation cardio-pulmonaire, simulation virtuelle, formation plaies, en nutrition, en hygiène hospitalière, gestion de l'agressivité, de la douleur, de la contention... Des programmes sont également disponibles en fonction des spécialités (soins intensifs, urgences, bloc op). D'autre part, il peut également assister à de nombreux sémi-



© D.R.

naires et symposiums. Et si un membre du nursing ou du paramédical décide de s'inscrire à l'école des cadres pour entreprendre un Master et évoluer dans la hiérarchie, nous l'accompagnons en aménageant son horaire pour qu'il puisse conjuguer sans pression études et travail ».

Les infirmiers ne sont pas les seuls à bénéficier de formations : au sein d'HUmani, chaque employé peut suivre un programme en lien avec son activité qui sera financé par l'institution. « Nous avons mis en place le système de partenaire RH qui permet un accompagnement personnalisé, explique Véronique Heemers des Ressources Humaines. L'objectif est de faire grandir chaque employé avec l'entreprise, en veillant à ce qu'il ne soit jamais bloqué dans son évolution. Cela passe effectivement par des formations qui lui donnent la chance de grimper dans la hiérarchie ou par la mobilité interne qui permet de réorienter sa carrière tout en restant au sein d'HUmani. Nous avons la

chance d'être une intercommunale de plus de 6000 personnes qui, outre le secteur hospitalier, englobe aussi des crèches, des maisons de repos, des polycliniques et un vaste pôle enfance et adolescence. Un infirmier qui ne souhaite plus travailler au chevet du patient peut donc s'orienter vers le RHM (Résumé Hospitalier Minimum), le département Qualité, des projets institutionnels voire carrément changer de métier. L'un de nos ex-infirmiers, par exemple, travaille aujourd'hui au service Achats ».

Enfin, HUmani se veut flexible en ce qui concerne le temps de travail. Un projet personnel à réaliser ? Le développement d'une activité indépendante ? Un recentrage sur la vie familiale ? Il est toujours possible d'aménager ses horaires pour conjuguer les deux. « Nous savons qu'aujourd'hui, beaucoup de personnes cherchent du sens ailleurs que dans leur job. Chez nous, cela peut facilement se mettre en place », conclut Véronique Heemers. ○



Nunzio Biondo et Carol-Anne Jablonowski, à la direction du département infirmier. © D.R.



Envie de rejoindre le plus grand employeur public du Hainaut et travailler dans un environnement de pointe, au service de la population ? HUmani soigne aussi votre carrière !

Pour le CHU Charleroi-Chimay, nous recherchons ces profils :

- ▶ Infirmier.e en consultation
- ▶ Infirmier.e en gériatrie
- ▶ Infirmier.e pour les équipes volantes
- ▶ Infirmier.e en revalidation
- ▶ Infirmier.e au bloc opératoire
- ▶ Responsable de la cellule support application
- ▶ Responsable des admissions
- ▶ Infirmier.e en Maison de Repos et de Soins
- ▶ Éducateurs spécialisés en Maison de Repos et de Soins
- ▶ Ergothérapeute en Maison de Repos et de Soins

CES POSTES VOUS INTÉRESSENT ?

Postulez en ligne via

<https://www.humani.be/jobs-et-stages/>

ou envoyez vos CV et candidature à cellule.recrutement@humani.be



Devenir infirmier : « Foncez sans aucune hésitation ! »

La pénurie dans le secteur des soins de santé reste criante : on estime à 25.000 le manque d'infirmiers en Belgique. Les possibilités d'études ne manquent pourtant pas et attirent encore des étudiants, même si ce n'est pas encore assez. On est allés à la rencontre de celles et ceux qui ont choisi cette filière.

GEORGES KOURAS

« Il faut avoir ça en soi ». C'est ce que nous disent d'emblée Ariane, 21 ans, et Elisa, 24 ans, quand on leur a demandé pourquoi elles ont choisi des études pour devenir infirmière. « Depuis toute petite, j'ai toujours voulu être dans les soins, je voulais être sage-femme à la base », nous dit la première. « J'ai commencé des études de kiné mais je me rendais compte que ça ne me plaisait pas et je me suis réorientée. Selon ma famille, j'ai toujours voulu être infirmière », raconte la seconde.

Ce qui transparaît de leurs échanges, c'est l'amour du métier, sa diversité et surtout, le contact avec les patients. « On est vraiment les personnes en première ligne, au chevet des patients. C'est ce que je recherche aussi dans ce métier », continue Elisa. « Ce qui me plaît, c'est d'être proche des gens. Les infirmiers sont le relais de tout le personnel médical et paramédical. Nous sommes vraiment le référent principal : on connaît toute l'histoire des malades et on est à l'écoute, on soigne, on fait un suivi », explique Ariane.

Des études prenantes mais pratiques

« Les études ne sont pas faciles, on ne va pas se mentir », précise Elisa. « Elles demandent beaucoup d'implication, autant mentale que physique. Il faut vraiment avoir les épaules solides, mais si c'est un métier qui vous plaît, je vous dis de foncer sans hésitation ! ». Ce qui tranche avec d'autres études, c'est aussi le côté pratique. « On a des stages dès la première année et de plus en plus au fil des ans, on est directement dans le bain », ajoute encore Ariane. Et les étudiants ont aussi des responsabilités, très vite. « C'est bien mais en même temps, on est surtout là pour apprendre et à cause de la pénurie, qu'on ressent déjà, on est parfois livrés à nous-mêmes. C'est clair que c'est parfois dur comme métier, mais il y a tellement de moments magiques aussi », conclut-elle.

Comment se former au métier d'infirmier ?

Nos deux interviewées sont étudiantes en baccalauréat à la Haute École Léonard de Vinci à Bruxelles. Il existe différentes options pour devenir infirmier. Le brevet d'infirmier d'abord



Ariane et Elisa, au centre, entourée de leurs amies étudiantes. Grâce à leurs stages, elles sont déjà toutes passionnées par leur futur métier. © DR

au niveau secondaire qui peut s'obtenir notamment à l'Institut Reine Fabiola ou à l'Institut Dominique Pire à Bruxelles, à l'ECNAS Sainte-Elisabeth à Namur ou encore à l'IPES Paramédical en Province de Liège. L'autre option, c'est le bachelier dans différentes hautes écoles : la HELB Ilya Prigogine, la HE Francisco

Ferrer, l'EPHEC Santé (ex-ISSIG) parmi d'autres à Bruxelles, la Haute École de la Province de Liège, la Haute Ecole de la Province de Namur ou encore la Haute École Provinciale du Hainaut — Conдорcet à Charleroi. Bref, les études ne manquent pas, ce sont surtout les candidats qui sont en sous-nombre. ○

PRÉSENTÉ PAR GRAND HÔPITAL DE CHARLEROI

Infirmier au bloc opératoire : un travail gratifiant et motivant

Travailler en tant qu'infirmier au bloc opératoire d'un grand hôpital, c'est une fameuse responsabilité. Mais c'est aussi un job gratifiant et passionnant...



Bérénice Magnet et Thomas Escaich, infirmiers au bloc opératoire © D.R.



© D.R.

Cela fait déjà 15 ans que Bérénice Magnet est infirmière instrumentiste au bloc opératoire du Grand Hôpital de Charleroi qui connaît prochainement un grand déménagement sur le nouveau site des Viviers, à Gilly. Pour l'heure, l'établissement compte 3 blocs opératoires. « J'ai commencé au bloc en tant qu'infirmière circulante (en salle) et, depuis 15 ans, j'instrumente les gynécologues avec lesquels je travaille », explique Bérénice. « Le matériel est prêt sur le chariot dès mon arrivée le matin, grâce à l'aide des aides-soignants. Je vérifie le programme et m'assure que tout le matériel nécessaire est présent et complet. Ensuite, j'aide le patient à s'installer, je prépare ma table et reviens dans une tenue stérile avant le début de l'opération. Il y a une confiance mutuelle entre le chirurgien et moi. Je ne suis pas juste une passeuse d'instruments. Il faut constamment anticiper et connaître les temps opératoires. Je sais à quel moment il ou elle a besoin de tel ou tel instru-

ment », ajoute-t-elle. Sans compter qu'elle travaille parfois avec le fameux robot chirurgical Da Vinci X qui opère lui aussi.

« Ce que j'apprécie dans mon travail, c'est que, même s'il y a une certaine systématique dans les gestes, chaque médecin a développé des petits gestes différents. Pour vraiment les comprendre, il faut passer beaucoup de temps à les observer travailler. Le contact avec le patient est également important. J'aime bien aller échanger quelques mots avant l'intervention ».

Bon sens relationnel

Thomas Escaich est également infirmier au bloc opératoire. « J'ai eu l'occasion de travailler dans différents services, dont la gériatrie, mais j'ai toujours su que je voulais travailler au bloc. Les situations sont très variées et il n'y a jamais de routine. Les jours ne se ressemblent pas et, personnellement, je trouve ça gratifiant de se dire qu'on a, par exemple, contribué à retirer une tumeur », explique-t-il. Est-ce un job stressant ? « Au début, on est parrainé pendant 6 mois et on travaille en doublon pour être à l'aise. Ensuite, c'est très protocolé et on connaît les gestes. Je dirai que ça demande des qualités d'organisation et de dextérité mais aussi du sang froid et une bonne gestion de la pression pour gagner en efficacité. Il faut également un bon sens relationnel avec le patient car on ne passe qu'une vingtaine de minutes avec lui mais elles sont importantes pour le rassurer », ajoute Thomas qui, lui, travaille pour différentes disciplines telles que la chirurgie plastique, cardiaque, viscérale, entre autres. « J'instrumente aussi parfois en pédiatrie. C'est, en tout cas, un job varié avec des perspectives d'évolution et d'apprentissage, comme quand nous avons appris à travailler avec le robot », conclut-il, rappelant que le bloc opératoire recrute régulièrement des infirmiers et des infirmières devenu(e)s une denrée (trop rare)... ○

Les conseils carrière de Marine Verdussen

C'est au tout début du Covid-19 que Marine Verdussen reprend l'agence de presse Top Secret Communication après une douzaine d'années dans la maison. Elle parvient à traverser la crise en limitant la casse et réussit un peu plus tard à augmenter son chiffre d'affaires de près de 40 %. Ses secrets : résilience, amour du métier et investissement personnel total.

✂ FLORENCE THIBAUT

Qu'est-ce qui vous a donné envie de travailler dans les relations presse ?

Lors de mes études à l'Ihecs, une attachée de presse était venue expliquer son travail pour différentes célébrités internationales. Sa présentation m'est longtemps restée en tête. Après un stage décevant dans la pub, j'ai postulé dans différentes agences. Une semaine après mon premier entretien, le 1er novembre 2007, je commençais chez Top Secret, pour ne plus quitter l'agence. J'étais alors l'assistante de cinq personnes. Je faisais les cafés, je gérais le courrier, j'envoyais les colis... Les journées étaient intenses, j'adorais cela. J'ai tout de suite su que ce job était fait pour moi. Il n'y a pas deux journées les mêmes. Il suffit du coup de fil d'un journaliste pour changer le cours de la journée. Six mois plus tard, je suis devenue attachée de presse et tout a été très vite. En 2013, je passais Head of Press, puis en 2013, associée. Depuis lors, je ne me suis jamais ennuyée.

Comment avez-vous décidé de reprendre l'agence à votre compte ?

Mélanie Dewulf, alors propriétaire de l'agence, avait envie de changer de secteur et de transmettre son entreprise. Je me suis lancée sur un coup de tête. C'est dans mon caractère. Je fonce, puis je réfléchis aux solutions ! Laure Van Tuyckom, collègue de longue date et, par ailleurs, ma meilleure amie, a choisi de monter à bord du projet juste avant le rachat. Le 10 mars 2020, nous signions le contrat. À la sortie de la banque ou presque, le confinement était annoncé. Le Covid-19 a forcément changé tous nos plans. Tout le monde communiquait sur les masques, leur mode de fonctionnement, leur solidarité... Il y avait de nombreux sujets à défendre. Mes équipes n'ont été en chômage économique qu'un mois. On a eu beaucoup de boulot. Je n'avais jamais géré d'entreprise, même si j'étais déjà chef d'équipe. J'ai dû apprendre très vite. Le fait d'être deux associées s'est révélé super précieux. La crise nous a permis de tout remettre à plat, de l'IT au marketing. On n'aurait jamais eu le temps de tout repenser dans une période normale. Pour cela, ce n'était pas un si mauvais timing.

Comment vous êtes-vous entourée ?

Je me suis directement fait conseiller par le directeur financier de l'entreprise familiale. Ce que mon père architecte me disait toujours, c'est que c'est l'âme de l'entrepreneur qui compte. Le reste peut être externalisé. Mon avantage avec Top Secret était que je connaissais l'entreprise de l'intérieur. Je rachetais quelque chose de sain et une entreprise avec des valeurs fortes.

Aujourd'hui, l'agence compte 14 collaboratrices. C'est une entreprise qui se transmet de femme en femme depuis bientôt 40 ans. Nous perpétuons la tradition. J'en suis très fière. Aujourd'hui, mon kif ultime est toujours de décrocher une parution. C'est un métier qu'on doit avoir dans les tripes. Il faut convaincre en parlant d'une robe comme d'un aspirateur.

Quelles ont été les rencontres décisives de votre carrière ?

À nouveau, je vais d'abord citer des femmes ! Dominique Pissoort, la fondatrice de l'agence, est celle qui m'a fait confiance. Elle était juste, ancrée et très inspirante. Elle m'a prise sous son aile et m'a tout appris. Son bras droit de l'époque, Mélanie Dewulf, a été une autre rencontre précieuse. Elle m'a transmis rigueur et exigence. Et puis, bien sûr mon associée Laure, qui fait partie de ma vie depuis 25 ans. Ensuite, j'ai eu un vrai coup de foudre professionnel pour Edouard Vermeulen aux commandes de la maison Natan, client de l'agence depuis ses débuts. On se parle toutes les semaines. Il est d'une élégance, d'une humilité et d'une fidélité impressionnantes. Il se réinvente et se remet en question en permanence. Je l'admire beaucoup.

Quelle pourrait être votre leçon de l'année passée ?

C'est une année qui a été très difficile au niveau RH. J'ai eu plusieurs départs dans l'équipe qui m'ont fort affectée. Avec le recul, je me dis que quand une personne n'est plus fédérée par le projet, il ne faut pas se battre. Il faut la laisser partir. Ce n'est pas un échec. Certaines collaborations ont une date de fin et certains renouveaux en valent la peine. Cette entreprise est un prolongement de moi. J'ai appris à me détacher et à me blinder, même si je déteste toujours les adieux !

Quels seraient vos conseils d'entrepreneuse ?

On apprend en faisant et ce dans tous les domaines. Aujourd'hui, tout le monde est attiré par l'entrepreneuriat. C'est quelque chose de cool. Je ne me suis jamais dit que j'étais une entrepreneuse ou que je rêvais de l'être. Il n'y a pas de code pour l'être ou pour réussir et il ne faut pas attendre cinq ans avec l'idée parfaite pour se lancer. Il y a assez de ressources ou de réseaux pour chercher de l'aide. ○



Issue d'une famille d'architectes et seule de sa fratrie à ne pas avoir choisi ce métier, Marine vient de restaurer une maison de l'avenue Churchill pour en faire ses bureaux. © Top Secret Communication

15 minutes pour préparer son futur départ en vacances



© D.R.

Plus que 6 semaines et on y est ! On a besoin de soleil, mais il est temps de mettre les bouchées doubles si nous voulons finaliser tous nos projets professionnels avant d'enfin pouvoir déconnecter et recharger nos batteries.

✂ ANNE EVERARD



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

© An van daele fotografie

Il y a peut-être l'organisation des vacances, les examens des enfants qui arrivent, des stages et la gestion de toutes les fêtes d'école et de boulot à venir... Waouh, ces 6 semaines risquent de ressembler à un sprint en continu. Et si au lieu de courir dans tous les sens et d'arriver aux vacances essoufflés et épuisés, nous prenons un moment pour organiser ces prochaines semaines, choisir ce qui est essentiel à nos yeux et supprimer ce qui est superflu ?

Prendre le temps pour en gagner

La matrice d'Eisenhower est très utile pour dissocier l'important de l'urgent. En effet, il est important de se demander si tout ce qui se trouve sur notre « to do list » est important et/ou urgent ? Souvent, nous nous attelons à des choses urgentes qui n'ont pas de grande valeur ajoutée (ex : finaliser le bricolage du petit) ou qui ne sont pas des priorités pour nous (ex : aller à la fête d'anniversaire d'un collègue). Se faisant, nous pouvons en oublier les choses importantes à nos yeux qu'il faudra alors faire en dernière minute en se dépêchant (ex : finaliser un gros dossier au boulot, avoir cette discussion importante avec une amie...). Et parfois nous priorisons des tâches non urgentes et non importantes (ex : les réseaux sociaux) qui nous font perdre beaucoup de temps.

Prendre le temps de prioriser l'important et

l'urgent va nous faire gagner en efficacité et en sérénité. On commence par tout ce qui est important, que ce soit urgent ou non. Tout en haut de notre « to do list », nous indiquons ce qui est important et urgent. Ce sont les tâches à traiter tout de suite. Ex : la finalisation d'un gros dossier professionnel, l'inscription des enfants aux stages d'été... Ensuite, viennent les choses importantes et non urgentes qui sont à planifier dans l'agenda (car si ce n'est pas planifié, ce ne se fera peut-être pas). Ex : la vérification des vaccins pour tous les enfants, le cours de sport à la rentrée...

Diminuer l'urgent et garder l'important

On passe ensuite à tout ce qui n'est pas important mais urgentes que l'on essaiera de déléguer, si possible. Ex : la déclaration fiscale, les valises... Finalement, resteront sur notre « to do list » les choses qui y sont sans doute depuis des semaines, qui sont très vraisemblablement non urgentes et non importantes et à supprimer une fois pour toutes. Ex : demander la recette de la ratatouille à tante Jacqueline... S'il n'est pas évident pour vous de dissocier l'important du non-important, vous pouvez vous poser la question : « Que se passera-t-il si je ne le fais pas ? ».

Prenez donc le temps de faire le tri de toutes les choses que vous pensez devoir faire afin de garder l'important, diminuer l'urgent et supprimer le non-essentiel. Ces 6 semaines avant l'été vous paraîtront d'un coup moins stressantes ! ○

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.

Comment interroger ChatGPT ?

L'intelligence artificielle effraie autant qu'elle fascine entreprises et collaborateurs. Pourtant, les conseils pour bien utiliser ces outils se multiplient. Si on prend le chatbot ChatGPT, l'IA générative la plus populaire, la première chose est de lui demander comment lui parler. Ensuite, il faut tester, puis ajuster et garder un esprit critique.

✍ CAROLINE DUNSKI

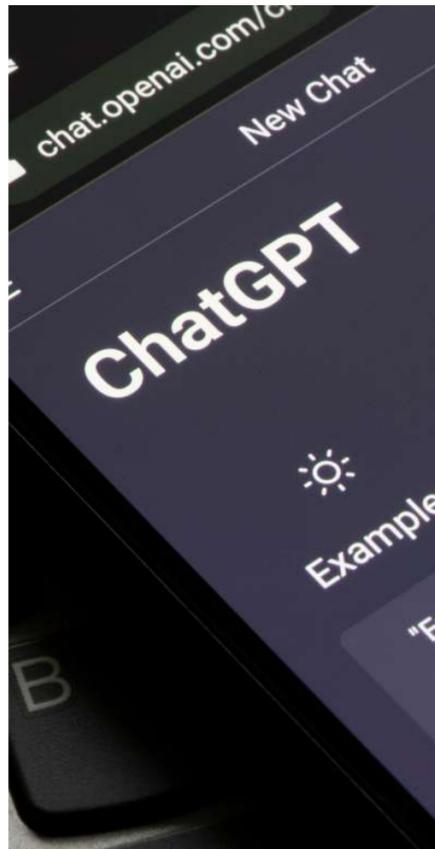
Prenez ChatGPT, un chatbot ou agent conversationnel, dont la popularité ne cesse de croître. Son job est de générer du texte pour répondre à des requêtes plus ou moins précises de ses utilisateurs. Particulièrement polyvalent, l'outil est aujourd'hui disponible en ligne et via une application mobile. Parmi les astuces simples pour bien l'utiliser, plus on lui pose une question détaillée, plus sa réponse sera intéressante et pertinente. En France, le Machine Learning Lab est un des acteurs qui se spécialise sur ce créneau. Son fondateur, Camilo Rodriguez, formateur et conférencier, souhaite aider le grand public et les entreprises à parler « IA » et à mieux comprendre cette technologie.

Pourquoi former ses collaborateurs à l'IA ?

L'IA suscite beaucoup de curiosité. Les gens ont des questions qu'ils n'osent pas poser. Ils ont peur de perdre leur emploi et ne savent même pas par où commencer pour aborder le sujet. Sur tout que quand on connaît mal un sujet, nous nous rappelons généralement juste des détails qui nous ont impressionnés. Pourtant, l'IA fait déjà partie de nos vies depuis très, très longtemps et ne se limite pas à ChatGPT. Il est important pour une entreprise qui souhaite survivre et rester compétitive, de se lancer dans l'IA. Celle-ci a un impact sur tous les métiers : le marketing, la communication, la RH, la logistique, la finance...

Quels sont aujourd'hui les usages les plus utiles au travail ?

La demande la plus courante est de rédiger du contenu, en raison de la popularité et de la facilité d'utilisation de ChatGPT, mais il existe bien



Shutterstock © Shutterstock

d'autres outils et bien d'autres usages. L'IA peut aussi augmenter la créativité, proposer des idées, analyser des données, classer des informations...

Comment bien les maîtriser ?

Il faut déjà se poser la question : 'qu'est-ce que l'IA'. Il y a beaucoup de confusion à ce sujet. Pour moi, les IA ne sont que des outils informatiques et ma réponse est très simple. Il faut les utiliser de façon responsable et intelligente. Ne pas devenir

dépendant des outils est crucial. C'est encore plus important de développer une pensée critique, d'être curieux et ne pas avoir peur de tester.

Comment parler à un outil comme ChatGPT ?

L'essentiel est de formuler des demandes claires et bien structurées en utilisant un langage clair et direct, sans termes techniques. Il faut bien définir son objectif et avoir une idée de ce qu'on souhaite obtenir comme type de réponse avant soumettre sa requête. Soyez précis dans la formulation et structurez votre demande. Organisez-la de manière logique et hiérarchisée. Décomposez-la en sections ou en étapes distinctes pour que l'IA comprenne ce que vous voulez. Fournir des exemples concrets peut l'y aider.

Ensuite, il est important de réviser et d'itérer les réponses reçues...

Ne considérez pas votre première demande comme définitive. Si les résultats ne correspondent pas à vos attentes, réviser et affinez votre demande, puis recommencez. L'IA apprend de l'interaction, donc plus vous affinez vos demandes, meilleurs seront les résultats au fil du temps. L'outil s'améliore en permanence.

Pensez-vous que l'IA puisse remplacer certains métiers ?

Un logiciel peut faire une tâche de votre travail. À part les caissiers dans les supermarchés, il y a peu de métiers actuellement où le travail consiste à faire une seule tâche. Un travailleur qui fait plus qu'une seule chose ne peut pas être remplacé aussi facilement que vous ne le pensez.

Quels sont les enjeux principaux pour les entrepreneurs ?

Être précurseur dans son domaine et répondre à une problématique réelle de ses clients. Beaucoup d'entrepreneurs sont tellement pressés pour développer des produits et des services, qu'ils ne se posent pas les bonnes questions comme « est-ce que mon produit répond à un besoin ? ». Il faut de l'intelligence humaine pour y répondre. O

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans 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

RÉDACTRICE EN CHEF
Florence Thibaut de Maisières
florence.thibaut@referances.be

ÉDITEUR RESPONSABLE
Stephanie Popović – Managing Director
stephanie.popovic@referances.be

SALES
hello@referances.be
02/225.56.45

CONCEPTION
Joys Degroot, Creative Studio
creative@sudinfo.be

GRAPHISME
Frédéric Guisen
frederic.guisen@sudinfo.be

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

Ajoutez le maillon manquant à votre parcours professionnel

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

www.ichecformationcontinue.be

ICHEC
formation continue



Chaire en Pratiques
Managériales
Innovantes

LES RENDEZ-VOUS DE LA CHAIRE

Le Forum du Management Responsable

QUELLE(S) CROISSANCE(S) ?
QUELLE(S) PERFORMANCE(S) ?
QUELLE(S) GOUVERNANCE(S) ?

Mardi 24 septembre
Infrabel Academy

Plus d'informations et inscription





Keynote Speaker
ISABELLE BARTH

*Professeure à l'Université
de Strasbourg, conférencière,
influenceuse*

Une journée pour découvrir les dernières tendances de la formation, du développement des compétences et de l'apprentissage en Belgique francophone, au travers de conférences, d'ateliers et d'exposants.

À cette occasion sera remis le Learning Award, récompensant des expériences de formation porteuses de résultats sur le thème «Contribuer à bâtir une Organisation apprenante».

La formation est-elle à la hauteur des attentes des managers et des collaborateurs face aux défis d'un monde qu'on définit comme BANI — Brittle/fragile, Anxiogène, Non-linéaire et Incompréhensible? En cette période d'inflation technologique «solutionniste», il est urgent de se poser et de trouver d'autres postures en formation.

**INCOMPÉTENCE ET
DÉSAPPRENTISSAGE :
DEUX PISTES
POUR RÉINVENTER
LA FORMATION**



Réservez le 3 octobre dans votre agenda et inscrivez-vous pour participer
www.salon-epsilon.be

