



Références

RÉVÉLEZ-VOUS !

Le travail nomade, un effet de mode ?



Dossier P.6

shutterstock

N°07

OCTOBRE 2024

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

Work resorts : des lieux de travail comme des clubs de vacances

Venu des États-Unis, le concept vise à rassembler plusieurs fonctions clés au même endroit : logement, détente et travail. De quoi avoir envie de venir et rester au bureau !

12



Toujours connecté et toujours joignable ? C'est risqué !

Malissa Clark étudie le phénomène du 'workaholisme' où toute coupure avec le travail devient impossible. Plus qu'une question de volume d'heures prestées, c'est le lien au travail qui pose problème.

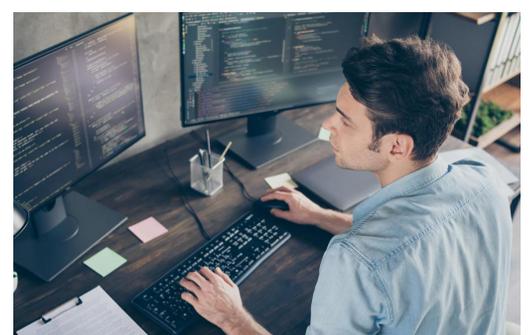
14



En IT comme ailleurs, les compétences techniques ne suffisent plus

Aujourd'hui, un bon développeur doit aussi être un bon chef de projet, un fin communicant, un 'team player'... Les soft skills font partie intégrante du bagage à avoir pour travailler dans une équipe IT.

18





3 DÉCEMBRE 2024

**Cercle du Lac
Louvain-la-Neuve**

LSM HR DAY

– 19^e édition

L'AUTHENTICITÉ DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE: CHIMÈRE OU RÉALITÉ?

PLUS QU'UN RENDEZ-VOUS, UNE TRADITION ! LE LSM HR DAY REVIENT, FIDÈLE À SES FONDAMENTAUX — PARTAGE DE RÉSULTATS DE RECHERCHE, CONFÉRENCIER-ÈRE-S DE HAUT VOL, ÉCHANGES INSPIRÉS ET INSPIRANTS, CONVIVIALITÉ... ET UNE THÉMATIQUE CLÉ POUR LES DRH COMME POUR LES CHERCHEUR-SE-S.

LORS DE CETTE ÉDITION, LA 19^e DÉJÀ ! NOUS METTRONS AU CŒUR DE LA RÉFLEXION UNE NOTION DE PLUS EN PLUS MOBILISÉE EN ENTREPRISE, CELLE DE L'AUTHENTICITÉ. MAIS QU'EST-CE AU JUSTE QU'ÊTRE AUTHENTIQUE ? EN TANT QUE LEADER ? EN TANT QUE COLLABORATEUR ? EN TANT QUE (D)RH ? AVEC QUELLES IMPLICATIONS ? ET À QUELLES CONDITIONS PEUT-ON VRAIMENT VENIR « COMME ON EST » DANS L'ENTREPRISE ?

PROGRAMME ET INSCRIPTION :
htag.references.be/c/events/LSMHRday2024



INFORMATIONS :
pascale.lenaers@references.be
0471.85.70.42

LE LSM HR DAY EST CO-ORGANISÉ PAR

– Parmi les intervenant-e-s –



Laurent Taskin
PROFESSEUR
Louvain School of Management
UCLouvain



Caroline Ruiller
MAÎTRE DE CONFÉRENCES
IGR-IAE Rennes
Université de Rennes



Blanche Segrestin
ENSEIGNANTE-CHERCHEUSE
Mines ParisTech

AINSI QUE PAULINE FATIEN (GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT), CHARLES REVUE (EMLYON BUSINESS SCHOOL), LOUISE PATESSON (UCLouvain) ET D'AUTRES INTERVENANT-E-S, DONT PLUSIEURS PRATICIEN-NE-S, À CONFIRMER...

6

Tout sur les digital nomads

Rendu possible par l'explosion du télétravail et des TIC, le travail nomade interroge et bouscule.



8

Se créer un cadre à l'étranger

Devenir un digital nomad ne s'improvise pas. Pour réussir son expérience, voici quelques conseils.

16

Mobilité à la carte

Le budget mobilité offre plein d'alternatives à la voiture de société, dont une participation au loyer.



24

Reconversion glamour

Ancienne présentatrice de JT de RTL, Alix Battard s'est associée à Julie de Cartier pour lancer sa marque de bijoux.



26

Le talent du mois

Infatigable entrepreneur, Bernard Van Acker, le fondateur de Celestetic, rappelle la dureté et l'exigence de l'entrepreneuriat.



© Perrine Pohier

Travail nomade : liberté versus précarité ?

Rendue possible par l'explosion des nouvelles technologies et la digitalisation de nombreux métiers, la révolution du travail nomade amène liberté et ultraflexibilité dans son sillage. Alternative séduisante au traditionnel '9 to 5' au bureau, le modèle permet de travailler de n'importe où, pas toujours n'importe quand, ni pour n'importe qui. Aujourd'hui, le travailleur nomade n'est plus seulement celui qui part voyager à l'autre bout du monde en changeant de pays tous les trois mois avec son ordinateur portable glissé dans son sac à dos. Certains le font un temps, puis choisissent de s'installer dans un pays, sous les tropiques ou en Europe, pour se créer un réseau à l'étranger et stabiliser leurs revenus. Pour d'autres encore, le travail nomade est une parenthèse dépayssante avant de retrouver un quotidien plus classique. En effet, tout n'est pas plus facile sous le soleil. Pour réussir son expérience de digital nomad, il s'agit de travailler sur ses capacités de planification et son autodiscipline. Les missions ne s'enchaînent pas toujours quand on en a besoin, et on se retrouve parfois assez seul quand on débarque quelque part. Comme le partage, Fabrice Dubesset, voyageur frénétique depuis plus de dix ans, choisir ce mode de vie et de travail, c'est aussi renoncer à une certaine forme de sécurité, financière et administrative. Auteur, blogueur et pod-casteur français, il habite aujourd'hui en Colombie et ne se voit pas revenir en métropole. Pour ceux qui ont la chance d'avoir gardé un contrat d'emploi fixe dans leur pays natal, les challenges sont plutôt ceux de l'ultra-disponibilité à distance et du maintien d'un bon équilibre de vie. Les récits et les expériences sont multiples, toujours riches. Bon voyage !

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

SUIVEZ-NOUS EN LIGNE

Best of [septembre]



© Shutterstock

Se lancer comme entrepreneur

Vous êtes prêt à lancer votre business ? Génial ! Mais avant de plonger dans l'aventure entrepreneuriale, il y a quelques formalités administratives indispensables à accomplir. Parmi celles-ci figure l'ouverture d'un compte bancaire professionnel. Première question : quelle structure allez-vous choisir ? Il existe plusieurs formes juridiques en Belgique, et chacune a ses spécificités. Vous pouvez opter pour l'entreprise individuelle (le plus simple si vous vous lancez seul ou seule !) ou pour une société (comme la SRL ou la SA) si vous avez des associés ou si vous pensez grandir rapidement. L'entreprise individuelle est la voie la plus rapide et facile. ●



© Shutterstock

Le coaching, à quoi cela sert ?

Individuel ou en groupe, en entreprise ou chez un expert, le coaching peut prendre différentes formes. Souvent mal utilisé, le terme même de « coaching » renvoie à une méthode d'accompagnement pour répondre à des objectifs précis. « Il y a autant de coachs que de méthodes. Leur point commun est d'aider la personne à atteindre ses objectifs, que ce soit changer de carrière ou retrouver un équilibre de vie plus harmonieux. Parvenir à les cerner est la première étape. Ensuite, le coach est un partenaire de réflexion. Il donne des outils et pose les bonnes questions », explique Virginie Jullien, coach certifiée chez Realise Coaching depuis déjà six ans. ●



© Shutterstock

Travailler à Charleroi

Poumon industriel du temps de l'âge d'or de la sidérurgie belge, Charleroi et ses environs ont opéré une impressionnante mue ces dernières années. En pleine reconversion, la ville recherche en ce moment de nombreux talents, dans tout métier et dans tout secteur. « On peut trouver un job et qui plus est un job intéressant à Charleroi. On cherche de tout et dans tout secteur. S'il y a une dizaine d'années les jeunes diplômés avaient tendance à s'exiler à Bruxelles pour trouver un job, ce n'est plus le cas. On peut s'y bâtir un futur », explique Benoît Moons, directeur de la Chambre de Commerce du Hainaut. « On y fabrique de tout, des aspirines, des barres en acier ou des plaques de verre. La ville a toujours attiré des profils de l'extérieur et ce mouvement n'est pas prêt de diminuer ». ●

Lutter contre le blues du dimanche soir



© Shutterstock

Pour de nombreux salariés, le même scénario se reproduit chaque fin de week-end. De l'angoisse et des troubles du sommeil accompagnent la nécessité de reprendre le travail le lundi. Des solutions existent pour réduire ces effets pervers. Faites-vous partie de celles et ceux qui vivent les dernières heures du week-end avec cette boule d'angoisse au creux du ventre liée à l'appréhension de retrouver le lundi ? Ce trouble débute bien souvent le dimanche après-midi pour aller crescendo jusqu'au moment du coucher, avec un sommeil difficile. Un phénomène connu des spécialistes sous l'expression de « l'insomnie du dimanche soir ».

Le milieu professionnel au cœur du problème L'insomnie du dimanche soir consiste en un trouble anxieux vécu par de nombreux actifs à l'entame d'une nouvelle semaine de travail. Un stress d'anticipation souvent associé à un emploi peu satisfaisant et/ou rendu pénible par la forte pression ou une mauvaise ambiance de travail. Un syndrome loin d'être marginal. Les quelques études menées soulignent ainsi que l'insomnie du dimanche soir concernerait environ 30% de la population, avec une prévalence plus marquée pour les

profils naturellement anxieux.

Anxiété, stress et mauvais sommeil

L'insomnie du dimanche soir se caractérise par un sentiment de blues et de stress intense commencé le dimanche après-midi déjà pour arriver à son apogée le dimanche soir. Avec la peur du lundi matin marquée par l'incertitude et la charge de travail. D'autres symptômes peuvent survenir comme des palpitations, des réveils fréquents ou précoces ou des idées noires. Autant de facteurs délétères quant à la bonne qualité du sommeil à moyen terme, avec des conséquences néfastes sur la santé et la productivité.

Quelques astuces pour un dimanche paisible

Plusieurs solutions aisées à mettre en pratique peuvent aider à réduire cette peur du lundi. Comme l'organisation d'activités distrayantes à partager en famille le dimanche après-midi : une sortie en forêt, un peu de sport, une séance de cinéma... Sans oublier la mise en place d'une routine bien-être pour le soir, avec un bain relaxant, un peu de méditation ou de yoga. Autre conseil, celui de se préparer le vendredi un programme allégé pour le lundi, et démarrer ainsi sa semaine tout en douceur. ●

47 % des Belges sautent leur pause déjeuner



© Shutterstock

Près de la moitié des employés déclarent ne pas toujours prendre de pause à l'heure du déjeuner. Ils sont également 61% à manger à leur poste de travail. Pourtant, 54% estiment qu'une vraie pause a un effet dopant sur le moral, 45% y voient de meilleurs liens avec les collègues et 39% plus de productivité.

38 minutes, c'est la durée moyenne de la pause déjeuner de nos compatriotes. C'est ce que révèle Protimé, spécialiste RH, dans une récente enquête en ligne réalisée avec l'aide d'Ivox. Pour 45% des sondés, c'est une durée trop courte et pour 28% elle pourrait, au contraire, être raccourcie. Presque 50% des sondés disent ne pas toujours s'arrêter. Si on examine les âges, on se rend compte que cela concerne près de deux membres sur trois de la génération X (nés entre 1965 et 1980), soit environ 65%, contre 59% des milléniaux (nés entre 1981 et 1996) et 55% de ceux issus de la génération Z (nés après 1997). Pour Lode Godderis, professeur de médecine du

travail à la KU Leuven, un long moment de pause en milieu de journée est indispensable pour se recharger. On est alors plus productif, plus créatif et on gagne en énergie. « L'ingrédient essentiel d'une pause réussie, c'est pas de discussions liées au travail. Manger, par exemple, avec des collègues avec qui il est facile de ne pas parler du boulot, conseille-t-il. Ensuite, allez déjeuner hors site, dans un autre cadre. Le simple fait de se déplacer physiquement est déjà un bon moyen de se déconnecter mentalement, mais aussi physiquement. Autre option, faites des activités qui ne vous rappellent pas le boulot, par exemple, des jeux de société entre collègues ou du sport ensemble ». Dans le cas de ceux qui télétravaillent, nombreux ceux sont qui en profitent pour faire autre chose. 36% disent accomplir des tâches ménagères, 20% vont promener et 12% faire du sport. 15% utilisent cette pause pour continuer à travailler. Enfin, 12% profitent du lunch-break pour faire une micro-sieste. ●

Indexation, inflation, comment ça marche ?

L'inflation augmentant selon les calculs du Bureau fédéral du Plan pour les 6 prochains mois, l'indice santé devrait également suivre. Le résultat ? Les salaires et les allocations sociales vont augmenter à leur tour.

Mais que signifie cette indexation et qui concerne-t-elle ? « Ah mon salaire a augmenté ce mois-ci, chouette ! ». Une phrase que l'on a déjà tous prononcée ou entendue dans sa carrière. Et pourtant, aucune augmentation n'a été demandée ou obtenue après une discussion avec son manager ou son patron. Comment est-ce arrivé ? L'indexation automatique des salaires est passée par là... C'est un mécanisme visant à protéger les travailleurs face à l'inflation, c'est-à-dire une hausse globale des prix des produits et services de consommation. L'objectif premier étant de protéger le pouvoir d'achat de la population car les salaires n'augmentent pas aussi vite que les prix des produits et services. En Belgique, c'est une mesure que l'on connaît bien. En dehors de nos frontières, c'est un peu moins le cas puisque le plat pays est l'un des rares dans le monde à disposer de ce mécanisme. Il a par exemple été abandonné en 1965 aux Pays-Bas et en 1983 en France. Tout commence par l'indice santé, que l'on appelait encore avant indice des prix à la consommation de tous les biens et services. ●

Découvrez notre site !



Le travail nomade : liberté totale ou miroir aux alouettes ?

Travailler tout en voyageant, voilà qui fait rêver. Ceci peut être synonyme de flexibilité, de liberté et d'épanouissement personnel. Mais cela peut aussi très vite virer au cauchemar, nous mettent en garde Denis Pennel, Directeur général de la World Employment Confederation, et Marc Zune, Professeur et Chercheur à l'Institut d'analyse du changement dans l'histoire et les sociétés contemporaines de l'UC Louvain.

PHILIPPE VAN LIL

Quelle définition donnez-vous au travail nomade ?

Denis Pennel : « Il concerne des personnes qui travaillent à distance tout en voyageant. À la différence du travail hybride, cette notion de voyages et de déplacements réguliers est un point clé. On observe deux grands types de travailleurs nomades : le permanent versus l'occasionnel. Le permanent voyage à travers le monde durant plusieurs mois ou années, tandis que l'occasionnel effectue des déplacements professionnels réguliers, par exemple pour visiter des clients ou des sites de production. En réalité, il existe de multiples formes de travail nomade. On parle aussi aujourd'hui beaucoup de 'workation' ou de 'tracances', qui désigne un mélange entre travail et vacances. »

Marc Zune : « Parmi ces formes de travail à distance, la figure la plus extrême et la plus novatrice de cet affranchissement de toute stabilisation est sans doute le 'nomade digital'. Grâce aux technologies numériques, il exerce une activité professionnelle en bougeant sans cesse d'un endroit à un autre. Ce travailleur rompt avec tous les codes de l'emploi salarié localisé dans un bureau bien déterminé et dans le cadre de procédures bien définies qui, entre autres, sé-

La réalité est souvent plus compliquée une fois qu'on est sur place.

— Marc Zune —

parent normalement le travail des loisirs. »

Qui est concerné par ce type de travail ?

D. P. : « Les personnes qui exercent des métiers dans les secteurs du digital, de la communication, du marketing et de l'écriture sont principalement concernées. Dans la grande majorité des cas, il s'agit de travailleurs indépendants. On compte encore très peu de salariés nomades. »

M. Z. : « Pour ces derniers, se pose en effet la question des visas professionnels. Sur le plan juridique et légal, ils sont parfois plus difficiles à obtenir que des visas touristiques. Les enquêtes montrent que pour être jouable, le travail nomade doit remplir toute une série de conditions. Il ne suffit pas de disposer d'un sac à dos, d'un ordinateur et d'un passeport. »

Certaines personnes ont-elles tendance à idéaliser cette forme de vie et de travail ?

M. Z. : « On peut comprendre qu'à travers le travail nomade, il y a une valorisation d'une série de valeurs contemporaines comme l'autonomie, l'épanouissement individuel ou le développement personnel, qui se voient exprimées ici de manière assez radicale. Toutefois, une forme de rêve, d'illusion ou de présentation idéalisée en est sans doute faite, avec des destinations dont le moindre coût de la vie que chez nous permet de mener la grande vie. La réalité est souvent bien



© Shutterstock

Le travail nomade correspond à la nouvelle relation que nous avons au travail.

— Denis Pennel —

plus compliquée une fois qu'on est sur place. Il est par exemple essentiel de bien comprendre les législations en vigueur, notamment concernant le lieu d'imposition des revenus, les activités professionnelles autorisées ou non, ou encore la durée des séjours dans les pays où l'on passe. »

D. P. : « On idéalise en effet beaucoup. Une fois qu'on est sur place, il n'y a pas forcément beaucoup d'exotisme ou de périodes de vacances. En outre, les conditions de travail ne sont pas toujours satisfaisantes. Le décalage horaire peut par exemple devenir un problème majeur si le travailleur est dans un pays comme le Mexique, alors que son client est en Belgique ; vous pouvez très vite vous retrouver à devoir travailler la nuit. Par ailleurs, il ne faut pas oublier les aspects logistiques, dont la recherche de transports, de logements, d'espaces de travail et de bonnes connexions internet dans les divers en-

économique qui engrange des contrats réguliers. À ce sujet, des enquêtes effectuées par Helena Da Silva à l'UCLouvain montrent que souvent, les travailleurs nomades disposent de ressources passives, par exemple en étant propriétaires de biens immobiliers dont ils perçoivent les loyers ou en ayant effectué des placements en cryptomonnaie qui leur procurent des revenus parallèles. Ils ne tirent donc pas leurs ressources financières uniquement de leur activité professionnelle au sens strict. »

Tout est-il à rejeter pour autant dans cette forme de travail ?

M. Z. : « Il faut en tout cas être conscient que chaque période historique promeut des modèles alternatifs au salariat qui sont dans l'air du temps. La diffusion et la valorisation d'un mode de vie très 'instagrammable' et circulant largement sur les réseaux sociaux suggèrent indirectement que la vie professionnelle des autres est quelque peu démodée, routinière, peu entrepreneuriale, moins épanouissante. Or le travail salarié est un vecteur de socialisation, une expérience collective que le travailleur digital a bien du mal à retrouver. Si, dans une certaine mesure, il faut réinventer le travail salarié, c'est, à mon sens, chez nous que cela doit se passer et non à l'autre bout du monde. »

D. P. : « Le travail nomade correspond à la nouvelle relation que nous avons au travail. Auparavant, il fallait adapter notre mode de vie au monde du travail. Aujourd'hui, c'est clairement l'inverse. Il s'agit d'un phénomène général dans notre société, le développement du travail hybride en étant aussi une illustration. Dans le cas du travail nomade, qui en est l'incarnation ultime, l'objectif premier est de partir à la découverte du monde, le travail ne venant souvent qu'en deuxième priorité, comme un moyen de subsistance financière. »

D. P. : « Le travail nomade correspond à la nouvelle relation que nous avons au travail. Auparavant, il fallait adapter notre mode de vie au monde du travail. Aujourd'hui, c'est clairement l'inverse. Il s'agit d'un phénomène général dans notre société, le développement du travail hybride en étant aussi une illustration. Dans le cas du travail nomade, qui en est l'incarnation ultime, l'objectif premier est de partir à la découverte du monde, le travail ne venant souvent qu'en deuxième priorité, comme un moyen de subsistance financière. »



Pour Denis Pennel et Marc Zune, le travail nomade, ce n'est pas seulement des vacances prolongées et du fun tous les jours. © DR

5 conseils pour réussir comme digital nomad



© Shutterstock

Vous avez envie de voir du pays tout en continuant à travailler et en gardant des revenus ? Vous ne savez pas trop comment vous y prendre ? Voici 5 conseils essentiels pour préparer votre projet d'évasion.

✂ PHILIPPE VAN LIL

1. Planifiez un maximum

Évitez les mauvaises surprises et planifiez tout ce qui peut l'être. Par exemple, certains pays offrent des visas dédiés aux travailleurs nomades. Un vrai plus pour partir l'esprit tranquille. Si vous envisagez des déplacements fréquents, n'oubliez pas de chercher une assurance maladie qui vous couvre correctement. Si vous êtes employé, retenez que pour une indemnisation en cas d'accident du travail, l'employeur doit impérativement informer au préalable l'assureur du lieu et de la période où se déroulera le télétravail. En termes de planification, n'oubliez pas non plus de réserver à temps vos moyens de transport et vos logements, sans quoi ça risque fort de devenir très vite chronophage.

2. Soyez prêt à vivre seul

Travailler sur une plage de Bali un jour, se retrouver au cœur d'une grande métropole le lendemain... Le tableau semble idyllique. Pour autant, se déplacer constamment va de pair avec un certain goût pour la solitude. Il vous sera sans doute difficile de nouer des liens durables avec les populations locales. Fini aussi les fêtes avec vos amis proches et la famille restés au pays... Soyez bien sûr que le mal du pays et la nostalgie des apéros afterwork de la place Saint-Géry ne vous rongeront pas de l'intérieur après quelques mois.

3. Restez très flexible

Oubliez la routine ! Pour rester synchrone avec vos activités professionnelles en Belgique, il vous sera peut-être nécessaire de travailler en horaires décalés, voire la nuit si vous êtes à l'autre bout du monde. Loin de votre pays natal, il faudra en outre vous adapter un tant soit peu aux modes de vie locale, apprendre quelques rudiments des langues des pays où vous passerez, bref faire preuve de flexibilité.

4. Trouvez le bon équilibre

Randonnées dans la jungle, city breaks de quatre jours, croisières dans les mers tropicales... Des rêves accessibles si l'on s'en donne les moyens. Toutefois, votre priorité numéro 1 est votre activité professionnelle, question de vous assurer des rentrées financières suffisantes. Loin du bureau, rester productif constitue souvent un défi. Allier autodiscipline et sens de l'organisation vous sera indispensable.

5. Informez-vous

Depuis la crise sanitaire, le nombre de travailleurs nomades a explosé. Nombre d'entre eux ont à cœur de partager leur expérience. Profitez-en ! Mentionnons par exemple le blog de Fabrice Dubesset ou, en anglais, le blog de Koen Blanquart. Si vous vous sentez d'attaque à tenter l'aventure, vous pourrez trouver le job de vos rêves sur l'un des sites spécialisés dans les offres d'emploi à distance, tels FlexJobs et WeWorkRemotely. Enfin, ceux qui ont passé le cap et qui sont déjà à l'étranger peuvent rompre leur isolement en consultant des médias sociaux destinés aux travailleurs nomades, comme Remote Work et Jobs for Digital Nomads ou Working Nomads. ●

« Le travail nomade, c'est choisir de pouvoir vivre où on veut »

Blogueur, podcasteur, auteur, entrepreneur et travailleur nomade, Fabrice Dubesset a fait du voyage son mode de vie depuis 2011. Aujourd'hui basé en Colombie, le Français, webmaster de métier, a sillonné le monde, son ordinateur portable dans son sac à dos.

Plus de liberté, mais plus de précarité

Tombé amoureux de la Colombie, un des premiers pays visité en 2011, Fabrice a établi son camp de base à Bogota il y a quelque temps et revient régulièrement en France. « Les premières années, j'ai beaucoup changé de pays, avant d'avoir envie de me poser. Bouger tout le temps demande beaucoup d'énergie. Pour développer son réseau, une communauté et plus simplement être productif et pouvoir générer du chiffre d'affaires, c'est nécessaire de s'ancrer à un endroit. Pour ma part, cette stabilité m'a permis d'avancer dans mes projets. Cela ne veut pas dire que je ne voyage plus. Mon prochain long voyage sera sans doute le Japon d'ici quelques mois ».

Au niveau du choix des pays, certains sont plus ouverts aux travailleurs numériques que d'autres. Et Fabrice de cadrer : « Une vingtaine de pays ont développé des visas spéciaux pour ce public type. Ils ont tous des conditions différentes. En Colombie, par exemple, il faut attester d'au moins 900 dollars de revenus par mois et le visa est d'un an renouvelable. D'autres contrées demandent une épargne de plusieurs milliers d'euros. Il faut bien se renseigner avant de partir quelque part. La spontanéité n'est pas de mise ». Tout n'est pas non plus toujours rose dans le tra-

De plus en plus de fonctions se prêtent bien au travail à distance.

— Fabrice Dubesset —

vail nomade. On est parfois seul et ce n'est pas toujours évident de maintenir des revenus suffisants tout au long de l'année. « Cette liberté a parfois un prix. De mon côté, je suis devenu indépendant pour ne plus devoir revenir à Paris pour trouver un boulot et voir mes clients de manière fixe, souligne Fabrice. J'ai développé une activité d'optimisation du SEO à côté de mon métier d'éditeur de site et de blogueur voyage. J'ai multiplié les activités et les sources de revenus, même si je gagne moins qu'avant. Pour moi, c'est une précarité choisie. L'important est de ne pas subir. Aussi, l'expérience de digital nomad elle-même peut ne durer qu'un temps. On ne signe pas à vie. Aujourd'hui, de plus en plus de métiers et de fonctions se prêtent bien au travail à distance, tout simplement, parce que tous les domaines se digitalisent ». ●

✂ FLORENCE THIBAUT

Avant de travailler sur différentes missions sur tous les continents, Fabrice Dubesset a toujours aimé voyager de longues périodes. De 2004 à 2006, il se laisse même tenter par une expatriation à Lagos comme chargé de communication pour un centre culturel français. « Dès ma vingtaine, j'ai fait de longs séjours de plusieurs mois en Asie. J'ai toujours aimé le voyage au long cours pour m'imprégner des cultures et des endroits ».

Il y a une quinzaine d'années, c'est le grand départ. « J'avais envie d'une plus grande liberté géographique, temporelle et financière. Être un digital nomad pour moi cela ne veut pas forcément dire partir à Bali ou faire le tour de l'Amérique du Sud, mais c'est avoir le choix de pouvoir travailler et vivre où on veut, que ce soit en Ardèche ou à Lisbonne. C'est cela le vrai luxe, ce n'est pas forcément partir au bout du monde ». Webmaster, communicant et passionné de nouvelles technologies, Fabrice a des compétences qui s'exportent facilement. Il enchaîne les missions et les projets quand cela l'arrange.

Un vrai guide du travail nomade

Auteur du livre « Libre d'être digital nomad » sorti aux éditions Diatempo en septembre 2020, premier guide en parallèle à son blog Instinct Voyageur, Fabrice partage conseils et expériences sans compter. « Dès le début, j'ai eu envie d'aider les autres à pouvoir voyager comme moi, de manière indépendante. Le point commun de ceux que j'ai rencontrés à l'étranger, c'est la recherche d'une meilleure qualité de vie, que ce soit passer l'hiver au soleil ou vivre dans la nature. Souvent, les travailleurs nomades essayent de travailler moins et d'avoir davantage de temps pour eux-mêmes, pour faire ce qu'ils aiment. Ils ne veulent plus d'un 9/5 à la Défense avec des trajets en métro d'1h30 pour schématiser ». Dans la foulée, Fabrice a aussi créé un podcast et coorganisé l'événement Digital Nomad Starter à Paris. « L'environnement a un vrai impact sur la santé physique et mentale, on le sait encore plus depuis la crise du Covid-19. On est de plus en plus nombreux à vouloir ralentir, à chercher à travailler autrement et à vouloir plus de sens. Quand on a moins de stress, on a plus d'énergie à consacrer à son boulot. On peut être plus créatif et investi dans ses tâches ».



© DR

Relations presse de Bruxelles à Lisbonne



© Shutterstock

Jeune bruxelloise, Anne-Sophie Mathieu est partie s'installer au Portugal début 2022. Attachée de presse, elle est parvenue à convaincre son employeur, une agence de communication, de faire son job à distance en revenant régulièrement en Belgique. Sous contrat, elle reste employée comme avant, les kilomètres en plus.

FLORENCE THIBAUT

C'est durant ses études qu'Anne-Sophie tombe amoureuse du Portugal. Étudiante à l'Ihecs en relations publiques et communication appliquée, elle choisit déjà Lisbonne pour son Erasmus. Elle passe six mois à l'ESCS (Escola Superior de Comunicação Social). « J'ai notamment rencontré Lucas, mon compagnon français sur place. Des années plus tard, nous avons continué à y passer de nombreuses vacances. On louait un van pour faire le tour du pays ». Jeune diplômée, elle rejoint rapidement l'agence Top Secret, son employeur actuel, comme junior press account à l'été 2014. « J'ai eu la chance de directement trouver ce que je voulais faire ». Anne-Sophie devient ensuite senior press account et gère les relations presse d'une douzaine de marques. En parallèle, son compagnon lillois entame une reconversion comme designer-ébéniste et obtient une bourse pour faire un stage à l'étranger. C'est au Portugal qu'il a envie de terminer sa formation. « Un de nos amis avait un atelier qui réalisait des planches de surf en bois et Lucas pouvait y faire son stage. Post-Covid-19, j'avais aussi besoin d'air. Tous les astres se sont alignés pour notre départ et tout s'est fait de manière très fluide ».

Comme une double vie

Reste alors à convaincre son employeur. « J'étais

J'ai parfois l'impression d'être plus disponible et efficace à distance.

— Anne-Sophie Mathieu —

très attachée à la boîte, mais j'avais vraiment envie de vivre cette expérience. Mes boss ont accepté un peu à contrecoeur de me laisser partir, confiante. On a commencé par une période d'essai de six mois avec de nombreux retours. Progressivement, nous avons toutes trouvés nos marques. En ce sens, je ne suis pas une digital nomad classique. Je travaille depuis le même endroit pour la même entreprise ». Côté installation, elle a rempli sa voiture avec quelques affaires et c'était parti. Cap d'abord sur Ribamar, un petit village proche d'Ericeira. « On avait envie d'être d'abord à la campagne, au calme. Notre Airbnb était à deux minutes de la plage, un peu comme en vacances. C'était une super expérience, mais après quelque mois, on était prêts à revenir en ville et à louer un appartement classique ». Quelques mois après son arrivée, Anne-Sophie prend la fonction de head of press and PR, plus adaptée à son modèle de travail. « Je suis davantage dans un rôle de gestion d'équipe. J'ai en quelque sorte créé ce poste, grâce à mes huit années d'expérience au sein de l'entreprise, explique-t-elle. C'est une belle preuve de confiance de la part des associées de Top Secret. Cette fonction me permet de ne plus gérer de clients, un job qui demande malgré tout de la proximité sur la durée, mais de venir en support et en renfort des autres. Je travaille sur des projets stratégiques et à

plus long terme. Je reviens pour le moment cinq fois par an pour quelques semaines à des périodes clés, par exemple pour la rentrée en septembre ».

Attention à l'ultra connexion

Aujourd'hui, il y a des collègues arrivées ces derniers mois avec lesquelles Anne-Sophie a toujours collaboré à distance. « C'était plus difficile pour mes collègues directes qui avaient l'habitude de me voir au bureau. Mais maintenant, tout le monde s'y est fait. Nous avons créé de nouvelles routines et j'ai parfois l'impression d'être plus disponible et efficace à distance ». Avec le temps, elle a appris aussi à ne pas surcompenser son absence physique. « J'avais tendance à me mettre beaucoup de pression et à me surimpliquer. J'ai progressivement lâché prise, fixé des limites et cela fonctionne bien, même si j'ai encore des progrès à faire. Depuis peu, je vais parfois travailler dans un coworking pour changer de cadre et je me force à parfois prendre un cours de yoga en début de soirée. Il y a une heure de décalage horaire avec Bruxelles, ce qui me permet de commencer ma journée et de la finir plus tôt ». Au niveau administratif, l'attachée de presse garde son statut d'employée et est toujours domiciliée à Bruxelles, ce qui lui impose un nombre précis de jours à passer en Belgique. « En gros, je dois passer l'équivalent d'une demi-année ici, partage-t-elle. Les allers-retours en avion, c'est ce qui me pose le plus de problèmes. Je voyage parfois en voiture, mais la distance est de plus de 2000 km, cela prend beaucoup de temps et il n'y a pas de TGV au Portugal. Quand je rentre, j'essaie de ne pas me laisser submerger par le nombre de gens à voir, les événements, les sollicitations, même si c'est très excitant. Je combine des périodes plus calmes au Portugal où je peux faire du travail de fond et des moments d'effervescence où je crée beaucoup de liens quand je suis de retour. C'est comme mener une double vie ». ●

Sarah, digital nomad : « je pourrais faire mon job de n'importe où »

À l'inverse de ceux qui posent leur ordinateur dans le coworking d'une autre métropole ou dans un pays exotique, Sarah*. a choisi de travailler pour une multinationale scandinave depuis son appartement bruxellois. Ses cinq collègues directs se trouvent aux États-Unis et dans toute l'Europe.

FLORENCE THIBAUT

Vous êtes, en quelque sorte, une travailleuse nomade dans votre propre pays...

D'une certaine manière, oui ! Je n'ai aucun collègue proche basé en Belgique, même si mon entreprise y a un bureau et plusieurs enseignes. Je suis responsable marketing d'un produit à l'échelle globale pour une soixantaine de marchés. Mon équipe de six personnes est internationale et répartie dans plusieurs pays, dont l'Allemagne et l'Écosse. Au total, nous sommes une trentaine dans mon département. Ma responsable directe, par exemple, est basée dans l'Idaho. Le quartier général de notre société est basé en Suède, mais une bonne partie de mon équipe travaille à distance, comme moi. J'ai commencé à travailler pour mon employeur il y a six ans de manière classique, au bureau, puis j'ai évolué en interne et pris une autre fonction. Depuis deux ans, je travaille 100 pourcents à distance, même si je voyage quelques fois par an lorsque toute l'équipe se voit. En fait, je pourrais faire mon job de n'importe où. Je pourrais aller bosser depuis Sydney si j'avais envie. Il se trouve que j'habite Bruxelles et que j'y suis bien. Mon contrat est resté belge et je conserve les mêmes avantages qu'avant.

À quoi ressemble une de vos journées types ?

Nous travaillons de manière agile et chacun d'entre nous est autonome. Tous les jours à 15h, un fuseau horaire qui convient à tout le monde, nous faisons une petite réunion en équipe reserrée durant une quinzaine de minutes sur Teams. On passe en revue le planning, les priorités de la semaine etc. Le lundi, c'est le jour du meeting avec toute l'équipe. C'est toujours l'anglais la langue de travail. Tout se passe de manière très fluide et souple. Tant que le travail est fait et que chacun est joignable, on s'organise comme on veut. Le cadre est très flexible. Cela me plaît beaucoup. Si j'ai envie de me lever à 9h, d'aller faire du sport à midi ou de passer chez le coiffeur, je peux le faire sans souci. C'est super pratique. Je n'ai pas vraiment de routine particulière.

Qu'est-ce qui vous plaît dans ce mode de vie/de travail ?

Ce mode de travail offre beaucoup de liberté et



© Shutterstock

de confort. J'aime ce que je fais et je suis fière de ma contribution à l'entreprise. J'ai la chance d'évoluer dans une société avec une culture très ouverte et tournée vers l'international, ce qui rend possible ce type de modèle. On est sans cesse poussés à se développer et à évoluer en interne. On peut parler librement de sa carrière et de ses envies. Les trajets de vendeurs passés dans le top management sont nombreux. C'est très inspirant. Il y a également beaucoup de confiance placée dans les travailleurs. Et puis l'équilibre de vie, une valeur très scandinave, est favorisé dans tout le groupe, dans le monde entier.

À quoi faut-il, selon vous, faire attention quand on travaille toujours à distance ?

Travailler à 100 pourcents à distance n'est clairement pas fait pour tout le monde, ni pour toutes les fonctions. Il faut avoir une certaine maturité

et dans son travail et pouvoir gérer ses priorités et son énergie soi-même. Je ne le conseillerais pas en début de carrière, par exemple. Dans mon cas, je travaille sur des projets à long terme, plutôt stratégiques, sans beaucoup d'urgences à gérer au quotidien, ce qui se prête bien à une fonction 100 % 'en remote'. Je parle beaucoup à mes collègues, mais via un écran. Bien sûr, si on aime être entouré, on peut se sentir seul à certains moments. Pour ma part, l'aspect social me manque rarement. Si j'ai besoin d'être sociale, je vois mes amis. Je n'éprouve pas le besoin d'être avec des gens tout le temps. Et si j'ai envie d'aller au bureau, je peux aussi. J'ai pris goût au télétravail lors de la crise du Covid-19 et je ne pourrais pas y renoncer. On gagne tellement de temps pour soi et on est souvent plus efficace. ●

À noter : *Sur demande de son employeur, Sarah a préféré rester anonyme.

Work resorts : des lieux de travail comme en vacances

Pourquoi venir au bureau quand on peut travailler à partir de son salon ? Pas facile pour les chefs d'entreprise de trouver les bons arguments pour faire revenir leurs salariés en présentiel. Des investisseurs anglo-saxons pensent avoir trouvé la solution : transformer le bureau en villégiature de vacances.

PHILIPPE VAN LIL

Finies les heures passées à faire inutilement la navette entre le domicile et le lieu de travail ! La crise sanitaire est passée par là et les salariés ont pris goût au télétravail. Cette situation n'est cependant pas toujours appréciée des chefs d'entreprise ; ils constatent une certaine baisse de motivation et de cohésion de leurs équipes.

Que faire dès lors ? Les Anglo-Saxons ont trouvé une formule innovante. Partant du constat que la désaffection des bureaux traditionnels allait de pair avec l'engouement pour les espaces de coworking, des investisseurs se sont mis en tête d'intégrer les ingrédients qui ont fait le succès de ces espaces partagés : un cadre agréable, une ambiance conviviale... Mais il fallait quelque chose de plus, quelque chose de tellement attractif que les salariés allaient préférer se rendre sur leur lieu de travail que rester chez eux.

Comme des hôtels de luxe

Résultat : les work resorts sont nés. Ils tiennent bien plus de la résidence de vacances que des bureaux. Figure de proue de ce nouveau concept, l'ensemble Springline de Menlo Park est situé en Californie. La formule marketing de ce « resort-style campus » en dit long sur la philosophie du lieu : « Vivre, créer, penser, travailler, explorer et jouer. Un seul endroit pour tout expérimenter ». De fait, les firmes qui s'y établissent sont servies : 2 immeubles de bureaux de luxe au centre d'un parc de plus de 2 hectares, des espaces de coworking de plein air, 9 restaurants, des salles de gym, un simulateur de golf, une épicerie fine italienne... On croit rêver !

Cette véritable « hôtélification » des espaces de travail à l'esthétique soignée préside au réaménagement d'immeubles situés dans le cœur de grandes métropoles. En clair, on est sur une tendance phare amenée à prendre de l'ampleur. Situé dans l'hypercentre de San Francisco, le 88 Spear ouvrira ses portes à l'automne 2025 et proposera le même mix d'espaces de travail et de divertissements réunis dans un cadre luxueux. Dans la même veine, l'imposant immeuble Art Déco du Mart de Chicago abrite déjà non seulement des bureaux de haut standing, mais aussi toute une série d'installations de loisirs, des boutiques de designers et des restaurants gastronomiques. À Los Angeles, Habitat décline un



Photo du haut : le luxueux 88 Spear à San Francisco. En bas : The Mart à Chicago. © DR

concept similaire sur plus de 4.000 m² en plein centre-ville.

Et moi, et moi, et moi ?

En Europe, cette tendance reste pour l'instant circonscrite à la capitale du Royaume-Uni. Ainsi, les travailleurs londoniens peuvent d'ores et déjà jouir de conditions de travail paradisiaques si leurs bureaux sont implantés dans l'élégant 22 Bishop Gate ou patienter jusqu'en 2027 pour prendre place dans l'imposant ensemble Sky Island.

Et chez nous, quand verra-t-on un jour débarrer ce concept ? Même s'il existe déjà à Bruxelles et ailleurs des espaces de coworking fort modernes pourvus d'une série d'activités annexes, on est encore loin des 'work resorts' à l'anglaise ou à l'américaine. Il semble même que la capitale de l'Europe ait préféré miser sur une autre approche : la reconversion des espaces de travail laissés vacants en immeubles de logements. Sans doute une autre façon de rapprocher les talents de leur lieu de travail. ●

Le droit à la déconnexion souffle sa première bougie

Depuis deux ans, le droit à la déconnexion est prévu par la loi dans les entreprises belges. Est-il bien appliqué, comment est-il perçu et quelles améliorations pourraient lui être apportées ? On fait le point avec Fabienne Kéfer, professeur ordinaire à la faculté de droit, de science politique et de criminologie, à l'ULiège.

LAURENCE BRIQUET

La loi du 3 octobre 2022 prévoit un droit à la déconnexion, c'est-à-dire le droit pour le travailleur de ne pas être connecté aux outils numériques professionnels (GSM, smartphone, PC, e-mail...) en dehors de son horaire de travail. L'objectif poursuivi par cette loi est de garantir le respect des périodes de repos et de congé du travailleur mais également sa vie privée et familiale.

Sur le terrain, l'application de ce droit a un peu tardé, l'accomplissement des formalités prévues par la loi ayant été reporté. Depuis une bonne année, les employeurs qui emploient au moins 20 travailleurs doivent assurer le droit à la déconnexion de leurs collaborateurs lorsque ceux-ci ne sont plus censés travailler et définir les modalités pour y parvenir.

Quelles conclusions peut-on tirer de cette application du fameux droit à la déconnexion ?

Sur le plan de la concrétisation, je n'ai pas de chiffres à avancer. Je vois, par contre, que le nombre de conventions collectives en lien avec la déconnexion a bien progressé. Si on comptait quatre ou cinq conventions collectives avant la loi, on est arrivé aux alentours de 510 cette année. On peut donc parler d'une prise de conscience. Mais ce qu'on remarque aussi, c'est que la loi n'est pas très exigeante. Elle dit aux en-



© Shutterstock

treprises « Vous prendrez des dispositions ». Il n'y a pas d'obligation. Ça reste sur le ton du « Veuillez à » ou « Préoccupez-vous de ». Je pense que la loi n'a pas voulu aller trop loin. Ce qui me frappe également, c'est que les conventions collectives excluent le plus souvent du bénéfice des mesures qu'elles prescrivent certaines catégories de travailleurs, comme ceux qui exercent des responsabilités. À mon sens, cela renforce l'idée qu'on peut se permettre d'appeler en dehors des heures de bureau.

Quelles solutions pourrait-on apporter ?

D'après moi, il faudrait changer la mentalité de tout le monde. On est tous addicts au smartphone. Pourquoi pas de la formation et de la sensibilisation des travailleurs et du personnel de direction à une utilisation raisonnée des outils numériques ainsi qu'aux risques liés à une connexion excessive ? La formation sur le sujet a un beau potentiel. Il faudrait nous apprendre à tous à limiter l'utilisation des engins connectés. C'est mieux aussi pour la vie de famille ou même pour la sécurité routière. D'autres pays ont fait l'expérience. En Allemagne, par exemple, certaines entreprises bloquent l'accès des employés à leurs courriels sur leur téléphone après la journée de travail jusqu'au lendemain matin.

Donc la loi a eu du bon ?

Elle n'est pas très exigeante mais elle a apporté des améliorations. Elle a permis de conscientiser



Cette loi a du bon, mais elle pourrait mieux faire !

— Fabienne Kéfer —

plus de collaborateurs et managers que la loi précédente (de 2018). Donc, oui, on peut dire qu'elle a du bon mais elle peut mieux faire.

Voyez-vous un lien entre cette connexion permanente et le risque de burn-out des employés ?

Des études à ce sujet montrent qu'à force d'être connecté tout le temps, le cerveau est saturé et qu'il ne peut plus tout gérer en même temps. Quand on sait que des gens sont sur leur smartphone et répondent à leurs mails tout en étant en réunion, on se dit que leur cerveau est en souffrance. Le burn-out vient, en partie, de sollicitations permanentes du cerveau. On est dans cette culture de l'urgence dont tout le monde est responsable et qui fait qu'on se sent obligé de répondre directement à une sollicitation. Pour moi, il serait temps de voir le monde autrement. ●

Always-On ? Ce n'est pas bon !

Le temps de travail ne cesse de diminuer et jamais nous n'avons eu autant de temps libre. Pourtant, le stress connaît des sommets jamais atteints, nous ressentons moins de bien-être et les niveaux d'engagement sont en berne. L'enjeu est moins une affaire de nombre d'heures travaillées que d'une saine relation au travail, analyse Malissa Clark, autrice du titre « Never Not Working ».

✂ CHRISTOPHE LO GIUDICE

« Depuis la révolution industrielle, le nombre moyen d'heures de travail par travailleur n'a cessé de décliner, observe Malissa Clark. Nous sommes passés de plus de 3.000 heures de travail par personne et par an au tournant des années 1900 pour atteindre les 1.500 heures en Belgique en 2017. Les autres pays connaissent une même tendance. Le sociologue John Robinson a, quant à lui, montré que nous disposons en moyenne de 40 heures de temps libre par semaine. C'est moins pour les femmes, autour de 30 heures par semaine. » Pourtant, pointe celle qui dirige le Healthy Work Lab de l'University of Georgia, les études révèlent, par exemple, que près de la moitié des travailleurs américains se disent accros au travail et que 53% des employés au Royaume-Uni se sentent en surcharge de travail. Plus d'un Américain sur deux et un peu moins de deux adultes britanniques sur cinq n'arrivent pas à utiliser tous leurs congés payés. Seul un travailleur américain sur cinq prend sa pause de midi pour déjeuner, là où 52% des employés britanniques mangent la plupart du temps à leur bureau.

Depuis le Covid, les choses s'empirent, relevait Malissa Clark à l'occasion d'un webinaire proposé par Harvard Business Review Press en marge de la sortie de son livre, *Never Not Working: Why the Always-On Culture is Bad for Business and How to Fix it?* « Le bien-être des collaborateurs stagne. Ils se plaignent d'horaires trop longs et d'une mauvaise expérience de travail. Les niveaux de stress rapportés atteignent des records. Et, on le sait : les études font état de niveaux d'engagement au plus bas, particulièrement en Europe. »

Préjudiciable pour tous

La professeure y voit trois explications. « Tout d'abord, les frontières entre le travail et le domicile se sont brouillées. Un auteur l'illustre en disant que nous ne travaillons pas à domicile, nous dormons au bureau. Ensuite, la technologie accentue la relation malsaine que nous entretenons avec le travail. Les chercheurs parlent de paradoxe de l'autonomie. Les technologies nous offrent de décider où, quand et comment nous travaillons. Mais, nous en arrivons à travailler plus, et notamment du fait



Comme le souligne l'autrice, le workaholisme nous met constamment en mode d'urgence.
© Evermore Photo Co

Le workaholisme fait référence à une incapacité à se déconnecter du travail.

— Malissa Clark —

qu'elles rendent le travail plus fragmenté. La promesse qui nous a été faite était de travailler plus facilement, plus rapidement, plus efficacement. En réalité, nous sommes avec une multitude d'applications, de notifications, d'interruptions à longueur de journée. Enfin, cette culture d'addiction au travail est permise, voire encouragée par les organisations elles-mêmes. » Ainsi, Microsoft a mené plusieurs études analysant les données de frappe sur les claviers et l'utilisation de la fonction de chat de son logiciel de collaboration Teams. Les résultats révèlent deux tendances inquiétantes, dit-elle. « Par rapport à la période pré-pandémique, nous avons été plus enclins à travailler le soir, généralement dans les heures précédant le coucher, ce qui s'explique par la nécessité de s'occuper des enfants durant le confinement. D'autre part, pendant la pandémie, le nombre de messages professionnels envoyés et reçus le week-end a augmenté de 200%. Mais voilà : aujourd'hui, trois ans plus tard, les schémas apparus en période de crise se sont normalisés ! » Malissa Clark le souligne : la personne workaholique n'est pas nécessairement quelqu'un qui travaille beaucoup d'heures. « Il n'existe en fait qu'une faible corrélation entre le nombre d'heures travaillées et l'addiction au travail. Le workaholisme fait plutôt référence à une incapacité délétère à se déconnecter du travail. Lorsque le travail domine vos pensées et vos activités, au détriment d'autres aspects de votre vie, de vos relations et de votre santé, vous présentez des tendances à l'addiction au travail. La littérature sur le sujet est abondante et convaincante : le workaholisme est préjudiciable à la fois aux personnes qui en font l'expérience et aux organisations pour lesquelles elles travaillent, organisations qui, souvent sans le savoir, l'encouragent. »

Faites le test !

La chercheuse a développé un petit questionnaire pour mener le diagnostic. Il comporte quatre propositions — « Je travaille plus d'heures qu'il est attendu ou nécessaire » ; « Je ressens une pression intérieure qui me pousse à travailler » ; « Il est difficile pour moi d'arrêter de penser au travail quand j'arrête de travailler » ; « Quand quelque chose m'empêche de travailler, je deviens agité, anxieux » — sur lesquelles se positionner sur une échelle de cinq niveaux rapportant chacun un certain nombre de points — jamais (1), rarement (2), parfois (3), souvent (4) à toujours (5) vrai. « Si vous obtenez



© Shutterstock

un score égal ou supérieur à 15, vous montrez des signes significatifs de workaholisme. Mais même avec seulement des 4 et des 5 à certaines questions, vous pouvez être 'à risque'. » Les conséquences ? « Le workaholisme nous met constamment en mode d'urgence, ce qui impacte notre corps et conduit à de nombreux problèmes de santé — augmentation de la pression artérielle, rythme cardiaque irrégulier, maux de tête constants, douleurs cervicales au cou et aux épaules, burn out... — et psychologiques — changements d'humeur et changements dans les traits de personnalité, anxiété, problèmes personnels à la maison, dépression... » Pour y faire face, il importe de casser le mythe selon lequel plus nous travaillons, plus nous sommes productifs. « Quantité de recherches démontrent qu'il n'y a pas de corrélation entre le workaholisme et la performance, et même qu'il peut être préjudiciable à la productivité. Le mythe évoqué traduit en réalité la difficulté de définir la productivité, une bonne performance. Il est plus facile de juste regarder le nombre d'heures. Dans son livre *Slow Productivity*, Carl Newport parle de pseudo-productivité en ces termes : l'utilisation de l'activité visible comme moyen principal d'approximation de l'effort productif réel... »

Trois étapes clés pour faire le point

Malissa Clark propose un processus en trois étapes pour s'attaquer au workaholisme au sein de l'organisation. Première étape : évaluez le niveau de surcharge de travail de votre entreprise et ses origines. « Cette évaluation doit cibler trois niveaux : l'organisationnel, le professionnel et le personnel. Il s'agit de détecter différents signes. Le jargon utilisé est-il orienté

vers l'excès de travail ? Les nouvelles recrues sont-elles socialisées dans cet esprit — s'il faut quitter son travail tôt, faut-il le faire discrètement, faut-il montrer qu'on est présent et actif, etc. ? Les histoires et légendes mettent-elles en évidence des personnes qui travaillent de longues heures ou très tard ? Qui et comment est-on récompensé ? Quelles sont les normes en vigueur — par exemple prendre son lunch devant son écran, pouvoir contacter sans gêne les gens hors des heures de travail, etc. Quelle est l'exemplarité des leaders sur le sujet ? »

Deuxième étape : planifiez un changement incrémental en ciblant les endroits où le changement sera le plus efficace et le plus rapide. « Il importe d'identifier clairement le but recherché et les objectifs de l'expérimentation, d'instaurer la confiance, de décrire avec soin ce que l'essai impliquera et de communiquer clairement le plan à toutes les parties prenantes clés. » Enfin, troisième étape : exécutez l'expérience pilote, tirez-en les leçons et procédez par itération. « Contrairement à ce que vous pourriez souhaiter, vous ne devez pas annoncer de changements majeurs, ni suggérer que vous avez 'trouvé la solution', conclut Malissa Clark. Commencez modestement et rencontrez les gens là où ils sont. Limitez le nombre de changements que vous entreprenez et leur portée. Vous pouvez commencer par une équipe ou un service. Ou une zone géographique. Veillez à prendre constamment la température des salariés à propos des initiatives de changement. Évitez toute ambiguïté dans l'exécution. Lorsque les gens ne sont pas certains de ce qui se passe, ils évitent de prendre des risques et retombent dans leurs vieux schémas... » ●

Le budget mobilité, une option pour vous ?

Né pour pousser la durabilité des entreprises, le budget mobilité permet à ceux qui disposent normalement d'une voiture de société de gérer leur budget au plus proche de leurs besoins, avec à certains moments, une voiture de location ou un abonnement de bus à d'autres.

FLORENCE THIBAUT

Pensé pour réduire le nombre de voitures sur nos routes et améliorer le bilan carbone des entreprises, le budget mobilité est une sorte d'enveloppe allouée à un employé, qui peut librement choisir les modes de transport qui lui correspondent. Experte de la question, Valérie t'Serstevens, manager national and international employment chez SD Worx, nous explique son intérêt.

Comment est né le budget mobilité ?

Ce budget a été conçu à l'été 2018 en même temps que le régime « cash for car », qui visait à permettre aux travailleurs bénéficiant d'un véhicule de société de remettre leur voiture en échange d'un montant net de maximum 700 euros alloués mensuellement, une piste depuis abandonnée. La philosophie derrière ces deux mécanismes était bien de pousser les travailleurs à privilégier des moyens de transport plus durables au quotidien. Peu utilisé au départ, le budget mobilité a vu ses différentes options étoffées en 2022. Il repose sur une double liberté de choix : celle de l'employeur de l'implémenter ou non et celle du travailleur de l'accepter ou non.

Qui concerne-t-il en priorité ?

Ce mécanisme ne concerne que les travailleurs qui ont droit à une voiture de société dans leurs packages salariaux. En renonçant à leur véhicule ou en ne commandant pas de nouvelle voiture, ils reçoivent un budget qu'ils peuvent dépenser tout au long de l'année en toute autonomie. C'est la valeur du TCO (ou total cost of ownership), soit le coût d'utilisation du véhicule en question qui détermine le montant du budget alloué. Ce dernier ne peut pas dépasser le cinquième du salaire annuel brut du travailleur concerné. Le gouvernement fixe une limite afin que ce budget devienne une alternative au salaire.

Quelles sont les options les plus populaires ?

Beaucoup de cas de figure sont aujourd'hui prévus par la loi, y compris la possibilité de garder une voiture, mais en choisissant un modèle électrique. Tout ce qui a trait aux abonnements aux transports publics, pour le travailleur ou pour les membres de sa famille est très prisé. On retrouve aussi le recours ponctuel aux véhicules partagés, le choix d'un leasing d'une moto ou d'un vélo électrique, le remboursement de frais



© Shutterstock

de taxis... Et si l'employé habite dans un rayon de 10 km de son employeur, ce dernier peut intervenir dans le paiement du loyer ou de l'emprunt hypothécaire, une possibilité qui a également beaucoup de succès. À la fin de l'année, s'il n'a pas tout dépensé, il peut bénéficier du solde restant (qui sera soumis aux cotisations de l'ONSS).

Concrètement, comment fonctionne-t-il ?

Les secrétariats sociaux et prestataires RH proposent généralement une interface dédiée dans leurs solutions. Une fois le plan mis en place, il est très facile à utiliser et les travailleurs sont autonomes. Ils disposent d'une sorte de carte de crédit activée dès le mois de janvier et peuvent gérer leurs dépenses à la carte, de l'achat d'un vélo à la commande de billets de train en passant par la location d'une voiture pour partir en vacances. Sauf s'il choisit un leasing qui court souvent sur plusieurs années, il peut changer d'option quand cela l'arrange.

Le budget mobilité est-il surtout utilisé dans un ou plusieurs secteurs particuliers ?

Chez nos clients, je dois dire que ceux qui l'uti-



lisent le plus sont ceux qui sont situés dans des centres urbains, bien desservis et connectés, du coup facilement accessibles pour leurs collaborateurs. Ils ont pour certains des populations plus jeunes et moins intéressées par les voitures de société. Ce sont également des entreprises qui bien engagées dans une démarche de durabilité et qui veulent le faire savoir. Elles ont généralement une certaine taille pour pouvoir offrir un large panel d'options, ce qui rend la formule intéressante. ●

Les comptables se heurtent à la digitalisation

Numérisation et automatisation font de plus en plus partie de la vie du comptable dont le travail a fondamentalement changé. Dans le même temps, la profession connaît une pénurie et requiert de nouvelles compétences. Les écoles sont-elles déjà prêtes à les apporter ?

LAURENCE BRIQUET

Depuis quelques années, les tâches quotidiennes des comptables ont fondamentalement changé, une évolution qui va souvent de pair avec la mise en œuvre de nouvelles technologies. À la source de cette transformation : la numérisation et l'automatisation, en partie liées au fait que le gouvernement fédéral impose à toutes les entreprises l'implémentation de la facturation numérique à partir du 1er janvier 2026. Une obligation qui devrait soulager une bonne partie de la charge de travail des cabinets comptables et de leurs clients. C'est donc une opportunité pour certains, un défi de taille pour d'autres...

« Cette implémentation est simple, mais seulement en apparence. Il est vrai que les logiciels comptables, les outils et l'IA peuvent prendre en charge 80 % des tâches routinières d'un comptable à court terme, mais les 20 % restants sont plus complexes et nécessitent plus d'expertise. C'est sur ce point que la formation et les cabinets comptables vont devoir concentrer leurs efforts. En effet, la profession va connaître un changement radical dans les années à venir », explique Joël Poilvache, Regional Managing Director chez Robert Half, cabinet de recrutement.

Ainsi, le métier de comptable se rapprochera plutôt de celui d'un consultant. « Il devra exceller dans l'innovation, la créativité et la résolution de problèmes, posséder les compétences sociales et analytiques nécessaires et être capable de manipuler les nouvelles technologies et les nouveaux outils ».

Investir dans la main-d'œuvre

« La partie numérique exige des efforts et des investissements en main-d'œuvre, en temps et en argent, de la part des entreprises et de leurs clients. Pour assurer l'efficacité du processus de numérisation et d'automatisation de la profession de comptable, tous les maillons doivent être parfaitement alignés afin de leur permettre de confier les tâches quotidiennes à un ordinateur », ajoute Joël Poilvache.

C'est là que la profession rencontre les premières difficultés étant donné que la transformation numérique n'évolue pas partout au même rythme. Pour de nombreuses PME belges, cet investissement n'est généralement pas (encore) possible. « Elles doivent à la fois tenir compte du coût des nouveaux systèmes et processus, mais aussi du temps et des ressources né-



© Shutterstock

cessaires à leur mise en œuvre (et celle de leurs clients) ».

Autre problème, le fait que pour mener à bien cette implémentation, les cabinets comptables recherchent des compétences spécifiques, qu'ils ne retrouvent pas (ou très peu) chez les candidats. La numérisation croissante de l'éventail des tâches accentue en effet l'importance des compétences informatiques et de l'analyse de données ainsi que les capacités sociales et la réflexion stratégique.

Compétences sociales et stratégiques

« Les comptables ne doivent pas uniquement être compétents sur le plan technique, mais aussi être capables de communiquer et de collaborer efficacement. Des compétences sociales et stratégiques dont la jeune génération de candidats ne dispose pas toujours », soutient le Regional Managing Director.

Enfin, il faut également aborder la formation,

étant donné que les compétences et les connaissances découlent des études. « Bon nombre de comptables fraîchement diplômés semblent manquer des connaissances de base. Cela est certainement dû — au moins en partie — au manque d'exposition à la pratique tout au long de leur parcours scolaire. Compétences non techniques et sociales, réflexion stratégique, capacités d'analyse, sans oublier certaines connaissances techniques... »

Il est aussi essentiel de multiplier les stages et les expériences pratiques pour préparer les étudiants au marché du travail. « Ces grands changements nécessitent des efforts importants de la part des cabinets comptables et de leurs clients, des institutions de formation, ainsi que des étudiants et candidats. Si rien de tout cela n'est mis en place, la pénurie de comptables pourrait toujours être d'actualité l'année prochaine ». ●

En IT, les compétences techniques ne suffisent plus



Dylan Delhommois est expert en outsourcing dans le secteur IT. © DR

Par définition, les métiers liés aux technologies de l'information et de la communication exigent des savoirs techniques. Aussi pointus soient-ils, ces 'hard skills' ne suffisent toutefois pas pour réussir dans ces professions. Moins tangibles, les soft skills ont également toute leur importance dans les équipes.

PHILIPPE VAN LIL

Les soft skills désignent la manière dont nous interagissons avec les autres, gérons nos émotions et faisons face aux défis quotidiens. Ils couvrent un large spectre : la capacité à communiquer clairement, l'empathie, la gestion du temps, l'adaptabilité en vue de résoudre des problèmes...

Pour Dylan Delhommois, Expert Outsourcing en IT, « les soft skills sont des critères incontournables dans le domaine de l'IT. Une personne qui dispose des meilleures compétences techniques, mais qui ne parvient pas à s'intégrer correctement dans une équipe, ne s'y sentira pas bien, ce qui peut être problématique pour l'entreprise. »

Être à l'écoute de soi et des autres

Selon notre interlocuteur, le sens de l'écoute est primordial : « Il faut écouter entre autres à la fois



les chefs de projet, les business analysts et les product owners. En entreprise, les départements business et techniques ont encore parfois du mal à communiquer entre eux. Cette notion d'écoute est aussi à mettre en lien direct avec le pire ennemi de l'homme : l'égo. Lors d'entretiens de recrutement, il m'arrive parfois d'avoir face à moi des candidats et des décideurs qui ne s'écoutent pas les uns les autres. Chacun est persuadé d'avoir raison. Le résultat est alors sans surprise : soit l'entreprise refuse le candidat, soit le candidat refuse le poste avec un sentiment de non-écoute. »

La curiosité, la rigueur et l'esprit d'équipe font partie des autres qualités requises pointées par le spécialiste. « Pour progresser, le travail sur soi est également primordial, notamment en étant at-

tentif aux feedbacks de ses collègues et de sa hiérarchie. En parallèle, afin de ne pas passer à côté de belles opportunités de mission ou de carrière, il faut avoir une certaine appétence à créer des réseaux et à savoir se vendre. Ceci exige une excellente capacité de communication. En tant qu'experts dans le domaine de l'outsourcing, nous avons par exemple à cœur de préparer les candidats à se présenter correctement, notamment en commençant par le global pour aller ensuite vers les aspects plus détaillés. »

Comblers nos lacunes

Évidemment, tout le monde ne dispose pas de toutes ces qualités de manière innée, ni même au sortir des études. « Heureusement, bien des entreprises proposent des formations à leurs collaborateurs, par exemple sur la communication en équipe. Généralement, un bon manager leur suggérera naturellement de travailler sur l'une ou l'autre lacune éventuelle qu'il aura décelée. Je recommande aussi la lecture de certains ouvrages généraux liés au développement personnel, comme l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman, qui aborde notre capacité à percevoir, maîtriser et exprimer nos sentiments et nos émotions. » ●

Porteuse d'un handicap, Karima s'est reconvertie dans l'IT

Si l'informatique était un hobby pour Karima Ayoub, elle ne s'imaginait pas forcément en faire son métier. Jusqu'au jour où elle s'est inscrite à une formation spécialisée. Pas forcément facile quand on est porteuse de handicap.

GEORGES XOURAS

« J'ai toujours été attirée par l'informatique, depuis mon plus jeune âge », explique Karima Ayoub, 49 ans. Autodidacte, elle aimait participer à des forums d'entraide pour aider des gens qui avaient des ordinateurs infectés par des virus. « Mais tout cela, c'était un peu comme un hobby. Jusqu'à un moment de ma vie où il a fallu me reprendre en mains après un divorce », confie-t-elle.

Sortir de sa zone de confort

Jusqu'à là, Karima était traductrice et correctrice en free-lance depuis 5 ans et avait aussi fait de la comptabilité pendant 3 ans. « Je ne voulais pas dépendre des aides sociales, même si mon handicap est un frein sur le marché du travail. Je suis autiste et je voulais trouver un secteur où mon handicap n'est pas un problème et où mes connaissances étaient un atout. J'ai été isolée socialement pendant 15 ans et ce n'était pas une bonne idée de se lancer toute seule ». Lors de ses

recherches, Karima tombe sur une offre de formation dans le numérique chez BeCode. « Je me suis dit que c'était une bonne idée de réapprendre car les connaissances en IT évoluent tellement vite, ce n'est jamais figé dans le temps. Même si ce sont des compétences sociales que je devais acquérir aussi », précise-t-elle.

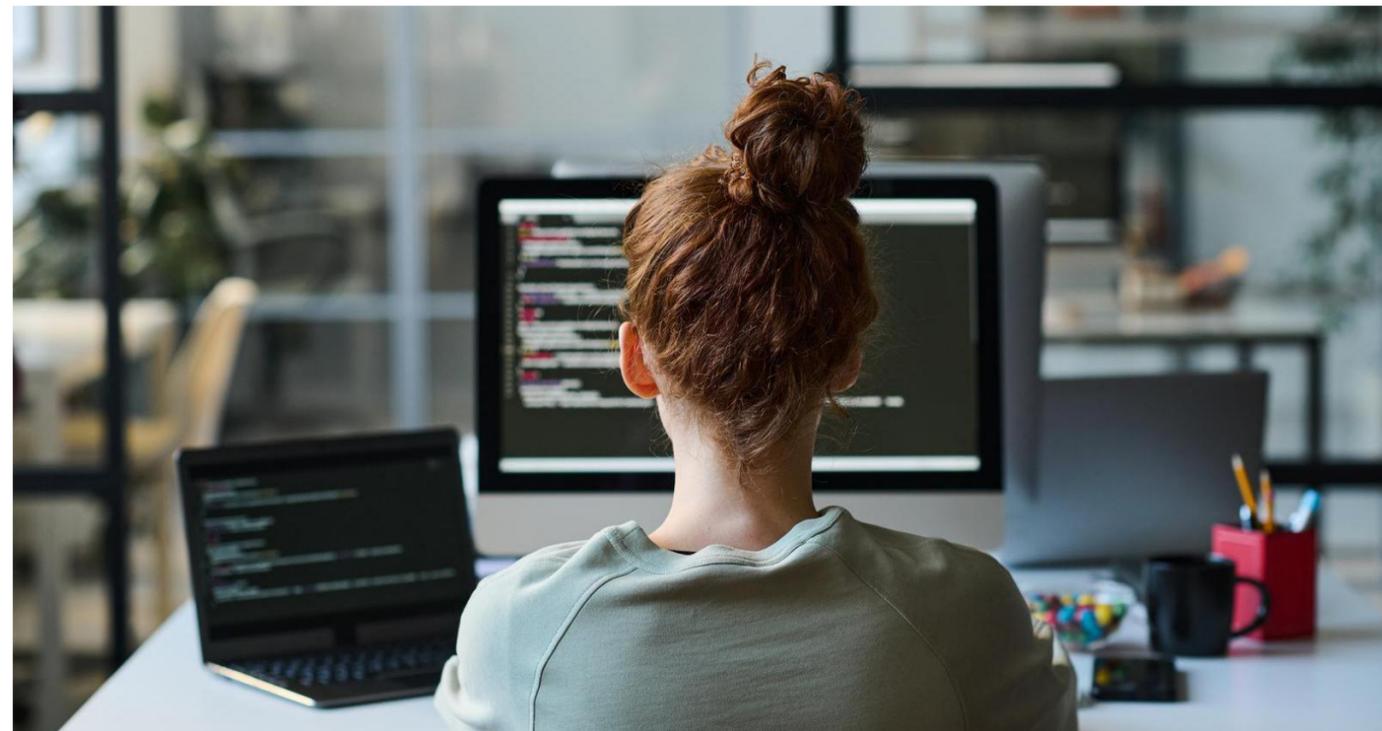
Développer ses compétences personnelles

Son parcours commence par une première formation dédiée aux femmes sur la découverte des métiers numériques : « Les femmes sont minoritaires dans le numérique alors qu'elles ont été

des précurseurs à l'époque. J'ai trouvé la démarche intéressante et cela me sortait moins de ma zone de confort car les femmes sont généralement plus tolérantes par rapport au handicap ». C'est lors de l'une des présentations par un coach qui a la cybersécurité en charge qu'elle trouve sa voie : « Je me suis dit que c'était pour moi et j'en avais envie ». Suivre ces formations l'a aussi développée personnellement : « J'ai pu observer, j'ai pu faire des présentations devant un public, j'ai appris à laisser aussi la parole aux autres, j'ai développé beaucoup de compétences différentes ».

Une véritable renaissance

Ce trajet lui aussi permis de décrocher un stage chez Alstom... et d'être directement embauchée à l'issue de celui-ci. « Je leur dois beaucoup, j'ai pu aborder beaucoup de sujets de travail, j'ai appris encore énormément grâce à eux. C'est vraiment dans la continuité de la formation, de la découverte et de l'apprentissage ». Chez son nouvel employeur, elle effectue des veilles et des analyses de vulnérabilité. Un job qu'elle n'aurait pas obtenu sans se reconverter. « Cela a complètement réorienté ma vie, cela l'a même redémarrée. C'est une véritable renaissance dans tous les sens du terme : estime de soi, vision du monde, projet, aspiration, motivation. Je suis heureuse d'avoir fait ce choix », conclut-elle. ●



Shutterstock



Le prêt hypothécaire remboursé par le budget mobilité

Partenaire ICT de l'e-gouvernement en Belgique, Smals met à disposition de ses informaticiens un budget mobilité intéressant qui prévoit, par exemple, le remboursement de frais de logement.

L'ASBL Smals réalise des projets ICT innovants dans les domaines de l'e-gouvernement et de l'e-santé pour les institutions de la sécurité sociale et des soins de santé, telles que la plateforme eHealth, l'ONSS, l'INAMI, l'ONEM... Elle leur propose un large éventail de services informatiques : développement de logiciels, gestion d'infrastructure, informaticiens spécialisés, conseils, sécurité... Concrètement, Smals permet à ses membres de concevoir et de gérer leurs systèmes d'information. Elle compte environ 2200 collaborateurs, dont plus de 1600 informaticiens. Elle engage des informaticiens pour ses services internes et pour les institutions publiques avec lesquelles elle travaille.



© DR

« Nous travaillons, entre autres, sur des projets spécifiques en informatique (serveurs, réseaux...), avec mise à disposition de personnel spécialisé pour implémenter, par exemple, chez un des partenaires un système qu'on essaiera de réutiliser chez un autre pour mutualiser les ressources (ReUse) », explique Régis Pierlot, HR Director chez Smals. « Nous recrutons, chaque année, des candidats qui travaillent en interne ou que nous dispatchons chez nos membres, là où ça matche le mieux. Pour faire face aux nombreux nouveaux projets, nous avons recruté quelque 200 personnes en 2023. Cette année encore, nous en recherchons près de 300 », ajoute-t-il. « Nous cherchons entre autres des développeurs, des analystes, des ingénieurs système, des chefs de projets, des experts en sécurité de l'information... Donc tout type de professionnel de l'informatique. »

UN FRANC SUCCÈS POUR LA MESURE

Smals innove toujours, aussi au niveau de ses conditions de travail. « Les informaticiens, par exemple, ont le choix entre une voiture de société et un budget mobilité. Ce dernier propose 3 piliers : une voiture plus respectueuse de l'environnement, des moyens de transport durables et des frais de logement et, enfin, du cash », ajoute-t-il. Et c'est d'ailleurs ce second pilier qui rencontre un franc succès. « Le véhicule électrique ou hybride (pilier 1) a rencontré un succès moyen avec environ 150 personnes qui ont opté pour cela sur 1.600 informaticiens. Le pilier 2 qui prévoit l'abonnement de train et de métro a connu une nouveauté en juillet, à savoir le budget mobilité qui est transformé en un remboursement d'un prêt hypothécaire ou d'un loyer, à concurrence d'un montant défini par le type de

fonction ».

Concrètement, le budget mobilité (qui oscille entre 700 et 850 € par mois) peut être utilisé pour rembourser son prêt hypothécaire ou son loyer. « La mesure rencontre déjà un franc succès puisque, depuis le mois de juillet, nous avons enregistré 950 demandes. À l'heure actuelle, les budgets mobilité sont plus flexibles et encouragent davantage une mobilité plus verte. On peut également en profiter en famille, par exemple pour voyager en train en Europe, et ça, c'est vraiment sympa », conclut le HR Director. En 2025, les services disponibles au sein du pilier 2 seront encore élargis.

Le tout est supporté par des outils digitaux (site web, App...) afin que le collaborateur puisse facilement gérer son budget à tout moment. ●

Cette publication n'engage pas la rédaction.



Régis Pierlot, HR Director chez Smals. © DR

Vous êtes un informaticien en quête d'un nouvel élan de carrière ?

En tant qu'informaticien chez Smals, vous œuvrez à des projets et des services innovants qui profitent à la fois aux citoyens et aux employeurs belges. En tant qu'employeur, nous faisons la différence grâce à un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée et à des opportunités équitables pour tous. Ce n'est pas un hasard si nous figurons parmi les Top Employers belges depuis seize années consécutives !

Pourquoi opter pour Smals ?

Outre de nombreuses possibilités de croissance professionnelle, nous vous offrons un budget mobilité tourné vers l'avenir.

Composez votre package idéal chez Smals :

- Voiture de société respectueuse de l'environnement
- Moyens de transport durables : transports en commun, indemnités de déplacement à vélo et voyages en train au sein de l'UE pour vous et votre famille
- Remboursement de votre loyer ou crédit hypothécaire : unique dans notre pays et très apprécié par nos collègues informaticiens

Ah oui, Smals vous offre aussi des :

- Possibilités de télétravail étendues et horaires de travail flexibles
- Chèques-repas, écochèques, assurance hospitalisation et fonds de pension
- Et autres avantages encore (Benefits at Work)...

Vous êtes un professionnel IT ? Découvrez plus d'infos à propos de Smals ainsi que nos offres d'emploi sur smals.be/fr/jobs



Trois jours pour montrer toute la richesse des métiers techniques

Face au besoin urgent de revaloriser les filières professionnelles, les Startech's days se fixent la mission de mieux faire connaître les métiers techniques aux adolescents. Du 17 au 19 novembre, ce sont près de 100 activités et presque autant de métiers qui seront présentés lors de la 15^{ème} édition.

✂ FLORENCE THIBAUT

Organisés par l'ASBL WorldSkills Belgique, chapitre belge d'une organisation internationale fondée en Espagne dans les années 1950, les Startech's days reviennent en novembre. Point d'orgue des trois journées, le championnat belge des métiers qui voient s'affronter des jeunes talents dans une trentaine de professions. Six à huit finalistes par métier seront ensuite sélectionnés pour représenter la Belgique au mondial des métiers qui aura lieu à Lyon fin d'année. 1500 compétiteurs issus de 85 pays viendront y tenter leur chance. Francis Hourant, directeur de WorldSkills Belgique, nous en dit plus.

Que peut-on attendre des prochains Startech's days ?

L'objectif de ces trois journées est d'inspirer nos jeunes de 6^{ème} primaire au supérieur à choisir une carrière technique, scientifique ou technologique, et à mieux connaître leurs options. Si on prend les compétences numériques, on en retrouve dans tous les métiers, dans l'immobilier avec le BIM au pur métier de développeur, en passant par électricien ou styliste. Au total, 100 animations dans 10 villages métiers (construction, horeca, sécurité...) sont organisées gratuitement dans un seul lieu, sur 20.000 m². 31 compétitions sont lancées et voient environ 230 compétiteurs de 16 à 24 ans s'affronter. Les Startech's days, c'est avant tout un vivier d'idées et d'échanges. Un espace orientation avec une soixantaine d'exposants permet à chacun d'avoir des réponses à ses questions. Notre but, dans chaque activité, n'est pas d'être élitiste, mais de viser l'excellence. Nous voulons que les jeunes aillent au bout de leurs capacités et qu'ils soient fiers d'eux-mêmes

Comment cet événement a-t-il évolué avec les années ?

Les Startech's days ont bien grandi. Nous avons démarré aux Arts et métiers à Bruxelles avec une centaine de participants, avant de récemment réserver au Wex à Marche-en-Famenne pour avoir plus d'espace. L'an passé, 12.500 billets étaient émis. En 15 ans d'existence, élèves, enseignants, formateurs, familles nous connaissent davantage. Chaque année, de nouveaux métiers font leur apparition. Il y a une diversité de compétences à découvrir toujours plus importante. Aujourd'hui, ce qu'on attend d'un technicien, ce n'est pas seulement de maîtriser les compé-



© DR

tences techniques. Il ne s'agit plus seulement de bien savoir poser un parquet. Un bon technicien doit pouvoir être créatif, innovant, accessible, gérer le stress... Notre programme doit le refléter.

Est-ce toujours aussi important de mettre en lumière les métiers techniques ?

Les métiers techniques restent dévalorisés presque partout dans le monde, malgré leur utilité sociale. Combattre les préjugés reste toujours aussi important. Si on analyse les chiffres, on

réalise que seuls 5% des élèves diplômés sortent de l'alternance. En Suisse, à titre de comparaison, c'est 65%. Il y a tout un tissu économique qui s'est développé autour de cette filière. On montre aux jeunes belges que ces métiers ont tout leur intérêt et peuvent être pratiqués avec fierté et ambition. C'est avec la force des compétences qu'on peut changer le monde, nous en sommes convaincus. Les aptitudes techniques permettent de relancer le niveau socio-économique des pays, ce n'est plus à démontrer. ●

Des médailles d'or, de l'audace et du talent



© DR

Si Lucie Collemans était la seule jeune Belge en compétition lors des derniers WorldSkills à Lyon en septembre, l'an dernier, à l'occasion des EuroSkills qui se déroulaient à Gdansk, cinq jeunes filles faisaient partie des 24 Belgian Red Bears. Parmi elles, la Tournaisienne Charlotte Baeghe.

✂ CAROLINE DUNSKI

Après avoir remporté la Médaille d'or en infographie lors de la compétition nationale des Startech's Days en 2022, Charlotte Baeghe a réitéré l'exploit aux EuroSkills de Gdansk. Elle a aussi été élue ambassadrice de son métier à la Commission européenne dans le cadre de « Meet the champions of excellence ». Organisé conjointement par le Comité économique et social européen (CESE) et la Commission européenne, l'événement souligne la valeur de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) en tant que moyen d'apprentissage et de carrière efficace pour accéder à des emplois de qualité. Son objectif est d'inspirer les jeunes, notamment en interagissant avec 35 jeunes champions des concours WorldSkills, EuroSkills et Abilympics, Olympiades des compétences professionnelles pour les personnes porteuses de handicap.

« C'était un peu un rôle de porte-parole pour tous ces métiers techniques et technologiques qui parfois passent au second plan. C'était intéressant de montrer que ce sont des métiers dont on a encore besoin, malgré l'évolution technologique et l'existence de l'intelligence artificielle »,



J'ai aussi beaucoup appris en sociabilité grâce au fait qu'on rencontre beaucoup de gens.

— Charlotte Baeghe —

confie la jeune Tournaisienne qui vient de terminer son master en communication visuelle — graphisme à l'Académie des Beaux-Arts de Tournai.

Ses participations aux Startech's Days et aux EuroSkills de Gdansk lui ont apporté une bonne dose de confiance en elle et lui ont permis d'évoluer rapidement dans les aspects techniques de son métier. « Avec toute cette expérience, je sais aussi comment gérer mon stress, je sens comment il va arriver et je sais comment l'appréhender. J'ai aussi beaucoup appris en sociabilité grâce au fait qu'on rencontre beaucoup de gens. À partir du moment où on est sélectionnée pour participer à la compétition internationale, on bénéficie de deux coaches mentaux et d'un coach sportif, ainsi que de quatre week-ends de teambuildings pour apprendre à se connaître soi-même et apprendre à connaître l'autre. »

Transmettre sa passion

Mue par une envie de transmettre et de partager, Charlotte entame une agrégation au Carré des

Arts à Mons. « Ce n'est pas pour enseigner tout de suite. J'aimerais travailler au moins une dizaine d'années avant, parce que je pense qu'il faut quand même se faire un peu la main avant de transmettre. En parallèle de l'agrégation, avec mon statut d'indépendante, je fais plein de projets, parfois avec d'autres graphistes. C'est chouette de travailler à plusieurs sur des projets. » Ses stages en agence lui ayant beaucoup plu, elle aimerait tester les deux statuts afin de vérifier ce qui lui semble le plus adapté. « J'hésite encore entre l'agence et être indépendante. Mais l'agence me plaît beaucoup. L'échange est important dans ma pratique. Et puis, avec le statut d'indépendant, on peut travailler avec d'autres graphistes. »

Tout comme l'année dernière, Charlotte est membre du jury des Startech's Days. « C'est bien de passer de l'autre côté et de pouvoir partager son expérience avec ceux qui ne sont pas encore partis et de pouvoir les motiver ! » Pour motiver les jeunes à s'orienter vers des métiers techniques, Charlotte leur recommande d'être très curieux et d'aller plus loin que les études universitaires, d'aller voir les gens sur le terrain. « Les Startech's Days sont ouverts à tous, on peut observer les compétiteurs dans leur box et il y a plein d'ateliers didactiques très intéressants, y compris pour les parents qui peuvent prendre conscience de l'intérêt que représentent les métiers techniques. » ●

De présentatrice vedette à créatrice de bijoux

Journaliste star de l'info sur RTL durant plus de dix ans, Alix Battard a choisi de donner un autre tour à sa carrière en lançant Daure, une marque de joaillerie durable en diamants synthétiques. Si elle reste aux commandes de l'émission Place Royale, elle s'épanouit dans l'entrepreneuriat.

✂ FLORENCE THIBAUT

Qu'est-ce qui vous a donné envie de vous reconvertir ?

Plusieurs choses se sont alignées. J'ai eu énormément de chance jusqu'à présent, en matière de découvertes, d'opportunités intellectuelles ou de notoriété. À presque 40 ans, j'ai réalisé que ma carrière m'avait tenue à l'écart de toute perspective 'business' et 'marketing'. Il y avait tout un pan de la vie professionnelle que je ne connaissais pas. Jusqu'à il y a peu, je ne savais pas lire un bilan et je n'avais aucune notion des principes de base de la comptabilité. J'ai toujours eu envie de creuser ces matières-là. J'avais tout pour rester dans mon fauteuil de présentatrice, mais j'avais envie de me mettre en difficulté. Je sentais au fond de moi que je devais bouger. Je me suis laissée emporter par cette petite voix intérieure. Et puis j'adore la joaillerie. Petite, je passais des heures avec ma grand-mère qui me racontait les histoires de ses bijoux. Cela a nourri mes rêves de petite fille. J'aime les choses qui durent et qui se transmettent.

Comment est née votre marque Daure, lancée juste avant l'été ?

Nous avons bossé comme des bêtes sur ce projet ! Cela fait un an et demi qu'on y travaille. Après le lancement du site, je pensais que le rythme serait plus cool. Mais en fait, tout commence. Nous avons encore des millions de choses à faire sur notre to do list ! Cela dit, nous sommes super contentes des premiers retours. Nous avons organisé un pop-up à Knokke en juillet qui s'est très bien passé. Si le premier cercle est forcément toujours composé des amis et de la famille, nous avons fait nos premières ventes auprès de clients qu'on ne connaissait pas, c'est le Graal. Nous visons tous ceux qui apprécient le savoir-faire, l'artisanat et les choses belles. Le nom 'Daure' renvoie à un mot en Espéranto, une langue qui m'avait marquée étant petite. Il signifie durable, une valeur essentielle pour nous.

Comment avez-vous choisi votre associée ?

Julie de Cartier, mon binôme, est avant tout une copine. Nous avons même habité ensemble. Nos parcours sont complémentaires. Elle est graphiste de formation et a notamment travaillé une quinzaine d'années à Hong Kong pour différentes marques de bijoux. Elle connaissait les codes et l'univers de la joaillerie. Il s'agit de notre première expérience entrepreneuriale à toutes les deux. Nous avons la même vision de ce



Julie et Alix, les deux fondatrices de Daure, sont amies de longue date. Elles ont tout créé à deux.

© Anne Piqué

qu'on voulait faire. On recherchait une expérience où on allait tout apprendre ensemble. D'un point de vue purement stratégique, on aurait sûrement gagné du temps en étant associées à d'autres entrepreneurs. Mais c'était juste pour nous. Mais cette année, ce n'est heureusement

pas que de la souffrance. On a eu la chance de pouvoir passer énormément de temps à deux !

Avez-vous suivi des formations pour vous préparer à cette transition ?

On a surtout appris les mains dans le cambouis,



— Alix Battard —

pour être honnête. Quand on crée une boîte, à n'importe quelle échelle de développement, on a besoin de compétences dans des domaines super larges. On ne le dit pas assez. Il faut maîtriser toutes les applications digitales, être présent sur les réseaux sociaux, soigner ses newsletters, avoir une vision artistique... Le vivre me rend encore plus admirative de ce que les entrepreneurs doivent faire. Avec mon associée, on a vraiment tout fait à deux de A à Z. À refaire, je referais pareil. C'est très excitant et très stressant en même temps ! Ce qui nous a sauvées, c'est de poser pas mal de questions à notre entourage. Beaucoup de gens dans nos cercles ont des compétences que nous n'avons pas. J'ai, par exemple, fait relire notre pack d'associées à une copine juriste. Cela m'a coûté une bouteille de champagne !

Y a-t-il des entrepreneurs qui vous ont inspirée pour votre projet ?

Je crois beaucoup à la force de l'entourage et à la puissance de l'exemple. Je connais bien Nathalie d'Harveng, la fondatrice de Nats Rawline, une marque de gâteaux crus qui cartonne. Je l'ai vu créer ses recettes dans sa cuisine et bosser comme une malade. Elle m'a encouragée et rassurée sur le fait que je n'avais pas de bagage business au démarrage. Elle m'a aussi rappelé que la base, c'est le produit. Il doit être beau et bon, bien pensé et fini. Tout découle de cela. C'est ce que tu vas vendre et défendre tous les jours.

Quelles sont les compétences acquises lors de votre métier de journaliste qui vous servent chez Daure ?

Tout ce qui relève du 'storytelling', de l'art de raconter des histoires, me sert au quotidien. J'ai eu l'habitude d'être en contact avec des gens très différents et de devoir pitcher des idées ou des sujets en un temps très court et de manière claire. Julie me dit souvent que je suis une bonne commerciale, ce que je n'aurais pas forcément imaginé ! Aussi, je me suis rendu compte que j'avais un très bon réseau. L'entretenir est aussi une compétence. Je ne l'ai jamais fait de manière active ou réfléchie. Mon métier l'a fait pour moi. Le réseau reste le premier cercle de vente, de soutien et de développement d'une marque. Il ne faut surtout pas le négliger.

Quels autres conseils pourriez-vous donner à un futur entrepreneur ?

Le premier, c'est que Google est vraiment ton ami ! En tapant 'comment faire'..., il y a 90 % de chances d'avoir une bonne réponse ! C'est

comme une notice de médicament, c'est rébarbatif, mais important. Sur Youtube, il n'y a pas que des conseils pour réussir son maquillage, il y a aussi plein d'informations business utiles. Après, je ne suis vraiment qu'au tout début de l'aventure entrepreneuriale. Et de manière générale, j'ai l'habitude de ne suivre aucun conseil ! J'ai épousé mon patron, je me suis associée avec une amie etc. J'ai, par contre, écouté énormément de podcasts, notamment « Génération do it yourself » de Matthieu Stefani. Le point commun de tous les récits entrepreneuriaux, c'est qu'il n'y en a pas. Chaque trajet est différent. Je pense que quand on sent que c'est juste pour soi, il faut y aller. Je suis personnellement très perfectionniste, mais j'apprends à lâcher. Si on attend que tout soit parfait, ce n'est jamais le bon moment.

Qu'est-ce qui pourrait vous manquer de votre ancienne carrière ?

Je continue à travailler à mi-temps chez RTL pour préparer et présenter Place Royale. Je combine le meilleur des deux mondes pour l'instant ! Même si les gens qui font deux mi-temps le savent bien, on travaille beaucoup trop à ce régime ! Ce qui pourrait tout de même me manquer, c'est la pression du direct que j'avais avec le journal télévisé. C'est quelque chose qui donne beaucoup d'adrénaline. Par contre, je ne suis pas droguée à l'antenne et j'ai toujours su que je pouvais m'en détacher. Je l'ai d'ailleurs déjà fait pour de longues périodes, mais il y a vraiment quelque chose de particulier au direct, de léger et d'excitant, qui ne peut être comparé avec rien d'autre. ●



Après un douzaine d'années aux commandes du JT de RTL, Alix Battard vient de lancer sa marque de bijoux en diamants synthétiques. © Laetizia Bazzoni

« On ne parle pas assez de la dureté de l'entrepreneuriat »

Serial entrepreneur dans la communication et l'évènementiel, Bernard Van Acker s'est lancé avec fougue dans la cosmétique il y a une dizaine d'années. Avec Celestetic, il combine recherche scientifique, santé de la peau et esthétique. Sur son chemin : réseautage intense et persévérance.

✎ FLORENCE THIBAUT

Qu'est-ce qui vous a donné envie de travailler dans votre secteur actuel ?

J'ai toujours été très intéressé par les sciences et la recherche. Une de mes rencontres décisives a été Gabriel Gavazzi, mon futur associé dans l'aventure Celestetic. Sa mère était alors médecin esthétique.

Elle avait développé quatre produits de 'cosmétique' (soit des produits ayant des propriétés curatives et thérapeutiques, un concept né aux États-Unis dans les années 2000) pour soigner la peau après un traitement au laser. Comme elle ne pouvait pas les commercialiser (les médecins ne peuvent pas mener d'activités commerciales en Europe), son fils a eu envie de se lancer. Il savait que j'avais déjà créé plusieurs entreprises. On s'est associés et en octobre 2015, après énormément de recherche, notre marque Celestetic (machines, cosmétiques et traitements) était officiellement née. Nous avons aujourd'hui créé une soixantaine de références.

Avez-vous toujours eu envie d'être entrepreneur ?

J'ai créé mon premier business à 12 ans ! Je revendais des pogs à la cour de récréation. Je pense qu'être entrepreneur n'est pas quelque chose qu'on veut, mais qu'on est. Ce n'était pas mon rêve, je le suis devenu par la force des choses. D'ailleurs, je trouve qu'on ne parle pas assez de la dureté de l'entrepreneuriat. Au départ, quand on conceptualise son projet, on est dans une phase de rêve, super-excitante.

Tout est possible. C'est quand on confronte son business plan où on pense conquérir le monde à la vraie réalité du terrain que les choses se corsent. Cette phase entre la conceptualisation et la rentabilité est la plus dure. Elle a duré presque cinq ans chez nous. Je suis même retourné vivre en colocation. Comme de nombreux starters, notre accès au financement était compliqué. J'avais besoin que ça marche. Tout s'est débloqué en 2019 et Celestetic a explosé. En 2023, notre chiffre d'affaires atteignait 4,3 millions d'euros. Nous visons 10 millions d'ici 2027. Nous sommes présents dans une quinzaine de pays et cinq marchés devraient être ouverts d'ici la fin de l'année.

Quelle pourrait être une leçon récente ?

J'échange souvent avec d'autres entrepreneurs,



Bernard Van Acker © David Plas

notamment au sein du réseau Entreprendre. On a tous les mêmes problèmes de recrutement et de rétention de nos collaborateurs depuis la crise du Covid-19. La réalité du travail a énormément changé depuis lors et on en ressent encore les effets. L'équipe et l'humain, c'est tout. J'emploie une vingtaine de personnes entre les Pays-Bas, la France, la Belgique et la Chine. Personne chez nous n'a une seule casquette. Vanessa Petit, notre RH, par exemple, gère aussi la logistique. Je pense que c'est un facteur de succès. Aussi, je me suis rendu compte qu'une entreprise ne peut pas avoir deux CEO, même s'ils sont complémentaires. Une organisation a besoin d'une seule tête et d'une vision. Gabriel s'est retiré de la structure en 2018. Il est resté actionnaire et je suis le seul dirigeant de la société, c'était la bonne chose à faire.

Quels seraient vos conseils à un entrepreneur en herbe ?

Entreprendre commence par la création d'une idée, qu'il s'agisse de lancer une boucherie ou une start-up. On peut aussi être entrepreneur en se lançant dans une activité artisanale ou industrielle. Sur le plan des valeurs, engagement et passion sont les deux prérequis requis à combiner indépendamment du secteur visé. Je suis convaincu qu'on ne peut pas réussir sans effort, même s'il ne faut pas s'acharner si une idée ne prend pas. Pour ma part, lundi ou dimanche, je travaille tous les jours. Le business ne s'arrête jamais, donc il faut vraiment aimer ce qu'on fait ! Aussi, le premier vendeur d'un projet, c'est son créateur. Il faut être l'ambassadeur de sa boîte et pouvoir la défendre. Personne ne pourra mieux le faire que vous. ●

Gestionnaire de trafic de drones, un métier à inventer



© Branislav Milić

Simon Devoldere est un ancien officier de la Force Aérienne. En 2021, il a rejoint skeyes, l'entreprise publique en charge de gérer le trafic aérien belge. Son titre officiel : UTM manager (Unmanned aircraft system Traffic Management). Il dirige un département tout nouveau : celui dédié aux vols de drones.

✎ LILIANE FANELLO



Ancien officier de la Défense belge, Simon est l'un des premiers à surveiller le trafic des drones. © skeyes

La mission première de skeyes est de garantir la sécurité dans l'espace aérien belge et dans les aéroports où nous fournissons des services», explique Simon Devoldere, gestionnaire de drones. «L'émergence des drones pousse les autorités à réglementer ce nouveau type de trafic.»

Ainsi, l'expertise de skeyes dans la gestion des vols d'avions habités est très utile pour le trafic de drones. Néanmoins, celui-ci présente des tas de spécificités. «Pour un drone, tout est plus flexible et plus court : le timing, la hauteur de vol...» Entre un avion qui vole à 20.000 pieds et un drone à 50 mètres, les risques à prendre en compte ne sont pas tous identiques. D'autant que la technologie des drones évolue à une vitesse V V prime. «Il y a trois ou quatre ans par exemple, la batterie d'un drone tenait environ 10 minutes. Aujourd'hui c'est 45 minutes. Les drones peuvent donc voler plus loin et hors du champ de vue. Il faut dès lors trouver d'autres manières d'assurer la sécurité de ces vols.»

C'est pour cela que la réglementation autour des drones évolue sans cesse, et vite. En tant que spécialiste drones chez skeyes, Simon est aussi coordinateur d'un projet européen, le projet BURDI, qui a pour mission de dessiner, à partir de la réglementation européenne, le futur paysage du trafic aérien de drones dans les États membres. Plans de vol, autorisations de décollage et d'atterrissage, processus, outils... Tout est à construire.

Un secteur en pleine expansion

L'enjeu est énorme. En quelques années à peine, on est passé en Belgique de 600 vols de drones

autorisés par an à environ 12.000 aujourd'hui. Et ça ne va certainement pas s'arrêter là, selon Simon. «Les vols de drones utilisés pour le loisir vont sans doute stagner, mais pas ceux des entreprises et des industriels», affirme-t-il. Chaque jour ou presque, il voit de nouveaux usages apparaître. «skeyes accompagne, par exemple, le Port d'Anvers qui va utiliser des drones pour prélever des échantillons à bord des bateaux et les acheminer en un temps inédit vers le laboratoire.»

Simon affirme que la Belgique est vraiment à la pointe dans le domaine. «Il y a énormément d'entreprises belges dans l'industrie des drones. Et skeyes va accompagner ces développements. C'est pour cela d'ailleurs que nous allons recruter de nouveaux collègues. C'est un secteur d'avenir et les drones ne comptent pas encore beaucoup de spécialistes. Ce que nous recherchons, c'est avant tout des personnes qui ont envie d'apprendre, tout en ayant un peu d'affinités avec la technologie.»

«Personnellement, je suis passionné d'aviation depuis l'âge de 6 ou 7 ans. Ce que les drones m'apportent de plus ? Sans doute la créativité. On reçoit souvent des demandes de clients ou d'opérateurs de drones auxquelles nous n'avions même jamais pensé. Il faut donc sans cesse s'adapter et trouver des solutions créatives. Il y a deux ans par exemple, nous avons accompagné un vol de drone entre deux hôpitaux pour transporter des tissus humains. Ainsi, en accompagnant le développement du trafic de drones, nous allons aussi aider les hôpitaux et, au bout du compte, les gens qui doivent être soignés. Et c'est vraiment passionnant !» ●

Travail hybride, travail soutenable ?

Démocratisé dans le sillage de la crise sanitaire et de l'explosion du télétravail, le travail dit « hybride » pose toutes sortes de questions organisationnelles, managériales et humaines dans l'organisation.

✍ MICHEL AJZEN

Bien qu'il n'existe pas de consensus clair sur sa définition, le travail hybride renvoie à une plus grande mixité entre le travail réalisé au bureau et celui réalisé depuis d'autres endroits, d'où parfois la notion de « travail distribué ». En parallèle, se jouerait une plus grande dépendance aux technologies de l'information et de la communication par le recours à des outils tels que Teams ou WhatsApp, pour organiser la coprésence, c'est-à-dire, être ensemble au même moment, mais pas nécessairement au même endroit et d'autre part, la collaboration à distance s'aidant de dispositifs tels que Sharepoint ou Onedrive.

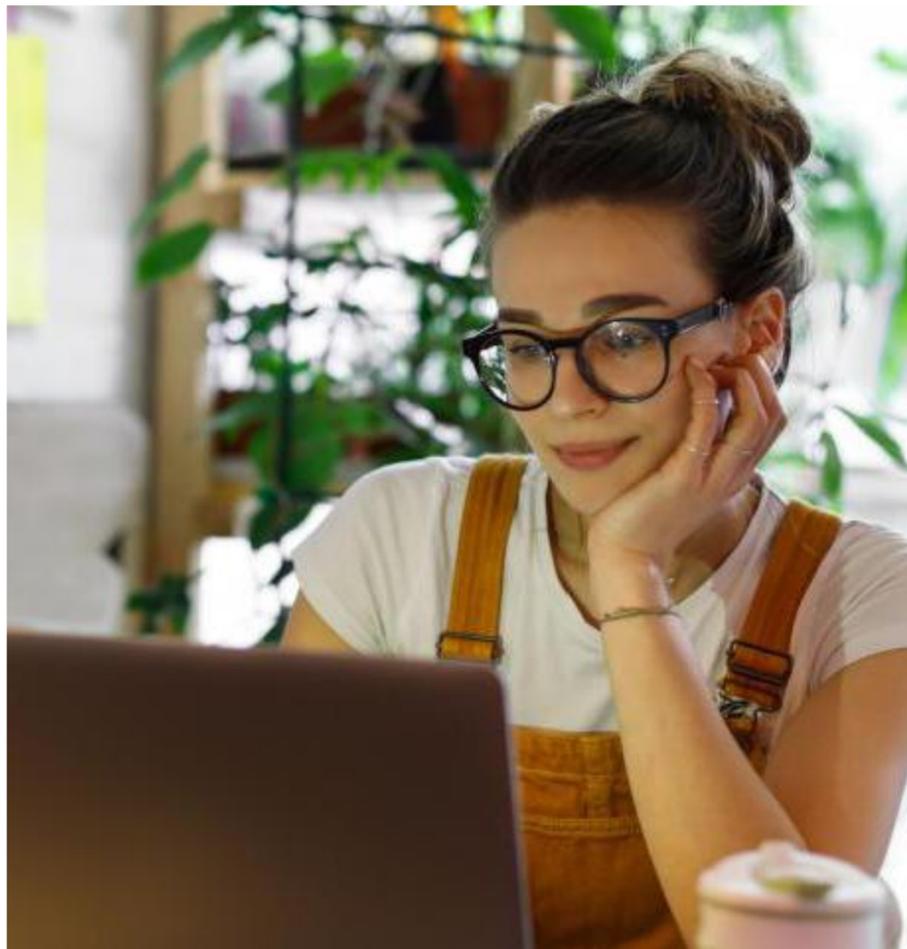
Reconfiguration du travail

Qu'il soit question de télétravail, de travail distribué ou de travail hybride, les enjeux organisationnels, managériaux et humains que ces pratiques véhiculent paraissent identiques, bien qu'ils s'intensifient à mesure que la fréquence de travail à distance augmente. De nombreuses études montrent ainsi comment le recours au télétravail peut mener à une reconfiguration des dynamiques collectives de travail. L'on pense ici à des phénomènes d'isolement, de désocialisation, de dégradation du sentiment d'appartenance et des relations sociales davantage distendues entre les collègues. Cependant, les technologies peuvent jouer un rôle lorsque les employés transposent — au moins en partie — les espaces physiques et leurs dynamiques (pensons à la machine à café) dans des espaces virtuels. Néanmoins, cela ne se fait pas automatiquement. Au contraire, cela demande un effort supplémentaire pour que se maintiennent les relations à distance.

Par ailleurs, l'enjeu n'est pas juste de garantir du lien, on touche ici à l'innovation, le management de la coprésence, la collaboration, la gestion des emplois et des carrières, le bien-être, la reconnaissance ou encore le sens, rendus plus complexes à distance — ou en coprésence.

Vers un retour au bureau ?

Et c'est là que les choses se complexifient... le bureau serait devenu moins séduisant. De fait : meilleure conciliation privée-professionnelle, gain de temps dans les déplacements, réduction de l'empreinte énergétique, etc., nombreuses sont les opportunités qu'offre le travail hybride. Pour les employeurs également : potentielles réductions des espaces de travail, des frais de maintenance et des dépenses énergétiques.



© Shutterstock

Le travail hybride soulève des questions profondes sur le rapport individuel au travail. Le risque est celui de la surindividualisation.

Pourtant, si ça a fonctionné pendant la pandémie, tout comme cela semble toujours être le cas aujourd'hui, cela sera-t-il toujours vrai demain ? Poser cette question revient à s'interroger sur la soutenabilité du travail hybride à long terme, sur son caractère durable — sans remettre en cause les avantages nombreux du télétravail, ni de plaider pour un retour généralisé au bureau.

Simple de conscientiser comment le travail hybride soulève des questions plus profondes sur le rapport individuel au travail, appelant davantage de réponses managériales, elles aussi, individualisées. Le risque est alors celui de la surindividualisation — déjà matérialisée par certaines pratiques de GRH dites « à la carte ». Cumulée à la dilution du collectif que provoque la distance, cela laisse présager l'émergence d'autres risques à long terme : inégalités, exclusion, intensification du travail ou mal-être.

Le caractère soutenable du travail hybride semble dès lors tenir à la capacité, des employeurs, managers, employés et représentants syndicaux à s'accorder sur la manière de faire vivre ces espaces physiques et collectifs, favorables au relationnel, porteurs et créateurs de sens, et depuis lesquels le travail vivant se voit incarné. ●

Télétravailleurs : 5 conseils pour doper votre bien-être

Six travailleurs sur dix ont un job qui leur permet de choisir de quel endroit bosser : de chez eux, d'un coworking proche ou en voyageant. Ces formes de télétravail ont des avantages précieux : liberté, autonomie, responsabilités accrues, mais demandent un peu de discipline pour bien fonctionner. Voici nos meilleures astuces pour bien en profiter.

✍ ANNE EVERARD

Soignez votre espace de travail

Votre espace de travail doit être lumineux : installez-vous si possible près d'une fenêtre. Elle aura une influence positive sur vos yeux, votre humeur et votre sommeil. Ajoutez une ou plusieurs plantes vertes dans votre champ de vision. Plusieurs études ont prouvé que cela suffit à apaiser significativement l'anxiété et le stress. Le bruit fatigue et déconcentre : si possible, faites en sorte de le réduire autour de vous. Si nécessaire, offrez-vous des bouchons d'oreille ou un casque antibruit. Pensez à aérer régulièrement votre espace de travail : l'oxygène est essentiel au bon fonctionnement de votre corps et de votre cerveau.

Pensez à votre matériel

Pour éviter les douleurs musculaires et les tensions, investissez dans une bonne chaise de bureau et veillez à la hauteur de la table pour que vos deux pieds soient à plat sur le sol. Si vous travaillez plusieurs heures par jour devant un écran, pensez à rehausser votre laptop et donc à



© Shutterstock

acheter un clavier distinct. Attention, si vous travaillez avec deux écrans, ne tournez pas le cou d'un écran à l'autre, mais tout le torse, sinon gare au torticolis.

Améliorez votre concentration

Pensez à avoir un espace de travail rangé. Certains se concentrent plus facilement en télétravail, car ils sont moins dérangés par les collègues ou le bruit. D'autres rapportent qu'ils ont plus de difficultés, car les sources de distraction liées à la vie privée sont plus présentes. Établissez des règles claires avec les éventuels autres occupants de votre espace de travail : qui travaille, et quand ? Quels dérangements, quels bruits sont autorisés ou pas ?

Fixez vos limites

Si votre bureau n'est pas derrière une porte que vous pouvez fermer le soir, rangez tout votre matériel de travail hors de votre vue afin de profiter à 100 % de votre temps libre. Convenez de

vos horaires en télétravail : donnez-vous une heure de début et une heure de fin.

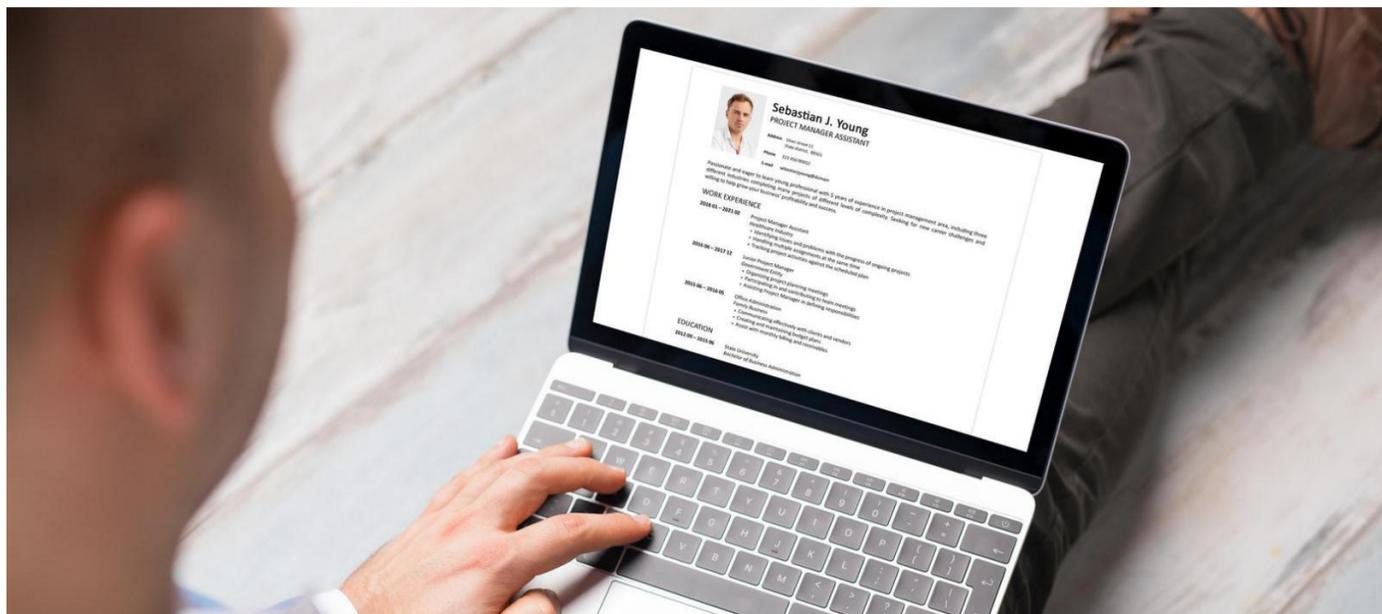
Choisissez un rituel de passage !

Votre cerveau a besoin de clôturer les activités privées avant de passer au travail. Mettez en place un petit rituel, par ex. je m'habille puis je travaille. Et inversement après votre journée de travail, laissez derrière vous vos préoccupations professionnelles : aller marcher 15 minutes, changer de vêtements, écouter de la musique et danser, faire 10 minutes de méditation ou de cohérence cardiaque.

Quatre idées bonus : pourquoi ne pas tester la sieste à midi ? Pensez à prendre des pauses entre les réunions en ligne (au moins 5 à 10 min.). Veillez à avoir suffisamment de contacts sociaux et enfin n'oubliez pas de célébrer vos succès ! ●

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.

Trois erreurs à ne plus commettre quand on postule



© Shutterstock

Chaque année, les spécialistes du recrutement et autres géants de l'intérim voient défiler bon nombre de CV. Face à une foule de candidats potentiels, les recruteurs éliminent souvent au premier tour ceux dont les CV sont trop longs ou mal structurés. Voici trois erreurs à éviter quand on postule.

✍ FLORENCE THIBAUT

1. Vouloir tout mentionner

Souhaiter faire le tour de toutes ses expériences et les décrire en détail est une maladresse classique. Ainsi le CV idéal devrait tenir sur une page maximum. Les expériences doivent y être décrites de manière directe et succincte afin de susciter la curiosité. Quelques tâches et responsabilités clés suffisent à situer un poste. Ne gar-

dez que les informations pertinentes pour le job convoité. Une fois que vous travaillez depuis plusieurs années, tout ce qui a trait à des petits jobs d'étudiants peut, par exemple, être retiré. Une fois l'intérêt du recruteur éveillé, libre à vous de revenir sur certains éléments ou apprentissages importants lors d'un premier entretien.

2. Être peu structuré

La structure du CV doit être comprise en un coup d'œil. Le recruteur doit très vite savoir où chercher ce qu'il cherche, des études aux activités extraprofessionnelles, en passant par les informations de contact. N'hésitez pas à personnaliser votre CV (couleurs, graphisme, choix de police etc.) pour faire apparaître votre personnalité. À condition que l'ensemble soit esthétique

et cohérent. Au niveau du choix de photos, le selfie ou les photos de vacances, c'est non. Mieux vaut ne rien mettre comme image, si on n'a pas de portrait de qualité.

3. Ne pas se relire

Faire des fautes d'orthographe, laisser des coquilles ou des fautes de frappe dans son CV est généralement rédhibitoire. Cela témoigne d'un peu de motivation et/ou d'envie de bien faire. Les détails ont leur importance. Il existe suffisamment de correcteurs orthographiques gratuits en ligne pour pallier ses propres lacunes. N'hésitez pas également à faire relire votre CV par votre entourage, de votre grand-mère à l'orthographe parfaite à votre cousin professeur de français. ●

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

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

SALES
hello@referenc.be
02/225.56.45

CONCEPTION
Joys Degroot, Creative Studio
creative@sudinfo.be

GRAPHISME
Frédéric Guisen
frederic.guisen@sudinfo.be

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

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

SUPPLÉMENT DE

LE SOIR SUDINFO

COMPRENDRE ET LIBÉRER LA PUISSANCE DE LA NEURO-INCLUSION AU TRAVAIL

PLUS D'UN MILLIARD DE PERSONNES DANS LE MONDE ONT UN CERVEAU QUI FONCTIONNE DIFFÉREMENT DE LA NORME. ET SI, AU LIEU DE LE VOIR COMME UN « HANDICAP », ON CHERCHAIT À LE VALORISER POUR EN FAIRE UN VÉRITABLE ATOUT POUR L'ENTREPRISE, LES ÉQUIPES ET LA PERSONNE.



PROGRAMME ET INSCRIPTION:
<https://htag.referenc.be/c/events/masterclass-neurodiversity>

KEYNOTE SPEAKER

PIERRE ESCAICH
NEURODIVERSITY TALENT PROGRAM DIRECTOR, **UBISOFT**

CHEZ UBISOFT, AU SEIN DE L'ÉQUIPE MONDIALE EN CHARGE DE LA GESTION DES TALENTS, PIERRE ESCAICH SUPERVISE UN PROGRAMME VISANT À DONNER AUX TRAVAILLEURS NEURO-ATYPIQUES ACTUELS ET FUTURS LE SOUTIEN DONT ILS ONT BESOIN POUR RÉALISER LEUR PLEIN POTENTIEL AU TRAVAIL.



Aurelia Takacs
Cisco



Greg Renders
Syensqo



Isabelle Deliège
Let's Change



Benjamin Renaville
Bruxelles Environnement

CETTE MASTERCLASS EST ORGANISÉE AVEC LE SOUTIEN DE





Wallonie Finances expertises engage **UN CHARGÉ DE PROJET POUR RENFORCER SON PÔLE TRANSVERSAL**

Sous la responsabilité du Coordinateur général adjoint en charge de la cellule SPOC/Transversal du CeSEFFB, le chargé de projet aura pour principales missions:

Suivre un ou plusieurs projets portés par le Centre:

- Participer à l'élaboration et la planification du projet;
- Participer à l'élaboration de la cartographie des risques du projet;
- Veiller à l'exécution des tâches de chaque acteur du projet, dans les meilleures conditions ;
- Veiller à la fourniture des livrables à chaque jalon du projet;
- Analyser et anticiper les besoins du projet ;
- Faire le bilan du projet avec un point précis sur les coûts engendrés

et les difficultés;

- S'assurer de la rédaction du bilan final du projet, et de la transmission de tous les livrables attendus;
- Veiller à la bonne mise en œuvre des collectes de données assurées par le pôle transversal du CeSEFFB et y participer le cas y échéant;
- Rédiger des rapports et des notes;
- Rédiger et mettre à jour les procédures, consignes et documents techniques;
- Apporter un support administratif au coordinateur adjoint en charge du pôle transversal du Centre.

Voir les conditions détaillées sur <https://cif-walcom.be/fr/>

Wallonie Finances Expertises est le Centre stratégique d'expertise fiscale, financière et budgétaire du Gouvernement wallon.

Les candidatures (constituées du CV actualisé, d'une lettre de motivation en lien avec la fonction postulée et d'une copie du diplôme) doivent être envoyées à l'attention de **Monsieur Michael VAN DEN KERKHOVE** pour le **15 octobre 2024 à minuit au plus tard**.

Cet envoi s'effectue par courriel à michael.vandenkerkhove@wfe.wallonie.be et copie à valerie.bruyninckx@wfe.wallonie.be



INDIVIDUALISER LE CYCLE DE VIE DU COLLABORATEUR: JUSQU'OU ET COMMENT ?

CHACQUE COLLABORATEUR PASSE PAR DIFFÉRENTES ÉTAPES DANS UNE ORGANISATION, DEPUIS LE JOUR OÙ IL DÉCOUVRE L'ENTREPRISE ET POSE SA CANDIDATURES JUSQU'À CELUI OÙ IL QUITTE SA FONCTION ET PART VERS D'AUTRES HORIZONS. CETTE CONCEPTION

DU « CYCLE DE VIE » DU TRAVAILLEUR A VU SE DÉVELOPPER L'APPROCHE D'EXPIÉRIENCE COLLABORATEUR. ELLE S'INSCRIT PLUS LARGEMENT DANS UNE INDIVIDUALISATION DE LA GRH REPOSANT SUR LA PERSONNALISATION DE LA RELATION QU'ENTRETIENT L'ORGANISATION AVEC CHACUN DE SES SALARIÉS. MAIS JUSQU'OU ALLER ET COMMENT PROCÉDER POUR NE PAS ALLER TROP LOIN ET PRÉSERVER LE COLLECTIF DE TRAVAIL ?

C'est ce que nous explorerons lors de ce séminaire avec des focus spécifiques sur le recrutement, les rémunérations, la formation et le développement et le bien-être au travail.



PROGRAMME ET INSCRIPTION:

<https://htag.references.be/c/events/individualisation>

CE SÉMINAIRE EST ORGANISÉ EN CO-CRÉATION AVEC

