

# Références

## RÉVÉLEZ-VOUS !

N°06

SEPTEMBRE 2024

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

## Se former pour être bien dans son job

Ce que les entreprises attendent de vous en matière de formation



Dossier P.6

## Les clichés sur le travail ont la vie dure dans nos organisations !

Coût du travail, liberté accrue de l'entrepreneur ou facilité d'être fonctionnaire, les clichés circulent librement dans nos couloirs. Marie-Anne Dujarier les a analysés pour nous.

14



## Quand l'entreprise soigne l'accueil des petits nouveaux

Pour les employeurs aussi, les premières expériences peuvent être déterminantes pour la suite. C'est tout l'intérêt d'un programme d'« on-boarding » des nouveaux collaborateurs bien pensé.

19



## La semaine de quatre jours est-elle LA solution ?

Ce nouveau régime de travail revient régulièrement dans l'actualité. Permet-il un vrai gain en matière d'équilibre de vie ? Rencontre avec Lode Godderis, Professeur à la KULeuven et spécialiste de la question.

26



# Ajoutez le maillon manquant à votre parcours professionnel

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

[www.ichecformationcontinue.be](http://www.ichecformationcontinue.be)

## ICHEC

formation  
continue



Chaire en  
Pratiques  
Managériales  
Innovantes

LES RENDEZ-VOUS DE LA CHAIRE

# Le Forum du Management Responsable

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



Mardi 24 septembre  
Infrabel Academy



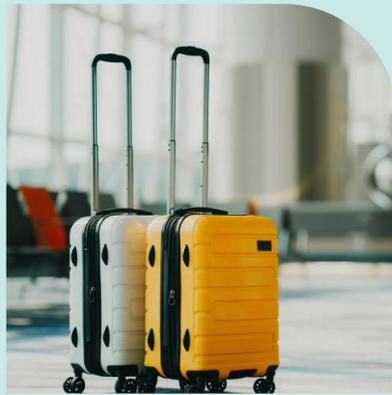
Plus d'informations et inscription



# 15

## L'entreprise sans patron

Entre le statut de salarié et celui d'indépendant, le portage salarial comporte des aspects intéressants.



# 18

## Le « workation », on y croit !

L'idée est de faire son travail, comme d'habitude, mais depuis un autre lieu que son domicile ou son bureau.

# 20

## Être un leader « Next Gen »

Le leader version 2024 doit être engageant et inspirant, mais surtout très humain et empathique.



# 21

## La chronique de l'académique

Dans cette nouvelle rubrique, le professeur Michel Ajzen analyse nos manières de travailler, de penser et de nous organiser.



# 25

## Le talent du mois

Françoise Jolly a fait d'une ferme familiale un havre de paix durable et citculaire du côté de Wanze.



© Perrine Pohier

## Moins de salles de classe, plus d'interactions

On apprend tous différemment en cours, au travail ou à la maison, quels que soient notre âge ou notre métier. Tutoriels sur Youtube, requête à ChatGPT ou question à Google, on est souvent plus direct et parfois plus proactif dans sa vie privée. Au bureau, on attend que son employeur propose des plans de formations intéressants et diversifiés, mais surtout personnalisés et adaptés à son travail au quotidien. On ne veut plus d'expert qui dispense sa science ex cathedra devant une salle passive et attentiste, mais bien des échanges, des cas pratiques et des témoignages de travailleurs confrontés aux mêmes enjeux. On reste malgré tout encore peu nombreux à faire de la place dans un horaire toujours plus chargé pour se poser et prendre le temps d'apprendre de nouvelles choses. C'est ce que constatent six experts de la formation qui ont débattu de leurs réalités pour Références cet été. Ils confirment que ce sont bien ces compétences maintenues au goût du jour (à revoir régulièrement) qui font notre employabilité sur le marché du travail. Et puis en assistant à une formation (de préférence en présentiel), on sort de son quotidien, on réfléchit et on rencontre souvent des collègues d'autres départements ou des confrères d'autres secteurs d'activité, des effets collatéraux plus qu'appréciables. Ce qui ne remplace pas pour autant l'effet « machine à café » et l'intérêt des échanges informels en dehors de tout programme ou plan de formation officiel, sources de tant d'idées et générateurs d'énergie.

Bonne rentrée !

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

## SUIVEZ-NOUS EN LIGNE !

-  [www.references.be](http://www.references.be)
-  LinkedIn (Références)
-  Instagram (referencesbe)
-  Facebook (References.be)

# Best of [été]



© Shutterstock

## Le workation séduit les jeunes talents

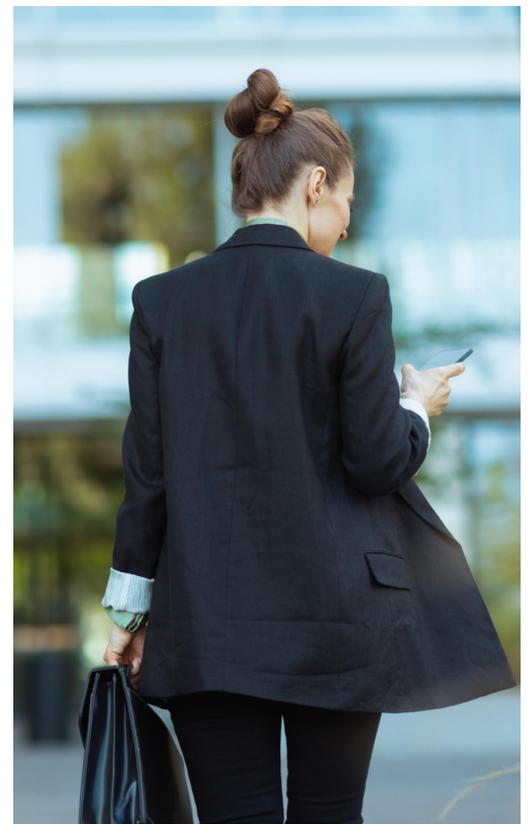
Travailler à l'étranger est un doux rêve pour beaucoup. Dans la formule de « workation », on combine travail et vacances en télétravaillant depuis un autre pays. Pour un quart des Belges, c'est une option attractive. Si on envisage les moins de 40 ans, ils sont même 40 % à s'y intéresser de près. Cette possibilité de flexibilité accrue, qui peut contribuer à fidéliser ses équipes, surtout celles qui ont de la famille à l'étranger, n'est pas encore tellement répandue dans notre pays. Seuls 9 % des travailleurs déclarent que la formule est autorisée dans leur entreprise. C'est ce qui ressort d'une enquête menée par SD Worx.

## Un nouveau défi pour 9 % des Belges

Les Belges sont, cette année encore, les travailleurs les plus loyaux d'Europe. Ainsi, moins d'un collaborateur en poste sur dix recherche activement un autre job et envisage de changer d'employeur d'ici la fin de l'année. Nos compatriotes sont plus fidèles que nos voisins, puisqu'ils sont 11 % en France et aux Pays-Bas à envisager un changement. A titre de comparaison, en 2023, ils étaient chez nous 8 % à vouloir rapidement un autre challenge professionnel. Un Belge sur cinq se dit également ouvert de manière passive aux opportunités, ce qui porte à 72% le pourcentage de Belge qui restera sans doute en poste cette année.



© DR



© Shutterstock

## Comment vaincre le blues de la rentrée ?

Quand les vacances s'achèvent, le retour au bureau se montre parfois difficile à appréhender. Cette période est alors synonyme de déprime passagère. Adopter quelques conseils pratiques peut s'avérer bien utile pour se remotiver. La première étape à suivre pour réussir son retour de vacances consiste à se garder un peu de temps libre avant de reprendre le travail. Pour décompresser et retrouver son rythme habituel. La pratique d'une activité physique, un dîner entre amis et le retour progressif aux horaires réguliers des repas et du coucher constituent autant de solutions efficaces. Et pour se maintenir dans l'ambiance positive, pourquoi ne pas déjà préparer son prochain week-end prolongé ?

## Le job d'étudiant, un passeport pour l'emploi



© Shutterstock

Chaque année, le nombre d'étudiants jobistes ne cesse de croître en Belgique. L'été est évidemment une période propice pour trouver un job temporaire, mais parfois aussi pour décrocher son premier emploi une fois son diplôme en poche.

En Belgique, près d'un étudiant sur deux a un job à côté de ses études. Si, comme le souligne notamment la Fédération des étudiants francophones, une bonne partie d'entre eux travaillent pour faire face à la hausse du coût de la vie et financer leurs études, il existe aussi d'autres motivations. Dans certains cas, un job étudiant peut constituer une belle opportunité pour décrocher un premier emploi rapidement. La pénurie de main-d'œuvre actuelle sur le marché de l'emploi leur donne toutes leurs chances. Travailler en entreprise, par exemple durant un mois en été, permet bien sûr de développer ou tester certaines compétences sur le terrain, mais aussi de construire un début de réseau professionnel, de donner une bonne impression auprès de l'employeur par son engagement et/ou de rechercher activement des opportunités de carrière dans l'entreprise en question. Même si la boîte n'engage pas immédiatement, vous serez dans ses petits pa-

piers et elle pourrait vous recommander pour un poste à l'avenir, que ce soit chez elle ou ailleurs

Vous l'aurez compris, il ne faut négliger aucune piste et tirer profit au maximum du temps passé dans l'entreprise. Au-delà des compétences techniques acquises sur les bancs de l'école, vous devez démontrer votre motivation, votre ouverture d'esprit, votre capacité d'adaptation à un nouvel environnement dans un délai très court, votre esprit d'équipe en même temps que votre aptitude à bosser de façon autonome, votre résistance au stress ou encore vos talents en matière de communication. La partie n'est donc pas gagnée d'avance si vous désirez passer d'un « petit boulot » à un véritable emploi par la suite, mais c'est possible. Pour l'heure, trouver un job d'étudiant n'a jamais été aussi facile. Quelques clics sur la toile suffiront à vous en convaincre. Une piste parmi d'autres pour décrocher un travail étudiant dans votre région : le site Student.be. Un dernier conseil : sur votre CV, n'indiquez en priorité que les jobs étudiants en lien avec l'emploi que vous recherchez, ainsi que les compétences que vous aurez acquises durant ces jobs. Un job étudiant, ça se valorise aussi...

## Est-il conseillé de partager ses loisirs et passions sur son CV ?



© Shutterstock

Fan d'échecs, passionné de sports de combat ou guitariste amateur, on ne sait pas toujours s'il est intéressant de lister ses passions sur son CV. Les hobbies, engagements associatifs ou intérêts personnels peuvent pourtant humaniser une candidature.

Études, formations ponctuelles, stages ou premiers emplois se retrouvent naturellement sur votre CV. Des compléments d'informations comme l'adresse ou l'obtention d'un permis de conduire B aussi. Des activités non directement liées à la sphère professionnelle peuvent également y trouver leur place, surtout quand on débute et qu'on a peu d'expériences différentes à valoriser. Facteurs de différenciation, ces précisions personnelles dévoilent un pan de votre personnalité et peuvent attirer l'œil d'un recruteur, surtout lorsqu'elles requièrent des savoir-être ou savoir-faire clés. Une activité bénévole montre, par exemple, un engagement social et/ou des capacités d'organisation, qu'il s'agisse

d'un rôle de chef scout, d'une casquette de président d'association étudiante ou de volontariat auprès d'une ASBL de collecte alimentaire.

### Ne garder que les loisirs « utiles »

Pour le spécialiste du recrutement Robert Walters, le premier filtre si on a beaucoup de passions à mentionner, c'est le lien avec le poste potentiel recherché ou l'image de personne créative, organisée ou encore tournée vers les autres que vous souhaitez donner. Après quelques années sur le marché, certaines activités, notamment étudiantes, peuvent être supprimées pour laisser place à d'autres. Au niveau de l'emplacement sur le CV-même, une rubrique dédiée après l'expérience et la formation a tout son sens. Tout comme les autres postes, le classement doit être chronologique. Il s'agit ensuite de décrire son rôle brièvement comme on le ferait pour une ancienne fonction en cohérence avec le reste de son CV.

## Faut-il mentionner le salaire sur une offre?

Le géant du job posting Indeed estime qu'en Belgique, seules 13 % des offres d'emploi indiquent le salaire proposé, alors qu'à l'international ce pourcentage grimpe à près de 86 %. Pour Clothilde Lembourg, consultante chez Robert Walters, le grand intérêt pour une entreprise est de recevoir des candidatures de meilleure qualité. Le travailleur pourra, quant à lui, mieux situer son propre profil par rapport au montant mentionné. « Les statistiques le prouvent, les offres qui évoquent le salaire attirent plus de candidats et avec des profils plus pertinents. On le voit tous les jours. Ces annonces précises attirent deux fois plus de candidatures et génèrent 62 % d'impressions supplémentaires. Il ne faut pas hésiter, même si ce n'est pas encore une pratique répandue sur le marché belge. »

Mentionner une fourchette plus qu'un montant précis permet de laisser une marge de manœuvre aux deux parties. « Connaître le salaire avant un premier entretien n'empêche pas de négocier pour autant. Le montant partagé n'est pas figé dans le marbre ». Aussi, tout complément d'information sur les packages et les avantages extralégaux, comme la présence de tickets repas, le type d'assurances proposées ou encore la possibilité de budget mobilité ou de frais de représentation, est bienvenu. Cela peut pousser un candidat en poste, qui ne pensait pas forcément changer de fonction, ni d'employeur, à sauter le pas ».

 **Découvrez**  
notre site !



# Se former, un effort de chacun à chaque instant

Dans un contexte où les compétences ont une durée de vie toujours plus courte, la formation n'est plus un luxe qu'on s'offre de temps en temps, mais une obligation pour rester dans la course. Plans de formations formels, apprentissages 'on the job' ou formats hybrides changent la donne pour le travailleur, comme pour son organisation.

✎ FLORENCE THIBAUT

L'apprentissage tout au long de la vie a reçu un coup de *boost* en ce début d'année avec la mise en place d'un droit individuel de cinq jours de formation par an pour les salariés à temps plein. Comment ce droit se marie-t-il avec les réalités du marché ? Références et Htag ont croisé le regard de plusieurs experts à l'occasion d'une table ronde organisée au début de l'été. Parmi les conviés, Anne Grzyb, directrice de l'Institut Universitaire de Formation Continue de l'UCLouvain ; Brigitte Hudlot, directrice d'ICHEC Formation Continue ; Jérôme Robyns, Head of Learning Expertise chez Cefora ; Pierre Lelong, Head of Innovation chez Technofutur TIC ; Marc Borry, président d'Epsilon, l'association professionnelle de la formation et du développement des compétences en Belgique francophone ; ainsi que Yannick Schattens, responsable formation chez Ores.

**Le nouveau droit individuel à la formation, né de la loi du 3 octobre 2022, a déjà beaucoup fait parler de lui, notamment avec la création, en début d'année, du nouveau Federal Learning Account. Ce droit à la formation vous semble-t-il être une avancée positive ?**

**Pierre Lelong :** « Chez Technofutur TIC, nous n'en percevons pas encore d'impact direct et immédiat. Cette mesure est à, mon sens, porteuse d'opportunités, même si ses modalités de mise en place peuvent être compliquées. »

**Yannick Schattens :** « Je pense qu'il s'agit d'une très bonne mesure pour les employés de grandes entreprises. En interne, nous ne voyons pas encore d'impact non plus sur le nombre de jours ou le nombre de personnes formées. Ceux qui suivaient déjà cinq jours de formation par an le font toujours. Ceux qui n'en voyaient pas l'intérêt restent en dessous de la moyenne. Quelques-uns de nos managers ont pris le sujet en main. Communiquer sur ce droit et ce qu'il implique est déterminant. »

**Jérôme Robyns :** « On se trouve, en ce moment, dans une phase exploratoire. Nous avons ressenti un grand intérêt de nos membres et pas mal d'interrogations. Beaucoup ne savent pas comment s'y prendre. En tant qu'experts, nous soulignons constamment l'importance de la formation, de la rétention de talents à la performance

Se former n'est plus une option. Cela bouge tout le temps, pour tout métier.

— Brigitte Hudlot —

des collaborateurs. C'est sur le format et la forme que porte le débat. Il faut réfléchir aux besoins réels plutôt que d'être simplement dans une consommation de formation 'parce qu'il faut le faire'. Pour résumer, l'intention de la loi est louable, mais il faut éviter l'obligation de cocher des cases. »

**Anne Grzyb :** « Nous n'avons pas constaté de bonds dans la demande. Je suis convaincue qu'il s'agit d'une bonne mesure, mais va-t-elle avoir un impact réel sur le degré de motivation des apprenants ? Le problème de l'engagement en formation est complexe et les chiffres belges ne sont pas bons. On estime qu'en 2023, 51,5 % des adultes n'ont pas suivi de formation. La question des incitants ne suffira pas si on ne travaille pas aussi sur l'engagement et la motivation. »

**Brigitte Hudlot :** « Nous ne voyons pas non plus d'effet en tant qu'opérateur, tant sur les formations classiques que sur les produits sur mesure. Ce qui change pour nous, c'est que nous devons repenser nos formats. Notre spécialité réside plutôt dans les formations longues. Il nous faut proposer des modules plus courts, sans dénaturer notre approche. »

**Marc Borry :** « Soulignons que tout le monde n'est pas concerné puisque le secteur public n'entre pas dans le champ de la loi. Ce qui suscite une certaine frustration. Cela a été signalé aux ministres compétents, mais nous n'avons pas encore reçu de réponse. Quand je vois à quelle vitesse le secteur privé doit s'adapter, j'espère que le public sera prévenu à temps si les choses doivent évoluer dans le même sens. Aussi, chez Epsilon, nous nous sommes interrogés sur la notion de formation informelle, relativement floue, même si le principe est intéressant. »



Yannick Schattens (Ores), Anne Grzyb (IUF), Jérôme Robyns (Cefora), Pierre Lelong (Technofutur TIC), Brigitte Hudlot (Ichech Formation Continue) et Marc Borry (Epsilon) composent notre panel d'experts. © Aurore Delsoir

**En février 2023, une enquête de SD Worx sondant un millier de travailleurs dans notre pays mettait en évidence qu'un répondant sur trois (34 %) estimait « ne pas avoir besoin de formation ». Comment susciter l'appétit des équipes à l'égard de la formation ?**

**Brigitte Hudlot :** « Se former n'est plus une option. Cela bouge tout le temps, pour tout métier, et de plus en plus vite. Il y a une universalité des changements. Ne pas se mettre à jour est pour moi un risque immense. »

**Anne Grzyb :** « Il est vrai que nous assistons à une complexification du travail et du monde professionnel qui demande des niveaux d'abstraction plus élevés. Nous constatons une obsolescence des savoirs plus rapide que par le passé. Dans ce contexte, les acteurs de l'enseignement supérieur deviennent des partenaires de formation essentiels pour les adultes. »

**Jérôme Robyns :** « Cette notion d'obsolescence des compétences est essentielle dans le débat actuel. On estime à deux ans la durée de vie d'une compétence technique. Ce qui a d'importantes conséquences sur la linéarité des carrières. »

**Yannick Schattens :** « Chez Ores, nous avons une multitude de profils de techniciens. Je dois dire que c'est plus facile avec eux. Quand il faut poser un nouveau type de compteur par exemple, on est obligé d'apprendre. Je reste convaincu que sur un même thème, il faut pouvoir avoir plusieurs approches. Prenons ChatGPT. On n'est pas obligé de l'utiliser. Il y a

tellement de choix d'outils que le personnel administratif peut choisir ce qu'il préfère. Pour encadrer l'intelligence artificielle (IA), on doit s'adapter au profil de l'employé. Ceux qui sont totalement pour sont déjà des experts. Ils doivent apprendre l'esprit critique. Ceux qui sont totalement contre n'en connaissent encore rien. On doit leur transmettre les bases. S'adapter aux niveaux de chacun est, certes, plus compliqué, mais permet de limiter les frustrations. »

**Pierre Lelong :** « Depuis 18 mois, on ressent beaucoup d'interrogations sur la transformation des métiers. Une récente étude européenne révèle que 80 % des postes de travail ont 10 % de leurs tâches impactées par l'IA. Bien sûr, tout dépend du secteur. Je pense que, comme enseignant, on n'est pas loin de 100 % du métier qui est touché. Ce qui est sûr, c'est que la pression de la technologie est intense et irréversible. »

**Marc Borry :** « Comme dans tout changement, il y a un fort aspect culturel à prendre en compte. Il faut développer de nouvelles manières de voir la formation et montrer aux gens que c'est dans leur intérêt de se former. L'individu lui-même a un rôle à jouer en se prenant en charge et en développant ses compétences. L'IA est un bel exemple. On est tous impactés. La question à se poser est : 'Qu'est-ce que je veux en faire'. »

**Brigitte Hudlot :** « Mon premier conseil serait de se former régulièrement et de ne pas attendre trop longtemps pour le faire. Après 20 ou 30 ans passés sans formation, c'est extrêmement diffi-

L'individu lui-même a un rôle à jouer en se prenant en charge.

— Marc Borry —

cile pour les personnes de se mettre à jour. C'est très dur intellectuellement. Ce n'est pas une question d'âge, mais bien de dynamique, d'habitude. Il ne faut pas pour autant absolument passer par un opérateur. On peut le faire chez soi, en ligne. »

**Jérôme Robyns :** « Développer ses compétences est un vrai enjeu d'employabilité. D'ailleurs, les Anglo-Saxons ne parlent plus de métier, mais d'ensemble de compétences. Établir une liste de ses compétences essentielles et voir là où on est à jour et là où il faut s'améliorer constitue un exercice super utile dans toute profession. »

**Yannick Schattens :** « Auparavant, on parlait de guerre des talents. Aujourd'hui, le risque n'est plus dans le recrutement, mais bien dans la formation des collaborateurs. Chez Ores, nous sommes engagés dans une transition énergé-

tique. Cela passe forcément par la formation des équipes. Limiter le turnover est le grand défi des grandes entreprises. On est enfin en train de comprendre le vrai enjeu de la formation au niveau stratégique. J'ai réalisé récemment, en suivant une conférence de Michel Barabel, professeur à Sciences Po Paris, que le fait d'envoyer les gens en formation les replonge parfois dans des traumas d'échec à l'école. Devoir prouver ses compétences, avoir un score... freine certains, qui se sentent mis sous pression. Il faut alors les rassurer et leur expliquer qu'il s'agit d'une simple mise à jour, rien d'éliminatoire. »

**Anne Grzyb :** « On parle beaucoup de freins liés à l'individu, mais il y a également des caractéristiques nationales — PIB, innovation, opportunités de formation dans les secteurs privé et public, etc. — qui doivent être prises en compte pour expliquer ces mauvais résultats. La composition du tissu économique d'un pays a un impact sur l'engagement en formation des individus. Par exemple, en Région wallonne, le tissu économique repose sur des TPME et des PME, dont les employés ont moins de facilité en termes d'accès aux formations que les employés de certaines grandes entreprises... Comme le montrent les travaux de la professeure Ellen Boeren de l'Université de Glasgow, il ne s'agit pas seulement d'individus à motiver, même si la motivation reste un levier important à prendre en compte, mais aussi d'un ensemble de facteurs organisationnels et socio-économiques ».

**Constatez-vous un retour au présentiel, plus propice aux échanges informels ?**

**Brigitte Hudlot :** « Le tout digital est un vrai piège. Les formations existent, elles sont disponibles, accessibles et on the shelves, mais les gens ne les utilisent pas. On le sent chez nos clients, il y a un vrai souhait de se former en présentiel et de sortir de son quotidien. »

**Yannick Schattens :** « Chez Ores, les équipes veulent se rencontrer et la formation le permet souvent. On apprend parfois plus de la personne à côté de soi que du formateur. L'e-learning ne permet pas ce côté informel, qui se révèle très précieux. »

**Marc Borry :** « Je suis un défenseur de l'hybridation. Il faut déterminer la partie où le numérique peut être plus utile. Tous les sujets ne nécessitent pas d'échanges dans une classe. C'est essentiel de déterminer le bon ratio. »

**Jérôme Robyns :** « 95 % de nos clients travaillent dans des PME. Ce n'est généralement pas la solution théorique qui les intéresse, mais bien les bonnes pratiques et comment les autres ont résolu le problème. Les apprenants viennent pour se voir. Je pense que réussir à formaliser de l'informel, l'encourager, le susciter devient très important. »

**Yannick Schattens :** « Dans ces fameux cinq jours du droit à la formation, on a besoin d'inclure certains échanges informels. Comme RH, on doit pouvoir tracer la formation informelle. Il faut expliquer aux managers que s'ils donnent des petites formations ciblées à leurs équipes, on doit le savoir. Il y a beaucoup d'autoapprentissage — livres, conférences, podcasts... qui passent sous les radars, en particulier dans l'IT. On ne connaît pas toujours toutes les compétences acquises par les collaborateurs et c'est fort

dommage. »

**Brigitte Hudlot :** « Pourquoi ne pas valoriser cet auto-apprentissage ? Et récompenser ces efforts ? Pas forcément avec des incitants financiers d'ailleurs... »

**Beaucoup de collaborateurs disent aussi ne pas avoir le temps de se former. Que faire face à ce constat ?**

**Yannick Schattens :** « Certains disent devoir faire des sacrifices et récupérer le temps investi le soir ou le week-end. C'est une vraie discussion à avoir avec son manager. Si le collaborateur ne perçoit pas le 'What's in it for me', il ne prendra pas ce temps. »

**Marc Borry :** « Une des clés face à un engouement limité, c'est la personnalisation de la formation. On n'apprend pas tous de la même façon, c'est une certitude. Certains ont besoin de 8 heures pour maîtriser quelque chose, d'autres de 4 heures. Comment adapter au mieux les options ? »

**Anne Grzyb :** « Si l'on pense le temps de la formation comme nous pensons le temps d'une journée professionnelle, forcément il y a un décalage. Vu le rythme effréné des journées professionnelles — nombre d'e-mails à traiter, réunions démultipliées... —, nous avons tendance à rechercher une efficacité et une efficacité à court terme. Un réflexe qu'on ne peut pas avoir quand on réfléchit à l'avenir de ses compétences car se mettre en situation d'apprendre exige du temps. Dans cette logique, nous remarquons, aussi à l'université, une tendance des adultes à revenir à des formations plus longues, diplômantes qui demandent un réel investissement dans la durée. Ceux-ci souhaitent bénéficier d'un espace-temps, d'un cadre, pour pou-



voir se donner le temps de questionner leur pratique professionnelle. »

**Brigitte Hudlot :** « Dans une optique d'efficacité, l'ICHEC a créé des certificats de quatre mois. On constate que la majorité des personnes en prennent un deuxième. La plupart des participants prennent eux-mêmes en charge les frais d'inscription. Ils ont envie de prendre leur carrière en main. Il y a quinze ans, partir quatre ou cinq jours en formation était perçu comme normal. Aujourd'hui, c'est devenu un défi. Être dans une bulle permet une vraie imprégnation et un réseau en inter ou intra-entreprise. Cela revient dans certains domaines, mais c'est très rare. »

**Pierre Lelong :** « On le voit dans l'IT, la jauge, c'est deux jours. Auparavant, c'était généralement quatre. Les universités réduisent aussi le temps de l'apprentissage et proposent des micro-certifications. On n'est plus autant sur une recherche d'employabilité à long terme. »

**Yannick Schattens :** « L'évolution tend vers une société à deux vitesses. Certains se posent, prennent du temps pour eux et choisissent de se

former. D'autres, ne se l'autorisent pas. On me demande souvent d'optimiser, à court terme. Il y a un vrai changement culturel à opérer. »

**Anne Grzyb :** « Le temps de l'imprégnation est l'exact opposé de la course sans fin qu'on s'impose. »

**Pierre Lelong :** « On pointe souvent une recherche accrue de sens au travail et de bien-être, mais cela concerne surtout les environnements culturellement et économiquement privilégiés. Certains n'ont pas le loisir de se poser des questions. Ceux qui cherchent un job ne peuvent, par exemple, pas toujours suivre une formation sur six mois. Les considérations économiques sont parfois trop lourdes. C'est aussi une réalité à prendre en considération. »

**On l'a dit, on apprend généralement différemment dans sa sphère privée et au travail. Quels sont les nouveaux formats à envisager pour doper la formation dans les environnements professionnels ?**

**Jérôme Robyns :** « Dans le privé, l'apprentissage via les pairs, les communautés de pratiques et le partage d'expériences sont des leviers très répandus. Les opérateurs de formation ont, selon moi, un rôle clé à jouer dans ce domaine. Ils peuvent mettre les gens ensemble. La connaissance est partout. En entreprise, on gagnerait à faire du skills matching un peu à la manière de Tinder. Il faut aider les gens à apprendre des autres. Le paradoxe est que ces échanges se mesurent moins en unités de temps, avec la difficulté d'entrer dans ce que prévoit le droit individuel à la formation. »

**Anne Grzyb :** « Nous travaillons en ce moment au développement de microcertifications dans le cadre de la directive européenne de 2022, soit

des petits volumes d'apprentissage cumulables et empilables pouvant mener à une certification plus importante. Cela permet des parcours plus 'à la carte' et des formats plus flexibles. On dépasse ici l'idée de métier pour envisager des compétences à engranger. Pour le travailleur, l'intérêt est de monter en compétences plus rapidement et de gagner en agilité. Si on envisage des trajets de formation multi-opérateurs — privés/universités etc. —, nous pourrions réellement développer de vrais parcours tout au long de la vie. »

**Brigitte Hudlot :** « Si on fait le choix d'investir dans le présentiel, il faut un maximum d'échanges et de pratiques. L'ex cathedra a fait son temps. Comme formateur, on doit s'assurer que le public soit dans un temps d'échange, d'application, d'assimilation et non plus dans un temps passif d'absorption. Cela sous-entend de changer de format, d'avoir de la gamification à certains moments, des discussions à d'autres, etc. La question de l'attention est essentielle. Si on analyse les feedbacks récents de nos apprenants, la plupart demandent plus de temps pour échanger et moins de matière. C'est un retour que nous n'avions pas auparavant. »

**Yannick Schattens :** « Nous travaillons sur plusieurs nouveautés dont la valorisation du mentorat (seniors/juniors) et le peer coaching. Ce sont des choses qui existent, mais qui ne sont pas formalisées. En tant qu'entreprise, nous devons l'encourager. Nous avons aussi décidé d'offrir du coaching à tous. C'était avant une pratique réservée à une élite. Cet outil devrait se démocratiser. »

**Pierre Lelong :** « Il est urgent de donner des formes à tout cet apprentissage social. Nous sommes tous convaincus de son intérêt. Dans cer-



tains cas, je pense notamment aux groupes WhatsApp. Les échanges sont toutefois très difficiles à tracer. Nous sommes en train d'expérimenter avec tout cela. »

**Marc Borry :** « Le changement technologique doit s'accompagner d'un changement culturel. L'idée d'une formation qui serait forcément donnée par une personne qui donne son savoir dans une salle de classe doit faire partie du passé. Des petits quick wins, des apprentissages rapides directement exploitables, c'est ce qu'on doit proposer dans l'organisation pour convaincre. »

**Jérôme Robyns :** « Si on prend le cas de l'IA, beaucoup d'employés n'osent pas dire à leur employeur qu'ils utilisent dans leur travail. Pourtant les entreprises s'intéressent beaucoup à ces compétences nouvellement acquises. »

**Anne Grzyb :** « A l'UCLouvain, les étudiants qui utilisent l'IA doivent l'indiquer dans leurs travaux. Il ne sert à rien de l'interdire, mais bien de l'utiliser intelligemment. La révolution étant déjà en marche... » ●



Marc Borry © Aurore Delsoir



Brigitte Hudlot © Aurore Delsoir



Jérôme Robyns © Aurore Delsoir



Anne Grzyb © Aurore Delsoir



Yannick Schattens © Aurore Delsoir



Pierre Lelong © Aurore Delsoir

# Le Federal Learning Account, plus de simplicité pour vos formations



© Shutterstock

**Lancé en avril dernier, le Federal Learning Account (FLA) est le service en ligne qui permet aux employeurs de gérer les droits à la formation individuels et sectoriels de leurs travailleurs. Rencontre avec Steven Janssen, Directeur général de Sigedis, la société qui assure la partie technique de cette nouvelle application.**

✎ PHILIPPE VAN LIL



Steven Janssen, Directeur général de Sigedis. © DR

**O**n le sait, chaque travailleur bénéficie d'un droit individuel à la formation. Cette année, celui-ci est passé à 5 jours par an dans les entreprises de plus de 20 travailleurs. Dans celles qui occupent 10 à 19 travailleurs, l'obligation est limitée à minimum un jour. « Le FLA permet aux employeurs, via une application unique, d'enregistrer le nombre de jours auxquelles leurs employées ont droit et les formations qu'ils ont suivies. C'est la version digitale de ce qu'ils doivent autrement gérer sur papier », nous explique Steven Janssen. Il insiste aussi sur la transparence de ce nouveau système : « ses fondations reposent sur une base de données unifiée. L'employeur a la possibilité de consulter et gérer ses enregistrements et ses dossiers en matière de formations sur careerpro.be, tandis que l'employé a la possibilité de consulter sa situation à tout moment sur www.mycareer.be, quitte à y signaler de potentielles erreurs le cas échéant. »

À noter que les employeurs ont jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre prochain pour enregistrer les actions de formation qui auront eu lieu durant les trois premiers trimestres de cette année. Bien entendu, dans le cadre du droit individuel à la formation, mais aussi des plans de formation, c'est bien l'employeur qui est aux manettes. Il détermine ces plans, décide — dans les limites imposées par la loi — du nombre de jours de formation octroyés à chaque salarié, enregistre qu'ils

ont bien été suivis et s'ils doivent être imputés sur les cinq jours de formation annuels.

## Travailler son employabilité

Le lancement du FLA a provoqué quelques grincements de dents chez certains employeurs. Redoutant un surcroît de travail et d'investissements financiers, la fédération patronale Agoria est même allée jusqu'à appeler au boycott pur et simple du FLA. « On constate une certaine inquiétude, certes, mais aussi que des PME et de grandes entreprises utilisent déjà l'application », nous assure Steven Janssen. « Il faut aussi se souvenir que les partenaires ont eu leur mot à dire lors des débats qui ont conduit à l'adoption de ce système centralisé. C'est un choix politique avant tout. »

Au-delà des polémiques sur les détails techniques, notre interlocuteur considère surtout que « la formation continue constitue un atout indéniable pour les employés comme pour les entreprises. Celles-ci peuvent ainsi plus facilement retenir les talents et s'adapter aux évolutions incessantes du marché. » Il insiste cependant aussi sur le rôle des employés dans ce processus : « La loi n'impose pas aux salariés d'exercer leur droit à la formation continue. Toutefois celle-ci leur assure de rester employables durant toute la durée de leur carrière. C'est une belle opportunité ! » ●



# TUC RAIL : une culture d'apprentissage « jobtimale »

Diplômée en psychologie, Monique Van Dycke a trouvé sa voie dans le monde de la formation. En tant que Talent Development Officer chez TUC RAIL – un bureau d'ingénierie spécialisé dans la technologie et l'infrastructure ferroviaires –, elle développe une culture d'apprentissage « jobtimale » bénéfique tant pour l'entreprise que pour ses collaborateurs.

## UNE OFFRE DE FORMATIONS SOLIDE ET VARIÉE

« Mon rôle ? Façonner le développement des compétences au sein de notre organisation », explique Monique, qui valorise autant l'apprentissage formel qu'informel. « Nos collaborateurs ont accès à un catalogue complet de formations en présentiel (dont celles de Cefora) via notre Learning Management System (LMS) et à des e-learning développés



© DR.

pés en interne. »

Monique insiste sur l'importance de « cerner les besoins, qu'ils soient individuels ou liés à nos objectifs de croissance ». En étroite collaboration avec les « Competence Centers », elle adapte les offres de formation aux exigences techniques précises, créant un environnement d'apprentissage dynamique et pertinent. « Cefora joue ici un rôle crucial dans l'orientation des choix de formations les plus adaptées. »

## LE RÉFLEXE D'APPRENDRE

« Communiquez en interne sur votre culture d'apprentissage », conseille Monique. « Utilisez tous les canaux disponibles, des e-mails aux affiches dans les ascenseurs. » Elle prône aussi l'apprentissage informel, expliquant que « discuter avec un collègue ou utiliser des outils comme ChatGPT peut enrichir considérablement notre savoir au quotidien ». Chez TUC RAIL, l'envie d'apprendre est constamment stimulée. « Nous

offrons à chaque collaborateur le temps et les ressources nécessaires pour développer ses compétences. » Cette démarche proactive porte ses fruits, comme en témoigne l'augmentation des demandes de formation enregistrées lors des entretiens d'évaluation. ●

**À noter : Envie de rendre votre entreprise « jobtimale » ? Découvrez nos solutions sur [cefora.be](https://cefora.be)**

Cette publication n'engage pas la rédaction.



Monique Van Dycke. > DR

# Les formations toutes utiles pour faire son job ? Non, nous dit ce Manager

**Sales Manager chez J&T Autolease, Philippe Vermoesen a suivi de nombreuses formations, certaines obligatoires et d'autres non. Que ce soit pour le fonctionnement quotidien de son département ou pour connaître les particularités de son secteur, il y a eu à boire et à manger dans l'offre proposée.**

✎ GEORGES XOURAS

Quand on commence un nouvel emploi, on passe forcément par toutes sortes de formations. « Et c'est tout à fait normal », explique Philippe Vermoesen, Sales Manager pour J&T Autolease, une société de leasing. « Au début, on découvre le job. Rien que pour l'utilisation des outils internes et de la base de données, on a besoin d'être formé et accompagné. On a besoin de savoir tout ce qui est indispensable pour faire son travail ».

## Une manière de découvrir son emploi

Ces formations ont très bien été acceptées par notre Sales Manager. « C'est génial, tu passes beaucoup de temps à cela les premières semaines. Tu apprends à pouvoir travailler de manière autonome, sans devoir toujours demander l'aide des collègues ». Avec 6 personnes sous sa responsabilité, il doit aussi comprendre ce que les membres de son équipe font et comment ils travaillent. Cela se fait notamment en se mettant dans la peau des autres. « Le but est vraiment d'aller passer une journée dans tous les services : nous, c'est le commercial, mais il y a aussi le service des dommages, des amendes, de la maintenance ou du calcul des contrats », ajoute Philippe. Des informations utiles quand on est face à un client : « Je peux lui expliquer comme tout cela se passe ». S'il n'y a pas de catalogue de for-

mation à proprement dit dans son entreprise, Philippe Vermoesen a dû suivre des formations obligatoires sur la fiscalité des voitures électriques, sur comment intégrer un plan cafétéria ou encore comment gérer un budget de mobilité. En tant que vendeur de leasing automobile, il a également dû suivre une formation de courtier d'assurance : « car quand tu vends du leasing automobile, il y a l'aspect de l'assurance automobile. Mais elle n'est pas vraiment nécessaire, car je parle rarement d'assurance avec les clients, jamais en détail en tout cas. La formation sur plusieurs jours était très détaillée et on a tout vu sur les assurances, même en cas de catastrophes naturelles. Un examen et un syllabus de 300 pages à réviser... J'avoue que j'ai raté la première fois ». Un module obligatoire pour exercer son métier et connaître son secteur, mais pas forcément utile dans son travail quotidien.

## Une demande pour d'autres formations

On l'a dit, il n'y a pas de réel catalogue de formations mis à disposition de Philippe et ses collègues. « Et j'aimerais bien que ce soit le cas, même une liste de formations simples comme une initiation à Excel. Je suis jaloux de voir certains de mes collègues jouer facilement avec ce logiciel », continue le manager. « Dans un registre moins technique, j'aimerais bien avoir une formation sur l'intelligence émotionnelle. Je sais que le top management en a eu une et je serais partant d'en suivre une également. Je supervise une équipe et cela pourrait être intéressant ». L'entreprise serait-elle contre ? « Honnêtement, je ne sais même pas, je n'ai encore jamais pris le temps de faire ma demande », confesse-t-il. Et si c'était le moment ? ●

# « Ma société propose de bonnes formations... mais pas en français »

**Certaines entreprises prennent à cœur le développement professionnel et personnel de leurs travailleurs. Le résultat ? Un catalogue de formations pratiques et souvent utiles. Le seul bémol ? Il n'est pas toujours disponible dans la langue maternelle des travailleurs, comme nous l'explique Mathieu, responsable d'équipe.**

✎ GEORGES XOURAS

Vendeur en magasin avec 15 ans d'expérience, Mathieu\* a pris un poste de responsable d'équipe dans une entreprise active dans le commerce électronique bien connue chez nous. Enfin, surtout en Flandre et aux Pays-Bas. Pas un souci pour ce Bruxellois qui se débrouille bien en néerlandais.

## Un catalogue de formations incroyable...

À son arrivée dans ce grand magasin, Mathieu, 35 ans, suit une formation classique pour apprendre à utiliser les outils internes : gestion d'équipe, horaires, fonctionnement de la caisse, système de retour des produits... « De l'habituel quand on commence un job et quelque chose d'utile », confie-t-il. Il suit aussi une formation de vente qui « sans être arrogant », ne lui apprend pas grand-chose de plus vu ses 15 années d'expérience dans la vente pour des grandes marques, que ce soit en téléphonie ou pour de grandes enseignes multimédia. « C'était quelque chose d'acquis pour moi, mais c'était bien aussi de savoir comment fonctionne l'entreprise, qui a une méthode de vente et d'accompagnement des clients un peu différente des autres ».

Avec son expérience, il est rapidement devenu formateur, formant les nouveaux arrivants dans le magasin. Car l'enseigne pour laquelle il travaille propose un incroyable catalogue de formations, toutes organisées en interne. « Il y a bien évidemment une base de données

pour connaître toutes les spécificités des produits, il y a également un système interne fonctionnant comme un Google : on pose une question et on a un article ou des informations. Et nous avons aussi des formations obligatoires sur le RGPD, pour être plus inclusif, comment aborder un client porteur de handicap... Un vrai plus », précise Mathieu.

## ... mais pas toujours en français

Trop beau pour être vrai ? « Il y a néanmoins un gros souci, c'est que la marque étant néerlandaise et pas encore bien implantée à Bruxelles et en Wallonie, le niveau de français dans les outils en ligne et lors des formations est loin d'être optimal ». La société s'implantant de plus en plus côté francophone, un grand travail de traduction a été rapidement effectué. Trop rapidement peut-être. « Je ne sais pas s'il y a eu des copiés/collés de Google Traduction mais le contenu laisse vraiment à désirer et en devient parfois incompréhensible. Et comme une partie de l'équipe à Bruxelles est majoritairement francophone, avec un manque de connaissances en néerlandais, la communication et même la compréhension sont affectées, même avec un formateur interne ». De là à rater des ventes auprès des clients ? « Je ne pense pas, mais l'entreprise a clairement du retard à ce sujet-là ». ●

À noter : \*Le prénom a été modifié

Nous avons aussi des formations obligatoires pour être plus inclusif, un vrai plus.



UCLouvain



# L'alternance et les micro-certifications pour booster l'employabilité

L'enseignement supérieur — et en particulier l'UCLouvain — s'est engagé dans la recherche de véritables innovations de nature à mieux être connecté aux besoins des entreprises et de leurs collaborateurs. Le fil rouge ? Développer de nouveaux formats et contenus permettant une montée en compétences plus en phase avec les réalités professionnelles.

L'alternance, vous connaissez ? Ce système de formation alterne apprentissages théoriques en établissement d'enseignement et apprentissages pratiques en entreprise. La liste des métiers concernés est longue. On y trouve nombre de métiers en pénurie. Eh bien, depuis peu, ce format est également développé dans l'enseignement supérieur. « Depuis 2023, l'UCLouvain a lancé trois nouveaux masters, ses trois premiers en alternance, confie Anne Grzyb : un Master en sciences de gestion avec une orientation sur la transformation digitale de l'entreprise, un Master en expertise comptable et fiscale et un



© D.R.

Master en communication stratégique. Le décret qui encadre le dispositif prévoit 40% de temps à l'université, 40% en entreprise et 20% de flexibilité, le plus souvent alloués à la réalisation d'un mémoire de terrain, articulé autour d'un projet de l'entreprise.»

Ces programmes rencontrent un beau succès puisqu'ils sont... complets. « Ce format qui s'inscrit dans la volonté de booster l'employabilité est innovant pour l'université, pointe-t-elle. La dynamique est tripartite : au-delà de l'enseignant et l'étudiant, intervient donc l'entreprise. Il s'agit dès lors de trouver un win-win-win. L'innovation pédagogique en tant que telle est un atout pour l'université. Il s'agit aussi de penser l'apprentissage davantage hors des murs de l'université, en situation de travail. Pour l'entreprise, la plus-value d'avoir un étudiant qui va développer des compétences dont elle a besoin est évidente. Il nous faut toutefois encore convaincre, car l'alternance dans le supérieur reste nouveau. De plus, le tissu économique wallon est surtout composé de PME pour qui accueillir un étu-

diant et l'accompagner représentent un gros investissement en temps et en ressources humaines. Le dispositif est aussi riche pour les étudiants et permet d'attirer des profils ayant moins de moyens pour accéder à l'université — les alternants bénéficiant d'une rémunération. » À ce stade, il existe 23 bacheliers et masters en alternance en Fédération Wallonie-Bruxelles et l'offre devrait encore s'enrichir...

## FORMATS PLUS COURTS ET AGILES

Une autre innovation, encore en marche celle-là, porte sur le développement de micro-certifications dans la foulée de la recommandation adoptée en juin 2022 par le Conseil de l'UE. « Chaque État-membre est invité à implémenter les micro-certifications. Un cadre devrait prochainement voir le jour en Fédération Wallonie-Bruxelles qui permettrait de développer une offre de formation continue adaptée aux besoins du monde du travail, tant au niveau des formats — plus courts, plus flexibles, plus agiles — que des contenus », confie Anne Grzyb.

De quoi s'agit-il ? « Les micro-certifications attestent d'acquis d'apprentissage obtenus à la suite d'un petit volume de formation. Il peut, par exemple, s'agir d'un *refresh* de deux jours sur une thématique. L'idée est que l'apprenant puisse les cumuler pour atteindre un niveau avancé ou diversifier ses compétences. Il pourra ainsi accumuler tout au long de sa vie des compétences valorisables auprès d'un employeur en vue d'obtenir une promotion ou une augmentation salariale, ou permettant de décrocher une certification plus élevée. » Le dispositif n'est pas sans poser des défis, mais les perspectives sont enthousiasmantes, conclut-elle. « Les micro-certifications vont rendre les parcours d'apprentissage plus flexibles à différents égards. A terme, nous pourrions en développer qui soient adaptées sur mesure pour des entreprises et répondre ainsi de façon plus pointue à des besoins en compétences dans des domaines où les évolutions sont extrêmement rapides, comme le numérique et la durabilité. » ●

Cette publication n'engage pas la rédaction.



Anne Grzyb. © DR

# Ces clichés sur le monde du travail qui ont la vie dure



© Shutterstock

**Professeure à l'Université Paris Cité, la sociologue Marie-Anne Dujarier centre ses recherches sur le monde du travail. Dans l'ouvrage « Idées reçues sur le travail – Emploi, activité, organisation », elle apporte avec 40 chercheurs un éclairage inédit sur les idées reçues en entreprise. Parmi ces clichés, travail ne veut pas forcément dire emploi et jeunesse n'équivaut pas automatiquement à paresse.**

/ PHILIPPE VAN LIL

## Pourquoi avoir écrit cet ouvrage ?

Que ce soit dans les médias, nos échanges quotidiens ou la politique, les discours sur le travail charrient des représentations qui sont régulièrement inexactes ou à moitié vraies. Ils entretiennent des croyances, des jugements cassants et des émotions vives. Ce livre prend le temps de regarder de près une quarantaine de ces idées reçues et de faire le tri entre ce qu'elles contiennent de vrai et ce qui relève du fantasme. Il permet aussi de comprendre les effets de ces idées reçues sur la société et ce qui justifie ainsi certaines politiques et pratiques, notamment dans les domaines de l'emploi, de la formation, du management, des risques pour la santé ou du traitement social du chômage.

## Quelles sont les idées fausses communément véhiculées ?

Elles sont très nombreuses. Une première idée reçue très classique est que le travail serait d'of-



Marie-Anne Dujarier, une des auteurs du livre « Idées reçues sur le travail – Emploi, activité, organisation ». © DR

fice synonyme d'emploi. Or, il existe de multiples formes de travail et d'activités productives qui ont également leur importance pour tout un chacun et qui sont indispensables à la société : le bénévolat, les stages, les tâches domestiques, etc. De fausses croyances sont également répandues à propos du coût du travail — qui désigne en réalité le prix de la solidarité —, du code du travail — dont l'épaisseur et la complexité peuvent se comprendre et se justifier —, du fait que les étrangers 'piqueraient' le travail des Français, de celui qu'il y aurait trop de fonctionnaires ou encore de celui que l'auto-entrepreneuriat serait synonyme de plus de liberté, ce qui est rarement le cas.

## Vous mettez le doigt sur la stigmatisation de plusieurs catégories de la population...

Certaines populations ont en effet parfois la réputation d'être paresseuses, voire profiteuses : les jeunes, les vieux, les femmes au foyer, les chômeurs, les 'assistés', etc. Elles ne travailleraient pas ou n'auraient pas envie de travailler. Nous montrons que ces affirmations non seulement sont fausses, mais en plus dessinent en creux le portrait du travailleur inattaquable, idéal ou normal : un homme, blanc, salarié, motivé, ni trop jeune, ni trop vieux. Nous sommes loin de la réalité sociale, bien plus diverse heureusement !

## Les jeunes vous semblent-ils une cible privilégiée ?

On entend souvent en effet, à chaque génération, que les jeunes ne veulent plus travailler. Or les enquêtes montrent que la question de l'emploi est au centre de leur vie ; ils en attendent épanouissement, salaire et sécurité, en même temps qu'ils espèrent faire des choses utiles ayant du sens. Mais il est vrai que les jeunes font face aujourd'hui à des phénomènes spécifiques tels que la dévalorisation des diplômés sur le marché de l'emploi, l'expérience du chômage et de la précarité, ainsi qu'une hausse sensible des inégalités par rapport à leurs aînés. Continuer à dire que les jeunes ne veulent pas travailler permet une fois de plus de justifier certaines politiques ; plus que les autres, ils sont contraints d'accepter des conditions de travail bradées — parfois à la limite ou hors du droit —, telles que des stages non rémunérés.

## Les discours sur les personnes en recherche d'emploi sont également légion...

Ces discours sont effectivement très culpabilisateurs. Ils tendent à nous faire croire que le chômage est fabriqué par les chômeurs. En réalité, c'est bien un problème social général : ce sont les politiques publiques qui construisent le chômage et les chômeurs subissent cet état de fait. Ces discours sont donc une inversion totale par rapport à la réalité.

## D'autres clichés vous heurtent-ils ?

Oui. Affirmer par exemple que 'le travail, c'est la santé' n'est vrai qu'à certaines conditions. Les robots n'ont pas supprimé la pénibilité dans l'emploi ; elle reste même très importante, au même titre que les maladies et accidents professionnels. Ceci amène à nous interroger également sur le management au sein des organisations, où les croyances erronées sont également pléthore. Exemples : 'Il suffit de vouloir pour pouvoir' ; 'La concurrence bénéfique à tous' ; 'Il n'y a plus de chefs', 'Travailler dans une start-up, c'est fun', etc.

## Quel message adresseriez-vous aux personnes en recherche de sens dans leur travail ?

Plusieurs sujets sont sensibles. Nos manières de produire et de consommer provoquent un gigantesque saccage écologique ; les inégalités sociales ne cessent de croître depuis 30 ans ; de plus en plus de travailleurs expérimentent stress, ennui, maladies et accidents professionnels... L'idée selon laquelle le travail est ce qui assure la subsistance est elle-même devenue une idée reçue : non seulement les travailleurs pauvres sont de plus en plus nombreux — de l'ordre de 1 sur 10 actuellement en Europe —, mais en plus, ce que l'on produit dans l'emploi peut être jugé destructif pour notre subsistance collective. Dans ce contexte, une reconversion professionnelle peut devenir une question existentielle, voire une 'aventure' politique. Toutefois, se reconverter ne dépend pas que de la volonté, il faut aussi et surtout tenir compte des dispositifs sociaux disponibles — formation, etc. — et des capitaux économiques, scolaires et sociaux de chacun. Nous ne sommes pas tous égaux au moment de faire une reconversion. ●



Alexis Louvion a étudié le modèle du portage salarial dans le cadre de sa thèse en sociologie. © DR

# Des salariés sans patrons : utopie ou réalité ?

**Des salariés sans patrons ? Le titre accrocheur de l'ouvrage d'Alexis Louvion a de quoi faire rêver. Mais ne nous emballons pas trop vite ! À mi-chemin entre le statut de salarié et celui d'indépendant, le portage salarial comporte des aspects séduisants, mais il pose aussi des questions comme celle de la protection sociale des travailleurs.**

✍ PHILIPPE VAN LIL

## Pourquoi avoir écrit cet ouvrage ?

Adapté de ma thèse de doctorat en sociologie, mon livre se penche au départ sur les discours tenus à propos du salariat et du travail indépendant. Le premier est souvent présenté comme un statut offrant une certaine sécurité mais dépassé, alors que le second offrirait plus de liberté et correspondrait plus à un besoin des chefs d'entreprise, qui ont de moins en moins de ressources pour engager du personnel. En même temps, le transfert du salariat vers le travail indépendant pose le débat sur l'ubérisation du monde du travail. Mon enquête sur ces différents points m'a amené à me tourner vers des modes de travail alternatifs, dont le portage salarial.

## De quoi s'agit-il précisément ?

C'est une sorte d'entre-deux, qui offrirait le meilleur des deux modèles : la sécurité du salarié et l'autonomie de l'indépendant. Dans le portage salarial, on a affaire à une relation contractuelle tripartite : le salarié porté conclut un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial et effectue une prestation pour le compte d'une société cliente de cette entreprise de portage. Bien qu'il cherche lui-même le client final, qu'il négocie les tarifs de ses prestations et que ses revenus peuvent être très fluctuants, le travailleur bénéficie du statut de salarié en signant un contrat de travail avec un tiers employeur qui joue, à son tour, le rôle d'employeur de substitution. Généralement, le coût d'une telle démarche atteint 50 % du chiffre d'affaires du travailleur. Ceci tient compte des cotisations salariales et patronales, ainsi que de la marge de 5 à 10 % de l'entreprise de portage salarial.

## Quel succès rencontre ce dispositif ?

En Belgique, il s'est développé peu à peu, notamment dans son volet coopératif à travers par exemple une entreprise comme Smart. En France, où il rencontre encore un moindre succès, le por-

tage a été surtout lancé dans les années 80 sous une forme associative par les acteurs économiques eux-mêmes, afin de gérer avant tout le problème de l'arrivée des cadres au chômage. Typiquement, il s'agissait d'ingénieurs dans la cinquantaine qui, en dépit de compétences à faire valoir, avaient du mal à retrouver un emploi. Progressivement, il s'est structuré à partir des années 90 et s'est étendu à d'autres sphères de la population depuis les années 2000 : informaticiens, graphistes, traducteurs, formateurs, coachs, etc. Ce type de modèle est plutôt destiné à des personnes hautement qualifiées.

## Ce système fait-il l'objet de critiques ?

À ses débuts, oui, notamment de la part de certaines organisations syndicales, voire de certains juristes ou inspecteurs du travail. Des questions se posent en effet sur ce que deviennent les protections et les droits dont jouissent traditionnellement les salariés et sur le fait que l'employeur échappe à son obligation de fournir du travail de manière continue au salarié. Toutefois, progressivement, les syndicats ont fini par accepter le système, en particulier en France à la suite de l'apparition de l'auto-entrepreneuriat en 2008. En effet, selon les syndicalistes, ce dernier offre bien moins de droits que le portage salarial, qui constitue donc un moindre mal. Un autre atout du modèle est de permettre aux personnes au chômage ou en situation de précarité de créer une activité, voire simplement de la tester. Si, aujourd'hui, le portage salarial n'est quasiment plus remis en question, les syndicats exigent cependant qu'on l'encadre mieux, notamment en ce qui concerne les fiches de paie ainsi que les taux de cotisations salariales et patronales.

## Quels avantages voyez-vous au système pour les entreprises ?

Le portage salarial offre les avantages classiques de l'externalisation du personnel. En recourant à une main-d'œuvre plus flexible, les entreprises clientes ne sont pas obligées de créer un poste si elles ont besoin d'une compétence pour une durée limitée. Elles n'ont pas non plus à craindre un risque de requalification, qui apparaît lorsque les réelles conditions d'exercice de l'activité d'un indépendant dans le cadre d'une mission s'apparentent à un salariat déguisé.

## Qu'en est-il des bénéfices pour les salariés portés ?

D'un côté, ils bénéficient des droits liés au statut de salarié - assurance chômage, cotisations pour la pension, etc. — diminuant ainsi le stress qu'a un indépendant de perdre ces avantages. D'un autre côté, l'entreprise de portage offre un confort de vie grâce à son accompagnant administratif : formalités, rôles d'expert-comptable, relance de clients mauvais payeurs, éventuelle avance sur salaire si nécessaire... Par ailleurs, le travailleur jouit d'une certaine autonomie, organisant son travail et son temps de travail comme il l'entend, entre autres en termes d'heures par semaine. Cette autonomie est sans doute le vecteur d'une meilleure productivité. Pour autant le salarié porté doit avoir la capacité de négocier un forfait intéressant, à mettre le bon nombre d'heures derrière les missions qu'il effectue afin de ne pas surtravailler. C'est d'autant plus important que, contrairement à un microentrepreneur qui paye 20 % de son chiffre d'affaires en impôts, le porté paye reverse la moitié de son chiffre d'affaires à l'entreprise de portage. ●



# Une académie pour contrer la pénurie de main-d'œuvre

Chez Autosécurité, l'AS Académie a été créée en 2022 pour former une main-d'œuvre souvent difficile à trouver...

Le groupe Autosécurité, en Wallonie, ce ne sont pas moins de 750 collaborateurs qui travaillent pour les 25 stations de contrôle technique des véhicules et les 11 centres dédiés au permis de conduire. « Nous avons des difficultés à recruter du personnel, étant donné la pénurie qui touche les métiers techniques », explique Alicia Pirnay, HR Talent Officer chez Autosécurité.

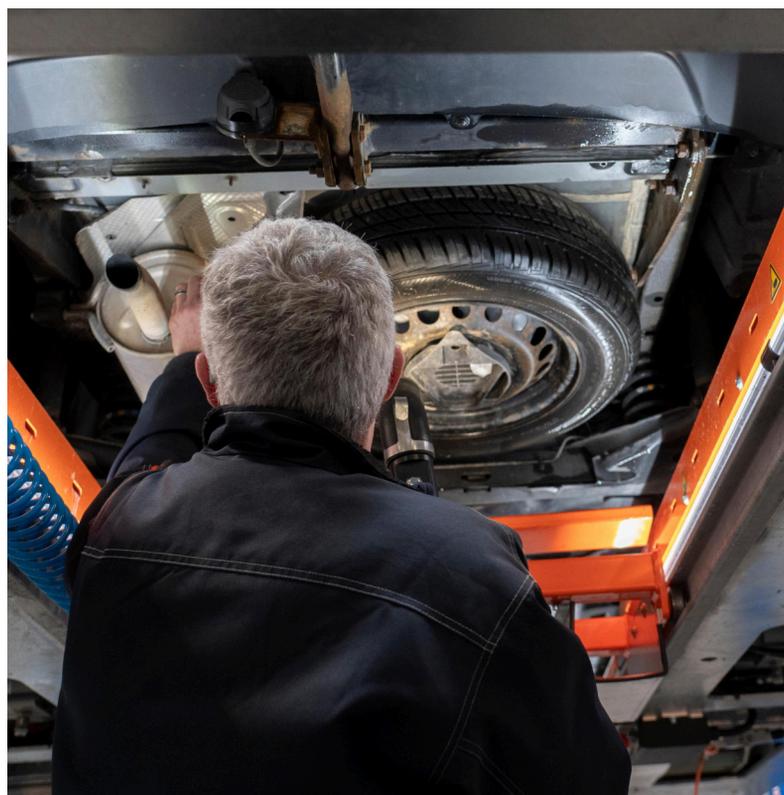
Vu l'accroissement de l'activité, la volonté de réduire au maximum les délais et le souhait de servir au mieux ses clients, le groupe a plus que jamais besoin de renforcer ses effectifs. C'est ce qui l'a amené à créer, en 2022, l'AS Académie, en partenariat avec le Forem et Technifutur. « L'idée, c'est de permettre aux 25

stations de contrôle technique de trouver de nouveaux talents. L'académie permet à des candidats qui ne disposent pas d'un CESS en mécanique automobile (NDLR: la condition obligatoire pour devenir inspecteur au contrôle technique) de tout de même pouvoir intégrer notre entreprise », ajoute-t-elle.

## PROGRAMME DE 70 JOURS

Par ce biais, chaque année, depuis 2022, une session est organisée avec pour objectif de former puis engager 12 à 15 nouveaux candidats inspecteurs, qui sont demandeurs d'emplois et qui ont un CESS dans une branche autre que la mécanique, pour le contrôle technique. À l'issue d'une première sélection, les candidats entament ce programme de formation, sur le long terme, chez Technifutur pour devenir inspecteur adjoint. En plus des compétences comportementales indispensables, il leur faudra passer le cap des 70 jours de formation et passer avec succès l'examen du SPW à l'issue de la formation interne. « Nous avons vraiment différents profils de candidats : des commerciaux, par exemple, et même un horloger, qui se reconvertisent. Ceux qui ont fait le parcours et qui conviennent sont évidemment engagés », poursuit Alicia Pirnay. Une manière de contrer le problème de la pénurie de main-d'œuvre dans les métiers techniques.

Dans ce parcours de formation, les candidats apprennent évidemment les bases de la mécanique et peuvent décrocher, après 40 jours de formation, leur premier contrat à durée déterminée avant, plus tard, si le



© DR

candidat convient, un contrat à durée indéterminée.

## FORMATION CONTINUE

Ajoutons à cela la formation continue du personnel, gage d'engagement du groupe envers son personnel. « Pour le contrôle technique, par exemple, un inspecteur adjoint peut évoluer vers un poste d'inspecteur, à travers un parcours de deux modules de formation, le premier dédié aux voitures, le second aux utilitaires et poids lourds, voire même en se formant à diverses expertises

comme l'ADR (transport international de marchandises dangereuses par route) », note encore Alicia Pirnay. « En tout cas, à l'AS Académie, les modules proposés sont très complets, le programme est bien rempli et les cours sont dispensés par des personnes de métier. Sans oublier que nous proposons l'e-learning qui permet de se former, en interne, tout au long de sa carrière », conclut celle qui a suivi la formation interne, aux côtés des académiciens. ○

Cette publication n'engage pas la rédaction.



Alicia Pirnay, HR Talent Officer chez Autosécurité. © DR



**La sécurité des usagers de la route,  
votre futur métier**



**REJOIGNEZ-NOUS ET  
DEVENEZ INSPECTEUR  
CONTRÔLE TECHNIQUE !**

Postulez via [www.autosecurite.be/jobs](http://www.autosecurite.be/jobs)

# Le « workation » ou comment voyager en travaillant



© Shutterstock

**Né il y a une dizaine d'années en Californie, le concept de « workation » gagne doucement nos entreprises. L'idée est de faire son travail, comme d'habitude, mais depuis un autre lieu que son domicile ou son bureau. L'intérêt ? Avoir davantage de flexibilité dans son année.**

✎ FLORENCE THIBAUT



Marijke Vermeêre a choisi, cette année, de télétravailler depuis l'Espagne © DR

**T**ester cette forme particulière de télétravail à l'étranger, c'est le choix fait par Marijke Vermeêre, consultante payroll PME chez SD Worx. Basée à Vilvorde en temps normal, elle s'est installée dans le sud de l'Espagne entre Calpe et Benidorm sur la Costa Blanca à la fin du mois de juin. « J'ai la chance d'avoir une résidence secondaire là-bas depuis peu. J'avais besoin d'y aller une semaine pour surveiller des petits travaux, sans forcément devoir être en congé. J'ai juste posé deux demi-jours pour le trajet. Pouvoir travailler d'Espagne était super pratique. Ma semaine s'est très bien passée. J'ai pu me concentrer sans problème. Je commençais à travailler plus tôt pour pouvoir finir ma journée de travail vers 16h30 et profiter ensuite de l'après-midi au soleil ». Son employeur l'autorise depuis l'été précédent, pour un maximum de quatre semaines ou vingt jours ouvrables sur l'année.

## Penser à la qualité de son matériel

Tout l'intérêt du « workation » est de pouvoir séjourner hors de nos frontières sans devoir utili-

ser sa réserve de jours de congé. Pour ceux qui ont de la famille à l'étranger ou une deuxième résidence, la flexibilité offerte se révèle très précieuse. « Je songe à le refaire l'année prochaine, de manière plus prolongée et en famille.

En combinant avec une ou deux semaines de congé, on pourra vraiment rester une longue période en Espagne ». Au niveau des procédures à respecter, son entreprise demande que le département RH soit prévenu au moins trois semaines à l'avance.

Question matériel, Marijke a investi dans un deuxième écran et une bonne chaise de bureau qu'elle laisse sur place. « J'ai tout ce dont j'ai besoin sur place. Le plus important pour moi, c'est d'avoir une excellente connexion Internet. On ne peut pas perdre de temps en téléchargeant des fichiers ou en échangeant avec ses collègues sur Teams. Tout doit bien fonctionner, comme en Belgique. On doit également pouvoir être facilement joignable, sinon c'est une source de stress. Je recommande vraiment l'expérience. Même si on travaille, on sort de son quotidien et on voit autre chose ». ●

# Onboarding : quand l'employeur soigne sa première impression



Pour Karolien Terneven, c'est dès la porte de l'entreprise passée que l'entreprise doit fidéliser son nouveau collaborateur. © AG Insurance

**On parle souvent de l'importance de faire une bonne première impression à un entretien d'embauche. Et bien pour les employeurs aussi, les premières expériences des nouveaux engagés peuvent être déterminantes pour la suite. Explications par la pratique chez AG Insurance.**

✂ LILIANE FANELLO

L'onboarding (NDLR : embarquement) désigne tout le processus mis en place pour accueillir et intégrer un nouveau salarié. Les grandes organisations ont par leurs besoins élevés de recrutement ont souvent des trajets intéressants pour leurs nouvelles recrues. « Chez AG Insurance, nous voulons être 'a great place to grow for all'. Cela veut dire que nous investissons dans le développement de nos collaborateurs. Nous attachons aussi de l'importance

à l'inclusion de tout le monde et à l'expérience employé, qui doit être excellente depuis le début. » Karolien Terneven plante le décor. Elle est Learning & Development Manager pour l'assureur. Elle s'occupe entre autres choses du programme d'onboarding des talents.

En 2023, 400 nouveaux collaborateurs sont arrivés chez AG et la compagnie d'assurances prévoit d'en engager presque autant en 2024. « Tous ces nouveaux doivent se sentir intégrés dans la culture de l'entreprise le plus tôt possible car nous savons que les cinq premières années sont déterminantes pour leur engagement et leur rétention », affirme-t-elle.

Le trajet d'onboarding de l'entreprise compte quatre temps forts et dure une année entière. Il commence par le « pré-onboarding ». « L'idée est de créer une connexion avec le nouveau collaborateur avant même qu'il n'entre en service. » AG

L'idée est de créer une connexion avec le collaborateur avant même qu'il n'entre en service dans l'entreprise.

— Karolien Terneven —

utilise une application d'onboarding où les nouveaux reçoivent des infos très pratiques en lien avec leur prochaine arrivée. « Ça permet de rassurer le futur collègue, et de commencer à créer du lien puisque les nouveaux sont invités à participer activement via l'application, et notamment à se présenter aux autres. On veut aussi créer un effet waouw. Alors à côté de l'application, le collègue reçoit à la maison une 'welcome box' à laquelle il ne s'attend pas. »

## 1<sup>er</sup> jour, 1<sup>er</sup> mois, 1<sup>ère</sup> année

Le premier jour est le deuxième moment clé de l'accueil. Du petit-déjeuner auquel assiste aussi leur people manager, au « welcome game » pour faire connaissance avec l'entreprise de manière ludique, tout est prévu pour que les nouveaux se sentent à l'aise et intégrés dès le démarrage. « Les six premiers mois sont aussi très importants dans l'onboarding, car les nouveaux vont participer à des sessions de formation ou d'information pour pouvoir commencer leur fonction. Chacun a aussi l'opportunité d'avoir une réunion personnelle avec quelqu'un de l'équipe 'Reward' afin de poser toutes les questions au sujet du package salarial. On prévoit également des sessions pour apprendre à connaître les différents départements et la stratégie de l'entreprise », explique Karolien Terneven.

Connaître une entreprise et y construire son réseau prend du temps. Alors l'équipe d'onboarding ne lâche pas les nouveaux et continue d'organiser des actions pour accélérer cette intégration tout au long des douze premiers mois. « Nous organisons des afterworks réguliers pour les nouveaux engagés et terminons enfin cette première année par un grand événement qui leur est réservé. »

Pour la spécialiste RH, la clé pour bien embarquer tout nouveau collaborateur est de créer un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise. « Nous sommes convaincus que l'onboarding est vraiment une étape clé dans la carrière de nos collaborateurs. Un employé qui se sent bien, intégré dans la culture et connecté avec les autres collègues aura davantage envie de rester. » ●

# Révélez le leader 'NextGen' qui sommeille en vous !

**Jeune entrepreneuse fondatrice d'une start-up, son diplôme de management à peine en poche, Margot Guillaume a côtoyé nombre de dirigeants de PME et de CEO d'entreprises globales. Elle a tiré de ses rencontres un profil de manager engageant, à même de guider ses équipes dans une époque compliquée.**

✂ FLORENCE THIBAUT

**Vous venez de publier « Leader NextGen », qu'est-ce qui vous a donné envie de vous lancer dans l'écriture d'un livre ?**

J'ai fondé e-Bloom, une plateforme qui mesure l'engagement des collaborateurs, à la rentrée 2019. Dans ce contexte, j'ai eu la chance de rencontrer des dirigeants et des spécialistes RH de différents types de secteurs. Ces cinq dernières années m'ont donné la conviction que la qualité de la vie professionnelle et le bien-être au travail étaient trop souvent mis dans la case « RH ». Ce sont pourtant des enjeux devenus stratégiques. Ils constituent pour moi la clé du succès d'une entreprise, encore davantage depuis la crise du Covid-19. Retenir ses meilleurs talents est décisif. Un manager a bien plus d'impact sur ses équipes qu'un responsable RH. Une récente étude de Gallup démontre qu'il est à lui seul responsable de 70 % de l'engagement de ses collaborateurs, ce qui est une lourde responsabilité. Avec mon livre, que je conçois comme un guide pratique avec des outils concrets et des exercices, j'ai eu envie de rassembler mes apprentissages de terrain et de les diffuser à un plus large public que mes collègues directs. Je l'ai écrit en trois mois, c'était un exercice très intense et super intéressant.

**Quelles sont les transitions majeures que vous observez dans nos entreprises aujourd'hui ?**

La première tendance de fond que j'ai constaté est un clash générationnel. Il y a beaucoup d'incompréhensions dans les générations qui se côtoient dans l'entreprise, qui se traduisent parfois dans un mal-être et des absences de longue durée. Le lien entre la qualité de la culture d'entreprise, l'engagement des équipes et les performances de l'entreprise ne doit plus être démontré. C'est un cercle vertueux à mettre en place. Des collaborateurs qui ne sont pas motivés peuvent causer beaucoup de dégâts à une organisation. Ensuite, offrir de bons salaires et une bonne réputation ne suffit plus. Ce n'est pas non plus la possibilité de jouer au kicker ou d'avoir des fruits chaque semaine qui font la différence, mais bien de se trouver dans une culture d'entreprise bienveillante et participative.

**Dans ce contexte, un leader « NextGen », à quoi ressemble-t-il ? Et quelles sont ses qualités ?**

C'est avant tout un manager qui fait attention à l'humain. Le leader d'aujourd'hui est enga-



Durant près de cinq ans, Margot Guillaume a croisé toute sorte de CEO. Elle en a sorti un livre. © DR

geant, car il fait attention à ses équipes, à leur satisfaction et à leur développement. Il est proche et accessible. Il ne se limite pas à une enquête de satisfaction tous les deux ans, mais récolte les feedbacks de ses collaborateurs de manière régulière. Il prend le pouls de son équipe est une de ses tâches les plus importantes. Dans sa version idéale, le nouveau manager est également dynamique et agile. Il ne reste pas sur ses acquis et se remet souvent au goût du jour. Ce qui lui permet de s'adapter aux changements rapides de l'économie. Comme clin d'œil, j'ai opposé le leader « NextGen » au leader nostalgique qui vient dans le passé et dans l'idée que c'était mieux avant. Un bon leader en 2024 humanise son entreprise. On n'est plus dans le paradigme de la fidélité à l'employeur, mais bien de l'attention à l'employé. ●



« De Leader Nostalgique à Leader NextGen, Etre un leader engageant » par Margot Guillaume, 03 juin 2024, 206 pages.

# Le travail, véritable laboratoire sociétal



© Shutterstock

Ces dernières décennies, le monde du travail a connu de profonds changements qui transforment nos manières de travailler, de l'explosion du télétravail à l'émergence de l'intelligence artificielle. Ces phénomènes sont aujourd'hui analysés par les chercheurs et académiques de différentes disciplines dans le monde entier.

✎ MICHEL AJZEN ET FLORENCE THIBAUT



La question du sens au travail prend une place prépondérante pour de nombreux travailleurs.

— Michel Ajzen —

Parmi les transformations majeures qui impactent la vie des organisations, on pense notamment au phénomène de globalisation, à la financiarisation de l'économie, à l'avènement des technologies de l'information et de la communication (au-delà même de la sphère professionnelle d'ailleurs), à l'émergence de l'intelligence artificielle, aux évolutions démographiques du marché du travail (féminisation, vieillissement, entrée tardive sur le marché du travail) ou encore aux crises économique, financière, sanitaire ou environnementale. Si ces phénomènes semblent être hors de portée des employés, d'autres phénomènes sont davantage perceptibles au quotidien. Prenons par exemple celui de la flexibilité mis en exergue par la récente émergence du travail hybride, ou encore les nouvelles attentes des travailleurs en termes d'autonomie, de conciliation vie privée/vie professionnelle, de qualité de vie au travail, de reconnaissance...

## Sens au travail et management revu

Qu'ils soient proches ou éloignés, ces éléments concourent aujourd'hui à questionner la notion même de travail. Les enquêtes récentes pointent en effet une évolution du rapport au travail pouvant se traduire, dans certains cas, par des formes de désengagement ou de démissions silencieuses (*quiet quitting*). En parallèle, la question du sens au travail prend une place prépondérante pour de nombreux travailleurs. Si ceci sous-tend une évolution contemporaine qu'il convient d'appréhender, cela appelle à restituer la réflexion dans un cadre plus large, dépassant le rapport individuel au travail, en incluant la notion de collectif de travail. De fait, des recherches montrent que ni le rapport au travail, ni le sens au travail, ne peuvent se résumer à

l'individu seul. Au contraire, ceux-ci se construisent nécessairement dans des contextes spécifiques et multi-acteurs.

En corollaire, cela soulève la question du rôle des managers de proximité. Leur métier aura été aussi largement chamboulé par les récentes évolutions du monde du travail, amenant d'ailleurs certains à s'en détourner. Finalement, aborder les évolutions du travail implique également de considérer l'apport du département des ressources humaines dans l'accompagnement et l'élaboration de pratiques et politiques en faveur d'un management humain.

## Une rubrique pour prendre du recul

La nouvelle rubrique mensuelle de Référence, « La chronique de l'académique » aura à cœur d'appréhender ces différents aspects du travail. L'objectif, dès cette rentrée, étant d'outiller et d'inspirer tant les candidats en recherche d'un emploi, que les actifs au travail. Spécialiste des nouvelles formes d'organisation et de gestion du travail et de leurs implications sur les relations sociales, les communautés de travail, le management humain et la soutenabilité du travail, je signerai cette chronique. La prochaine sera, d'ailleurs, intitulée « Travail hybride, travail soutenable ? ». Au-delà de mes recherches, je souhaite également ouvrir la réflexion sur les évolutions contemporaines du travail par le biais d'interventions d'experts scientifiques reconnus issus de différents horizons (tant en Belgique qu'à l'étranger) et disciplines (gestion, sociologie, psychologie, droit, etc.). Le rendez-vous est pris, bonne découverte ! ●

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

# Les métiers techniques, essentiels à notre société



La délégation belge au dernier concours international WorldSkills. © Worldskills

**Fervent défenseur des compétences techniques et de leur importance pour notre économie, Francis Hourant s'en est fait l'ambassadeur en Belgique en développant WorldSkills, un de ces acteurs qui se battent tous les jours pour mettre en lumière métiers techniques, technologiques et scientifiques.**

✎ FLORENCE THIBAUT

« Nous sommes tous quotidiennement en contact avec des métiers techniques. On les croise le matin en achetant son croissant ou le soir en allant se faire couper les cheveux. Ils sont absolument essentiels à notre société. Ces différents métiers sont pourtant peu valorisés dans nos contrées », constate d'emblée le CEO de WorldSkills Belgique, chapitre belge d'un mouvement international créé en Espagne dans les années 1950 pour promouvoir la formation technique et professionnelle par le biais d'un grand concours. C'est en 1955 que la Belgique monte à bord et envoie une délégation pour y participer. En 58, elle organise même le concours. « Après la guerre, l'économie européenne tournait à plein régime et manquait cruellement de profils bien formés ». Depuis les années 1950, le mouvement global

WorldSkills a bien grandi et conquis de nombreux territoires pour toucher 88 pays, des États-Unis au Japon en passant par la RDC, soit 70 % de la population mondiale. Des organisations régionales comme WorldSkills Europe sont également apparues au fil du temps. À chaque niveau, le but est de mobiliser les jeunes, les parents, les éducateurs, les gouvernements et les secteurs professionnels afin de préparer la main-d'œuvre d'aujourd'hui aux emplois de demain et répondre aux différentes pénuries de profils techniques.

## Compétition européenne et mondiale

En Belgique, l'association structurée en ASBL en 1998 et installée à Namur cible particulièrement les jeunes de 16 à 24 ans en provenance de tout le pays. Aux manettes de l'association depuis 15 ans, Francis Hourant est aujourd'hui entouré d'une équipe d'une 12 de personnes. Une grande partie de leur année est consacrée à préparer la participation aux concours européen, EuroSkills, et international, avec WorldSkills, chacun organisé tous les deux ans dans un lieu différent. Ils sont en moyenne 1600 à participer à chaque édition. « Les premières années, ils étaient une soixantaine ! » Ce sont aujourd'hui entre 35 (en Europe) et 45 (au niveau international) professions à être testées dans six secteurs, de la construction aux arts créatifs, devant des dizaines de milliers de personnes. « Les compéti-

tions se basent sur des référentiels métiers partagés par les 88 chapitres nationaux. En Europe, ils sont mis à jour chaque année par notre centre de ressources basé en Finlande. Un technicien, par exemple, ne se contente pas de poser du carrelage. Il doit maîtriser toute sorte de compétences « métiers », mais aussi savoir gérer son stress et développer sa communication ».

## Saut de maturité et réseau alimenté

Pour les jeunes participants choisis pour représenter la Belgique, lauréats des concours ou non, l'apprentissage est multiple avant, pendant et après le voyage. « Nous voulons qu'ils aillent au bout de leurs capacités. On estime qu'ils gagnent entre deux et cinq ans de maturité, partage encore Francis Hourant. Après une compétition, ils réalisent qu'on peut changer le monde avec ses capacités. Les compétences techniques peuvent activement contribuer à relever le niveau socio-économique des pays ».

Les prochains rendez-vous sont déjà pris en septembre pour la compétition WorldSkills à Lyon et à Shanghai pour 2026. Pour sa petite sœur européenne, il faudra attendre 2025 et se rendre à Herning au Danemark. « Inspirer tous ces jeunes et les pousser à choisir des voies techniques est crucial pour nos économies. Menuisier, designer ou maçon, ces métiers sont passionnants et tout aussi concernés par la technologie que les métiers de bureau ». ●

# Avocat, un métier qui va se démocratiser



Pour la première fois, le barreau de Bruxelles a organisé un concours de dissertation pour une vingtaine de jeunes intéressés par des études juridiques. A la clé, une bourse et un coaching personnalisé tout au long des études. © DR

**Depuis plusieurs années, le barreau de Bruxelles souhaite créer un environnement juridique plus inclusif. Pour y parvenir, il a lancé cette année ProPulse, un concours pour les élèves de rhétorique. Trois lauréats viennent de remporter une bourse, ainsi qu'un coaching personnalisé.**

✍ FLORENCE THIBAUT

Après le projet Avocat dans l'école, ProPulse souhaite rapprocher le barreau bruxellois des écoles secondaires afin de diversifier le monde juridique et de créer des vocations. « Le but de ce premier concours est d'aider quatre élèves motivés à suivre des études de droit dans l'université de leur choix, alors qu'ils n'auraient pas spontanément envisagé d'emprunter la voie universitaire pour des raisons socio-économiques, familiales ou culturelles. Nous voulons toucher des talents cachés », explique Caroline Pépin, avocate, membre du conseil de l'ordre et responsable du projet. Destiné aux écoles ayant un indice socio-économique en dessous de cinq, le programme entend diminuer les barrières à l'entrée des métiers juridiques.

## Débusquer des perles rares

Inspiré de Diapositif, une initiative similaire du barreau néerlandophone, le concours a, cette année, récompensé quatre heureux lauréats parmi une vingtaine de jeunes sélectionnés : Yasmine, Malik, Lana et Gulifeila. « Je suis intéressé par les études de droit depuis longtemps, partage Malik Attaleb, qui vient de finir sa scolarité à l'Athénée Adolphe Max (au centre de la photo ci-dessous). J'aimerais me diriger vers le droit in-

ternational, un domaine tellement important. On a besoin de lignes de conduites globales, on le voit bien dans le contexte géopolitique actuel. Je songe notamment à devenir avocat, mais je vais voir si c'est possible ». Je ferai un premier bilan après mes trois années de bachelor !

Deux grandes étapes ont permis de départager les candidats durant le mois de juin : une dissertation relative aux droits humains, ainsi qu'une plaidoirie devant un jury, composé de six figures du monde juridique belge. Parmi celles-ci, Laurence Massart, premier président de la Cour d'appel de Bruxelles et Françoise Tulkens, ancienne vice-présidente de la Cour européenne des droits de l'homme. « Je ne suis pas le meilleur en français, même si j'aime bien écrire. Pour la dissertation, j'ai vraiment fait comme à l'école. Je pense que je dois beaucoup au niveau de mon école ! Au niveau du jury, j'étais bien sûr très impressionné. Je me suis entraîné à répondre à des questions potentielles ».

## Mentorat au long cours

Chacun des quatre gagnants décroche un soutien financier, ainsi qu'un avocat tuteur tout au long de ses études de droit. « Avoir une telle possibilité d'être suivi et encouragé est une chance immense, poursuit le jeune talent, qui envisage de s'inscrire à l'ULB à la rentrée. Avoir participé à ce concours me conforte dans l'idée que ce métier est fait pour moi ». Après cette année pilote, ProPulse sera reconduit grâce à une collaboration avec la Fondation Roi Baudouin. Une poignée de lauréats chaque année viendront créer un réseau d'alumni inspirant et pouvant aider les nouvelles recrues. ●

## Trois questions à Yasmine Benattia

### Qu'est-ce qui vous a donné envie de participer au concours ?

« Alors élève à l'Athénée Adolphe Max, on m'a proposé de tenter ma chance. Mes proches m'ont encouragée à participer. Plus jeune, j'ai eu l'occasion de réaliser des projets humanitaires à l'étranger, notamment au Sénégal. J'ai été confrontée à des problématiques humaines très diversifiées, cela m'a donné le goût de l'engagement. Instinctivement, le monde juridique m'attire et me semble riche de sens ».

### Comment vous êtes-vous préparée aux épreuves ?

« J'ai généralement des facilités à l'oral, sans doute grâce à des cours de théâtre et d'improvisation. J'ai vraiment aimé la confrontation avec le public et le jury. J'ai réfléchi à quelques idées, mais je voulais rester spontanée et dans l'échange. Pour la partie écrite, j'ai fait des recherches sur la thématique proposée, les droits humains, en regardant notamment des documentaires. Être choisie m'encourage pour l'avenir et me pousse à me donner à fond ».

### Est-ce que l'expérience vous a permis de développer certaines compétences ?

« Je pense que j'ai appris à développer ma confiance en moi, d'autant plus que j'étais malade lors de l'épreuve orale. Même stressé, c'est important d'être déterminé et concentré sur son objectif. »

# Auditrice en accessibilité numérique, la touche inclusion sur le web

**Sophie De Backer a appris à coder à 42 ans. Il faut dire qu'en tant que non-voyante, les perspectives de carrière qui s'offraient à elle se comptaient sur les doigts de la main. Aujourd'hui, elle est experte en accessibilité numérique à l'ETNIC et adore quasi-tout dans son job. Son handicap y est même un atout.**

✂ LILIANE FANELLO

Chaque journée commence par le même rituel : à 9 heures, Sophie De Backer participe au « Daily » avec ses deux collègues de l'équipe d'accessibilité numérique à l'ETNIC. « Au cours de cette petite réunion matinale, on prend des nouvelles des uns et des autres, on parle des objectifs du jour de chacun, et aussi des problèmes qu'on rencontre... »

## Faire bouger les lignes

Le métier d'auditeur d'accessibilité numérique choisi par Sophie est en fait assez récent. C'est l'Union européenne qui a lancé le mouvement puisque dans la course au « tout numérique », certains publics sont souvent oubliés des développeurs web et gestionnaires de contenus, entre autres les personnes porteuses de handicap. En 2016, une directive a été votée pour pousser les institutions publiques des États-membres à rendre leurs sites internet et applications numériques accessibles à tout le monde. Cette directive a ensuite été transposée en loi et arrêtés belges.

Dans la foulée, l'organisme d'intérêt public ETNIC, qui fournissait déjà des tas de services informatiques (développement de sites, support informatique, protection de données...) à la Fédé-



© DR

ration Wallonie-Bruxelles (FWB), est officiellement devenu l'organisme de contrôle de l'accessibilité numérique en FWB.

C'est là que Sophie travaille, après avoir suivi la formation BlindCode organisée par l'association Eqla. Parmi ses diverses missions : faire bouger les lignes en formant et sensibilisant à cette dimension « inclusion », pour qu'elle soit intégrée le plus tôt possible dans les projets web, mais aussi auditer des sites existants et aider à rendre la navigation possible pour tous les individus, quelles que soient leurs aptitudes physiques ou mentales et quelles que soient les technologies d'assistance utilisées.

## Doublement pénalisés

« Quand vous êtes porteur de handicap et que vous devez aller sur un site, vous êtes en fait doublement pénalisé puisqu'il y a des tas de choses que vous n'arrivez pas à faire de manière autonome, tout simplement parce que cela n'a pas été pensé pour vous », témoigne Sophie. Prenez un « simple » formulaire d'inscription en ligne : s'il n'est pas pensé pour être inclusif dès le départ, une personne en situation de handicap peut vite se perdre dans un labyrinthe d'instructions qui ne veulent absolument rien dire et de boutons et liens plus obscurs les uns que les autres...



**Sophie De Backer a suivi une formation en codage pour personnes malvoyantes et aveugles donnée par l'association Eqla pour pouvoir exercer son métier.** © DR

On estime que moins de dix pourcents des sites web sont vraiment accessibles.

Et ne croyez pas que ces situations soient anecdotiques ! On estime que dans une vie, 25 % des gens peuvent, à un moment ou à un autre, être touchés par un handicap, même temporaire. Or moins de 10 % des sites internet sont réellement accessibles à tout le monde.

Même si Sophie se sent parfois frustrée par la lenteur avec laquelle les choses avancent, elle essaye de se concentrer sur le chemin déjà accompli. « Il y a cinq ans, on n'était nulle part. Alors qu'aujourd'hui on voit que les choses commencent vraiment à bouger ! » Son service s'est fixé comme objectif de rendre accessible dix sites de la FWB par an. Quand on sait qu'il existe environ 500 solutions numériques en FWB, et potentiellement 5.000 sites supplémentaires si l'on ajoute ceux des organismes financés pour au moins 50 % par la fédération, des écoles, des crèches... on se rend compte à quel point il y a du pain sur la planche ! ●

# Les conseils carrière de Françoise Jolly, CEO de Naxhelet

**Historienne de l'art de formation, Françoise Jolly s'est dépensée corps et âme pour faire d'une ferme familiale située sur les hauteurs de Huy un domaine d'écotourisme. Démarré il y a une vingtaine d'années, les Terres du Val, son groupe familial, emploie aujourd'hui plus de 110 personnes.**

✂ FLORENCE THIBAUT

## Qu'est-ce qui vous a donné envie de travailler dans le secteur de l'hospitalité ?

Avec mon mari, nous exploitons des terres agricoles du côté de Wanze, sur un domaine d'environ 350 hectares. Il y avait un endroit où on stockait du matériel et des céréales qu'on aimait beaucoup et qu'on souhaitait transformer. Au même moment, nous avons découvert une étude du cabinet Deloitte sur la présence de golfs en Wallonie qui pointait qu'il y avait un manque dans notre province. Nous ne sommes pas golfeurs dans la famille, mais nous nous sommes dit pourquoi pas ! Nous avons ensuite patiemment conçu un complexe hôtelier alliant gastronomie, loisirs et bien-être avec une approche locale et la plus durable possible. En avril 2014, après un chantier conséquent, Naxhelet était ouvert et accueillait ses premiers invités. D'autres activités comme notre vignoble se sont intégrées dans les Terres du Val.

## L'idée de travailler en famille s'est-elle imposée dès le départ ?

Je pense que c'est dans notre ADN avec mon mari. Nous avons toujours partagé certains aspects de notre travail. Je pense que nous avons toujours formé une bonne équipe, c'est parti de là, sans doute de manière inconsciente. Ce qui est plus récent, c'est la question de la transmission. Nous avons tous les deux dépassé les 60 ans. Nous avons quatre enfants. Il y a huit ans, Charles-Edouard a eu envie de s'impliquer dans le projet, rejoint par sa sœur Clémentine il y a un peu plus de deux ans. Cela s'est fait naturellement à différents moments de leur vie. Nous avons beaucoup de chance, cela se passe très bien et ils m'épatent tous les jours. Bien sûr, il faut pouvoir laisser certains sujets business au bureau et redevenir une famille de temps en temps. Le grand avantage, c'est qu'on se connaît très bien et qu'on envisage le temps long.

## Vous avez reçu le titre d'Officier de l'Ordre du Mérite wallon en septembre dernier. En quoi votre ancrage local est-il une volonté forte ?

J'ai eu la chance extraordinaire de reprendre le territoire de ma belle-famille. Nous ne voulions pas simplement profiter de ce bel endroit, mais en faire quelque chose et devenir un acteur économique pour la région. La Wallonie a besoin



Françoise Jolly est derrière le succès des Terres du Val avec son mari Bernard. © DR

La résilience fait partie du parcours entrepreneurial.

— Françoise Jolly —

que tout le monde participe à son redéploiement. C'est une responsabilité collective. Nous avons créé 110 emplois directs et nous travaillons toujours en priorité avec des acteurs locaux. Ce titre m'a fait très plaisir. J'ai d'abord pensé que c'était une blague ! Cette médaille est pour moi la récompense de toute une équipe. Seuls on n'est rien.

## Quelle pourrait être la leçon de l'année passée ?

Nous avons subi un gros incendie. Après un gros stress, le lendemain matin, on ne peut pas pleurer. On se lève et on y va. On doit garder toute

son énergie pour reconstruire. In fine, cela nous a poussés à revoir notre espace wellness. Cette importance du rebond, je l'avais déjà compris après les grosses inondations dans la région, puis la crise du Covid-19. C'était un bon rappel ! La résilience fait partie du parcours entrepreneurial. Il faut rester humble par rapport à ce qu'on ne peut pas changer, relativiser et faire montre de patience.

## Quels seraient vos conseils à un talent qui aimerait entreprendre dans le secteur de l'hospitalité ?

Il faut absolument s'entourer de personnes meilleures que soi. L'entourage est primordial. Si on n'a pas d'associé, c'est important d'aller chercher des conseillers de confiance dans le domaine que l'on vise. Ils peuvent servir de référent et de bouée de secours. Il ne faut surtout pas vouloir tout faire tout seul. On ne voit parfois que les hauts d'un projet de l'extérieur, mais il y a forcément aussi beaucoup de bas. Partager son vécu est essentiel. Ensuite, il faut avoir une bonne santé ! Les métiers de l'horeca demandent beaucoup de passion et d'énergie. Mais quand on aime vraiment ce qu'on fait, on reçoit beaucoup en retour. ●

# Semaine de 4 jours : attention au surmenage

L'idée n'est pas neuve et elle revient régulièrement à la une de l'actualité : peut-on travailler moins et gagner le même salaire, tout en profitant plus de sa vie privée ? On fait le point avec Lode Godderis, Professeur de médecine du travail à la KULeuven et CEO d'IDEWE.

✍ LAURENCE BRIQUET

**Les chiffres avancés par l'Inami le montrent : le burn-out et les absences de longue durée au travail ont progressé. Comment l'expliquez-vous ?**

On peut le comprendre par la combinaison de différents facteurs. Bien souvent, dans les entreprises, la quantité de travail a augmenté alors que, dans le même temps, il y a un manque de personnel et, pour ceux qui sont là, un besoin de plus en plus affirmé de pouvoir combiner vie professionnelle et vie privée. Le télétravail s'est développé, rendant parfois difficile cette balance entre les deux, sans compter qu'on est tout le temps connecté. La manière de gérer les ressources humaines a changé également. Avant, l'entreprise décidait qui travaillait quand. Aujourd'hui, elle doit faire preuve de plus de flexibilité, en accordant de l'importance aux préférences personnelles de chacun.

**La semaine de 32 heures a déjà été expérimentée dans plusieurs pays. Est-ce que le concept fonctionne bien ?**

En Scandinavie ou en Grande-Bretagne, par exemple, des entreprises ont testé le fait de travailler moins, tout en gardant les salaires à l'identique et en ayant plus de temps pour les hobbies. Globalement, il en ressort que les employés sont plus heureux et les résultats, en termes de performances, sont positifs. Mais il faut bien regarder le type d'entreprises ou les secteurs dans lesquels cela est possible. Le système fonctionne, par exemple, dans le marketing ou les administrations, c'est-à-dire là où il y a du travail administratif ou créatif, car on sait bien que les gens sont plus créatifs quand ils sont détendus. Être relax a des effets positifs sur la santé mentale et les performances.

**Pour reprendre l'exemple scandinave, toute l'organisation de la société est organisée en fonction des horaires des entreprises et des écoles qui finissent globalement à la même heure...**

C'est effectivement ce qui manque en Belgique. Il y a un type d'organisation de la société qui doit être trouvé. Je travaille parfois avec la Scandina-



Lode Godderis, est professeur de médecine du travail à la KULeuven et CEO d'IDEWE. © DR

vie. Quand je vais à Oslo, on sait bien que personne ne mettra une réunion au moment où les écoles ferment. Tout est cohérent.

**Vous vous êtes penché sur le fameux droit à la déconnexion. Il a fait l'objet d'une loi mais est-il vraiment respecté ?**

Notre enquête a montré qu'en Flandre, 6 employés sur 10 sont contactés par leur patron en dehors des heures de bureau, que ce soit par mail, WhatsApp ou autre. Ce qui est positif, par contre, c'est que 4 personnes sur 5 sont, en tout cas, satisfaites du droit à la déconnexion et environ un cinquième des employés (21 %) estime qu'il y a moins de stress grâce à cette loi. Dans les entreprises, certaines fonctions comme les superviseurs ont plutôt tendance à envoyer leurs messages après la journée pour des raisons organisationnelles. Des programmes comme Outlook permettent de différer l'envoi d'un mail et il est également possible de préciser, à la fin de son message, que « Vous pouvez y répondre demain ».

**On a parlé de la semaine de 32 heures mais travailler plus est, par contre, nocif pour la santé, non ?**

Clairement, oui. On le voit à l'international dans certaines entreprises où on travaille jusqu'à 55 heures ou plus par semaine. Des horaires pareils ne permettent pas de récupérer convenablement. On y constate une hausse des problèmes

cardio-vasculaires. C'est prouvé que si on travaille plus de 10 heures par jour, on n'a plus assez de temps pour soi après s'être occupé des enfants, de la maison... On n'a donc pas le temps de déconnecter. C'est d'ailleurs un peu cela ma critique envers les horaires flexibles. 40 heures par semaine en 4 jours, pour moi, c'est non. C'est trop lourd sur le plan mental et organisationnel. On a, par exemple, le vendredi libre, mais on passe sa journée à essayer de récupérer.

**Qu'avanceriez-vous comme pistes pour améliorer le bien-être au travail ?**

Le plus important, c'est de tenir compte des compétences et de la motivation, en lien avec les tâches et le travail à effectuer. Si on a une relation positive entre ce qu'on doit faire et les compétences, ce sont, pour moi, deux facteurs importants pour réduire le stress. Travailler en équipe également. Si on a beaucoup de flexibilité en divisant les tâches, on gagne en efficacité et on fait le match entre le travail et les compétences. Sur le plan organisationnel, c'est évidemment intéressant de voir comment on peut organiser le travail en tenant compte des préférences individuelles. On remarque aussi que si les gens font un burn-out, dans une moitié des cas, le travail joue un rôle dans celui-ci. Il faut donc faire en sorte que s'il y a un problème, le travailleur puisse venir en parler. S'il y a une relation positive entre collègues, il y aura une atmosphère positive et on cherchera une solution ensemble. ●



# Le compagnon de route des indépendants et des entreprises

Partenaire des indépendants et des entreprises, Liantis se veut un vrai compagnon de route pour ses clients. Ce qui se ressent évidemment dans le travail des équipes de terrain, soucieuses d'apporter écoute, solutions et conseils à leurs clients...

L'entreprise Liantis est multi-casquettes. Guichet d'entreprise, caisse d'assurances sociales, secrétariat social, risques & solutions mais aussi service de prévention et bien-être, elle travaille au service des indépendants et des entreprises.

Dina Agelakopoulos, conseiller Key Account au service risques & solutions chez Liantis, s'occupe d'indépendants en personne physique ou de société sans personnel. « J'ai un rôle de conseiller et d'expert en solutions et protection complémentaire. Les risques sont multiples : cela va de l'incapacité de travail à l'hospitalisation, en passant par le décès prématuré et la pension » explique-t-elle. « Ma mission est véritablement de fournir des solutions pour compléter leur statut social et leur offrir une couverture complète, avec des solutions adaptées à leur situation personnelle », ajoute Dina.

Avec une formation de conseillère en prévention, Georgina Peters est aujourd'hui Sales Account Manager au service de prévention et bien-être au travail de Liantis où elle est entrée il y a 4 mois et demi. « Je suis dans le mode écoute et conseil mais je pense que ce qui nous distingue de la concurrence, c'est véritablement la qualité des prestations que nous



Georgina Peters est aujourd'hui Sales Account Manager au service de prévention et bien-être au travail de Liantis et Dina Agelakopoulos, conseiller Key Account au service risques & solutions. © DR

proposons. Nous avons, je pense, beaucoup de connaissance et d'expertise, notamment en gestion des risques, avec du personnel qui a une vraie maîtrise et une réelle expertise dans son domaine », poursuit Georgina.

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

L'aspect humain est aussi très important chez Liantis. « L'empathie et les valeurs humaines sont primordiales. On se doit de sensibiliser, on l'a dit, par rapport aux risques et de trouver les solutions adaptées, en tout professionnalisme. Les employeurs, conseillers en prévention et responsables RH ont parfois le sentiment de ne pas être accompagnés. Or, chez Liantis, on met vraiment un point

d'honneur à être, pour eux, un compagnon de route, un partenaire. On y met du cœur et on est là tout au long de l'affiliation », ajoute la Sales Account Manager. « Notre satisfaction, c'est effectivement de servir, de rendre service et de faire des choses qui ont du sens. Le client n'est pas juste un contrat : ce que nous lui proposons est vraiment dans son intérêt pour qu'il bénéficie d'une protection complète et ce, de manière fiscalement intéressante », ajoute, pour sa part, Dina Agelakopoulos. Du côté du personnel, on sent aussi les initiatives mises en place pour favoriser le bien-être au travail. « Personnellement, je me retrouve bien dans ma fonction dans laquelle j'ai des challenges. Liantis met également à notre disposition des outils

qui nous permettent d'être réactifs pour faire la différence face à la concurrence. Cela passe également par un gros panel de formations en vue de développer nos compétences », poursuit Dina. « Je dois aussi épinglez la grande confiance qui m'est accordée. Je suis là depuis quatre mois et demi et, depuis 3 mois, je suis en prospection seule. Ma proactivité est également récompensée », conclut Georgina. Un avis que partage Dina qui épingle, elle, la bonne collaboration entre les services. « Notre mission est évidemment de produire et d'avoir du résultat. Être un véritable compagnon de route aussi pour ses collègues et collaborer « main dans la main » nous aide au quotidien à atteindre nos objectifs ». ●

Cette publication n'engage pas la rédaction.

# Un mental de championne forgé grâce au karaté

**Formatrice et coach, Chantal Vander Vorst, s'est lancée en 2020 dans un projet fou : la compétition de haut niveau en karaté à près de 50 ans. Trois ans plus tard, elle décroche une médaille de bronze au 10<sup>ème</sup> Championnat mondial de karaté Shitoryu à Jakarta. Pour gagner, la karatéka a mis en pratique ce qu'elle conseille aux autres : le recours aux neurosciences et l'utilisation de la sagesse du karaté.**

✂ LILIANE FANELLO

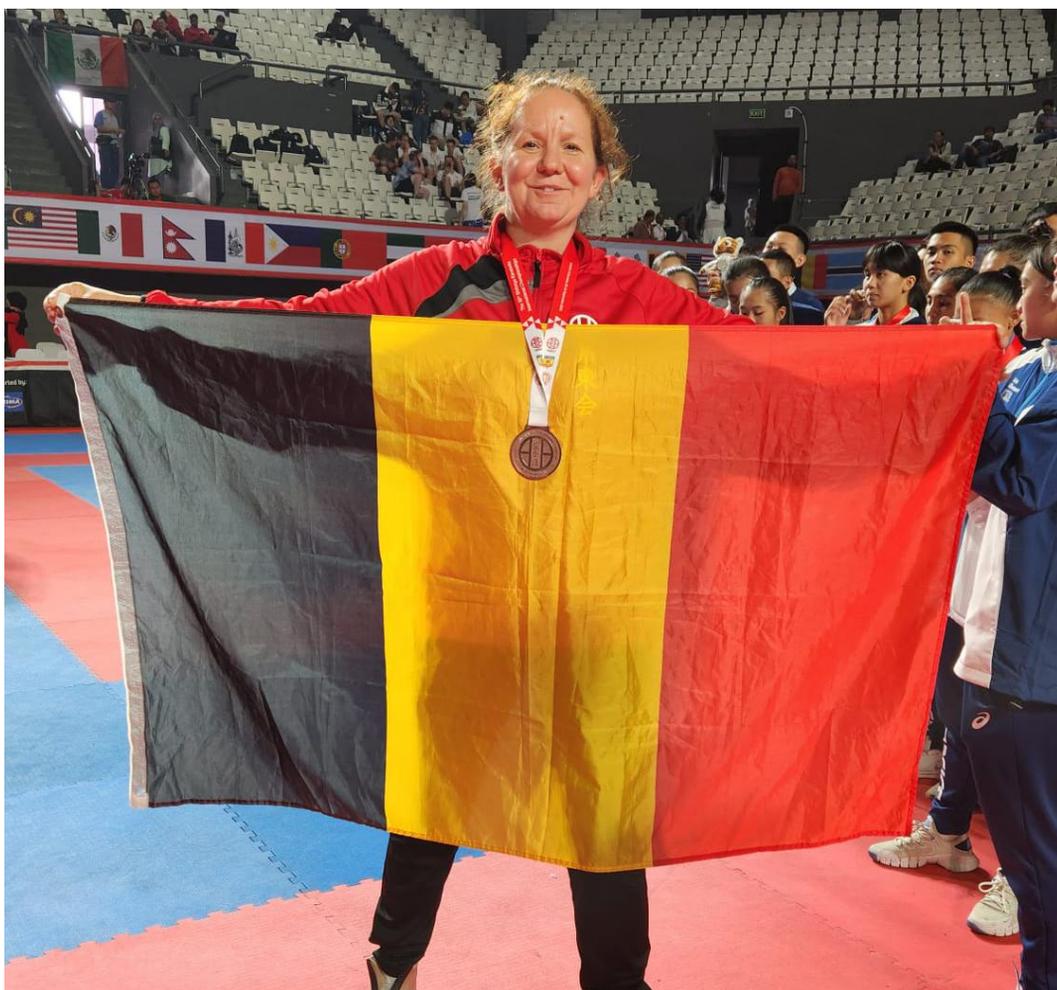
**D**epuis les années 1990, la science a fait d'énormes bonds en avant dans la compréhension du fonctionnement de notre cerveau. Les connaissances des neurosciences intéressent de nombreux domaines scientifiques et médicaux, mais aussi le monde de l'entreprise puisqu'elles apportent des clés sur comment sont induits les prises de décisions et les comportements humains. Un éclairage très précieux pour mieux décoder notamment l'origine du stress, des freins et de la motivation, avec, au bout, des promesses qui intéressent particulièrement les employeurs et les managers : améliorer le bien-être, favoriser une motivation durable, libérer la créativité et le potentiel pour que chacun puisse révéler le meilleur de soi...

Tout ceci, Chantal Vander Vorst en est convaincue puisqu'elle se sert tous les jours des outils issus du neuro-management dans son travail de coach et d'accompagnatrice du changement. Mais on a beau être une pro du fonctionnement du cerveau, personne n'est épargné par des remarques désagréables ou un manque d'enthousiasme.

## Tu es trop vieille !

« Mais que vas-tu faire à Jakarta, tu es folle ? »  
« Mais tu es trop vieillie pour ça ! » Après avoir résolu de se lancer dans une compétition de karaté de haut niveau ayant lieu en Indonésie, une véritable pièce de théâtre s'est jouée dans la tête de la karatéka. « Dans la partie automatique de mon cerveau, il y avait plein de monde qui avait quelque chose à dire. Le cerveau nous joue des tours et fait remonter des tas de peurs, croyances et biais cognitifs. Grâce à un travail de conscience élargie, j'ai juste observé cette pièce sans la laisser me dominer, ni décider de mon devenir dans la compétition. »

À son arrivée à Jakarta, un autre obstacle pointait le bout de son nez : le stress. « Quand je suis entrée dans la salle d'échauffement, il y avait beaucoup de bruit et j'ai commencé à sentir une sensation d'étouffement. » Chantal Vander Vorst a mis un autre de ses conseils de coach en pratique : s'autoriser à ne pas faire comme les autres pour respecter ses propres besoins. « Dans la salle, ce n'était pas drôle du tout, et je n'avais pas envie de ça. Alors je suis partie m'isoler dans les toilettes avec mes écouteurs et j'ai écouté en



A plus de 50 ans, Chantal décroche la médaille de bronze au 10<sup>ème</sup> Championnat mondial de karaté

boucle une musique qui me procure une énergie énorme : la Marche de Radetsky de Johann Strauss ! »

## Es-tu en danger de mort ?

La sportive s'est aussi appuyée sur une analyse neuroscientifique du stress. « Décrit par le médecin et neurobiologiste Henri Laborit, le stress est un état où l'instinct déclare qu'il y a une urgence potentielle. Or l'humain va parfois être en état de stress alors qu'il y a zéro danger de mort. Je me suis donc fait un coaching mental en me posant la question : 'Chantal es-tu en danger de mort ?' Non ! Alors sachant que ce qui défile dans ma tête n'est que du virtuel, j'ai décidé d'utiliser ce stress pour décupler l'énergie dans la compétition. »

Aujourd'hui, Chantal Vander Vorst a les yeux tournés vers les prochains championnats du monde, au Japon en 2026. Le chemin sera aussi long que riche. Mais il ne lui fait pas peur. « Les outils des neurosciences, c'est comme le sport, ça demande de l'entraînement et de la régularité pour avoir des résultats. » ●

## Les conseils d'une championne

### 1. Ne subissez pas votre sort

Je vois dans les entreprises beaucoup de personnes en état de victimes, qui subissent leur sort. Soyez acteur ! Osez faire, osez dire. Nous avons tellement de biais cognitifs dans notre cerveau. Mais par le travail, on peut y arriver !

### 2. Managers, soyez des Sensei

En karaté, le professeur s'appelle Sensei, ce qui signifie « celui qui débloque le potentiel ». C'est une question de posture. Tout manager en entreprise devrait être un Sensei, et aussi travailler à son propre équilibre pour pouvoir inspirer les autres.

# Et si les formations étaient la clé de votre bien-être ?



© Unsplash

**Le saviez-vous ? Les formations contribuent à améliorer votre bien-être, à stimuler votre énergie et à favoriser votre neuroplasticité. Vous restez ainsi plus curieux, créatif et prêt à relever tous les défis qui vous attendent !**

/ ANNE EVERARD



© An van daele fotografie

**C**ette nécessaire formation continue peut porter sur l'acquisition de nouvelles compétences techniques, mais aussi sur des formations en bien-être personnel ou au travail. Sachez que si vous travaillez, vous avez droit depuis cette année à 5 jours de formations/an financés par votre employeur.

## L'apprentissage développe la confiance

Se former, c'est se donner les moyens de mieux s'adapter aux changements qui nous entourent. Chaque nouvelle compétence acquise apporte un sentiment d'accomplissement et renforce la confiance en soi. En effet, l'apprentissage stimule la production de dopamine, l'hormone du plaisir et de la motivation, ce qui contribue à votre bien-être général.

## Un coup de boost pour votre cerveau...

La neuroplasticité est la capacité du cerveau à se réorganiser en créant de nouvelles connexions neuronales tout au long de la vie. En apprenant de nouvelles choses, vous favorisez ce processus et contribuez à la santé de votre cerveau. Plus vous stimulez votre cerveau, plus il devient agile et résistant aux maladies neurodégénératives comme Alzheimer.

## Et pour votre énergie !

Engager son esprit dans une activité d'apprentissage active contribue à un niveau d'énergie plus élevé. Un esprit nourri est plus alerte, plus créatif et mieux préparé à affronter les défis de la vie quotidienne. Des études montrent que les personnes engagées dans un processus d'apprentissage continu sont souvent perçues comme plus

énergiques et enthousiastes par leur entourage.

## Les jeunes comme les moins jeunes

S'il est évident que le monde du travail cherche des collaborateurs bien formés et qui évoluent tout au long de leur carrière, donner accès à des formations est également une stratégie pour garder ses collaborateurs plus longtemps. La formation continue motive particulièrement les 'millennials' et la Génération Z. Et pour les moins jeunes, pensez à stimuler vos compétences numériques, car *galérer* par exemple avec les nouveaux outils numériques fait perdre beaucoup de motivation, d'énergie et de confiance en soi...

## En présentiel ou en ligne ?

Il existe une multitude de plateformes en ligne qui rendent la formation accessible à tous. En français, des plateformes comme OpenClassrooms, Fun MOOC, CNED ou Goodhabitz offrent une large gamme de cours dans divers domaines. Pour l'apprentissage des langues, pensez à Rosetta Stone, Babbel ou Duolingo. Le mot d'ordre : 100 % de l'attention doit être dédiée à la formation. On coupe tous les (autres) écrans et les notifications. Et les jours où l'on a du mal à se concentrer, on applique la méthode Pomodoro : je m'y mets à fond pendant 25 minutes suivies de 5 minutes de pause. On peut même s'octroyer une récompense pour l'effort fourni ! » ●

**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 tests pour mieux cerner sa personnalité



© Shutterstock

**Se connaître soi-même est un voyage complexe, mais tellement essentiel. En prenant conscience de qui vous êtes vraiment, vous pourrez prendre des décisions plus éclairées, apprécier davantage votre travail et attirer de nouvelles opportunités. De nombreux outils existent pour vous aider. En voici trois prisés des coachs.**

## GERSENDE D'UDEKEM

Les tests de personnalité font partie des outils incontournables pour mieux vous comprendre. De différentes natures, ils vous fournissent des aperçus précieux sur vos traits et préférences, révélant des aspects souvent inconscients de votre caractère. En cernant mieux vos tendances naturelles, vous pourrez faire des choix plus alignés avec qui vous êtes vraiment et orienter votre développement personnel et professionnel.

### 1. Le MBTI

Parmi les plus connus, le Myers-Briggs Type Indicator est un outil popularisé dans les années 1960. Créé par la chercheuse américaine Katharine Cook Briggs et sa fille, il repose sur 16 profils de personnalités associés à des forces et des qualités. À l'aide d'un questionnaire d'une soixantaine de questions, il vous aide à identifier le profil qui vous est le plus similaire, ainsi qu'à cerner vos comportements naturels dans toutes sortes de circonstances. L'intérêt peut être de choisir un métier ou une formation en lien avec sa personnalité type et ses compétences phares.

### 2. L'Ennéagramme

Créé par deux philosophes russes au début du 20<sup>e</sup> siècle, cet outil de classement de personnalité se compose de neuf types fondamentaux, par exemple, « le perfectionniste » ou « l'altruiste ». Chacun d'eux reflète des traits spécifiques, des vertus et des motivations sous-jacentes poussant

à l'action. En utilisant cet outil, vous pouvez explorer vos motivations profondes et déterminer les dynamiques qui influencent votre comportement.

### 3. Le test des valeurs de Schwartz

Ce test conceptualisé par le chercheur en psychologie sociale Shalom H. Schwartz est conçu pour identifier les valeurs fondamentales qui guident vos actions et vos décisions. Il en détermine une dizaine qu'il considère comme universelles, de l'autonomie à l'hédonisme, en passant par la sécurité ou la tradition. En évaluant celles qui vous correspondent le plus grâce à un questionnaire d'une quarantaine de questions, le test aide à comprendre ce qui est le plus important pour vous. Cela facilite la recherche d'équilibre entre valeurs et objectifs de carrière. Bonne découverte ! ●

**À noter : Gersende d'Udekem est coach et se spécialise notamment dans les trajets de reconversion chez Cowakeup.**

#### RÉDACTRICE EN CHEF

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

#### ÉDITEUR RESPONSABLE

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

#### SALES

hello@referenc.es.be  
02/225.56.45

#### CONCEPTION

Joys Degroot, Creative Studio  
creative@sudinfo.be

#### GRAPHISME

Frédéric Guisen  
frederic.guisen@sudinfo.be

#### IMPRESSION

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

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

SUPPLÉMENT DE

LE SOIR

SUDINFO



**3 OCTOBRE 2024**  
**AULA MAGNA**  
**LOUVAIN-LA-NEUVE**



*Keynote Speaker*  
**ISABELLE BARTH**

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

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

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

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

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



Réservez le 3 octobre dans votre agenda et inscrivez-vous pour participer  
[www.salon-epsilon.be](http://www.salon-epsilon.be)



Vous souhaitez devenir exposant et proposer vos services de coaching ou formation ?  
 Contactez-nous par mail à [hello@referencess.be](mailto:hello@referencess.be) ou par téléphone au +32 2 225 56 66



Vous souhaitez vous réorienter  
mais vous ne savez pas par où  
commencer ?

Vous cherchez une formation  
pour augmenter votre expertise  
dans un domaine ou acquérir  
de nouvelles compétences ?

# Pensez UCLouvain pour votre formation continue

Découvrez notre offre de formations  
de plus de 200 programmes  
> [www.uclouvain.be/formation-continue](http://www.uclouvain.be/formation-continue)



Cofinancé par  
l'Union européenne