

# Références

## RÉVÉLEZ-VOUS!

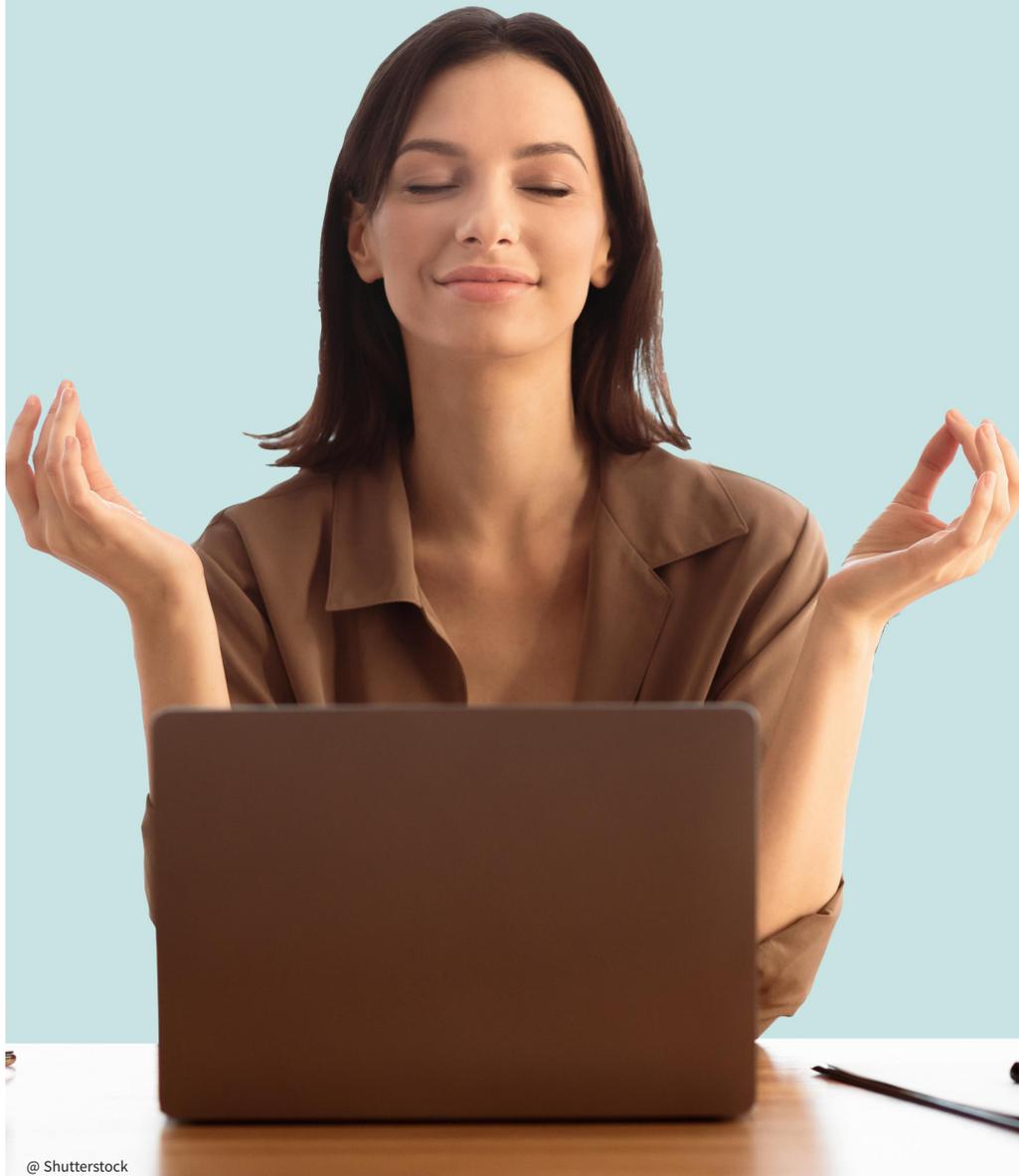
N°10

JANVIER - FÉVRIER 2025

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

## Les astuces des pros de la santé pour être mieux au boulot

Dossier P.6 à 11



@ Shutterstock

### Michel Cymes, le médecin star devenu apôtre de la prévention

Figure médiatique, le médecin français s'est fait l'ambassadeur d'un mode de vie actif, à la maison et au travail.

6



### La nutrition, votre alliée en matière de santé et de productivité

L'alimentation est essentielle pour assurer concentration et performance. Rencontre avec la nutritionniste Amandine De Paepe.

20



### Le pop-up, une bonne manière de tester votre projet d'entreprise

Les marques et commerces en tous genres sont nombreux à valider leurs idées avec un pop-up. La marque de mode bruxelloise Valentine Witmeur Lab en fait partie.

24





**top**  
EMPLOYER

België  
Belgique  
Belgium  
2025

FOR A BETTER WORLD OF WORK

# Cultivons vos talents!

Envie de contribuer au bien-être des personnes dans un environnement flexible et innovant ? Partenamut est à la recherche de **spécialistes et experts passionnés en technologie des données.**

## Pourquoi travailler chez Partenamut ?

- Des projets qui valorisent vos talents
- Une équipe enthousiaste et humaine
- Un cadre de travail flexible et innovant
- Une mutualité certifiée Top Employer depuis 2023



Rejoignez-nous

**Prêt à relever le défi ?**

Découvrez nos offres d'emploi sur : [www.partenamut.be/offres-emploi](http://www.partenamut.be/offres-emploi)

# 8

## Pistes contre l'absentéisme

Spécialiste des sciences du travail, Lode Godderis nous décrypte les mécanismes de l'absentéisme.



# 16

## Classer les bons employeurs

Parmi les labels intéressants sur le marché belge, Top Employer a certifié 81 entreprises cette année. Découvrez pourquoi elles ont fait cet exercice.

# 26

## Le talent du mois

Passé de l'armée à la décoration d'intérieur, Ismaël Boufrah a un parcours fou.



# 27

## Travailler dans un datacenter

C'est le choix de Sofia Sanz, technicienne chez Google. Son job : assurer la solidité du web.



# 29

## La chronique de l'académique

Les réseaux sociaux ont dynamité la recherche d'emploi. Parmi leurs risques, la standardisation des profils.



© Perrine Pohier

## Mangez, bougez, échangez, dormez !

En ce mois de bonnes résolutions, le bien-être figure souvent en haut de nos agendas... pour quelques semaines. Un sommeil de qualité, une alimentation saine et de l'activité physique régulière forment le trio gagnant de base. Souvent mis à mal par nos vies professionnelles, ces trois piliers nous permettent d'être performants à long terme. Être en bonne santé au travail, c'est aussi ne pas se faire dévorer par la connexion permanente, nouer des relations sociales solides avec ses collègues et autres parties prenantes, se sentir dans un environnement bienveillant... Soit autant de choses qui partent de l'individu, mais doivent être poussées par l'organisation et portées par le management. La reconnaissance des efforts effectués, le temps accordé aux projets et la cohérence de la vision managériale sont d'autres fondamentaux pour créer un cadre sécurisant et épanouissant. On le sait, investir dans le bien-être de ses équipes s'avère payant humainement et financièrement, avec moins d'absentéisme et plus d'engagement à la clé. Reste à choisir ses priorités pour 2025.

En ce premier mois de l'année, votre Références réfléchit à son évolution passée et à venir, et repense sa formule. Plutôt qu'un magazine mensuel, vous retrouverez prochainement vos articles 'emploi' dans les pages du journal Le Soir et dans les titres de Sudinfo.

Bon début d'année et à bientôt !

✂ 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 (@references.be)
- Facebook (References.be)

# Best of [janvier]



© Shutterstock

## Être amis au boulot

Plus de la moitié des travailleurs Belges (53,5 %) nouent des relations amicales avec certains collègues et partagent des sujets personnels avec eux. Lorsqu'ils n'ont pas le moral, ils sont 57 % à trouver une oreille bienveillante au bureau. Ils sont même 20 % à davantage partager leurs secrets avec leurs collègues qu'avec son ou sa partenaire. C'est ce qui ressort d'une enquête réalisée par Tempo-Team en collaboration avec la KU Leuven. En général, plus les travailleurs sont jeunes et plus les relations amicales au bureau semblent faciles. Ainsi, un peu plus d'un cinquième des moins de 35 ans apprécient cette amitié nouée dans les couloirs du bureau. ●

## À quoi penser quand on démissionne ?

Avant de quitter son emploi, le meilleur conseil consiste à assurer ses arrières avec un contrat signé chez son nouvel employeur. Rappelons qu'une démission peut donner lieu à un avertissement voire une exclusion du droit aux allocations de chômage pour une durée de 4 à 52 semaines. Le salarié doit s'informer du préavis qu'il devra prêter selon son ancienneté dans l'organisation. Il sera équivalent à la moitié de celui octroyé lors d'un licenciement, avec une durée d'1 à 13 semaines. De votre employeur actuel, vous recevrez un C4 dans le mois suivant votre dernier jour de travail, ainsi qu'un document attestant de vos congés à prendre. ●



© Shutterstock



© Shutterstock

## Avoir plus de temps

La vie d'un salarié n'a rien d'un fleuve tranquille. Et certains événements personnels réclament du temps. Demander un crédit temps à son employeur peut constituer une des solutions. Cette procédure permet au salarié d'interrompre totalement ou partiellement (mi-temps ou 1/5e) sa carrière pour un motif personnel. Ce crédit temps a une durée limitée, différente selon les motifs. Pour en bénéficier, le salarié doit notamment avoir travaillé au moins 24 mois dans l'entreprise. Son octroi dépend aussi de la taille de son employeur. Pour une société de moins de 11 salariés, l'employeur peut refuser la demande si elle perturbe l'organisation interne. Au niveau des impacts financiers, la procédure n'aura pas d'effet négatif sur le montant de la pension, ni sur le moment de la prendre. ●

## Optimiser ses jours fériés en 2025



© shutterstock

À l'entame d'une nouvelle année, l'une des premières préoccupations pour de nombreux salariés consiste à prendre le calendrier et poser habilement leurs jours de congé. Bonne nouvelle, les jours fériés de 2025 se révèlent bien placés pour jongler avec les ponts.

### Favoriser les longs week-ends

Le nouvel an déjà derrière nous, direction avril avec le lundi de Pâques (21 avril). Pour profiter d'une coupure printanière bienvenue, il convient de poser 9 jours, du mardi 22 avril au vendredi 2 mai pour disposer de 16 beaux jours de vacances. Comme le 1er mai tombe un jeudi, une alternative consiste à prendre le vendredi 2 pour obtenir un week-end de quatre jours. Quant à l'Ascension (29 mai), une belle occasion se présente avec un congé pris du vendredi 30 mai au lundi 9 juin, jour de Pentecôte. Les 21 juillet et 15 août tombent, quant à eux, respectivement un lundi et un vendredi, soit deux week-ends prolongés sans jours à déposer. Direction ensuite novembre où il est possible d'optimiser le 11 novembre avec un congé posé du lundi 10 au vendredi 14 pour profiter de 9 jours de congé. In fine, comme Noël tombe un jeudi, prendre congé le vendredi 26 décembre permettra de profiter de quatre jours. Autre

possibilité tributaire de son solde de congés, prendre congé du 22 au 26 décembre pour finir l'année en apothéose.

Pour rappel, les salariés ont droit chaque année à 10 jours fériés de repos. Mais que se passe-t-il dans le cas précis où le jour férié tombe le dimanche ou un jour d'inactivité, généralement le samedi ? Le principe général consiste à procéder à un ou plusieurs jours de remplacement pour que les salariés conservent ce total de 10 jours fériés. Cette procédure est bien réglementée, comme le précise le groupe de services RH Acerata : « l'employeur doit fixer les jours de remplacement avant le 15 décembre de l'année précédant l'année au cours de laquelle les jours fériés tombent. Si le jour de remplacement n'est pas fixé, le jour férié sera automatiquement remplacé par le premier jour d'activité qui suit, généralement le lundi. » Pour 2025, cela ne concerne que le samedi 1er novembre 2025.

Concrètement, la liste du ou des congés de remplacement doit être affichée pour permettre la consultation par les salariés et être inscrite dans le règlement de travail. Dans certains cas, le travailleur peut choisir librement le jour de remplacement, moyennant un accord préalable avec son employeur. ●

## 5 erreurs à éviter lors de son entretien d'évaluation annuel



© shutterstock

Traditionnellement organisé en décembre ou en janvier, l'entretien annuel est parfois vécu comme un moment stressant. C'est pourtant le moment de réfléchir à ses réussites passées et ses ambitions pour l'année à venir. Voici cinq faux pas à ne pas commettre pour un bon entretien. Amenées à voir défiler un grand nombre de candidats chaque année, les équipes du spécialiste en recrutement Robert Walters ont détecté avec le temps plusieurs erreurs courantes commises lors des entretiens d'évaluation.

### Les principaux pièges à éviter

1. Une préparation insuffisante
2. Regarder en arrière et non en avant
3. Une réaction défensive au feedback
4. Une absence d'initiative
5. Une négociation salariale faible

Ainsi, parmi les erreurs décisives se trouve celle-

dont d'aborder l'entretien sans préparation et de vouloir improviser sur place. Vous risquez ainsi d'oublier de mentionner des réalisations importantes ou de paraître peu convaincant. Comment mieux faire ? Prenez le temps de bien évaluer votre année. Dressez la liste des succès concrets, des objectifs atteints et des défis que vous avez relevés. Dans la mesure du possible, rassemblez des exemples et des chiffres. Demander une augmentation de salaire sans arguments clairs ou en se comparant à ses collègues. Cette attitude est souvent perçue comme inappropriée ou irréfléchie. À la place, préparez un plaidoyer solide et objectivement motivé. Mettez l'accent sur vos réalisations, les objectifs atteints et la valeur ajoutée que vous avez apportée à l'entreprise. Utilisez des faits, des chiffres et des exemples pour renforcer votre point de vue. ●

## Grèves : est-on payé si on arrive en retard au travail ?

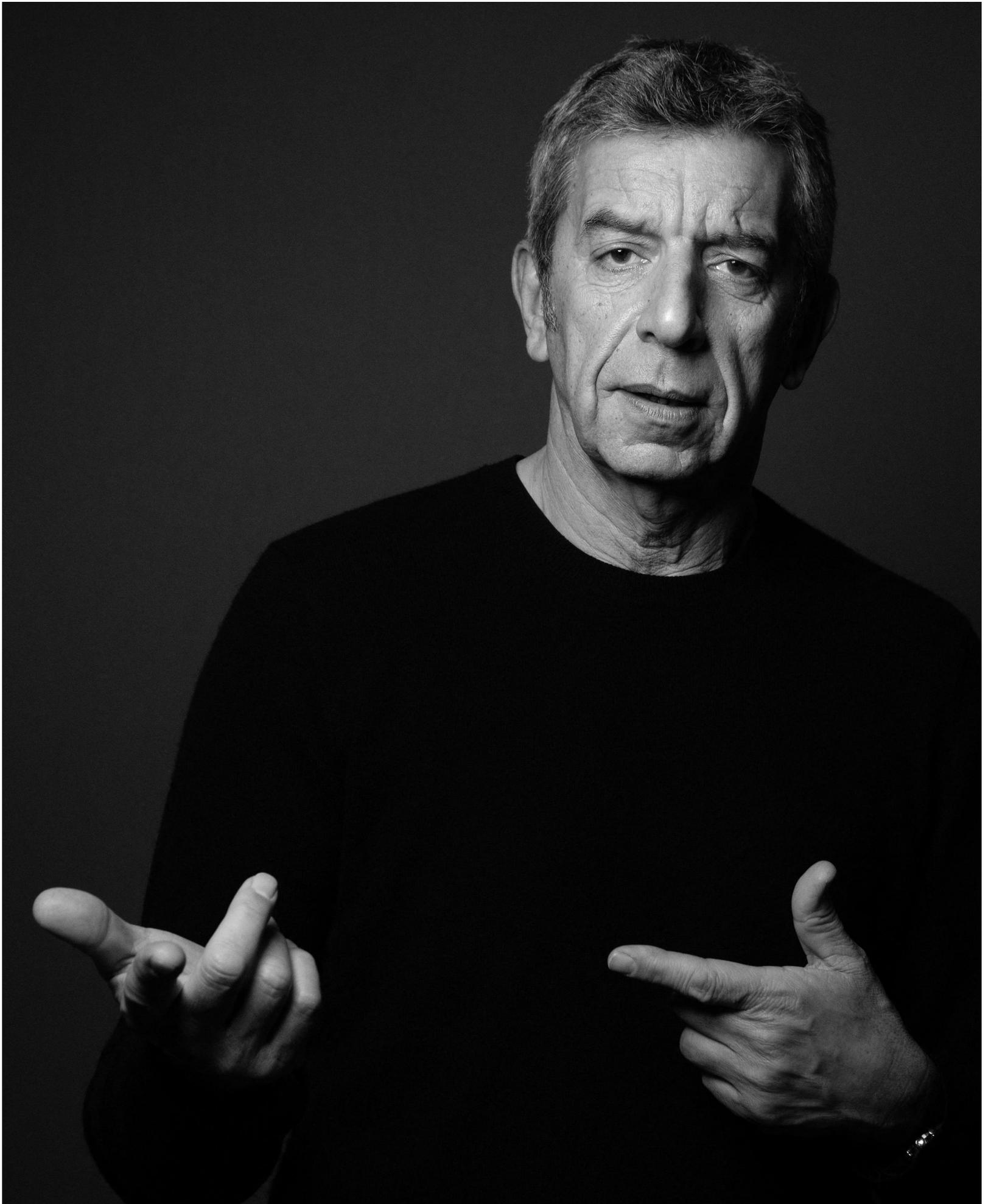
Ces dernières semaines ont eu leur lot de grèves, perturbant l'arrivée des navetteurs au travail et le bon fonctionnement des transports publics. Mais quelles sont les règles à suivre si les travailleurs arrivent en retard ou ne se présentent pas ? Un travailleur bloqué par une grève est-il forcément payé ? Et avec quelle rémunération ? Un collaborateur qui souhaite participer à la grève doit-il prendre un congé sans solde ?

« En tant qu'employeur vous devez payer la rémunération journalière complète à votre travailleur lorsque, étant apte à travailler au moment de se rendre au travail et se rendant normalement sur le lieu de travail, il n'y parvient qu'avec retard ou n'arrive pas, pourvu que ce retard ou cette absence soient dus à une cause survenue sur le chemin du travail et indépendante de sa volonté », explique Alexia Buyl, experte juridique chez Partena Professional. Dans tous les cas de figure, il convient d'agir avec « bon sens » et compréhension. Le travailleur qui ne veut subir aucune perte de rémunération peut, avec l'accord de l'employeur, prendre un jour de congé ou de récupération. S'agissant des travailleurs qui participent à la manifestation, ils n'ont pas droit à un salaire pour les heures non travaillées. ●



Découvrez  
notre site !





Le chirurgien et médecin star Michel Cymes est déjà l'auteur de plusieurs best-sellers sur la santé, dont « Bougez plus, vivez mieux ». © Joël Saget

# « N'attendez pas que la médecine ou les entreprises fassent tout pour vous »

**Le travail, c'est la santé ? Pas forcément ! En entreprise, troubles musculosquelettiques, stress, burn-out et autres « réjouissances » du même genre sont légion. Bien connu comme chroniqueur en radio et télé, Michel Cymes est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la question. Le leitmotiv du médecin préféré des Français : faites du sport et bougez-vous !**

✂ PHILIPPE VAN LIL

## La santé au travail est-elle l'une de vos préoccupations majeures ?

Oui. Je m'y intéresse depuis longtemps, notamment avec la publication de plusieurs ouvrages et une série de conférences que j'ai données durant des années à travers la France. Mais je suis encore plus entré dans le monde du travail grâce à mon rôle d'ambassadeur santé lors des Jeux Olympiques de Paris 2024 ; j'ai collaboré avec le collectif 'Pour une France en forme', composé des plus grands spécialistes français en sport santé. Nous avons travaillé sur l'intégration de la notion d'activité physique et de sport au sein des entreprises, sur les attentes des salariés, ainsi que sur la sensibilisation des dirigeants d'entreprise sur l'importance de prendre en charge la santé et le bien-être de leurs collaborateurs.

## Que retenir de vos nombreuses rencontres en entreprise ?

J'ai pu y constater l'importance croissante de l'activité physique. Il y a une réelle demande des salariés pour que l'entreprise prenne en compte la qualité de vie au travail. J'espère qu'après des années de sensibilisation, on finira par comprendre que l'intégration de 30 minutes d'activité physique, comme recommandé par l'OMS, est essentielle et qu'elle peut s'appliquer pendant les heures de travail. La sédentarité, surtout dans les métiers qui nécessitent de rester devant un ordinateur toute la journée, entraîne des conséquences néfastes évidentes sur les travailleurs et les entreprises.

## Lesquelles, exactement ?

De manière plus générale, au-delà de la sédentarité, le manque d'attention à une prise en charge globale du bien-être et de la qualité de vie au travail entraîne davantage d'accidents du travail, d'arrêts maladie, de dépressions, de burn-out, de bore-out et de troubles musculosquelettiques. A contrario, selon les études le démontrent, une bonne prise en charge est synonyme de collaborateurs plus épanouis et plus efficaces dans leur travail, ainsi que de meilleures relations avec leurs collègues. En fin de compte, les entreprises qui investissent dans la santé de leurs travailleurs en tirent elles-mêmes d'énormes bénéfices avec, même si l'expression n'est pas très

heureuse, un véritable retour sur investissement. Tous les partenaires sociaux s'accordent sur ce point.

## Quelle tendance observez-vous dans la prise en charge de la santé des travailleurs ?

Un élément majeur est l'amélioration de la reconnaissance et de l'importance de la médecine du travail. Cette spécialité, il est vrai, était souvent choisie autrefois par des médecins qui ne souhaitaient pas se retrouver dans des situations trop complexes en devant prendre en charge le traitement des patients et qui bénéficiaient d'une sécurité de salaire en fin du mois ainsi que de congés garantis. Ils étaient suspectés par les travailleurs de transmettre à la direction des informations sensibles et personnelles sur leur santé en dépit du secret médical. Aujourd'hui, les choses ont changé. Le recrutement dans cette spécialité devient plus attractif et les médecins du travail sont réellement impliqués dans la mise en place d'initiatives pour améliorer la prévention des risques, la qualité de vie au travail et le bien-être des salariés, tant sur le plan psychologique que physique.

## Santé mentale et santé physique sont-elles souvent étroitement liées ?

C'est évident. Tout être humain traverse des périodes où il ne sent pas bien moralement. Dans ces moments, nous avons tendance à mal manger, à mal dormir, à manquer d'activité physique, à diminuer ainsi l'efficacité de notre système immunitaire et, en conséquence, à nous blesser ou à tomber malade plus facilement. Inversement, lorsqu'on ressent des douleurs physiques, on a tendance à ne pas bien se sentir moralement. Une activité physique régulière réduit les risques de troubles psychiques et physiques. Tout ceci est scientifiquement prouvé.

## Quel conseil donnez-vous aux travailleurs ?

Mon conseil primordial est le suivant : n'attendez pas que la médecine ou les entreprises fassent tout à votre place ! La santé en entreprise dépend d'abord d'une prise de conscience individuelle. Intégrer 30 minutes d'activité physique dans notre quotidien relève en priorité de la responsabilité de chacun d'entre nous. Cela peut être réparti en deux sessions de 15 minutes ou en trois de 10 minutes, mais il est important de faire ces 30 minutes chaque jour. Ceux qui travaillent dans un bureau doivent prendre l'initiative de bouger au moins une minute chaque heure, par exemple en marchant pendant leurs appels professionnels ou en se rendant auprès d'un collègue plutôt que lui envoyer un mail. Ces petits gestes ont l'air anodins, mais sont très efficaces.

## Avez-vous encore d'autres recommandations ?

Un deuxième conseil est de solliciter l'aide de l'entreprise ou des partenaires sociaux pour la mise en place de mesures facilitant la mobilité active, comme des incitants à l'utilisation du vélo pour se rendre au travail. Enfin, pour ceux qui sont en télétravail, l'idée est d'appliquer les mêmes règles que celles du bureau — se lever régulièrement, marcher pendant les pauses, etc., mais surtout de ne pas céder à la tentation des biscuits, des gâteaux ou du café. Attention aussi à ne pas tomber dans un isolement social qui pourrait avoir des impacts psychologiques importants à long terme. ●



© DR

# 5 manières de **lutter** contre l'absentéisme

Dans son « Manifeste pour la réintégration », Lode Godderis (IDEWE et KU Leuven) défend 5 grands changements de mentalité à mettre en œuvre d'urgence pour faire baisser les chiffres vertigineux de l'absentéisme de longue durée. Pour Références, il avance également quelques pistes pour le bien-être au travail.

✂ LAURENCE BRIQUET

Lode Godderis, professeur en médecine du travail à la KU Leuven et CEO d'IDEWE, le service externe pour la prévention et la protection au travail, a récemment publié son « Manifeste pour la réintégration ». Le spécialiste, qui a également écrit le livre « Werken is genezen » (« Le travail, c'est la santé »), y décrit cinq changements de mentalité indispensables pour parvenir enfin à faire baisser les chiffres vertigineux (établis à un demi-million en Belgique) de l'absentéisme pour maladie de longue durée. Actuellement, toutes les initiatives louables prises en la matière se retrouvent encore trop souvent bloquées par les erreurs systémiques qui se sont développées au fil des décennies. Dans son manifeste, le chercheur appelle tous les acteurs (y compris les décideurs politiques) à mettre un terme à cette situation afin que notre économie fasse enfin le pas vers une réintégration réussie et durable des travailleurs malades. On fait le point avec lui sur la question...

**Pour évoquer l'absentéisme de longue durée, vous parlez d'erreurs systémiques. Pouvez-vous nous expliquer cela ?**

Ce n'est pas faute de bonne volonté, mais tant que notre vision de la réintégration restera paralysée par les mêmes erreurs systémiques, un nombre bien trop important de travailleurs et d'employeurs (mais aussi notre économie et notre État social) continueront à souffrir de situations d'absentéisme sans issue. Le nombre de malades de longue durée, c'est-à-dire de travailleurs absents pendant plus d'un an pour des raisons médicales, ne cesse d'augmenter depuis 2008. D'après l'INAMI, il se situe aujourd'hui autour de 500.000. D'après le Conseil supérieur de l'emploi, la Belgique est aussi le pays européen qui compte la plus grande proportion de personnes inactives pour cause de maladie ou d'invalidité.

**Quel impact est-ce que cela a sur les équipes ?**

L'impact est colossal à de nombreux niveaux. Tout d'abord sur le plan humain, qu'il s'agisse du bien-être des travailleurs malades ou de la pression au travail subie par leurs collègues. Mais aussi sur le plan économique, sur les performances des entreprises touchées et sur la santé de notre économie dans son ensemble. Enfin,



© DR

notre État social est aussi mis sous pression. Cela ne peut pas continuer, tout le monde s'accorde à le dire.

**Pour lutter contre ce fléau, vous proposez cinq grands changements de mentalité que tous les acteurs vont devoir opérer. Quels sont-ils ?**

Le changement n° 1, c'est de passer de « ce qu'on n'est pas capable de faire » à « ce qu'on est capable de faire ». Dès qu'une personne s'absente, toutes les démarches à faire en vue de sa réintégration sont fondées sur les limitations causées par sa maladie ou son handicap. Souvent, elle doit même les faire reconnaître officiellement pour pouvoir bénéficier d'une aide. C'est non seulement stigmatisant, et cela fait hésiter les personnes concernées à demander de l'aide, mais c'est aussi contreproductif lorsqu'il s'agit de rechercher un contenu de fonction adéquat. Les tâches doivent correspondre aux possibilités de la personne et non à ses limitations. Au moment d'envisager les mesures de soutien, tous les acteurs doivent se baser le plus tôt possible sur ce que le patient est capable de faire, et non sur ce dont il n'est pas capable. Avec le n°2, il conviendrait de passer d'« être capable de travailler ou non » au « travail, c'est la santé ». Aujourd'hui, on constate que de nombreux intervenants partent du principe qu'il faut attendre d'être complètement guéri avant de reprendre le travail. C'est une erreur. Le fait de travailler, par exemple en reprenant à temps partiel, a une multitude d'effets bénéfiques sur le processus de guérison.

Le changement n°3 aborde le passage du contrôle au lien entre les personnes. On doit absolument développer et nourrir la confiance.

Le problème, c'est que quand un travailleur tombe malade, il se rend chez le médecin pour obtenir un certificat (une preuve) et son absence est communiquée par message à l'employeur. Or, il est dépassé de croire que le certificat médical permet de lutter contre l'absentéisme abusif. Et de fait, la suppression du certificat n'entraîne pas d'augmentation des absences. Mais surtout, cette obsession du contrôle nous fait perdre de vue que c'est d'aide que le travailleur a besoin. Ensuite, il faudrait passer de la mentalité « île » à la mentalité « archipel » car le paysage des intervenants impliqués dans la réintégration est complexe et confus. Non seulement pour les patients et les employeurs, mais aussi pour les différents intervenants eux-mêmes. Les généralistes renvoient encore trop peu vers le médecin du travail lorsqu'un de leurs patients s'absente du travail. Pourtant, c'est un spécialiste essentiel en cas d'absentéisme, autant que peut l'être un dermatologue en cas de problèmes cutanés.

**Enfin, vous parlez de passer de l'égalité à l'équité dans l'organisation...**

Le problème : dans le contexte actuel de la médecine du travail et de la réintégration, la procédure est uniforme, c'est-à-dire la même pour tous. Au lieu d'offrir un accompagnement ou des soins adaptés aux besoins individuels, nous perdons en efficacité et nous limitons les ressources et la capacité disponible. Nous devons viser une approche efficace et efficiente, avec une utilisation optimale des ressources et la possibilité de proposer un soutien sur mesure. Pour moi, la difficile réintégration des malades de longue durée est l'un des principaux défis de la décennie en termes d'économie et de bien-être. ●

# Plus de sport au travail, c'est avoir une meilleure santé mentale



© Shutterstock

**Producteur privilégié d'endorphines, le sport a de multiples bienfaits physiques et mentaux quand il est pratiqué dans un cadre professionnel. Parmi ceux-ci : réduction du stress, networking interne ou encore enthousiasme et énergie décuplés. Reste encore à l'encourager dans nos organisations.**

✂ FLORENCE THIBAUT

Salles de sport installées dans les bureaux, cours collectifs de fitness ou encore courses effectuées en équipe, le sport s'invite souvent dans les entreprises. L'effort n'est pourtant pas ou peu encouragé fiscalement, même si les effets positifs du sport ne sont plus à démontrer. « On sait qu'une grande partie des travailleurs Belges dit subir un trop-plein de stress et de pression, ce n'est pas nouveau. Pour aider leurs employés à y faire face, de nombreuses organisations mettent en place des cours de sports, notamment de yoga, mais elles pourraient encore être plus nombreuses », explique Béatrice Verhelst, juriste chez Partena Professional depuis plus de 25 ans. Encore faut-il savoir quelle forme privilégier.

## Encourager les sportifs

Si plus de la moitié des Belges (57,2 %) font du sport au moins une fois par semaine, d'après

l'office belge de statistiques Stabel, cette habitude ne se traduit pas forcément sur le lieu de travail. « Il y a, à la fois, globalement trop peu de prévention en matière de santé au travail et peu d'incitants fiscaux pour les entreprises, constate Béatrice Verhelst. Par exemple, lorsqu'un employeur intervient dans les frais d'abonnement sportifs d'un employé, une solution assez facile à mettre en place, cet avantage est soumis au précompte professionnel et aux cotisations patronales. Ce n'est pas si intéressant pour le travailleur ».

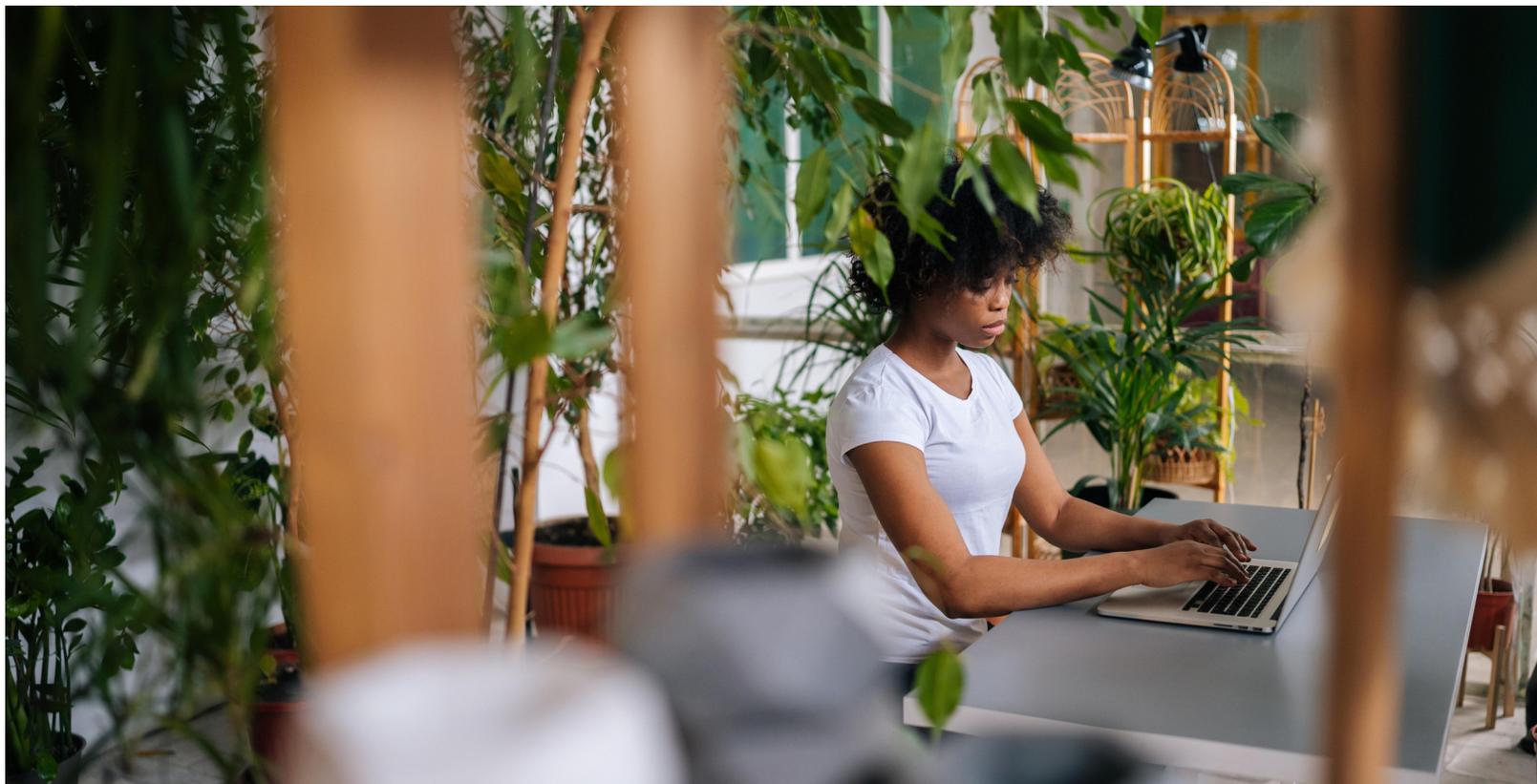
Dans le cas où l'entreprise installe une infrastructure sportive dans son bâtiment, on quitte le terrain des avantages individuels. « Ce n'est pas considéré comme une forme de rémunération. C'est donc une initiative immunisée d'impôts, mais cela représente forcément un gros investissement ». Pour les sociétés qui ont une bonne partie de collaborateurs en télétravail, des plateformes d'e-learning peuvent être utilisées pour des cours de sport. « Il existe toute sorte de possibilités, des cours de yoga sur chaise aux initiations à la méditation. C'est parfois un bon point de départ, qui n'est pas coûteux et est rapidement mis en place. Il n'y a ici pas d'incitant financier, mais les cours se font sur les heures de travail et peuvent être donnés à de nombreux travailleurs à la fois ».

## Soutenir les cyclistes

Autre initiative fréquemment récompensée par les entreprises : le vélo pour se rendre au travail. « L'indemnité vélos pour les travailleurs qui l'utilisent comme moyen de transport est aujourd'hui de 0,35 euro par km, poursuit la juriste. L'employeur peut aussi offrir dans son package salarial la possibilité de bénéficier d'un leasing vélo, soit en plus de la rémunération comme une voiture de société, soit intégré au salaire, dans le cas d'un plan cafétéria. Dans ce deuxième cas, l'employé accepte d'allouer une partie de sa rémunération brute au vélo ».

Et Béatrice Verhelst de conclure : « Les pays scandinaves sont bien plus avancés que nous. Les entreprises offrent, par exemple, des congés extra-légaux à leurs travailleurs qui font du sport dans une logique où plus on s'entraîne, plus on a droit à des jours. On pourrait imaginer quelque chose de similaire en Belgique, intégré au règlement de travail ou lié à une déclaration sur l'honneur. Tout ce qui touche le bien-être est un plus, que ce soit une table de kicker pour bouger durant les pauses ou l'aménagement du temps de travail pour pouvoir aller jouer au tennis durant ses heures. Il y a beaucoup de petites choses à faire pour doper le bien-être des équipes ». ●

# Bien aménager ses bureaux, c'est d'abord écouter ses équipes



© Shutterstock

**Depuis la crise sanitaire, le monde du travail connaît divers bouleversements, notamment pour assurer le bien-être des collaborateurs au sein des entreprises. L'aménagement des espaces de travail fait forcément partie de l'équation. Comme le souligne Annick Vandembulcke, Head of Occupier Advisory chez Colliers, de nouvelles tendances se profilent à l'horizon.**

✎ PHILIPPE VAN LIL

Depuis quelques années, le télétravail a pris de l'ampleur et le retour des collaborateurs en entreprise n'a rien d'évident. « Les employeurs peinent à les convaincre ; nombre d'employés se sont habitués à travailler depuis leur domicile », constate Annick Vandembulcke. « Beaucoup viennent au bureau principalement les mardis et jeudis, le reste de la semaine étant déserté. Cela entraîne un cercle vicieux : lorsqu'un collaborateur voit que le bureau est quasiment vide, il s'interroge sur la pertinence de sa présence. Actuellement, on observe une tendance où les attentes individuelles prennent parfois le pas sur les besoins organisationnels. »

## Réenchanter le bureau

Il est pourtant évident que travailler trop souvent à distance peut créer une dissociation entre la personne et l'entreprise. L'innovation et la collaboration en équipe se révèlent bien plus com-

plexes à distance. Pour faire revenir les travailleurs au bureau et soutenir leur bien-être mental et physique, un grand nombre d'entreprises ont mis en place des espaces inclusifs tenant compte de la diversité des profils, des espaces de coworking, des espaces minimalistes et épurés, des espaces flexibles et modulaires, etc. Néanmoins, comme le déplore notre interlocutrice, ces aménagements sont trop souvent pris sans analyser les besoins des travailleurs : « Parfois, on opère des choix comme l'installation de canapés confortables ou d'espaces de brainstorming. Or, par la suite, ils sont inutilisés, car on n'a pas d'abord défini les véritables besoins des équipes. »

## Remplir les espaces

Outre cette indispensable concertation, Annick Vandembulcke insiste sur un autre élément susceptible de créer un environnement de travail attrayant et collaboratif : « Il faut bien dimensionner les espaces pour ne pas créer un sentiment de vide et d'isolement ou, au contraire, l'impression d'un manque de place ou d'un lieu trop bruyant. Un taux d'occupation optimal se situe entre 60 et 80 % des espaces disponibles. Ceci exige une grande flexibilité dans l'aménagement des espaces et dans l'organisation des équipes. Les membres d'un service ne doivent par exemple pas être toujours assignés à la même zone ; s'ils travaillent ailleurs de temps à autre, cela favorise l'interaction avec les autres services. »

## Comme à la maison

Pour des espaces agréables, notre conseillère met aussi le doigt sur d'autres critères qui prennent une importance accrue : un confort similaire à celui du domicile, des couleurs chaleureuses, des éléments décoratifs attirants, un design agréable avec par exemple des formes douces — comme des coins arrondis dans les espaces, des plantes —, des endroits stratégiques où tout le monde se croise comme des coins café, des outils technologiques adaptés, une acoustique optimale... « Étonnamment, certaines entreprises ne disposent pas encore d'espaces adaptés comme des cabines acoustiques. Résultat : on passe des appels dans des open spaces bruyants, ce qui dérange votre interlocuteur ainsi que les collaborateurs autour de vous. »

En termes de tendances, Annick Vandembulcke souligne aussi tout ce qui a trait aux aspects environnementaux : « Les entreprises repensent leurs espaces en intégrant des critères ESG, comme la lumière naturelle, la présence de plantes (biophilie), le choix de matériaux durables et ou recyclés et une mobilité douce. » Partisane du travail en présentiel, notre interlocutrice apporte toutefois une conclusion nuancée : « Il faut éviter de basculer dans l'extrême qui consiste, comme le font de grandes entreprises, à imposer le retour au bureau à temps plein. Un équilibre entre travail à distance et en présentiel, adapté aux tâches et aux collaborateurs, est la clé pour renforcer à la fois l'efficacité et le bien-être. » ●

# Open spaces, coffee corners ou coworking... L'environnement de travail a sa novlangue

Surfant sur certaines tendances, le secteur de l'environnement de travail est comme celui de la mode : il se réinvente sans cesse, nous offrant aussi son lot d'anglicismes. Voici neuf nouveaux concepts à découvrir. Il n'est pas interdit de sourire...

✂ PHILIPPE VAN LIL

Surfant sur certaines tendances, le secteur de l'environnement de travail est comme celui de la mode : il se réinvente sans cesse, nous offrant aussi son lot d'anglicismes. Voici neuf nouveaux concepts à découvrir. Il n'est pas interdit de sourire...

## Activity-based working (ou travail basé sur l'activité)

Modèle d'organisation où l'espace de travail est conçu pour offrir divers types d'environnements adaptés aux tâches spécifiques des employés : réunions, brainstormings, travail individuel, etc. Les collaborateurs choisissent l'espace qui convient le mieux à leur activité.

## Creative rooms (salles créatives)

Espaces spécialement conçus pour stimuler la créativité et l'innovation. Ils sont souvent équipés de tableaux blancs, de murs d'écriture, de mobilier modulable et d'outils de collaboration. Objectif : encourager les idées et la réflexion hors des sentiers battus.

## Design biophilique

Style d'aménagement qui intègre des éléments naturels : plantes, lumière naturelle, matériaux organiques, etc. But : renforcer la connexion entre l'humain et la nature, ce qui améliore le bien-être mental et physique des employés.

## Design resimercial (design résidentiel-commercial)

Concept de design qui mélange des éléments de confort domestique — canapés, tapis, éclairage chaleureux, etc. — avec des aménagements de bureau traditionnels. Le but est de créer un environnement accueillant et convivial, propice au bien-être et à la productivité.

## Human-centric strategy (stratégie centrée sur l'humain)

Approche qui place le bien-être, les besoins et les attentes des employés au centre de la conception des espaces et des politiques de travail. Elle vise à améliorer l'engagement, la productivité et la satisfaction au travail.

## Hôtelification

Aménagement des bureaux avec des matériaux



© Shutterstock

de qualité, un mobilier élégant et des services similaires à ceux que l'on trouve dans les hôtels haut de gamme.

## Right Sizing (dimensionnement adéquat)

Processus d'ajustement des espaces de bureau pour qu'ils répondent aux besoins réels de l'entreprise. Il tient ainsi compte de nouvelles pratiques comme le télétravail ou le travail hybride, ce qui permet d'optimiser l'espace et de réduire les coûts.

## Task-based zoning (zonage basé sur les tâches)

Organisation de l'espace de travail en zones dédiées à des fonctions ou tâches spécifiques. Exemples : espaces calmes pour la concentration, zones collaboratives pour les échanges, etc.



Essentiels quand on parle de bien-être, les espaces de travail ont leur propre vocabulaire. On y trouve de nombreux anglicismes.

## Zones alonement (zones de solitude)

Espaces calmes et isolés conçus pour permettre aux collaborateurs de se concentrer sans distractions... ou de se détendre lorsqu'ils ont besoin d'un moment de tranquillité. En cherchant un peu, vous trouverez encore bien d'autres termes, tels que 'hubs communautaires' ou 'workplace management'... ●

# 4 étapes pour un onboarding efficace et bienveillant



© Shutterstock

**L'onboarding, soit l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur dans l'entreprise, est encore trop souvent négligé. Trop court, trop superficiel, trop standardisé, il ne permet pas à la nouvelle recrue de déployer par la suite tous ses talents. Voici dès lors quelques bonnes pratiques à tenir absolument à l'œil.**

✂ PHILIPPE VAN LIL

## 1. Déterminer des objectifs clairs et connus de toutes les équipes

L'onboarding remplit plusieurs buts : offrir au nouvel arrivant une première impression positive de l'entreprise et de ses équipes ; lui fournir les informations, outils et ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission lors de sa prise de poste ; le former ; promouvoir son implication.

Pour y parvenir, des objectifs clairs et précis, à court comme à long terme, doivent être déterminés via un programme détaillé : quels seront les points essentiels à communiquer ? Qui l'accueillera ? Comment intégrer un retour d'expérience de l'onboardé et des personnes qui l'accompagneront ? Combien de temps durera l'onboarding et selon quel planning ? En pratique, un programme d'onboarding ne devrait s'arrêter que lorsque le collaborateur devient entièrement autonome... ce qui peut prendre plusieurs mois !



L'onboarding remplit plusieurs buts : offrir au nouvel arrivant une première impression positive et lui fournir toutes les informations utiles à son job.

## 2. Briser la glace par un contact vraiment humain

Entrer dans une entreprise, c'est entrer en terrain inconnu. Cela peut être grisant... mais aussi stressant ! Le facteur humain est donc essentiel pour que le nouvel arrivant se sente réellement accueilli, soutenu et valorisé. Ainsi, avant même de parler de ses missions, de ses outils de travail ou des objectifs qu'il devra atteindre, il est recommandé de faire un tour de l'entreprise, de lui présenter ses nouveaux collègues, de le convier à l'un ou l'autre événement de l'entreprise, de l'inviter à déjeuner ou encore de lui offrir un colis de bienvenue. Le but est de briser la glace en se montrant bienveillant et chaleureux. Ceci renforcera son engagement sur le long terme.

Par la suite, ce facteur humain devra être maintenu par une communication optimale, où le collaborateur se sentira écouté et bien informé.

Rendez-vous réguliers en face-à-face avec sa hiérarchie, portail interne ou newsletters sont d'excellents moyens.

## 3. Concevoir un plan de formation entièrement personnalisé

Un bon plan de formation d'onboarding ne consiste pas seulement à présenter au nouvel arrivant les outils dont il aura besoin pour sa mission. Le processus d'apprentissage doit s'inscrire dans la durée, non seulement pour le former à la culture globale de l'entreprise, mais aussi en vue de développer ses compétences personnelles en fonction de ses besoins et de ses envies, qu'il s'agisse de hard skills ou de soft skills. C'est également ici un facteur de motivation et de productivité.

## 4. Favoriser la rétention du personnel

Un onboarding réussi est un facteur primordial de rétention du personnel. Dans le contexte actuel de guerre des talents, autant fidéliser les nouveaux arrivants plutôt qu'à nouveau rechercher la perle rare. Ceci est d'autant plus vrai que selon une enquête menée en 2018 à la demande du bureau de recrutement Robert Half, 60 % des travailleurs belges envisageraient de quitter leur entreprise dans le premier mois si le processus d'intégration ne se passait pas bien. La même enquête faisait apparaître que 35 % des directeurs interrogés indiquaient qu'à l'époque, leur entreprise ne disposait pas d'un bon plan d'onboarding. Gageons que cette situation a évolué depuis lors. ●

# Ma résolution ?

## « Revenir à ce qui me touche »

Fonctionnaire fédérale et coach indépendante de « Causette Carrière », Laurence Jamotte souhaite cette année mettre en pratique le concept de la résonance selon la pensée du philosophe et sociologue allemand Hertmut Rosa. Elle nous explique ce que cela signifie pour elle.

✂ GEORGES XOURAS

### Quelle est votre résolution professionnelle en 2025 ?

J'ai l'envie et le besoin de faire quelque chose qui a plus de sens pour moi. Ce qui me permet de jouer ma petite musique et finalement d'oser être ce que je suis et ce qui a du sens. Pour moi, c'est avoir davantage de résonance avec ce qui m'entoure et mon travail, mais aussi de manière plus large : mes relations sociales et ce que je fais en dehors de mes activités professionnelles. Comme donner plus de poids et plus d'occasions d'avoir des relations plus authentiques et plus créatives. J'ai beaucoup lu et étudié le concept de la résonance d'Hertmut Rosa, un sociologue et philosophe allemand, et cette résolution découle de ça.

### Comment cette envie peut-elle se traduire en pratique ?

C'est assez paradoxal, car ce n'est pas quelque chose qu'on peut acheter ou que l'on peut maîtriser. C'est quelque chose qui se produit à un moment, mais qu'on ne peut pas reproduire de manière calculée. Cela doit passer par des activités qui en 2024, et bien avant d'ailleurs, ont produit ces moments de résonance. Pour moi, c'est une sorte de ralentissement, une façon de me préserver de tout ce qui est lié à plus de travail, plus de pouvoir, plus de maîtrise des choses. C'est aussi une façon de me contenter de ce qui est et de ce qui s'offre à moi, sans vouloir mettre la barre plus haut. J'ai horreur de cette phrase qui dit « être la meilleure version de soi-même » comme s'il fallait toujours plus, toujours mieux.

Quel a été l'élément déclencheur



© DR

### de cette bonne résolution ?

Je pense qu'il y a plusieurs facteurs, d'abord celui de s'être intéressée à ce concept, puis on m'a transmis ces enseignements, et il y a des questions auxquelles j'ai réfléchi à l'intérieur de collectifs. Et puis, il y a aussi le fait de me remémorer ces moments de résonance et de réaliser à quel point cela me fait du bien, à quel point c'est motivant et beau. Cela m'a donné envie de cultiver cela.

### Comment pouvez-vous évaluer si cette résolution est tenue ?

J'ai l'impression que les moments de résonance sont quelque chose de sensoriel, et pas un élément comptable. Cela va être pour moi l'habitude ou le réflexe de me poser la question et de me demander régulièrement : « Quels ont été ces moments de résonance ? ». Il faut avoir le réflexe de se poser la question en toute humilité. Ces moments peuvent être différents : une balade en nature, dégager du temps pour des activités artistiques, être créatif dans son métier, être curieux, regarder les choses sous différents angles, poser différentes questions... et ne pas appliquer les processus tels quels. C'est tout à fait possible dans mes fonctions, mais cela demande du temps. Il faut accepter de libérer du temps pour le faire, et accepter que l'on n'en a parfois pas. Car je ne pense pas qu'on puisse être fort créatif quand on est contraint par le temps. ●

# « Ma résolution ?

## Relativiser davantage »

CEO du groupe Lactalis au Benelux, Sébastien Buytaert a été victime d'un AVC en septembre 2024 en se rendant à son club de sport. Un accident vasculaire cérébral inattendu pour quelqu'un extrêmement attentif à sa forme physique et à son hygiène alimentaire quotidienne, et qui s'investit pleinement (trop ?) dans ses fonctions.

✂ GEORGES XOURAS

C'était une journée presque comme les autres pour Sébastien Buytaert. Un matin en allant au club de sport, le CEO de Lactalis Benelux est victime d'un AVC. « C'est le comble de l'ironie pour quelqu'un comme moi attentif à sa santé, qui fait du sport régulièrement, qui fait attention à son alimentation. Même les médecins ne comprennent pas pourquoi cela m'est arrivé. On croit que ça arrive aux autres... et pourtant. Cela m'a en tout cas permis de relativiser les choses », explique-t-il.

### Une vraie leçon de vie

Cet accident a forcément changé beaucoup de choses. « Il y a plusieurs façons de subir un AVC : soit vous vivez reclus dans votre coin, soit vous prenez cela comme une leçon et vous le faites savoir. Il n'y a aucune gêne à avoir un AVC ». Grâce à sa condition physique et un solide travail de réhabilitation, Sébastien Buytaert a repris progressivement le travail et fait quasiment tout normalement, comme avant. Enfin, presque. « Ma plus grande crainte est d'avoir un deuxième AVC ». Pour limiter les risques d'un nouvel accident, avoir une activité physique régulière est d'abord primordial. Pas un souci pour lui qui fait du sport presque tous les jours depuis des années. « Cela m'a d'ailleurs bien aidé pour ma réhabilitation ». Le deuxième point est un peu plus compliqué pour Sébastien Buytaert : « Limiter la surcharge mentale ».

### Beaucoup d'exigences

« Je suis très exigeant sur moi-même à tous les niveaux, au point



© DR

que je m'investis énormément dans tout ce que je fais, très personnellement. Mon métier, c'est ma passion. C'est dans ma nature de beaucoup m'investir et veiller à la performance. Mais dans l'excès aussi, sans limite ». En tant que dirigeant d'une grande entreprise, le point le plus compliqué à travailler pour lui est de trouver un équilibre entre le plaisir du quotidien professionnel et la surcharge mentale. « Je suis continuellement sur plein de projets différents, le fait d'avoir le contrôle sur tout, de faire plein de choses en même temps ». Une surcharge qu'il vit dans sa vie privée aussi : « J'ai toujours plein d'activités, et le cerveau ne se repose jamais. Se reconnecter, la pleine conscience... ce n'est pas facile pour moi ».

### Bientôt de nouveaux défis

Ses résolutions pour cette année 2025 sont donc toutes trouvées : « Il faut accepter de ne pas tout avoir sous contrôle. Il faut être capable de dire non, ne pas prendre tous les défis proposés et pouvoir déléguer et laisser plus de liberté à mes collègues et à mes proches aussi dans la vie privée ». Facile à faire quand on a le même mode de fonctionnement depuis des décennies ? « J'ai un corps médical et une famille qui m'aident énormément à aller dans la bonne direction. Je n'y suis pas encore, mais je progresse chaque jour ». Et cette fois, il ne s'est pas mis d'objectifs de performance à atteindre... ●

# Bosser en montagne, le rêve devenu réalité de saisonniers belges



© Andy Parant.

**Travailler en haut des pistes, c'est le projet de vie de certains compatriotes. À Val d'Isère, ils sont nombreux à revenir chaque année. Ces saisonniers travaillent dans des magasins, comme animateurs ou encore dans la restauration. Voici la marche à suivre pour les rejoindre !**

✂ FLORENCE THIBAUT

« Les Belges adorent Val d'Isère ! Ils sont bien représentés dans nos clients, mais aussi dans nos travailleurs saisonniers », affirme d'emblée Emmanuelle Gallienne, responsable communication pour Val d'Isère Tourisme. Populaire depuis les années 30, la station perchée à 1850 mètres abrite aujourd'hui 1600 habitants à l'année et environ 4000 saisonniers. « Chaque hiver, notre population triple durant plusieurs mois. De nombreux commerces ont besoin de renforts ponctuels ».

Certains ne font que quelques saisons ; d'autres accrochent avec la vie en montagne et finissent par s'installer définitivement. C'est notamment le cas d'Yves Monforti, un dentiste carolo tombé amoureux de la station. Passionné de ski, il a repris le cabinet Valdident après être venu à Val d'Isère en vacances des années. D'autres, comme

Notre qualité de vie est extraordinaire, même si la vie en montagne est parfois rude et fatigante.

Marie-Hélène Desy, propriétaire de la crêperie Ô rendez-vous, l'ancien champion de ski devenu moniteur Jean-Michel Schmetz ou encore Frédéric Van Buynder, propriétaire d'une activité de 'fat bikes', l'ont depuis rejoint. « Ils forment, pour la plupart, une communauté soudée. Certains sont actifs sur le page Facebook « Les Belges de Val d'Isère ». Il y a des apéros organisés et des événements particuliers, par exemple, pour la Fête nationale le 21 juillet ».

## Prendre goût à la montagne

Dans cette portion des Alpes, la haute saison dure en moyenne du 30 novembre au 05 mai. « C'est une des stations les plus longtemps ouvertes des Alpes, poursuit Emmanuelle Gallienne. En mai et juin, c'est général une période

de repos pour les commerçants. En juillet-août, la vie revient et en septembre-octobre, on prépare déjà l'hiver. Ce sont des saisons intenses ! D'autant plus que l'offre d'activités se développe beaucoup en été, des randonnées guidées aux spas en passant par le squash ».

Pour trouver un job comme saisonnier, les réseaux sociaux des acteurs locaux sont un bon canal de recherche. L'office du tourisme de la station partage ainsi fréquemment des offres d'emploi sur son compte Facebook. L'association Vie Val dis est aussi une mine d'informations pour ceux qui veulent venir et ceux nouvellement installés. On y retrouve des conseils sur le logement, où faire des courses, les services de garde d'enfants, mais aussi des annonces d'emploi.

Ce qui plaît à nos compatriotes expatriés, amateurs de montagne ? La nature à la beauté époustouflante et la tranquillité hors des périodes les plus touristiques. « En hiver, certains vont même travailler à ski ! Notre qualité de vie est extraordinaire, même si la vie en montagne est parfois rude. C'est une station de haute montagne, mais aussi un village, qui appartient principalement à des familles avalines. L'ambiance dans la station est très familiale. Aussi, on travaille là où les autres viennent en vacances ». ●



# Top Employer depuis 17 ans : ce qui rend Smals unique comme employeur

Pour la 17<sup>e</sup> année consécutive, Smals reçoit la certification « Top Employer ». C'est principalement dans les domaines de la formation, de l'intégration de nouvelles recrues et de la stratégie que brille ce prestataire de services informatiques pour les services publics belges de la sécurité sociale et des soins de santé.

« L'obtention de cette certification Top Employer ne constitue pas à une formalité », constate Régis Pierlot, HR Director de Smals. Smals réalise des projets informatiques dans les domaines de l'e-gouvernement et de l'e-santé pour les institutions belges de sécurité sociale et de soins de santé, et emploie quelque 2 200 personnes. « Il faut être performant dans chaque domaine des ressources humaines et atteindre un certain niveau. Et ce n'est pas tout, puisque la norme évolue chaque année. Une telle certification et l'audit qui l'accompagne nous aident à remettre en question et à améliorer continuellement notre approche des ressources humaines », indique Régis.

L'audit Top Employer met également en évidence les domaines d'excellence de Smals. C'est le cas du domaine people strategy et de son application concrète sur le lieu de travail. « C'est une bonne chose d'échafauder une stratégie, mais il est bien sûr encore plus important de la mettre en œuvre par la suite. C'est la raison pour laquelle nous nous employons à recueillir l'input dans une approche à la fois top down, par l'intermédiaire de notre comité straté-

gique, et bottom up au travers de la remontée d'information depuis le terrain », explique Régis. « Dans ce contexte, l'apport de nos collaborateurs à différents niveaux est décisif. » L'offre de formations est un autre élément qui façonne la réputation d'excellence de Smals. « Smals dispose de sa propre académie qui propose à la fois des formations classiques et des modules d'e-learning. La formation est essentielle pour maintenir l'expertise de nos collaborateurs à jour. » Un autre atout de Smals est l'onboarding ou intégration des nouveaux collaborateurs. « Vous n'aurez jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression », confirme le HR Director. « Nous mettons tout en œuvre pour bien accueillir la nouvelle recrue et créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Et ce, dès les premiers contacts avec le service de recrutement. De cette manière, l'intégration se déroule facilement. »

## FEELGOOD JOURNEY

En termes de bien-être, Smals a fait un grand bond dans l'enquête Top Employer. L'employeur a mis en place un cadre qui définit la politique de bien-être et est rehaussé d'initiatives spéciales au cours de l'année. « Par exemple, à l'automne 2024, nous avons organisé un feelgood journey de trois semaines, avec un thème différent par semaine: mind matters (le corps et l'esprit), body balance (l'alimentation et l'exercice physique) et care (prendre soin des autres et de soi-même). » De telles initiatives sont cruciales. « Nos collaborateurs sont souvent en télétravail. La connexion et les contacts sociaux revêtent donc une très grande importance. Nous l'avons



Régis Pierlot, HR Director de Smals. © Bart Dewaele

déjà remarqué pendant la période Covid, lorsque, en tant que prestataire de services informatiques pour la sécurité sociale et les soins de santé, nous avons rempli notre mission alors que presque tous nos collaborateurs travaillaient à la maison avec leur ordinateur portable », indique Régis. « Chez Smals, les collaborateurs peuvent télétravailler pendant trois jours en moyenne, voire quatre, en concertation avec leur manager. Cela peut se faire à domicile ou dans un des deux bureaux satellites de Charleroi ou de Gand », précise-t-il. « Le télétravail est souvent un excellent moyen de concilier vie pro-

fessionnelle et vie privée, mais nous veillons également à maintenir les liens avec l'employeur, les collègues et l'équipe. Nos collègues en sont demandeurs. Aujourd'hui encore, responsabilité et flexibilité vont de pair. »

Pour 2025, Smals prévoit de recruter quelque trois cents collègues: des analystes fonctionnels, développeurs et spécialistes de l'infrastructure aux architectes informatiques, chefs de projet et profils de (cyber)sécurité. ●

À noter : Pour en savoir plus : [smals.be/jobs](https://smals.be/jobs)

Cette publication n'engage pas la rédaction.

# « Les Top Employers sont bienveillants, ce n'est pas que du marketing »

Label de qualité pour les entreprises qui veulent être reconnues comme employeur attractif, institut de recherche et plateforme de benchmarking entre pairs, Top Employer c'est tout cela à la fois. Bien implanté en Belgique, le Top Employers Institute a certifié 81 de nos entreprises. Quatre questions à Steven Hormann, Regional manager Benelux.

✂ FLORENCE THIBAUT

**Vous venez d'une carrière en RH, qu'est-ce qui vous a donné envie de rejoindre l'institut basé à Amsterdam il y a de cela huit ans ?**

J'ai, en effet, toujours travaillé dans les Ressources Humaines. Le sujet de l'engagement des employés m'a, en particulier, toujours passionné, tout comme l'amélioration des organisations. Les RH ont longtemps été les uniques responsables de la satisfaction des équipes, qui est pourtant multifactorielles. Après huit ans à travailler pour des grandes organisations, j'ai eu envie d'autre chose, tout en restant proche des sujets qui m'intéressaient. Au Top Employers Institute, c'est le contexte de travail international (le projet existe dans 125 pays et touche potentiellement 13 millions de personnes) avec des standards communs et la culture interne orientée sur les faits qui m'ont convaincu. C'est ce que les entreprises font pour leurs travailleurs sur le terrain que l'on mesure, l'impact réel.

**Qu'est ce qui réunit les entreprises certifiées par le Top Employers Institute ? À quoi reconnaît-on un « top employer » ?**

La première chose, quels que soient leur provenance ou leurs secteurs d'activité, ces employeurs mettent leurs collaborateurs au premier plan. Ils sont intrinsèquement bienveillants et intéressés par leurs équipes. Certains de nos multinationales certifiées, par exemple,



L'édition 2023 avait permis de certifier 88 organisations belges. © Jorrit Lousberg/Light at Work

offrent le même congé de paternité partout dans le monde, même lorsqu'il n'est pas imposé par la loi. Nos organisations choisissent de se faire certifier pour d'autres buts que simplement une question de marketing et d'image. L'authenticité et la maturité sont essentielles dans cet exercice exigeant et parfois confrontant. Ensuite, ces organisations acceptent de se montrer vulnérables. Montrer sa cuisine RH interne demande une certaine humilité. Personne n'aime entendre ce qu'il ne fait pas bien !

**Comment vos critères d'évaluation ont-ils évolué ces dernières années ?**

Une partie de notre grille d'évaluation change chaque année. En 2025, par exemple, nous avons changé 15 % des critères. Le monde RH est en pleine transition. On voit à présent que l'évolution se fait de plus en plus de manière horizontale dans les entreprises. Il y a une dizaine d'années, la progression ne pouvait se faire que vers le haut et le 'next step' être manager. Aujourd'hui, on passe parfois d'un département à l'autre, sans forcément souhaiter vouloir gérer une équipe ou avoir une promotion. L'employé lui-même doit être plus aux commandes de sa carrière et de sa formation. Aussi, la diversité et l'inclusion sont des sujets qui ont pris beaucoup d'importance. Les départements RH doivent

pouvoir suivre ces transitions et nous les observer. En ce sens, ce qu'on propose comme benchmarks et les contacts au sein de la communauté peuvent aider les organisations à se situer et à s'inspirer de bonnes pratiques dans des industries ou des tailles d'entreprises similaires.

**Que voyez-vous comme particularités belges au sein du réseau Top Employers ?**

Cette année, ce sont 81 organisations qui ont fait l'exercice de certification. Elles étaient 88 l'an passé. On en retrouve dans tous les secteurs. Parmi les traits particuliers des certifiés belges, le bien-être est discuté 11% de plus que la moyenne européenne, ce qui est un signal très positif. L'usage des e-mails professionnels est 14% plus découragé que dans la moyenne et l'aide au rétablissement post-burn-out est 25% plus élevé, d'autres points encourageants. Dans les points où le marché belge est moins avancé, citons une éducation financière adaptée à l'étape de la vie et des programmes spécifiquement dédiés aux talents féminins sont 14% moins présents que dans la moyenne. Les managers belges sont aussi 12% moins responsables des KPI liés au bien-être que les managers européens. Comme dans tous les marchés, il y a des points d'amélioration. ●



Steven Hormann est Regional manager Benelux pour le Top Employers Institute. © Elisa Smook



# Top Employer pour la 3<sup>e</sup> fois, grâce à un leadership et une innovation RH

Pour la troisième année consécutive, Partenamut a décroché la certification Top Employer, confirmant sa place parmi les entreprises les plus attractives, qui s'engagent pour construire un environnement de travail inspirant et qui valorise les collaborateurs.

Pour la troisième année consécutive, Partenamut décroche donc le label Top Employer. C'est d'autant plus inspirant que Partenamut est la seule mutualité, sur le territoire belge, à disposer d'un tel label... Selon Farah Azzaoui, responsable de l'équipe Talent Acquisition, cette distinction reflète une stratégie ambitieuse d'amélioration continue. « C'est une immense fierté qui traduit notre volonté constante d'amélioration de nos pratiques RH et notre engagement à construire un environnement de travail qui inspire, engage et valorise nos collaborateurs », explique-t-elle.

Au cours de l'année écoulée, les efforts ont porté sur divers axes, notamment sur des initiatives basées sur le leader-



© Partenamut.

ship. « L'équipe Talent Développement a fait évoluer son programme de management, alliant neurosciences et développement des compétences interprofessionnelles. Le management bénéficiait déjà d'un programme de formations. Cette année, le nouveau programme, plus innovant, permet, par exemple, de déconstruire certaines situations spécifiques rencontrées par les managers. Cela aide à mieux comprendre l'autre, à accompagner au mieux les collaborateurs pour les faire évoluer et mieux gérer son équipe avec des outils adaptés », explique Farah Azzaoui.

## LEADERSHIP PARTICIPATIF

Farah Azzaoui insiste également sur le leadership participatif, qui mise sur l'autonomie des équipes. « Nos collaborateurs gèrent leurs propres tâches et travaillent en synergie pour trouver des solutions, développer leurs compétences et évoluer ».

La responsabilisation, la confiance, la solidarité et l'autonomie de nos colla-

borateurs font partie des éléments essentiels de notre culture d'entreprise et favorisent largement le taux d'engagement de nos employé.e.s qui se situe, lors de notre dernier baromètre d'entreprise en juin 2024, à 85 % (taux qui est bien au-delà de la norme des entreprises belges).

Chez Partenamut, l'intelligence artificielle, encadrée par un code d'éthique, est au service des collaborateurs.

## DIGITALISER POUR HUMANISER

« L'intelligence artificielle est là pour remplacer des tâches à faible valeur ajoutée, mais elle ne prend pas le dessus. », précise la responsable d'équipe. « L'IA est ainsi utilisée pour optimiser le pôle relations clients tout en préservant l'aspect humain du contact client ».

## UNE MISSION SOCIÉTALE PORTEUSE DE SENS

L'un des points forts de Partenamut réside dans sa mission sociétale, avec une culture fondée sur des valeurs hu-

maines fortes et des actions concrètes telles que la reconnaissance du statut d'aidant proche ou encore les campagnes de prévention contre le cancer ou la santé mentale des jeunes. Ces actions ont eu un impact significatif, renforçant notre rôle en tant qu'acteur clé dans la promotion de la santé et du bien-être de nos membres.

## À LA RECHERCHE DE TALENTS

Enfin, Partenamut affiche une vision ambitieuse pour 2025. Cela passera notamment par la création d'une plateforme digitale de formation, par un plan d'actions pour la diversité, l'équité et l'inclusion, avec une équipe de recrutement multiculturelle et, sans oublier les projets environnementaux et sociétaux, renforçant l'engagement durable de l'entreprise.

En 2024, nous avons recruté plus de 290 talents tant internes qu'externes pour différents secteurs d'activités dont, notamment l'innovation, l'expérience clients et digitale ainsi que la gestion des données.

Cette année, Partenamut recrute de nouveaux talents pour compléter ses équipes. « Nous lancerons début 2025 une campagne de recrutement. Rejoindre Partenamut, ça signifie exercer une fonction porteuse de sens au sein d'une entreprise à vocation sociale et sociétale. Chez nous, ils trouveront une entreprise engagée et innovante, qui prend soin de ses équipes et qui est au service de 1,3 million de membres », conclut Farah Azzaoui.

Partenamut prouve donc qu'il est possible de conjuguer performance, innovation et valeurs humaines, susceptible de s'imposer comme un modèle dans le domaine des relations humaines. ●



Farah Azzaoui Responsable Talent acquisition et employeur branding.  
© Partenamut.

# David Waroquiers, pas un ingénieur au parcours classique



© Shutterstock

**CEO et fondateur de Matgenix, David Waroquiers a toujours voulu devenir ingénieur. Mais à ses débuts, il ne s'imaginait pas forcément choisir la même filière, ni y créer une entreprise.**

✎ GEORGES XOURAS

Être ingénieur ? Cela a toujours été dans un coin de la tête de David Waroquiers, devenu aujourd'hui CEO et Fondateur de Matgenix, une société proposant des solutions pour accélérer la recherche, le développement et l'optimisation de matériaux.



David Waroquiers. © DR

## L'exemple de Thomas Edison

Pas très compréhensible pour le grand public ? « Je prends souvent l'exemple de Thomas Edison quand il a cherché le matériau pour le filament de sa lampe à incandescence », précise David Waroquiers. « Il a testé plus de 3.000 matériaux de manière expérimentale, cela lui a pris deux ans avec une équipe de 30 chercheurs. Eh bien, si Matgenix existait à l'époque et qu'il avait fait appel à nous, on aurait pu lui dire : laisse tomber ces 2.900 matériaux-là, ça n'ira de toute façon pas, focalise-toi sur ces 100 matériaux-ci ». CEO et cofondateur de cette entreprise, il n'imaginait pas un tel parcours quand il a commencé à étudier.

## Le métier d'ingénieur toujours là

« Mon père est ingénieur civil en informatique et je voulais faire pareil. Mais lorsque j'ai eu mon premier cours d'informatique, je me suis dit que ce n'était vraiment pas pour moi, c'était trop abstrait ». Le jeune homme de l'époque trouve plus de concret dans la science des matériaux. Il termine ses études en 2008 comme ingénieur civil en sciences des matériaux à l'UCLouvain et fait une thèse sur le comportement et les propriétés des matériaux à partir de simulations et d'équations physiques fondamentales, qu'il termine en 2013.

Et ensuite ? « Quand on fait une thèse, soit on

s'oriente vers l'académique pour être prof, ce qui n'était pas pour moi, soit on s'oriente vers le privé ». Le désormais docteur en sciences appliquées travaille alors sur des projets industriels, toujours au sein de l'université.

## Plus un CEO qu'un ingénieur

Une idée commence à germer : « À force d'avoir des demandes, on se dit avec d'autres collègues qu'on devrait démarrer quelque chose ». Avec un financement de la Région wallonne et des aides pour se former, l'entreprise prend forme en 2020 et se développe année après année. Au point qu'aujourd'hui, l'ingénieur est avant tout un CEO. « C'est sûr que ce n'est pas un parcours classique. J'ai commencé par un travail très technique, proche de la recherche fondamentale durant mon doctorat, et aujourd'hui, je travaille beaucoup sur la stratégie, le développement de notre offre, les marchés sur lesquels on va aller... »

Cela ne lui manque-t-il pas ? « J'aime encore avoir une vision sur la technique, mais sans trop rentrer dans les détails. Je le fais beaucoup moins car j'ai tellement d'autres choses à faire. Mais je suis content de ce que je fais ». Et l'avenir ? « Je me vois encore très bien faire ça les cinq prochaines années voire plus, mais je ne suis fermé à rien si je veux me reconcentrer sur des choses techniques ». ●



# La STIB fait à la fois bouger votre carrière et la capitale

La société de transport bruxelloise, la STIB, totalise pas moins de trois cents fonctions. « Nous employons, par exemple, plus d'informaticiens que certaines sociétés informatiques belges typiques », explique Jean-Pierre Martin, Senior VP RH de la STIB. « Nous sommes un employeur attractif également pour des profils que vous n'associez pas immédiatement à la STIB ».

Cette année encore, la STIB a renouvelé sa certification Top Employer. « Ces deux dernières années, nous avons d'ailleurs affiché des progrès significatifs dans l'audit Top Employer. Cette évolution illustre notre volonté d'améliorer en permanence notre politique en matière de ressources humaines et de pouvoir offrir le meilleur à nos salariés », constate Jean-Pierre Martin. Ce scénario s'articule autour des trois éléments suivants.

## 1. DIGITALISATION ET FORMATION

En tant qu'employeur, la STIB s'engage résolument dans la formation, à la fois pour les soft skills et les hard skills, notamment, en déployant son programme de leadership DRIVIN'STIB comme atout majeur. « La culture d'entreprise de la STIB s'exprime au travers de ce programme de formation élaboré pour et en collaboration avec les collègues de notre organisation. Il s'adresse à celles et ceux qui occupent un poste de management, quelle que soit leur fonction. Un peu plus de 1 500 collègues l'ont déjà suivi et de nombreux autres suivront le même chemin », confie Jean-Pierre Martin. De plus, la formation n'est qu'un des moyens mis en œuvre pour assurer le développement des collaborateurs de la STIB. En effet, ils peuvent acquérir



© DR

de l'expérience dans le cadre d'un projet particulier ou d'une autre fonction au sein de l'organisation. « Désormais, nous avons également deux spécialistes de l'IA en matière d'e-learning, qui ont contribué à augmenter considérablement l'offre de formations. » En fonction du développement et de la formation des collègues, la STIB a également franchi en 2024 une étape déterminante en matière de numérisation. « À cette fin, nous pouvons de plus en plus compter sur des données à valeur ajoutée dans le cadre de notre politique de gestion des ressources humaines. Vous pouvez en effet mieux aider vos collaboratrices et collaborateurs à se développer et à s'épanouir si vous apprenez également à mieux les connaître. »

## 2. BIEN-ÊTRE

L'entreprise de transport bruxelloise dispose d'une offre « bien-être » très développée. « Nos collègues doivent se sentir bien dans leur peau et prendre du plaisir au travail », poursuit-il. Entre autres choses, il existe une

offre étendue de soutiens allant des domaines juridiques à psychologiques. « Ajoutez à cela que nous disposons d'une dizaine de conseillers psychosociaux en interne. Notre politique de bien-être dépasse également le cadre strict de nos collaboratrices et collaborateurs. Les membres de leur famille peuvent ainsi également demander de l'aide. »

Une initiative récente est un groupe de discussion pour les salariés de la STIB et leurs collègues qui ont vécu certains types d'événements. Pensez à un.e chauffeur.e qui est aux prises avec un suicide pendant l'exercice de son travail. « Il s'agit d'événements lourds de conséquences qui se peuvent parfois se produire malheureusement et pour lesquels nous voulons aider nos collaborateurs et les membres de leur famille ».

## 3. DIVERSITÉ DES EMPLOIS

La diversité des emplois est un atout majeur de la STIB. « Des emplois intéressants et variés où l'on peut vraiment exercer un impact », résume-t-il. La

mobilité interne et les changements de carrière sont légion au sein de cette entreprise. Ou, comme le dit très justement Jean-Pierre Martin : « On peut mener dix vies à la STIB ».

Il en est ainsi également parce que le rôle de l'organisation dépasse le cadre des trams, bus et métros qui circulent dans le paysage urbain. « La STIB n'est pas seulement l'exploitant des transports publics, mais aussi son organisateur et son planificateur, y compris à long terme », précise-t-il. « C'est la raison pour laquelle nous disposons de technologies qu'on ne trouve nulle part ailleurs. Les talents techniques trouveront certainement leur bonheur à la STIB, et ce dans différents domaines. Par exemple, nous employons quelque 400 ingénieurs, mais il y a aussi une grande variété de talents informatiques, de gestionnaires de projets techniques et de techniciens hautement qualifiés, pour ne citer qu'eux. » En conséquence, la STIB a élaboré une nouvelle marque d'employeur inspirée entre autres sur sa mission, avec le slogan Bougeons ENSEMBLE. Cet exercice a été réalisé en coopération avec les Stibiens afin de capturer l'essence réelle de leur vécu et de leur ressenti. « Nous transportons près d'un million de personnes chaque jour. En 2024, nous aurons effectué quelque 402 millions de trajets, soit une augmentation de 7 % par rapport à 2023 », a déclaré la STIB. « Et tout cela grâce au personnel roulant, aux agent.e.s de sécurité et aux technicien.ne.s. Mais aussi au personnel de maintenance, à nos informaticien.ne.s qui fournissent toutes les technologies nécessaires, entre autres, ainsi qu'à nos ingénieurs qui œuvrent à la construction de nouvelles lignes et à la rénovation des lignes existantes. Et la liste est encore longue, car chacun de ces trois cents métiers différents revêt la même importance ». ●

Cette publication n'engage pas la rédaction.

# « La nutrition est une partie importante de notre bien-être »

**Apôtre de la prévention en matière de santé, nutritionniste et fondatrice d'Insentials, une entreprise qui crée des compléments alimentaires made in Belgium, Amandine De Paepe se bat contre les carences en vitamines des Belges. Plutôt que de guérir, l'entrepreneuse gantoise veut prévenir certains troubles, stress et fatigue en tête.**

✍ FLORENCE THIBAUT

**P**assionnée de nutrition et d'alimentation depuis toute petite, Amandine De Paepe choisit d'étudier les sciences biomédicales à l'Université de Gand, puis part aux Pays-Bas faire un master en nutrition. « J'avais envie d'une base scientifique solide et d'avoir un diplôme universitaire, se rappelle l'entrepreneuse. Je voulais comprendre la chimie, la physique ou l'anatomie avant de commencer sa carrière ». De retour en Belgique, elle démarre dans le secteur pharmaceutique chez Omega Pharma à l'été 2009, puis enchaîne différentes expériences. « J'y ai mené des beaux projets et appris beaucoup de choses, mais j'ai aussi ouvert les yeux sur la qualité du choix des ingrédients dans le secteur ».

## Traiter le corps dans son ensemble

En parallèle à une envie d'autre chose sur le plan professionnel, elle subit six fausses couches qui la font réfléchir à sa santé et à sa prise en charge médicale. « Je ne parvenais pas à tomber enceinte, partage-t-elle. Le traitement qu'on me proposait était essentiellement curatif. Après plusieurs années de questionnement, j'ai réalisé que j'avais une résistance à l'insuline et qu'il fallait aider mon foie. C'est quelque chose qui concerne beaucoup de femmes. J'avais aussi un rythme de vie sans doute trop intense avec beaucoup de stress et trop peu de repos ». Maman de deux petites filles par la suite, elle a vu juste. « Mon parcours du combattant pour avoir des enfants, puis la crise du Covid-19 durant laquelle on ne parlait que de vaccins, m'ont donné envie de m'intéresser à la santé préventive et au rôle que peuvent jouer les vitamines et compléments alimentaires ». Elle allie la réflexion à la pratique en lançant Insentials, son entreprise de compléments 100% belges. Sa première cible ? Les femmes à différents moments de leur vie. « Lier santé et mode de vie est indispensable pour une meilleure prise en charge. Les besoins en vitamines changent en fonction de l'âge et du rythme de vie. Mon approche veut être globale et repose sur trois piliers : la nourriture, l'exercice et une approche personnalisée des vitamines ».

## Le foie, organe précieux et méconnu

Presque quatre ans plus tard, avec 27 personnes sur son payroll, trois sites de production et une croissance continue, son troisième bébé a bien



© Buro Bonito

grandi. « Le premier objectif de notre entreprise est de traiter la cause d'un problème de santé, plutôt que ses symptômes. Et quel que soit le cas de figure, l'alimentation contient un début de solution. On travaille presque toujours sur le foie, un organe vital, pourtant souvent sous-estimé et finalement peu connu. En mauvaise forme, il peut occasionner toutes sortes de troubles, de l'extrême fatigue à une mauvaise digestion en passant par les problèmes de peau », explique Amandine qui lui a même consacré un livre « Il était un foie ». « Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas seulement l'alcool qui l'empêche de bien fonctionner, mais aussi une alimentation trop riche et une vie trop sédentaire. Quand on est surfatigué, il y a très souvent un problème de foie sous-jacent. » La philosophie d'Insentials repose sur un nombre limité de compléments, mais avec des actifs de haute qualité. « Je commande une base avec de la vitamine

D, du fer ou des omega 3, particulièrement importants si on travaille à l'intérieur dans un bureau ; puis une cure pour aider le foie avec du lipoglutathox, très efficace pour le détoxifier, avant de cibler une problématique plus spécifique, comme la fertilité ou la baisse d'énergie ». Parmi ses projets pour 2025, l'entrepreneuse flamande compte développer ses activités en Belgique francophone et en France, ainsi qu'organiser différents événements sur la santé des femmes, dont un congrès sur la santé des femmes en mai et une journée d'étude sur la ménopause en octobre. « À nouveau, le foie peut être un allié précieux lors de cette période de transition. C'est une usine à hormones. C'est essentiel de parler de ces sujets et de les démystifier. Avec nos modes de vie stressants et nos fruits et légumes retravaillés, on gagne tous à faire de la prévention, quel que soit son âge, son genre ou son métier. » ●

# Les BEL Prizes : deux prix pour saluer le made in Brussels

Le BEL, c'est cette association qui réunit marques et établissements fiers de leurs racines bruxelloises. Retour sur son événement annuel où son comité remettait ses BEL Prizes à ceux qui font rayonner la capitale. C'est la designer textile Laure Kasiers et l'architecte Francis Metzger qui ont remporté l'édition 2024.

✂ FLORENCE THIBAUT

Chaque année, depuis le début de la présidence de son énergique président Pierre Marcolini il y a trois ans, le BEL ou Brussels Expertise Labels remet des prix pour récompenser le savoir-faire et la créativité 'made in Brussels'. « Nous sommes tous des entrepreneurs et des marques confirmés au sein du comté. On connaît la difficulté de se lancer et de se faire un nom. La plupart des membres du jury sont passés par le même trajet, introduit Serge Silber, CEO de la marque d'ameublement Marie's Corner, impliqué dans l'organisation du BEL depuis l'été 2022. Le but de ces prix n'est surtout pas de rester dans un entre-soi, mais d'ouvrir les portes de notre association et de récompenser la création bruxelloise. Il y a des projets magnifiques dans cette ville. Les Bruxellois et les Belges en général sont souvent trop modestes, bien plus que nos voisins parisiens. On peut être fiers de nos artisans, de nos designers et de nos artistes ».

## Jeunes talents et experts reconnus

Depuis 2022, deux prix sont remis à chaque édition pour célébrer le succès de deux entrepreneurs à différents stades de leur carrière. « Chaque lauréat rencontré est une belle rencontre pour les membres du jury. Derrière chaque projet, c'est une aventure humaine ». Le Brussels transmission prize vise à encourager un jeune talent ou une marque débutante pour lui mettre le pied à l'étrier. En jeu, un coaching d'un an avec Girleek et le libre accès à tous les événements du BEL. C'est la designer textile Laure Kasiers qui a été choisie pour la finesse et la qualité de ses tapis sur mesure, réalisés avec des matériaux recyclés. « Aujourd'hui, le vrai luxe ce n'est plus l'ultra-exclusivité, mais la qualité de la matière et la durabilité de la démarche », note Serge Silber.

Le prix Brussels Insider Expert vise quant à lui une figure ou une entreprise reconnue qui porte les couleurs de Bruxelles à l'étranger. Architecte renommé fondateur du bureau MA2 et expert des chantiers patrimoniaux complexes en Belgique ou à l'étranger comme le Palais de Justice ou les écuries de Chantilly, Francis Metzger a remporté la mise. L'an passé, les gagnants se nommaient Dereck Daubechies, artisan céramiste à succès et Jean Van Roy, CEO de la brasserie familiale Cantillon.



Laure Kasiers, entourée de certains membres du jury, est le jeune talent de cette année. © Twan.be



L'architecte Francis Metzger, fondateur du bureau MA2, est le deuxième gagnant de la soirée. © Sandrine Mossiat

## Le BEL, fédération et label de qualité

C'est sous la présidence de Pierre Marcolini que le BEL change d'identité. Après « Brussels Exclusive Label », l'association se rebaptise « Brussels Expertise Label » pour démocratiser son travail et toucher de nouveaux publics. « J'ai rejoint le comité sur demande du président qui souhaitait professionnaliser l'association. Chacun a mis à profit ses compétences. On forme des binômes par compétence pour gérer une mission. La nôtre : la communication. C'est très sympa, on apprend les uns des autres. Il y a une énergie très positive, une envie de faire bouger la ville et une fierté d'être Bruxellois, qui nous lient ».

Aujourd'hui, l'association fédère 55 membres actifs dans différents secteurs, de la mode à l'hôtellerie en passant par l'ameublement. On y retrouve des noms bien connus des Bruxellois comme Delvaux, Comme chez Soi ou The Hotel, mais aussi des commerces plus confidentiels et

qui gagnent à être connus. « Certains sont dans la production pure comme Dandoy, d'autres dans l'expertise. Je pense notamment au magasin de jouets Serneels ». Parmi les différents arrivés, citons le restaurant gastronomique Menssa, le nouvel hôtel de luxe le Corinthia, affilié avant même son ouverture, et le fleuriste Rouge pivoine. Et Serge Silber de conclure : « Tous ensemble, nos membres représentent Bruxelles et ses commerces. Pour moi, le 'made in Brussels', c'est une qualité de produits et de services, ainsi qu'une proximité, une chaleur. Notre ambition est que le BEL soit reconnu comme un label de qualité, un podium pour les maisons qui nous rejoignent ». ●

## Récompenser la jeune garde locale

Parmi les quatre jeunes lauréats sélectionnés par le jury du BEL cette année, on trouve des projets aussi diversifiés que des boissons, des tapis tissés à la main, des papiers-peints design ou des plaques de plastique. Ce qui unit Bel Albatros, Rish kombusha, Laure Kasiers et Tenue de Ville, ce sont avant tout une démarche artisanale où le geste de la main a encore toute son importance, mais aussi un fort encrage local et un engagement environnemental marqué.

# « Une foire, c'est une expérience éphémère et communautaire »

Ce jeudi 23 janvier, la foire Ceramic Brussels ouvrira ses portes au public à Tour et Taxis pour sa deuxième année. Première foire dédiée à la céramique d'art, l'évènement va mobiliser 65 galeries et accueillir près de 15.000 visiteurs. Au total, 800 personnes vont y travailler à différents moments. Rencontre avec deux fondateurs passionnés et mordus d'art.

✂ FLORENCE THIBAUT

## Comment lance-t-on une nouvelle foire d'art de cette ampleur ?

**Jean-Marc Dimanche :** L'un et l'autre, nous visitons beaucoup de musées, de galeries et d'institutions culturelles dans nos activités respectives. La céramique est un médium qui a beaucoup pris de l'ampleur ces dernières années. De plus en plus de galeries exposent de la céramique. Nous nous sommes rendu compte qu'elle ne faisait l'objet d'aucune foire, ni de manifestation culturelle de grande ampleur en Europe, contrairement à la photo, comme Paris Photo, ou le dessin avec Art on paper à Bruxelles.

**Gilles Parmentier :** C'est en construisant le projet qu'on s'est vraiment rendu compte du côté pionnier de notre projet. En quelque sorte, c'est le marché qui nous a donné l'idée de créer cette foire. Vu l'engouement autour de la première édition de Ceramic, il a eu raison.

## Pourquoi avoir choisi Bruxelles pour organiser Ceramic Brussels ?

**GP :** Lors de notre phase préparatoire, la ville s'est imposée d'elle-même. Ce n'était pas une évidence à la base. Paris, par exemple, est une ville beaucoup plus saturée en matière d'évènements de grande ampleur. Londres ou Amsterdam sont des villes où tout est beaucoup plus cher, des prestataires techniques aux lieux de congrès, ce qui se refléterait dans les prix de participation pour les galeries. Bruxelles se révèle facile d'accès. Et puis, nous sommes un duo franco-belge, cela avait du sens d'être ici. Notre première édition l'an passé nous a confortés dans notre choix.

**JMD :** Le marché belge est aussi globalement plus ouvert et curieux que le marché français. Il est également moins cloisonné et rigide. Mêler artisanat et art contemporain, par exemple, n'est pas un problème ici. Au niveau du lieu, Tour et Taxis s'est imposé rapidement. Tout d'abord, puisqu'il y a peu de lieux de cette taille à Bruxelles et puis l'endroit et son côté brut se prête très bien à exposer de la céramique. On n'est pas loin d'une structure usine/atelier, ce qui est très intéressant. C'est aussi un lieu de rendez-vous connu des collectionneurs, qui viennent ici à la Brafa ou à Art Brussels. On s'inscrit dans leurs traces.



Gilles Parmentier et Jean-Marc Dimanche, les deux créateurs de la jeune foire. © Geoffrey Fritsch

## Qui sont ceux qui oeuvrent à l'organisation d'un tel évènement ?

**GP :** Nous étions déjà l'un et l'autre organisateur d'évènements culturels. Trouver les bonnes personnes à embarquer dans le projet dans nos réseaux s'est révélé plutôt facile. L'équipe s'est montée très rapidement. On a eu beaucoup de candidatures spontanées et ressenti beaucoup d'intérêt autour du projet. De manière permanente, nous sommes 5. L'équipe s'entoure d'une quinzaine de partenaires différents, par exemple, l'attachée de presse Sophie Carré qui intervient à différents moments de l'année. Lors de la foire elle-même, en comptant le personnel des galeries, ce sont près de 800 personnes qui interviennent, dont 30 pour l'audio et la lumière, 40 pour le montage des murs et 80 pour le démontage.

**JMD :** Une foire est un évènement très complexe à organiser. C'est un immense travail collectif. Et il y a de multiples acteurs à contenter, des visiteurs aux galeristes, en passant par les artistes et autres institutions partenaires. Sur une heure de temps, on va régler un problème d'accréditation, penser aux bouteilles d'eau dans les espaces détentés ou encore faciliter le voyage d'un artiste.

**GP :** Ce qui fait le succès d'une foire, c'est une bonne communication, une belle scénographie, du monde dans les allées, des acheteurs potentiels... Mais aussi quelque chose d'impalpable. Chaque foire est différente. Pour un artiste ou une galerie c'est 5 jours de foire, plus un jour de montage et un jour de démontage passés en vase

clos, un peu comme lors du tournage d'un film ou d'une tournée musicale. C'est une expérience éphémère, communautaire et très intense. D'autant plus qu'on veut être à la hauteur de l'hospitalité à la belge. On crée un milieu de vie sur un temps très court.

## Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans cette aventure intense ?

**JMD :** Plus qu'une foire commerciale, Ceramic veut être une plateforme de rencontre et de création autour de la céramique. Nous remettons différents prix, notamment à des jeunes talents, avec l'aide d'un jury de spécialistes ; nous organisons des conférences ; nous éditons un magazine ; un invité d'honneur vient exposer son savoir-faire... Toutes ces initiatives ont pour but de promouvoir la céramique du futur, de créer un écosystème dédié. Notre plateforme se nourrit par son milieu. C'est très excitant. Un autre aspect qui me plaît beaucoup est d'aller rencontrer les créateurs et les artistes là où ils sont. La découverte est permanente.

**GP :** On ne lance pas tous les jours une foire de cette ampleur. C'est grisant de faire naître un tel projet. Et puis dès qu'une foire s'arrête, l'édition d'après doit déjà s'organiser. On fait le bilan en même temps qu'on réfléchit à la suite. Dès novembre, on a déjà commencé à plancher sur Ceramic 2026. Il faut compter 15 mois de préparation pour les premières éditions. C'est un travail qui ne s'arrête jamais ! C'est l'adrénaline et beaucoup d'ondes positives qui nous poussent tous les jours. ●



# Ethias Group : Un engagement envers l'humain et l'innovation !

Ethias et NRB, deux acteurs majeurs dans leurs domaines respectifs, partagent une philosophie commune : placer l'humain et le bien-être de leurs collaborateurs au cœur de leur stratégie. Ces entreprises, unies par une appartenance commune au groupe Ethias et par une collaboration de longue date, conjuguent expertise et engagement social pour répondre aux différents défis actuels.

Ethias, troisième plus grand assureur de Belgique, se distingue par ses initiatives envers ses employés. Avec deux sièges, 37 bureaux régionaux et 1.820 collaborateurs, l'entreprise propose bien plus qu'un emploi. Elle offre une véritable carrière. Son investissement dans la formation interne se traduit, par exemple, par des actions comme le « Young Talent Program », conçu pour développer les compétences et favoriser l'évolution interne. Cette stratégie permet à Ethias de rester un acteur clé, non

seulement à Liège, mais aussi à l'échelle nationale.

NRB, de son côté, est un leader dans le secteur des solutions IT, employant 3.450 personnes en Belgique et à l'international, incluant free-lances et consultants, au service de ses clients. L'entreprise est un acteur clé dans la transformation digitale, les services d'infrastructure et toutes les technologies de l'information. En 2024, NRB a recruté 250 personnes pour ses filiales en Belgique, en Grèce et au Luxembourg, et renforcera encore son rôle d'acteur incontournable dans le secteur IT dans les années à venir.

Cependant, comme beaucoup d'entreprises, Ethias et NRB font face à certains défis dans le recrutement, notamment pour les profils spécialisés en data science ou en transformation digitale. Pour y remédier, elles misent sur la formation interne et des partenariats stratégiques, renforçant ainsi leur capacité à développer et retenir des talents.

## RECRUTEMENT LOCAL ET IMPACT SOCIÉTAL

Les deux entreprises accordent une



© DR

importance particulière à leur présence sur le terrain, notamment à travers leur participation à des salons tels que Talentum. « Avec plus de 500 recrutements réalisés en 2024, être visible localement est essentiel, notamment à Liège où notre groupe est l'un des principaux employeurs. C'est également une manière de faire connaître nos spécificités et la richesse de nos différents métiers », souligne Julien Balistreri, Chief People & Organization Officer d'Ethias Group.

« Ces événements sont un complément essentiel à notre approche globale d'attraction et de sourcing de profils spécifiques IT et généralistes, et viennent renforcer notre marque employeur en mettant en avant les métiers, profils et valeurs de notre entreprise », précise

Laurent Peeters, Chief Human Resources Officer de NRB.

## INVESTISSEMENTS ET NOUVEAUX HORIZONS

Les perspectives sont ambitieuses pour les deux groupes. Ethias et NRB poursuivent leurs investissements pour offrir des environnements de travail agréables, modernes et durables. L'assureur déménagera d'ailleurs en mars prochain vers des locaux plus adaptés aux besoins actuels et aux défis environnementaux. Les deux sociétés réaffirment ainsi leur position de leaders, non seulement dans leurs secteurs respectifs, mais également en tant qu'employeurs engagés pour un avenir meilleur. ●

Cette publication n'engage pas la rédaction.



Julien Balistreri, Deputy CEO d'Ethias. © DR



Laurent Peeters, Chief Human Resources Officer de NRB. © DR

# Le pop-up ou comment vivre une expérience client différente

Le pop-up est un magasin éphémère qui permet d'ouvrir un commerce, une boutique ou un restaurant pendant une période définie. Que ce soit pour tester son projet ou pour concentrer ses efforts sur un moment précis, cela a de nombreux avantages pour les entrepreneurs.

✍ GEORGES XOURAS

Qu'est-ce qu'un pop-up? Même si on connaît le principe et le concept, on a préféré poser la question à Emmanuel Evrard, responsable Retail chez hub.brussels. « Le pop-up est une occupation temporaire et bien définie sur une période. Pour moi, c'est aussi quelque chose qui permet de vivre une expérience client différent ».

## Une autre expérience d'achat

Car quand on ouvre un pop-up, c'est souvent la première fois qu'un entrepreneur vend ses produits ou ses services de manière physique. « C'est ce qui intéresse pour les commerces en ligne, c'est un moyen de rencontrer son public. Et les clients rencontrent aussi les entrepreneurs et voient leurs produits et services pour la première fois. Il est alors possible de créer des expériences », continue Emmanuel Evrard.

L'expert de hub.brussels met aussi en avant la localisation. « C'est aussi un moyen de tester un quartier à un moindre coût ». Ces magasins éphémères peuvent aussi être l'occasion pour une marque d'écouler une collection précise, d'augmenter sa renommée ou de proposer des produits liés à une saison.

## Un pop-up qui est aussi un incubateur

Chez hub.brussels, on lie aussi les pop-up à un incubateur. « Au-delà de l'occupation temporaire d'un espace commercial, il y a tout un coaching avant, pendant et après qui fait une grosse différence avec un pop-up classique », précise Emmanuel Evrard. Car ouvrir un pop-up, c'est surtout une occasion de tester son concept. « Le tout à moindre risque. Si l'expérience est concluante et le modèle durable, alors on peut concrétiser et muscler le projet. Et si cela ne fonctionne pas, on n'aura pas mis toutes nos économies dans notre concept ».

Avec un taux de satisfaction évalué à 90 %, le pop-up fonctionne bien chez hub.brussels. « On estime à 30 % les concepts qui ouvrent par la suite ». Cela ne veut pas dire que tout le reste est un échec : « 30 % n'ouvrent pas par la suite physiquement, mais 30 % des personnes se rendent compte aussi que le commerce en ligne est plus adéquat que d'ouvrir une boutique permanente ». Voilà pourquoi tester son projet en pop-up est aussi important.



© Shutterstock

## Un avantage pour les villes, les quartiers et les citoyens du coin

Si les magasins éphémères sont un bon moyen pour les entrepreneurs de valider un concept, les villes et les citoyens en tirent des avantages aussi. « Cela permet d'accueillir de nouveaux concepts qui n'existent pas encore et de les tester pour voir s'il y a une réponse ». Les pop-up permettent aussi de dynamiser des quartiers, parfois oubliés par les entrepreneurs et start-up. « D'autant qu'un concept peut fonctionner dans un quartier et pas dans un autre ». Les citoyens peuvent ainsi par exemple décou-

Le pop-up permet d'accueillir de nouveaux concepts qui n'existent pas encore.

vrir un concept de restauration sud-américaine pendant quelques mois avant de voir une cuisine antillaise arriver les mois suivants. Et convaincus par le concept, ils pourront ensuite suivre l'entrepreneur qui ouvre son restaurant de manière permanente, peut-être dans un autre quartier encore... ●

# Pour ses 10 ans, Valentine Witmeur Lab veut s'offrir une boutique

Marque de vêtements connue pour ses mailles, Valentine Witmeur Lab cherche aujourd'hui de nouveaux investisseurs pour accélérer sa croissance, faire grandir son équipe et développer la vente physique. Cerise sur le gâteau : une première boutique à Bruxelles courant 2025. Avant tout cela, la marque a occupé un pop-up du côté du Châtelain.

✂ FLORENCE THIBAUT

Valentine Witmeur Lab c'est l'association de la créatrice qui a donné son nom à la marque de mode Valentine Witmeur et Arthur Spaey, au profil plus marketing, deux entrepreneurs bruxellois déjà partenaires dans le cadre du site de seconde main Oh My Dress!, une aventure préalable. « On se connaît à fond et on est très complémentaires, introduit la styliste. On connaît aussi bien notre métier et notre secteur ». Son binôme monte à bord du projet un an et demi après le lancement. Ensemble, ils ont connu les montagnes russes de l'entrepreneuriat, dont la crise du Covid-19. « Si notre site a cartonné pendant la crise sanitaire, on a vraiment réalisé qu'on avait besoin de tous les canaux possibles à notre disposition : posts sur Instagram, newsletters, visites sur un joli site, rencontres en vrai, pop-up... C'est grâce à ces synergies que la marque pourra grandir », indique Arthur.

2024 est une année de décisions. Les deux associés décident d'élargir la gamme avec d'autres pièces que des pulls et de proposer plusieurs tailles pour sortir de la taille unique. Ils choisissent de développer une approche multicanale. « Aujourd'hui pour exister comme marque, il faut avoir quelque chose à raconter, une histoire. Ce récit est moins fort en ligne. Rencontrer le créateur est beaucoup impactant. On veut pouvoir offrir une expérience totale et ne plus miser sur le tout digital, d'autant plus que le panier moyen est plus important lors d'une vente 'en vrai' », ajoute Valentine. « Entrer dans l'univers d'une marque fait beaucoup. Le conseil et le contact direct permettent de convertir de nombreux clients », renchérit Arthur.

## Un pop-up pour confirmer l'intuition

Il y a quelques semaines, sur un coup de chance, la marque trouve un espace pour créer un pop-up jusqu'à la fin du mois en face de l'Église de la Trinité dans le quartier Bailli. Elle y occupe un bel espace dans l'ancien magasin de meubles Fest avec deux autres marques, Heimstone, une marque de chemise et Tityaravy, des bijoux multiculturels. « On a choisi deux marques françaises, plus avancées que nous, mais pas forcément très connues en Belgique. On avait envie de les faire découvrir ici, mais aussi de bénéficier de leur aura et de faire une association d'images.



© Valentine Witmeur Lab

Le Belge est cool ! Il a une vraie côte de sympathie. On est super fiers d'être belges.

— Valentine Witmeur —

On va tous se tirer vers le haut et partager nos clients. On a tout à y gagner ».

C'est une précieuse occasion pour le duo de rencontrer ses clients, de récolter leurs remarques et d'organiser différents événements autour de la marque, dont un goûter ou un drink de Noël. « C'est loin d'être le premier pop-up que nous organisons, confie Arthur. Nous avons testé différentes formules, durées, périodes de l'année et emplacements. On a notamment fait trois mois à Knokke, explique Arthur. Cela reste un bon format pour tester des choses, sans trop de frais fixes. Le quartier fait évidemment beaucoup. Nous sommes ravis des premières semaines dans celui-ci. L'endroit est magnifique et on n'a rien dû faire comme travaux. C'est déjà arrivé qu'on doive tout repeindre nous-même. L'expérience confirme que notre intuition de mise sur la vente physique est la bonne ».

## Synergie, synergie, synergies !

Autre nouveauté, ces derniers mois, la marque a noué une vingtaine de partenariats avec des revendeurs haut de gamme, par exemple, la Samaritaine ou les Galerie Lafayette à Paris ou Graphie Sud à Bruxelles. Aujourd'hui, près de 50 % des

ventes se font de cette manière. « Les clients ont envie de retourner en magasin, ajoute Valentine. On essaye toujours d'être parmi les marques les moins chères d'un espace. On examine le mix en place avant de décider d'être présents. Il nous est déjà arrivé de refuser des demandes. Travailler avec des distributeurs offre des feedbacks ultra-intéressants pour la saison d'après. C'est notamment grâce à eux qu'on a commencé à proposer différentes tailles. Leurs vendeurs sont vraiment nos ambassadeurs sur le terrain ».

En 2025, la marque Valentine Witmeur Lab soufflera ses dix bougies, le bon timing pour croître de manière raisonnée et raisonnable. Une nouvelle levée de fonds auprès de business angels devrait permettre d'accélérer la présence physique, développer le marché français, recruter des talents et d'investir une toute première boutique dans la capitale. « On voudrait être davantage présents sur les fashion weeks et les grands salons de la mode, ce qui prend beaucoup de temps et de moyens. Aujourd'hui, la Belgique plaît. Les créateurs belges ont une super réputation. Le Belge est cool ! Il a une vraie côte de sympathie. On est super fiers d'être une marque bruxelloise et de contribuer à monter une qualité Made in Belgium. Et puis si on réussit sur notre marché avec plusieurs langues et communautés, on peut réussir partout ».

Et Arthur de conclure : « Nous avons une vision à très long terme de notre marque à la Bellerose ou Essentiel. Nous avons bâti des fondations très solides, maintenant nous voulons grandir. On a testé beaucoup de choses ces derniers temps et fait nos erreurs, on est prêts pour la suite ». ●

# De l'armée à la décoration, le parcours atypique d'Ismaël Boufrahi

Énergique entrepreneur fondateur du showroom et studio D-Style Interior, Ismaël Boufrahi n'a pas toujours été actif dans la décoration. Sportif de haut niveau, puis paracommando, le Bruxellois, qui a vécu plusieurs vies, y est venu par hasard, en autodidacte.

✂ FLORENCE THIBAUT

**Vous avez été dans l'armée assez jeune.**

**Qu'est-ce que cette expérience vous a apporté ?**

Adolescent, j'ai fait du karaté de haut niveau. À 15 ans, j'allais courir 20 km à 5h du matin. Cela m'a donné une certaine rigueur et un goût de la discipline. J'ai eu envie d'allier sport intensif et études sérieuses, c'est ce qui m'a mené à l'armée. J'ai également voulu avoir une situation professionnelle assez rapidement. J'ai passé les tests et j'ai fini premier de mon groupe. Tout s'est enchaîné très vite. J'ai été volontaire paracommando durant deux ans. C'est une blessure au genou lors d'un saut en parachute qui a mis fin à cette expérience, intense et très formatrice. J'avais deux choix, soit faire un boulot logistique, soit faire complètement autre chose. J'ai choisi la deuxième option. À 21 ans, j'ai dû me réinventer. Au tournant des années 2000, j'ai alors travaillé à l'aéroport de Zaventem comme opérateur. J'étais le dernier technicien sur la piste avant que l'avion ne décolle. Nouveau coup du destin, Sabena a fait faillite avant d'être reprise. À 24 ans, je suis de nouveau reparti de zéro.

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

Après mon mariage, pour la première fois de ma vie, j'avais envie d'avoir des horaires plus classiques. Avant cela, j'avais acheté, rénové et meublé un appartement moi-même. Je m'étais découvert un appétit pour la décoration, à mon grand étonnement. Mes belles-sœurs m'ont fait comprendre que j'avais du goût. Par hasard, j'ai proposé mes services à un magasin de meubles de la place Liedts, d'abord comme stagiaire pour faire mes classes, puis comme employé. Le propriétaire avait aussi un grand magasin à Anderlecht sur le point de mourir. Je me suis intéressé aux clients et à leurs goûts. La génération précédente de clients, en grande partie des immigrés de première génération, avait des exigences faciles à rencontrer. Leurs enfants voulaient autre chose. En six mois, j'ai doublé le chiffre d'affaires en proposant une autre sélection. J'avais trouvé mon secteur.

**Comment vous êtes-vous lancé à votre compte ?**

En 2008, mon patron de l'époque souhaitait se lancer dans l'immobilier. J'ai eu envie de reprendre le magasin et de me l'approprier. Je me suis associé à Mohamed Aakabi pour lancer De-



© D-Style

pot-Style. On voulait un dépôt, avec du style et de l'élégance. On est monté en gamme avec progressivement uniquement des références produites en Europe et un excellent service après-vente. En parallèle à cette activité, on a également lancé une collection haut de gamme en 2011. J'aime les belles choses, je me suis fait plaisir en choisissant des belles pièces design. On m'a traité de fou d'avoir à la fois des tables à 300 comme à 7000 euros dans le quartier de la gare du Midi, mais cela a pris. Cette mixité sociale qui avait l'air d'être un défaut est en fait un vrai atout dans mon secteur. N'oublions pas que les familles orientales reçoivent généralement beaucoup et aiment passer du temps en famille, ce qui a un impact en termes de mobilier. Le showroom D-Style, revendeur agréé de marques exclusives comme Fendi Casa, installé à Sint-Stevens-Woluwe depuis 2020 vient compléter notre offre.

**Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail aujourd'hui ?**

Je suis curieux de nature et j'ai la chance d'être en contact avec différents modes de vie et groupes de population de par mon métier et j'adore cela. En participant à l'émission « Les

Mon succès n'est pas venu tout seul. J'ai longtemps travaillé sept jours sur sept.

Belges en or » en 2018, mes projets ont gagné en notoriété. Jusqu'alors, on fonctionnait surtout avec du bouche à oreille. Là, j'ai été beaucoup contacté pour des projets d'aménagement privés, ce qui est très intéressant aussi. Ma définition du luxe, c'est vraiment la qualité des produits et leur exclusivité, plus qu'un nom de marque. Je suis né à Schaerbeek du côté du quartier dit de la Cage aux ours. Ça me plaît de montrer qu'on peut venir d'un quartier non privilégié, lancer son propre business et avoir du succès. Les jeunes ont besoin de modèles de réussite. Je leur dis souvent que mon succès n'est pas venu tout seul. J'ai longtemps travaillé sept jours sur sept. Il faut se donner les moyens. Je crois que le fil rouge de mon parcours, c'est que j'aime le défi et donner le meilleur de moi-même à chaque étape. ●

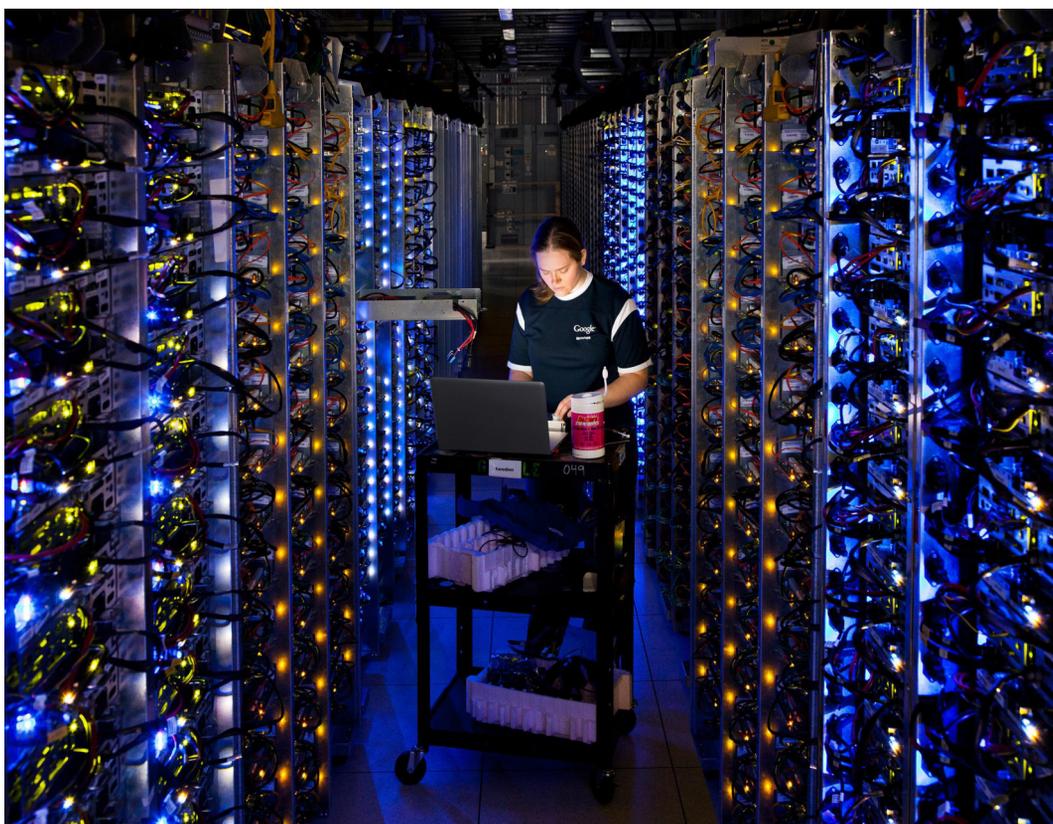
# « Mon job dans un data center ? M'assurer qu'internet fonctionne »

Venue en Belgique pour son travail, Sofia Sanz bosse dans un des endroits les plus mystérieux au monde. Depuis quatre ans, elle contribue au bon fonctionnement du data center de Google installé dans la petite ville de Saint Ghislain. Son quotidien depuis lors : une fonction aussi essentielle que secrète.

✂ FLORENCE THIBAUT

**D**iplômée en ingénierie de l'université de Séville avec un Erasmus passé à la Faculté Polytechnique de Mons, Sofia Sanz Ortega fait un stage dans le département électrique d'Airbus quand elle tombe sur une offre d'emploi intéressante sur LinkedIn. « J'ai beau avoir étudié à Mons, je ne savais pas que Google était implanté dans la région. J'ai vu passer une annonce pour un job de technicienne data center operations. Je connaissais peu les métiers dans un centre de données, mais j'ai directement foncé. De manière générale, je trouve que les carrières IT sont trop peu connues. En sortant de mes études, je n'avais pas une idée précise de ce que je voulais faire, mais je ne rêvais pas d'un 9 to 5, je voulais du challenge ».

En juin 2020, la jeune ingénieure pose ses valises dans le Hainaut pour rejoindre l'équipe du premier centre de données de Google en Belgique et hors des États-Unis. C'est à Saint Ghislain, proche de la frontière française, que le site



© Google

est installé. Inauguré en 2010, il emploie actuellement environ 400 personnes, salariés et sous-traitants confondus et sera prochainement agrandi. D'ici peu, il aura un petit frère à Farcennes, aussi dans la province du Hainaut, du côté de Charleroi. Un nouveau data center est ainsi actuellement en construction dans le zoning de l'Ecopôle pour un budget global d'un milliard d'euros. « Avec l'explosion de l'intelligence artificielle, il y a une pression grandissante sur les centres de données ».

## Des journées au cœur du web

Entrée il y a quatre ans chez Google, Sofia fait aujourd'hui partie de l'équipe « data center operations », l'équipe principale à côté de celle de « hardware operations » qui gère la maintenance des serveurs et le réseau. « Concrètement un data center est un bâtiment plein de serveurs qui tiennent Internet actif. Chaque recherche, que ce soit une vidéo sur Youtube ou une requête sur un moteur de recherche correspond à une demande qui passe sur un serveur. Il y a notamment énormément de services derrière un cloud. C'est ce qu'on doit assurer, partage Sofia. Mon équipe est chargée de tout ce qui maintient ces services en route ».

Chaque journée débute par une réunion d'équipe où sont discutées les priorités, notamment dans le domaine de la maintenance préventive. « Il y a aussi tout un volet réparation à

effectuer. En arrivant le matin, on doit venir préparés à résoudre des problèmes le plus vite possible. Chaque jour apporte de nouveaux challenges technologiques, c'est très stimulant. On travaille beaucoup les uns avec les autres pour pouvoir y répondre. On a tous des parcours et des origines différents. Pour faire ce job, il faut vraiment aimer travailler en équipe, être résistant au stress, aimer la technologie et être curieux. Cela reste un métier technique ».

Un des plus de son job, c'est le nombre de formations à suivre. « Nous sommes en permanence en training. Que ce soit au niveau sécurité IT ou innovations technologiques, il faut constamment se mettre à jour. C'est une entreprise qui donne beaucoup de possibilités de se développer. On peut notamment s'investir dans d'autres projets en marge de son job si on le souhaite ». L'autre grand avantage, c'est de pouvoir voir de l'intérieur comment un centre de données fonctionne. « C'est un cadre de travail très sécurisé. La plupart des employés de Google n'ont jamais mis les pieds dans un data center, note encore Sofia. Il faut des badges, des accès spécifiques et un scan de l'iris pour entrer dans les salles de serveurs. Il faut vraiment une raison pour y être. Et rien ne peut être amené dans la pièce. Dans certaines zones, seul un nombre très restreint de personnes peuvent entrer. C'est un environnement fascinant ».



Après des études d'ingénieur en Espagne, Sofia a rejoint le site très protégé du data center de Google du côté de Mons. © Google



© Shutterstock

# 7 astuces pour réduire votre charge mentale au quotidien

**La charge mentale est cet état de surchauffe cérébrale où l'esprit est constamment agité. Il ne disparaît malheureusement pas toujours pendant les vacances. Pourtant, il est essentiel de se ressourcer pour aborder la rentrée de janvier avec énergie. Alors, pour retrouver plus de calme et de légèreté, c'est par ici !**

✍ ANNE EVERARD

## 1. Mettez tout sur papier, puis... effacez le superflu

La charge mentale provient souvent d'un sentiment d'improvisation ou d'un trop grand perfectionnisme. A la fin des vacances, préparez la rentrée en douceur. Faites une liste des tâches auxquelles vous pensez, puis demandez-vous - sérieusement - si vous ne pourriez pas choisir de ne pas tout faire. Oui, oui, vous êtes une bonne personne même si vous ne faites pas tout ! Priorisez ce qui est essentiel et laissez de la place à l'imprévu.

## 2. Marchez au moins 30 minutes par jour

a marche quotidienne est une bouffée d'oxygène pour le corps et l'esprit. Privilégiez des lieux naturels comme les parcs, les plaines ou la forêt pour maximiser les bienfaits de la détente. 30 minutes suffisent pour décompresser, réduire le stress et clarifier ses idées.

## 3. Dormez suffisamment pour pouvoir vous recharger

Le sommeil est la clé pour récupérer physiquement et mentalement. Profitez des vacances pour rétablir une routine de sommeil régulière en dormant si possible près de 8 heures par nuit. La marche facilitera une bonne nuit. Essayez de

ne pas mettre de réveil pour voir de combien de sommeil vous avez réellement besoin.

## 4. Fixez des limites pour toutes les sollicitations extérieures

Apprenez à dire « non » ou à repousser certaines demandes. Votre temps est précieux, et il est essentiel de le préserver pour vous et vos proches. Définissez dans votre agenda des moments où vous prenez soin de vous sans vous soucier du reste du monde.

## 5. Redécouvrez cette liberté d'être non joignable quand vous voulez

Notre smartphone nous maintient beaucoup trop dans notre mental (ai-je manqué quelque chose ?) et il porte notre attention à l'extérieur de nous-même (quelqu'un a-t-il pensé à moi ?). Fixez-vous des plages horaires pour le consulter, par exemple, en le laissant de côté pendant de nombreuses heures en journée et bien sûr 1h30 avant d'éteindre !

## 6. Faites chaque jour quelque chose qui vous donne de la joie

Lire un bon livre, cuisiner un plat que vous aimez, dessiner, danser, écouter de la musique... L'important est de s'octroyer au moins 20 minutes par jour pour une activité qui vous fait du bien. Ces moments vous permettront de recharger vos batteries et d'échapper à la pression quotidienne.

## 7. Et si vous respiriez 5 minutes calmement, sans penser ?

Quelques minutes de respiration consciente suffisent à calmer le flot de pensées : inspirer en comptant jusqu'à 5 et expirer en comptant jus-

qu'à 5. Il est prouvé scientifiquement que cela ramène du calme dans le corps et l'esprit. Pendant que vous comptez vos respirations, vos autres pensées n'a plus de place.

Et chaque fois qu'une pensée liée à votre charge mentale réapparaît, notez-la si nécessaire puis dites-lui : « Non merci, pas aujourd'hui. Maintenant je profite de la vie ». ●

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



Anne Everard est notamment l'auteur du livre « Boostez ». © An van daele fotografie.

# Recherche d'emploi et médias sociaux : bientôt de nouvelles règles du jeu ?

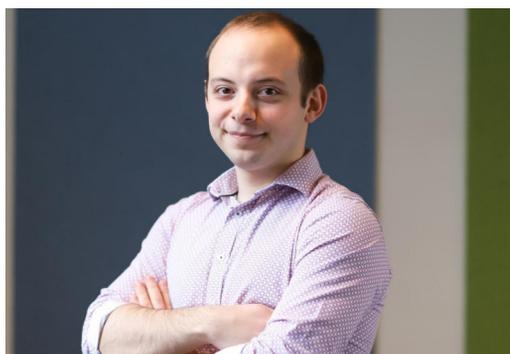


© DR

**Les processus de recherche d'emploi se jouent de plus en plus dans l'arène des médias sociaux, qui livrent une concurrence féroce aux plateformes spécialisées. Être visible sur LinkedIn serait ainsi devenu indispensable pour trouver un travail, ce qui n'est pas sans dérive.**

✎ MICHEL AZJEN

Comment ces réseaux ont-ils transformé les codes de la recherche d'emploi ? Ce mois-ci, l'invité de la Chronique de l'académique, est Grégory Jemine, chargé de cours à HEC Liège- Université de Liège. Il nous parle de standardisation des pratiques, de visibilité extrême et d'autocensure.



Grégory Jemine, professeur à HEC Liège, s'est notamment spécialisé dans les nouvelles formes de carrières. © DR

Historiquement, un élément clé dans la recherche d'un emploi était l'importance accordée à la personnalisation des candidatures. Il était fortement recommandé à tout candidat d'adapter sa présentation et ses outils (CV, lettre de motivation, etc.) tant au poste qu'il convoitait qu'à l'employeur et ses caractéristiques. Les candidats étaient, du reste, libres de mettre l'emphase, de manière stratégique, sur certaines expériences professionnelles ou compétences pertinentes en fonction du contexte de recrutement.

Aujourd'hui, les médias sociaux tels que LinkedIn ont fortement réduit ces possibilités de customisation, dans la mesure où ils sont entièrement construits autour d'un profil unique. En effet, un utilisateur ne peut refléter qu'une seule identité professionnelle, ce qui contraint les chercheurs d'emploi à se présenter d'une manière homogène pour tous les employeurs potentiels. Ceci complique particulièrement la tâche des utilisateurs aux parcours complexes ou aux compétences diverses, qui risquent d'envoyer des messages non adaptés aux audiences auxquelles ils s'adressent.

## Une visibilité à double tranchant

Ces audiences sont du reste très éclatées, dès lors qu'il est courant de mélanger, sur LinkedIn, des « connexions » issues de différents mondes (employeurs potentiels, collègues, amis, membres de la famille, etc.) Si l'on pouvait librement, par le passé, choisir quel type d'information révéler quand et à quel public, LinkedIn n'offre qu'une visibilité totale et non paramétrable : ce qui y est partagé l'est pour tout le monde.

C'est notamment le cas de la fameuse « photo de profil », qui est aujourd'hui le tout premier élé-

ment que de nombreux recruteurs voient, avant même tout CV ou lettre de motivation. On sait à quel point ceci peut ouvrir la porte à de multiples discriminations (basées sur l'apparence, l'âge, ou l'ethnicité). Pourtant, se passer de photo de profil sera vu par les recruteurs comme incomplet, voire suspicieux ; ici encore, LinkedIn s'avère être une arme à double tranchant pour les candidats.

## Des espaces trop régulés

Prenons une autre information rendue visible par la plateforme : les publications. Toute publication peut être vue comme une opportunité de se mettre en avant afin de se faire repérer par des recruteurs potentiels.

À l'inverse, une publication jugée déplacée, critique, ou trop personnelle pourra précisément se transformer en un signal d'alarme interprété négativement par les recruteurs. Ceci explique que LinkedIn soit devenu un espace fortement régulé, où les émotions négatives sont autocensurées, les membres craignant généralement d'y partager quelque chose « d'inapproprié ».

Nous voyons ainsi s'exprimer toute la dualité de LinkedIn : bien que la plateforme permette une mise en relation des employeurs et des chercheurs d'emploi à grande échelle, elle contraint les chercheurs d'emploi à se présenter sous un jour unique et sans contrôle sur la visibilité de leurs informations. ●

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

# 5 conseils pour tenir ses bonnes résolutions

Ça y est, on est en janvier ! Le mois des bonnes résolutions : se remettre au sport, faire un régime, arrêter de fumer... Toutes ces belles intentions sont typiquement prises au début de l'année, avant de souvent disparaître. Voici cinq conseils pour les conserver plus longtemps.

✍ VIRGINIE JULLIEN

C'est vrai que le démarrage d'une nouvelle année est un moment propice pour faire le point, commencer de nouvelles choses, arrêter de mauvaises habitudes... Mais nous le savons tous : la majorité des bonnes intentions passe à la trappe en quelques jours, voire en quelques semaines... Comment cela se fait-il ? Il est plus que probable que tous les ingrédients d'une bonne résolution ne sont pas au rendez-vous ! Cinq ingrédients sont nécessaires pour les mener à bien : une intention précise ; un pourquoi clair ; un plan d'actions ; une mesure du progrès et enfin une certaine dose de courage et de patience.

## 1. Une intention précise

En effet, le constat « il faudrait que je fasse plus de sport cette année » n'est pas très précis. D'ailleurs, tous les « il faudrait », « ce serait bien », « je devrais »... ne sont pas des intentions mais sonnent plutôt comme des obligations ou des rêves lointains, bien trop vagues pour une bonne résolution. « Je vais faire 2 sessions de 1 heure de sport par semaine », par exemple, est déjà une intention plus précise, plus définie et concrète.

## 2. Un pourquoi clair

Ne reste plus qu'à définir un « pourquoi » qui devrait être plus important que toutes les bonnes raisons de ne pas la faire ! « Je sais que cela me fait du bien et me donne de l'énergie. Je suis plus en forme et de meilleure humeur avec 2 heures



© Shutterstock

de sport quotidiennes.» Un pourquoi clair permet de tenir la distance et de se souvenir de la raison de la bonne résolution, en cas de doutes ou de coups de mou.

## 3. Un vrai plan d'action

Ensuite, n'oublions pas le plan d'actions. Il faut les caser les deux heures de sport. Quel jour ? Où ? Avec qui ? Si ce n'est pas planifié dans les agendas, cela risque de rapidement passer à la trappe. On s'organise donc pour enlever toute contrainte qui nous empêcherait de passer à l'action ou qui nous permettrait de trouver une bonne excuse pour ne pas tenir sa résolution.

## 4. Une mesure du progrès

Mesurer et/ou de visualiser ses progrès est important pour se rendre compte du chemin parcouru, surtout si la bonne résolution prend du

temps. Quelques exemples : le nombre de session de sport par semaine ; la diminution des kilos sur la balance ou les moments planifiés en famille sur le mois.

## 5. Un peu de courage et de patience

Il n'est pas facile de changer nos habitudes. Cela demande de la répétition et donc du temps. Il faut faire quelques efforts au début pour se mettre en action. Cela nécessite également un peu de courage pour perdurer dans la durée. Il est souvent nécessaire de faire preuve de patience pour atteindre les résultats escomptés. On se laisse donc le temps de réaliser ses bonnes résolutions sans les laisser tomber à la première difficulté... C'est à vous maintenant ! ●

À noter : Virginie Jullien, notre chroniqueuse, est coach de vie et de carrière, autrice de « Pandore a raison. Ouvrons les boîtes ! »

### 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

# Ajoutez le maillon manquant à votre parcours professionnel

**ICHEC**  
formation  
continue

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

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



# Devinez quoi !

 **crelan**

*Hmmm... Nous sommes à nouveau Top Employer ?*

Bien vu ! Pour la dixième fois consécutive ! Ce titre, nous le devons à l'attention que nous portons à la croissance et au développement, tant sur le plan personnel que professionnel. Nous vous soutenons dans toutes vos démarches et veillons à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La bonne entente entre nous y est forcément pour quelque chose aussi. Pourquoi ? Parce que c'est mieux pour tout le monde, bien sûr ! Pour vous aussi, en tant que client, partenaire, collègue ou... futur collègue !

**Travailler chez Crelan, c'est mieux pour vous.**  
Plus d'infos sur [crelan.be/fr/jobs](http://crelan.be/fr/jobs)



Emilie et Lori, young graduates

# LA JOURNÉE D'ANTOINE, PROJECT MANAGER ACQUISITION BUS

Enfant, Antoine était déjà fasciné par les transports publics. Cet intérêt ne l'a jamais quitté puisqu'il travaille depuis six ans pour la STIB en tant que chef de projet acquisition bus.

Mon quotidien varie énormément en tant que gestionnaire de projet acquisition bus.

Entre les réunions avec les constructeurs et les techniciens, je suis également sur le terrain pour vérifier les aspects techniques, documents et assurances. Mon objectif : faire en sorte que les bus puissent intégrer le réseau.

Quand je prends le bus le soir et vois le résultat de mon travail, c'est toujours une satisfaction. L'ambiance est excellente, et je suis fier de ce que nous accomplissons ensemble !



.brussels 

Bougeons ensemble.  
jobs.stib.be