

Références

DOSSIER DIVERSITÉ, ÉQUITÉ & INCLUSION

EMPLOI

Diversité, égalité, inclusion, les armes fatales de la guerre des talents ?

D'après une étude du Boston Consulting Group et de Google sur la diversité, l'égalité et l'inclusion sur le marché du travail belge, les sociétés et les entrepreneurs belges obtiennent un résultat inférieur à la moyenne des pays limitrophes. C'est d'autant plus dommage que des études internationales soulignent la valeur commerciale de la diversité.

CAROLINE DUNSKI

Le Boston Consulting Group et Google ont récemment publié une étude sur la diversité, l'égalité et l'inclusion (DE&I) après avoir interrogé les équipes de direction des cent principales entreprises belges en termes de chiffre d'affaires, tant du côté de grandes entreprises que de PME, et après avoir mené une enquête auprès de plus de mille travailleurs.

L'étude montre que la diversité culturelle et des genres aux postes de direction est encore trop peu représentée. Il en ressort également que cette absence de diversité constitue une opportunité manquée sur le plan économique et social. En effet, il est prouvé que les entreprises qui mettent l'accent sur les questions DE&I obtiennent de meilleurs résultats en termes de performances financières, d'innovations ainsi qu'en matière d'ambitions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Les entreprises belges de premier plan dont les équipes dirigeantes sont plus diversifiées obtiennent des scores ESG supérieurs de 6 % en moyenne. De plus, il s'agit d'un facteur déterminant pour attirer et conserver de précieux talents.

Mieux se rendre compte des besoins des clients

« Les sociétés dont le management est plus diversifié sont plus rentables parce que lorsqu'elles s'adressent à leurs clients, forcément diversifiés, elles peuvent mieux se rendre compte des besoins de leur client final », note Thierry Geerts, Country Director Google Belgium and Luxembourg. « Même si une société est en *business to business*, pour finir, elle vend quand même son produit au commun des mortels, qui est l'ensemble de la population belge. »

L'étude indique qu'en Belgique, le taux d'emploi des femmes est inférieur de 8 points à celui des hommes, et les contributeurs soulignent une tendance similaire en matière de diversité ethnique. La participation de personnes



nées à l'étranger au marché du travail belge est inférieure d'environ 13 points à celles des personnes nées en Belgique. Au sein des comités de direction, seuls 18 % des postes sont occupés par des femmes et seuls 2 % par des personnes non blanches. Les résultats sont encore plus frappants pour les fonctions de président-directeur général (PDG) : seuls 9 % de ces postes sont occupés par des femmes, qui représentent pourtant 51 % de la population belge. En termes d'âge, 55 % des PDG actuels ont plus de 55 ans alors que cette tranche d'âge ne représente que 33 % de la population active. Enfin, sur la base du degré de formation, on pourrait s'attendre à ce qu'il y ait six fois plus de femmes aux postes de PDG.

Au sein des comités exécutifs comme des conseils d'administration, la diversité fait défaut aux principaux postes de direction. Dans les comités exécutifs, la diversité est principalement représentée dans les fonctions de soutien (ressources humaines, juridique et finances), où les femmes occupent 25 % des postes. Un chiffre qui contraste fortement avec les 11 % de femmes représentées dans les fonctions P&L (Profit and Loss), qui gèrent les revenus et les dépenses d'un département ou d'une entreprise tout entière et peuvent être considérées comme un tremplin vers un futur poste de PDG. Même si 34 % de toutes les fonctions d'administrateurs sont occupées par des femmes, seuls 10 % des postes de présidents sont attribués à celles-ci, ce qui révèle un autre domaine

clé de sous-représentation.

L'étude indique aussi que les programmes actuels de DE&I au sein des entreprises belges sont insuffisants et inefficaces. Parmi les grandes entreprises et les PME belges, seuls 52 % des répondants ont indiqué disposer d'un programme promouvant la diversité en matière de sexe, de race ou de LGBTQI+.

En outre, seuls 10 à 35 % des travailleurs concernés ont personnellement bénéficié des programmes en place en matière de DE&I. Les dirigeants auraient tendance à surestimer l'efficacité des programmes en vigueur et à sous-estimer les défis qui se présentent. Les femmes, à 34 %, reconnaissent qu'il existe des obstacles à la diversité des sexes au sein de leur organisation, contre seulement 23 % des hommes hétérosexuels de plus de 45 ans. L'écart est encore plus marqué en ce qui concerne l'origine ethnique (52 % perçoivent des obstacles internes) et la communauté LGBTQI+ (60 %). Par ailleurs, 58 % des travailleurs seniors estiment que leur entreprise s'est diversifiée au cours des trois dernières années, contre seulement 43 % des travailleurs juniors.

La valeur commerciale de la diversité

Des études internationales soulignent la valeur commerciale de la diversité, qui permet d'attirer et de retenir les talents. Les jeunes talents accorderaient trois fois plus d'importance aux critères DE&I que la génération précédente

« Si vous n'avez, au comité de direction, que des hommes blancs de 55 ans, comment allez-vous attirer tout le talent qu'il y a en Belgique et activer ce potentiel inexploité ? Vous n'allez pas comprendre les besoins de cette audience », note Thierry Geerts.

© GOOGLE

13

Toujours selon la même étude, la participation de personnes nées à l'étranger au marché du travail belge est inférieure d'environ 13 points à celle de personnes nées en Belgique. Au sein des comités de direction, seuls 2 % des postes sont occupés par des personnes non blanches.

52

Selon l'étude, parmi les grandes entreprises et les PME belges, seuls 52 % des répondants ont indiqué disposer d'un programme promouvant la diversité en matière de genre, de race ou de LGBTQI+.

lorsqu'ils choisissent un nouvel employeur. Quant aux talents issus de minorités, ils y accordent deux fois plus d'importance que l'ensemble de la population active.

« C'est un deuxième élément de performance d'une entreprise », note Thierry Geerts. « Une société avec beaucoup de talents est plus performante qu'une société sans talents. Or, si vous êtes une société plus diversifiée, vous pouvez engager plus facilement des gens qui viennent de la diversité et vous adresser à la réserve de talents potentiels. Si vous n'avez, au Comité de direction, que des hommes blancs de 55 ans, comment allez-vous attirer tout le talent qu'il y a en Belgique et activer ce potentiel inexploité ? Vous n'allez pas comprendre les besoins de cette audience. Il ne s'agit pas que de les engager, il faut aussi les garder et travailler à leur inclusion dans la société pour qu'ils et elles y soient à l'aise. Si vous engagez une femme ingénieure pour rejoindre une équipe de cinq ingénieurs masculins, elle ne se sentira pas nécessairement à l'aise. Il existe des programmes spécifiques pour que ces premiers ambassadeurs de la diversité se sentent soutenus et accompagnés, engagent d'autres personnes de ces minorités, pour arriver, progressivement, à une parité. Enfin, un troisième élément est l'équité. Si ces personnes issues de la diversité se rendent compte qu'elles ne sont pas traitées de la même façon, qu'à capacités égales, elles sont payées moins ou ont moins de possibilités de promotion, elles seront tentées d'aller voir ailleurs. »

Lorsqu'ils quittent l'entreprise, plus de 40 % des travailleurs issus d'une minorité justifient leur décision par l'absence d'une culture d'entreprise inclusive. A l'heure où la guerre des talents fait rage et où de nombreux postes restent vacants, ces informations sont déterminantes pour permettre aux entreprises de se démarquer.



La diversité au sein de bpost, miroir de la société

Avec ses 36.000 collaborateurs actifs en Belgique et dans le monde entier, dont 27.499 en Belgique, bpost est un des plus grands employeurs de Belgique.

CAROLINE DUNSKI

Pour Anette Böhm, qui a pris ses fonctions de Chief Human Resources Officer chez bpost six mois plus tôt, « notre vision très claire de l'importance de la diversité et de l'inclusion est inscrite dans notre ambition ESG » (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance). « Mais cela va plus loin », poursuit-elle. « Nous sommes dans une société au marché limité du point de vue des ressources humaines, et les sociétés qui veulent investir dans la diversité sont celles qui ont le plus de succès auprès des jeunes. Ceux-ci ne s'investissent que dans des entreprises qui recrutent quelle que soit l'origine ou le profil et le background des candidats. Sur certains sites de bpost, il y a plus de 50 nationalités, ce qui montre bien que la diversité n'est pas que sur papier, mais est aussi une réalité. » Marie-Anne Baron, responsable Diversity & Inclusion de l'entreprise publique, précise que « sur tous les sites confondus, on a plus de 110 nationalités ».

Anette Böhm constate néanmoins que la diversité s'accompagne de quelques soucis, comme la difficulté de faire travailler côte à côte des personnes très différentes les unes des autres : « A mon arrivée chez bpost, ce qui m'a vraiment impressionnée, lors d'une rencontre organisée par Marie-Anne Baron avec le ministre en charge de la poste, Petra De

Sutter, c'est que des gens aux backgrounds très différents ont pu discuter ensemble sans préjugés. Ce n'est pas toujours facile. Marie-Anne donne beaucoup de formations avec des partenaires externes pour que les femmes prennent conscience de ce qu'elles peuvent faire. »

Le plus grand défi d'une société diversifiée : l'inclusion

« Dans une entreprise qui, en termes de diversité, est à l'image de la société externe et de ses clients, la plus grande difficulté est que ces différences s'entrechoquent », reconnaît Marie-Anne Baron. « Le plus grand défi sera l'inclusion, que chacun puisse être lui-même. On essaie que cela se passe dans le respect, l'écoute et le dialogue, avec des outils que l'on apporte. »

Ces outils sont des campagnes telles que « 100 % respect » et « Zéro tolérance ». Avec la première action, bpost entend poser les bases de l'inclusion. « S'il n'y a pas de respect, il ne peut y avoir d'inclusion au sens théorique du terme », souligne la responsable Diversity & Inclusion. « On a essayé de rendre le respect visible et concret en parlant de ce que c'est, ce qui amène toute une série de thèmes de discussion. Cela ne sert à rien de parler de micro-agressions ou de thèmes qui semblent plus complexes s'il n'y a pas les bases du respect. »

Bpost a créé des groupes d'ambassadeurs volontaires, représentants de tous les niveaux et de toutes les minorités présents dans l'entreprise, qui organisent ponctuellement des événements. Pour Anette Böhm, « le fait que des *board directors* y prennent aussi part et que beaucoup de gens participent à ces événements, c'est le signe qu'il y a de nombreuses personnes volontaires pour faire avancer les choses. En comparaison avec d'autres sociétés, bpost a pris le sujet au

Cela ne sert à rien de parler de micro-agressions ou de thèmes qui semblent plus complexes s'il n'y a pas les bases du respect

Marie-Anne Baron
Responsable Diversity & Inclusion

”

sérieux et ose le mettre sur la table. Par exemple, les collègues de la communauté LGBTQI+ peuvent être eux-mêmes sur le terrain, dans les bureaux. »

« Les gens des différents groupes de travail », précise Marie-Anne Baron, « portent le sujet avec cœur et avec des compétences très variées. On avance de façon très créative. Ma fonction est structurée, mais tous ces ambassadeurs aident et on se fait aussi aider, pour certaines matières, par différentes structures externes telles qu'Unia, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, la DMAB, qui est l'Association belge de la diversité et de l'inclusion... Ce réseau nous permet de voir que ce que l'on vit, d'autres entreprises le vivent aussi et on échange, ce qui nous nourrit mutuellement. »

Des programmes pour faciliter les échanges intergénérationnels

En termes de résultats, Anette Böhm souligne la représentation des femmes dans le management, qui a atteint 41 %, soit l'ambition de l'entreprise pour 2022 : « Il y a sans doute encore des choses à faire. Mon rêve est d'avoir encore plus de femmes dans les étages supérieurs. Cela nécessite de trouver ou de proposer des manières de travailler adaptées aux besoins des femmes. Nous avons beaucoup de femmes dans les opérations et il y a un besoin croissant de flexibilité. Il faut trouver des solutions pour les femmes qui veulent progresser. Nous avons aussi de beaux résultats avec des chiffres impressionnants concernant les nationalités. Pour le futur, nous devrons réfléchir à la façon de gérer les générations. Comme nous serons tous et toutes obligé.e.s de travailler plus longtemps, cela peut générer des risques de conflits. Cela nécessitera de travailler dessus et, par exemple, de mettre en

place un système de coaching des plus jeunes par les travailleurs plus anciens. »

Bpost a inclus le programme Duo For a Job, par lequel des collaborateurs de plus de 50 ans peuvent devenir mentors de jeunes issus de l'immigration. Il y a aussi le trajet de *young trainees*, dans lequel des jeunes recrues ayant terminé leurs études changent de fonction tous les huit mois pour découvrir le monde de l'entreprise autrement et, au niveau des opérations, le *mentoring* de nouveaux venus par des facteurs plus âgés. Bpost utilise également le module eDiv, un outil en ligne gratuit, développé par Unia pour soutenir les sociétés, entreprises et services publics belges dans le développement et le suivi d'une politique de diversité inclusive.

Différentes catégories de « minorités » ont trouvé leur place au sein de bpost. « Chez nous, les femmes restent une minorité », note Marie-Anne Baron. « Si elles sont 40 % au niveau managérial, elles sont 30 à 35 % si on tient compte des facteurs, des trieurs de jour, de nuit. Nous travaillons sur les biais et les préjugés qui pourraient nous empêcher de les embaucher. Nous n'avons pas de chiffres concernant la communauté LGBTQI+, ce que nous ne désirons d'ailleurs pas, mais nous souhaitons que l'inclusion de tout le monde se passe bien et nous proposons, par exemple, un accompagnement en cas de coming-out de la part d'une personne transgenre. Il reste du pain sur la planche. Pour l'inclusion de personnes en situation de handicap, nous avons réalisé une campagne intitulée "C'est le talent qui fait la différence". Par exemple, pour permettre l'inclusion d'un facteur sourd, nous avons adapté des processus. La mise en réseau de personnes qui vivent des situations spécifiques leur permet de sentir le pouvoir du collectif et de se sentir moins seules. »

« Sur certains sites de bpost, il y a plus de 50 nationalités, ce qui montre bien que la diversité n'est pas que sur papier, mais est aussi une réalité », se réjouit Anette Böhm.

© V. LEFOUR/BELGA

110

Le nombre de nationalités présentes sur tous les sites de bpost, selon Marie-Anne Baron, responsable Diversity & Inclusion.

41 %

La représentation des femmes dans le management de bpost, soit l'ambition de l'entreprise pour 2022.

40 %

de femmes évoluent au niveau managérial ; elles sont 30 à 35 % si on tient compte des facteurs, des trieurs de jour, de nuit.

« La diversité et l'inclusion ne doivent pas être à la marge »

Fatima Zibouh, experte en diversité et inclusion, est convaincue que la mise à l'emploi des personnes, quelles que soient leurs différences, contribue à renforcer la cohésion sociale et la dynamique économique et sociale de leur ville, leur région, leur pays.

ENTRETIEN

CAROLINE DUNSKI

Fatima Zibouh est experte en diversité, discrimination et inclusion. Titulaire d'un doctorat en sciences politiques et sociales, elle a travaillé sur différents projets qui visent la diversité et l'inclusion au niveau académique, culturel, sociétal et économique. Impliquée depuis plus de vingt ans au sein de la société civile pour créer des connexions entre les différents univers culturels et sociaux, elle est manager au sein d'un service dédié à l'inclusion des chercheurs d'emploi sur le marché du travail et intervient régulièrement comme conférencière pour les entreprises qui souhaitent investir dans davantage de diversité au sein de leur organisation.

Quels éléments de votre propre parcours pourraient constituer de bons ou de mauvais exemples en termes d'inclusion et de diversité dans le monde du travail ?

Ma sensibilité aux enjeux de diversité et d'inclusion est liée à ma trajectoire personnelle et professionnelle. Je les vis au quotidien depuis ma plus tendre enfance. Mon expérience du vécu, mon expertise académique, mon implication professionnelle et mon engagement sociétal depuis plus de vingt ans m'ont permis d'avoir un regard systémique sur ces questions. J'ai moi-même expérimenté la discrimination à l'embauche lors d'un recrutement où j'étais en tête de liste. Je sais ce que c'est que de ne pas être acceptée en raison d'une différence et pas en raison de ses compétences. En même temps, j'ai pu traduire ça en force car aujourd'hui, j'en fais mon engagement au quotidien et cela participe pleinement à la réalisation de ma mission de vie, qui consiste à casser les silos et créer des ponts entre les différents univers culturels et sociaux. La diversité et l'inclusion ne sont pas des questions qui doivent être à la marge d'une entreprise, d'une société. Elles doivent s'inscrire de façon transversale au cœur même des valeurs de tout projet de société. La diversité et l'inclusion, cela concerne quasiment tout le monde.

Qu'est-ce qu'une société inclusive en termes d'emploi ?

Travailler sur l'inclusion au niveau de l'emploi participe pleinement à la réalisation d'une société inclusive. A travers la mise à l'emploi des personnes, quelles que soient leurs différences, on contribue à renforcer la cohésion sociale, la place de chacun et chacune comme force de contribution à la dynamique économique et sociale de sa ville, de sa région, de son pays.

Quels sont les éléments clés d'une politique de diversité et d'inclusion ?

C'est une question très large. Il y en a plusieurs. L'égalité de traitement entre tous les candidats et les travailleurs. La mise en œuvre d'un recrutement qui tienne compte de la diversité des talents. La déconstruction des préjugés et des biais inconscients. La reconnaissance de la contribution de chaque personne au sein d'une entreprise. Le bien-être des travailleurs et le sens au travail. Le développement d'une communication inclusive en interne et en externe.

Quels sont les efforts particuliers que les entreprises doivent fournir pour permettre l'inclusion et la progression de chaque collaborateur et collabora-

trice ?

Tout d'abord, cela passe par une prise de conscience des défis en la matière. Cela passe par une réelle interrogation de la composition du personnel, des positionnements dans les entreprises. C'est se questionner sur qui est autour de la table, en particulier dans le management, le comité de direction ou le conseil d'administration. Cela demande donc avant tout une certaine humilité pour faire un pas de côté. Après ce constat initial, il faut monitorer plus finement à travers une radioscopie de l'état de la diversité, mais aussi du sentiment d'inclusion au sein de l'entreprise. Il s'agit donc d'une analyse qui intègre une dimension tant qualitative que quantitative. Sur cette base, des actions concrètes sur mesure peuvent être mises en place au sein de chaque entreprise, en fonction de sa taille, de son secteur, de sa réalité sociologique en matière de diversité et d'inclusion.

Quels sont les plus grands défis que rencontrent les entreprises pour la mise en place d'une politique de diversité et d'inclusion ?

Le premier défi, c'est celui des données. Mesurer, c'est savoir. Pour les grandes entreprises, c'est plus facile car elles peuvent réaliser cette mesure tout en conservant l'anonymat. Pour les plus petites entreprises, c'est plus difficile car il est essentiel de préserver le RGPD (Règlement général sur la protection des données, NDLR) pour chaque collaborateur. Par contre, elles peuvent utiliser des méthodologies qui prennent mieux en considération le sentiment d'inclusion à travers des *safe spaces*, où chacun serait libre de s'exprimer sur son bien-être au travail. Le deuxième défi, c'est de mobiliser des ressources pour s'investir de façon approfondie, et pas seulement superficielle, sur cette question souvent sensible pour les collaborateurs. Cela prend du temps, il faut déconstruire les stéréotypes, investir dans la confiance, construire avec des actions concrètes un cadre où chacun se sentirait pleinement à l'aise au sein de l'entreprise. Enfin, le troisième défi, c'est d'oser poser les questions qui fâchent. En effet, déconstruire pour construire est essentiel pour mettre en place une politique de diversité et d'inclusion qui soit authentique et réellement portée par l'ensemble des collaborateurs. Il faut que l'exercice soit mené avec tous les acteurs et ne vienne pas uniquement du management.

Quelles sont les ressources dont disposent les entreprises pour cette mise en place ?

Il y a aujourd'hui un véritable business du D&I (diversité et inclusion, NDLR),

La diversité et l'inclusion doivent s'inscrire de façon transversale au cœur même des valeurs de tout projet de société

”

« Je sais ce que c'est que de ne pas être acceptée en raison d'une différence, et pas en raison de ses compétences. »

© DR



où on assiste à l'émergence de toute une série de professionnels qui en ont fait leur job. Dans certaines entreprises, il y en a qui ont investi dans un manager Diversité dédié à cette tâche. Il y a parfois même des équipes complètes. D'autres intègrent cela plutôt dans le département des ressources humaines, dans le pôle Développement durable ou encore dans leur plan de formation. Certains n'ont encore rien mis en place. Pourtant, si on veut aujourd'hui développer l'attractivité au sein d'une entreprise, renforcer le recrutement des talents, répondre aux enjeux de pénurie dans certains secteurs, accroître les performances, augmenter la créativité, il est essentiel de développer une véritable politique de diversité, d'équité et d'inclusion afin de renforcer le sentiment d'appartenance au sein d'une entreprise.

Quels sont les outils que les entreprises peuvent trouver en externe ?

Il existe toute une série d'outils qui peuvent être mobilisés par les entreprises. Je pense notamment à l'Index Diversité, Équité et Inclusion que nous avons créé dans le cadre de Cohesion Belgium, un groupe de travail du Belgium's 40 Under 40, pour répondre à cet enjeu essentiel des données, tant en termes de diversité que du sentiment d'inclusion. Pour ce qui est du recrutement, il y a BeGreater, qui permet de contourner les risques de discriminations liées aux algorithmes lors de l'analyse des CV. Comme outil de sensibilisation, je pense également à E-DIV, élaboré par Unia, qui permet de mieux connaître tout ce qui tourne autour des 19 critères protégés par les lois anti-discriminations. Bien entendu, il faut analyser le besoin de chaque entreprise de façon spécifique pour lui apporter des solutions sur mesure afin de développer une véritable politique de diversité et d'inclusion.

Recrutement : la STIB imprime sa marque

En matière de recrutement de personnel, la STIB entend favoriser la diversité et l'inclusion de tous les publics. Il y a quelques années, sur la base d'une analyse en interne, la société de transport bruxelloise a identifié six domaines d'action.

D'entrée de jeu, Tamara Eelsing, Diversity Manager, détaille les domaines dans lesquels la STIB porte son attention en matière de diversité et d'inclusion : « l'employabilité des femmes, l'origine ethnique, les personnes en situation de handicap, le recrutement des jeunes, le bien-être au travail des seniors et la hausse du nombre de néerlandophones. »

Sa collègue Petra Fissette, Recruitment Manager et Responsable Employer Branding, confirme que ces objectifs se reflètent entre autres dans toute la communication de la société de transport : « Afin de refléter notre diversité, nous utilisons nos propres ambassadeurs pour toutes les annonces comme pour toutes les activités "Employer Branding". En vue d'accorder une chance à tout le monde, nous rédigeons en outre nos offres d'emploi de manière la plus inclusive possible. En analysant les CV, nous faisons ensuite bien sûr abstraction du sexe, de la nationalité ou de l'âge des candidats. Lors des tests et entretiens, si besoin, nous aidons aussi au maximum les personnes en situation de handicap dans leurs déplacements. Nous agissons vraiment de manière très ouverte à tous les stades du recrutement. »



« Comme nous le montrons dans nos communications externes, la conduite de métros, trams et bus est aussi un métier féminin, y compris pour les femmes plus âgées »

Tamara Eelsing
Diversity Manager



« Afin de refléter notre diversité, nous utilisons nos propres ambassadeurs pour toutes les activités "Employer Branding" »

Petra Fissette
Recruitment Manager et Responsable Employer Branding



« Chaque année, nous engageons 115 jeunes bruxellois ayant au maximum le certificat d'enseignement secondaire supérieur, pour un "contrat première embauche" »

Claire Masson
Manager service Prévention et Cohésion sociale



La STIB porte plus particulièrement son attention en matière de diversité et d'inclusion sur 6 domaines : l'employabilité des femmes, l'origine ethnique, les personnes en situation de handicap, le recrutement des jeunes, le bien-être au travail des seniors et la hausse du nombre de néerlandophones. © D.R.

Conducteur, aussi un métier de femme
Tamara Eelsing insiste plus particulièrement sur la volonté de la STIB, qui compte aujourd'hui quelque 10.000 collaborateurs, d'attirer les femmes : « Comme nous le montrons dans nos communications externes, la conduite de métros, trams et bus est aussi un métier féminin, y compris pour les femmes plus âgées. Dans le même ordre d'idées, nous désirons aussi engager beaucoup plus de femmes ouvrières. »

Dans son rôle de manager du service Prévention et Cohésion sociale, Claire Masson

met quant à elle l'accent sur l'intégration et l'inclusion des jeunes Bruxellois au sein de l'entreprise : « Chaque année, nous engageons 115 jeunes bruxellois ayant au maximum le certificat d'enseignement secondaire supérieur, pour un "contrat première embauche" d'un an dans une fonction d'agent multimodal junior. Notre équipe est là pour faciliter leur intégration au sein de l'entreprise, notamment par le biais de coachings et de formations. Au terme de cette expérience, une majorité d'entre eux continue leur carrière chez nous. »

Philippe Van Lil

Des actions sociétales insoupçonnées

Les transports publics sont au cœur de la vie de toutes nos grandes villes. Les entreprises du secteur, telles que la STIB à Bruxelles, vont néanmoins bien plus loin que leur mission de base. Elles développent des activités à finalité sociale, en lien ou non avec le déplacement de leurs usagers. Le citoyen lambda en ignore souvent l'existence.

En 2021, la Société des transports intercommunaux de Bruxelles a assuré 273,8 millions de voyages, répartis de manière relativement équilibrée entre ses lignes de bus, de trams et de métros. Au même titre qu'elle la développe pour son personnel, elle applique une politique d'inclusion maximale à l'égard de sa clientèle. En clair, elle assure avant tout la meilleure accessibilité possible à tous ses usagers.

S'adapter aux contraintes de chaque public

À cet égard, en tant que Manager Accessibilité, Christian de Strycker décrit son rôle comme très transversal : « Cela commence par collaborer à la définition de stratégies de mise en accessibilité du réseau pour nos clients. Il s'agit de prendre en considération leurs besoins réels et spécifiques. Il y a notamment des personnes déficientes visuelles, pour lesquelles nous devons adapter nos installations. »

On pourrait évidemment citer aussi toutes les autres catégories de personnes porteuses d'un handicap, mais il ne faut oublier non plus les autres publics qui exigent une attention particulière : les personnes âgées, les enfants, les parents avec une poussette, les personnes malades ou ayant été victimes d'un acci-

dent – jambe ou bras cassé –, etc. En outre, quand on parle d'accessibilité, cela concerne bien sûr les transports, mais aussi les bâtiments de la STIB, leur accessibilité via les rues et les parcs, le site internet de la société de transport, etc. Pour prendre pleine conscience des multiples enjeux de cette problématique, la STIB a mis en place une politique de gouvernance axée notamment sur la transparence et la prévention. « Nous travaillons par exemple avec le Collectif Accessibilité Wallonie-Bruxelles (CAWaB). Il a accès, en ligne et en temps réel, à notre fichier de suivi du plan stratégique de mise en accessibilité. Nous discutons aussi avec ses membres de l'ensemble de nos projets dès leur démarrage. »

La réglementation... mais pas seulement !

Bien sûr, l'accessibilité est l'une des obligations qui s'impose d'évidence à la société de transport. Elle apparaît explicitement dans son contrat de gestion. Néanmoins, l'entreprise va bien au-delà de ce qu'exige la loi. Que ce soit dans cette matière ou



« Nous travaillons par exemple avec le Collectif Accessibilité Wallonie-Bruxelles (CAWaB). Il a accès, en ligne et en temps réel, à notre fichier de suivi du plan stratégique de mise en accessibilité. Nous discutons aussi avec ses membres de l'ensemble de nos projets dès leur démarrage »

Christian de Strycker
Manager Accessibilité



dans les autres liées à la responsabilité sociétale – sécurité, environnement, bien-être des collaborateurs, cohésion sociale –, elle s'ajoute des défis supplémentaires.

Comme le remarque Robert Fontaine, Manager Stratégie et Responsabilité sociétale, « c'est déjà une prouesse de réussir à se conformer aux obligations réglementaires... elles sont en constante évolution ! Toutefois, la responsabilité sociétale ne se réduit pas à respecter la réglementation. La Région encourage d'ailleurs toutes ses administrations et organismes d'intérêt



« Nous avons décidé d'endosser une responsabilité énorme, que nous remplissons avec enthousiasme. Nous espérons que la visibilité des progrès que nous engrangeons dans divers domaines sociétaux puisse encourager d'autres à faire de même »

Robert Fontaine
Manager Stratégie et Responsabilité sociétale



public à en faire plus, à alimenter les plans régionaux dans ces matières et à se challenger. Le plus important est d'en faire une priorité interne, de susciter l'envie auprès de tous les collaborateurs. »

Aide aux sans-abri

En faire plus, c'est par exemple s'investir à l'égard des personnes en errance, comme l'illustre Claire Masson, Manager du service Prévention et Cohésion sociale : « La présence de ces personnes dans nos infrastructures nous oblige à agir, même si ce n'est pas notre mission en tant que

société de transport public.

Tout d'abord parce que ces personnes créent un sentiment d'insécurité pour les clients ainsi que des risques pour nos collaborateurs et nos infrastructures. »

Ensuite, enchaîne-t-elle, « car il y a le facteur humain : ces personnes sont dans des conditions de vie indignes ; une station de métro n'est pas un lieu d'hébergement ni un lieu de consommation. Nous tentons de leur venir en aide de manière humaine en les orientant vers des structures de soin, d'accueil et d'hébergement adaptées. »

Lutte contre la fracture numérique

Plus largement, des publics très divers se croisent dans les transports publics, certains rencontrant parfois des difficultés que l'on n'imagine même pas.

Claire Masson pointe notamment les personnes victimes de la fracture numérique : « On digitalise de plus en plus les services aussi bien au niveau de l'administration que dans les transports publics. Pour ne pas laisser des clients sur le carreau, nous avons décidé de mettre en place des ateliers visant à les familiariser avec ces nouveaux outils numériques. »

Ainsi, en collaboration avec diverses associations régionales et des experts, la STIB leur apprend par exemple à utiliser un ordinateur pour demander leur abonnement ou rechercher un itinéraire sur son site web.

« Nous avons aussi la possibilité de faire don, à des associations, de laptops qui ne sont plus utilisés dans le cadre professionnel. Celles-ci les redistribuent à des personnes n'ayant pas accès à cet outil informatique pour des raisons financières », ajoute-t-elle.

Lutte contre le sexisme, formation de chiens-guides...

En outre, la société de transport s'engage à lutter contre le phénomène des harcèlements sexistes et sexuels, aussi bien sur son réseau qu'au sein de son entreprise ; elle s'inscrit ainsi clairement dans les plans régionaux, dont celui de la lutte contre les violences faites aux femmes. Elle a mis en place par exemple une campagne contre le sexisme en entreprise et travaille actuellement sur la création d'une formation des chauffeurs et agents en contact avec le public, dans le but qu'ils fournissent un accueil adapté aux voyageurs qui seraient victimes de ce phénomène.

De son côté, Christian de Strycker cite deux autres actions peu connues : « La STIB aide les centres de formation de chiens-guides qui contribuent à l'autonomie de leurs maîtres aveugles. Par ailleurs, à la suite de la récente crise dans le secteur du transport scolaire, nous lui avons prêté main-forte pour que les enfants puissent aller à l'école de façon autonome et correcte. »

En guise de conclusion,

Robert Fontaine souligne le devoir d'exemplarité de la STIB : « Nous sommes très présents et visibles partout dans la ville. Grâce à nos nombreux employés et notre réseau dense et étendu, nous sommes en contact avec tout ce qui se passe. »

Nous avons décidé d'endosser une responsabilité énorme, que nous remplissons avec enthousiasme. Nous espérons que la visibilité des progrès que nous engrangeons dans divers domaines sociétaux puisse encourager d'autres à faire de même. »

Philippe Van Lil

La diversité et l'inclusion sont un vrai projet d'entreprise

Recruter plus de femmes aux postes où elles restent minoritaires, accroître l'embauche des jeunes et ouvrir davantage l'entreprise aux personnes porteuses de handicap : ces trois objectifs figurent à l'agenda de la RTBF dont l'ambition en matière de diversité et inclusion est affirmée et partagée en interne. Avec, déjà, de belles réalisations.



« Via la RTBF Academy, nous proposons aux candidat.e.s des parcours de formation et d'accompagnement. Dans les technologies, il y a beaucoup d'autodidactes. Molengeek ou CharleWood sont également des lieux privilégiés pour développer et recruter des talents dans le digital »

Cécile Gonfroid directrice générale des Technologies

En tant que service public, la RTBF défend la nécessité de cultiver la diversité, l'égalité et l'inclusion, à l'antenne mais aussi dans ses propres rangs. « Cette priorité s'inscrit dans notre contrat de gestion depuis 2013 et n'a cessé de prendre de l'ampleur pour être un des jalons clés de la stratégie 2027 », explique Cécile Gonfroid, directrice générale des Technologies et sponsor du comité Diversité.

Ce comité est piloté par Safia Kessas, responsable diversité, et composé d'une équipe de référents diversité dans différents domaines, avec l'implication de toutes les directions. « Il s'agit d'un vrai projet d'entreprise », précise-t-elle. Six dimensions sont plus particulièrement à l'agenda : promouvoir le recrutement et la mobilité interne des femmes à des postes où elles demeurent minoritaires, accroître le recrutement des jeunes et améliorer l'équilibre intergénérationnel, encourager l'embauche de personnes porteuses d'un handicap, développer le tableau de bord DE&I, promouvoir l'écriture inclusive et, enfin, former à la non-discrimination et à l'inclusion.

« À l'antenne, nous visons une représentation égale des hommes et des femmes et nous travaillons aussi sur l'augmentation du nombre d'expertes interviewées, illustre-t-elle. Nos chiffres sont encourageants.

Mais cette parité est beaucoup plus difficile à atteindre en interne. La RTBF emploie 38 % de femmes, et 41 % au niveau du management. Comme notre taux de rotation est très faible par rapport au marché, le rééquilibrage reste un chantier de longue haleine.

Cécile Gonfroid est d'autant plus sensibilisée à l'enjeu dans sa fonction de directrice générale des Technologies. « Cette direction compte 85 % d'hommes. Nous étions à 13 % de femmes et nous sommes maintenant à 15 %.

L'évolution est progressive, mais tributaire du peu de profils féminins qu'on trouve sur le marché dans ces métiers. » Pour attirer davantage les candidates et, plus largement, de jeunes, les équipes de la RTBF vont présenter les métiers de l'entreprise dans les écoles et s'ouvrent à des profils qui ne sont pas en ordre de diplôme.

« Via la RTBF Academy, nous leur proposons des parcours de formation et d'accompagnement. Dans les technologies, il y a beaucoup d'autodidactes.

Molengeek ou CharleWood sont également des lieux privilégiés pour développer et recruter des talents dans le digital.

Désignée CIO of the Year (2013), puis Chief Digital Officer of the Year (2021) et, cette année, nommée au titre d'ICT Woman of the Year, Cécile Gonfroid est en outre consciente de la force d'être « role model ».

« Pour attirer la jeune génération, nous rappelons que la RTBF est une entreprise en mutation qui s'exprime via la télévision et la radio, mais qui touche aussi le développement numérique. L'univers des technologies à la RTBF peut amener ces jeunes et moins jeunes à développer un studio gaming, à améliorer la plateforme de streaming Auvio,

à prendre part au développement du podcast, à être à la tête d'un car de captation pour The Voice ou les Francofolies. Bref, c'est fun, varié et sympa ! »

Amine a créé son propre emploi

Présentant un handicap lourd, Amine Yousfi a envoyé 1.200 candidatures spontanées en 5 ans. La RTBF a saisi la balle au bond en lui offrant un CAP assorti d'un plan de formation qui lui a ouvert un rôle de Social Editor dans l'équipe Social Media. Il réalise ainsi son rêve de s'épanouir dans les médias, tout en apportant une valeur ajoutée à son employeur.

Ses principales missions ?

« Réaliser une veille sur les réseaux sociaux afin de garder un œil sur ce que fait la concurrence, modérer les pages Facebook de la RTBF, mais aussi nourrir la stratégie visant à promouvoir l'insertion de personnes en situation de handicap », explique Amine Yousfi. Après avoir persévéré pour décrocher ce contrat de stage, il met en exergue le soutien apporté par l'asbl DiversiCom et le service bruxellois PHARE, mais aussi l'ouverture d'esprit de Morgane Borms, recruteuse à la RTBF, et de Sarah Delorme, sa manager. « Quand j'ai reçu la lettre d'Amine, je l'ai appelé pour en savoir plus, raconte Morgane Borms. Il a décroché et répondait basiquement par oui et non. Je me suis dit que je le dérangeais, qu'il n'était pas réveillé et qu'il n'avait peut-être pas envie d'aller plus loin. Son papa m'a rappelée pour m'expliquer sa situation. J'ai alors organisé un entretien avec Sarah et on s'est dit qu'il pouvait être un vrai atout dans l'équipe. Son profil ne correspondait pas à un poste ouvert, mais bien à un besoin. La RTBF n'avait jamais recouru au contrat d'adaptation professionnelle (CAP) qui favorise la mise au travail des personnes handicapées et, en m'y intéressant, je me



« Lors de mon premier jour, j'étais anxieux du fait qu'il n'est pas évident pour moi de gérer les interactions à l'oral »

Amine Yousfi
Social Editor

suis rendu compte que la démarche n'était pas bien compliquée. »

Depuis près de quatre mois, Amine Yousfi travaille à la RTBF à raison d'un mi-temps, un jour en présentiel et les quatre autres en télétravail. « Lors de mon premier jour, j'étais anxieux du fait qu'il n'est pas évident pour moi de gérer les interactions à l'oral, raconte-t-il. La venue d'une personne de DiversiCom m'a beaucoup aidé. Elle a préparé en amont mes collègues de travail à ma situation.

Tout s'est alors fait naturellement, avec beaucoup de bienveillance. Mes collègues ont compris que l'interaction était possible avec de la patience pour me permettre d'utiliser des outils adaptés compensant mon déficit d'élocution, et qu'elle était bénéfique pour moi. Aujourd'hui, je suis vraiment épanoui dans mon travail et la variété des missions qui me sont confiées me plaît beaucoup. »

Morgane Borms retire de l'expérience la conviction que le recrutement d'un collaborateur en situation de handicap est plus facile qu'on ne l'imagine. « Nous avons tout au plus dû mettre à la disposition d'Amine une chaise ergonomique. Administrativement, c'est tout à fait gérable. Pour sa manager, il y a assurément un investissement en temps lié à une communication plus lente, mais ce type d'investissement est en partie commun à l'accueil de tout stagiaire ou de nouvel engagé. C'est à nous de faire l'effort pour nous montrer inclusifs et apprendre quoi faire pour nous adapter au mieux. »

Le reste, c'est du win-win. « J'ai l'intime conviction qu'une personne en situation de handicap au sein d'une entreprise peut être une chance, une opportunité et une richesse, y compris à des postes à responsabilité, conclut Amine Yousfi. Nous sommes des combattants du quotidien de par les difficultés que nous rencontrons et pouvons inspirer nos collègues de travail pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Ma devise ? Ma différence peut faire la différence car ma plus grande motivation est de réussir dans le monde professionnel. »

Le grand court-circuit

S'ouvrir à la diversité, c'est aussi, pour un comité de direction, accepter de se confronter au regard de la jeune génération. À la RTBF, le Turfu, organe composé de 5 volontaires, a pour mission de proposer des sujets de réflexion et d'émettre des avis. Sans tabous.

« Quand je suis entré au Turfu, j'étais Community Manager, confie Nicolas Koussa, aujourd'hui producteur pour les thématiques Info-Sports et Culture & Musique. Jamais dans mes fonctions je n'aurais eu l'occasion de discuter avec les membres de la direction et, encore moins, de leur dire ce que je pense. » Le Turfu, ce sont 5 collaborateurs de la RTBF ayant moins de 8 ans de contrat. Il est en partie renouvelé chaque année. Chaque membre y participe durant 2 ans. Chargée de marketing Nouvelles Génération, Yasmine Ghazouane vient d'y faire son entrée.

« Je le vois comme un espace unique pour rencontrer des collègues d'autres horizons. La RTBF emploie 2.000 personnes et se confronter aux réalités des autres est hyper enrichissant. »

Participer au Turfu, c'est aussi se mettre un peu en danger, tout en assouvissant une envie de comprendre le contexte dans lequel on évolue, appuie Hugo Ortiz, Innovation Officer. « Il est facile, dans une grande entreprise, de se cantonner à son département, à son équipe. Toucher à des sujets sur lesquels on n'est pas habitué à travailler oblige à prendre de la hauteur. » Ces sujets, toujours à l'initiative des membres du Turfu mais validés par le comité de

direction, peuvent être très variés. En témoigne la quinzaine d'avis émis depuis sa création : le télétravail post-Covid, la qualité, la direction artistique... « J'appelle ça le grand court-circuit, ajoute-t-il. Quand des profils comme les nôtres présentent les avis



« Je vois le "Turfu" comme un espace unique pour rencontrer des collègues d'autres horizons. La RTBF emploie 2.000 personnes et se confronter aux réalités des autres est hyper enrichissant »

Yasmine Ghazouane
Chargée de marketing Nouvelles Génération

aux 7 membres de la direction, nous court-circuitons au moins deux à trois niveaux hiérarchiques. Une expérience enrichissante, et qui semble l'être pour les deux parties. »

Les membres du Turfu en sont convaincus : « Les avis que nous rendons, s'ils étaient donnés par des départements ou des équipes homogènes, seraient complètement différents. Le fait de venir de tous les horizons amène de la transversalité. Parfois, quand nous rédigeons nos avis, nous avons l'impression de mettre sur papier des évidences, avec l'inquiétude qu'on attend mieux de nous. Or, le retour que nous en recevons est toujours positif. Voir une réalité sous un autre prisme révèle que l'évidence n'est pas la même pour tous et enrichit la qualité des discussions, et donc aussi des décisions. »

CHRISTOPHE LO GIUDICE

L'inclusion et la diversité traduites dans les faits

Acteur majeur dans le secteur de l'assurance, AXA Belgium a mis en place, depuis de nombreuses années, une stratégie d'inclusion et de diversité qui va bien au-delà des belles intentions. Divers mécanismes garantissent notamment à tout collaborateur des chances équivalentes d'accéder à des fonctions de management.

Focus ethnicité

D'emblée, Marie Willo, Manager Inclusive Talent Acquisition le proclame : « Chez nous, la question du genre n'est plus vraiment un sujet de débat. Nous y travaillons depuis longtemps et avons déjà atteint toute une série d'objectifs. »

Son collègue Luc Vandemoortele, Diversity & Inclusion Officer, confirme que c'est l'un des points forts de l'entreprise : « Nous occupons 150.000 collaborateurs dans une cinquantaine de pays, dont 3.000 en Belgique. Déjà en 2012, notre société avait fait de la parité hommes-femmes l'un de ses objectifs au niveau du senior management. Depuis un an, 60 % des postes de notre Management



Committee sont d'ailleurs occupés par des femmes. Pour les deux échelons inférieurs de management, les proportions actuelles sont de 33 et 35 %, avec l'objectif d'arriver à la parité d'ici à la fin 2023. »

Outre le genre, l'assureur met aussi l'accent, en termes de diversité et d'inclusion, sur l'âge, le handicap, l'orientation ou l'identité sexuelle, ainsi que l'ethnicité. En ce moment, cette dernière thématique fait l'objet d'une attention toute particulière : « Nous avons encore des progrès à réaliser sur ce plan », reconnaît notre interlocutrice. « Globalement, notre personnel est représentatif de la société belge, mais ce n'est pas encore le cas aux fonctions managériales. De ce fait, nous n'exigeons plus de diplôme spécifique pour toute une série de fonctions. Nous avons également mis sur pied, en interne, un programme de formation en management pour les

« La diversité d'âge, d'origine ou d'identité sexuelle permet d'éviter les biais au moment de l'engagement de nouveaux collaborateurs. Inconsciemment, on a en effet parfois tendance à ne recruter que des gens qui nous ressemblent. Comme la diversité est présente dès le point d'entrée, notre recrutement est naturellement diversifié »,

Marie Willo,
Manager Inclusive
Talent Acquisition

”



L'équipe « Inclusive Talent Attraction Team » chez AXA.

Luc Vandemoortele confirme que la parité hommes-femmes, notamment aux différents niveaux de management, est l'un des points forts de l'entreprise : « Depuis un an, 60 % des postes de notre Management Committee sont d'ailleurs occupés par des femmes. Pour les deux échelons inférieurs de management, les proportions actuelles sont de 33 et 35 %, avec l'objectif d'arriver à la parité d'ici à la fin 2023 ». © D.R.

personnes intéressées par ce type de fonctions.

Elles peuvent ainsi mieux se préparer à ce rôle et avoir beaucoup plus de chances de réussite quand elles postulent. »

Des plans basés sur des données

Plus globalement, AXA Belgium est convaincue que pour définir de bons plans d'actions en matière de diversité et d'inclusion, il faut pouvoir disposer de données fiables. C'est la raison pour laquelle elle vient de mener, pour la deuxième année consécutive, une enquête auprès de ses collaborateurs.

Réalisée sur une base anonyme et volontaire, elle permet notamment de recueillir des témoignages de comportements éventuellement non inclusifs ou de discriminations d'avancement de carrière en raison d'un handicap, d'une origine ethnique ou autres. Luc Vandemoortele se réjouit des

résultats de cette démarche : « Le panel des collaborateurs ayant répondu est très représentatif ; il n'y a pas de minorité dominante, par exemple. En outre, comme ils ont pu aussi ajouter des commentaires, cela nous a donné des pistes d'amélioration, voire tout simplement des prises de conscience à l'égard d'éléments que nous n'avions pas encore remarqués. »

En conclusion, Marie Willo souligne que son entreprise ne se contente pas de beaux discours : « Elle met véritablement en œuvre ce qu'elle prêche.

Cela se voit déjà dans les profils différenciés présents dans les équipes de recrutement. Cette diversité d'âge, d'origine ou d'identité sexuelle permet d'ailleurs d'éviter les biais au



Luc Vandemoortele,
Diversity & Inclusion Officer. © D.R.

moment de l'engagement de nouveaux collaborateurs.

Inconsciemment, on a en effet parfois tendance à ne recruter que des gens qui nous ressemblent. Comme la diversité est présente dès le point d'entrée, notre recrutement est naturellement diversifié. »

Philippe Van Lil



LES ASBL « **LES INSTITUTS MÉDICO-SOCIAUX DE CINEY** » ET « **CONGRÉGATION DES PAUVRES SŒURS DE MONS** » RECRUTENT

**Un(e) Responsable IT
à temps plein en CDI**

**Un(e) Responsable du pilotage des projets
et des activités RH à temps plein en CDI**

Intéressé(e) ? Pour plus d'informations
consulter www.referenc.es.be

20013448



Grâce à la technologie d'ACEMAL les gaufres belges sont mondialement connues!

PME belge, nous sommes actuellement à la recherche de:

UN INGÉNIEUR DE PROJET

Vous avez un diplôme d'ingénieur civil ou ingénieur industriel, venez nous rejoindre pour participer à la conception et la réalisation de nos installations innovantes

acemal@acemal.com - Marc de Longrée
Acemal S A- 61 avenue Thomas Edison - 1402 Thines (Nivelles) 02 3 566 782 - www.acemal.com

20013445

LES ASBL « **LES INSTITUTS MÉDICO-SOCIAUX DE CINEY** » ET « **CONGRÉGATION DES PAUVRES SŒURS DE MONS** » RECRUTENT

**Un(e) Responsable financier et
administratif à temps plein en CDI**

**un(e) Responsable des projets techniques
et infrastructures à temps plein en CDI**

Intéressé(e) ? Pour plus d'informations
consulter www.referenc.es.be

20013448



IDEA EST L'AGENCE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DU CŒUR DU HAINAUT.

Intégrer IDEA et ses 320 collaborateurs vous permettra de rejoindre une structure publique dynamique qui accompagne ses communes et les entreprises du Cœur du Hainaut dans leurs projets. C'est également faire le choix de vous investir et de **mettre vos compétences au profit du développement de votre région !**

IDEA recrute pour son Service Électricité et son Service Automatisation :

UN TECHNICIEN

- > **Votre profil** : vous disposez d'un diplôme ETSS (A2) en électricité ou d'électricien-automaticien.
 - > **Vos missions - électricien** : assurer des opérations de mise en conformité des installations électriques sur base du diagnostic établi et d'entretien électrique haute tension / basse tension préventif et curatif et s'employer à accroître ou pallier les défaillances des installations.
 - > **Vos missions - automaticien** : assurer des opérations d'entretien préventif et curatif (dépannage) des automatismes et de la télétransmission et s'employer à accroître la fiabilité ou pallier les défaillances des installations.
- Nous vous offrons :**
- > Un contrat de travail **temps plein** (38h/semaine) à **durée indéterminée** au départ de la station d'épuration de Wasmuël vers les différents ouvrages d'exploitation.
 - > **Des avantages extra-légaux** : chèques-repas, assurance hospitalisation, remboursement des frais de transports en commun, etc.

INTÉRESSÉ.E ?

Adressez-nous votre lettre de candidature accompagnée d'un CV au plus tard pour le **16 janvier 2023**.

Plus d'informations via www.idea.be.



20013577

**Révélez
vos ambitions**



ICHEC FORMATION CONTINUE

Développeur de Talents

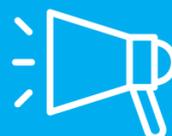
RH - PEOPLE MANAGEMENT | MANAGEMENT - STRATÉGIE | FINANCE - CONTRÔLE
MARKETING - COMMUNICATION | SECTEUR PUBLIC | ENTREPRENEURIAT - PME

WWW.ICHECFORMATIONCONTINUE.BE

20011425

**Votre solution
recrutement 360°**

Rencontrez vos futurs talents
grâce à notre expertise en recrutement



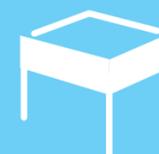
Employer Branding



Presse



Web



Salons & Events

Toutes les carrières sont sur Références.

Références



Références

Régions

Un conseil? Contactez-nous!
+32 2 225 56 45 - hello@referenc.es.be

20013577

Candidats aux fonctions dirigeantes de l'administration wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Cycle 5 du Certificat de management public : appel à candidatures (Réf. **AFC22702**)

1/ Le régime des mandats : création d'un pool de candidats

Depuis la réforme du régime des mandats en Fédération Wallonie-Bruxelles et en Région wallonne de 2014, toute personne qui se porte candidate à un emploi attribué sous mandat au sein de leurs services et des organismes d'intérêt public doit faire partie d'une réserve appelée "pool". Ce dernier est accessible aux titulaires du Certificat de management public (CMP) délivré par l'Ecole d'administration publique Wallonie-Bruxelles (EAP).

2/ Obtenir le Certificat de management public

Pour obtenir le Certificat de management public et accéder au pool de candidats mandataires, il est nécessaire de :

- 1/ réussir les épreuves du Certificat interuniversitaire de management public, organisées au terme d'une formation de 190 heures dispensées par les universités francophones de Belgique ;
- 2/ réussir l'examen organisé par Selor.

Le programme du Certificat de management public est disponible sur le site de l'Ecole d'administration publique (EAP) : www.eap-wb.be/formations/cmp.

Pour toute question, consultez la FAQ en ligne ou, le cas échéant, envoyez un courriel à accueil@eap-wb.be.

3/ Participer au concours d'admission

A/ Conditions d'accès

Les personnes souhaitant participer à la formation sanctionnant la délivrance du Certificat interuniversitaire de management public doivent soumettre une candidature en vue de présenter un concours d'admission à la formation.

Le nombre maximum de participants au Certificat interuniversitaire de management public est fixé à 35 personnes pour le 5ième cycle organisé de septembre 2023 à septembre 2024.

A la date de clôture des candidatures, les candidats doivent répondre aux conditions cumulatives suivantes :

- être titulaire d'un diplôme donnant accès au niveau 1 pour l'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou au niveau A pour l'administration de la Région wallonne ou à un niveau équivalent ou être lauréat d'un concours d'accession à un emploi de ces niveaux (à télécharger dans votre compte « Mon dossier » sur le site www.selor.be) ;
- pouvoir se prévaloir d'une expérience professionnelle d'au moins 5 ans de gestion d'équipe (à démontrer dans les rubriques spécifiques en ligne sur le site www.selor.be).

B/ Modalités d'inscription

Votre acte de candidature est à compléter et soumettre via le site www.selor.be, référence AFC22702 pour le **24 janvier 2023 au plus tard**.

Votre acte de candidature doit être introduit sur le site www.selor.be via votre compte « Mon dossier » via les modalités ci-après :

1/ Si vous ne disposez pas encore de compte « Mon dossier » sur le site www.selor.be, veuillez en créer un en mentionnant votre nom, prénom, adresse complète, date de naissance, nationalité, numéro de registre national, adresse mail ;

2/ Téléchargez une copie des documents requis :

- diplôme donnant accès au niveau 1, au niveau A ou à un niveau équivalent ;
- Et de votre brevet linguistique portant sur la connaissance approfondie du français (Art 7 niv. A délivré par Selor), si vous avez obtenu votre diplôme dans une autre langue que le français ;
- Et de la décision de la Communauté française de Belgique déclarant votre diplôme étranger équivalent au diplôme délivré en Communauté française de Belgique, si vous avez obtenu votre diplôme à l'étranger.
- ou attestation de réussite d'un concours d'accession à ces niveaux

3/ Posez votre candidature en ligne via votre compte « Mon dossier » en cliquant sur le bouton « Postuler » et complétez les rubriques spécifiques à cette procédure de sélection exclusivement en français.

Les modalités détaillées pour introduire votre acte de candidature sont expliquées à la rubrique « Postuler » du Règlement de sélection AFC22702 publié sur le site www.selor.be. Le programme de ce concours d'admission et les informations utiles concernant la procédure de sélection sont également disponibles sur le site web www.selor.be, référence AFC22702.

Les participants à la formation devront s'acquitter d'un minerval de 835 €.

travailler pour 



NOUVEAU !

LES LUNCHS D'INSPIRATION

Le lunch d'inspiration Htag est un moment privilégié pour développer vos connaissances, trouver de l'inspiration, découvrir des outils directement utiles pour votre pratique, partager vos expériences entre pairs et vivre un moment de convivialité



LES LANCEURS D'ALERTE : QUELS IMPACTS POUR LES EMPLOYEURS ?



26 JANVIER 2023 | 12h -14h
Avenue Louise, 65 (Ixelles)

Programme et inscription:
htagevents.be/lanceursdalerte

Fin 2022, la Belgique a transposé la directive concernant la protection des lanceurs d'alerte. La balle est à présent dans le camp des employeurs, avec des actions à mener dès 2023! **Olivier Rijckaert et Valentin Hanquet** (Sotra) examineront les conséquences, nombreuses et importantes, de cette législation nouvelle pour les entreprises et formuleront des recommandations pratiques à l'attention des responsables RH.



TOUS UNIS CONTRE L'ABSENTÉISME DANS VOTRE ORGANISATION !



10 MARS 2023 | 12h -14h
Boulevard de la Plaine, 15 (Ixelles)

Programme et inscription:
htagevents.be/absenteisme

Une gestion réussie de l'absentéisme exige une vision claire dès le départ. Pourquoi la santé et le bien-être sont-ils importants? Quels sont les rôles et responsabilités de chacun? Comment travailler à la prévention? Qu'en est-il de l'adaptation du travail? **Bart Teuwen** (Certimed/groupe Mensura), répondra à ces questions et vous montrera comment développer une approche positive de l'absentéisme.

LUNCH D'INSPIRATION ORGANISÉ AVEC LE CONCOURS DE 

La participation aux lunchs d'inspiration est réservée aux DRH et responsables RH travaillant dans une entreprise privée ou une organisation des secteurs public ou non-marchand. Elle est gratuite pour les adhérents à la Communauté Htag d'inspiration sur l'humain au travail et les invités du partenaire. **Pas encore membre de Htag ?** Contactez **Pascal Leneers**, pascal.leneers@referenc.be, prenez votre adhésion et rejoignez-nous à l'un de ces lunchs !