

## Dossier DIVERSITÉ ET INCLUSION

# Handicap en entreprise : vers plus d'inclusion ?

**Ê**tre en situation de handicap continue d'entraîner une série de défis à l'insertion sur le marché de l'emploi. La clé ? Un accompagnement et une meilleure sensibilisation.

Maladie chronique, problème physique, déficience cognitive... Le handicap, dans toute sa diversité, touche 15 % de la population active et une famille sur quatre.

« C'est une réalité plus proche qu'on ne le pense », souligne Marie-Laure Jonet, fondatrice de DiversiCom, association facilitant l'intégration des personnes en situation de handicap sur le marché du travail en Région bruxelloise.

Le taux d'emploi des personnes porteuses d'un handicap en Belgique reste pourtant de 35 % contre une moyenne européenne de 50 %. Si les préjugés et les craintes ont la peau dure, les mentalités évoluent, tout comme les possibilités d'accompagnements des employés et des entreprises.

« Il faut une prise de conscience du côté employeurs, que ces personnes ont des compétences qu'elles peuvent faire valoir sur le marché du travail et qu'il faut leur laisser une chance », recommande Valérie Trévisan, chargée de la promotion de l'emploi des personnes handicapées auprès des entreprises à l'AViQ en Wallonie.

### LA MÉCONNAISSANCE, UN FREIN À L'EMPLOI

La méconnaissance du handicap, avec les préjugés ou peurs qu'elle engendre, reste le premier frein à l'emploi. Crainte de bâtiments peu adaptés, alors que seule une minorité des concernés ont un handicap moteur induisant une chaise roulante, mais aussi des préoccupations d'absences prolongées ou de manques de compétences refroidissent les employeurs. « Il faut pouvoir entendre les entre-



Depuis mars 2021, la Constitution belge consacre le droit des personnes touchés d'un handicap à "une pleine inclusion dans la société" et leur droit à des aménagements raisonnables.

► D.R.

prises à l'emploi, le remboursement des frais d'aménagement et de transports adaptés, ou encore des primes de tutorat ou de sensibilisation visent également à encourager les entreprises à sauter le pas. Relevant de différents niveaux de pouvoir, « c'est néanmoins difficile pour l'employeur de s'y retrouver. Ça ne l'encourage pas à se lancer dans l'aventure s'il n'est pas conseillé », se désole Marie-Laure Jonet.

### DU CÔTÉ EMPLOYÉ : DIRE OU

■■■

## Le taux d'emploi des personnes porteuses d'un handicap en Belgique reste pourtant de 35% contre une moyenne européenne de 50%.

prises et les accompagner, sans les condamner pour autant », estime Marie-Laure Jonet.

Les stages de découverte ou les contrats d'insertion professionnelle sont, pour Valérie Trévisan, une bonne porte d'entrée.

« Le stage permet aux employeurs de démystifier le handicap et de se rendre compte que ce n'est pas si compliqué. » D'autres incitants, comme les

### NE PAS DIRE ?

Les candidats, eux aussi, expriment des appréhensions, notamment sur la manière de formuler leur handicap et les aménagements nécessaires.

« Il n'y a pas d'obligations légales à annoncer son handicap lors d'un entretien d'embauche », assure Valérie Trévisan. Une question d'autant plus importante selon Marie-Laure Jonet, que



**Valérie Trévisan,** chargée de la promotion de l'emploi des personnes handicapées auprès des entreprises à l'AViQ en Wallonie ► D.R.

80 % des handicaps sont invisibles. « Ça génère mille questions, voire des craintes au moment de la recherche d'emploi. »

Mandatée par Actiris et la Cocof, l'asbl propose des coachings pour ses membres. « On les suit sur des questions qu'ils se posent, comme ce qu'ils peuvent faire prévaloir face à quelqu'un doté des mêmes compétences, mais qui n'a pas de handicap. On les aide à identifier leur valeur unique. »

Incertitude supplémentaire qui pèse sur la carrière : la perte des allocations de remplacement de revenus. Considérée comme apte à travailler pendant une période, la personne ne dispose pas de garanties de les récupérer à la suite d'une perte d'emploi. « Elle reste éli-

► « Il faut pouvoir entendre les entreprises et les accompagner, sans les condamner pour autant »

## Il n'y a pas d'obligations légales à annoncer son handicap lors d'un entretien d'embauche.

gible aux allocations de chômage, mais elles ne sont pas forcément à vie. Or le handicap, il est là à vie, et les difficultés à accéder à un emploi aus-

► « Le stage permet aux employeurs de démystifier le handicap et de se rendre compte que ce n'est pas si compliqué »

si », s'indigne Marie-Laure Jonet. « S'il y avait plus de garanties de récupérer son filet de sécuri-

## Pour la jeune génération, la question de l'inclusion n'est plus un nice to have mais un must have.

té, il y aurait plus d'audace. »

« ON JOUE LES MARIEUSES » Pour elle, « tout employeur doit se sentir appelé à une démarche inclusive, quelle que soit sa taille ou son secteur, et les défis seront différents d'une boîte à l'autre. » Pour les épauler, l'association propose un service de conseil et organise des job days pour "matcher" leurs membres aux en-

cela aboutisse à une stabilisation professionnelle. » Depuis trois ans, Swift sollicite l'appui de l'asbl sur le handi-

Lors de leur arrivée, « il y a eu un travail de préparation », se souvient Laure Fondu. « Il fallait accompagner les équipes à

## Tout employeur doit se sentir appelé à une démarche inclusive, quelle que soit sa taille ou son secteur, et les défis seront différents d'une boîte à l'autre.

cap au travail et participe à ces initiatives. « C'est un canal de recrutement qui nous donne accès à un bon vivier de candidats, tout en contribuant à la culture inclusive de l'entreprise. Aujourd'hui, leurs deux anciens stagiaires issus de DiversiCom ont décroché des

s'ouvrir, tout en les laissant s'exprimer sans jugement sur leurs appréhensions. La communication est clé pour faire voir la compétence et ne pas se limiter à l'obstacle. »

Si ces questions n'ont pas fait leur chemin partout, Marie-Laure Jonet reste optimiste : l'effet de contagion est positif. « C'est en racontant ces histoires qu'on peut convaincre. D'autant plus que pour la jeune génération, la question de l'inclusion n'est plus un nice to have mais un must have. »

**Hélène SEYNAEVE**

Infos via : [www.diversicom.be](http://www.diversicom.be)

contrats classiques dans les départements achats et marketing », explique Laure Fondu, responsable des relations sociales.



**Laure Fondu,** Head of Social Relations & HR business partners chez SWIFT. ► D.R.

► « Aujourd'hui, leurs deux anciens stagiaires issus de DiversiCom ont décroché des contrats classiques dans les départements achats et marketing »



**Marie-Laure Jonet,** fondatrice de DiversiCom. ► D.R.

# Selon Unia, l'âge reste le principal facteur de discrimination à l'emploi

**Â**ge, origine, genre, handicap... Autant de critères qui contribuent encore et toujours à exclure certaines personnes de l'emploi. Ou à leur y faire vivre l'enfer du harcèlement ou de la discrimination. Il est pourtant possible d'agir, de manière positive.

La lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité sont au cœur de l'action d'Unia, l'ex-Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme. Rencontre (virtuelle) avec son co-directeur, Patrick Charlier selon qui, en l'attente cependant d'un gros travail d'objectivation, la crise sanitaire n'aurait pas conduit à une flambée de la discrimination.

**> De quoi parle-t-on, quand on évoque la discrimination dans le domaine de l'emploi ?**

On vise trois phénomènes : l'accès à l'emploi (la difficulté de se faire recruter), l'exercice de l'emploi (harcèlement, refus de promotion...), et la fin de l'emploi (écarterment précoce du marché). La législation identifie une vingtaine de critères de discrimination, parmi lesquels bien évidemment l'origine, le genre, l'âge, notamment.

**> L'âge, dites-vous, reste le principal motif de discrimination ?**

Effectivement. Des études universitaires ont démontré, sur base de tests sur des offres d'emploi réelles, que le plus grand risque de non-réponse à une candidature était lié à l'âge, alors qu'on aurait pu croire qu'il s'agissait de l'origine. Dans notre Baromètre de la diversité consacré à l'emploi, il est établi que l'âge de basculement qui ouvre la porte à la discrimination arrive en fait très tôt, à savoir 47 ans, et peut effectivement conduire à être victime de préjugés relatifs au coût, à la productivité, à la capacité d'apprendre ou d'évoluer...



Patrick Charlier, co-directeur d'Unia. ▶ D.R.

**> Curieux, vu les mesures visant à promouvoir le maintien à l'emploi de ces personnes ?**

C'est d'autant plus paradoxal que certaines mesures allant dans ce sens accentuent en effet la discrimination : viser une meilleure protection contre le licenciement de celles et ceux qui ont un emploi provoque un effet délétère vis-à-vis de celles et ceux qui n'en ont pas, au sens où certains employeurs ne veulent pas recruter des personnes dont ils craignent ne pas pouvoir se séparer...

**> La crise sanitaire a-t-elle, globalement, accentué les phénomènes de discrimination ?**

C'est un peu tôt pour se prononcer : ce sera étudié de manière approfondie pour notre prochain monitoring socio-économique, en 2022.

**Il est établi que l'âge de basculement qui ouvre la porte à la discrimination arrive en fait très tôt, à savoir 47 ans**

Ce qui ressort des premiers constats, cependant, c'est que la crise a diminué le nombre de dossiers qui nous ont été adressés en 2020, soit la première année affectée par le coronavirus.

**> Comment expliquer cela ?**

Le télétravail a probablement exercé un effet positif, en protégeant certaines personnes du harcèlement sur le lieu de travail, ou en permettant à des personnes en situation de handicap de travailler selon des horaires et dans un environne-

**Le télétravail a probablement exercé un effet positif, en protégeant certaines personnes du harcèlement sur le lieu de travail, ou en permettant à des personnes en situation de handicap de travailler selon des horaires et dans un environnement plus adaptés.**

ment plus adaptés. Il y a à l'inverse des contentieux qui émergent, relatifs à des tensions sur le lieu de travail entre personnes vaccinées et non vaccinées, par exemple, sachant que l'employeur n'a pas

numérique a pu exclure certains candidats de procédures de recrutement effectuées à distance, tout comme l'impossibilité pour d'autres de libérer un endroit dans un petit logement pour postuler correctement. Nous allons étudier cela, notamment un éventuel effet de genre qui serait lié au fait que des femmes, coincées à la maison, auraient pu être davantage pénalisées que les hommes.

**« La législation identifie une vingtaine de critères de discrimination, parmi lesquels bien évidemment l'origine, le genre, l'âge, notamment. »**



Nous proposons des modules de formation, nous avons conclu des partenariats, par exemple avec Actiris, et nous intervenons aussi parfois directement dans des entreprises qui cherchent à promouvoir la diversité en leur sein. ▶ D.R.

le droit de poser des questions sur l'état de santé de ses salariés et qu'il demeure responsable du bien-être global de tous les salariés.

**> Pas d'impact de la crise sur le recrutement ?**

Nous manquons pour l'instant d'objectivation, mais on peut imaginer que des personnes ont pu être victimes de situations compliquées : la fracture

rir au data mining afin d'identifier, de manière proactive, des secteurs où il existe des problèmes de discrimination à l'égard de certains profils. L'objectif ne doit pas nécessairement être la sanction, mais aussi la prévention : des mécanismes ou stéréotypes peuvent être à l'œuvre, dont les responsables de ces organisations n'ont, parfois, même pas conscience.

**> Quels sont les objectifs des organisations qui, d'initiative, s'adressent à vous ?**

Nous proposons des modules de formation, nous avons conclu des partenariats, par exemple avec Actiris, et nous intervenons aussi parfois directement dans des entreprises qui cherchent à promouvoir la diversité en leur sein. Les motivations sont diverses : il s'agit certes parfois de "window dressing", auquel cas c'est voué à l'échec, mais aussi et heureusement d'une réelle motivation. Parfois intéressée, dans la mesure où des études ont montré que l'accentuation de la diversité améliorerait la performance des entreprises cotées, parfois dans la foulée de la prise de conscience d'une responsabilité sociale ou à la

**> Comment objectiver la discrimination ?**

Certains cas individuels se plaident facilement, par exemple lorsque nous avons accès à l'historique des échanges de mails : « il est trop vieux », « nous avons déjà suffisamment de Fatima dans l'entreprise ». Plus globalement, il nous semble pertinent que l'Inspection sociale puisse non seulement procéder à des tests en situation, mais aussi recou-

**Des études ont montré que l'accentuation de la diversité améliorerait la performance des entreprises cotées.**

suite d'un déclic lui-même consécutif à une plainte ou à l'identification d'un problème.

**> Que leur proposez-vous ?**

Nous nous concentrons sur la

tâche, sur ce qui est à faire : qu'est-ce qui coince, que faudrait-il changer concrètement ? Avec une condition : c'est que le top management soit impliqué. On ne change pas des procédures ou des mentalités du jour au lendemain, il faut parfois accepter de sortir l'organisation de ses rails, de penser "out of the box", et cela requiert du temps, de l'énergie, et donc un appui de la direction. D'autant qu'il faut analyser toutes les implications : augmenter la diversité, certes, mais que fait-on si surgit ensuite un problème de harcèlement, quelle attitude adopte-t-on vis-à-vis de clients qui adopteraient un comportement inapproprié ? Toutes ces

des actions positives, dont les conditions sont encadrées. On peut donner la priorité à certains profils, à compétence égale, mais il faut que ce soit justifié par le constat d'une inégalité manifeste, objectivée par des chiffres, il faut que les mesures soient appropriées au regard de l'objectif poursuivi, qu'elles ne nuisent pas de manière disproportionnée à d'autres publics et qu'elles soient temporaires.

**> Quelques exemples de bonnes pratiques ?**

L'obligation de parcourir prioritairement une liste de personnes en situation de handicap avant de chercher sur la

listes générales si aucun profil ne correspond à la fonction, par exemple. Ou encore la limitation de l'accès à une procédure de recrutement, pendant 15 jours, à certains profils, avant d'élargir le spectre si on ne trouve pas. Ou encore la volonté de ne pas clôturer une procédure de recrutement tant qu'on n'a pas atteint, parmi les candidats, un seuil minimal de candidatures de certains profils qu'on souhaite prioritairement attirer afin d'augmenter la diversité. Cela ne fonctionne pas toujours, ceci dit, auquel cas il faut remonter en amont en se demandant pourquoi on n'arrive à séduire que certains types de candidats et pas ceux que l'on souhaite pourtant attirer...

listes générales si aucun profil ne correspond à la fonction, par exemple. Ou encore la limitation de l'accès à une procédure de recrutement, pendant 15 jours, à certains profils, avant d'élargir le spectre si on ne trouve pas. Ou encore la volonté de ne pas clôturer une procédure de recrutement tant qu'on n'a pas atteint, parmi les candidats, un seuil minimal de candidatures de certains profils qu'on souhaite prioritairement attirer afin d'augmenter la diversité. Cela ne fonctionne pas toujours, ceci dit, auquel cas il faut remonter en amont en se demandant pourquoi on n'arrive à séduire que certains types de candidats et pas ceux que l'on souhaite pourtant attirer...

**> Quelques exemples de bonnes pratiques ?**

L'obligation de parcourir prioritairement une liste de personnes en situation de handicap avant de chercher sur la

**L'objectif ne doit pas nécessairement être la sanction, mais aussi la prévention : des mécanismes ou stéréotypes peuvent être à l'œuvre.**

questions doivent être appréhendées, sous un spectre large, en amont. Des exemples existent d'organisations qui ont fait de gros efforts de recrutement mais ont vu par la suite ces personnes les quitter car rien n'avait été prévu pour qu'elles s'y sentent

bien.

**> Votre avis sur la discrimination... positive ?**

Nous n'utilisons pas ce vocabulaire, car la discrimination est interdite. Nous évoquons donc

■ BENOÎT JULY

À NOTER : [www.unia.be/fr](http://www.unia.be/fr)

# Références

LE DOSSIER

Régions

► DIVERSITÉ ET INCLUSION

## Diversity and Inclusion Awards : and the winners are...

Le 2 décembre passé, lors de la journée fédérale de la diversité, avait lieu le neuvième Diversity and Inclusion Awards organisé par le réseau fédéral diversité. Pas moins de 18 projets émanant de dix organisations ont été déposés. Ont ainsi été primés le SPF Bosa, la SNCB, l'ONEM et le SPF Finances.

Cela fait neuf ans qu'a lieu le Diversity and Inclusion Awards chapeauté par le réseau fédéral diversité. Cette année, contexte sanitaire oblige, c'est sous forme de webinaire qu'a été organisé l'événement sous la thématique "Inclusion : R-Evolution ?" avec comme question centrale : "L'inclusion, une évolution ou une révolution dans l'approche de la diversité ?". De par son initiative, le réseau fédéral diversité souhaite mettre en lumière les projets d'inclusion et de diversité au sein des entreprises publiques, ainsi que dans les administrations publiques fédérales. Dix-huit projets ont été déposés par la SNCB, l'AFSCA, bpost, Felink, le SPF Intérieur, l'ONEM, la Régie des Bâtiments, le SPF Finances, le SPF Économie ou encore le SPF Stratégie et Appui (BOSA).

### LES LAURÉATS

Le premier prix "Diversity & Inclusion Awards 2021" a été décerné au SPF BOSA grâce à son projet "Digital Inclusion by Design" avec la mise en œuvre d'un centre d'expertise qui permet une accessibilité numérique au plus grand nombre. La SNCB a reçu "l'Originality Award", grâce à sa campagne "C'est quoi mon truc ?" ambitionnant l'intégration de tout un chacun au sein de leur équipe, tout en brisant les stéréotypes liés à l'emploi : ce n'est pas l'âge, le genre ou l'origine qui doit dé-



Joëlle Berghmans, présidente du réseau fédéral diversité et consultante sociale au service well being de l'ONEM et coordinatrice de la team-iversity. ► D.R.

terminer le choix d'un travail. Le "Best Practice Awards" a, quant à lui, été remis à l'Onem grâce à "4 steps to stop domestic violence", programme interne souhaitant réduire les violences domestiques qui ont un impact sur la carrière. Enfin, c'est le SPF Finance qui a reçu le prix spécial du public grâce à "Diriger inclusif" visant, grâce à des formations, à supprimer les préjugés dans le top management dans l'espoir de créer un environnement de travail plus inclusif.

### L'inclusion, une évolution ou une révolution dans l'approche de la diversité ?

Des programmes qui, pour la plupart, comptent bien perdurer dans le temps.

#### CRITÈRES DE SÉLECTION

Pour se voir attribuer un prix, les projets sont évalués selon cinq critères : si leur caractère est innovant, mais aussi selon leur côté inspirant, l'impact concret de la pratique sur le groupe cible visé, le degré de mise en œuvre de la pratique ainsi que leur apport durable à la stratégie de l'organisation. Outre le prix du public, décerné comme son nom l'indique par le public, les autres prix sont attribués selon la position du projet dans le classement, déterminé par les points donnés par les organisations elles-mêmes, le groupe de pilotage diversité ainsi que la présidence du réseau fédéral diversité et les membres du SPF BOSA.

#### "DIGITAL INCLUSION BY DESIGN" DE BOSA

« C'était une surprise pour nous de recevoir ce prix, mais nous

► « Si un membre du personnel est sensibilisé à la violence, il peut être attentif à certains signaux pour orienter des clients externes vers des organisations compétentes »

sommes très contents, d'autant plus que notre projet n'a de sens que s'il est diffusé largement au sein de l'administration fédérale » sourit Lucie Barthlen, chargée du projet BOSA « Digital Inclusion by design » couronné du premier prix des Awards 2021. Il promeut l'inclusion numérique afin que le digital soit accessible au plus grand nombre. Le mot d'ordre : faciliter l'accès des services en ligne en les recentrant sur l'humain afin que tout un.e chacun.e puisse en tirer pleinement profit. L'accessibilité s'entend sur la manière et la possibilité d'accéder à un service, mais également au moyen de comprendre et décrypter un site web. « Est-ce que tout le monde est suffisamment outillé pour faire une démarche administrative

par exemple ? Il faut connaître tous les facteurs et enjeux » continue Lucie Barthlen.

« Digital Inclusion by design » est donc d'abord né en septembre 2020 sur base d'une hypothèse selon laquelle les administrations fédérales n'étaient pas assez équipées pour entrevoir les enjeux de l'inclusion numérique pour les prendre en compte dans les processus de design. « Nous avons commencé tôt afin de pouvoir imaginer des biais qu'on pourrait avoir dans notre conception et impliquer une variété d'utilisateurs afin de s'assurer de ne laisser personne à l'écart » argumente la chargée de projet. S'en est suivi une recherche-action sur le terrain avec tout d'abord, une rencontre des citoyens qui pouvaient potentiellement se situer dans des situations d'exclusions numériques selon quatre variables : les ressources personnelles (niveau des langues nationales, études, autonomie), sociales (niveau d'isolement des personnes en question), la relation avec le numérique ainsi que celle avec l'administration. Un travail qui s'est poursuivi avec des rencontres d'experts du monde académique et de terrain. « Tout s'est basé des observations. C'est le fruit de longues discussions avec tous ces acteurs » nous dit Lucie Barthlen.

Cette première phase d'ampleur s'est clôturée aux alentours de mars 2021 avec la synthèse des différents enseignements tirés de la recherche. Sur cette base, c'est toute la création d'un centre d'expertise « Design Inclu-

sif » qui s'est mis en place ainsi que les premiers outils et formations sur la thématique pour implanter progressivement la pratique au sein de l'administration fédérale. « Notre objectif aujourd'hui est de continuer à faire évoluer le centre d'expertise en proposant des outils utilisables par nos partenaires. Nous souhaitons également partager les bonnes pratiques qui se diffuseront, on l'espère, au sein des différentes administrations fédérales » conclut-elle enfin.



Le 2 décembre, c'est sous forme de webinaire qu'a été organisé le Diversity and Inclusion Awards. Cette année sous la thématique "Inclusion : R-Evolution ?", 18 projets ont été déposés. ► D.R.

#### "4 STEPS TO STOP DOMESTICAL VIOLENCE" DE L'ONEM

L'ONEM a reçu quant à elle le prix de la meilleure pratique interne à l'organisation – entendez par là « une pratique à prendre en exemple ». Leur projet « 4 steps to stop domestical violence » (quatre étapes pour arrêter la violence domestique) s'articule donc sous quatre axes : l'information du top, la sensibi-



Isabel Lahaye, responsable du service well being network de l'ONEM. ► D.R.

lisation des directeurs et des cadres, la formation des personnes relais et la campagne de sensibilisation pour tout le personnel.

Il est inscrit dans l'inclusion et la diversité de par son côté genre. Un constat qui est étayé par une enquête de 2017 de l'Institut pour l'Égalité des Femmes des Hommes sur l'impact des violences conjugales sur le travail, une étude réalisée auprès d'environ 2000 personnes. « Les chiffres montrent que ce sont principalement les femmes qui en sont victimes, même si nous n'effaçons pas le fait que des hommes le soient également.

Ce sont principalement sur les femmes que les conséquences sont les plus importantes – burnout, absentéisme et relations difficiles au travail - qui peuvent avoir un impact négatif sur l'évolution de leur carrière » explique Joëlle Berghmans, consultante sociale au service well being de l'ONEM et coordinatrice de la team-iversity (contraction de team et diversity). Le but est de faire le lien entre le privé et le professionnel, l'entreprise pouvant être un lieu sécurisant où la victime doit pouvoir trouver de l'aide et du soutien.

C'est donc un programme interne à l'organisation qui permet de former et de sensibiliser

► « Le coup d'envoi a été l'instauration du code de diversité en 2016. C'est notre colonne vertébrale pour toutes nos actions »

tous les collaborateurs à la question « On a 16 bureaux implantés dans toute la Belgique et des projets pour nos 3000 agents. C'est en ce sens que c'est interne. Mais si un membre du personnel est sensibilisé à la violence, il peut être attentif à certains signaux pour orienter des clients externes vers des organisations compétentes » poursuit Joëlle Berghmans.

Si leur grande campagne de sensibilisation vient tout fraîchement de voir le jour en ce 25 novembre dernier (journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes), Faten Wehbe experte en communication à l'ONEM se montre positive sur l'impact que cela peut avoir : « Si grâce à cela, nous avons ne fut-ce que pu aider une seule personne, cela a déjà une conséquence importante ».

Un prix mérité qui n'est d'ailleurs pas le premier reçu dans le cadre des Diversity and Inclusion Awards. « C'est notre troisième prix. Le coup d'envoi a été l'instauration du code de diversité en 2016. C'est notre colonne vertébrale pour toutes nos actions » raconte Isabel Lahaye, responsable du service well being network de l'institution. Un prix qui leur est cher de par le travail d'équipe qu'il a induit, mais aussi par la motivation que ça leur donne pour faire perdurer le programme.

« On est très contentes, c'est un projet que nous portons et qui nous tient particulièrement à cœur. C'est une reconnaissance pour tout le travail accompli » se félicitent-elles.

■ SARAH LOHISSE

## LES MOUTONS d'Alsy

Comment renforcer la diversité au sein du Comité de Direction ?

Moi, j'ai des lunettes.



# Références

## Régions

LE DOSSIER

# La diversité est un fait,

**P**our réaliser un point sur les enjeux et défis actuels en matière de diversité en milieu de travail, le réseau HR Square a réuni cinq expert.e.s. Le nouveau Certificat inter-universitaire sur les atouts de la diversité proposé depuis cette année par l'UCLouvain et l'ULB témoigne de l'apport que peut avoir la formation pour contribuer à les relever.

Le travail et l'emploi figurent au top 3 des signalements reçus par Unia, l'institution publique indépendante qui lutte contre la discrimination et défend l'égalité des chances en Belgique. Environ un des dossiers emploi traités sur quatre touche à la problématique de l'embauche, 22% à des cas de licenciement, une proportion proche à l'organisation de travail, 14% aux relations professionnelles et au harcèlement et un peu plus de 2% à l'accès à des promotions ou à des formations. Un tableau qui rappelle aux entreprises à quel point les enjeux en matière de diversité et d'inclusion peuvent être nombreux et délicats. Une démarche proactive, construite et régulièrement améliorée est plus que nécessaire et c'est dans cet esprit que s'est mis en place un nouveau programme de formation en commun par l'UCLouvain et l'ULB. Il est destiné aux responsables RH et à tou.te.s les actrices et acteurs qui se situent en première ligne pour la prise en charge des questions de diversité, d'inclusion et de discrimination. Pour faire le point, HR Square a réuni autour d'une table (virtuelle) Claire Godding, Senior Counsel Diversity, Inclusion & Societal Needs chez Febelfin,



Claire Godding, Febelfin

► © D.R.

la fédération belge du secteur financier ; Tamara Eelsing, Diversity Manager à la STIB ; Muriel Simon, consultante diversité chez Actiris Inclusive — Service diversité ; Claudia Toma, professeure de psychologie sociale et organisationnelle à la Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB) et Vincent Yzerbyt, professeur de psychologie sociale à l'UCLouvain.

**> Quels sont, à vos yeux, les enjeux actuels en matière de diversité et d'inclusion en milieu de travail ?**

**Claire Godding** : « Les données issues de sources variées montrent que la discrimination à l'embauche est toujours

une réalité. Une autre réalité, liée mais moins visible, c'est le fait que, quand des personnes avec une autre origine visible que celle de la majorité ont été recrutées, souvent la machine s'arrête là. Bien sûr, si la personne est parvenue à faire partie de l'entreprise, c'est déjà une étape. Mais si elle se développe et engrange des succès, pourquoi ne pourrait-elle pas progresser et évoluer dans l'organisation ? Or, on constate que les obstacles et freins, à la fois potentiellement de la personne elle-même — qui hésite alors à se mettre en avant —, et, surtout, du management et des ressources humaines, peuvent en empêcher certain.e.s d'être considéré.e.s comme des candidat.e.s pour une fonction plus élevée. Au final, il peut y avoir ainsi dans les entreprises un grand nombre de personnes dont on n'utilise pas les talents au mieux. À côté de tous les efforts réalisés en matière de diversité, il y a vraiment un changement culturel qui doit se faire dans les entreprises pour devenir des entreprises inclusives. Le management doit pouvoir évoluer et faire preuve de ce qu'on appelle un leadership inclusif : c'est, par exemple, pour un dirigeant, comprendre que la réflexion et les avis de tous vont apporter de bien meilleures solutions que sa propre idée. Ce qui implique d'être suffisamment confortable avec soi-même et avec les autres. Ce dont les entreprises ont besoin aujourd'hui, c'est de co-décision, de participation, de partage et cela ne peut fonctionner que dans un contexte de sécurité psychologique. Travailler sur les peurs dans l'entreprise représente aussi un grand enjeu en matière de di-

**► « Ne parle pas de moi, sans moi. Ne décide pas pour moi, sans moi. Donne-moi la parole et écoute vraiment. Ce principe de l'inclusion est à appliquer sans modération quand on parle du genre, des origines, du voile, mais aussi du handicap. »**

versité et d'inclusion. »

**Tamara Eelsing** : « Dans mon organisation, l'envergure que représente le défi de la neutralité est une réalité quotidienne : comment garantir un service qui soit neutre pour les clients et un contexte de travail assez neutre pour les collaborateurs pour y évoluer avec tout ce qui se joue ? Il faut bien se dire que, dans une organisation de 10.000 personnes, il y aura toujours une personne qui peut ne pas se sentir traitée de la manière dont elle voudrait. Ensuite, la communication autour de ces sujets est très complexe à mener. Il faut savoir que nous recevons à peu près 30.000 candidatures par an à la STIB. Bruxelles est un village multiple et la STIB est pleinement ancrée dans ce village. Il y a, à la STIB, des femmes qui portent le voile. On leur demande simplement de ne pas

le porter au sein de l'entreprise. Il est absurde d'entendre que la STIB n'engagerait pas de musulmans. Quand on regarde le top 5 des prénoms dans l'entreprise, on trouve une majorité de prénoms présumés d'origine étrangère. Notre volonté et notre défi, c'est bien d'attirer des profils de toutes les nationalités et non pas de créer des grands groupes dans l'entreprise, avec des sous-groupes d'origines super-minoritaires. Nous voulons une réelle mixité qui va enrichir l'organisation. On voit souvent que quand un groupe entre dans une organisation, il y a davantage de per-



Tamara Eelsing, STIB  
© D.R.

sonnes issues de ce groupe qui vont y entrer. Mais ça ne garantit pas qu'il y ait une diversité au sens large. L'enjeu est de pouvoir attirer tous les groupes. Nous avons déjà énormément de nationalités à la STIB, mais à Bruxelles, il en existe beaucoup plus, et certaines que nous ne touchons pas encore. Un autre défi tient aux contradictions que peuvent parfois amener les objectifs de diversité, par exemple l'expression de certaines convictions politiques ou religieuses pourrait entrer en contradiction avec la volonté d'autres personnes d'exprimer leur orientation sexuelle. Pour moi, la diversité et l'inclusion recouvrent l'idée de bien vivre ensemble, le fait que chacun respecte l'autre dans ses valeurs, dans ses convictions, dans son genre, dans ses orientations sexuelles, etc. sans jugement. »

**Claire Godding** : « Contrairement à ce que beaucoup pensent, ce n'est pas la multiculturalité qui apporte un risque d'intolérance vis-à-vis des femmes, ou vis-à-vis des collègues LGBT, c'est plutôt l'homogénéité qui accroît ce risque. Un groupe homogène d'hommes blancs de la même génération présente un risque supérieur de micro-agressions — involontaires le plus souvent — racistes, sexistes ou homophobes qu'un groupe mixte et multiculturel et multigénérationnel. Le défi, ce n'est donc pas d'avoir un maximum de non-Belges, c'est bien d'avoir des équipes mélangées. Une personne originaire d'Afrique subsaharienne sera souvent plus facilement accueillie dans une équipe mixte composée de collègues de partout. »

**> De quelle manière le programme du Certificat inter-universitaire sur les atouts de la diversité que proposent l'UCLouvain et l'ULB répond-il à ces enjeux et défis dont le moins qu'on puisse dire est qu'ils sont nombreux et d'envergure ?**

**Claudia Toma** : « Nous avons l'ambition d'y répondre au travers d'une structuration en trois parties. Une première partie est théorique et méthodologique durant laquelle nous abordons les biais inconscients, les dynamiques intergroupes, les conflits, etc.

**► « Il est absurde d'entendre que la STIB n'engagerait pas de musulmans. Bruxelles est un village multiple et la STIB y est pleinement ancrée. Notre volonté, c'est d'attirer des profils de toutes les nationalités et d'avoir une mixité qui enrichit l'organisation. »**

Il nous semble important de poser le cadre, fondé sur la recherche scientifique, c'est-à-dire aider à maîtriser les notions gravitant autour de la diversité et de l'inclusion ; de comprendre les mécanismes psychosociaux qui sous-tendent les stéréotypes, les préjugés et la discrimination ; de maîtriser les aspects juridiques pertinents, etc. Ensuite, dans une deuxième partie, nous évoquons les dimensions contextuelles autour des différents critères de diversité — le genre, la langue, le niveau socio-économique, l'âge, l'origine, le handicap, l'orientation sexuelle, les convictions religieuses et philosophiques et d'autres qui viennent moins spontanément à l'esprit — en traitant aussi l'intersectionnalité, c'est-à-dire sortir de la logique de critères isolables les uns des autres pour penser les dynamiques qui sont au croisement des systèmes d'exclusion. Nous nous intéressons à ce qu'est un leadership inclusif, une culture inclusive, une organisation de travail inclusive. Et comment évoluer en ce sens en y associant des moyens, à savoir des ressources humaines et financières adéquates. Dans la troisième partie sont abordées ces questions sous un angle plus pratique, en accompagnant les participants dans le développement de leur plan de diversité en ligne avec la spécificité de leur organisation. Il s'agira pour eux d'être en mesure de dresser un bilan en matière de discrimination et de diversité au sein de l'organisation, d'objectiver les obstacles qui se dressent sur la voie de la diversité et de l'inclusion et d'y faire face, et ensuite de concevoir et de mettre en pratique leur plan, mais aussi de le communiquer de manière adéquate en fonction du public. Le programme se conclura par un regard critique, en mettant l'accent sur le fait que

la gestion de l'humain n'est pas une science exacte. Il faut connaître les limites de ce qu'on met en place et être sans cesse en mesure de remettre l'ouvrage sur le métier et d'oser se remettre soi-même en question. »

**Vincent Yzerbyt** : « Avec tous ces objectifs, cela paraissait complètement naturel de le faire aussi dans une approche de diversité inclusive, par une conjonction des forces et des expertises qu'on peut trouver à l'UCLouvain et à l'ULB, et dans des disciplines qui se complètent — des psychologues, des sociologues, des juristes... L'Université de Liège est impliquée également et cette formation a vocation à évoluer dans un processus que nous voulons dynamique, avec des collègues d'horizons, de sensibilités et d'approches de recherche différents qui pourront nous rejoindre. Nous pensons aussi que le mariage entre académiques — avec un florilège de compétences diverses — et praticien.ne.s de haut niveau et l'implication d'organismes dédiés à ces thématiques comme UNIA et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, de nature à offrir des pistes de réponses utiles et plus riches aux organisations de différents secteurs — privé, public, non-marchand... »

À l'instar de ce que nous disent Claire Godding, Tamara Eelsing et Muriel Simon sur l'intelligence collective et le bénéfice de la diversité dans la prise de décision, notre conviction est que croiser les regards d'académiques de différentes



Vincent Yzerbyt, UCLouvain  
© D.R.

institutions et de professionnel.le.s du terrain ouvre d'autres perspectives. À titre personnel, je donne cours depuis des années sur la question des relations intergroupes et j'ai été stupéfait de voir l'enrichissement que cela représente de travailler avec des acteurs et actrices de terrain qui ont des expériences dans des environnements eux-mêmes très variés. Les personnes qui suivent la formation bénéficient elles-mêmes de l'expérience que constitue la diversité des intervenants et des autres participants au programme pour créer ce bouillon de culture et avancer sur le sujet. »

**Claudia Toma** : « Dans le cadre du TFE — le travail de fin d'étude —, à savoir cette élaboration du plan de diversité et sa mise en action, les participants seront guidés et accompagnés, mais ils auront aussi l'opportunité de travailler ensemble et d'échanger entre eux. Ils ont

eux-mêmes beaucoup à apporter aux autres, dans une perspective de co-construction et de partage d'expériences, mais aussi de mise en réseau. »

**> La crise sanitaire amène-t-elle de nouveaux défis en matière de diversité ?**

**Claire Godding** : « Le monde du travail d'après-pandémie qui se dessine pose pas mal de questions en matière de diversité et d'inclusion. Si, demain, la plupart des entreprises disent à leurs collaborateurs qu'ils ont fait preuve de beaucoup d'autonomie durant ces temps difficiles et que c'est maintenant à eux de déterminer ce qu'ils veulent en termes de présence au bureau — par exemple venir entre deux et quatre jours par semaine —, c'est positif et sain de laisser chacun.e décider, mais il y a aussi des dangers associés. Un risque bien réel est que les personnes présentes davantage après la pandémie — en règle générale davantage d'hommes — se voient confier plus de responsabilités — les collègues travaillant davantage à distance risquant d'être 'oubliés'.

Un point d'attention pour chaque responsable d'équipe. »

**Tamara Eelsing** : « Je serais en effet curieuse de voir une analyse des évaluations de toutes les femmes depuis l'éclatement de la crise sanitaire. Il ne faut pas sous-estimer le fait que la Belgique est encore une société assez traditionnelle. Avec les confinements, les

**► « La diversité ne doit pas nous faire peur. C'est quelque chose qui doit nous réjouir, tout comme voir à quel point nous pouvons, grâce à une meilleure compréhension du sujet et grâce aux outils à disposition, mieux appréhender les réalités qui se présentent à nous. »**

femmes se sont occupées des enfants la majorité du temps, en particulier quand ils ne pouvaient plus aller à l'école. Avec moins de temps à consacrer au travail, elles n'ont peut-être pas atteint tous leurs objectifs, ce qui met en danger leurs promotions du futur, leurs augmentations de salaire du futur et même leur pension. Il faut être attentif à ce que l'environnement de travail ne devienne pas encore davantage défavorable aux femmes, en les replaçant à la maison dans une autre forme de tâches. »

**Muriel Simon** : « Avec la crise sanitaire, les études montrent que des inégalités ont été renforcées, que d'autres sont apparues. On peut penser au genre ou au handicap, que ce soit chez les personnes à l'emploi ou en demande d'emploi. Ce qu'on voit aussi, c'est que des secteurs ont été plus impactés que d'autres, soit par le fait que les gens aient été en chômage temporaire, soit

# Références

Régions

► DIVERSITÉ ET INCLUSION

# L'inclusion est un choix

qu'ils aient été sur-sollicités avec, dans ceux-ci, de fortes représentations de femmes et/ou de personnes d'origine étrangère. Ce sont aussi des secteurs qui sont sous-valorisés. Ce sont des choses à prendre en compte avec un regard 'diversité'.

**Claire Godding** : « La crise de la Covid-19 a également généré pas mal de polarisation sur certains sujets, comme par exemple sur l'acceptation des mesures sanitaires ou sur la vaccination. Il y a une responsabilité de l'entreprise, au même titre que l'école et que des médias, d'éduquer. Certaines entreprises, dans le cadre de la stratégie de vaccination, ont partagé avec leurs employé.e.s une série d'informations scientifiques ou méthodiques pour les encourager à déconstruire des mythes et à prendre des décisions éclairées. L'adhésion aux fake news amène à un risque de radicalisation, qui s'oppose précisément à l'inclusion. »

**Muriel Simon** : « Aujourd'hui, les gens peuvent enfin sortir de leur bulle et réapprendre à vivre ensemble, ce qui va aussi être un défi en matière de diversité et d'inclusion. Cette image de bulle n'est pas anodine. Dans les entreprises où on a continué à travailler sur site, les collaborateurs ont aussi continué à échanger et à voir des gens différents. Dans celles où le télétravail a été massif ou qui ont été durablement à l'arrêt, la situation est autre. Or, cette pratique du vivre ensemble, de l'échange, de l'écoute, c'est la base et il va falloir la rétablir à beaucoup d'endroits. »

## > Comment adresser ces différents enjeux au niveau de l'entreprise ?

**Claire Godding** : « À titre personnel, je suis convaincue qu'on ne peut travailler pour les collaborateurs sans les collaborateurs, penser une solution qui va impliquer les gens sans que les gens eux-mêmes ne la co-construisent. Je voudrais citer un principe de l'inclusion essentiel : 'Ne parle pas de moi, sans moi. Ne décide pas pour moi, sans moi. Donne-moi la parole et écoute vraiment'. À appliquer sans modération quand on parle du genre, des origines, du voile, mais aussi du handicap. »

**Muriel Simon** : « En termes d'inclusion, il importe de sortir de l'idée de 'one shot'. Un plan de diversité pour la Région de Bruxelles-Capitale, c'est un plan de deux ans. On va définir un plan avec l'objectif de mettre en place un certain



© D.R.

nombre d'initiatives dans les deux ans. L'idée n'est certainement pas de dire qu'après deux ans, on sera arrivé à l'égalité entre les femmes et les hommes, à l'élimination du racisme, etc. C'est loin d'être aussi simple. L'idée, c'est de prévoir des actions qui seront réalisables en deux ans. Après deux ans, on va s'interroger : qu'a-t-on appris ? Que fait-on bien ? Que peut-on améliorer ou faire autrement ? On peut alors s'inscrire dans un nouveau plan. Il s'agit d'un processus permanent à différents niveaux, celui des individus, celui des groupes et celui de la société dans son ensemble. Cette gymnastique-là doit être présente avec la conviction que ce ne sera jamais terminé. »

**Claire Godding** : « En travaillant durablement sur la diversité et l'inclusion en entreprise, on construit progressivement des couches de maturité, qui vont permettre d'aborder des sujets plus complexes. Plus sensibles. Par exemple, une campagne pour conscientiser les col-

lègues de l'importance des micro-agressions racistes, sexistes ou homophobes est une action essentielle pour construire une culture inclusive, mais cela ne peut pas être la première action. Il doit être clair, au bout de deux ou trois ans d'actions continues, que le management soutient totalement cet engagement pour plus de diversité et d'inclusion, que ce ne sont pas que des mots. C'est alors que chacun-e peut oser être pleinement soi-même, aussi au travail. »

## > Que peut apporter la formation pour faire avancer la diversité et l'inclusion ?

**Claire Godding** : « Il faut d'abord que le management ait compris le lien entre la stratégie de leur entreprise et ce que vont apporter diversité et inclusion. Tant que ce lien n'est pas fait, il n'y aura que peu de progression. Dans le secteur bancaire, on recourt beaucoup à l'argument que l'intelligence collective : l'entreprise devient plus riche quand il y a autour de la table à la fois des hommes et des femmes, des francophones et des néerlandophones, différentes générations, différentes origines, différents profils. Pour les entreprises bruxelloises, travailler sur la diversité linguistique — le mélange francophones néerlandophones au sein des équipes — est aussi essentiel que celui sur la mixité des genres, des origines, des générations. »

**Muriel Simon** : « La formation est essentielle en matière de diversité et d'inclusion. En fait, la demande est importante à

cet égard, mais une fois que les personnes sont sensibilisées à la question. L'enjeu, c'est d'éveiller cet intérêt. La partie la plus difficile consiste à parvenir à sensibiliser les gens, à montrer l'importance de s'interroger, par exemple, sur les biais inconscients et de mieux les appréhender. La plupart



**Claudia Toma, ULB**  
© D.R.

des gens s'imaginent qu'ils n'ont pas de tels biais. C'est vrai aussi bien au niveau du management que jusqu'à la base de l'entreprise, d'où l'intérêt d'être soutenu par les syndicats sur ces questions. Ces derniers ont des actions de sensibilisation auprès des travailleurs. Une politique de diversité ne peut fonctionner que si on a à la fois des approches top/down et bottom/up. Il faut que ce soit quelque chose qui vive dans l'entreprise. »

**Tamara Eelsing** : « Je le dis aussi : la formation à la diversité et l'inclusion est bien sûr essentielle, mais on ne peut s'arrêter là. Le sujet doit par exemple résonner dans toutes

les formations. Nous avons ainsi lancé une grande campagne contre le sexisme à la STIB, avec un e-learning à ce propos. Mais ce sujet du sexisme ne revient pas que dans cette campagne et l'e-learning. On en parle à tous les niveaux, dans les formations aux risques psychosociaux,

► « La gestion de l'humain n'est pas une science exacte. Il faut connaître les limites de ce qu'on met en place et être prêt.e à sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier et à oser se remettre soi-même en question. »

dans la formation 'Gérer la diversité dans mon équipe', etc. Il faut que les points d'attention soient largement implémentés dans différents endroits, y compris dans la communication interne. On ne peut commencer à changer la culture d'entreprise par une seule action ponctuelle. Il s'agit de travailler dans la durée pour espérer atteindre un changement durable. »

**Vincent Zyerbyt** : « En conclusion, je pense qu'il est aujourd'hui nécessaire, pour ne pas dire indispensable, d'avancer en matière de diversité et d'inclusion, mais aussi qu'il faut le faire avec appétit, avec envie, avec enthousiasme. Ce n'est pas quelque chose qui doit

nous faire peur. C'est quelque chose qui doit nous réjouir, tout comme voir à quel point nous pouvons, grâce à cette meilleure compréhension du sujet et grâce aux outils à disposition, mieux appréhender les réalités qui se présentent à nous. Nous serons moins perdus, individuellement et collectivement, si nous maîtrisons mieux le monde qui se construit devant nos yeux.

On l'a dit aussi : il est essentiel que les équipes dirigeantes prennent la mesure de l'enjeu et consacrent une énergie claire et nette sur la question de la diversité. Les enjeux sont importants non seulement sur le plan sociétal et moral, mais aussi au niveau du business et de l'objet social de l'organisation. Il faut, une fois pour toutes, se départir de l'idée qu'on œuvre pour la diversité et l'inclusion en dépit du business. Bien au contraire, quand on s'intéresse à la diversité et l'inclusion, on est totalement en phase avec l'objet social des entreprises et des organisations. Les deux se conjuguent. »



**Muriel Simon, Actiris Inclusive**  
© D.R.



**À NOTER** Le programme du certificat inter-universités Les atouts de la diversité : prévenir les discriminations et promouvoir l'inclusion, co-organisé par l'UCLouvain et l'ULB, se déroule en présentiel les vendredis après-midi et les samedis matin  
**Plus d'informations :**  
<https://uclouvain.be/prog-2021-dive2fc>

# Repenser son recrutement

**U**ne guerre de talents doublée d'une crise sanitaire. Le monde de l'emploi a bien changé. Pas facile de répondre aux nouvelles attentes des demandeurs d'emploi et des travailleurs. Il faut repenser son recrutement.

Depuis plusieurs années déjà, la concurrence au sein du marché de l'emploi se fait de plus en plus rude et les situations pénuriques demeurent. Aujourd'hui, le contexte s'est complexifié, la guerre des talents se situe à toutes les échelles des organisations. Plusieurs sociétés voient leurs activités ralentir en raison d'un manque de personnel. La crise sanitaire, elle aussi, est venue changer la donne et à transformer les attentes des travailleurs. Avec le télétravail qui est devenu obligatoire, nombreux sont les employés qui ne veulent plus perdre de temps dans les transports. Nombreux sont ceux aussi qui veulent combiner le télétravail avec des prestations dans un bureau à proximité de leur domicile.

## RECRECITER ENCORE ET ENCORE

La situation est devenue bien compliquée pour recruter... Ainsi, Adecco, société spécialisée dans les services RH, veut-elle redoubler d'efforts pour accompagner ses clients — les employeurs — et proposer des solutions novatrices et agiles pour répondre à leurs



Si vous décidez d'inclure la diversité dans votre politique d'entreprise, ne la prenez pas à la légère et déployez-la sur des bases solides.

► D.R.



**Jan Dekeyser,**  
Head of Adecco Belgique et Luxembourg  
► D.R.

besoins. « Notre objectif est de se tourner à la fois vers les employés en essayant de les convaincre de changer de job, et vers les demandeurs d'emploi en leur proposant des formations à de nouveaux défis », explique Jan Dekeyser, Head of Adecco Belgique et Luxembourg.

Pour mener à bien ses missions, Adecco recrute dès à présent (et pour 2022) environ 240 personnes. En connaissance de cause, la société sait qu'elle doit insister sur d'autres aspects pour attirer les candidats : « La balance entre le télétravail et la possibilité de travailler de manière flexible, le maintien du lien social grâce au travail hybride, le

► « Aujourd'hui, le collaborateur ne veut plus travailler selon des heures ou des périodes. Il est plus intéressant de proposer des prestations de travail sur des "targets" »

## FLEXIBILITÉ, CONFIANCE ET DIVERSITÉ

Autre aspect important : les horaires de travail flexibles et la question du management à distance.

« Aujourd'hui, le collaborateur ne veut plus travailler selon des heures ou des périodes. Il est plus intéressant de proposer des prestations de travail sur des "targets" », explique Jan Dekeyser.

« Gérer une équipe en présentiel est complètement différent d'une gestion distancielle ou hybride. Nous voyons chez nos clients et même en interne, qu'une formation est nécessaire pour apprendre à travailler dans un monde devenu 50% virtuel. La confiance, elle aussi, est beaucoup plus importante aujourd'hui. Il ne faut plus chercher à contrôler son équipe mais bien lui faire confiance », conclut-il.

Mais la crise sanitaire n'est pas seulement venue complexifier le marché de l'emploi, le recrutement et les attentes des candidats, comme le constate Jan Dekeyser : « Un des éléments très positifs du Covid, c'est qu'il a permis d'avoir une diversité plus grande. Certaines personnes ont besoin d'aide car elles souffrent d'un handicap. Avec le télétravail, il a été plus facile de les accompagner. Sur le long terme, et grâce aux

possibilités techniques nous pouvons intégrer davantage de diversité dans les effectifs », conclut-il.

■ JULIE DELCOURT

■ ■ ■  
**Avec le télétravail qui est devenu obligatoire, nombreux sont les employés qui ne veulent plus perdre de temps dans les transports.**

ont dû changer la façon de fournir leurs services mais elles doivent aussi s'adapter à la demande de leurs collaborateurs. »

## ► CONSEILS POUR UNE DIVERSITÉ DURABLE

### La question de la diversité

**L**a diversité est un sujet de plus en plus pris en compte dans les politiques des entreprises et Adecco est persuadé que l'inclure davantage permet d'obtenir des résultats sur le long terme.

⊕ En accueillant des collaborateurs de divers horizons, des personnes souffrant d'un handicap ou des personnes issues de minorités ou ethnies, le champ de possibilités s'élargit en matière de gestion talents. Par exemple, engager des collaborateurs qui disposent de bonnes connaissances d'autres langues et cultures aide à se tourner vers les marchés étrangers. Mais la diversité, à l'heure actuelle et encore plus avec la crise sanitaire, n'est plus seulement liée au genre ou à l'ethnie, mais aussi aux softs skills mêmes des individus, en faisant abstraction de leur différence personnelle. « Le marché est en pleine mutation et la manière de travailler a évolué. La relation au travail et le télétravail lui-même ont changé.



**Sonia Frey,**  
Head of HR & External Communications  
d'Adecco Belux. ► D.R.

Il y a une véritable "flexible work force" qu'il faut séduire et recruter. Il y a également de plus en plus de per-

Enfin, si vous décidez d'inclure la diversité dans votre politique d'entreprise, ne la prenez pas à la légère et déployez-la sur des bases solides. A cet égard, Adecco livre quelques conseils pour une diversité durable.

— Déterminez quels sont les besoins internes à votre organisation et les raisons pour lesquelles vous souhaitez miser sur une plus grande diversité

— Ayez un objectif précis en tête afin d'établir votre politique de diversité avec succès

— Parlez-en au sein de vos équipes. Si vos collaborateurs sont au courant de votre politique de diversité, ils travailleront plus efficacement afin d'encourager les échanges et les nouvelles idées

— Apprenez à valoriser la différence et bâtissez une culture d'entreprise commune

— Mettez immédiatement fin à la discrimination. Il est important d'identifier toutes formes de discrimination confondues, même les moins visibles

— ...

■ J. D.

■ ■ ■  
**La diversité, à l'heure actuelle et encore plus avec la crise sanitaire, n'est plus seulement liée au genre ou à l'ethnie, mais aussi aux softs skills, en faisant abstraction de leur différence personnelle.**

sonnes qui se lancent en tant qu'indépendant, il s'agit aussi d'une cible à prendre en compte dans notre recherche de talents », explique Sonia Frey, Head of HR & External Communications d'Adecco Belux.

sonnes qui se lancent en tant qu'indépendant, il s'agit aussi d'une cible à prendre en compte dans notre recherche de talents », explique Sonia Frey, Head of HR & External Communications d'Adecco Belux.

— ...

■ J. D.

# Références

LE DOSSIER

Régions

► DIVERSITÉ ET INCLUSION

## La technologie, aussi une affaire de femmes

**L**es métiers techniques ou liés aux TIC souffrent d'une surreprésentation masculine. Dès les études, les femmes sont minoritaires voire absentes des filières d'enseignement, ce qui se répercute bien sûr au sein des entreprises. Des cours en non-mixité sont organisés pour augmenter le nombre d'étudiantes.

Aujourd'hui, les femmes représentent moins de 20% des professionnels du secteur des TIC (Techniques de l'Information et de la Communication). Le problème est bien connu des écoles et des services de recrutement. Même si les entreprises adoptent des politiques en faveur de l'égalité des genres, les profils féminins sur le marché de l'emploi sont insuffisants. Les causes de cette sous-représentation, comme dans d'autres secteurs, sont diverses et multiples : manque de légitimité, stéréotypes genrés au sein de la profession, méconnaissance des opportunités, etc. Au sein de son association Interface3, Laure Lemaire tente justement de démystifier l'image du geek homme, seul et asocial, qui pèse sur les métiers de l'informatique. « Quand les femmes sont

entre elles, la technologie devient une affaire de femmes ! » aime-t-elle répéter. L'association Interface3 forme, depuis plus de 30 ans, des femmes en réorientation professionnelle aux métiers des TIC.

A sa création en 1988, le but de l'ASBL était d'aider les femmes à s'adapter à la nouvelle société d'information en les formant notamment à la maîtrise des outils bureautiques. En effet, que ce soit dans le secteur commercial ou administratif, l'arrivée des ordinateurs et d'autres outils concernaient majoritairement des travailleuses. Petit à petit, l'association a développé en parallèle d'autres formations pour que les femmes s'emparent de l'aspect technique de cette révolution numérique : développeuses back-end et front-end, administratrice système et réseau, Game Developer...

Depuis, l'offre de cours s'est élargie à d'autres métiers en pénurie comme l'électromécanique ou la logistique.

### DES COURS NON-MIXTES

Dès le départ, l'association a pris le parti de ne s'adresser qu'à des femmes. Elle peut ainsi travailler frontalement les freins qui mènent ces candidates à s'auto-restreindre, notamment en combattant les stéréotypes autour du métier. Retrouver d'autres camarades à qui parler au sein de la formation est aussi crucial. « C'est difficile d'être en minorité voire seule dans un groupe de cours. Si les femmes se réorientent via un organisme de formation classique, elles se re-

► « C'est valorisant pour elles de savoir qu'elles sont attendues et désirées par de grandes entreprises. »



Laure Lemaire, Directrice chez Interface3. ► D.R.



Interface3 forme 75 candidates par an, autant que toutes les écoles supérieures de la Fédération Wallonie-Bruxelles réunies. L'an dernier, Infrabel a recruté 3 d'entre elles à l'issue de leurs stages en tant que développeuses, ici en visite à l'Infrabel Academy. ► D.R.

trouvent dans un groupe de garçons ce qui n'est pas toujours évident » constate Laure Lemaire. Après de nombreuses années de pratique, l'association constate que ce type d'enseignement fonctionne bien. Le taux d'emploi au terme des formations IT est de 85%. Elle aimerait élargir son action, et est actuellement à la recherche de financements. Les cours non-mixtes permettent un apprentissage hors concurrence avec les hommes, ce qui, lors de

■ ■ ■ Ce type d'enseignement fonctionne bien. Le taux d'emploi au terme des formations IT est de 85%.

formations traditionnelles, survient dès la sélection. En effet, les garçons ont souvent l'occasion d'expérimenter davantage les technologies dans leur parcours et ont donc plus de prérequis. « Certaines avouent que la non-mixité les a aidées. Ces femmes se sentent plus confiantes dès le départ ce qui est important pour que l'apprentissage se déroule bien. »

### DES ENTREPRISES PARTENAIRES

Si les étudiantes trouvent rapidement un stage et un emploi vu la tension sur le marché, Interface3

noue tout de même des relations de confiance avec certaines entreprises. Une façon de crédibiliser la formation et de motiver les futures candidates. « C'est valorisant pour elles de savoir qu'elles sont attendues et désirées par de grandes entreprises. » L'association met sur le marché 75 candidates par an, autant que toutes les écoles supérieures de la Fédération Wallonie-Bruxelles réunies. L'année dernière, Infrabel a recruté trois d'entre elles à

l'issue de leurs stages en tant que développeuses au sein de l'équipe de Samuel Longueval, Manager real time solutions ICT. Pour lui, la différence avec d'autres juniors ne porte pas sur les connaissances mais bien sur les profils.

« Ce sont des personnes qui se réorientent donc elles ont véritablement choisi ce qu'elles veulent faire.

Au niveau de la motivation, il n'y a pas photo ! Cela n'a rien à voir avec un jeune qui entame son premier emploi. » souligne-t-il. Ce partenariat permet aussi à Infrabel de diffuser ses offres d'emploi à la source. En effet, l'entreprise a recruté 72 informaticien.ne.s (développeur, analyst, tester, chef.fe de projet, technicien.ne telecom et architect) cette année et les besoins seront identiques pour 2022.

■ SARAH POUCEZ

### ► CONSCIENTISER LE PUBLIC

## Inspirer des vocations

**D**e nombreuses études démontrent que le système éducatif influence les vocations choisies par les enfants.

Pour augmenter la mixité dans certains secteurs, le travail débute donc dès le plus jeune âge. A défaut de politique publique, des entreprises tentent, à leur niveau, de susciter des vocations.

⊕ En tant qu'entreprise historiquement implantée dans la société belge, Infrabel souffre d'une image vieillotte : celle d'une société hyper masculine avec des métiers manuels, au bord des rails. « Je dois dire qu'effectivement j'ai été surpris de découvrir toutes les technologies innovantes et le panel d'applications différentes utilisés par les services IT. », concède Laure Lemaire, directrice de l'association Interface3. Le questionnaire du réseau ferroviaire belge possède en effet un large département IT où un certain nombre d'outils sont développés tels que l'intelligence artificielle, la

mouvoir une société plus inclusive, où chacun et chacune se sent à sa place. Des groupes de travail ont notamment été lancés grâce à de nombreux collègues volontaires. Toutes et tous échantent sur quatre thématiques : l'égalité des genres, le multiculturalisme, la communauté LGBTQI+ et les personnes en situation de handicap. Au départ, le thème de l'égalité des genres avait été



Samuel Longueval, Manager real time solutions ICT chez Infrabel. ► D.R.

réalité augmentée, l'utilisation de drones pour contrôler les infrastructures, etc. L'entreprise est d'ailleurs le deuxième plus grand opérateur Télécom de Belgique grâce à son propre réseau GSM utilisé pour la communication avec les conducteurs de train. Le défi des services d'Infrabel est donc de conscientiser le public à cette variété de métiers qui s'adressent à tous, les femmes comprises.

### DU PERSONNEL VOLONTAIRE

Depuis 2015, l'entreprise a développé une politique Diversity & Inclusion pour pro-

identifié comme prioritaire vu la composition historique masculine d'Infrabel. Depuis, pas mal d'actions ont vu le jour. Une grande campagne de communication interne a

été organisée afin de sensibiliser le personnel aux stéréotypes de genre. En externe, les campagnes de recrutement utilisent désormais l'écriture inclusive et mettent en avant des femmes dans les visuels et les témoignages. Une façon d'influencer les imaginaires et d'encourager les femmes à se projeter dans des carrières techniques.

Pour changer les mentalités dès le plus jeune âge, Infrabel projette d'ailleurs de sensibiliser les classes aux métiers techniques dès l'école primaire et ainsi informer toutes les petites filles des possibilités qui s'offrent à elles.

■ S.P.



## INFRABEL

Passionné.e par les nouvelles technologies ?  
Nous avons un job pour toi.

[infrabel.be/jobs](https://infrabel.be/jobs)

# Références

LE DOSSIER

Régions

► DIVERSITÉ ET INCLUSION

## « Tout peut être fait en entreprise de travail adapté »

Les Entreprises de Travail Adapté (ETA) ont pour mission prioritaire de fournir un emploi stable et de qualité à des personnes en situation de handicap. Pour cela, elles collaborent avec de nombreuses entreprises...

Les 54 entreprises de travail adapté (ETA) wallonnes et germanophones vendent leurs services et productions sur le marché ordinaire et sont actives dans plus de 20 grands secteurs d'activités. Elles comptent 10.250 travailleurs dont 8.500 en situation de handicap.

« La collaboration avec des entreprises, c'est l'activité principale des ETA », explique Gaëtane Convent, directrice de la Fédération wallonne des Entreprises de Travail Adapté. « Souvent, les entreprises cherchent



Gaëtane Convent, directrice de la Fédération wallonne des Entreprises de Travail Adapté. ► D.R.

des partenaires locaux, non délocalisables et capables de s'ajuster ou se réajuster facilement et je pense que c'est cette proximité entre le client, souvent défendant certaines valeurs, et l'ETA qui rend le partenariat intéressant », ajoute-t-elle.

### UN NOUVEAU PUBLIC

Ceci dit, le profil des entreprises qui travaillent avec des ETA évolue et c'est la preuve que les mentalités changent. « On a toujours eu des clients historiques comme Colruyt (lire par ailleurs) mais on a aussi vu arriver un nouveau type de partenariat, notamment avec des start-ups ou des entreprises qui, avec la crise, ont vu chuter leur approvisionnement en matières premières, ont vu les frontières se fermer et ont tout doucement commencé à se poser des questions. Du côté des ETA, nous sommes restés "sur le pont" pendant la crise et notre job, c'est vraiment d'adapter la manière dont on va pouvoir répondre à la demande. On peut tout faire en ETA, même des coques d'avions ou des cou-

► « Les entreprises cherchent des partenaires locaux, non délocalisables et capables de s'ajuster facilement. Je pense que c'est cette proximité entre le client et l'ETA qui rend le partenariat intéressant »



Du côté des ETA, nous sommes restés "sur le pont" pendant la crise et notre job, c'est vraiment d'adapter la manière dont on va pouvoir répondre à la demande. ► D.R.

tures de langes ». Le profil de leurs travailleurs est très varié. Il peut s'agir de personnes au handicap visible, au handicap de naissance, des personnes qui ont vécu un accident de travail qui les a conduits à un handicap permanent ou des personnes atteintes de maladies qui ne se manifestent pas ou peu de façon apparente. Ces travailleurs ont aussi en commun la volonté du travail bien fait. « C'est une fierté pour eux de contribuer à la so-

ciété et de voir que leur travail est utilisé par les entreprises. Quant aux entreprises qui hésiteraient encore à faire appel à une ETA, j'ai juste envie de leur dire : envoyez-leur un mail et venez les visiter pour vous rendre compte qu'elles travaillent avec du matériel de pointe qui est adapté à nos travailleurs », conclut Gaëtane Convent.

■ LAURENCE BRIQUET

À NOTER : [www.leseta.be](http://www.leseta.be)

Aux entreprises qui hésiteraient encore à faire appel à une ETA, j'ai juste envie de leur dire : « envoyez-leur un mail et venez les visiter. »

### ► COLLABORATION DEPUIS PLUS DE 30 ANS

## « Un quart des produits de chaque caddie passe entre les mains d'une ETA »

Depuis plus de 30 ans, les entreprises de travail adapté (ETA) jouent un rôle essentiel dans le secteur de la grande distribution et ce n'est pas près de changer...



Martine Pauwels, directrice Supply Chain chez Colruyt Meilleurs Prix. ► D.R.

➕ Début de l'année, la chaîne de magasins Colruyt a été récompensée du titre d'Ambassadeur de l'Année, décerné par les entreprises belges de travail adapté (ETA) et récompensant, pour la première fois, une entreprise nationale. La collaboration entre Colruyt et les entreprises de travail adapté n'est pas neuve. Colruyt travaille depuis plus de 30 ans avec des ETA. A l'heure actuelle, elle collabore avec une vingtaine d'entre elles, tant en Wallonie qu'en Flandre. Leur personnel compose des paniers de bières, étiquète des bouteilles de vin, répare des étiquettes de prix électroniques, emballe des produits ou encore y colle des bons de réduction... Au final, un bon quart des produits de chaque caddie Colruyt est passé entre les mains d'une entreprise de travail adapté qui

joue donc un rôle essentiel dans la chaîne logistique de l'enseigne.

« Collaborer avec des entreprises de travail adapté nous permet de soutenir l'économie sociale et d'employer des personnes plus éloignées du marché du travail.

■ ■ ■ Nous apportons ainsi une contribution à la société, ce qui cadre parfaitement avec les objectifs de Colruyt, et cela nous

Soutenir l'économie sociale

permet, à nous, de nous concentrer sur nos activités. Nous aspirons en effet à combiner croissance économique et emploi durable et valorisant », commente Martine Pauwels, directrice Supply Chain Colruyt Meilleurs Prix à ce sujet, argumentant que l'entreprise entend continuer dans cette voie le plus longtemps possible...

■ L.B.

## « Notre public est souvent hyper motivé »

Engager une personne déficiente visuelle, de plus en plus d'entreprises franchissent le pas et ça présente pas mal d'avantages...

Depuis 100 ans, « La Lumière », à Liège, a pour mission d'offrir aux personnes déficientes visuelles l'encadrement médico-social qui leur permet de trouver l'autonomie, l'inclusion sociale et la citoyenneté.

Ses actions s'adressent à tous les publics, de la plus petite enfance aux seniors, et visent également à l'épanouissement des personnes déficientes de la vue en organisant de multiples activités et animations culturelles. Cela passe également par une aide à la recherche d'emploi, à une réorientation ou au maintien de l'emploi, « Nous avons environ 25 personnes qui sont suivies actuellement », explique Maryvonne Wéry, assistante sociale et coordinatrice de la Cellule Socio-Professionnelle (CSP). « Ces personnes bénéficient d'un accompagnement socio-professionnel puis, souvent, c'est au moment de "réseauter" et d'entrer en lien avec l'entreprise que ça reste compliqué. Un sociologue a dit que ce qu'il faut, c'est trouver des entreprises « socialement capables » et c'est bien vrai. Or, parfois, il ne manque pas grand-chose pour que ça fonctionne ».



Maryvonne Wéry, assistante sociale et référente de la cellule socio-professionnelle à l'ASBL La Lumière. ► D.R.

### GRANDE MOTIVATION

La cellule d'accompagnement de La Lumière commence d'ailleurs à être connue et reconnue à l'extérieur. Elle a, par exemple, signé, le mois dernier une convention de collaboration avec le Forem et plus particulièrement avec le service des conseillers. Le public accompagné, lui, se distingue par sa grande motivation. « Ce sont généralement des per-

■ ■ ■ Ce sont généralement des personnes qui veulent travailler et qui connaissent déjà les adaptations dont elles ont besoin. Et nous pouvons aider, si l'entreprise ou le candidat le souhaite

sonnes qui veulent travailler et qui connaissent déjà les adaptations dont elles ont besoin. Et nous pouvons aider, si l'entreprise ou le candidat le souhaite, pour les démarches en vue d'obtenir des aides, que ce soit les

► « C'est au moment de "réseauter" et d'entrer en lien avec l'entreprise que ça reste compliqué. Un sociologue a dit que ce qu'il faut, c'est trouver des entreprises "socialement capables", et c'est bien vrai ! »

primes AViQ ou l'adaptation du poste de travail », poursuit Line Brasseur.

Accueillir dans son entreprise un travailleur déficient visuel, ça peut effrayer certains employeurs mais La Lumière souhaite dédramatiser cela. Est-ce un atout pour une entreprise d'accueillir une personne déficiente visuelle en son sein ? « Nous, ce qu'on souhaite avant tout, c'est l'inclusion, à savoir que cette personne soit intégrée au même titre que les autres travailleurs », note encore Maryvonne Wéry. « On préfère travailler sur la plus-value que peut apporter la personne qui est souvent hyper organisée, créative, comme elle doit l'être dans la vie quotidienne et qui fait preuve de volonté et de résilience ».

### DE LA DÉFICIENCE À L'EFFICIENCE

« Notre leitmotiv, c'est vraiment de passer de la déficience à l'efficacité. Nous voulons développer leur pouvoir d'agir et les accompagner, notamment dans leur réflexion par rapport à ce qui serait bien pour eux ». Parmi les partenariats, on épinglera le Duoday avec l'AviQ qui fait qu'un stagiaire déficient visuel est accompagné pour une découverte « entreprise » ou encore la collaboration avec le Fonds Vinci qui aide notamment à la préparation à

l'embauche.

La cellule a accompagné des candidats qui ont signé un contrat, par exemple, une fiscaliste engagée dans une grosse entreprise de Bruxelles, une masseuse dans

Pour l'heure, plusieurs personnes déficientes visuelles sont à la recherche d'un job, par l'intermédiaire de La Lumière.

un centre de bien-être à Liège, un comptable au SPF finances, un ouvrier en ETA, un notaire pour l'adaptation de son poste de travail...

Pour l'heure, plusieurs personnes déficientes visuelles sont à la recherche d'un job, par l'intermédiaire de La Lumière. « Nous avons, par exemple, deux ouvriers de production, deux agents administratifs/secrétaires/agent d'accueil mais aussi un commercial qui parle 6 langues (dont le français, l'anglais et le portugais couramment) et qui serait, par exemple, très bien dans l'hôtellerie ou l'organisation d'événements ou en-

core un assistant en psychologie », conclut Maryvonne Wéry.

■ LAURENCE BRIQUET

À NOTER : [www.lalumiere.be/fr](http://www.lalumiere.be/fr)



La cellule socio-professionnelle de "La Lumière" accompagne le travailleur déficient visuel dans son projet professionnel, favorise son inclusion et développe l'acquisition des compétences nécessaires à la recherche d'emploi. ► D.R.

# Références

LE DOSSIER

Régions

► DIVERSITÉ ET INCLUSION

## L'inclusion, un engagement entre collègues

La diversité en entreprise ne concerne pas que les statistiques ethniques ou de genre. Il s'agit aussi de mettre en valeur d'autres types de caractères ou de compétences, habituellement sous-valorisés et invisibilisés.



Ruth Ameye, coach RH ► D.R.

Mettre en place une culture où tout le monde se sent respecté et peut s'épanouir mais est aussi encouragé à développer son potentiel : ce sont les deux objectifs clés de la politique Diversity & Inclusion de delaware. Cette entreprise est spécialisée dans l'implémentation de solutions techniques

(SAP, Microsoft) chez ses client.e.s. Caroline Hillaert est senior manager de l'équipe Change Management. Avec sa collègue Ruth Ameye, coach RH, elles se sont lancées dans une grande évaluation de l'inclusion au sein de delaware et des possibilités d'amélioration. En effet, en 2019, les deux collègues font un constat : le respect de la diversité est une valeur essentielle à l'entreprise mais delaware est quand même majoritairement composée d'hommes blancs. Y a-t-il un angle mort sur lequel nous devrions travailler ? L'envie de s'engager est née. Elles en parlent à leur manager, le CEO est partant et leur accorde un mandat pour lancer la politique D&I. La première étape est d'établir les pistes d'amélioration avec l'aide d'une consultante extérieure. « Ce n'est pas toujours facile de tirer ce premier bilan car c'est, en quelques sortes, une critique en interne de l'entreprise. Cela a donc aidé d'avoir une personne extérieure pour déterminer nos blocages. »

► « *Tou.te.s les gestionnaires d'équipe doivent être conscient.e.s de leurs biais de jugement, surtout ceux et celles chargé.e.s des promotions ou du recrutement. Inconsciemment, on a tendance à travailler plus facilement avec des personnes extraverties ou qui nous ressemblent culturellement.* »

avoue Caroline Hillaert.

### UN LEADERSHIP INCLUSIF

Des ateliers ont ensuite été créés avec les collaborateur.trices pour recueillir leurs témoignages et leurs vécus et créer une politique adaptée à leurs besoins. Ils et elles sont d'ailleurs régulièrement amené.e.s à évaluer les actions entreprises au travers de sondages ou de workgroups. « Si on développe des activités, on veut que les gens puissent s'y reconnaître. Ces retours nous donnent des indications sur les actions à mener. » explique Caroline Hillaert.

Le but principal est véritablement de pouvoir conscientiser les collaborateur.trices à ces thématiques. Cela passe, par exemple, par un jeu qui initie des débats sur le sujet en équipes, mettre en avant des modèles alternatifs (un père qui termine tôt pour aller chercher ses enfants à l'école, etc), ou encore former à la non-discrimination ou à l'écriture inclusive. Huit parcours ont été créés pour avancer vers

les objectifs fixés. L'un d'entre eux porte sur le leadership inclusif, un élément essentiel pour Caroline Hillaert : « C'est aussi important de toucher la direction. Tou.te.s les gestionnaires d'équipe doivent être conscient.e.s de leurs biais de jugement, surtout ceux et celles chargé.e.s des promotions ou du recrutement. Inconsciemment, on a tendance à travailler plus facilement avec des personnes extraverties ou qui nous ressemblent culturellement. Pour plus de diversité au sein de notre entreprise, on doit identifier ces biais pour les combattre. »

### DES COLLABORATEURS ACTEURS DE CHANGEMENT

Chez delaware, la trentaine de personnes impliquée sur le sujet D&I est bénévole. C'est le cas également sur d'autres projets, par exemple en ma-

école Artevelde. Mensuellement, les différent.e.s représentant.e.s partagent les best practices et comparent les politiques D&I de chaque entreprise.

Des moments d'échanges enrichissants pour se rapprocher de leur credo : que chaque membre de la société se sente respecté.e et soutenu.e dans ses ambitions, quel que soit son sexe, son origine ou sa religion. L'année prochaine, elles projettent de lancer une semaine entièrement consacrée à la thématique D&I avec la venue d'expert.e.s externes pour sensibiliser encore davantage leurs collègues.

■ SARAH POUCEY

Leur credo : que chaque membre de la société se sente respecté.e et soutenu.e dans ses ambitions, quel que soit son sexe, son origine ou sa religion

tière de développement durable de l'entreprise. Ruth et Caroline font partie d'un programme d'apprentissage commun avec d'autres sociétés informatiques nommé "Level IT out", organisé par la Haute



Caroline Hillaert, senior manager de l'équipe Change Management. ► D.R.

► « *Ce n'est pas toujours facile de tirer ce premier bilan car c'est, en quelques sortes, une critique en interne de l'entreprise. Cela a donc aidé d'avoir une personne extérieure pour déterminer nos blocages.* »



Chez delaware, la trentaine de personnes impliquée sur le sujet D&I est bénévole. C'est le cas également sur d'autres projets, par exemple en matière de développement durable de l'entreprise. ► D.R.

## « Nous voulons replacer les femmes au cœur de l'économie future »

Aider les femmes défavorisées à jouer un rôle sur le marché de l'emploi, c'est un des objectifs d'un ambitieux programme qui a en déjà aidé plus de 16.000...

Actif dans 23 pays, "Womenpreneur-Initiative" a vu le jour en 2016 avec l'objectif de faire de l'incubation et de l'accélération de programmes de créations d'emplois à destination des femmes défavorisées ainsi que du réseautage. Objectif ? Leur permettre d'accéder à toutes les opportunités sur le plan de l'emploi. « C'est vrai qu'il existe des réseaux mais qui sont, bien souvent, chers ou très locaux, centrés sur des communautés où les femmes qui y participent ne rencontrent pas nécessairement la société belge », explique Sana Afouaiz, CEO et fondatrice de Womenpreneur qui a soutenu, depuis sa création, quelque 16.000 femmes.



Sana Afouaiz, CEO et fondatrice de Womenpreneur ► D.R.

« Nous les sensibilisons par l'intermédiaire de rencontres inspirantes, nous les formons au digital, à la technologie, aux ré-

► « *Ces femmes ne peuvent généralement pas bénéficier des aides, sont sans diplômes ou même sujettes à la discrimination. Or, pour nous, c'est important qu'elles soient créatrices de leur révolution* »

seaux sociaux... et nous les mettons en contact avec des entreprises. Nous l'avons déjà fait sur Liège, Anvers et, plus récemment, Bruxelles, notamment avec Accenture. Par ces actions, nous voulons mettre en valeur les talents féminins mais aussi soutenir les entreprises pour plus d'inclusivité. C'est important pour nous de faire connaître au public que nous ac-

compagnons le processus de recrutement et de l'aider à se créer des opportunités économiques pour replacer les femmes au cœur de l'économie future ». L'association a notamment mené une action dans la commune de Saint-Gilles où une grosse vingtaine de femmes a participé à une formation sur le thème « Comment crée son emploi par l'entrepreneuriat ? ».

« Ces femmes ne peuvent généralement pas bénéficier des aides, sont sans diplômes ou même sujettes à la discrimination. Or, pour nous, c'est important qu'elles soient créatrices de leur révolution », conclut Sana Afouaiz.

■ LAURENCE BRIQUET

À NOTER Plus d'infos : [www.womenpreneur-initiative.com](http://www.womenpreneur-initiative.com)

Womenpreneur INITIATIVE



Womenpreneur a soutenu la recherche d'emplois de 150 femmes de 18 à 30 ans. Par l'intermédiaire de rencontres inspirantes, nous les mettons en contact avec des entreprises à Liège, Anvers et, plus récemment, Bruxelles, notamment avec Accenture. ► D.R.

### ► ENTREPRISE DE CONSEIL

## « Nous mettons en avant les modèles féminins »

L'inclusion et la diversité ne sont pas seulement la bonne cause à défendre. Elles stimulent également l'innovation et la créativité et sont au cœur de l'activité de nombreuses entreprises...

Depuis de nombreuses années, l'entreprise de conseil et IT Accenture (près de 1.200 emplois en Belgique, 624.000 à l'échelle globale) mise sur la diversité, notamment en employant 38% de femmes en Belgique et 46% globalement.

L'inclusion et la diversité sont des valeurs au cœur de son action. « L'inclusion et la diversité ne sont pas seulement la bonne cause à défendre. Elles stimulent également l'innovation et la créativité. Pour y parvenir et pour continuer à accroître notre intelligence collective, nous devons être ouverts à des talents divers afin de bénéficier de perspectives,

de styles de communication diversifiés. Comme le dit la célèbre citation de Verna Myers, « La diversité, c'est d'être invité(e) à la fête, l'inclusion, c'est d'être invité(e) à danser ». Par conséquent, les deux devraient toujours aller de pair », explique Marta Pogorzelska, Solution Architect Agile Services Europe, Inclusion & Diversity BeLux chez Accenture. Accenture est une entreprise qui s'est fixé, dès 2017, un objectif ambitieux d'atteindre l'équilibre global des genres



Marta Pogorzelska, Solution Architect Agile Services Europe, Inclusion & Diversity Belux chez Accenture ► D.R.

(50-50 femmes et hommes) d'ici 2025. La CEO globale - Julie Sweet - est d'ailleurs une femme. « En Belgique, nous avons divers programmes et activités visant à favoriser une culture d'entreprise inclusive, où les femmes et les hommes peuvent s'épanouir et développer leur plein potentiel. À côté des programmes, des formations et des « institutions » qui sont disponibles pour tous les employés, nous avons des programmes dédiés aux femmes. Nous offrons à nos collègues féminines un coaching (de groupe ou individuel) propre à chaque niveau de carrière, nous mettons en avant les modèles féminins et stimulons activement leur réseau », ajoute-t-elle.

Depuis cette année, Accenture soutient Womenpreneur. Le Country Managing Director (CEO d'Accenture Belgique), Kristof Lambert, a présenté les opportunités que l'entreprise peut offrir aux participantes de l'association. D'autres collaborations sont prévues pour 2022.

■ L.B.

**RENCONTRES INSPIRANTES**  
Depuis un an, Womenpreneur a lancé la deuxième édition GénérationW qui a soutenu la recherche d'emplois de 150 femmes de 18 à 30 ans.

■ ■ ■  
**Nous voulons mettre en valeur les talents féminins mais aussi soutenir les entreprises pour plus d'inclusivité.**

■ ■ ■  
**La diversité, c'est d'être invité(e) à la fête, l'inclusion, c'est d'être invité(e) à danser.**

# Références

References.be

Régions

02 225 56 45  
hello@references.be

Nous recherchons actuellement :  
Des postes à pourvoir avec ou sans numéro AVIQ :

- 1 Coordinateur social
- 4 Opérateurs sur machines
- 1 Brigadier pour le secteur de l'horticulture
- 1 Chef d'équipe pour le secteur de la transformation du carton
- 2 Chauffeurs permis C + CE
- 1 Soudeur

Des postes à pourvoir avec numéro AVIQ :

- 1 Opérateur en Blanchisserie
- 6 Ouvriers de production en cartonnerie

Tous ces postes sont à pourvoir immédiatement, aussi bien pour des hommes que des femmes.

Intéressé(e) ?

Envoyez votre C.V. détaillé accompagné d'une lettre de motivation à :

**ATELIER 85 asbl**  
À l'attention de Mr Thomas HAUBURSIN  
(Directeur adjoint)  
Rue de Mettet, 127  
5620 Florennes

Tél. : 071/68.86.73 - Fax : 071/68.77.03

Ou par email à l'adresse : [info@atelier85.be](mailto:info@atelier85.be)

Retrouvez les descriptifs complets de ces profils sur [www.references.be](http://www.references.be)

200095084

La Maison de Repos et de Soins « au Fil de Hoëgne »  
du CPAS DE PEPINSTER recrute du personnel

## INFIRMIER

**Vous êtes infirmier(e)  
et vous souhaitez vous investir pleinement  
pour le bien-être de la personne âgée ?**

Contactez notre direction au **087/46.04.16**  
ou par mail aux adresses suivantes  
[pascale.labille@pepinster.be](mailto:pascale.labille@pepinster.be)  
ou [rémy.deguedre@pepinster.be](mailto:rémy.deguedre@pepinster.be)

**Vous travaillerez dans un cadre agréable,  
moderne et familial.**

**Vos avantages :**  
**CDI, +11% pour prestations irrégulières,  
primes spécifiques,  
aménagements de fin de carrière, etc.**

200095614

200095614

## APPEL À CANDIDATURE

2000912427



L'Intercommunale Le Centre d'Accueil

«Les Heures Claires» recrute:

**Infirmier/ière  
et aide-soignant(e)**

pour les Résidences

Philippe-Wathelet à Borgoumont,  
Léon d'Andrimont à Limbourg  
et Les Heures-Claires à Spa

MR - MRS et CONVALESCENCE

### Profil:

- Infirmier(e) bachelier (A1) ou infirmier(e) breveté (A2) ou aide-soignant(e)

### Description de la fonction:

Dispenser les actes de l'art infirmier et du soignant nécessaires à la prise en charge de nos résidents, en collaboration avec l'équipe pluridisciplinaire dans le respect de chaque résident.

### Offre:

Un contrat à temps plein ou à temps partiel, dans un environnement de travail sociable, stable et enrichissant.

Salaire en fonction du barème du service public et régime de vacances attrayant propres au secteur public.

Intercommunale moderne, où il fait bon vivre et travailler, participant activement à la mise en place du modèle Tubbe dans lequel le Résident se situe au cœur des décisions.

Les personnes intéressées par cet emploi et répondant aux conditions d'accès peuvent adresser à la Responsable Ressources Humaines, Madame PARISIS Anne-Françoise:

- Un **Curriculum vitae**, une **lettre de candidature** et une **copie du diplôme** requis, par mail à l'adresse suivante: [af.parisis@cahc.be](mailto:af.parisis@cahc.be)

Responsable des Ressources Humaines, Madame Parisis Anne-Françoise  
Avenue Reine Astrid 131 - 4900 SPA - Tél. : 087/77.41.61

2000912427

**DELTA**  
**THERMIC**  
Let's be partners

Chauffage • Ventilation • Conditionnement d'air • Sanitaire

[www.deltathermic.lu](http://www.deltathermic.lu)

+352 31 77 50

Zare Ilot Ouest, 14 - L-4384 Ehlerange  
N° d'Entreprise: LU 16022121

Actif depuis plus de 25 ans au Luxembourg, nous recherchons divers talents expérimentés ou non pour renforcer nos équipes sur le terrain.

Vous rêvez d'un nouveau challenge ? D'un emploi qui vous passionne dans un secteur en évolution constante ? Ce job est fait pour vous ! Rejoignez-nous !

### Cherche ouvrier Chauffage-Sanitaire-Ventilation

- Pour Entrée immédiate -

#### Votre profil

- Vous êtes ponctuel disponible organisé et méticuleux dans votre travail.
- Vous avez une expérience probante dans le secteur du chauffage, sanitaire et ventilation.
- Vous êtes capable de travailler le cuivre, l'électrozingué, le multicouche, l'acier, le fusiotherme,...
- Vous êtes capable de réaliser des conduits d'égouttage.
- Vous aimez travailler en équipe.

#### Nous vous offrons :

- Un emploi plein temps 40H/sem à durée indéterminé
- Un salaire attractif selon vos connaissances
- Un véhicule pour effectuer les déplacements maison/chantier.

Si vous êtes intéressé(e) par l'offre, n'hésitez pas à nous envoyer votre candidature à :

Delta Thermic S.A.  
14, Z.A.R.E. Ilot Ouest  
L-4384 Ehlerange  
[Julien.annet@deltathermic.lu](mailto:Julien.annet@deltathermic.lu)

2000949675

2000949675

# Références

References.be

Régions

02 225 56 45  
hello@references.be

**ALTER**eco sprl  
Nicolas RENARD  
+32 (0) 69 67 24 10

Avenue de la Résistance, 2a  
7900 LEUZE-EN-HAINAUT

nicolas.renard@altereco.be

Chauffage - Sanitaire - Ventilation - Climatisation

**Notre entreprise de Leuze-en-Hainaut recherche très ACTIVEMENT :**

- 1 personne qualifiée capable d'accomplir des travaux d'entretien et de maintenance sur chaudière gaz/fioul (L1-G1) et petits travaux sanitaires divers.
- 2 personnes qualifiées capables d'accomplir des travaux de montage d'installation de chauffage et sanitaire.

Pour toutes informations, merci de prendre contact avec nos bureaux au 069 67 24 10

**FISCALIFWA** Group  
Un RÉSEAU DE FIDUCIAIRES EN PLEINE EXTENSION recherche

**DES COMPTABLES (EXPÉRIMENTÉS ET JUNIORS)**  
en vue d'un engagement en CDI pour les régions de :

- Eghezée - Namur - Fosses-la-ville
- Barvaux - Marche - Hamoir
- Lens - Soignies
- Theux - Spa - Stavelot
- Waremme - Hannut - Nandrin
- Neufchâteau - Virton

**DESCRIPTION DE LA FONCTION :**

- Comptabilité de A à Z ;
- Gestion complète des dossiers.

**PROFIL :**

- Bachelier en comptabilité ;
- Une bonne connaissance en fiscalité ;
- La connaissance du secteur agricole est un atout supplémentaire ;
- Possède un véhicule et le permis B.

**DONNÉES DE CONTACT POUR L'ENVOI DES CANDIDATURES :**  
Veuillez envoyer votre candidature à jeanclaude.jadot@fiscalifwa.be ou info@fiscalifwa.be au plus vite.

**ÖWOB**  
ÖFFENTLICHER WOHNUNGSBAU OSTBELGIEN

Ostbelgien

**DE** Die Öffentlicher Wohnungsbau Ostbelgien GmbH sucht einen **GESCHÄFTSFÜHRENDEN DIREKTOR (M/W/X)**.

Alle weiteren Infos finden Sie unter [owob.be/jobs](http://owob.be/jobs)

**FR** La sprl Öffentlicher Wohnungsbau Ostbelgien recherche un **DIRECTEUR-GÉRANT (H/F/X)**.

Retrouvez toutes les infos sur [owob.be/jobs](http://owob.be/jobs)

2000960249

**La Maison Sérésienne, s.l.s.p.**  
agrée par la Société Wallonne du Logement, recrute  
**UN DIRECTEUR - GÉRANT (H/F)**

Le directeur-gérant assure le management opérationnel et le pilotage de la société. Il met en œuvre la politique définie avec le Conseil d'Administration auquel il propose une stratégie de développement et de fonctionnement concernant la gestion financière, humaine et patrimoniale de la société. Il assure la gestion journalière de la société en collaboration avec les différents services qu'il supervise.

**CONDITIONS D'ACCÈS AU RECRUTEMENT** (art. 158 §1, 129 et 150 du CWHD et article 7 du Décret du 29 mars 2018) :  
**Expérience** requise de minimum dix années dont cinq dans une des matières suivantes : logement, gestion, management, contrôle/audit.  
**Diplômes requis** : diplôme permettant l'accès à un emploi de niveau 1 ou de niveau 2+ à la Région wallonne ou se prévaloir de l'occupation d'un poste de niveau 1 ou 2+ en qualité de fonctionnaire ou d'agent lié par un CDI au sein de l'administration.  
**Connaissances requises** : réglementation du secteur du logement public, CWHD; réglementation comptable, fiscale, droit civil, droit social ; législation des marchés publics, gestion de projets ; techniques du bâtiment ; maîtrise des outils informatiques ; ouverture aux nouvelles techniques de communication.

**PACKAGE SALARIAL :**

- Contrat de type CDI avec un régime de travail à temps plein (36h/semaine) - prestations effectives 40h/semaine avec RTT.
- Rémunération équivalente au barème A3 Région Wallonne, avec possibilité de valorisation des années d'expériences professionnelles jugées pertinentes au regard de la fonction.
- Avantages : 13<sup>e</sup> mois, prime de fin d'année, assurance groupe, assurance hospitalisation, chèques repas, GSM de fonction, PC portable, voiture de société.

**PROCÉDURE DE RECRUTEMENT :**

- une épreuve écrite éliminatoire portant sur les connaissances requises (50% dans chaque matière et 50% au général) ;
- un assessment sur rendez-vous personnel ;
- un examen oral devant un jury sur rendez-vous personnel.

Les actes de candidatures comprenant lettre de motivation, cv avec photo, copie du ou des diplômes, attestations d'ancienneté doivent parvenir au plus tard le 04 janvier 2022 :  
par courriel : [direction@maisonseresienne.be](mailto:direction@maisonseresienne.be)  
ou par voie postale à La Maison Sérésienne SCRL - Recrutement  
A l'attention de Mme BERTOCCHI Franca, Directrice-Gérante. Place des Verriers, 11 à 4100 SERAING

Transport **VANDERVORST** nv  
à la recherche de:

En route vers une nouvelle carrière!

**CAREERS**  
NEXT EXIT

**CHAUFFEUR (CE) + ADR**

**On offre :**

- Prime supplémentaire pour l'ADR • chèques-repas
- assurance hospitalisation • assurance collective
- abonnement téléphone portable.

Puis postulez avant de rater la sortie

Transport **VANDERVORST** nv  
Zaventemsesteenweg 93, 1831 Diegem  
Tel: 02 / 704 40 70

**LES ETS CRESPIN (TILLEUR)**  
recherche un(e)

**vendeur(se) comptoir outillage**

en vue d'un contrat à durée indéterminée 38h/semaine  
Horaire : du lundi au samedi (jour de repos en semaine)

**LES TÂCHES DEMANDÉES SONT VARIÉES :**

- Une bonne connaissance dans l'outillage électrique et manuel est nécessaire.
- Vous aimez travailler en équipe.
- Vous êtes à l'aise avec l'outil informatique.
- Vous êtes résistant au stress.

**NOTRE ÉQUIPE VOUS ATTEND.**  
Les candidatures se font uniquement par mail [stephanie.crespin@crespin.be](mailto:stephanie.crespin@crespin.be)  
Une réponse sera donnée aux candidatures répondant aux critères de l'annonce.

ENTREPRISE DE CONSTRUCTION ET DE RÉNOVATION DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGION

**CHRISPEELS**  
RÉNOVATION

RECHERCHE

PERSONNES QUALIFIÉES EN  
**MAÇONNERIE**  
**MENUISERIE**  
**PLOMBERIE**

ET/OU

PLUSIEURS POSTES DISPONIBLES. VENEZ REJOINDRE UNE SOCIÉTÉ EN PLEINE EXPANSION !

CONTACT : [INFO@CHRISPEELS.BE](mailto:INFO@CHRISPEELS.BE) - 0495 86 02 20

**mmi** asbl

Recherche pour **SRA Phénix**  
Service Résidentiel pour Adultes Polyhandicapés physiques  
61, Grand Chemin, 7063 Neufvilles

**Infirmiers (m/f), temps plein, temps partiel de jour**  
Poste libre (1 week-end sur 3 est à prester)  
**Nous recherchons aussi des aides-soignants temps partiel**

Candidatures à enregistrer sur le site [www.asbl-mmi.be/jobs](http://www.asbl-mmi.be/jobs), onglet «infirmier» ou onglet «aide-soignant»

**En incapacité de travail ou invalide ?**  
Des entreprises recherchent des personnes pour l'entretien, chauffeurs livreurs de petits colis, agents d'accueil, dessinateurs (DAO), auxiliaires administratifs, conducteurs de chariots élévateurs, H/F

Après une formation, PRORIENTA peut vous aider à décrocher le poste  
Contact : Laurence Tréhoux  
069/89.08.55 ou 0470/36.37.85

**prorienta**  
CENTRE ASBL

**INAMI**  
Wallonie

**URGENT! RECHERCHE**  
**FILLE / GARÇON DE COMPTOIR & SALLE**  
ou **ÉTUDIANT(E)** (JOURNÉE)

Dynamique, Autonome, Ponctuel(le), Bonne présentation, Expérimenté(e)  
1/3 temps minimum  
Se présenter avec CV et photo les lundis, mardis, jeudis et vendredis avant 15h

**TAVERNE D'ARTOIS**  
Rue Féronstrée 175 - LIÈGE

**AMG BATI PRO**  
VOTRE MAISON ENTRE DE BONNES MAINS

ZINGUERIE - PLATE-FORME  
BARDAGE - FAÇADE - MAÇONNERIE  
PLAFONNAGE

**engage ouvrier(s) Q1**

0495 185 285 - 0496 964 469  
[amgbatipro@gmail.com](mailto:amgbatipro@gmail.com)

**AUTRE**

**I-480**  
Demande personne pensionnée pour entretien de toilettes. Info 0475/534921

**I-487**  
**HORECA / COMMERCE DE DÉTAIL**

<BR/>PIZZERIA Pinocchio ch commis cuis/livreur av exp + permis B polyvalent 20h/sem rég Angleur + fille de salle av exp ds horeca 0475/737421 avant 12h

CHERCHE fille de comptoir avec plan activa pour café le Castel à Vottem 0498/848025

CHERCHE vendeuse expérimentée en boulangerie/pâtisserie min 3/4 tps 0495/701999

DAME aide-soignante avec expérience toilette courses ménage souper etc ... disp véhicule 0492/530934

CLEANING TICKETS litres services Aywaille engage aides ménagères pr région Aywaille et env entrée immédiate 04/2636348

CHERCHE pensionné(e) 1 à 2 jours/sem pour vente meubles et salons. Petite exp désirée Seraing 0475/493331<BR/>

**J'ai enfin trouvé ma voie.**

Toutes les formations sont sur **Références Academy**.  
Le site qui rassemble toutes les formations : académiques, professionnelles et continues.  
Trouvez votre formation sur [Referencesacademy.be](http://Referencesacademy.be)

**Références Academy**

Retrouvez + de 2.500 offres d'emploi près de chez vous sur [References.be](http://References.be)

**Références**

# Références

References.be

Régions

02 225 56 45  
hello@references.be

## DEVIENDRAS-TU LE SOURIRE D'ALDI ?

Aujourd'hui, ALDI recherche beaucoup de nouveaux **#CracksDeChezALDI** qui ont envie de retrousser leurs manches.

**NOUS SOMMES À LA RECHERCHE DE :**

// **COLLABORATEURS DE VENTE**

// **ASSISTANTS MANAGER  
DE MAGASIN**

Ton sourire accueillera-t-il bientôt nos clients ?



Comment postuler ?  
Rien de plus simple !  
Scanne ce QR code  
ou rends-toi sur  
[aldi.be/jobs](https://aldi.be/jobs)



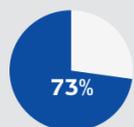
2000955276

## Vous venez d'embarquer dans votre nouvel emploi ? Augmentez vos chances de réussite !

Ça y est ! Vous avez été embauché et venez d'entrer en service. Comment faire en sorte de vous intégrer et de vous sentir rapidement à l'aise dans la culture de l'entreprise ? Mieux encore : en suivant ces conseils, vous obtiendrez des résultats sur le long terme.



Chez 83 % des Top Employers belges, vous avez l'occasion de rencontrer un membre de la direction



Chez 73 % des Top Employers belges, vous vous voyez attribuer un parrain ou une marraine dès votre entrée en service



Chez 85 % des Top Employers belges, une activité de bienvenue est organisée au niveau de l'équipe

### 1. MONTREZ VOTRE IMPLICATION !

Vous avez l'occasion de rencontrer un membre de la direction ? Saisissez-la et posez des questions. Donnez un feed-back au service RH concernant vos premiers jours de travail et vos premières impressions sur l'entreprise. Ce faisant, vous montrerez non seulement votre implication, mais vous aiderez aussi les futurs collaborateurs.

### 2. CHERCHEZ UN PARRAIN OU UNE MARRAINE

Demandez à un membre de votre équipe de vous familiariser avec l'entreprise. Nous songeons ici surtout aux lois coutumières, comme le code vestimentaire, les habitudes de lunch, la façon de collaborer et la culture de l'entreprise.

### 3. RÉSEAUTEZ

Proposez un lunch d'équipe ou planifiez une rencontre avec des collègues d'autres départements. Restez en contact avec les collègues qui sont entrés en service en même temps que vous. Ils travaillent peut-être dans d'autres départements, mais ont les mêmes questions : garder le contact est la base d'un réseau solide et diversifié.

# 100.392

collaborateurs développent leurs talents  
chez les 59 Top Employers de Belgique

En 2017, 1229 entreprises dans le monde ont obtenu la certification Top Employers.  
Découvrez toutes ces entreprises sur [www.top-employers.com](http://www.top-employers.com).

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux :  
@TEBelgium | [Top Employers België/Belgique](https://www.linkedin.com/company/top-employers-belgium/)



2000955276