

Future of Work



© PHOTO: PRIVÉ

DANS CETTE ÉDITION :

La formation continue
au défi de l'évolution des
compétences des individus.

PAGE 3

Le facility management
change de nature.

PAGE 5

**Départements RH : c'est le grand
tsunami législatif !**

PAGE 10

Employeurs et employés : un fossé à combler

Denis Pennel prône une politique plus
individualisée en matière de RH.



WWW.WENAP.BE

**Boostez la productivité de votre entreprise
tout en prenant soin de vos employés !**

Découvrez comment notre solution clé en main peut aider vos
équipes à atteindre leur plein potentiel.



Introduction

« Il faut apprendre à aimer et cultiver les talents »

La formule « guerre des talents » fait rage ! Toutefois, qualifier de la sorte une situation tendue sur le marché de l'emploi n'est en rien approprié. Cela suscite un sentiment de peur. Apprenons à positiver ! Jeroen Franssen, Senior Expert Talent, Labour Market & Organisation chez Agoria.



Jeroen Franssen

SENIOR EXPERT TALENT,
LABOUR MARKET &
ORGANISATION CHEZ AGORIA

La Belgique a récemment franchi le cap des 5 millions de personnes au travail, soit un niveau jamais atteint !

Un triple souci

Sur le marché du travail, les entreprises sont confrontées à un triple souci. Le premier est quantitatif : les candidats sont trop peu nombreux face aux postes à pourvoir. Le deuxième est qualitatif : les technologies évoluent si vite que les compétences ne s'adaptent pas au même rythme. Par le passé, un seul diplôme assurait toute l'évolution d'une carrière, mais ce temps est révolu. Le dernier souci est lié à la non-croissance de la productivité, défi auquel la réponse ne peut plus être de devoir « travailler plus dur », mais plutôt d'organiser le travail de manière plus confortable.

Positivez !

La Belgique a récemment franchi le cap des 5 millions de personnes au travail. C'est un niveau jamais atteint. Il y a certes aujourd'hui un plus grand nombre de postes à pourvoir que de candidats disponibles. Néanmoins, cette situation doit être vue positivement : maximiser le potentiel des personnes mises à l'emploi accroîtra la prospérité du pays et, dans la foulée, le bien-être de la société et un maximum de ses citoyens.

Oubliez le mouton à cinq pattes !

Les qualifications exigées par les entreprises sont généralement très élevées. Si bien qu'il s'avère souvent impossible de dénicher le candidat qui y correspond à 100 %. Les entreprises doivent dès lors miser bien plus sur l'évolution des compétences de leurs collaborateurs afin qu'ils puissent endosser une multiplicité de rôles dans différents projets. Elles doivent aussi

se saisir de la diversité comme d'une opportunité, en créant des équipes qui mêlent des profils complémentaires.

”

De nos jours, les travailleurs sont devenus beaucoup plus sensibles à la dimension sociale de leur job.

Flexible is beautiful !

Les entreprises et les collaborateurs demandent une grande flexibilité les uns aux autres, par exemple en termes de télétravail ou de plages horaires de travail qui ne cessent de varier. Toutefois, avant une telle exigence, toute entreprise devrait se poser des questions sur la nature de sa mission et l'adéquation de celle-ci avec ses structures et son fonctionnement. De nos jours, les travailleurs sont devenus beaucoup plus sensibles à la dimension sociale de leur job. Pour attirer et retenir des collaborateurs, l'entreprise doit adapter son discours pour leur faire entendre que son action s'inscrit dans cette dimension. Sur cette base de sens partagé, il est plus évident d'exiger de l'autre une certaine flexibilité.

Mais avant toute chose, nous devons abandonner cette vision d'une guerre des talents. La guerre est un désastre ! Il faut au contraire apprendre à aimer et cultiver les talents... ■



4

Secteur du nettoyage

Les processus se digitalisent.

8

Top Employer

Entretien avec Pierre Matelart,
Chief People Officer de EVS
Broadcast Equipement.



9

Attractivité

7 stratégies pour attirer et fidéliser les talents.



fr.planet-business.be

Retrouvez plus d'information sur notre site.



Planet Business Belgique

@MediaplanetBE

Mediaplanet

Mediaplanetbe

Mediaplanet Belgium

Managing Director:

Leoni Smedts

Head of Production:

Daan De Becker

Production Manager:

Nicolas Mascia

Head of digital:

Stijn Rosiers

Digital Manager:

Nicolas Michenaud

Business Developer:

Lino Marchesi

Project Manager:

Manon Vanwoonsel

Tel: +32 2 421 18 26

E-mail: manon.vanwoonsel@mediaplanet.com

Rédaction:

Philippe Van Lil, Olivier

Clinckart, Joris Hendrickx

Lay-out: i Graphic

E-mail: info@i-graphic.be

Print:

Roularta

Distribution:

Trends-Tendances

Mediaplanet contact

information:

Tel: +32 2 421 18 20

E-mail: redaction.be@mediaplanet.com

D/2023/12.996/6

La formation continue au défi de l'évolution des compétences des individus



Philippe Lambrecht

PROFESSEUR À L'UCLouvain



Steve Tumson

CO-PRÉSIDENT DE L'AILouvain



Anne Grzyb

DIRECTRICE DE L'INSTITUT UNIVERSITAIRE DE FORMATION CONTINUE DE L'UCLouvain

Dans un monde où des métiers évoluent ou disparaissent chaque jour et d'autres se créent, l'Université agit et anticipe pour répondre à ces nouveaux besoins. **Texte :** Olivier Clinckart

Aujourd'hui, il n'est plus réaliste de penser que tous les savoirs et les compétences utiles dans une vie peuvent s'acquérir de manière définitive au terme d'un cursus. La formation continue constitue donc un enjeu majeur, tant pour les individus que pour l'évolution de la société.

Pour Philippe Lambrecht, Professeur à l'UCLouvain, le constat est clair : « L'inquiétude concernant les ressources est grandissante. Tous nos modèles doivent évoluer. Pensons innovation et transition : la mission de l'université est d'aider les étudiants et étudiantes en formation initiale et continue à acquérir des compétences utiles afin que notre société puisse survivre à ces multiples changements profonds. »

Soutenir le développement accéléré des compétences

Aujourd'hui, les employeurs attendent de la part des étudiants fraîchement diplômés,

non seulement des connaissances disciplinaires approfondies, mais également des compétences transférables pour relever les futurs défis sociétaux et s'adapter à un marché du travail en forte évolution (transition écologique, économique et numérique).

Dans cette optique, la formation en alternance constitue une excellente démarche, comme le précise Steve Tumson, Co-Président de l'AILouvain (Alumni EPL) et Consultant en Technology & Management : « Une expérience en entreprise permet aux étudiants d'acquérir des compétences spécifiques tout en les confrontant directement à la réalité du terrain. Ceci leur demande non seulement de mobiliser (et donner du sens !) à une partie des concepts théoriques appris, mais aussi de faire preuve de capacité d'adaptation. »

Développer les compétences-clés

Sur base de plusieurs sources, dont le rapport du Forum Économique mondial (**), une étude (*) a identifié les 12 compétences clés prioritaires pour les années à venir.

Comme l'explique Anne Grzyb, Directrice de l'Institut universitaire de Formation Continue de l'UCLouvain, « La formation tout au long de la vie est essentielle dans une politique efficiente en matière de marché du travail et de compétitivité. Il est primordial pour l'UCLouvain de garder un contact constant avec le monde professionnel, afin que nos formations continues aient pour objectif l'évolution des compétences des collaborateurs et permettent ainsi aux entreprises de rester compétitives et de répondre aux défis sociétaux. » ■

| *A global framework to describe and analyse transferable skills. C. Jacqmot, C. Mathelart. 2020

| **The Future of Jobs Report 2020, October 2020



Pour plus d'informations : <https://uclouvain.be/fr/etudier/iufc/formation-continue-catalogue.html>

RH : du transactionnel au relationnel



Tine Van Brandt

CEO DE TOBA HR SOLUTIONS

L'automatisation de la planification des effectifs permet aux organisations d'harmoniser leurs capacités et leurs besoins de manière optimale. Elle permet aux ressources humaines de se recentrer sur le relationnel (plutôt que sur le transactionnel) et d'accroître ainsi leur valeur ajoutée. Entretien avec Tine Van Brandt, CEO de Toba HR Solutions.

Texte : Joris Hendrickx

Tine Van Brandt : « Toba HR Solutions propose la meilleure solution logicielle pour la planification des effectifs. Nous faisons en sorte que la bonne personne (avec les bonnes qualifications et la bonne expérience) soit employée au bon endroit (lieu, tâche, projet) au bon moment. »

Intégrations du côté des entrées et des sorties

« Parallèlement à la planification du personnel, notre plateforme offre également des modules de gestion du temps et des talents, avec une couche de services tels que le libre-service pour les employés et les rapports qui l'accompagnent. Vous pouvez donc opter pour une solution unique et inté-

gréée dans la plateforme Toba HR. Nous nous intégrons également aux solutions existantes du client qui fournissent des données pour la planification ou utilisent ses résultats, comme les packages de rémunération et les secrétariats sociaux », explique Tine Van Brandt. « Songez aussi aux intégrations avec des solutions pour développer des packages d'e-learning, avec contrôle d'accès ou systèmes de pointeuse. »

Nombreuses possibilités de paramétrage

Tine Van Brandt : « Nos solutions sont non seulement très intéressantes pour les grandes entreprises, mais aussi pour les petites organisations complexes, puisqu'elles peuvent par exemple configurer dans l'outil le travail en shift, les horaires flottants et les règlements spécifiques relatives aux pauses et aux heures supplémentaires. Elles peuvent aussi choisir d'imposer des règles rendant impossible de sortir des possibilités de planification approuvées. »

« La configuration de notifications et de flux de travail est une autre possibilité. Le planificateur peut alors passer outre les règles sur la base de l'approbation du collaborateur ou du dirigeant concerné. Il y a



énormément d'options de paramétrage, afin de vous permettre d'organiser le travail de vos collaborateurs comme vous l'entendez. »

« La planification est essentielle pour l'entreprise et l'expérience des collaborateurs est cruciale. Dans ce cadre, les outils de Toba HR remplacent le travail manuel complexe et sujet à erreurs, et renforcent la qualité, la précision et la rapidité de la planification du personnel », conclut Tine Van Brandt. ■

Nous faisons en sorte que la bonne personne soit employée au bon endroit au bon moment.



Pour plus d'informations : tobahr.com



Tanja Barella

DIRECTRICE
DE LA BELFA

Facility management

Les bonnes recettes d'une expérience de travail réussie

Pour créer une « workplace experience » optimale, les entreprises doivent fournir un cadre agréable à leurs collaborateurs. À cette fin, être à leur écoute et assurer une bonne collaboration entre les départements sont essentiels.

Texte : Philippe Van Lil

Culture d'entreprise - L'expérience individuelle du travail naît entre autres d'éléments intangibles, généralement désignés comme la culture d'entreprise. Celle-ci s'exprime notamment dans la stratégie déployée par les différents départements - Facility Management (FM), RH, IT, Finances ; ils la conçoivent et la guident.

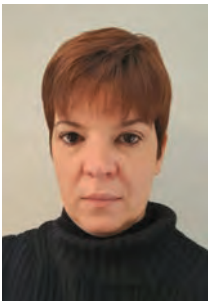
Harmonie - La collaboration et la communication entre les départements sont incontournables. Pour Tanja Barella, Directrice de la Belgian Facility Association (Belfa), « c'est par exemple le département RH qui définit la politique de télétravail, mais le FM qui rend le lieu de travail agréable et adaptable. » Le télétravail ne se limite d'ailleurs pas au domicile du collaborateur : « Il concerne aussi des espaces de coworking ou de bureaux plus réduits répartis dans diverses régions facilement accessibles par les employés. »

Adaptabilité - Covid oblige, le télétravail a bousculé nos habitudes. « Il n'y a pas de mystère : quand ils sont au bureau, les gens veulent avoir la sensation d'être chez eux », poursuit notre interlocutrice. « Cela impose de redéfinir les espaces pour favoriser la convivialité, la collégialité et la créativité, y compris dans un espace comme un restaurant d'entreprise, qui devient par exemple aussi un lieu de réunion. »

À l'écoute - Les collaborateurs sont issus de générations aux habitudes bien différentes. Comme le rappelle Tanja Barella, « il n'est dès lors pas très facile pour les sociétés d'avoir un lieu de travail qui convienne à tous. Les plus jeunes sont souvent plus réceptifs aux notions de durabilité ou de responsabilité sociétale. Avant de décider quoi que ce soit, la direction doit être à l'écoute de ses employés et bien connaître son public. » ■

La digitalisation est bien présente dans le secteur du nettoyage

Active dans le nettoyage des bureaux et des sites industriels, la société Laurenty occupe quelque 4.700 personnes en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et dans le nord de la France. Comme le souligne Vanessa Evenepoel, Directrice des Ressources humaines, la digitalisation y est devenue un outil indispensable, à l'instar d'autres secteurs d'activité. **Texte :** Philippe Van Lil



Vanessa Evenepoel

DIRECTRICE DES
RESSOURCES HUMAINES
CHEZ LAURENTY

Comment la digitalisation s'intègre-t-elle à vos activités ?

Vanessa Evenepoel : « Nous y recourons dans le cadre de notre fonctionnement RH et de notre approche client. Elle permet entre autres de suivre les prestations de notre personnel, d'établir des KPI (Key Performance Indicator) et de déployer des systèmes d'enregistrement de la présence des collaborateurs sur le terrain, qui sera d'ailleurs obligatoire dès le 1^{er} janvier 2024. »

De quelle manière cet enregistrement fonctionne-t-il ?

V. E. : « Nos collaborateurs doivent scanner un QR code à l'aide d'un smartphone quand ils arrivent sur site et quand ils repartent. De la sorte, on peut enregistrer la présence sur chantier. Cette information est également accessible aux clients et pour les besoins de l'inspection sociale. Cet aspect de la digitalisation nécessite bien sûr de développer les compétences de nos collaborateurs, en particulier les plus âgés, concernant l'utilisation d'un smartphone et des applications nécessaires. »

Comment développez-vous ces compétences ?

V. E. : « Notre personnel reçoit, sous la forme de capsules vidéo, les formations nécessaires pour tous types de procédures. Dans le nettoyage, ces dernières sont très minutieuses. Précision importante : on ne décrit pas les procédures en mots, mais seulement en images, étant donné que tout le monde ne maîtrise pas forcément très bien le français ou le néerlandais. Les vidéos mettent en scène

des techniciennes de surface qui montrent, par exemple, quel matériel utiliser, avec quels types de produits par rapport aux surfaces, dans quelles quantités et de quelle manière. Ces vidéos restent disponibles quand le collaborateur se trouve sur site, ce qui constitue une aide précieuse, notamment en termes de sécurité pour lui-même. »

Quelles autres possibilités offre la digitalisation ?

V. E. : « Au niveau des ressources humaines, elle permet d'envoyer à nos collaborateurs des services RH l'enregistrement des prestations. Auparavant, le personnel d'encadrement devait remplir des fiches manuellement pour le suivi des prestations, alors que maintenant, il peut l'enregistrer et l'envoyer directement à notre service payroll. C'est un gain de temps pour tous. Une autre aide consiste à fournir au collaborateur le parcours à suivre dans un bâtiment ; il sait ainsi exactement quels sont les locaux à nettoyer et les tâches à réaliser dans chacun d'eux. Certaines tâches sont en effet quotidiennes, comme prendre les poussières ou laver les sols, alors que d'autres doivent être moins fréquentes, comme laver le dessus des armoires. Ce système est d'autant plus utile que le personnel doit parfois cumuler des missions dans plusieurs bâtiments et qu'il n'est pas toujours évident de garder tous les détails en tête. Enfin, notre secteur a de plus en plus souvent recours à l'utilisation de robots-nettoyeurs. Ils servent par exemple à laver le centre des pièces pendant que le technicien fait les plinthes, les angles peu accessibles et les dessus de meubles. » ■

Notre personnel reçoit, sous la forme de capsules vidéo, les formations nécessaires pour tous types de procédures.



Pour plus d'informations :
laurenty.com

Le facility management change de nature

L'arrivée des jeunes générations sur le marché du travail oblige le facility management à changer son fusil d'épaule. Les attentes tout comme les comportements, alimentaires par exemple, ne sont plus les mêmes. Bart Mariman, Chief Commercial Officer chez ISS Facility Services, nous éclaire sur le sujet. **Texte** : Philippe Van Lil

Quels changements observez-vous dans votre secteur ?

Bart Mariman : « Là où on parlait auparavant de facility management, on parle aujourd'hui de plus en plus 'd'expérience management'. Organiquement placé sous la tutelle du directeur financier, le facility manager a traditionnellement pour missions essentielles de réduire les coûts au mètre carré et d'assurer le bon fonctionnement des installations. Or, s'il travaille sur l'expérience vécue par les collaborateurs sur leur lieu de travail, il peut offrir bien plus de valeur ajoutée. Il y a, d'une part, le 'building design', où l'on fait en sorte que le bâtiment donne de l'énergie aux gens, et, d'autre part, le 'service design', où l'on s'assure que chaque élément faisant fonctionner un service apporte une expérience positive à l'utilisateur final. »

”

Si trouver du personnel est déjà compliqué, ce l'est encore plus de le garder : d'entreprises ont aujourd'hui un taux de rotation annuel de 25 % de leurs collaborateurs.

Constatez-vous d'autres évolutions ?

B. M. : « Depuis peu, nombre d'entreprises ont pour la première fois quatre générations de collaborateurs en leur sein : les baby-boomers de 60 ans et plus, et les générations X de 45 à 59 ans, Y ou milléniaux de 23 à 44 ans et Z ayant moins de 23 ans. Cette dernière génération a le plus gros impact dans les entreprises, car elle est particulièrement sensible aux problématiques en lien avec le changement climatique. Pour ces jeunes, l'entreprise doit agir en ce sens, sans quoi ils sont prêts à la quitter. Il faut être d'autant plus attentif à eux que le nombre de baby-boomers qui partent à la pension est plus élevé que les entrants de la génération Z. Il va donc être difficile de compenser les départs. Si trouver du personnel est déjà compliqué, ce l'est encore plus de le garder. Beaucoup d'entreprises ont aujourd'hui un taux de rotation annuel de 25 % de leurs collaborateurs. »



Bart Mariman

CHIEF COMMERCIAL OFFICER CHEZ ISS FACILITY SERVICES

Pratiquement, comment lutter contre ce phénomène ?

B. M. : « Les entreprises doivent avoir un impact très concret dans le domaine ESG - environnement, société, gouvernance. Cette problématique, qui a pris de l'importance en raison de l'arrivée sur le marché du travail de la génération Z, doit aussi se traduire au niveau des investisseurs. Ceux-ci sont de plus en plus conscients qu'une entreprise qui n'a pas de stratégie ESG risque de générer une moindre plus-value sur le long terme. Dans le domaine du facility management, prenons l'exemple du catering.

Certaines entreprises adaptent leurs menus en proposant une alimentation plus saine, en utilisant des produits de saison et en travaillant avec des producteurs locaux pour favoriser les circuits courts et réduire indirectement les émissions de CO₂. Des éléments tels que ceux-là apparaissent aujourd'hui de plus en plus dans les cahiers des charges. Dans le passé, même si on évoquait souvent ce genre d'idées, on finissait par les abandonner en se disant que ce n'était pas vraiment nécessaire car cela engendrait, par exemple, quelques euros de plus par repas. »

Quel est l'impact de la hausse du télétravail sur le facility management ?

B. M. : « Le télétravail a beaucoup gagné en importance avec la crise du Covid. Cela dit, passé le confinement, les premiers à revenir au bureau étaient les plus jeunes, car ils se rendent bien compte qu'on ne peut pas bâtir une carrière depuis son salon. Il faut avoir des contacts avec les collègues et le management, sans quoi on passe notamment à côté des projets importants. Il est cependant vrai que de manière générale, la hausse du télétravail ne facilite pas le travail des facility managers. On voit par exemple clairement des pics de présence du personnel les mardis et jeudis, une plus faible présence les lundis et mercredis et encore moins de monde les vendredis. Quand on est dans un bâtiment qui peut accueillir jusqu'à 2.000 personnes, cela demande une bonne maîtrise des coûts de l'énergie et des équipes, au niveau du catering, qui soient parfaitement adaptées à ces fluctuations. »

”

Cibler au mieux le profil du personnel de nos clients nous permet d'adapter notre offre.

Comment abordez-vous vos clients avec toutes ces contraintes ?

B. M. : « C'est du sur-mesure ! Les attentes d'une équipe de management d'une société d'assurances sont évidemment très différentes des attentes d'une société IT. Quand nous rencontrons un client, nous commençons par lui proposer de réaliser une enquête destinée à cibler au mieux le profil de son personnel afin d'adapter notre offre. Si, par exemple, la génération Z est très présente dans une entreprise, nous savons que ces jeunes consomment beaucoup moins de viande que leurs aînés lors des repas et même que leurs comportements alimentaires ne sont pas les mêmes. Les jeunes ont en effet notamment tendance à manger de petites quantités tout au long de la journée, alors que les plus anciens prennent un seul repas chaud, plus copieux, à midi. » ■



Pour plus d'informations :
be.issworld.com

Expertise

Employeurs et employés : un fossé à combler

Entre les aspirations des collaborateurs et les réalités du terrain, un écart conséquent s'est développé et s'est amplifié avec la pandémie. Entretien avec Denis Pennel, Directeur Général de la World Employment Confederation.

Texte : Olivier Clinokart

Quelles sont les nouvelles attentes des travailleurs ?

Denis Pennel : « Tout d'abord, une volonté de liberté de choix dans l'exercice de leurs fonctions, y compris en termes de lieu de travail : en partie chez soi, en partie au bureau et/ou dans des espaces tiers... Mais aussi par rapport au temps de travail : à temps plein, à temps partiel, avec des horaires décalés, en adaptant son rythme de travail en fonction de ses besoins personnels.

Une autre grande tendance est liée à la volonté de retrouver de l'autonomie dans l'exercice du travail. En effet, de nombreux managers se plaignent du temps très important qu'ils consacrent à faire du reporting, au détriment des tâches essentielles de leur fonction. »

”

Sur une moyenne mondiale, 40 % des personnes actives pensent à changer d'emploi dans les 3 à 6 mois.

En quoi la crise du Covid a-t-elle contribué à accroître ce phénomène ?

D. P. : « La pandémie a permis le travail à distance, faisant prendre conscience aux travailleurs à quel point ils pouvaient gagner en liberté et en autonomie. Parallèlement, la notion de bien-être en entreprise est devenue une priorité essentielle. Conséquence : le nombre d'offres d'emplois vacants n'a jamais été aussi élevé en Belgique et dans d'autres pays européens. De même, sur une moyenne mondiale, 40 % des personnes actives pensent à changer d'emploi dans les 3 à 6 mois. Cela démontre que nous sommes

clairement dans un marché du travail en plein bouleversement, avec de nouvelles attentes de la part des collaborateurs, mais qui sont insuffisamment satisfaites. »

Le constat dressé semble évident, pourtant il le paraît moins aux yeux des employeurs ?

D. P. : « Il serait d'abord judicieux de clarifier certains thèmes. Aujourd'hui, tout le monde parle du besoin de flexibilité sur le marché du travail, mais avec une compréhension différente. Pour l'individu, il s'agit davantage d'une notion de liberté et de choix quant à la répartition de ses horaires, tandis que pour l'entreprise, il s'agit plutôt d'adapter sa force de travail en fonction du carnet de commandes.

Un autre écart réside dans la notion d'autonomie, qui consiste plutôt, pour l'entreprise, en un concept d'agilité. C'est le cas également pour ce qui a trait à la formation professionnelle et au développement des compétences, où il existe une très forte attente de la part des individus. Or, on se rend compte que lorsqu'il s'agit de recrutement, les entreprises ont plutôt tendance à prospecter à l'extérieur, au lieu de considérer d'abord leur propre force de travail. »

Le modèle de management joue-t-il également un rôle ?

D. P. : « Certaines entreprises aimeraient faire revenir tous leurs collaborateurs au bureau à temps plein, car elles ont visiblement un manque de confiance dans la qualité ou la quantité du travail effectué à distance. Or, les chiffres de productivité pendant la pandémie contredisent complètement cette crainte.

Certes, une interrogation légitime des employeurs réside dans le fait que, si les collaborateurs ne reviennent pas au bureau, elle perd la diffusion de sa culture et l'interaction entre ses employés. Une solution de 100 % de télétravail ne me paraît donc pas souhaitable,

mais revenir à une situation de 100 % sur site, où tous les collaborateurs doivent être présents aux mêmes heures du lundi au vendredi, n'est pas davantage à recommander. Il convient de trouver une solution hybride et flexible à mi-chemin entre les deux. »

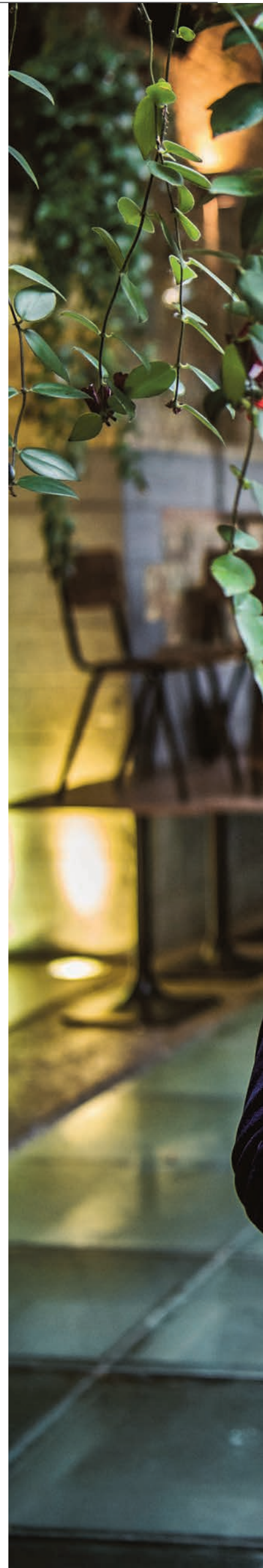
Un autre malentendu qui semble persister, c'est la notion du sens au travail ?

D. P. : « Cette notion regroupe tellement de compréhensions différentes, car chacun a sa propre vision du sens au travail. Je préfère parler de la place que les individus souhaitent accorder à leur travail. Diverses études démontrent qu'il y a toujours une valeur très importante accordée au travail, mais la pandémie a accéléré ce souhait d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. »

Que conseillez-vous aux entreprises pour combler ce fossé ?

D. P. : « Mon conseil essentiel est de ne pas essayer d'appliquer des règles qui soient les mêmes pour tout le monde. Ce système ne fonctionne plus aujourd'hui. Il convient de développer une politique plus individualisée. On observe une tendance à la consommation du travail : les individus souhaitent avoir du choix, de la liberté, et décider eux-mêmes de la façon dont ils vont exercer leur travail en fonction de contraintes ou envies, exactement comme ils consomment des biens et des services. Le travail est devenu un style de vie ! La réponse n'est donc pas d'apporter un produit unique et standardisé, mais bien d'individualiser les solutions.

Certes, une telle démarche complique considérablement la tâche des DRH, mais c'est un passage obligé. Cela se fait déjà en termes de rémunération, de plus en plus personnalisées, mais les conditions de travail peuvent l'être aussi, tout comme la possibilité d'offrir différents types de contrats répondant à la diversité des attentes et des besoins des individus. » ■





Les entreprises ont plutôt tendance à prospecter à l'extérieur, au lieu de considérer d'abord leur propre force de travail.

Plutôt que de sens, je préfère parler de la place que les individus souhaitent accorder à leur travail.

Mon conseil essentiel est de ne pas essayer d'appliquer des règles qui soient les mêmes pour tout le monde et d'opter pour une approche personnalisée.

© PHOTO : PRIVÉ

Denis Pennel

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION

Un Top Employer soucieux de la diversité et de l'inclusion

EVS Broadcast Equipment a été désigné Top Employer 2023. Divers critères ont mené la société liégeoise à décrocher ce titre enviable, dont l'une des priorités est de promouvoir la diversité et l'inclusion.

Texte : Philippe Van Lil

Cotée en bourse depuis 1998, EVS a développé une gamme de produits et services dans le domaine audiovisuel. Forte de quelque 650 collaborateurs, elle conçoit des systèmes de gestion, d'enrichissement et de distribution de flux vidéo utilisés par des clients comme la RTBF ou RTL en Belgique et CNN ou NBC aux États-Unis.

Comme l'explique Pierre Matelart, Chief People Officer de l'entreprise, le titre de Top Employer vient couronner un travail mené depuis plusieurs années, avec un mot d'ordre : « 'Great vision without great engaged Team members is irrelevant'. Autrement dit, une grande vision ne sert à rien si on n'a pas les bonnes personnes pour

en faire une réalité. Nous avons toujours eu le souci de donner à nos collaborateurs un environnement qui garantit un haut niveau d'engagement de leur part. »

“
Nous voulons des individus désireux de construire le futur ; nous recherchons le 'qui' avant le 'quoi'.

Le « qui » plutôt que le « quoi »

Pour garantir le bien-être et l'engagement de ses collaborateurs, l'entreprise promeut entre autres la diversité et l'inclusion, ce qui, aux yeux de notre interlocuteur, ne peut se concevoir l'un sans l'autre : « C'est comme une multiplication : si l'un des termes est



Pierre Matelart

CHIEF PEOPLE OFFICER D'EVS BROADCAST EQUIPMENT

égal à zéro, le résultat est nul ! » Ces deux aspects se traduisent au niveau des nationalités, des cultures, des personnes en situation de handicap, mais aussi des genres.

À cet égard, la société a à cœur de mettre en place toutes sortes de mesures pour diminuer petit à petit le fossé entre le nombre d'hommes et de femmes au sein de l'entreprise et, surtout, de garder ce gap identique quel que soit le niveau de fonction et les couches hiérarchiques. Par exemple, la grille salariale de l'entreprise se base sur une description des fonctions non genrée ; en clair, hommes et femmes doivent gagner la même chose.

Plus globalement, Pierre Matelart souligne que l'entreprise attend avant tout de la passion de la part de ses collaborateurs : « Nous

voulons des individus désireux de construire le futur ; nous recherchons le 'qui' avant le 'quoi'. » Tout cela s'inscrit aussi dans une vision à long terme qui dépasse le cadre de l'entreprise : « Nous soutenons diverses associations, notamment en donnant de courtes formations à des jeunes en décrochage ou en envoyant des PC dans les écoles pour que les jeunes puissent très tôt s'initier au développement informatique. Nous agissons aujourd'hui en pensant déjà à demain. » ■



L'administration fédérale est à la recherche de talents IT



Ilse Waumans

DIRECTRICE GÉNÉRALE
D'EGOV SELECT

Devenir informaticien pour le gouvernement fédéral ? C'est travailler dans un environnement moderne et humain où les possibilités d'évoluer et de faire la différence pour la société ne manquent pas. Entretien avec Ilse Waumans, directrice générale d'Egov Select.

Texte : Joris Hendriockx

Comment Egov Select fait-il le lien entre le gouvernement et les profils IT ?

Ilse Waumans : « La mission principale d'Egov Select ASBL est la recherche et le recrutement de profils IT, ainsi que la signature de contrats de sous-traitance avec eux et leur détachement auprès des institutions et services publics fédéraux. Nous le faisons toujours très spécifiquement à la demande de nos membres. Nous procédons à la sélection de candidats, nous présentons les profils les plus adaptés au service et, après un screening approfondi, quand les conditions sont réunies, nous faisons une proposition salariale pour un contrat à durée indéterminée au candidat et au service concerné. »

Quels sont les atouts d'Egov Select et du gouvernement en tant qu'employeur ?

I. W. : « De nombreuses institutions des services publics fédéraux utilisent des technologies de pointe. En règle générale, vous intégrez donc un environnement complexe, mais aussi avant-gardiste et attrayant, doté d'une infrastructure moderne. Et même si ce n'est pas encore tout à fait le cas, en tant qu'expert en informatique, vous pouvez faire en sorte que votre service progresse dans ce domaine. En outre, votre contribution crée une grande valeur ajoutée pour la société. Nous vous offrons un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, ce qui est caractéristique d'un emploi dans l'administration publique »

À quoi êtes-vous particulièrement sensibles ?

I. W. : « Il nous paraît avant tout essentiel de trouver une bonne adéquation entre le candidat, l'équipe et l'environnement dans lequel il se retrouvera. La culture et les valeurs de nos membres jouent un rôle crucial à cet égard. Nous ne nous arrêtons pas aux seules com-

pétences techniques. Et inversement, nous sommes de plus en plus attentifs à ce que nos talents soient bien traités par nos membres.

Nous nous sommes fixé un objectif important pour les prochaines années, celui d'améliorer le lien entre Egov Select, nos membres et nos talents, notamment en étant toujours plus présent sur le terrain. »

Quelles opportunités de développement offrez-vous ?

I. W. : « Nos membres assurent généralement eux-mêmes la formation des talents. Ils offrent par ailleurs des opportunités de développement à nos talents lorsque c'est possible. Et si ces opportunités font défaut, nous faisons appel à notre vaste réseau de membres afin de voir où nos talents peuvent trouver ces opportunités, et les réorienter s'ils le souhaitent. Cette mobilité interne est un atout majeur pour Egov Select. Depuis quelques années, nous offrons aussi aux candidats motivés et dotés de bon sens, quel que soit leur parcours, l'opportunité d'entamer une carrière dans l'IT en tant que développeur, ingénieur test ou analyste. » ■

Il nous paraît avant tout essentiel de trouver la bonne adéquation entre le candidat, l'équipe et l'environnement dans lequel il se retrouvera.



Pour plus d'informations :
egovselect.be

7 stratégies pour remporter la guerre des talents

L'inflation galopante, la récession imminente et l'indexation salariale automatique constituent jusqu'à ce jour des défis majeurs pour les entreprises. Mais la pénurie sur le marché de l'emploi est également tout sauf résolue. Trouver les bonnes personnes et les garder est la plus grande préoccupation du moment pour les entreprises. Romina Longo, experte en recrutement et gestion des talents, vous livre 7 conseils pour remporter la guerre des talents en 2023. **Texte :** Joris Hendrickx

1. Hire for will, train for skill

« Les entreprises ont encore trop souvent tendance à chercher le candidat parfait (« la perle rare »), et passent donc à côté de candidats qui pourraient tout à fait convenir. Elles devraient oser recruter « out of the box », autrement dit, engager les candidats qui ont la bonne attitude, et les former aux compétences attendues par la suite. Le potentiel, la motivation et l'attitude d'un individu sont souvent bien plus importants que ses compétences. À nous d'évaluer si ses valeurs et idéaux correspondent à ceux de l'entreprise. En parallèle, les entreprises doivent donc renforcer leur offre de formations et de perspectives de croissance en interne, et tenir compte de la capacité d'adaptation et de la courbe d'apprentissage des candidats. »

”

Que vous le vouliez ou non, le monde du travail a changé — place au *future of work* !

2. Flexibility is key

« À l'heure actuelle, les employeurs peuvent se démarquer en faisant preuve de souplesse en ce qui concerne le contenu de la fonction, les contrats, les horaires et les lieux et régimes de travail (temps plein ou partiel). En 2023, les collaborateurs s'attendent à pouvoir choisir où et quand ils travaillent, pour un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle. Un cadre flexible est donc essentiel. Veillez toutefois à les accompagner, pour qu'ils utilisent cette liberté à bon escient. À l'avenir, les bons responsables devront davantage juger leurs travailleurs à leurs résultats, et plus à leur emploi du temps. »

3. Moving around – but not out!

« Analysez vos équipes : tirez-vous vraiment le meilleur de chacun de vos talents ? Car oui, la perle rare travaille déjà pour vous. Prenez donc la peine de recenser proactivement les compétences de vos collaborateurs. Cela vous permettra de les utiliser au mieux, et de les soutenir dans leur carrière et leur développement. Un investisse-



© FOTO: NATHALIE STROOBANT PHOTOGRAPHY

Interrogez vos collaborateurs sur leurs besoins et impliquez-les dans l'élaboration de votre politique de bien-être au travail.

Romina Longo

MANAGING DIRECTOR OF YUOPHORIA, INTERIM MANAGEMENT & EXECUTIVE SEARCH, ET CONSULTANTE RH EN ENTREPRISE.

7. Rock the culture

« N'oublions pas un dernier facteur essentiel pour garder vos talents : votre culture d'entreprise. Pour un environnement stable et stimulant, proposer le repas de midi gratuit ou aménager une salle de sport sur place ne suffira pas. Adoptez plutôt une communication claire et ouverte avec l'équipe dirigeante, donnez régulièrement du feedback utile, et offrez stabilité et sécurité de l'emploi à vos travailleurs. Si cela vous semble trop procédurier, le recours à des processus clairs et fondés, couplé à une communication transparente, est pourtant la seule manière de cultiver une culture d'entreprise saine. » ■

Conclusion

Pour gagner la guerre des talents, nul besoin de vous battre

« Que vous le vouliez ou non, le monde du travail a changé — place au *future of work* ! », conclut Romina Longo. Les entreprises qui survivront aux prochaines années seront celles qui auront accepté cette évolution et compris que le marché est désormais celui des chercheurs d'emploi, et non des employeurs. Aujourd'hui, la mode est aux actions de recrutement créatives, qui font la part belle aux candidats. Pour gagner la guerre des talents, les employeurs doivent apprendre à privilégier le bien-être de leurs travailleurs, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, le télétravail ou le travail hybride, les formations au travail et autres stratégies du genre. » ■

ment dans la mobilité interne sera bénéfique à toutes les organisations, qui attireront les talents tant recherchés, mais seront également en mesure de combler les besoins en attendant de trouver la personne idéale. »

4. It's not all about the money

« S'il n'est pas recommandé de céder à la surenchère des salaires, il serait naïf de croire que le package salarial n'influence pas la décision des candidats. D'où l'importance d'élaborer une politique salariale solide, à commencer par un salaire conforme au marché, agrémenté d'avantages non financiers — formations, horaires flexibles... — à la carte, en fonction des besoins des travailleurs à ce moment de leur vie. »

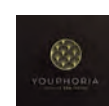
5. Misez sur les consultants indépendants

« En Belgique, bien trop d'employeurs rechignent encore à travailler avec des consultants indépendants. Ils leur préfèrent les nouvelles recrues sous contrat fixe. Pourtant, les freelances peuvent être

un bel atout pour le marché du travail et les organisations. Ce pool de talents flexibles est en effet bienvenu pour absorber les fluctuations du volume de travail, soutenir le cœur de vos activités, ou apporter des compétences uniques. Ces travailleurs indépendants sont flexibles, experts dans leur domaine et expérimentés, car ils ont bien souvent déjà un beau parcours professionnel. Dans la guerre des talents, sachez donc les apprécier à leur juste valeur. »

6. Le bonheur au travail : ne vous demandez pas quoi faire, mais comment le faire ensemble

« Pour des travailleurs heureux, travaillez au quotidien à votre politique de bien-être au travail. Interrogez vos collaborateurs sur leurs besoins et impliquez-les dans l'élaboration de cette politique, puisqu'elle est faite pour eux. Bien pensée, votre politique de bien-être au travail vous permettra d'attirer de nouveaux talents et de fidéliser ceux qui travaillent déjà pour vous. Avec plus d'implication, de productivité et moins d'absentéisme à la clé ! »



Pour plus d'informations :
youphoria.be

Départements RH : c'est le grand tsunami législatif !

Le gouvernement s'est fixé comme objectif d'augmenter significativement le taux d'emploi en Belgique. En conséquence, il a pris de nombreuses mesures en matière de gestion des ressources humaines. Olivier Wouters, Managing Partner au cabinet d'avocats Claeys & Engels, nous en dresse un état des lieux. **Texte :** Philippe Van Lil

À quels défis RH les entreprises sont-elles actuellement confrontées ?

Olivier Wouters : « Comme tout le monde, les entreprises sont sorties de la crise sanitaire pour se retrouver immédiatement plongées dans les événements liés à la guerre en Ukraine : hausse énorme des coûts, notamment énergétiques, et inflation. Elles doivent à présent envisager diverses solutions pour réduire ces coûts. Dans le même temps, un autre défi est d'attirer du personnel, mais surtout de le retenir. Et si on ne trouve pas l'oiseau rare sur le marché, il faut songer à former son propre personnel en interne. Autre élément, bien plus important qu'auparavant : veiller au bien-être physique et mental des collaborateurs. Enfin, les départements RH sont confrontés à un véritable tsunami législatif depuis la fin de l'an dernier. »

”

Concernant la semaine de 4 jours, notre enquête démontre l'intérêt de pas mal de travailleurs... mais aussi le manque d'enthousiasme des employeurs !

Quels sont les grands changements réglementaires ?

O. W. : « Il y a essentiellement tout ce qui s'intègre au 'Deal pour l'emploi' du gouvernement fédéral : la possibilité pour les travailleurs de passer à une semaine de 4 jours, le droit à la déconnexion, l'obligation pour les employeurs de définir un plan de formation, les mesures liées aux licenciements, etc. Nombre de ces changements, désormais effectifs dès le 31 mars, sont assortis de procédures très - voire trop - formalistes, avec des délais stricts... et des textes pas toujours très clairs ou transparents ! Dans certains cas, on attend les arrêtés royaux. »

Quel sera l'impact de la semaine de 4 jours ?

O. W. : « D'après notre récente enquête annuelle auprès de nos clients, on constate l'intérêt de pas mal de travailleurs... mais le peu d'enthousiasme des employeurs ! On peut le comprendre : pour une entreprise, il est par exemple difficile de se passer un



Olivier Wouters

MANAGING PARTNER AU CABINET D'AVOCATS CLAEYS & ENGELS

jour par semaine de son seul travailleur en contact avec la clientèle. De plus, cette mesure se greffe à une flexibilisation du travail déjà accrue en raison du télétravail 1 ou 2 jours par semaine. Environ un tiers des entreprises ont reçu des demandes, mais 70 % refusent le passage de la semaine de 5 à 4 jours. Si elles ne sont pas tenues de l'accorder, elles doivent cependant justifier leur refus par écrit au travailleur. »

Qu'est-ce qui change en matière de licenciements ?

O. W. : « La législation prévoit deux mécanismes : la mise en place d'un trajet de transition et la possibilité d'améliorer l'employabilité d'un travailleur en préavis.

Quand un employeur licencie un collaborateur, celui-ci peut désormais prêter tout ou une partie de son préavis au sein d'une autre entreprise, désignée comme l'utilisateur. Cela peut permettre au travailleur de vérifier si un emploi dans cette entreprise pourrait lui convenir. Il faut bien sûr définir la quote-part de la rémunération du travailleur et recourir à une agence de l'emploi - Actiris, Forem, VDAB - ou à une agence d'intérim. Pour l'employabilité, le législateur prévoit qu'on puisse splitter le package dans une proportion où un tiers de l'enveloppe est consacrée à des mesures d'amélioration de l'employabilité d'un travailleur en préavis, quand ce dernier est supérieur à 30 semaines ou qu'il y a une indemnité

compensatoire de préavis équivalente. Ces mesures ne sont pas précisément définies, mais on peut penser à de l'outplacement amélioré ou à de la formation. Ce mécanisme prévoit aussi l'intervention de l'ONSS et de l'ONEM... qui n'ont pas encore finalisé tous les accords politiques entre eux ! Donc, une fois de plus, les entreprises sont dans le vague pour mettre cela en œuvre. »

”

Au-delà de rendre des avis juridiques, nous rendons des avis stratégiques en prenant en compte la culture d'entreprise de nos clients.

Qu'en est-il des autres mesures ?

O. W. : « Elles concernent notamment les trajets de réintégration des travailleurs en absence de longue durée et la possibilité pour un employeur de mettre fin à un contrat de travail pour cas de force majeure médicale. »

Quels types d'aides apportez-vous à vos clients ?

O. W. : « Nous comptons au sein de notre cabinet plus de 85 avocats spécialisés dans les aspects juridiques des ressources humaines. En premier lieu, nous accompagnons nos clients via la diffusion d'un grand nombre d'informations, que ce soit sous la forme de newsletters, de séminaires ou de formations. Ensuite, au-delà de rendre des avis juridiques, nous rendons également des avis stratégiques, en prenant en compte à chaque fois la culture de l'entreprise concernée. Nous entendons répondre de manière très pragmatique à nos clients en leur offrant de vraies solutions. Nous réfléchissons aussi aux motivations qu'on pourrait donner au cas où un travailleur déciderait d'intenter une action en justice pour contester une décision de son employeur. Enfin, nous accompagnons bien sûr les entreprises devant les juridictions du travail en cas de litige. » ■

Le Work Near Home comme alternative au télétravail

C'est une tendance lourde : le travail à domicile fait place au Work Near Home. Pour nombre d'employés, la formule permet de retrouver de l'interaction sociale, tout en évitant les longs trajets jusqu'au siège central de leur société. **Texte :** Philippe Van Lil

Besoin de contacts sociaux

Edouard Cambier, Président de la Belgian Workspace Association, en est convaincu : « Le télétravail à domicile est un échec ! Si beaucoup d'employeurs estiment avoir bien géré de la sorte la crise sanitaire et ses différents épisodes de télétravail forcé, il en va tout autrement du côté des employés. Passé le soulagement initial de devoir faire des navettes quotidiennes, beaucoup de collaborateurs ont constaté que leur domicile ne constituait pas l'environnement de travail idéal. »

Manque d'ergonomie, de relations sociales et de bien-être : tels seraient les principaux griefs des employés à l'égard du travail à domicile, selon notre interlocuteur. Le retour aux longues navettes pour se rendre au boulot ne constitue cependant pas non plus la

solution idéale. D'où l'apparition d'une nouvelle tendance de fond : le Work Near Home. « Les espaces de coworking à proximité du domicile des travailleurs offrent une partie de la solution au problème lancinant de congestion de nos routes et de nos villes. Il existe de tels espaces dans la plupart des régions du pays ; ils sont facilement accessibles en transports en commun ou à vélo. »

Coworking en minibus équipé

En outre, ces espaces offrent bien entendu une alternative opportune à ceux qui désirent une infrastructure de bureaux adaptée à leurs besoins et une atmosphère de travail conviviale. À ce propos, notre interlocuteur relève aussi un autre aspect sympa : « Que vous soyez à Namur, Liège ou Tournai, vous



Edouard Cambier

PRÉSIDENT DE LA BELGIAN WORKSPACE ASSOCIATION

Si beaucoup d'employeurs estiment avoir bien géré la crise sanitaire et ses différents épisodes de télétravail forcé, il en va tout autrement du côté des employés.

vous retrouvez autour de la machine à café avec des gens du même coin que vous. » Dans le genre agréable, « on voit même apparaître des solutions de coworking très originales, comme la mise à disposition de minibus entièrement équipés, avec salle de réunion, cuisine et bar. Vous pouvez aller faire du brainstorming en pleine nature ! »

Au-delà de ces considérations, les économies engendrées par la réduction des déplacements domicile-travail ne sont pas non plus négligeables : « Elles sont estimées entre 10 et 18 euros par jour », relate Edouard Cambier. Grâce à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, les bénéfices pour l'environnement sont tout aussi évidents. ■

Des outils contre les discriminations en entreprise

Unia est un service public indépendant qui lutte contre la discrimination, promeut l'égalité et protège les droits fondamentaux. Didier Boone, Chef de service Accompagnement et Formation, incite les entreprises à développer un cadre de travail plus inclusif.

Texte : Philippe Van Lil

Quelle politique RH préconisez-vous en matière de recrutement et de rétention de personnel ?

Didier Boone : « Nous mettons l'accent sur une politique inclusive des ressources humaines. Ceci exige de reconnaître et valoriser de manière cohérente les compétences de chacun et d'accompagner toute personne dans son développement et son bien-être au sein de l'organisation, quels que soient son âge, son orientation sexuelle, son handicap, son origine ou tout autre critère protégé par la législation antidiscrimination. Notre action porte aussi sur le recrutement neutre et non discriminatoire d'un personnel diversifié. »

Où en sont les entreprises de ce point de vue ?

D. B. : « D'une part, nous constatons une évolution positive : la réflexion change au niveau des entreprises pour essayer d'atteindre une composition du personnel qui reflète la diversité de la société. Elles vont même un cran plus loin lorsqu'elles réfléchissent à la manière de garder ces collaborateurs et de les aider à développer leur potentiel. D'autre part, le nombre de signalements d'actes discriminatoires que nous recevons est en constante augmentation. L'an dernier, nous en avons reçu plus de 10.000, dont beaucoup se sont déroulés sur le lieu de travail. »

Quelles actions les organisations peuvent-elles mettre en place pour une politique plus inclusive ?

D. B. : « Cela peut prendre diverses formes. Exemple : l'organisation réfléchit d'une activité voire d'une journée complète où la participation de tous est garantie. Un team building tel qu'un accrobranche est le parfait



C'est l'accumulation d'une série de petites actions qui permet d'encourager et de ressentir le phénomène d'inclusion.

contre-exemple puisqu'il exclut potentiellement les personnes en situation de handicap ou qui ont un problème de santé. En fait, c'est l'accumulation d'une série de petites actions qui permet d'encourager et de ressentir le phénomène d'inclusion. Toute organisation désireuse de mettre en place l'une ou l'autre action peut consulter notre 'guide vers plus d'inclusion' sur notre site.

Y figurent aussi des éléments de la législation antidiscrimination, de quoi faire le point sur la situation d'une entreprise, ainsi que de nombreux exemples inspirants et outils pratiques. » ■

PIDA C&ES (Franchise **ANTAL**)

Your BeNeLux **ICT, Cyber Security**
and **Digital Talents Agency**

THE **5** **ANTAL** VALUES

1. Achieve

aim to achieve results everytime

2. Nurture

nurture business relationships

3. Trust

trusted advisors to our
candidates and clients

4. Aspire

aspire to be the best in our field

5. Lead

lead the way in global recruitment



www.antal.com

+32 477 21 65 20

pdagneau@antal.com

Pierre DAGNEAU

24C, rue du Village, 1320 Beauvechain

BELGIUM

