MARS 2019 **FR.PLANET-BUSINESS.BE**

MEDIA PLANET

Strategic HR

Le secteur vu par 10 experts :

« La personnalisation et l'individualisation des parcours de formation deviennent incontournables »

© PHOTO : KRIS VAN EXEL

INTRODUCTION

Tendances pour la période à venir dans le monde des RH

Le Top Employers Institute certifie des entreprises pour la qualité de leur politique RH. Leur enquête la plus récente révèle les tendances qui façonneront l'univers des RH pendant la période à venir. Le point avec Steven Van Raemdonck, Country Manager de l'institut.

Steven Van Raemdonck
Country Manager Top Employers Institute Belgique

Les entreprises impliquent davantage leurs collaborateurs dans leur politique RH. Demander un feedback signifie accroître l'engagement, et ce dernier est la clé pour valoriser le collaborateur et le lier longuement à votre entreprise : un élément crucial sur un marché du travail où les talents se font rares. Dans la pratique, les entreprises recueillent ce feed-back via divers canaux. Outre la classique enquête d'engagement dans le cadre de laquelle les collaborateurs peuvent formuler des suggestions, 38 % des Top Employers recourent aussi à de courts sondages sur des sujets précis, adressés à des groupes cibles spécifiques ou plus larges. Un canal complémentaire est la collecte d'avis qualitatifs et de feed-back via des groupes de réflexion.

L'impact de la numérisation

Ces dernières années, bon nombre de Top Employers ont investi dans la poursuite de la numérisation des RH. Concrètement, ils utilisent des logiciels pour rationaliser et mieux approfondir leurs processus RH. La quantité de données RH disponibles est énorme, et les logiciels aident à les rendre compréhensibles, à acquérir de nouvelles connaissances et à renforcer la prise de décision. On attend du HR Business Partner qu'il soit capable d'analyser ces données de les exploiter pour améliorer les processus RH.

Booster l'attractivité

Enfin, nous observons l'émergence croissante de techniques marketing dans les RH et ce, dans le but attirer de nouveaux talents. Les recruteurs modernes utilisent le modèle AIDA pour donner envie aux demandeurs d'emploi latents de venir travailler chez eux et misent grandement sur les médias sociaux. Alors que Facebook et LinkedIn avaient jusqu'il y a peu le monopole, Instagram connaît un succès grandissant pour soutenir l'image des employeurs. Logique, puisque la génération Y quitte massivement Facebook pour rejoindre ce canal plus axé sur le visuel. Mais c'est aussi un défi pour les entreprises, qui doivent trouver de nouvelles manières de se profiler comme employeur de choix.

Quant à la dernière évolution en date dans le domaine des RH, elle vient tout juste de pointer le bout de son nez, avec l'apparition de l'intelligence artificielle, des chatbots et d'applications diverses. Une période passionnante et stimulante attend le professionnel RH ! ■

Santé

Gretel Schrijvers, spécialiste du bien-être au travail, fait le point.

P05

Métiers d'avenir

Le secteur des drônes en plein développement.

P14

fr.planet-business.be

Retrouvez plus d'informations sur la digitalisation d'outils RH sur notre site.

STRATEGIC HR I MARS 2019

Managing Director: Leoni Smedts
Head of Production: Daan De Becker
Production Manager: Nicolas Mascia
Digital Manager: Stijn Rosiers
Business Developer: Cédric Deschutter

Project Manager: Sarah Perez I Tel: +32 2 421 18 37
E-mail: sarah.perez@mediaplanet.com

Rédaction: Philippe Van Lil I Maria-Laetitia Mattern
Olivier Clinckart I Joris Hendrickx

Lay-out: i Graphic I E-mail: info@i-graphic.be

Print: Roularta I **Distribution:** Trends-Tendances

Mediaplanet contact information: Tel: +32 2 421 18 20
E-mail: redaction.be@mediaplanet.com I D/2019/12.996/15

SUIVEZ-NOUS

/Mediaplanet @MediaplanetBE
Mediaplanet Belgium Mediaplanetbe
Mediaplanet

THE HUMAN TOUCH TO YOUR BUSINESS

Avenue de la Forêt, 190 - B-1000 Bruxelles
Tel : +32 (0)2 672 63 98 / Fax : +32 (0)2 675 30 12
Mobile : +32 (0) 475 32 59 94
recruit@leclere-consultants.be
www.leclere-consultants.be

" Dans le métier RH, l'aspect transactionnel est appelé à devenir fortement automatisé, mais parallèlement, le côté humain prend une place de plus en plus importante, ce qui n'a rien d'incompatible.

« Des processus RH flexibles au profit du développement des individus »

Les nouveaux défis auxquels font face les entreprises impactent également le rôle des Ressources Humaines. Entretien avec Angela Leone, HR Partners Expert et Ruben Lombart, Director HR Partners. **Texte :** Olivier Clinckart

Angela Leone
HR Partners Expert

Ruben Lombart
Director HR Partners

La digitalisation fait chaque semaine la une de l'actualité. Face à ce nouveaux défi, peut-on dire que la fonction RH est un métier qui doit se réinventer dans un rôle plus stratégique ?

Ruben Lombart : « La digitalisation est une conséquence du contexte dans lequel nous vivons. Le monde va plus vite, les informations circulent de plus en plus. Les RH doivent jongler avec la globalisation du marché, le vieillissement de la population et autres contraintes du même ordre. Le positionnement comme support stratégique du business doit donc d'autant plus se renforcer. »

Angela Leone : « Une position qui n'est toutefois pas naturelle : dans certaines entreprises, les Ressources Humaines ne sont pas présentes au comité de direction, tandis que d'autres ont un département RH plus stratégique et reconnu comme tel pour être à l'écoute des défis et analyser quelle sera la meilleure manière de les aborder. »

R.L. : « Les travailleurs eux-mêmes sont très demandeurs d'évolution, par exemple en matière de relation avec leurs employeurs et le contexte ainsi que les conditions dans lesquels leur job s'effectue. Ils expérimentent déjà la digitalisation au quotidien avec leur banque, leurs relations sociales, leurs achats en ligne… et donc aspirent à disposer de plus d'offre en digital HR que d'autonomie d'action (rôle, télétravail…). Dans le métier RH, l'aspect transactionnel est appelé à devenir fortement automatisé, mais parallèlement, le côté humain prend une place de plus en plus importante, ce qui n'a rien d'incompatible. Les entreprises cherchent de plus en plus à individualiser leurs approches et à mettre en place des processus RH suffisamment flexibles, car elles se rendent compte de l'impact important sur la rétention et le développement des individus. »

D'où l'importance de la notion d'engagement pour les collaborateurs d'une entreprise ?

A.L. : « L'engagement intrinsèque est, en effet, important. Il incitera le travailleur à aller chercher par lui-même le feedback nécessaire auprès de ses collègues pour aller vers ce qu'on attend de lui, sans nécessairement devoir recourir à son manager. De là à dire que les entreprises deviennent libérées en la matière, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. »

Certaines conventions en vigueur facilitent-elles ces évolutions ?

A.L. : « Certaines entreprises se retrouvent parfois empêchées d'agir, à cause de conventions collectives qui ne correspondent plus aux réalités actuelles. Or, pour privilégier une approche individuelle et permettre aux collaborateurs de participer à un processus de co-création au sein de leur entreprise, les processus doivent évoluer. La digitalisation est indispensable : il faut des outils-pilotes capables de donner une vue d'ensemble et individuelle, de mesurer les résultats.

Dès lors, les RH deviennent une sorte de bureau de consultance interne : elles sont là pour analyser les besoins, les traduire en priorités, choisir les bonnes combinaisons d'outils et processus qui permettront de déboucher sur une solution innovante et appropriée pour soutenir le business. »

" **La digitalisation est amenée à devenir un socle complémentaire essentiel de l'aspect humain des RH.**

La notion de job partagé constitue aussi un des grands défis RH ?

A.L. : « En effet, car au contraire des schémas rigides qui prévalaient, l'accent est mis désormais sur l'optique de faire travailler des compétences ensemble et d'avoir une certaine variation selon la progression de l'entreprise. Ce qui débouche aussi sur une meilleure flexibilité et une plus grande motivation. Mais cela nécessite d'identifier en permanence qui peut ou aimerait faire quoi et de se poser les bonnes questions. Le terme intelligence collective prend à cet égard tout son sens. »

D'où la nécessité d'une bonne capacité d'anticipation ?

A.L. : « Avec les changements rapides et réguliers du marché de l'emploi, les RH devront de plus en plus anticiper en permanence, en implémentant des systèmes très flexibles et des indicateurs de suivi qui permettront de réagir proactivement. Les RH doivent avoir un profil créatif ouvert au changement et pas uniquement un profil stratégique. »

Peut-on dire que la digitalisation des processus RH est déjà bien lancée aujourd'hui ?

R.L. : « C'est le cas pour le paiement des salaires : la plupart des petites sociétés disposent aujourd'hui d'un logiciel mis à leur disposition par leur secrétariat social. Pour les plus grandes entreprises, le processus administratif est automatisé. Le point d'action réside plutôt dans ce qui est lié à l'évolution de la personne, à sa place dans l'entreprise et les interactions entre toutes les informations. Quoi qu'il en soit, la digitalisation des processus n'ôtera jamais l'aspect humain des RH, mais est à coup sûr amenée à devenir un socle complémentaire essentiel. » ■

EN COLLABORATION AVEC

HRpartners

hrpartners.be

« Nous plaidons résolument pour une approche de blended Learning »

La révolution digitale réinvente l'apprentissage et de plus en plus de modules de formation sont disponibles en ligne. Pour Patrick Malvaux, Managing Director de Dyna Learn, les entreprises doivent y recourir tout en gardant une approche équilibrée. **Texte :** Philippe Van Lil

Patrick Malvaux

Managing Director
Dyna Learn

En quoi consiste le digital learning ?

« Le terme digital Learning remplace en fait le e-learning. Celui-ci est trop réducteur et n'englobe pas toutes les avancées numériques. En gros, c'est la production de modules visionnables où et quand on le souhaite sur PC, tablette, smartphone, etc. Notre société propose aux entreprises des architectures d'apprentissage personnalisées et la conception de capsules de digital learning sur mesure. Nous identifions les défis auxquels sont confrontées les entreprises et leurs collaborateurs pour, par la suite, définir des modules personnalisés. Puis, nous créons des contenus d'apprentissage spécifiques : des capsules de contenus théoriques, des quiz, des vidéos interactives, des jeux, etc. L'enjeu est de prendre en compte l'expérience client, en clair de s'adapter aux besoins de nos utilisateurs. »

Quelles sont les évolutions récentes, notamment technologiques ?

« Les nouveaux logiciels d'animation sont devenus nettement plus performants. Ils permettent de créer des capsules non seulement pleinement adaptées aux contenus, mais également esthétiques et captivantes. En outre, les nouveaux LXP - learning experience platforms - permettent d'offrir des apprentissages plus personnalisés et mieux contextualisés. »

Le digital learning prend-il le dessus sur la formation traditionnelle ?

« Bon nombre d'entreprises restent attachées à une approche de formation quasiment exclusivement en présentiel.

> **" Les entreprises doivent trouver le juste équilibre entre la formation traditionnelle, physique, présentielle, et le digital.**

Inversement, quelques entreprises sont passées à l'apprentissage 100 % digital learning, une erreur selon nous. Nous plaidons résolument pour une approche de blended Learning. Pour qu'il y ait apprentissage et ancrage de nouveaux acquis, il faut nécessairement pouvoir être connecté à sa communauté ; pour ce faire, il y a lieu de favoriser le partage et de travailler à partir d'un retour d'expérience, ce qui ne se fait qu'à travers l'échange physique. Les entreprises seraient bien avisées de trouver le juste équilibre entre la formation traditionnelle, physique, présentielle, et le digital, à distance et asynchrone, plus flexible et produit en mode résolument agile. » ■

EN COLLABORATION AVEC

DYNA LEARN

dyna-learn.com

La nature au service du marché de l'emploi

Henk Van 't Net

Co-fondateur
CoCoReCo

Le coaching au contact des chevaux : une méthode efficace et innovante pour appréhender les défis sociétaux de demain et en particulier, les mutations sur le marché de l'emploi. Henk Van 't Net, fondateur de l'école de coaching HorSense Belgium et co-fondateur, avec Laurence Cordonnier, de CoCoReCo (Coach, Co-coach, Reboot, Co-create).

Texte : Olivier Clinckart

En quoi consiste le concept de cheval miroir ?

« Un cheval est un animal de troupeau, car il veut se sentir en sécurité, mais aussi de fuite, car il veut s'échapper lorsqu'il se sent en danger. L'humain n'agit pas différemment. Dès lors, le cheval va se faire le miroir de nos émotions, qu'elles soient conscientes ou non, et de nos comportements. Que l'on soit seul ou en équipe, on ne peut pas mentir à un cheval. C'est un véritable baromètre émotionnel. »

En quoi cette approche est-elle pertinente face aux mutations du marché de l'emploi ?

« On constate que de nombreuses personnes ont tendance à se créer une carapace qui fait qu'elles agissent très différemment selon qu'elles sont au travail ou à la maison, alors qu'il s'agit pourtant des mêmes individus. Agoria prévoit, dans un rapport sur le marché de l'emploi sorti fin de l'année dernière, que d'ici 2030, si nous ne changeons rien, un emploi sur 10 ne pourra pas être pourvu. En effet, certains métiers vont disparaître, d'autres évoluer et certains vont émerger. Aujourd'hui, sur le marché de l'emploi, on s'intéresse aux compétences techniques, aux soft skills et aux aspects de sécurité et de santé. Mais actuellement, la dimension spirituelle est négligée : quelles sont nos aspirations profondes, pour quel projet est-on d'accord de consacrer 8 heures par jour à un employeur, qu'est-ce qui fait pétiller nos yeux ?... Ce sont des questions d'identité et de sens. C'est notamment sur ces thèmes que nous intervenons. C'est d'ailleurs une question clé pour le recrutement et la rétention des talents, notamment auprès des jeunes générations »

© PHOTO : PRIVÉ

Quelles sont les bases d'un tel coaching innovant ?

« Il revisite les standards du coaching, du management, de l'analyse transactionnelle, de la PNL, etc., en y intégrant la nature et les chevaux afin de pouvoir travailler sur l'inconscient et atteindre ainsi des résultats plus rapides et efficaces. »

L'intérêt des entreprises pour ce genre de coaching se fait-il sentir ?

« Elles sont de plus en plus conscientes de l'importance de la gestion de facteurs comme le stress, les compétences, la communication et de l'influence que cela entraîne sur la vie en entreprise. Nous sommes régulièrement sollicités pour des accompagnements liées au sens, au « why » de l'entreprise, à la résistance au changement ou à la reconversion. » ■

EN COLLABORATION AVEC

CoCoReCo
Coach Co-coach Reboot Co-create

cocoreco.be

La santé au travail : un win-win essentiel

Qu'il s'agisse de bien-être physique ou psychique, la santé au travail est essentielle pour les travailleurs mais également pour la bonne forme de l'entreprise. Les explications de Gretel Schrijvers, Directrice Générale de Mensura, Service Externe de Prévention et Protection au Travail. **Texte :** Maria-Laetitia Mattern

Comment préserver la santé psychique et physique de ses employés ?

« Nous avons la chance, en Belgique, d'avoir un cadre légal avec la loi sur le bien-être au travail de 1996. Ce cadre impose certaines règles aux entreprises en matière de santé des travailleurs, obligeant notamment chaque entreprise avec au moins un travailleur à s'affilier auprès de services externes de prévention et de protection au travail. La mission de ces services externes, comme Mensura, est de veiller à la santé et au bien-être des travailleurs.

> **" Les entreprises doivent prendre conscience qu'investir dans la santé et le bien-être de leurs employés offre un retour sur investissement.**

Malheureusement, ce cadre légal n'est plus, selon moi, adapté à la réalité du terrain et doit évoluer. Les examens médicaux que nous réalisons annuellement, par exemple, ont-ils encore du sens ? Ne pourrions-nous pas plutôt, sur base de données sur la santé dans l'entreprise, convoquer telle ou telle personne à la visite médicale parce que nous percevons des changements chez elle ? Ainsi, nous pourrions vraiment cibler les personnes qui ont besoin d'un suivi médical. »

Pourquoi la santé des collaborateurs doit-elle constituer une priorité pour l'entreprise ?

« Nous savons tous que nous devrons travailler plus longtemps et, qu'en tant que travailleurs, nous sommes exposés à des changements toujours plus fréquents (digitalisation, etc.). Dans cette perspective, il est essentiel de maintenir les travailleurs en bonne santé – psychique et physique – pour faire face à tous ces changements.

Les entreprises doivent prendre conscience que, lorsqu'elles investissent dans la santé et le bien-être de leurs employés, elles auront un retour sur investissement : moins d'absentéisme, moins d'accidents de travail, moins de malades, plus de motivation et de productivité chez les travailleurs. Il s'agit-là de l'une de nos missions : prouver aux entreprises que ce retour sur investissement est bien effectif.

© PHOTO : PRIVÉ

Gretel Schrijvers

Directrice Générale Mensura

Enfin, si un jeune travailleur doit choisir entre une entreprise qui met toute une série de choses en place pour favoriser le bien-être de son équipe et une qui ne fait rien, il aura vite fait son choix ! L'aspect employer branding a ici toute son importance car la nouvelle génération accorde beaucoup d'importance au bonheur et au bien-être au travail. »

Comment renforcer la culture de la prévention en entreprise ?

« De plus en plus d'entreprises se penchent sur les analyses de risques psycho-sociaux. C'est une bonne chose, mais encore faut-il avoir un plan d'action ! La culture de la prévention en entreprise n'est pas suffisante. Les chiffres relatifs au burn-out sont en augmentation : plus d'un tiers des absences longue durée sont liées à des problèmes mentaux, et ce taux est en progression constante. Or, ce sujet reste encore un peu tabou en entreprise. Les problèmes psychiques sont plus compliqués à aborder que les problèmes physiques et l'entreprise a encore trop tendance à regarder de l'autre côté. »

Comment expliquer cette augmentation constante du burn-out ?

« Les conditions de travail sont probablement en cause, mais elles ne sont pas les seules responsables. On a tendance à oublier qu'un ensemble de facteurs sont généralement à la source du burn-out : la pression que l'on se met soi-même, le manque d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, les contraintes que l'on s'impose dans notre vie privée, etc.

En outre, les gens osent davantage exprimer ce qu'ils ressentent et utiliser l'appellation de burn-out. Dans le passé, de nombreux cas étaient probablement camouflés derrière des problèmes physiques, à défaut d'en admettre les causes psychiques. »

Quelle est la situation au niveau de la sécurité dans le secteur de la construction ?

« Je vois une nette amélioration de la sécurité dans le secteur de la construction, notamment sur les chantiers, dans la mise à disposition des équipements, etc. La sensibilisation dans ces entreprises-w progresse et les accidents de travail sont en diminution. Toutefois, au niveau du bien-être, il y a encore du chemin à faire : les entreprises de construction ne sont pas encore ciblées en matière de santé mentale, d'alimentation ou autre. Notre rôle est notamment de donner des outils aux entreprises de ce secteur afin de les encourager à accroître leur culture de la sécurité et le bien-être et, à nouveau, de leur montrer le retour sur investissement de leurs initiatives. » ■

EN COLLABORATION AVEC

mensura

mensura.be

« Le métier de recruteur a fortement changé en quelques années »

Face à un marché en pleine évolution, le rôle des recruteurs est d'autant plus crucial pour dénicher la perle rare. Les explications de Rachel Vandendooren, Fondatrice de proselect, cabinet spécialisé dans le recrutement de profils qualifiés et techniques. **Texte :** Maria-Laetitia Mattern

Rachel Vandendooren

Fondatrice proselect

Quels sont les profils les plus recherchés actuellement sur le marché ?

« Sans surprise, les profils les plus demandés sont les ingénieurs qualifiés, mais aussi les profils de vente multilingues. Là, il y a une forte demande de la « perle rare », d'une personnalité avec le sens de l'approche client et une fibre commerciale. Aujourd'hui, les entreprises se tournent aussi davantage vers les jeunes générations, vers des profils juniors qui sortent de l'école, qui sont plus à l'aise avec les nouvelles technologies et le digital. »

Comment le recrutement a-t-il évolué ces dernières années ?

« Le recrutement en tant que tel a fortement évolué pour s'adapter aux besoins des entreprises. Pour trouver des candidats performants, le web est devenu crucial : le référencement sur les moteurs de recherche, les réseaux sociaux, etc. Le métier de recruteur a fortement changé en quelques années, nous avons un véritable rôle à jouer en tant que cabinet de recrutement pour aider les entreprises à dénicher les profils les plus adéquats. »

> **" Pour trouver des candidats performants, le web est devenu crucial : référencement sur les moteurs de recherche, réseaux sociaux, etc.**

Comment expliquer l'écart qui existe entre les besoins des entreprises et les profils disponibles sur le marché ?

« Le principal problème est que l'enseignement et l'éducation ne sont plus adaptés aux métiers et aux entreprises d'aujourd'hui et de demain. Dans l'enseignement, on a tendance à se concentrer sur des compétences techniques qui sont déconnectées des besoins actuels des entreprises, sans prêter attention au savoir-être et à la connaissance de soi des élèves. Or cet aspect est primordial pour trouver sa voie sur le marché du travail ! Nos enfants n'auront pas qu'un seul métier toute leur vie : ils en auront plusieurs, parfois même simultanément... C'est d'ailleurs déjà le cas chez les nouvelles générations. Le travailleur actuel doit pouvoir porter ces différentes casquettes, s'adapter. Le diplôme n'a plus la même signification qu'avant, son importance est différente et cela ne va faire qu'évoluer avec le temps. » ■

EN COLLABORATION AVEC

proselect.be

Ressources humaines : un logiciel pour vous simplifier la vie !

Maxime Lambert

Gérant Gap Informatique

Et si on centralisait toutes les tâches administratives en un seul logiciel ? C'est le pari de GAP Informatique qui offre ainsi une solution unique, GapTime, adaptée aux besoins des employés et des employeurs. Explications de Maxime Lambert, Gérant.

Texte : Maria-Laetitia Mattern

Quels sont les principaux besoins des entreprises en matière de gestion RH ?

« Les demandes des employés concernent principalement les informations de pointage, les demandes de congé, les déclarations d'absence, etc. De son côté, l'employeur aura davantage besoin de chiffres sur les coûts, les salaires, le taux d'absentéisme, etc.

Notre outil centralise toutes ces informations afin de répondre à ces demandes. Par exemple, il permet au travailleur de visualiser son agenda via le Web et d'effectuer ses demandes de congé qui sont intégrées au logiciel principal. Un autre outil permet, via une application mobile, de pointer le début et la fin de sa journée de travail. Ce genre de services est idéal pour le travailleur titre-service ou toute personne qui travaille sur chantier. »

Quels sont les avantages d'un tel logiciel pour l'entreprise ?

« L'utilisation de nos outils diminue la production de papier et augmente la rentabilité au niveau de la gestion administrative. Ils offrent une solution digitale – web et mobile – pour la gestion des documents sociaux tels que les DRS, Dimona, etc.

> **" De plus en plus d'entreprises seront obligées d'utiliser de nouvelles technologies indispensables à la transmission efficace d'informations.**

Cette innovation permet d'éviter les interactions manuelles pour des tâches administratives basiques, qui sont très chronophages pour un responsable RH. Celui-ci se libère ainsi du temps pour les tâches plus humaines et sociales de son métier, plutôt que d'en perdre avec de la paperasse. Il pourra en outre répondre plus précisément aux demandes des employeurs et des employés. »

Quels sont les principaux défis de ce nouveau mode de gestion RH ?

« Le défi est d'intégrer ce type de logiciels dans des sociétés qui sont parfois réticentes au changement. Il faut pouvoir former les responsables RH à ces nouveaux outils en les informant bien sur le gain de temps et d'efficacité qu'ils impliquent pour eux ainsi que pour les travailleurs.

Pour terminer, de plus en plus d'entreprises seront obligées d'utiliser ces nouvelles technologies. En effet, les organismes fédéraux et administrations publiques sont en demande de ce type de solutions digitales pour la transmission des informations. » ■

EN COLLABORATION AVEC

GAP INFORMATIQUE

gapinformatique.be

Comment travaillerons-nous demain ?

Nouveaux métiers, gig economy : comment se mettre au pas d'un marché du travail au rythme frénétique ? Les explications de Laure Pourageaud, Chief People Experience Officer de Talentsoft, éditeur de logiciels de gestion des talents et de la formation. **Texte :** Maria-Laetitia Mattern

Quelle évolution le marché du travail poursuit-il actuellement ?

« D'après une estimation du forum économique mondial, 65 % des enfants qui entrent en école primaire aujourd'hui exerceront plus tard un métier qui n'existe pas encore. Cette vision est également d'application pour les étudiants qui commencent un cursus technologique à l'université et constatent que ce qu'ils ont appris est dépassé quand ils en sortent.

> **" 65 % des enfants qui entrent en école primaire aujourd'hui exerceront plus tard un métier qui n'existe pas encore.**

L'obsolescence des compétences techniques n'a jamais été si rapide. La plupart des métiers que l'on exercera en 2030 n'existent pas encore, du moins pas sous la forme que nous connaissons. Il apparaît clairement que chacun devra, d'une manière ou d'une autre, retourner à l'école durant son parcours professionnel, pour mettre à jour ses compétences, s'adapter aux évolutions de son métier – en particulier apprendre à cohabiter avec les technologies – ou saisir de nouvelles opportunités, parfois éloignées de son cursus initial. »

En quoi notre système scolaire est-il remis en question actuellement ?

« À l'heure actuelle, transmettre des connaissances n'est plus suffisant : l'apprentissage et la formation continue sont inhérents à l'emploi. Le dogme de l'éducation est remis en question par le développement de pédagogies alternatives (Montessori ou autres). Nous sentons que dans l'éducation, nous sommes en train de basculer et que nos enfants seront mieux formés à ces compétences avec des concepts tels que : « apprendre à apprendre, apprendre à désapprendre, apprendre à créer, etc. » mis en exergues par François Taddei notamment. »

Quel rôle l'entreprise joue-t-elle dans l'acquisition de ces nouvelles compétences ?

« L'entreprise joue un rôle crucial dans l'acquisition de ces nouvelles compétences par les personnes en activité. Qui dit nouvelles compétences ne veut pas dire que la génération d'actifs actuelle doit rester sur le banc : au contraire, elle doit être formée à ces nouveautés nécessaires au monde de demain. Le rôle des entreprises devient sociétal et implique un grand changement des mentalités, notamment pour les entreprises elles-mêmes, qui ont encore trop tendance à inciter leurs collaborateurs à ne pas prendre de risques ou à ne pas tenter trop de choses.

Ces nouvelles compétences dépassent la sphère purement professionnelle et impliquent que le travailleur doive s'adapter à des situations inconnues en s'appuyant sur la créativité et la collaboration. Elles touchent notre comportement et sont liées à notre éducation, nos croyances, nos valeurs... Il va falloir du temps et de l'investissement de la part des collaborateurs mais également des entreprises qui vont avoir un vrai rôle d'éducateur. »

Laure Pourageaud

Chief People Experience Officer Talentsoft

Une autre tendance qui émerge dans les entreprises est l'organisation en mode projet. De quoi s'agit-il ?

« Aujourd'hui, le projet est au cœur de la valeur et du fonctionnement de l'entreprise. Les contrats de travail et fiches de poste n'offrent plus une granularité suffisante pour comprendre qui fait quoi dans l'entreprise. Il faut que ce modèle traditionnel change : la gig economy est en marche et les collaborateurs seront de plus en plus souvent amenés à travailler pour plusieurs employeurs sur différents projets voire même plusieurs postes différents. C'est déjà le cas pour les freelances, mais leur mode de fonctionnement pourrait devenir la norme. »

> **" Transmettre des connaissances n'est plus suffisant : l'apprentissage et la formation continue sont inhérents à l'emploi.**

Quels en sont les avantages ?

« Dans l'organisation en mode projet, on recrute un collaborateur pour sa palette de compétences pouvant répondre à de multiples besoins au sein d'une équipe cherchant à accomplir un - ou plusieurs – projets. Il s'agit donc d'une tendance qui permet de faire se rencontrer les aspirations des collaborateurs et les besoins de l'entreprise, pour résoudre les problèmes inédits auxquels les entreprises sont de plus en plus confrontées. »

Comment intégrer concrètement le mode projet à l'entreprise ?

« Le défi majeur pour les RH est de réaliser le bon « casting de projet », en parvenant à faire sortir les gens des cases et en recrutant parfois des experts à l'extérieur. Pour que les RH puissent réaliser ce casting, deux conditions doivent être remplies : l'entreprise doit être ouverte à l'organisation en mode projet et ce projet doit exister dans le SIRH. Si l'objet projet n'existe pas, il sera impossible d'identifier les compétences qu'il nécessite et de relier ces compétences aux différents collaborateurs de l'entreprise susceptibles d'y participer. » ■

EN COLLABORATION AVEC

TALENTSOFT

talentsoft.com

Table ronde :

« La clé pour le futur du marché du travail, c'est la flexibilité »

Digitalisation, nouvelles attentes des jeunes générations, apprentissage tout au long de la vie, reconversion des travailleurs, gestion des fins de carrière… Le marché du travail ne cesse d'évoluer. Le 27 février, Mediaplanet a réuni une dizaine d'experts. Ils nous livrent leur analyse.

Texte : Philippe Van Lil

Quelles tendances majeures observez-vous dans l'évolution du marché du travail ?

Herwig Muyldermans : « La première est la situation démographique. Elle provoque des pénuries de main-d'œuvre intenses partout en Europe et des effets négatifs sur la croissance économique. Certaines entreprises à forte activité ne trouvent en effet pas le personnel nécessaire, qu'il soit hautement qualifié ou non. La deuxième tendance, qui va provoquer une certaine fièvre sur le marché du travail, est l'automatisation des processus au sein même de l'entreprise. Certains jobs disparaîtront, tandis que d'autres vont apparaître. »

Marijke Bruyninckx : « Il est vrai qu'à l'avenir, les postes de travail vont changer : ils seront plus digitaux et surtout plus complexes. Cela influencera la manière de travailler mais aussi le risque d'une fréquence accrue des accidents de travail. Certains travailleurs, singulièrement parmi les intérimaires, pourront s'adapter plus ou moins facilement aux changements de conditions de travail, tandis que d'autres ne le pourront pas. Il revient aux consultants de bien identifier, dans chaque entreprise, les postes de travail et leurs exigences, de manière à faire correspondre les intérimaires ayant le bon profil. »

Jean-Louis Van Houwe : « D'ici à 2030, nous devrons faire face à une pénurie importante de personnel formé. On parle de 584 000 emplois qui ne seraient pas pourvus. Ceci pourrait représenter une perte de 95 milliards d'euros dans le PNB belge. Pour pourvoir ces places vacantes, il faudra du courage politique : mettre au travail des personnes aujourd'hui sans emploi ; allonger et aménager le temps de travail ; recourir à de la main-d'œuvre à l'international ; etc. »

Wei-Feng Tram

Founder Direct Search Belgium

> **" Aujourd'hui, c'est plutôt l'employeur qui va tout faire pour attirer un candidat chez lui plutôt que l'inverse.**

Roeland Van Dessel

Administrateur Délégué Travvant

> **" Travailler pour le même employeur durant cinq ou six ans deviendra rare, la tendance est plutôt à une approche du travail axée « projet ».**

Roeland Van Dessel : « On travaillera également de plus en plus dans une dynamique de projets. Travailler pour le même employeur durant cinq ou six ans deviendra rare. On optera pour des périodes plus courtes et on sera plutôt dirigé vers un output. Les lieux où l'on travaillera et la manière de travailler changeront eux aussi : à domicile, lors de nos déplacements, etc. »

Giles Daoust : « Le mot clé est la flexibilité. Je ne parle pas ici que d'intérim, il s'agit de la flexibilité sous toutes ses formes. La jeune génération n'aura pas envie de faire le même métier toute sa vie et ne pourra

© PHOTOS : KRIS VAN EXEL

de toute façon pas le faire, même si elle le voulait. Cette génération n'a pas non plus forcément envie de travailler tous les jours au même endroit et aux mêmes horaires. Cette flexibilité des gens devra aller de pair avec une certaine flexibilité du cadre législatif et administratif ; aujourd'hui, une certaine lourdeur administrative accable les entreprises dans leur gestion des ressources humaines. »

Valérie Vincx : « En tant que professionnels des espaces de travail, nous constatons de plus en plus que même les CEO n'ont plus de bureau dédié au sein de leur entreprise. Le côté hiérarchique est beaucoup moins marqué. Les espaces de travail sont au contraire de plus en plus conçus comme des lieux de collaboration, d'interactions et de créativité. Ceci permet entre autres d'ajuster le développement plus rapide des compétences des collaborateurs au sein de l'entreprise. »

Wei-Feng Tram : « Il y a quelques années encore, travailler pour une grande société constituait un must et les candidats essayaient d'y entrer par tous les moyens. Aujourd'hui, avec la multiplication des métiers spécialisés et des secteurs de niche, c'est plutôt l'employeur qui recherche des candidats spécifiques et qui va tout mettre en œuvre pour les attirer. Chez nos clients, nous voyons également beaucoup plus de demandes pour que les managers qui recrutent ces nouveaux employés soient plus proches d'eux, soient plus clairs avec eux et les fassent avancer. »

Stéphanie Leclère : « Les jeunes que nous rencontrons aujourd'hui sont souvent plus attirés par les entreprises renommées. Dès lors, pour les autres entreprises, nous recommandons de mieux se profiler, entre autres via les réseaux sociaux, en offrant une image convaincante d'elles-mêmes qui corresponde à leur mode réel de fonctionnement. Les jeunes de la nouvelle génération, quand ils changent d'emploi, accordent une grande valeur au mode de management d'une entreprise, aux valeurs véhiculées par celle-ci, etc. »

W.-F. Tram : « Par ailleurs, de nos jours, la norme n'est plus à l'attachement de carrière d'une vingtaine d'années mais plutôt à l'attachement personnel avec quelqu'un - l'employeur - qui tire la locomotive. De ce fait, on demande à l'employeur de s'adapter au bien-être propre à chacun, tout en faisant évoluer ses propres compétences. »

S. Leclère : « Les talents d'aujourd'hui sont très sollicités et ne répondent plus toujours de manière aussi enthousiaste qu'auparavant Pour les attirer et les retenir, le seul beau CDI ne suffit plus. Il leur faut des contrats plus flexibles, du coaching, des perspectives de formation ainsi que des outils technologiques performants. »

Thierry Nollet : « Depuis de nombreuses années, nous prônons une approche pragmatique de la GRH. Pour ce faire, nous avons travaillé sur un multiservices d'activités qui représente une véritable valeur ajoutée et un réel retour sur investissements pour nos clients. L'élément fondamental reste toujours la juste définition des besoins. Soucieux d'assurer notre mission pédagogique auprès des directions d'entreprise, nous préconisons des plans de formation et d'accompagnement. Reposant sur deux piliers fondamentaux que sont le juridique et le technologique, nous offrons une série d'outils en soutien aux missions RH dites opérationnelles. »

Lisez la suite du débat en pages 10-11 et 12. ▶

▶ Les jeunes de la nouvelle génération accordent une grande valeur au mode de management d'une entreprise.

Stéphanie Leclère

Managing Director Leclère & Consultants

▶ Les jeunes générations veulent choisir quand, comment et d'où elles travaillent afin de préserver un équilibre vie professionnelle-vie privée.

Valérie Vincx

Partner in Architecture Admos

Une autre tendance est le life long learning, autrement dit la formation continuée…

G. Daoust : « Vu l'évolution de plus en plus rapide du numérique, de l'intelligence artificielle, des nouveaux métiers, la jeune génération sera amenée à se reconvertir de manière permanente. Ce qui est vrai aujourd'hui pour les fins de carrière deviendra le quotidien de tous demain. »

Clémentine Le Morvan : « En effet, face à l'obsolescence de plus en plus forte des compétences, qui se superpose à l'allongement des carrières, la formation occupe aujourd'hui un rôle social encore plus crucial ; elle contribue à l'employabilité tout au long de la vie. Pour relever ce défi, la personnalisation et l'individualisation des parcours de formation deviennent incontournables. Et le digital autorise désormais ceci à un coût acceptable. Grâce à ces avancées, chacun pourra ainsi devenir acteur de son propre développement. »

H. Muyldermans : « La formation mettra un accent très important sur les soft skills, donc les qualités humaines et relationnelles, et bien moindre sur les hard skills, c'est-à-dire les compétences techniques. »

C. Le Morvan : « De plus, à l'inverse des précédentes, la génération des Millenials - les 18-35 ans - ne vient plus « chercher » la formation ; elle a un accès permanent à l'information et à la formation. Elle a même inventé ses propres modalités d'apprentissage dans les incubateurs que sont les startups. Le défi est de leur proposer une expérience d'apprentissage renouvelée, engageante et inspirante. Cela se fait à travers des formats multiples, intégrés dans un apprentissage social et collaboratif. »

V. Vincx : « Les Millenials ont soif d'apprendre. Pour un employeur, c'est néanmoins un véritable challenge d'arriver à capter l'attention de cette génération et à la fidéliser. »

H. Muyldermans : « Chaque citoyen est propriétaire de sa carrière ! Je plaide pour que l'on motive les gens à être responsables de leur propre formation. Celle-ci ne doit pas être liée à l'activité de l'entreprise où l'on travaille. Je suis en outre favorable à un système de compte formation, sorte de sac à dos d'argent avec lequel le travailleur peut acheter des formations partout. On peut aussi opter pour une variante : des déductions fiscales pour les travailleurs qui achètent des formations. »

R. Van Dessel : « Faire reposer l'organisation des formations sur les seuls employeurs n'est pas une bonne idée. Cette responsabilité incombe à la fois aux employeurs, aux employés et aux syndicats. Aux Pays-Bas, on a créé une enveloppe budgétaire pour des formations, que chaque employé choisit à sa guise. »

H. Muyldermans : « En matière de formation, je plaide également pour une approche intersectorielle car les compétences ne sont plus sectorielles. Les soft skills sont également intersectoriels. »

T. Nollet : « Malheureusement, les dernières négociations interprofessionnelles n'évoquent nullement la question de la formation continuée, qui reste un enjeu majeur dans le débat paritaire au niveau sectoriel. Sur ce plan, il est regrettable que l'on continue de vouloir faire supporter aux entreprises le poids des carences du système scolaire qui ne répond toujours pas aux réels besoins. »

▶ Il est regrettable que l'on continue de vouloir faire supporter le poids des carences du système scolaire aux entreprises.

Thierry Nollet

Directeur des Relations externes Group S

▶ Vu l'évolution de plus en plus rapide du numérique et des nouveaux métiers, la jeune génération sera amenée à se reconvertir de manière permanente.

Giles Daoust

CEO Daoust

▶ La formation est amenée à mettre un accent très important sur les soft skills, au détriment des hard skills.

Herwig Muyldermans

Directeur Général Federgon

M. Bruyninckx : « Dans l'état actuel des choses, j'émets des doutes sur la possibilité de mettre en place le life long learning. J'ai plutôt le sentiment que les jeunes ont perdu un élément essentiel pour pouvoir continuer à apprendre : la patience. Je constate que lorsque les jeunes s'engagent dans des postes difficiles requérant un certain niveau de complexité, ils ne désirent apprendre que les éléments afférant à ces postes et souvent de manière superficielle. Au bout du compte, cela aboutit parfois à des problèmes comme des maladies, des accidents de travail ou des relations interpersonnelles difficiles avec les collègues. »

À quel point la digitalisation impacte-elle la formation ?

J.-L. Van Houwe : « La digitalisation aura un impact sur tout type de travail : on aura moins besoin de personnes non qualifiées ; d'ici à 2030, 4,5 millions de travailleurs devront être reformés à un certain nombre de postes ; certains postes - ICT, data analysts, etc. - prendront une part plus grande ; de nouveaux postes - experts en mobilité, en économies d'énergie, etc. - émergeront. Dans ce contexte, l'éducation et l'acquisition de compétences nouvelles deviendront une nécessité absolue. Les métiers étant amenés à changer complètement, il ne faudra plus une amélioration des performances mais bien de nouvelles formations. »

C. Le Morvan : « De fait, en matière de formation, le digital présente deux défis conjoints : la compréhension de ce qui arrive aux entreprises, et donc la manière de les accompagner dans la digitalisation de tous leurs métiers, et la façon dont nous, nous intégrons, le digital dans les parcours de formation. Les expériences d'apprentissage sont elles-mêmes « disruptées » par cette révolution digitale : le « blended learning », qui associe le distantiel à un présentiel réinventé, devient la norme. Mais la digitalisation ne se limite pas au déploiement « techno » des outils ; elle pose surtout le défi de l'acculturation, de l'évolution des mentalités. La formation a un rôle crucial à jouer à ce niveau. C'est pour cela que nous travaillons à tous les niveaux des organisations, et de plus en plus avec les HR à un niveau plus global, pour les accompagner dans de nouvelles approches de l'apprentissage afin qu'ils soient eux-mêmes les leviers de cette transformation. »

W.-F. Tram : « La digitalisation a pour conséquence de tout accélérer : la communication, les échanges, les procédures, l'apprentissage, les formations, etc. Nous sommes aujourd'hui dans un monde connecté où tout est accessible quelque part sur la toile et où il faut être réactif et agile. Il est primordial de faire évoluer les mentalités et de ne pas être dépassé. »

M. Bruyninckx : « De plus en plus, les instituts de formation organisent des cours digitaux qu'on peut suivre sans accompagnement d'un enseignant. Toutefois, s'ils apportent des connaissances techniques, ces cours ne permettent pas d'enrichir les soft skills, d'apprendre à travailler ensemble, de réagir à des problèmes inattendus sur le lieu de travail, etc. Dans le domaine de la formation et surtout pour le life long learning, un bon équilibre entre les cours digitaux et les formations soft est nécessaire. »

Lisez la suite du débat en page 12. ▶

▶ L'impact de la digitalisation sera énorme : d'ici à 2030, 4,5 millions de travailleurs devront être reformés.

Jean-Louis Van Houwe

Directeur Monizze

▶ Pour accompagner l'employabilité des seniors, nous croyons beaucoup au modèle innovant de l'alternance.

Clémentine Le Morvan

Country Manager IFE by Abilways

▶ Les travailleurs plus âgés possèdent les connaissances et la sagesse nécessaire pour introduire des changements sur le lieu de travail.

Marijke Bruyninckx

Directrice Preventie & Interim

L'aménagement des fins de carrière est également une question au centre de tous les débats...

T. Nollet : « Sur cette question, l'absolue priorité sera de tout mettre en œuvre pour maintenir les travailleurs âgés dans les entreprises et de mieux prendre en compte les questions d'adéquation entre contingences privées et exigences professionnelles. »

M. Bruyninckx : « Pourquoi ne pas considérer les plus âgés comme des mentors ? Le tout est de trouver un juste équilibre dans la pyramide des âges. Les travailleurs plus âgés possèdent les connaissances et la sagesse nécessaire pour introduire des changements sur le lieu de travail. »

V. Vincx : « De nos jours, pas moins de quatre générations travaillent en même temps au sein de certaines entreprise. L'environnement de travail doit dès lors répondre aux différentes attentes, notamment par la mise à disposition d'espaces offrant multifonctionnalité et flexibilité, où chacun peut trouver son bonheur. »

H. Muyldermans : « Pour des raisons de démographie et de croissance économique, les gens devront travailler plus longtemps. C'est un fait ! À 50 ans, on doit oser se demander ce qu'on va encore faire jusqu'à la fin de sa carrière. Dans le secteur de l'intérim, on engage de plus en plus des gens de plus de 50 ans ; l'an dernier, ceci représentait plus de 50 000 personnes qui, pour beaucoup, ont a pu redémarrer leur carrière et trouver un contrat fixe par la suite. »

S. Leclère : « Dans d'autres pays européens, il est plus facile de recruter les plus de 50 ans. Chez nous, les mentalités changent, mais les entreprises craignent encore de devoir payer des salaires trop élevés. De ce fait, elles sont tentées de recruter des jeunes qui n'ont pas encore toutes les compétences requises. Les entreprises n'ont pas toujours les forces vives ni l'expertise pour s'occuper de la recherche et du recrutement de nouveaux talents. Or, tout le monde sait qu'un mauvais recrutement engendre des coûts gigantesques tant pour l'entreprise que pour la personne recrutée-même. Une bonne décision politique consisterait à faciliter l'accès des PME à des experts externes en matière de recrutement, de recherche et de sélection, en particulier à ceux qui bénéficient d'un label de qualité. Notons qu'un travail important, à ce sujet, a déjà été réalisé par Federgon pour professionnaliser et mieux différencier les acteurs de notre marché. »

J.-L. Van Houwe : « Nous avons un véritable problème de mentalité en ce qui concerne les seniors. Se séparer d'eux pose des problèmes de continuité de l'entreprise ; ils sont souvent les seuls à avoir la connaissance nécessaire. Il y a pourtant d'autres solutions. L'Allemagne, par exemple a mis en place un système de tutorat, même dans des secteurs plus techniques ; les personnes d'un certain âge sont obligées d'accompagner les plus jeunes, sous peine d'une réduction du salaire. On relève en outre que la présence de seniors dans une entreprise a un effet d'apaisement direct dans plusieurs domaines. Force est de constater que les soft skills chez les seniors sont parfois beaucoup plus développés que chez certains jeunes. »

W.-F. Tram : « Dans notre métier, nous avons la chance de côtoyer tout type de profil. Quel que soit l'âge, on constate l'envie d'apprendre. Nous avons récemment réussi des recrutements de personnes plus âgées, simplement du fait qu'elles se sont montrées volontaires à se reformer... sans oublier qu'un senior a beaucoup d'expérience à partager ! À contrario, certains jeunes sont inflexibles et ne souhaitent pas apprendre. Nous sommes dans une ère où tout le monde doit être flexible, employés comme employeurs. Sans cela, beaucoup de personnes resteront sur le carreau, ce que nous essayons d'éviter pour le futur. »

G. Daoust : « Le monde de l'entreprise a bien compris que les carrières n'étaient plus linéaires. Toutefois, la fin de carrière est toujours considérée comme une sorte de bout de flèche toute tracée : on doit rester dans les mêmes jobs, régimes horaires, titres et rémunérations. Or, aujourd'hui, bien des seniors ne se sentent plus à l'aise dans une fonction qu'ils occupent depuis de nombreuses années, parfois aussi en raison de l'évolution de la technologie et de la compétition avec des gens plus jeunes et plus vifs. Bien des seniors pourraient se sentir heureux en réduisant leur régime horaire, en acceptant de gagner moins et en évoluant dans leur fonction ; ils pourraient consacrer plus de temps à leurs loisirs, à leur famille, voire à une activité complémentaire - bénévole ou non - ou à du tutorat dans une autre entreprise, une école ou un organisme public. »

C. Le Morvan : « Nous ne pouvons devenir tous consultants ou mentors/coaches internes en fin de carrière. Il faut donc être très imaginatifs et innovants pour accompagner l'employabilité des seniors. Nous croyons beaucoup au modèle de l'alternance pour les seniors. Et on pourrait souhaiter que la Belgique devienne pilote sur ce sujet. »

Quelles autres politiques permettraient de répondre aux exigences du marché du travail ?

V. Vincx : « Dans notre cœur de métier qu'est la conception d'aménagement de bureaux, nous constatons que le vrai défi pour les entreprises est d'attirer et de garder leurs talents. Les jeunes générations veulent choisir quand, comment et d'où elles travaillent afin de préserver un équilibre vie professionnelle-vie privée. Ceci a un impact énorme sur les espaces de travail : chaque personne qui y entre doit pouvoir expérimenter une véritable expérience de vie. Ce doit être un environnement dans lequel les gens aiment travailler. L'ADN de l'entreprise doit être en outre perceptible dès le départ car cela influe l'attirance de nouveaux employés potentiels. Lorsqu'un bâtiment est bien conçu, la productivité des employés augmente de 17 % et la satisfaction des clients de 10 % ; en outre, la rotation du personnel diminue de 24 % et l'absentéisme de plus de 40 %. Chez certains de nos clients, le télétravail a même diminué car les gens sont heureux de travailler dans de nouveaux locaux. »

T. Nollet : « Il y a un sujet que l'on doit avoir le courage de mettre au centre des débats : la question salariale. Mis en place il y a plus de 30 ans, les modèles salariaux n'ont guère évolué ; ils ne contribuent pas à réduire le champ concurrentiel entre un jeune qui entre en métier bardé d'un bon bagage académique et un salarié plus âgé qui détient l'expertise et le savoir. Le paramètre « trop vieux, trop cher » reste encore l'élément de sanction. Ce n'est pas normal ! Nous devons pouvoir compter sur de nouvelles politiques mettant en équilibre ces deux populations, aussi fondamentales l'une que l'autre pour le devenir et la pérennité des entreprises. »

R. Van Dessel : « En termes d'intérim et d'intérim management, des contrats de 2h30 sont malheureusement très difficiles en Belgique. Pas seulement au niveau administratif mais aussi au niveau légal. Ces contrats pourraient sans doute être nombreux. Dans le même ordre d'idée, on ne propose jamais aux seniors de ne plus travailler, par exemple, que deux ou trois jours par semaine... on les licencie, tout simplement ! Il faudrait là aussi plus de flexibilité. » ■

« De nombreux indépendants restent, à tort, en personnes physiques »

Les indépendants dirigeants d'entreprise ne saisissent pas toujours toutes les possibilités d'optimisation fiscale qui s'offrent à eux. L'analyse de Quentin Vankerckhoven, Fondateur de la société Salary Solution, spécialisée en Payroll. **Texte :** Philippe Van Lil

La plupart des indépendants dirigeants d'entreprise sont-ils en société ?

« La Belgique compte environ 750 000 entreprises, dont 450 000 n'ont pas de travailleurs salariés. Les indépendants dirigeants d'entreprise travaillent en société plutôt qu'en personne physique, pour des raisons fiscales : à partir d'un certain montant, c'est plus intéressant vu les possibilités d'optimisation bien plus importantes. Nous rencontrons cependant encore de nombreux indépendants qui restent en personnes physiques. »

À tort ?

« Oui, très souvent ! Les revenus professionnels sont les plus taxés : d'abord, en raison des cotisations sociales fort élevées ; ensuite car on arrive très vite à la tranche supérieure de 53,5 % pour l'imposition des revenus. Lorsqu'on examine le ratio entre le coût pour l'entreprise et le net restant pour le dirigeant d'entreprise, on est souvent en-dessous de 50 %. Il ne faut cependant pas éliminer complètement les revenus professionnels. Les cotisations sociales génèrent en effet des avantages sociaux : allocations familiales, assurance maladie-invalidité du secteur soins de santé, assurance-maternité, etc. Toutefois, à l'exception de la pension, qui est calculée selon les revenus de l'année, ces avantages ne diffèrent pas en fonction du montant des revenus. »

Quentin Vankerckhoven
Fondateur
Salary Solution

> **" Le passage en société offre des possibilités d'optimisation fiscale importantes et intéressantes pour les indépendants.**

Quels sont les autres avantages ?

« Les avantages en nature peuvent être intéressants : une voiture de société, la mise à disposition d'un logement, le paiement par l'entreprise du chauffage et de l'électricité, la mise à disposition d'un PC, d'un smartphone ou d'un abonnement téléphonique, etc. Pour les petites sociétés dont le siège social correspond au domicile du dirigeant, il y a la possibilité de revenus immobiliers moins taxés, en percevant un loyer si une partie du domicile est utilisée à des fins professionnelles. Il existe également des revenus mobiliers de toutes natures, dont les droits d'auteur qui ne sont pas réservés qu'aux professions artistiques ; ici, la taxation est vraiment moindre. Enfin, grâce à la réforme de l'impôt des sociétés, cela devient très intéressant pour les PME de passer une partie des revenus professionnels en profits de dividendes. » ■

EN COLLABORATION AVEC

Salary Solution

salarysolution.be

IFE by ABILWAYS

BUILD YOUR SINGULARITY

NOUS SOMMES

Une équipe multidisciplinaire

Des experts de vos métiers

Des facilitateurs de situations complexes

NOUS VOUS PROPOSONS

Des Lab Days pour vous inspirer
Des trainings très opérationnels pour booster vos compétences
Des formats innovants pour vous transformer

[INNOVATION - EXPERIMENTATION - ACTION]

Prêt à faire passer un cap à votre organisation et à vos collaborateurs ? **Contactez-nous !**

need-ife@abilways.com
+32 2 533 10 20
www.ifebenelux.be

IFE, votre partenaire en learning & développement

Beaucoup en tête ?
Nous aussi !

Plus qu'un secrétariat social

GROUP S
HUMAN RESOURCES & MANAGEMENT SOLUTIONS

▲ La première priorité du secteur des drones réside dans la gestion dynamique de l'espace aérien. Une partie sera réservée aux drones récréatifs et une autre pour l'aviation commerciale hybride et les drones commerciaux.

Le secteur des drones offre un formidable potentiel pour la Belgique

Le secteur des drones va connaître un formidable essor au cours des prochaines années. C'est donc maintenant qu'il faut s'engager à corps perdu dans les applications, plateformes et systèmes de gestion innovants. Entretien avec Johan Decuyper, CEO de skeyes. **Texte :** Joris Hendrickx

Johan Decuyper

CEO skeyes

Quelle importance l'industrie des drones va-t-elle revêtir à l'avenir ?

« D›ici 2050, l'Europe comptera sept millions de drones récréatifs et 400 000 drones commerciaux. À l'échelle mondiale, les drones récréatifs seront déjà cinq millions en 2020. Le nombre de drones va même allègrement dépasser celui des avions. Ils ne seront d'ailleurs pas utilisés qu'à des fins récréatives : de nouvelles applications commerciales apparaissent chaque jour. La valeur économique du secteur des drones pour la Belgique est estimée à plus de 400 millions d'euros. Au niveau paneuropéen, on parle d'un marché pouvant atteindre dix milliards d'euros en 2035 et même 15 milliards d'ici 2050. 100 000 nouveaux emplois directs pourraient aussi être créés. D'un point de vue économique, il s'agit donc d'un secteur en développement rapide qui exercera très vite un grand impact. »

Dans quelles applications percevez-vous le plus de potentiel ?

« Il existe d'ores et déjà de nombreuses applications dans le domaine de l'inspection et de la surveillance. Ainsi, skeyes participe à quelques projets prometteurs tels que SAFIR et MEDRONA. Pour SAFIR, nous collaborons même avec Amazon. Cette année encore, nous allons implémenter avec eux des projets de démonstration relatifs à diverses applications dans le port d'Anvers. Nous menons en outre des essais intensifs pour le transport d'échantillons médicaux entre différents hôpitaux. Ils pourraient même s'avérer assez rapidement opérationnels. À plus long terme, il y aura aussi des drones-taxis, par exemple. »

Pourquoi estimez-vous important de plancher dès à présent sur ce domaine avec divers partenaires ?

« En contribuant à ce type de projet, nous accumulons beaucoup d'expérience et d'expertise pour le développement de nouveaux concepts axés sur la gestion de ce nouveau secteur. Nous devrons concevoir des systèmes sûrs veillant à éviter les collisions entre drones ou avec des avions transportant des personnes. Grâce à notre expérience de la sécurité dans le trafic aérien commercial et récréatif, nous sommes aux premières loges pour garantir cette sécurité. D'ailleurs, l'automatisation et les algorithmes connexes requis pour les drones seront aussi implémentés, à terme, dans le trafic aérien avec équipage. »

Comment faudra-t-il intégrer ce nouveau trafic aérien dans le trafic classique ?

« Une première priorité réside dans la gestion dynamique de l'espace aérien. Une partie sera réservée aux drones récréatifs, tandis qu'une autre ne pourra être utilisée que pour l'aviation commerciale hybride et les drones commerciaux. Ils devront communiquer entre eux. Nous envisageons d'ores et déjà de développer, entre autres avec des opérateurs de télécommunication, un système pour la détection et la communication des drones. À défaut d'un tel système, il sera quasi impossible d'éviter les collisions, surtout face à l'utilisation toujours plus intensive de l'espace aérien. »

> **" Dans les prochaines années, 100 000 nouveaux emplois directs pourraient être créés grâce au secteur des drones.**

Quel rôle les plateformes numériques peuvent-elles jouer ?

« La première version de Droneguide réalisé par notre entreprise et la DGTA indiquait les zones autorisées pour la circulation des drones sur une carte de Belgique. Son succès rapide et considérable prouve que la mise en place d'un canal d'information sur les drones était clairement nécessaire. Bien que nous soyons déjà plus avancés que beaucoup d'autres pays sur ce plan, nous allons encore une étape plus loin en convertissant l'application en instrument de travail à part entière pour l'usage de drones à des fins professionnelles. Droneguide permettra de planifier des vols, d'introduire des demandes... Tout sera intégré et donc bien plus facile. »

Quelle position skeyes compte-t-elle adopter dans ce domaine en pleine expansion ?

« Le marché des drones va au-devant d'une formidable croissance. Les acteurs qui accumulent d'ores et déjà de l'expérience et des connaissances pourront les déployer dans d'autres pays européens. Le principe de base de la réglementation européenne prévoit en effet de libéraliser la gestion de l'espace aérien pour ce marché. Nous voulons nous y préparer au mieux, afin de pouvoir également jouer un rôle dans d'autres pays. En effet, l'alternative est que des acteurs étrangers participent à la gestion de notre espace aérien, ce que nous voulons éviter autant que possible. Nous comptons en outre apporter un soutien maximal au développement du secteur. Ainsi, par exemple, nous contribuerons à la réglementation européenne et nationale via nos projets de démonstration. Mais nous développons aussi de nouveaux concepts et modèles commerciaux pour la gestion de l'espace aérien par ses nouveaux utilisateurs. » ■

EN COLLABORATION AVEC

skeyes nice to guide you

skeyes.be

La GRH du secteur public a ses spécificités

Dans le secteur public, la gestion des ressources humaines présente des défis spécifiques. Didier Korthoudt, Directeur général du Service général d'informatique de l'Université de Liège, nous éclaire à ce sujet. **Texte :** Philippe Van Lil

Didier Korthoudt

Directeur général Service général d'informatique Université de Liège

Le secteur public offre-t-il toujours la même sécurité d'emploi à ses agents ?

« Elle existe encore, même si elle est plus relative que par le passé. Des réformes ont eu lieu. Par exemple, même statutaire, une personne peut se voir signifier la fin d'un contrat si elle ne remplit pas les objectifs qui lui sont fixés, bien évidemment avec tout un ensemble de garde-fous. La stabilité est tout de même plus assurée que dans le privé. Une certaine qualité de vie entre aussi dans la balance. »

Y a-t-il des difficultés à recruter certains profils ?

« Typiquement, oui. Notre université, qui est elle-même publique, connaît aussi ces difficultés pour certains métiers en pénurie ou de pointe. Nous n'avons pas des possibilités très élastiques pour attirer les talents, par exemple dans le domaine du développement informatique, qui me concerne directement. La situation est relativement compliquée sur un marché où une entreprise privée qui désire attirer un talent particulier peut faire des efforts en matière de package salarial ou d'avantages extralégaux, ce qui est évidemment impossible dans le secteur public où tout est barémisé. »

Quelles sont les spécificités du calcul des salaires dans le secteur public ?

« Dans le privé, le travailleur et son responsable conviennent d'un salaire. Dans le public, le salaire est prédéfini par les carrières administrative et pécuniaire du travailleur. Un ensemble de règles, de lois, de statuts, de barèmes, etc., régissent la progression de ces deux carrières et donc le salaire. Il faut gérer ces deux carrières avec des complexités comme la modification d'une loi avec effet rétroactif ou le fait qu'un statutaire a une carrière administrative et une carrière pécuniaire alors qu'un contractuel n'a qu'une carrière pécuniaire. »

> **" Dans le public, au vu des contraintes budgétaires, il n'est plus question d'engager à tout-va mais exploiter au mieux les RH.**

Dans le public, peut-on gérer la paie avec un outil prévu pour le secteur privé ?

« Oui, mais on doit alors gérer manuellement les éléments de carrière sur le côté : l'ancienneté, les délais et conditions pour prétendre à une promotion, les évaluations des agents, etc. De plus, les règles diffèrent entre la Région wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles et le fédéral. »

Quelles autres tendances observez-vous dans la GRH du secteur public ?

« Dans le public, la gestion ne se cantonne plus seulement au « Hard HR », directement lié à la paie, mais s'étend aussi au « Soft HR », par exemple avec la gestion des formations, des évaluations, etc. Cela comprend deux aspects. Le premier est la gestion prévisionnelle, sur plusieurs années, de l'évolution de la masse salariale. Pour cela, on utilise des outils spécifiques qui incluent des hypothèses de départs à la pension ou de remplacements. L'avantage par rapport au privé est de pouvoir prédire l'évolution barémique d'un agent et de se faire une idée assez précise des coûts. Cela permet en outre aux institutions d'établir des plans et des stratégies RH, par exemple pour le recrutement. »

Quel est l'autre aspect ?

« C'est qu'au vu des contraintes budgétaires, il n'est plus question d'engager à tout-va. Il faut gérer les ressources humaines disponibles pour les exploiter au mieux. Certains projets sont très avancés pour la gestion des compétences. D'abord, on établit une cartographie de celles des travailleurs présents et une autre de celles liées aux différents postes. Ensuite, des outils permettent de mesurer l'adéquation homme/poste. Enfin, on peut alors envisager des mesures de mobilité interne pour exploiter au mieux les compétences disponibles par rapport aux missions à accomplir. »

Quel outil informatique avez-vous développé pour faire face à ces besoins dans le secteur public ?

« Historiquement, notre première version du logiciel de gestion RH fonctionnait sur de gros systèmes. Il y a une quinzaine d'années, nous avons pris le parti de les quitter pour faire ce que l'on appelle aujourd'hui de l'intelligence artificielle. On a décidé de ne plus coder en dur les différentes règles dans le logiciel, mais de créer un moteur, baptisé REGEN, dans notre outil ULIS ; on lui « apprend » les règles de l'institution dans laquelle il sera implémenté. On formalise toutes les règles et, chaque fois qu'un événement se produit dans la carrière d'un agent, REGEN détermine automatiquement les règles applicables et les impacts sur les carrières administrative et pécuniaire de l'agent concerné. » ■

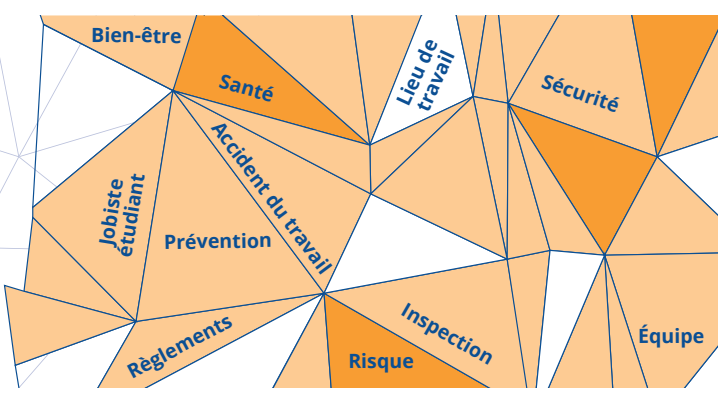
EN COLLABORATION AVEC

LIÈGE université

segi.be

Pi

ENSEMBLE POUR LE BIEN-ÊTRE DES INTÉRIMAIRES



directsearch

RECRUITERS ADVISORS HEADHUNTERS

WE TURN TALENTS INTO SUCCESSFUL CAREERS

OUR MISSION

Identifying
Selecting
Recruiting
talents

Consultancy
HR Strategy
for your company

OUR VISION

A PEOPLE-CENTRED APPROACH AT THE HEART OF THE RECRUITMENT PROCESS

OUR KEY VALUES

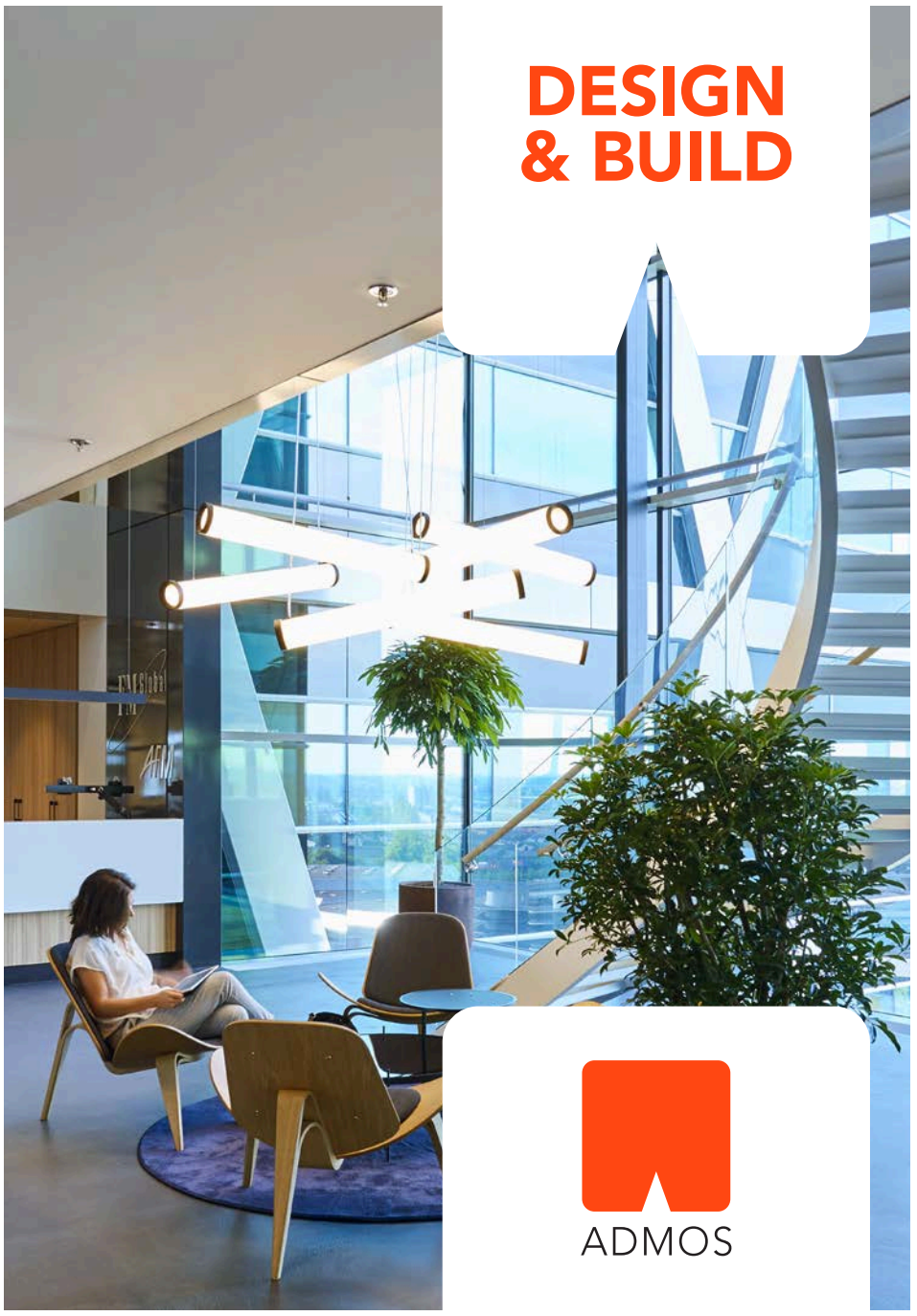
Transparency

Communication

Proximity

TELL US ABOUT YOUR NEEDS

www.directsearchbelgium.com info@directsearchbelgium.com +32 2 880 88 20



DESIGN & BUILD

ADMOS

Monizze

1 CARTE
3 AVANTAGES
EXTRA-LÉGAUX

**Vous souhaitez en savoir plus et recevoir une offre ?
Contactez-nous au 02/891.88.00 ou par e-mail à info@monizze.be !**

travvant
CAREER TRANSITION