Van Breda Deep Dive

La Guerre des Talents

Banque VanBreda

Van Breda Deep Dive

- Van Breda Deep Dive® est une étude de marché sur les entrepreneurs et les professions libérales portant sur différents thèmes. Les enquêtes sont toujours commandées par la Banque Van Breda. Nous interrogeons nos clients afin d'avoir une vision claire de la perception du sujet au sein de notre groupe cible. Les enquêtes sont à la fois qualitatives et quantitatives.
- Nous avons étudié le thème de la « Guerre des Talents » parmi les entrepreneurs et les professions libérales. Vous trouverez les résultats les plus remarquables dans ce guide d'information.
- Quel est le poids de la lutte pour les talents parmi les entrepreneurs et les professions libérales ?
- Quels sont les plus grands défis en matière de recrutement et de rétention ?
- Qu'en est-il de la jeune génération de travailleurs d'aujourd'hui ?

En tant que PME, vous avez plus d'atouts que vous ne le pensez. Mettez en avant vos points forts.

Misez sur ce que vous avez à offrir.

Plus que jamais, la Guerre des Talents fait rage. Trouver les bonnes personnes n'est plus évident pour les entrepreneurs. D'ailleurs, nous devrions désormais parler de « guerre pour les personnes » plutôt que de « Guerre des Talents ». Trouver suffisamment d'employés, voilà l'enjeu actuel. Les talents se révèlent de plus en plus être des perles rares sur le marché du travail.

C'est ce qui ressort de notre récente enquête dans laquelle nous interrogeons les entrepreneurs sur leurs plus grands défis dans cette lutte. La rareté de l'offre, une concurrence acharnée et un paysage professionnel en pleine mutation sont les trois principaux points de friction.

La difficulté de trouver suffisamment d'employés ayant les compétences adéquates et une expérience suffisante, et le fait que tout le monde, petites et grandes entreprises, recherche les mêmes personnes, échappent largement à votre contrôle en tant qu'entrepreneur de PME. En revanche, vous pouvez vous adapter à ce paysage professionnel changeant.

Mieux encore, en tant qu'entrepreneur de PME, vous avez précisément les atouts nécessaires pour répondre aux attentes et aux désirs professionnels de la nouvelle génération d'employés impatients de rejoindre le marché du travail. Ce sont eux qui déterminent en grande partie les règles du jeu. Mais vous pouvez néanmoins faire le premier pas. La clé de cette Guerre des Talents réside plus que jamais dans votre récit d'entreprise. Un récit dans lequel vous faites respecter les règles du jeu, mais surtout dans lequel vos employés sont les acteurs principaux. Mettez en avant vos atouts spécifiques en tant que PME et exploitez pleinement ce que vous avez à offrir.

Comment ? Vous trouverez sans aucun doute de l'inspiration dans ce guide d'information. Des experts du domaine et des entrepreneurs de PME partagent leur vision, leurs conseils et leurs astuces.

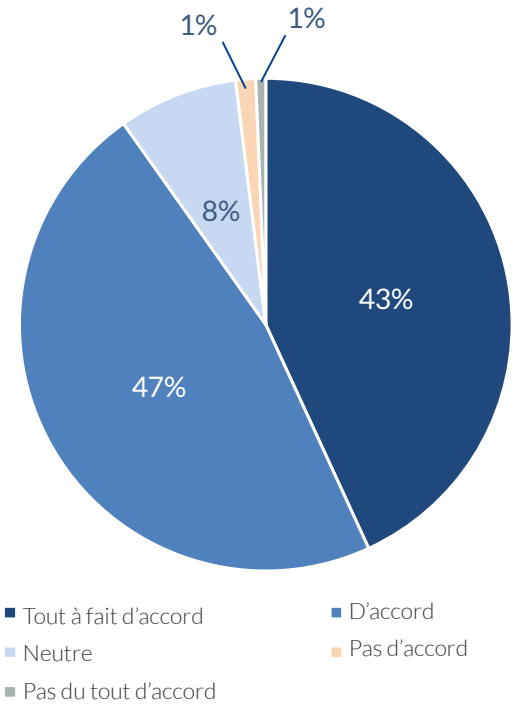
Nous vous souhaitons d'ores et déjà une agréable lecture. Laissez-vous inspirer !

Ce guide d'information présente les résultats d'un projet de recherche organisé en 2023 par la Banque Van Breda.
L'échantillon comprend N = 216 entrepreneurs et titulaires de professions libérales (tous clients de la Banque Van Breda).

90 % de nos entrepreneurs ont le sentiment que la jeune génération recherche et attend d'autres choses sur le marché du travail.

Catherine De Clercq, psychologue du travail et des organisations

Elke Carlier, Executive Search chez A-MAZE et ancienne directrice de bureau PME chez SD WORX



Elke Carlier: « La génération Z est le porte-parole de ce qui vit actuellement au sein de notre société. Ils montrent clairement ce qu'ils recherchent et ce qu'ils ne recherchent pas chez un employeur potentiel, et ils défendent fermement leurs positions à cet égard. »

Catherine De Clercq: « Nous avons tous connu des années tumultueuses : le 11 septembre 2001, la crise bancaire de 2008, la pandémie en 2020. Aujourd'hui, nous sommes toujours confrontés aux conséquences de la crise énergétique, de la guerre en Ukraine et de l'inflation mondiale. Nous pouvons affirmer que l'ensemble de la population active a ajusté ses attentes vis-à-vis du marché du travail de manière différente. Mais la génération Z l'exprime plus clairement que les autres. »

Les 7 défis de notre enquête

Quels sont les principaux défis de nos entrepreneurs dans la Guerre des Talents ? Notre enquête a permis de dégager sept défis clairs.

1. Pourvoir les postes vacants
2. Trouver des employés ayant le bon état d'esprit et la bonne motivation
3. Offrir une bonne ambiance de travail
4. Développer le bon employer branding
5. Appréhender la peur de perdre des employés
6. Donner de la reconnaissance et de l'appréciation de manière appropriée
7. Favoriser la communication ouverte

Nous développons ces défis dans ce guide d'information

Les chiffres derrière la Guerre des Talents

Même le professeur d'économie du travail, Stijn Baert, confirme la Guerre des Talents. Il quantifie cette lutte à l'aide de quatre chiffres concrets.

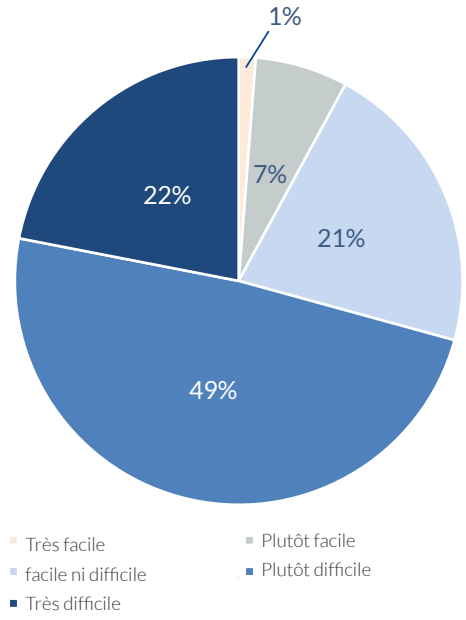
Le taux d'emploi vacant dans notre pays s'élève aujourd'hui à 5 %.
Stijn Baert: « Le taux d'emplois vacants indique le pourcentage de tous les emplois qui ne sont pas pourvus dans notre pays. Il y a dix ans, ce taux était de 2,5 %. Cela signifiait qu'un emploi sur 40 n'était pas pourvu. Aujourd'hui, le taux de vacance d'emploi est de 5 %. 1 emploi sur 22 n'est pas pourvu aujourd'hui. Nous sommes parmi les plus hauts de l'UE. Si nous nous concentrons un instant sur la Flandre, nous sommes même à un niveau plus élevé que n'importe quel pays de l'UE. Il est clair que la situation est beaucoup plus difficile chez nous qu'ailleurs. »

20,9 % des 25-64 ans sont inactifs.
Stijn Baert: « Ils ne travaillent pas, mais ils ne cherchent pas d'emploi non plus. Il s'agit de 1,3 million de Belges. Parfois, ils se trouvent dans cette situation pour des raisons logiques. Les personnes gravement malades, par exemple, ou les hommes et les femmes au foyer qui choisissent consciemment de le faire. Ou encore des personnes qui ont pris une pension anticipée. Cependant, un nombre considérable demeure inactif sans raison apparente. Ce chiffre est beaucoup plus élevé qu'ailleurs. La Belgique se classe au 23e rang sur 27 pays de l'OCDE en termes d'inactivité. Seules la Croatie, la Grèce et la Roumanie affichent des taux d'inactivité plus élevés. »

À noter que 44 % des immigrants non ressortissants de l'UE, âgés de 25 à 64 ans, sont inactifs dans notre pays.
Stijn Baert: « Ce chiffre est nettement supérieur aux statistiques correspondantes des autres pays européens. »
Plus de 4 immigrants sur 10, âgés de 25 à 64 ans et originaires de pays hors UE, ne travaillent pas et ne recherchent pas d'emploi chez nous. Chez les femmes, ce chiffre monte à 6 sur 10, révélant ainsi un potentiel inexploité considérable. Cette inadéquation sur le marché du travail s'explique en partie par des lacunes en matière d'éducation et de compétences. En effet, 42,6 % des personnes de 25 à 64 ans, non-ressortissantes de l'UE, n'ont pas de diplôme d'enseignement secondaire. Stimuler l'emploi au sein de ce groupe pourrait offrir d'énormes opportunités. »

Sur l'ensemble des chômeurs âgés de 25 à 64 ans, 48,5 % sont au chômage depuis plus d'un an.
Stijn Baert: « Cela est lié au piège du chômage : dans certains secteurs, le travail est financièrement moins avantageux que l'inactivité. Par exemple, un célibataire au chômage avec une faible qualification ne bénéficie que d'une augmentation financière de 7 à 9 % en reprenant un emploi. Le problème réside également dans le nombre excessif de chômeurs de longue durée, alors que de nombreuses offres d'emploi restent vacantes, ne requérant parfois ni diplôme ni expérience. Cette situation est problématique en raison des stigmates professionnels qui en découlent : les chômeurs de longue durée deviennent de moins en moins attractifs pour les employeurs, perçus comme moins motivés et moins adaptables. Il devient impératif de rendre le travail plus attrayant afin de motiver ces chômeurs de longue durée. »

71 % des entrepreneurs indiquent qu'il est plutôt difficile ou très difficile de pourvoir des postes vacants.



DÉFI 1
Pourvoir les postes vacants

Banque Van Breda : « L'essence de la Guerre des Talents réside dans la recherche de personnel, et c'est précisément là que 7 entrepreneurs sur 10 éprouvent des difficultés, que ce soit très difficile ou plutôt difficile. Malgré le temps et les efforts considérables qu'ils déploient pour attirer de nouveaux collaborateurs, à peine 8 % parviennent à en récolter les fruits. »

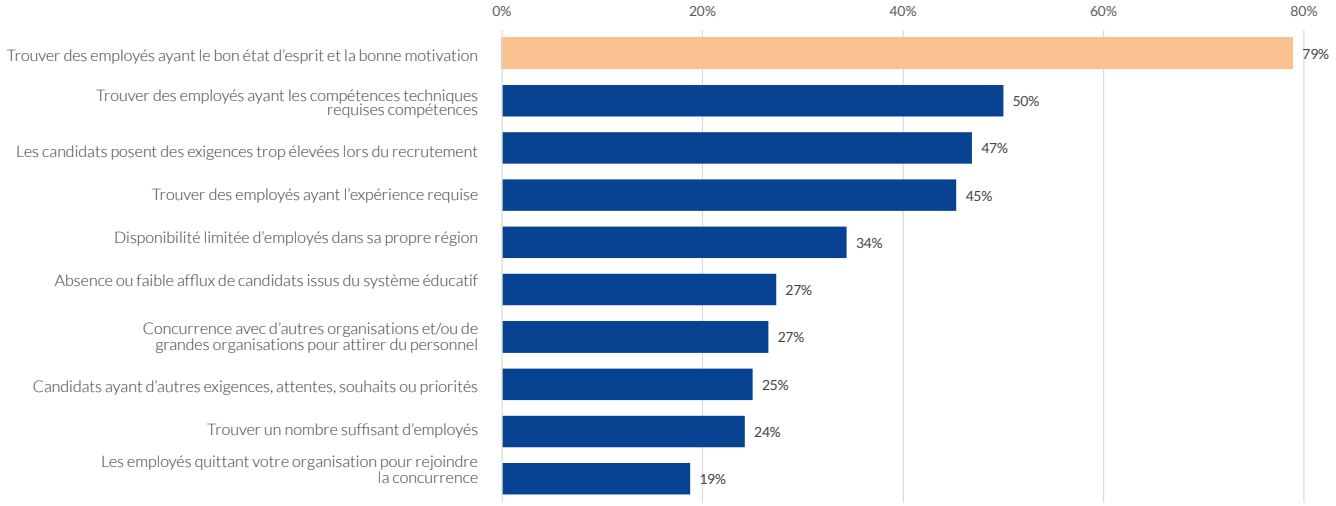
ATOUT PME 1
Simplicité dans le processus de recrutement

Elke Carlier: « En tant qu'entrepreneur de PME, vous avez un atout supplémentaire en matière de recrutement. Vous pouvez opter pour un processus de candidature court et rapide, ainsi qu'une politique salariale transparente et simple. La simplicité est une valeur ajoutée dans cette histoire. La qualité de la description de poste elle-même s'en trouve renforcée lorsque vous la rédigez en fonction des valeurs de votre entreprise, que vous, en tant qu'entrepreneur de PME, définissez et incarnez plus que quiconque. Il est agréable de pouvoir compter sur les médias locaux et les canaux de communication pour diffuser votre offre d'emploi de manière personnelle. En tant qu'entrepreneur de PME, vous jouez également un rôle plus direct et proche de chez vous à ce niveau. »

Conseils & astuces

- Le canal de recrutement le plus puissant est constitué des employés existants qui recommandent de nouveaux collègues.
- Attribuez une prime de recommandation à ceux qui présentent un nouveau collègue.
- Demandez à l'employé de remettre le reçu du restaurant lorsqu'il déjeune avec un candidat potentiel afin de le séduire et de l'inciter à postuler.
- Transformez chaque employé quittant votre entreprise en ambassadeur auprès des futurs candidats.
- Gardez le contact avec les employés qui quittent votre entreprise. Faites-en des ambassadeurs auprès des futurs candidats. Qui sait, ils pourraient un jour être à nouveau séduits par un ancien amour.
- Facilitez et personnalisez le processus de candidature. Dans le cas de procédures de candidature longues et impersonnelles, le risque de désistement est élevé. Le processus de candidature constitue un premier contact avec vous en tant qu'employeur, assurez-vous de laisser une première impression positive, même lorsque vous ne poursuivez pas avec un candidat.
- Tirez parti de vos talents internes. Identifiez les employés que vous pouvez requalifier et investissez dans les formations nécessaires pour favoriser la mobilité interne.

79 % des entrepreneurs ont du mal à trouver des employés ayant le bon état d'esprit et la bonne motivation.



DÉFI 2
Trouver des employés ayant le bon état d'esprit et la bonne motivation

Banque Van Breda: « La pénurie sur le marché du travail est très présente chez les entrepreneurs et les professions libérales : pas moins de 81 % indiquent que cela a un impact sur leur entreprise ou leur cabinet/pratique. Le plus grand défi auquel ils sont confrontés à cet égard est de trouver des employés ayant la bonne mentalité et la bonne motivation. Plus de 3 sur 4 (79 %) déclarent être confrontés à cette problématique. Il semble ainsi y avoir un sérieux décalage entre les profils recherchés par les entrepreneurs et les professions libérales et la mentalité et la motivation du personnel actuel. »

ATOUT PME 2
Passion et fierté de l'entrepreneuriat

Catherine De Clercq: « La bonne mentalité et motivation, qu'est-ce que cela signifie exactement ? En tant que dirigeant d'une PME, il est très important de le découvrir et de le définir clairement avant de rechercher des collaborateurs qui peuvent y répondre. L'adéquation entre ce que vous recherchez en tant que PME et ce que quelqu'un est prêt ou capable d'offrir est cruciale pour le succès de la collaboration. La jeune génération d'employés est éminemment sensible à la passion de l'entrepreneur et au sentiment de confiance qui peut lui être offert. Si ces éléments sont présents, la génération Z se consacrera pleinement à la PME en question.

Sentir cette passion est un facteur très important pour répondre à une offre d'emploi et y rester après l'embauche. En tant que dirigeant d'une PME, vous avez tout en main pour faire ressentir cette passion et même la transmettre. De plus, en tant qu'entrepreneur d'une PME, vous êtes également à la base de la culture d'entreprise. Le comportement exemplaire de l'entrepreneur d'une PME détermine en grande partie cette culture, bien plus que dans les grandes entreprises. »

Conseils & astuces

- « Recrutez pour l'attitude, formez pour les compétences » ou « L'ADN est plus important que le MBA ». Investissez donc dans des évaluations réalisées par un partenaire professionnel externe qui peut fournir un avis externe sur l'attitude et l'adéquation culturelle d'un candidat.
- La motivation est le fondement de la performance. Investissez donc dans un dialogue ouvert sur ce qui motive et démotive vos employés.
- Placez l'expérience de l'employé au cœur de toute une carrière. Faites en sorte qu'ils se sentent les bienvenus dès le premier jour de travail et communiquez régulièrement avec chacun d'entre eux afin de faire la différence en tant qu'employeur à des moments clés. Traitez-les comme vous traiteriez vos clients.

« Nous nous laissons aveugler par un CV, un titre de poste ou un parcours professionnel et nous passons ainsi à côté de nombreux talents. »

Liesbeth Vandenrijt, managing partner de Motmans & Partners

Les talents en période de pénurie Optez pour un état d'esprit différent et un regard plus large !

Liesbeth Vandenrijt: « Il est urgent d'envisager le marché des talents sous un angle différent. Chaque employé doit-il être aussi bon dans tous les domaines ? Ou ne devrions-nous pas plutôt chercher des personnes qui correspondent à 80 % au profil recherché, laissant les 20 % restants être complétés par un collègue ? Est-il vraiment nécessaire que chaque employé soit bilingue ? Ne pourrait-on pas pallier cela avec un collègue qui maîtrise bien la langue française ? Nous nous laissons aveugler par un CV, un titre de poste ou un parcours professionnel, et nous passons ainsi à côté de nombreux talents. Nous nous accrochons trop fermement à la façon dont nous avons regardé le talent pendant des années. Nous devons impérativement ajuster notre vision traditionnelle. Un regard plus large crée de nouvelles opportunités. Celui qui regarde le talent différemment s'adresse incontestablement à une plus grande partie du marché du travail. »

La génération Z à l'honneur

Comment rendre votre organisation adaptée à la génération Z ?

À partir de 2026, la génération Z constituera la population la plus nombreuse sur notre marché du travail. En tant qu'entrepreneur, vous ne pouvez plus ignorer cette génération de travailleurs. Que devez-vous savoir à leur sujet si vous souhaitez les recruter ? Catherine De Clercq et Elke Carlier synthétisent ce groupe de jeunes travailleurs.

Le bien-être en première ligne

Pour la génération Z, le bien-être occupe la première place dans le top trois des critères absolus pour répondre à une offre d'emploi. Ils attendent de leur employeur qu'il accorde une importance particulière à leur bien-être. Ces dernières années, l'accent a été mis sur le bien-être mental, une préoccupation dans laquelle la pandémie de COVID-19 a joué un rôle catalyseur. Le bien-être se traduit également par le « vivre ensemble ». Dans notre monde individualisé, ce groupe de jeunes ressent le besoin de partager un sentiment d'appartenance, même sur le lieu de travail.

Incitation et rémunération

L'argent demeure une nécessité de base, même pour les nouveaux venus de la génération Z. Ils attendent avec impatience leur première feuille de paie, avec des attentes spécifiques. Pour eux, la rémunération représente bien plus que la simple conversion du brut au net. La génération Z est ouverte à d'autres formes de rémunération et d'incitation. Ils partagent également leurs fiches de paie. La transparence en matière de politique salariale est essentielle.

Travail à distance et flexibilité

La génération Z a grandi avec le concept de « travail à distance » ou de télétravail. Une grande partie de leurs études s'est déroulée en ligne, ce qui a nécessité et encouragé la flexibilité. Ils sont habitués à organiser leur vie de manière flexible et souhaitent étendre cette flexibilité à leur vie professionnelle.

La possibilité de travailler à domicile est désormais la norme absolue, même s'ils reconnaissent également la valeur ajoutée du travail au bureau. Ils recherchent le bon équilibre. Le travail à distance et la flexibilité professionnelle sont également synonymes d'autonomie, une valeur à laquelle ils attachent une grande importance.

Évolution et développement

La génération Z évolue dans un monde VUCA, caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. En raison de ce monde en constante évolution, ils aspirent à un développement personnel rapide, avec un accès aux compétences techniques et sociales. Ils désirent progresser et se développer continuellement, tant sur le plan professionnel que personnel. Une fois qu'ils maîtrisent quelque chose, ils souhaitent passer à la prochaine étape. Stagner n'est pas une option.

Numérique

De même, la génération Z navigue naturellement dans un monde où le numérique s'impose comme une évidence. L'automatisation et la numérisation sont des sujets brûlants dans le monde des affaires depuis quelques années. Heureusement ! C'est une condition préalable pour susciter l'intérêt de la génération Z à travailler en tant qu'employé. Si vous souhaitez atteindre la génération Z, le numérique joue un rôle clé. Assurez-vous d'être présent sur leurs réseaux sociaux. Les membres de la génération Z utilisent TikTok comme principal moteur de recherche.

Durabilité

La planète est extrêmement importante pour la génération Z. Il s'agit de leur avenir et de celui de leurs enfants. Pour eux, la durabilité n'est pas un gadget ou un phénomène de mode. Ils prennent cela très au sérieux et agissent avec détermination, même au travail. Ils ont une aversion pour le « greenwashing ». Si, en tant qu'employeur, vous prétendez contribuer à une planète plus verte sans le faire réellement, ils vous démasqueront instantanément. Soyez authentique, ne leur racontez pas d'histoires.

« La possibilité d'évoluer et une atmosphère de travail agréable sont plus déterminantes pour moi que le salaire. C'est précisément la raison pour laquelle j'ai opté pour un lieu de travail plus petit. »

Mélanie Van Schoorisse (23)
Employée chez AL Accountancy

Mélanie Van Schoorisse: « Même si je peux imaginer que les grandes entreprises offrent un package salarial plus attrayant, j'ai consciemment choisi un bureau plus petit. Ce package ne pèse pas autant pour moi que l'engagement plus important et l'atmosphère décontractée que les petits espaces de travail peuvent souvent offrir. Tout comme la possibilité de progresser plus rapidement. Ann, la dirigeante de l'entreprise, m'a vraiment prise sous son aile. Elle me guide actuellement tout au long de mon stage ITAA. Elle me motive vraiment à obtenir le titre. Je me sens bien sur mon lieu de travail. La combinaison de pouvoir évoluer et d'une atmosphère de travail agréable est plus déterminante pour moi que le salaire. »

« Quoi de mieux qu'un lieu de travail clair avec une petite équipe et un patron présent ? Je ne veux plus jamais retourner dans une grande entreprise. »

Lajos Lievens (24)
Employé chez Spectrum

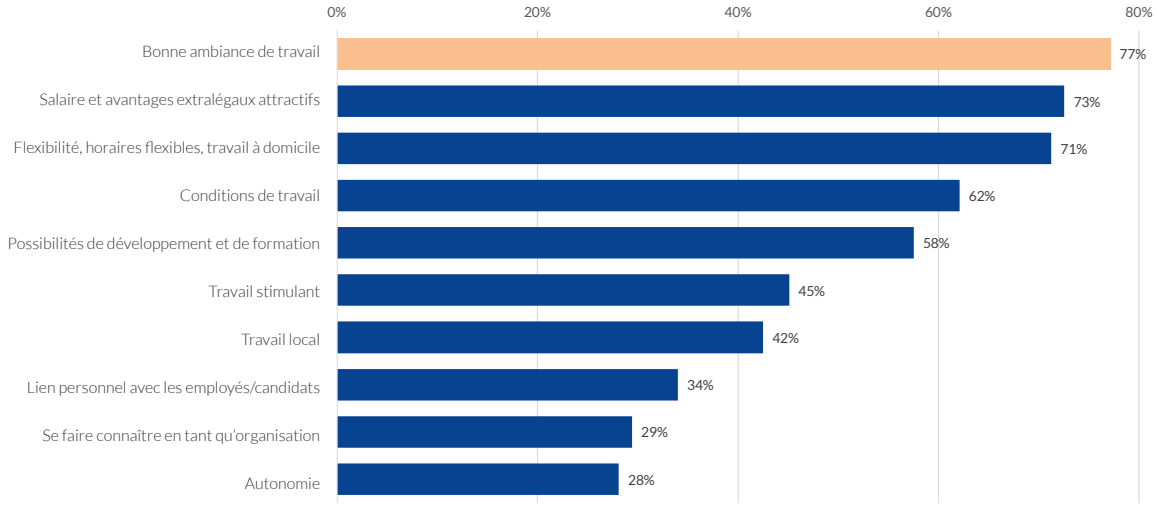
Lajos Lievens: « Spectrum est mon deuxième employeur. J'ai travaillé neuf mois comme électricien dans un hôpital. Je ne ressentais aucune variété dans mon travail. De plus, je n'ai pas vu mon patron une seule fois pendant tous ces mois. J'avais l'impression d'être un numéro et je n'étais pas heureux. Alors, je suis allé moi-même frapper à la porte de Spectrum avec la question : « Avez-vous du travail pour moi ? » C'était il y a presque cinq ans. J'ai tout de suite ressenti une connexion avec le dirigeant. C'est toujours le cas. J'ose lui parler de tout. Y compris de ma passion pour la musique et du fait que je suis le batteur d'un groupe de reprises. Il en tient compte dans le planning. Si je dois partir plus tôt pour un concert, j'ai la possibilité de le compenser à un autre moment. Cette flexibilité est précieuse. Quoi de mieux qu'un lieu de travail clair avec une petite équipe et un patron présent ? Je ne veux plus jamais retourner dans une grande entreprise. »

« Ma génération pense parfois trop vite que l'herbe est plus verte ailleurs. Malheureusement, ils reviennent souvent bredouilles. »

Simon Balanck (26)
Employé chez Spectrum

Simon Balanck: « 'Es-tu un gamer ?' a été la première question qui m'a été posée lors de mon entretien d'embauche. Je me suis immédiatement senti à l'aise. En effet, j'aime les jeux vidéos. Comme pas mal d'autres collègues au sein de l'équipe. C'est un intérêt commun qui nous lie et que notre directeur prend également en considération. Cela fait maintenant deux ans et demi que je travaille ici. Je m'y sens bien. Le fait qu'il n'y ait pas de sentiment hiérarchique ici joue certainement un rôle. Ici aussi, nous voyons des gens venir et partir. Je pense que les jeunes, en particulier, pensent trop vite que l'herbe est plus verte ailleurs. Malheureusement, ils reviennent souvent bredouilles. Bien sûr, nous recevons nous aussi de temps à autre du feedback sur notre travail. Mais cela se fait de manière ouverte et respectueuse. Notre dirigeant prend également le temps et l'espace pour des discussions, même si vous souhaitez en initier une vous-même. Je peux imaginer que cela soit beaucoup plus difficile dans les grandes entreprises. »

77 % indiquent que l'offre d'une bonne ambiance de travail est l'aspect le plus important pour attirer des personnes aujourd'hui.



DÉFI 3
Offrir une bonne ambiance de travail

Banque Van Breda: « Créer et offrir une atmosphère de travail agréable est, selon près de 80 % des entrepreneurs et professions libérales, un aspect nécessaire pour attirer des personnes aujourd'hui. Cela n'est pas surprenant en soi : offrir un lieu de travail où les employés aiment travailler est ce que toute organisation vise. Toutefois, il est très frappant de constater que cet aspect est plus important qu'une rémunération et des avantages extralégaux attrayants (73 % le mentionnent comme un aspect nécessaire pour attirer des gens aujourd'hui). »

De la place pour des initiatives à petite échelle de la part des employés

Elke Carlier: « L'ambiance de travail est un facteur important pour attirer et retenir les employés. La raison sous-jacente est le « bien-être ». Il ne s'agit pas seulement d'initiatives, mais aussi de savoir comment une personne se sent dans votre entreprise. En tant qu'entrepreneur de PME, vous avez immédiatement une idée de cela et pouvez donc réagir plus rapidement. La taille réduite de votre équipe fait en sorte que les gens prennent davantage soin les uns des autres. Si une personne de votre équipe a un impact négatif sur le bien-être des autres, vous pouvez, en tant qu'entrepreneur, agir plus rapidement. »

Conseils et astuces

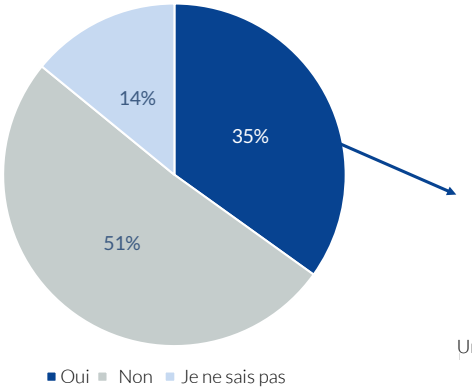
- Dans le modèle ABC de la motivation, le B correspondant au sentiment d'appartenance est un paramètre important. Assurez-vous de créer suffisamment d'occasions de connexion pour que les employés se sentent liés entre eux et à votre entreprise.
- Cela commence par les activités après les heures de bureau. Faites le point sur toutes les initiatives d'activités après le travail et de moments de détente pendant le travail. Vous serez surpris par la multitude et la richesse de ce qui existe. Gérez cela de manière plus consciente.
- Donnez aux employés l'espace et le budget nécessaires pour organiser eux-mêmes une activité. La préparation est souvent aussi gratifiante et stimulante pour l'équipe que l'activité elle-même. Cela garantit de toute façon un plus grand engagement. Pourquoi ne pas travailler avec un système de rotation ?
- Encouragez les petites initiatives, car elles ont un grand impact. Réfléchissez à la manière de donner des ailes à ces initiatives.

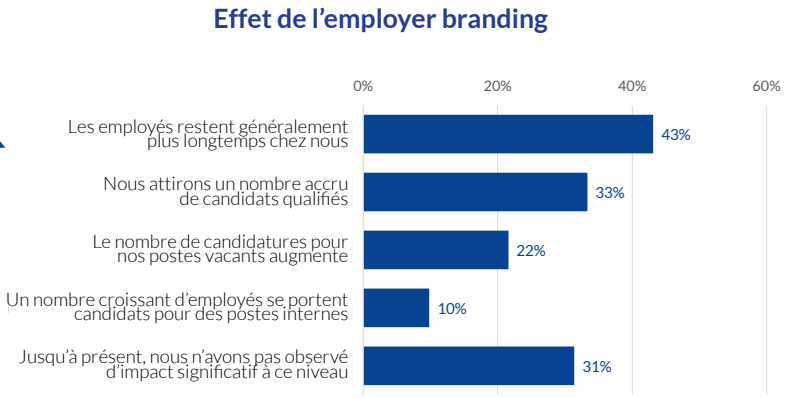
« Nous aussi, nous avons perdu des employés par le passé. La lutte est intense, surtout quand il s'agit de profils plus jeunes. En tant qu'employeur, il est impératif que vous vous mettiez à leur place, que vous compreniez leur ressenti et leur manière de voir les choses. Si vous ne le faites pas, ça ne marchera pas. »

Dirk De Rijcke
Dirigeant d'Ergra Engelen

« Chez nous, tout le monde doit être capable de faire un peu de tout. Chaque fonction peut être temporairement prise en charge par deux autres collègues. C'est différent dans les grandes entreprises où ce sont surtout des spécialistes qui travaillent. Si un employé est absent, le travail reste généralement en suspens. Chez nous, c'est rarement le cas. L'éventail des tâches
est beaucoup plus étendu. Cela crée immédiatement plus de variété et de flexibilité sur le lieu de travail. Le sentiment que chaque employé contribue à la croissance de l'entreprise est donc renforcé. Chaque employé est plus qu'une simple pièce du puzzle. Ils sont aussi le ciment. La cohésion est très forte. Mais cela n'empêche pas que nous sommes aussi confrontés à la Guerre des Talents. Nous avons nous aussi perdu des employés récemment. La lutte est intense, surtout quand il s'agit de profils plus jeunes. L'art consiste à faire en sorte qu'ils soient le plus rapidement possible en phase avec l'organisation et à leur transmettre l'essence de l'entreprise. En tant qu'employeur, il est impératif que vous vous mettiez à leur place, que vous compreniez leur ressenti et leur manière de voir les choses. Si vous ne le faites pas, cela ne marchera pas. La question « Dans quelle direction voulez-vous aller ? » est aujourd'hui une question récurrente dans tous les entretiens d'embauche. Moi aussi, j'écoute d'abord leur histoire. Pour y répondre au mieux. Une approche différente d'il y a quelques années. Mais aucun employeur ne peut plus l'ignorer. »

1 entrepreneur sur 2 ne s'occupe pas de l'employer branding. Plus de 2 entrepreneurs sur 3 qui s'investissent dans le domaine de l'employer branding indiquent qu'il a un effet positif.





DÉFI 4
Une forte image de marque de l'employeur

Banque Van Breda: « Vous positionner sur le marché en tant qu'employeur attrayant : seulement la moitié des entrepreneurs et professions libérales à la recherche de personnel s'y consacre. Bien que la création d'une marque d'employeur demande un investissement, il s'avère être fructueux. 69 % indiquent que cela a un effet positif pour leur organisation, tant en termes de recrutement que de rétention. Les entrepreneurs et professions libérales qui ne font pas d'activités liées à l'employer branding indiquent qu'ils considèrent cela souvent comme non pertinent ou qu'ils n'ont actuellement pas de ressources (personnel et/ou temps) disponibles pour s'y investir activement. »

ATOUT PME 4
Plus d'atouts pour faire du collaborateur un ambassadeur

Catherine De Clercq: « Dans une culture d'entreprise forte, les employés sont souvent automatiquement les meilleurs ambassadeurs. La nécessité de l'employer branding est alors un peu moins grande. Vos employés le font en fait pour vous. Lorsque de nouveaux employés sont attirés par des employés existants, cela crée une double loyauté (envers l'employeur et envers la personne qui les a attirés de cette manière). Il y a souvent déjà une meilleure adéquation avec votre culture. »

Conseils et astuces

- Que peuvent partager les employés sur les réseaux sociaux ? Veillez à fournir régulièrement du matériel. Impliquez vos employés dans la diffusion des messages.
- Les employés ont-ils leur « elevator pitch » prêt lorsqu'on leur demande pourquoi ils aiment tant travailler dans votre PME ?
- Impliquez activement les employés dans la recherche de talents. Emmenez-les à des salons professionnels, laissez-les discuter avec des candidats potentiels et sondez-les sur la manière dont nous pouvons approcher les talents.
- Qu'est-ce qui rend votre entreprise unique ? Qu'est-ce qui vous distingue ? Mettez ces atouts en valeur et soulignez-les, tant dans les offres d'emploi que dans le processus de candidature.

« Mes employés apprécient surtout le court délai de prise de décision, le sentiment de groupe et l'attention portée à un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée. »

Ann Lievyns
Dirigeante d'AL Accountancy

« Lorsque j'ai commencé à travailler pour AL Accountancy, j'ai senti une certaine résistance de la part des employés potentiels en raison de la petite taille de l'équipe. Ils aspiraient à une entreprise plus grande, pour avoir davantage d'opportunités de croissance. Entre-temps, notre équipe compte 7 comptables, tous des employés enthousiastes qui apprécient les avantages d'un petit bureau. Prenons notre délai de prise de décision qui est court, par exemple. Quand une décision doit être prise, une discussion avec moi est souvent suffisante pour trancher. Ils apprécient cela, tout comme le fait d'être plus attentifs les uns aux autres. Personne ne peut se cacher, même pas lors d'une mauvaise journée. Cela est plus facile dans un groupe plus grand. Ce sentiment de groupe est également important pour moi. En tant que dirigeante, j'y consacre beaucoup d'efforts. C'est pourquoi je prépare de la soupe fraîche tous les jours. Le mardi, je m'occupe du déjeuner. Le vendredi après-midi, nous courons, marchons ou faisons du vélo ensemble. De telles initiatives donnent de l'énergie à une équipe. Et oui, même les jeunes employés apprécient cela. Ils attachent encore plus d'importance à un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée. Je réponds également à cela. Beaucoup de choses sont discutables. Je pense que c'est aussi un grand atout dans un lieu de travail plus petit ! »

Pour 82 % des entrepreneurs, la perte d'employés constituerait un problème sérieux pour leur organisation.

DÉFI 5
Appréhender la peur de perdre des employés

Banque Van Breda: « La pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail ne se fait pas seulement sentir dans les organisations qui recherchent du personnel pour se développer, par exemple. La rétention du personnel est également un défi majeur. Pas moins de 82 % des personnes interrogées indiquent que la perte de collaborateurs constituerait un problème majeur pour leur organisation. Non seulement cela perturbe le fonctionnement de l'organisation, mais cela crée également un sentiment de frustration, car les entrepreneurs doivent reprendre le processus de recherche à zéro. »

ATOUT PME 5
Anticipation plus rapide d'un éventuel départ

Elke Carlier: « En tant qu'entrepreneur d'une PME, vous êtes vous-même aux commandes du plan B. En outre, vous pouvez souvent évaluer les risques d'un départ bien à l'avance et donc mieux vous préparer à temps à un départ éventuel. Les adieux ne doivent pas toujours être perçus comme négatifs. La personne en question peut saisir une très belle opportunité. En tant que mentor, vous pouvez alors être fier. »

Conseils et astuces

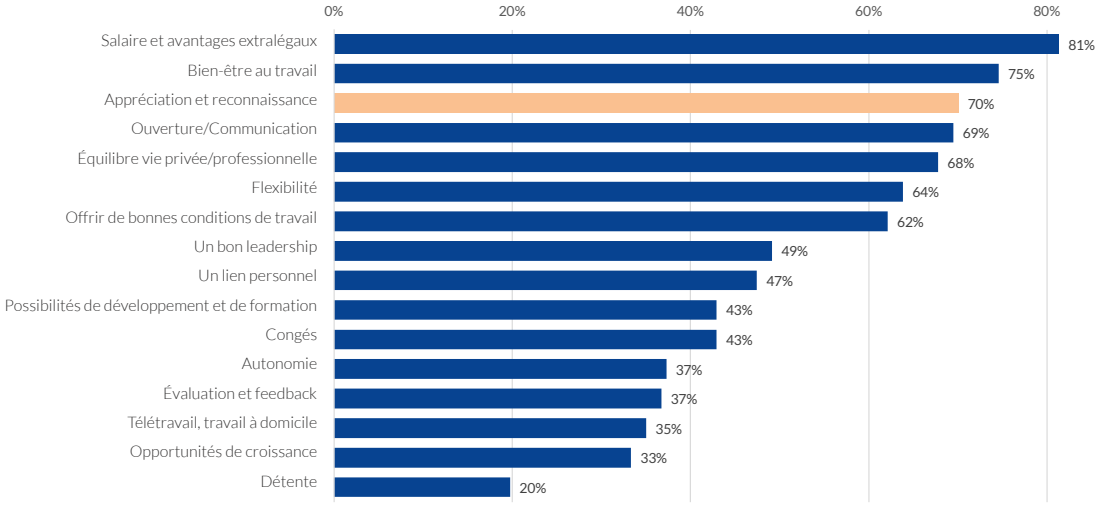
- Restez à l'écoute et créez un espace pour un dialogue ouvert sur la motivation, l'employabilité future et le développement personnel. Ce sont des leviers bénéfiques à la fois pour le salarié et pour votre PME. Aborder ces sujets et y consacrer régulièrement du temps garantit une situation gagnant-gagnant importante.
- Cherchez à instaurer un bon dialogue et osez demander comment les employés se sentent. Ainsi, vous pouvez anticiper d'éventuelles frustrations.
- Si un employé décide tout de même de quitter votre entreprise, interrogez-le/la pour bien comprendre les raisons de son départ.
- Ne sous-estimez pas l'importance d'un départ réussi. Les anciens employés peuvent également devenir des ambassadeurs pour votre entreprise, et qui sait, vos chemins se croiseront peut-être à nouveau.

« J'accepte des personnes que je n'aurais jamais engagées sans cette Guerre des Talents.
Mais nous n'avons pas d'autre choix. Si je ne le fais pas, je devrai bientôt fermer mes cinq magasins. »

Christophe Declerck
Dirigeant de Spectrum

« En plus de proposer des produits audio et visuels, nous gérons également un centre Telenet. En raison du passage à un nouveau système logiciel chez Telenet, nous avons eu de nombreux clients mécontents qui se sont retrouvés soudainement sans télévision ou internet. Chaque jour. Cela a tellement pesé sur notre équipe que nous avons perdu 15 employés en 10 mois. C'est pourquoi la recherche de personnel est ma priorité numéro un à l'heure actuelle. Le besoin de nouveaux collaborateurs est énorme. Trouver ces personnes est presque mission impossible. Les personnes expérimentées qui ne travaillent pas encore sont aujourd'hui des oiseaux rares. Aller les chercher chez les concurrents est une option. Mais tôt ou tard, cela vous reviendra comme un boomerang. Alors je préfère ne pas le faire. Je me concentre désormais sur les jeunes qui veulent travailler et qui me donnent une bonne impression. Par nécessité, je les fais commencer presque immédiatement. Le reste se passe ensuite sur le terrain. J'accepte des personnes que je n'aurais jamais engagées sans cette Guerre des Talents. Mais nous n'avons pas d'autre choix. Si je ne le fais pas, je devrai bientôt fermer mes cinq magasins. »

70 % des entrepreneurs et des titulaires de professions libérales indiquent que l'appréciation et la reconnaissance sont des facteurs essentiels pour conserver le personnel.



DÉFI 6

Donner de l'appréciation et de la reconnaissance de la bonne manière

Bank Van Breda: « Outre le recrutement de collaborateurs, la pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail a également un impact sur la main-d'œuvre actuelle des entrepreneurs et des professions libérales. Comme il est devenu difficile de recruter, la rétention des employés devient également plus importante. Ici aussi, nous constatons une évolution : la rémunération et les avantages extralégaux restent très importants, mais des aspects tels que l'appréciation et la reconnaissance, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et le bien-être au travail sont devenus au moins aussi importants. »

ATOUT PME 6

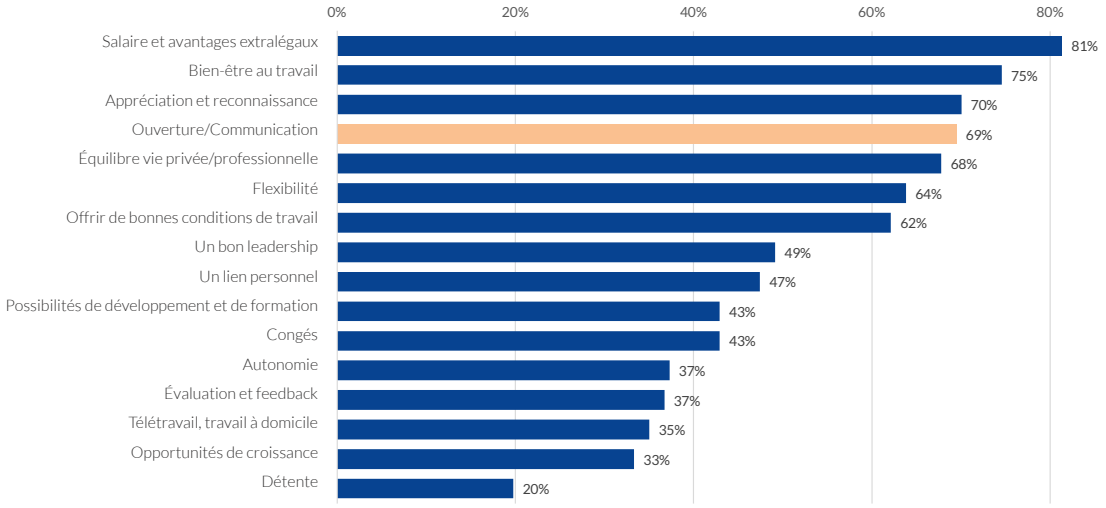
Une plus grande implication des collaborateurs

Catherine De Clercq: « La récompense positive est le moteur le plus important pour la majorité des personnes actives sur le marché du travail. Le comportement exemplaire de l'entrepreneur de PME joue également un rôle important à cet égard. La culture de la reconnaissance est un facteur important qui peut inciter à rester fidèle à l'employeur et donc à rester. En tant qu'entrepreneur de PME, vous êtes plus proche de vos collaborateurs et vous avez le pouvoir de déterminer ce que signifie exactement l'appréciation et la reconnaissance au sein de votre PME. En raison de votre taille souvent plus petite, vous pouvez plus facilement répondre aux attentes uniques de chaque employé, car vous les connaissez souvent mieux et ressentez leurs besoins. »

Conseils et astuces

- En évaluant régulièrement les signaux d'appréciation que vous avez émis ou auriez pu émettre au cours de la journée/semaine précédente,
- vous créez automatiquement le réflexe de le faire plus souvent.
- Ce qui est élaboré ensemble a beaucoup plus de chances de réussir qu'un plan conçu dans une tour d'ivoire. Misez sur la co-création. De nouvelles idées ou pistes viennent rarement à 100 % de la direction ou du management. Visez l'engagement à tous les niveaux. Le plus beau plan d'entreprise est voué à l'échec si les employés ne sont pas impliqués.
- Optez toujours pour un dialogue bidirectionnel lorsqu'une évaluation doit avoir lieu. Un véritable dialogue plutôt qu'une évaluation classique où vous expliquez ce qui est bon et ce qui est mauvais. Donnez à vos employés la possibilité de dire comment ils se sentent dans l'entreprise, comment ils voient leur avenir, ce dont ils ont encore besoin pour s'épanouir pleinement.
- Ne restez pas bloqué à l'évaluation des performances de l'année écoulée, mais regardez ensemble vers l'avenir. Cela favorisera certainement le plaisir au travail et la carrière durable.
- Même en cas de moins bonne performance, un dialogue transparent est important, avec un résumé par écrit, car tout malentendu à ce sujet doit être évité.

Plus de 2/3 des entrepreneurs disent que l'ouverture et la communication sont nécessaires pour conserver les employés.



DÉFI 7
Communication ouverte

Banque Van Breda: « Selon 69 % des entrepreneurs, l'ouverture entre les employés et l'employeur et des lignes de communication claires sont aujourd'hui nécessaires pour fidéliser les employés à une organisation. Ce résultat souligne une tendance générale que l'on retrouve dans l'ensemble des résultats : la rémunération et les avantages extralégaux ne sont plus les seuls critères pris en compte. Les chefs d'entreprise le reconnaissent. Les aspects qu'ils offrent en plus d'un salaire attractif (communication ouverte, attention portée au bien-être au travail, flexibilité) sont devenus au moins aussi importants. »

ATOUT PME 7
Lignes de communication directes
Une vision plus rapide des besoins et des souhaits de l'employé

Catherine De Clercq: « Dans quelle mesure êtes-vous en tant qu'entrepreneur vous-même ouvert et communicatif ? Et que se passe-t-il si vous n'avez pas ces compétences vous-même? Comment pouvez-vous y remédier ? Même en tant qu'entrepreneur d'une PME, ces questions sont importantes. Peut-être que le numéro 2 de l'entreprise possède ces compétences, ou pouvez-vous suivre une formation pour les améliorer ?
Ce qui est certain, c'est qu'en tant qu'entrepreneur de PME, vous n'avez pas à demander l'approbation de X personnes avant de pouvoir communiquer. Vous pouvez communiquer immédiatement de manière ouverte et claire, et réagir rapidement. »

Conseils et astuces

- Comment atteindre les aspects sous-jacents ? Si nécessaire, faites appel à des intervenants externes qui peuvent faciliter et modérer le dialogue.
- Avant tout, restez authentique et transparent dans votre communication avec vos employés. Vous devez également faire part de vos propres attentes et de celles de l'organisation.
- Un dialogue ouvert sur la motivation, l'employabilité et le développement conduit indubitablement à une meilleure performance de l'équipe. Dans ce domaine également, donnez vraiment l'initiative aux employés. Faites d'eux les architectes de leur propre carrière.
- Le monde est en constante évolution. Restez à l'écoute, y compris de vos employés, et essayez d'évoluer avec eux. Assurez-vous régulièrement que chacun exploite toujours son talent de manière optimale.

Comment faire de votre entreprise le meilleur endroit où travailler ? **Laissez-vous inspirer !**

La Banque Van Breda a été élue meilleur lieu de travail en 2022. Comment créer un environnement agréable dans lequel tous les employés veulent donner le meilleur d'eux-mêmes ? Les ingrédients de cette recette sont expliqués en détail dans « Medewerkers aan zet » (Collaborateurs en action). Une source d'inspiration pour chaque entrepreneur !

À l'aide de sept ingrédients, les co-auteurs Dirk Wouters (CEO de la Banque Van Breda), Marianne Van Erck (responsable des ressources humaines) et Ann De Wit (coordinatrice de la Happy Team) racontent l'histoire de la Banque Van Breda. Une histoire dans laquelle les employés jouent un rôle absolument essentiel. Ce sont eux qui font de la Banque Van Breda un lieu de travail exceptionnel. Chaque jour.

Qu'est-ce qui vous a incité à écrire ce livre ?
Marianne Van Erck: « Après notre élection en tant Best Workplace en 2022, on nous a interrogés sur les secrets de notre réussite. Notre histoire a clairement suscité l'intérêt et l'inspiration d'autres entrepreneurs. Nous avons toujours connu cette façon de faire. Certaines traditions existent depuis des années. Beaucoup d'initiatives nous paraissent évidentes.
Souvent, nous n'y pensons même plus. Ce sont donc principalement des personnes extérieures qui ont souligné le caractère unique de notre histoire. Elles nous ont encouragés à partager cette histoire avec le reste du monde. »

N'est-il pas risqué de dévoiler les secrets de votre réussite ?
Dirk Wouters: « Si vous me demandiez d'écrire un livre sur la recette pour être le meilleur partenaire patrimonial pour les entrepreneurs et les professions libérales, je décrocherais immédiatement. Nous ne voulons pas rendre nos concurrents plus intelligents. Mais les ingrédients qui peuvent aider à faire d'un lieu de travail un meilleur lieu de travail, c'est presque un devoir de les partager. Si notre livre permet aux employés d'autres organisations d'être plus heureux, notre mission est pleinement réussie. En outre, la Banque Van Breda en tant que meilleur lieu de travail ne peut pas être copiée. Nous sommes tellement uniques. Je n'ai pas peur de cela. Les ingrédients sont peut-être universels, mais chaque entreprise doit faire une sélection et adapter ces ingrédients à sa manière. C'est une autre raison pour laquelle notre approche ne peut pas être simplement copiée.»

Qu'espérez-vous accomplir avec ce livre ?
Ann De Wit: « Dès le départ, nous avons envisagé un livre pour les collègues. Les collègues actuels qui peuvent être fiers d'avoir contribué à ce meilleur lieu de travail, mais aussi les futurs collaborateurs qui, grâce à ce livre, peuvent déjà ressentir un peu ce que c'est de travailler à la Banque Van Breda. Mais nous voulons aller plus loin. Car nous sommes convaincus que la Banque Van Breda possède en son sein quelque chose dont d'autres organisations peuvent s'inspirer. Ce livre est devenu une source d'inspiration plutôt qu'un ouvrage didactique. Nous n'avons pas le monopole de la vérité, mais nous pouvons fournir certains ingrédients qui peuvent aider d'autres organisations à devenir un meilleur lieu de travail. »

Ne restez pas sur la touche dans la Guerre des Talents et prenez la bonne décision.

Banque VanBreda

Réservée aux entrepreneurs et aux professions libérales.