



comment les entreprises voient-elles le marché de l'emploi de demain ?

au-delà des apparences :
le point sur les défis des
employeurs belges

Introduction

L'étude annuelle de Randstad consacrée au marché de l'emploi est devenue incontournable pour les spécialistes du marché de l'emploi et des ressources humaines. Depuis 1999, Randstad mène des études scientifiques ciblées afin de mieux comprendre certaines thématiques importantes liées au travail, et de partager leurs résultats avec les différents intervenants. Ces études ont chacune suscité énormément d'intérêt médiatique.

Le choix des sujets répondait invariablement à deux critères. D'une part, Randstad tenait à mettre chaque fois de nouvelles thématiques sur le tapis (attractivité des employeurs, attractivité des professions, rôle réel des syndicats au sein des entreprises, l'autre facette du travail...). D'autre part, certaines études sont renouvelées régulièrement afin de voir si la situation a évolué, comme dans le cas du chevauchement croissant entre vie professionnelle et vie privée. Certains sujets étaient à ce point intéressants qu'ils ont fait l'objet d'une étude annuelle récurrente (attractivité des employeurs, étudiants et travail).

La présente étude constitue une réédition d'une étude antérieure. En 2000 et 2005, nous avons demandé aux employeurs comment ils voyaient évoluer le marché de l'emploi. Il était grand temps de refaire le point.

Nous reprenons bien entendu dans l'étude une série de thématiques qui étaient tout à fait d'actualité à l'époque, tels le besoin de flexibilité et la pénurie sur le marché du travail. Mais de nouveaux thèmes s'y sont bien entendu ajoutés. Sur la base de différentes analyses, une liste des sujets les plus pertinents a été établie. Ces derniers ont ensuite été discutés avec les responsables RH de plusieurs de nos clients et prospects.

Leader dans son marché et actif depuis plus d'un demi-siècle, Randstad est profondément ancrée dans le tissu économique belge. De ce fait, tous les types d'entreprises sont représentés dans cette étude, en ce compris les petites entreprises qui emploient moins de 25 personnes. La diversité sectorielle y est également considérable.

Nous espérons que la lecture de cette étude vous inspirera.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont œuvré à sa réalisation : les entreprises pour leur aimable collaboration, l'ICMA pour son soutien professionnel, et enfin les collaborateurs de Randstad pour leur investissement sur le terrain.

Herman Nijns
CEO Randstad Group Belgium

Thématiques abordées

- Plus de pénurie ?
- L'automatisation/La numérisation détruit-elle des emplois ?
- L'automatisation/La numérisation engendrera-t-elle d'autres emplois ?
- Les travailleurs changent-ils davantage d'employeur ?
- Les travailleurs changeront-ils davantage d'emploi dans le futur ?
- Entreprises : besoin accru de main-d'œuvre flexible ?
- Travailleurs : besoin accru d'un emploi flexible ?
- Freelances plutôt que salariés ?
- Déplacements domicile-lieu de travail : plus problématiques ?
- Stress croissant ?
 - Plus de stress au travail ?
 - Plus de stress général ?
- Moins de rémunération fixe ?
- Rémunération : plus de liberté de choix pour les travailleurs ?
- Les formalités administratives s'alourdissent-elles ?
- Plus de diversité ?
- Vieillesse : un défi de taille sur le lieu de travail ?
- Les équipes autonomes jouent-elles un rôle croissant ?
- Les travailleurs doivent-ils approfondir davantage leurs connaissances en cours de carrière ?
- Plus de délocalisation ?
- Plus de fracture numérique ?
- Comment les entreprises recrutent-elles ?

Données de l'étude

1159

Le questionnaire a été soumis par des consultants de Randstad aux clients/prospects. Au total, 1.159 entreprises ont été interrogées.

Répartition

Néerlandais	784
Français	375
<hr/>	
Flandre	747
Wallonie	316
Bruxelles	69
<hr/>	
-25 travailleurs	303
25 à 50 travailleurs	199
50 à 100 travailleurs	203
100+	405
<hr/>	
IT	23
Automobile	43
Chimie	44
Industrie	260
FMCG*	41
Construction	69
Commerce de gros	50
Services aux entreprises	39
Banques/assurances	23
Non-marchand	89
Transport/logistique	90
Commerce de détail	73
Secteur public	19
Pharma	26
Énergie	26

Outre les secteurs précités, des entreprises des secteurs suivants ont également été interrogées : ressources humaines, médias, enseignement, consultance, immobilier-location, voyages, loisirs-horeca. S'agissant à chaque fois de secteurs comptant moins de 20 entreprises, ils n'ont pas été pris en compte. La seule exception à cette règle concerne les pouvoirs publics. Il va sans dire que les résultats de ce secteur doivent être considérés comme moins représentatifs.

Par ailleurs, nous avons encore interrogé une centaine d'entreprises qui ne relèvent pas d'un seul et unique secteur.

* Fast Moving Consumer Goods

Thème n°1 Plus de pénurie ?

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

Les études de 2000 et 2005 avaient déjà montré que, pour les employeurs, la pénurie sur le marché de l'emploi constituait une préoccupation importante de manière générale. En 2000, c'était très marqué. En 2005, cela s'était quelque peu atténué, mais une nette majorité des entreprises se sentait encore concernée.

Si la conjoncture positive se maintient, il est très probable que la pénurie atteindra à nouveau le niveau de 2000.

En 2017, ce thème semble refaire surface de manière plus pressante. Avec 6,9 sur une échelle de 10, la note globale se situe incontestablement dans la moyenne supérieure. Seule une entreprise sur quatre ne s'inquiète pas vraiment de ce problème, avec un score de 1 à 5. Pas moins de 45 % des entreprises attribuent un score d'au moins 8, et deux entreprises sur trois un score d'au moins 7.

Ces chiffres n'atteignent pas encore le niveau de l'an 2000, mais si la conjoncture positive se maintient, ce sera très probablement le cas.

Les disparités régionales sont à nouveau évidentes. En Flandre, le score grimpe facilement au-dessus de la moyenne belge de 7,2. Bruxelles et la Wallonie se situent respectivement à 6,4 et 6,3.

Les grandes entreprises (+100) attribuent également un score plus élevé (7,1) que les petites (6,6).

En 2017 également, la pénurie est la plus critique dans l'industrie (7,1). Les services obtiennent 6,6.

L'écart entre secteur privé (6,9) et secteur public/non-marchand (6,4) reste lui aussi manifeste.

Les secteurs qui connaissent le plus de problèmes de pénurie, de leurs propres dires, sont l'informatique (8,0), l'automobile (7,6) et la chimie (7,5).

Tableau 1: Il devient toujours plus compliqué de trouver les bonnes personnes

1. IT	8
2. Automobile	7,6
3. Chimie	7,5
4. Industrie	7,2
5. FMCG*	7,2
6. Construction	7
7. Commerce de gros	6,8
8. Services aux entreprises	6,8
9. Banques/assurances	6,6
10. Non-marchand	6,5
11. Transport/logistique	6,5
12. Commerce de détail	6,4
13. Secteur public	6,3
14. Pharma	6,1
15. Énergie	6

* Fast Moving Consumer Goods

Comment les entreprises comptent-elles résoudre les problèmes de pénurie ?

Alors que les entreprises disposaient cette fois d'un choix nettement plus élevé de solutions envisageables pour remédier à la pénurie, les choses ne semblent pas avoir tellement changé par rapport à 2000 et 2005. Les principales stratégies restent la rétention, l'employer branding et une polyvalence accrue. L'importance qu'attachent les entreprises à la rétention a de quoi surprendre. Compte tenu du taux de rétention déjà très élevé en Belgique, il n'est pas évident d'en encore beaucoup l'augmenter. Cela étant dit, sept autres stratégies obtiennent un score de 5 ou plus. Les entreprises sont clairement conscientes de la nécessité de résoudre la pénurie par une approche diversifiée.

Tableau 2: Quelles stratégies sont mises en œuvre pour remédier à la pénurie ?

Rétention accrue	6,9
Employer branding	6,6
Polyvalence accrue	6,4
Multiplication des filières de recrutement	6
Politique salariale adaptée	5,8
Fonctions plus attrayantes	5,8
Plus de travailleurs intérimaires, détachés ou freelances	5,8
Adaptation du contenu de la fonction	5,3
Conditions de travail alternatives	5,2
Automatisation, numérisation	5
Externalisation accrue	4,6
Heures supplémentaires, travail en équipe	4,6
Recrutement à l'étranger	3,6
Assouplissement des exigences de fonction	3,4
Annulation de commandes	2,2

La rétention, l'employer branding et la polyvalence accrue demeurent les principales stratégies utilisées pour remédier à la pénurie sur le marché de l'emploi.

Nous observons une grande différence entre grandes et petites entreprises. Les grandes entreprises affichent un score supérieur dans la quasi-totalité des stratégies. Seules exceptions : l'annulation de commandes et le recours accru aux heures supplémentaires et/ou au travail en équipe.

Il est également intéressant de noter la différence entre secteur privé d'une part, et secteur public/non-marchand d'autre part.

Tableau 3: Quelles stratégies sont mises en œuvre pour remédier à la pénurie ? Différence public/non-marchand et privé

	Public/non-marchand	Privé
Rétention accrue	6,7	6,9
Employer branding	6,7	6,6
Polyvalence accrue	5,5	6,5
Multiplication des filières de recrutement	5,7	6
Politique salariale adaptée	4,6	5,9
Fonctions plus attrayantes	5,9	5,8
Plus de travailleurs intérimaires, détachés ou freelances	4,8	5,9
Adaptation du contenu de la fonction	4,9	5,4
Conditions de travail alternatives	4,7	5,3
Automatisation, numérisation	4	5,2
Externalisation accrue	3,9	4,7
Heures supplémentaires, travail en équipe	4,2	4,7
Recrutement à l'étranger	3,2	3,6
Assouplissement des exigences de fonction	2,9	3,5
Annulation de commandes	2,1	2,2

Le secteur privé (où la pénurie semble également un peu plus marquée) a clairement l'intention de multiplier à l'avenir les stratégies. Le score ne reste identique qu'en ce qui concerne l'attrait renforcé des organisations/entreprises et fonctions. La plus grande différence entre public et privé concerne l'adaptation de la politique salariale et le recours aux travailleurs intérimaires et aux freelances. Sans doute le cadre réglementaire sous-jacent joue-t-il à cet égard un rôle important. Une analyse plus approfondie des scores de chaque secteur fournit des informations complémentaires intéressantes. Les secteurs semblent en la matière se différencier fortement. Deux autres tableaux l'illustrent. Dans le premier, nous donnons, par stratégie, les secteurs qui obtiennent respectivement le score le plus élevé et le plus faible.

Tableau 4: Secteur au score le plus élevé et le plus faible par stratégie, pour remédier à la pénurie

Rétention accrue	IT (8,3)	Énergie (6)
Employer branding	IT (7,9)	FMCG (5,6)
Polyvalence accrue	Chimie (7,1)	Construction (6,1)
Multiplication des filières de recrutement	Pharma (7,5)	Commerce de détail (4,9)
Politique salariale adaptée	IT (7,3)	Non -marchand (4,5)
Fonctions plus attrayantes	Banques, IT (6,6)	Commerce de détail (4,8)
Plus de travailleurs intérimaires, freelances	Pharma (6,8)	Non -marchand (4,4)
Adaptation du contenu de la fonction	Automobile, Pharma (6)	Commerce de détail (4,4)
Conditions de travail alternatives	IT (8)	Commerce de détail (3,7)
Automatisation, numérisation	Banques (6,8)	Non -marchand (3,6)
Externalisation accrue	Énergie (6)	Commerce de détail (3)
Heures supplémentaires, travail en équipe	Commerce de détail (5,1)	IT (3,5)
Recrutement à l'étranger	Pharma (5,1)	Commerce de détail (1,8)
Assouplissement des exigences de fonction	Industrie (3,7)	Non -marchand (2,8)
Annulation de commandes	IT (3,1)	Pharma, Commerce de détail (1,4)

Huit secteurs ressortent comme étant les plus enthousiastes dans l'une des quinze stratégies retenues pour résoudre la pénurie. Soulignons surtout la forte présence du secteur IT, qui pèse le plus dans cinq stratégies. Ce n'est sans doute pas un hasard puisque c'est ce secteur qui souffre le plus de la pénurie. Le secteur pharmaceutique est également très présent et vient en tête dans quatre stratégies. À l'inverse, sept secteurs affichent le score le plus bas dans une stratégie donnée. De ce point de vue, c'est le commerce de détail qui apparaît le plus souvent (sept fois). L'écart entre le score le plus élevé et le plus faible est parfois considérable. C'est le cas pour le recrutement à l'étranger, l'externalisation, l'automatisation, la numérisation et les conditions de travail alternatives.

Malgré la très grande diversité de stratégies, les principales (rétention et polyvalence accrues, employer branding) recueillent l'adhésion de la plupart des secteurs, qui les placent au cœur de leurs actions.

La somme des scores par stratégie nous donne, pour chaque secteur, une idée approximative de la façon dont chaque secteur compte remédier à la pénurie. Il est tentant de supposer que ce chiffre va de pair avec la pénurie perçue dans un secteur.

Tableau 5: Classement des secteurs : somme des scores attribués aux différentes stratégies de résolution de la pénurie

1. Pharma	87,1	6,1
2. IT	85,5	8
3. Chimie	81,6	7,5
4. Automobile	80,3	7,6
5. Banques/assurances	79,6	6,6
6. Industrie	79,2	7,2
7. Services aux entreprises	78,4	6,8
8. Transport	77,9	6,5
9. Construction	77,5	7
10. Secteur public	77,2	6,3
11. Énergie	77,1	6
12. Commerce de gros	73,7	6,8
13. FMCG	72,9	7,2
14. Commerce de détail	68	6,4
15. Non-marchand	67	6,5

Colonne de gauche: somme des scores par secteur pour les différentes stratégies de résolution de la pénurie. Plus le score est élevé, plus nombreuses sont les stratégies mises en place par le secteur. Colonne de droite: score moyen de pénurie - pas du tout d'accord = 1, tout à fait d'accord = 10.

Il semble qu'on puisse globalement affirmer que les secteurs les plus confrontés à la pénurie développent également davantage de stratégies pour y faire face. L'informatique, la chimie et le secteur automobile, qui enregistrent les plus fortes pénuries, affichent également les meilleurs scores en termes de stratégies. Ils sont cependant devancés par le secteur pharmaceutique, relativement moins touché. Le secteur financier occupe lui aussi une place relativement élevée dans le classement, comparé à la pénurie qu'il connaît.



Thème n°2 L'automatisation/La numérisation détruit-elle des emplois ?

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

4,8

Pour de nombreux gourous de marché du travail, c'est un fait acquis. La numérisation/robotisation conduira à terme à une destruction nette d'emplois. En d'autres termes, nettement plus d'emplois seront perdus que créés. Cela signifie, vu sous cet angle pessimiste, moins de personnes au travail et davantage de chômage. Ces avis reposent quasiment tous sur quelques études qui l'ont établi, dont la plus connue est celle d'Osborne et Frey, *The Future of Employment*. Depuis lors, d'autres études ont été publiées et dressent une vision moins pessimiste de l'avenir. Hélas, les médias en parlent beaucoup moins (Boston Consulting Group, 2016, McKinsey Global Institute, 2016, OCDE, 2016).

“Employeurs n'ont pas une vision si pessimiste de l'influence de la numérisation sur le nombre d'emplois futurs.”

Notre étude indique aussi que les employeurs ne sont globalement pas si pessimistes non plus, sans pour autant prendre les choses à la légère. Ils ne sont que 17 % à attribuer un score de 8 ou plus. La moitié donne un score de maximum 5. Il importe de souligner que la question ne concerne que leur propre entreprise. Ces chiffres concordent avec des études antérieures menées par le Voka (2017), où les employeurs ne montrent également qu'un pessimisme modéré quant à l'impact de la numérisation sur le nombre d'emplois à venir.

Concernant la taille de l'entreprise, nous ne remarquons aucune différence significative. Le secteur privé (4,9) estime l'impact plus élevé que le secteur public/non-marchand (4,1). D'un secteur à l'autre, les différences constatées semblent également très relatives.

Tableau 6: La numérisation détruira des emplois dans mon entreprise

1. Banques/assurances	5,7
2. Pharma	5,7
3. Commerce de détail	5,5
4. FMCG	5,4
5. Automobile	5,3
6. Transport/logistique	5,2
7. Industrie	5,1
8. Chimie	5,1
9. Services aux entreprises	5
10. Commerce de gros	4,9
11. Énergie	4,7
12. Non-marchand	4,3
13. Construction	4,1
14. Secteur public	3,7
15. IT	3,4

Tous les secteurs industriels affichent un score supérieur à 5. C'est toutefois le secteur financier qui enregistre le score le plus élevé (avec le secteur Pharma). Du côté des organisations publiques, le score est relativement faible. Sans doute parce qu'on y sous-estime l'impact de la numérisation. Le risque de destruction de l'emploi y est en effet assez élevé. Considérerait-on que le caractère public de l'organisation permettra d'atténuer considérablement l'impact de la numérisation ?

Thème n°3 L'automatisation/La numérisation engendrera-t-elle d'autres emplois ?

Pas du tout d'accord = 1

Tout à fait d'accord = 10

Les employeurs semblent relativement divisés quant au fait que l'automatisation/numérisation fera disparaître des emplois dans leur entreprise. Ils le sont beaucoup moins lorsqu'il s'agit d'estimer si cette automatisation/numérisation va modifier le travail. Cela correspond à de nombreuses études scientifiques qui montrent que l'automatisation/numérisation impacterait moins des fonctions entières qu'une partie des tâches (OCDE, 2016, McKinsey Global Institute, 2016). Le temps libéré serait alors consacré à d'autres tâches. Une note moyenne de 6,6 montre qu'une grande majorité des employeurs s'y attend dans son entreprise. Ils sont 41 % à attribuer un score de 8 ou plus. Seul un quart donne maximum 5.

Les petites entreprises estiment l'impact plus faible (6,1) que les grandes (7,1). Dans le secteur privé (6,7), l'impact attendu est également plus important que dans le secteur public/non-marchand (6,2).

Les banques et le secteur pharmaceutique, qui figuraient déjà en tête de classement en matière de destruction d'emplois, prévoient également un impact élevé sur les emplois eux-mêmes. Dans l'informatique, le changement concerne surtout le contenu des fonctions. Le secteur de la construction affiche un score relativement faible, aussi bien en termes de pertes d'emplois que de modification des fonctions. En chiffres absolus, le défi reste toutefois de taille pour ce secteur, avec un score moyen de 6.

Tableau 7: La numérisation engendrera d'autres emplois

1. Banques/assurances	7,9
2. Pharma	7,7
3. IT	7,5
4. Chimie	7
5. Services aux entreprises	7
6. Transport/logistique	6,9
7. Secteur public	6,9
8. Commerce de gros	6,9
9. Automobile	6,8
10. FMCG	6,5
11. Commerce de détail	6,5
12. Industrie	6,4
13. Non-marchand	6,1
14. Énergie	6,1
15. Construction	6



Thème n°4 Les travailleurs changent-ils davantage d'employeur ?

5,8

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

Nos travailleurs sont-ils plus enclins qu'avant à changer d'employeur ? À croire la littérature en vogue sur le management, c'est sans aucun doute le cas. Mais les chiffres montrent une réalité tout autre. Si les travailleurs souhaitaient davantage changer d'emploi, la durée moyenne d'occupation dans les entreprises diminuerait. Or, ce n'est pas le cas. Une étude récente d'Eurofound (2016) ne constate aucune évolution entre 2005 et 2015. Aucune donnée chiffrée n'indique une mobilité structurelle des travailleurs plus élevée qu'auparavant. Deux éléments reviennent à chaque fois. La mobilité semble surtout être à l'ordre du jour au cours des premières années au sein d'une entreprise. Ce qui signifie également que les départs volontaires sont principalement le fait des jeunes travailleurs. À partir de 30 ans, la mobilité volontaire diminue drastiquement. En outre, la mobilité volontaire est étroitement corrélée à la conjoncture économique. Ce qui s'explique, une fois de plus, de deux façons. Lorsque la conjoncture est favorable, les travailleurs se sentent davantage en confiance et prennent plus facilement des risques. À cela s'ajoute un nombre plus élevé d'occasions de changer. Dans une économie en expansion, les goulets d'étranglement ne tardent pas à apparaître et contraignent les employeurs à recruter activement. Même les travailleurs plus âgés reçoivent davantage de propositions pour changer d'employeur. Mais indépendamment de tout cela, rien n'indique que la mobilité volontaire structurelle augmente. Le vieillissement de la population active aurait même un effet plutôt ralentisseur.

Il semblerait qu'en matière de job-hopping, la perception l'emporte sur la réalité.

Il semblerait que la perception l'emporte ici sur la réalité. Un tiers des employeurs attribue un score de 8 ou plus. Bien moins que la moitié (41 %) ne donne pas plus de 5.

Aucune différence pertinente n'apparaît par rapport à la taille des entreprises. La question se ressent un peu plus dans le secteur public/non-marchand (6,2) que dans le secteur privé (5,7), même si c'est entièrement pour compte du non-marchand. Ici encore, les différences les plus intéressantes ressortent au niveau des sous-secteurs.

Tableau 8: Multiplication des changements d'employeur ?

1. Pharma	7
2. Non-marchand	6,5
3. Services aux entreprises	6,4
4. FMCG	6,2
5. IT	6,1
6. Banques/assurances	6
7. Construction	5,9
8. Chimie	5,8
9. Commerce de gros	5,8
10. Transport/logistique	5,8
11. Secteur automobile	5,4
12. Industrie	5,3
13. Secteur public	5,3
14. Énergie	5,3
15. Commerce de détail	5,2

Assez étonnamment, le secteur pharmaceutique arrive en tête. Depuis des années, ce secteur est en effet considéré comme le plus attractif par les Belges interrogés (Randstad, 2016). Peut-être cela s'explique-t-il en partie par le fait que l'étude concerne les grandes entreprises de plus de 1 000 travailleurs. Reste à voir si cette plus forte attractivité peut être étendue aux plus petites entreprises du secteur. Le pharma est suivi dans ce classement par le secteur non-marchand. Le secteur IT figure à une distance raisonnable, ce qui est également étonnant à première vue, sachant que l'étude avait déjà fait remarquer que ce secteur misait beaucoup sur la rétention. Notez cependant que tous les secteurs obtiennent plus de 5, soit un score supérieur à la moyenne.

Thème n°5 Les travailleurs changeront-ils davantage d'emploi dans le futur ?

6,4

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

Même si ce thème se raccroche au précédent, il ne faut pas les confondre. Le précédent consistait à changer d'employeur, ce qui implique d'office de quitter l'entreprise. Ici, il s'agit de changer d'emploi ou de fonction. Ce qui peut bien évidemment également se faire au sein même de l'entreprise. Mais il peut également s'agir de quitter l'entreprise pour exercer un emploi plus ou moins similaire chez un autre employeur.

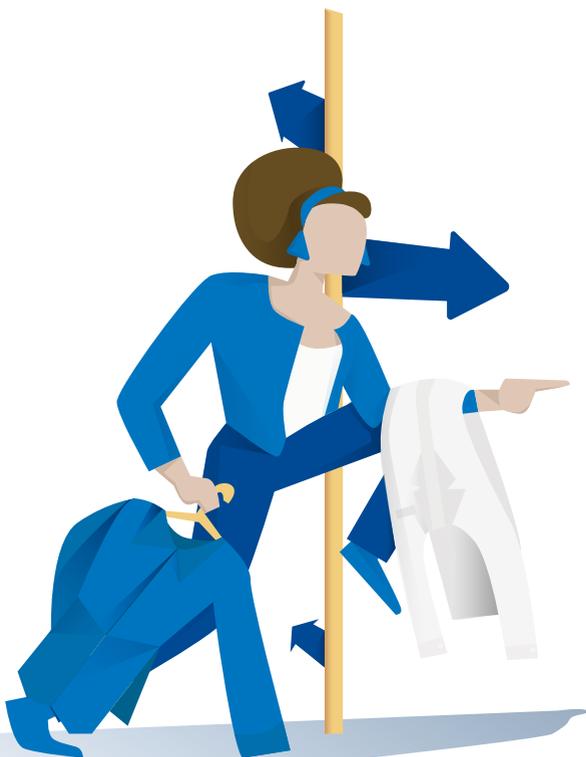
Le score élevé qu'obtiennent en moyenne les employeurs n'est ici pas vraiment surprenant. Cela va dans le même sens que la réponse relative à la modification du contenu des fonctions induite par la numérisation/automatisation. Elle aussi était majoritairement positive.

Une nette minorité (29%) attribue un score de 5. 37% donne minimum un score de 8 ou plus.

Les grandes entreprises en sont plus convaincues (6,9) que les petites (6). Aucune différence ne ressort entre le secteur privé et le secteur public/non-marchand. Et les écarts entre secteurs semblent de ce point de vue plus petits que la normale, sauf peut-être le secteur pharmaceutique, qui dénote (7,6 !). Les secteurs aux scores les plus faibles restent encore bien au-dessus de 5.

Tableau 9: Les travailleurs seront plus enclins/poussés à changer d'emploi

1. Pharma	7,6
2. Chimie	6,9
3. Services aux entreprises	6,9
4. Énergie	6,8
5. IT	6,7
6. Banques/assurances	6,6
7. Non-marchand	6,5
8. Industrie	6,4
9. Transport/logistique	6,4
10. FMCG	6,3
11. Commerce de gros	6,1
12. Construction	5,9
13. Secteur public	5,9
14. Secteur automobile	5,7
15. Commerce de détail	5,7



Thème n°6 Entreprises : besoin accru de main-d'œuvre flexible ?

7,1

Pas du tout d'accord = 1

Tout à fait d'accord = 10

Le thème de la flexibilité n'est pas franchement abordé par l'étude universitaire, mais est plus présent dans l'étude de vulgarisation. En Belgique, cela fait certainement une dizaine d'années que la question de la flexibilité avec laquelle les entreprises occupent les travailleurs ne fait plus l'objet d'aucune étude d'envergure. Pourtant, ce thème semble rester l'une des préoccupations majeures des entreprises en 2017. Le score moyen de 7,1 est suffisamment explicite. Seule une entreprise sur cinq donne un score de maximum 5, et pas moins de 52 % une note d'au moins 8. Le besoin de flexibilité est omniprésent. Que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public/non-marchand, quelle que soit la taille de l'entreprise, aucune différence n'est observée. De grandes différences se dégagent en revanche dans la manière de concrétiser cette flexibilité.

Au niveau sectoriel, c'est une fois de plus le secteur pharmaceutique qui surprend en affichant le score le plus élevé (7,7). Les banques étonnent dans l'autre sens. Pourtant, ce secteur connaît également une très forte demande de flexibilité, avec un score de 5,8.

Tableau 10: Les entreprises ont davantage besoin d'une main-d'œuvre flexible

1. Pharma	7,7
2. Commerce de détail	7,6
3. FMCG	7,5
4. Industrie	7,3
5. Secteur automobile	7,3
6. Chimie	7,3
7. Non-marchand	7,2
8. Énergie	7,2
9. Construction	7,1
10. Transport/logistique	6,9
11. Services aux entreprises	6,9
12. IT	6,7
13. Secteur public	6,3
14. Commerce de gros	6,2
15. Banques/assurances	5,8

La flexibilité restera l'une des préoccupations majeures des entreprises en 2017.



Thème n°7 Travailleurs : besoin accru d'un emploi flexible ?

7,2

Pas du tout d'accord = 1

Tout à fait d'accord = 10

À la question précédente, les entreprises répondaient clairement que le besoin de flexibilité de la main-d'œuvre ne cessait de grandir. Mais il est aussi intéressant de savoir si les entreprises se rendent compte du besoin de flexibilité qu'éprouvent les travailleurs. Le score moyen de 7,2 qu'elles affichent montre clairement qu'elles en sont conscientes. 50 % des entreprises donnent un score de 8 et plus.

Contrairement à la flexibilité adaptée à l'entreprise, la flexibilité à la mesure du travailleur révèle un écart selon la taille de l'entreprise. Le score est légèrement plus bas dans les petites entreprises (6,8) que dans les grandes (7,6). On observe également une différence minime entre secteur public/non-marchand (7,4) et privé (7,1).

Fait intéressant, quelques changements apparaissent dans le classement par secteur.

Tableau 11: Les travailleurs ont davantage besoin d'un emploi flexible

1. IT	8
2. Banques/assurances	7,9
3. Non-marchand	7,6
4. Pharma	7,5
5. Secteur automobile	7,5
6. Chimie	7,5
7. FMCG	7,2
8. Industrie	7,1
9. Secteur public	7,1
10. Énergie	7
11. Transport/logistique	7
12. Construction	6,8
13. Commerce de détail	6,8
14. Services aux entreprises	6,7
15. Commerce de gros	6,7



Les banques/assurances et l'IT qui fermaient la liste précédemment occupent à présent la tête du classement. Dans ces secteurs, la flexibilité est donc nettement plus ressentie comme un défi pour le travailleur. Dans le commerce de détail, c'est l'inverse. La flexibilité pour l'entreprise y prédomine. Tout cela n'empêche pas qu'une nette majorité des entreprises considère en 2017 la flexibilité comme l'une de leurs priorités stratégiques. Mais visiblement, elles sont également sensibles au point de vue de leurs travailleurs.

Thème n°8 Freelances plutôt que salariés ?

3,4

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

La flexibilité au sens large reste un sujet important aux yeux des entreprises belges. Les thèmes précédents l'ont clairement montré. Mais faut-il croire certains observateurs du marché de l'emploi qui prédisent que le statut de salarié a fait son temps, et que les indépendants assumeront de plus en plus de fonctions ? Cet avis ne fait pas l'unanimité.

À la question de savoir si une partie des tâches actuellement assumées par des salariés sera à l'avenir prise en charge par des freelances, le score moyen est de 3,4. Près des deux tiers des employeurs attribuent un score de 5 maximum et 7 % à peine, un score de 8 ou plus. Le statut de salarié ne semble pas près d'être supplanté et encore moins de disparaître.

Les petites et grandes entreprises ne diffèrent pas dans leur jugement sur ce point. Le secteur privé (3,7) affiche un peu plus d'enthousiasme que le secteur public/non-marchand (3,1).

Des différences sectorielles apparaissent cependant. L'énergie (5,2) mène étonnamment le classement. Pharma (4,7), IT (4,6) et construction (4,5) suivent de près. Chimie et non-marchand ferment la marche, avec 2,9.

“ Le statut de salarié ne semble pas près de céder du terrain et encore moins de disparaître.”

Thème n°9 Déplacements domicile-lieu de travail : plus problématiques ?

5

Avec un score moyen de 5, les employeurs affirment clairement que les problèmes de mobilité ne doivent pas être sous-estimés, bien qu'ils ne constituent pas encore une priorité absolue pour un nombre relativement élevé d'entreprises. Une sur quatre attribue un score de 8 ou plus. Une ventilation régionale explique pourquoi.

Flandre	5,3
Wallonie	3,7
Bruxelles	7,1

En 2000 et 2005, Bruxelles dépassait les autres régions mais aucune différence n'apparaissait entre la Flandre et la Wallonie. Cette année, les choses ont clairement changé.

En 2017, la mobilité reste essentiellement un problème bruxellois. La moitié des entreprises bruxelloises attribuent un score de 8 ou plus. Nous l'avions déjà constaté dans les études de 2000 et 2005. Le score moyen en Flandre cache des disparités importantes au sein de la région. Il y a fort à parier que la région anversoise connaît des problèmes plus graves que la moyenne. Par ailleurs, la mobilité concerne principalement les grandes entreprises (5,7). Et pour cause : elles doivent recruter dans une zone plus large. Les petites entreprises indiquent un score moyen de 4,3.

Le secteur IT revendique le plus de problèmes de mobilité (7), à l'inverse du secteur de l'industrie (4,3).

En 2017, la mobilité de et vers l'emploi reste essentiellement un problème bruxellois.



Thème n°10 Stress croissant ?

Pas du tout d'accord = 1

Tout à fait d'accord = 10

Plus de stress au travail ?

6

Avec un score moyen de 6, les employeurs indiquent clairement que le stress manifestement lié au travail constitue un problème croissant au sein de leur organisation. D'autres études laissaient déjà entrevoir cette évolution, même si elles n'étaient pas unanimes.

La grande majorité des secteurs attribue au stress lié au travail un score relativement identique à celui du stress général.

Pour 40 % des entreprises, il ne faut pas exagérer le problème (score de 5, tout au plus). Pour près d'une sur trois, il s'agit clairement d'une priorité (score de 8 minimum).

Plus de stress général ?

6,2

Dans le thème précédent, les employeurs reconnaissent qu'ils constatent souvent davantage de stress lié au travail. L'accent mis sur le stress au travail fait souvent oublier que la pression augmente également dans d'autres domaines de la vie (éducation des enfants, temps libres plus occupés, médias sociaux...). Pour les entreprises, ce problème-là est tout aussi important. Une entreprise sur trois affiche un score de maximum 5, contre minimum 8 pour une autre sur trois.

Comme pour le stress au travail, les écarts liés à la taille de l'entreprise sont considérables. Les petites entreprises se

En termes de taille d'entreprise, les écarts sont assez importants (grandes entreprises 6,7, petites 5). Le secteur public/non-marchand (6,4) se distingue également du privé (5,9). En revanche, les différences sectorielles restent ténues. La quasi-totalité des secteurs se situent entre 5,5 et 6,5. À nouveau, le pharma dénote (6,9). Le score le plus faible revient au commerce de gros (5,4).

Il va sans dire que le stress au travail s'explique par des causes multiples. Autrement dit, des chiffres identiques peuvent cacher des réalités très différentes.



situent à 5,3, les grandes à 6,8. Quasiment tous les secteurs attribuent au stress lié au travail un score relativement identique à celui du stress général. Cela laisse entendre que les deux thèmes restent étroitement liés sur le lieu de travail. Cette fois encore, le pharma ouvre la liste (7) et l'industrie la clôture (5,8).

Thème n°11 Moins de rémunération fixe ?

3,7

Pas du tout d'accord = 1

Tout à fait d'accord = 10

Avec un score moyen de 3,7, les employeurs indiquent clairement que pour la majorité d'entre eux, la variabilisation accrue de la rémunération ne constitue pas (encore) une priorité. Deux employeurs sur trois accordent une note de maximum 5, et à peine 7 % d'entre eux affichent un score de 8 ou plus. Ceci rejoint plusieurs études selon lesquelles la mise en œuvre d'une rémunération plus flexible reste toujours assez timide au sein des entreprises belges. D'après une enquête de Hudson, un certain nombre d'employeurs (environ 1 sur 4) l'envisagent toutefois dans le futur.

En termes de taille d'entreprises, nous n'observons pas de différences systématiques entre les petites et les grandes. Elles apparaissent toutefois entre le secteur public/non-marchand (2,4) et le secteur privé (3,9).

Au sein du secteur privé, les écarts restent limités. Seuls l'industrie automobile (4,2) et le secteur financier dépassent 4. Les scores les plus faibles correspondent au non-marchand (2,3) et aux pouvoirs publics (2,7).



Thème n°12 Rémunération : plus de liberté de choix pour les travailleurs ?

3,4

Même si ce thème est étroitement lié au précédent, il convient de les distinguer. Déjà peu enclins à octroyer une rémunération plus variable, les employeurs ne sont certainement pas partants pour accorder une liberté accrue au travailleur, et le laisser décider davantage de la composition de son enveloppe salariale. Une fois de plus, deux employeurs sur trois accordent une note de maximum 5 et à peine 7 % d'entre eux, un score de 8 ou plus. Pourtant, une enquête de la Vlerick Business School (enquête sur les employee benefits auprès des travailleurs) a montré un intérêt réel de la part des travailleurs.

À ce niveau, une nette différence existe entre les petites entreprises (3,1) et les grandes (3,8). Entre le secteur privé (3,5) et le secteur public/non-marchand (2,8), la différence est moins flagrante que pour le thème 11.

Les différences sont plus marquées dans le privé. Dans le secteur bancaire, le thème figure en meilleure place (4,9) que dans le commerce de gros (2,1), le commerce de détail (2,2) et le transport (2,2). L'informatique (4,4) et le secteur pharmaceutique affichent eux aussi des scores bien supérieurs à 4.

6,1

Thème n°13 Les formalités administratives s'alourdissent-elles ?

Pas du tout d'accord = 1

Tout à fait d'accord = 10

À l'instar de ses prédécesseurs, le gouvernement actuel a mis la simplification administrative à son agenda. Cela semble pourtant peine perdue. En réalité, des règles sont plutôt ajoutées que supprimées. Seule solution pour les entreprises : numériser ce flux administratif et l'externaliser (au moins en partie). Le score de 6,1 reste particulièrement élevé, si l'on tient compte de ce dernier point (externalisation de l'administration).

Ce thème reçoit une note de 8 ou plus de la part de 37 % des entreprises. Par ailleurs, elles sont 38 % à ne pas dépasser 5.

La simplification administrative ?

Cela semble peine perdue.

Notons qu'en l'occurrence, nous n'observons pas de différence entre petites et grandes entreprises, pas plus qu'entre secteur public/non-marchand et secteur privé. En ce qui concerne ce dernier, il y a dans l'ensemble peu de différences. C'est le secteur de la construction qui enregistre le score le plus élevé (7,1). Le plus faible revient aux banques/assurances (5,5).



Thème n°14 Plus de diversité ?

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

Avec un score moyen de 6, les employeurs envoient un signal qui révèle que la diversité gagne en importance au sein des entreprises. Notons que le score est identique en Flandre et à Bruxelles (6,3), mais est légèrement plus faible en Wallonie (5,3).

Pour ce thème, 36 % des employeurs accordent un score de 5 maximum. 28 % d'entre eux jugent que le renforcement de la diversité constitue un thème important (score de 8 minimum).

La taille de l'entreprise joue ici un rôle assez important, avec un score de 5,3 dans les petites entreprises et de 6,5 dans les grandes. De même, la tendance ressort plus

clairement dans le secteur public/non-marchand (6,4) que dans le secteur privé (5,9).

Des différences très relatives s'observent également entre les secteurs relevant du privé. Le tableau récapitulatif l'illustre clairement.

Tableau 12: Le personnel de mon entreprise représente une diversité toujours plus grande

1. Pharma	6,7
2. IT	6,7
3. Non-marchand	6,5
4. Transport	6,4
5. Services aux entreprises	6,2
6. Énergie	6,2
7. FMCG	6,1
8. Chimie	6,1
9. Commerce de détail	6
10. Industrie	5,9
11. Secteur public	5,9
12. Secteur automobile	5,8
13. Finance	5,7
14. Commerce de gros	5,4
15. Construction	5,1

La diversité est un terme générique qui concerne aussi bien l'âge des travailleurs que leur origine (ethnique), leur sexe ou leur orientation sexuelle. En analysant les choses de plus près, nous relevons que pour les entreprises, une plus grande diversité fait avant tout référence à l'âge (6,1) et à l'origine (5,9), avant le sexe (4,9) et l'orientation sexuelle (4,6). Les différences liées à la taille des entreprises sont conséquentes. Pour toutes les formes possibles de diversité, les petites entreprises affichent un score plus faible que les grandes. La différence la plus notable porte sur 'l'origine', avec respectivement 5,1 et 6,5.



Thème n°15 Vieillesse : un défi de taille sur le lieu de travail ?

6

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

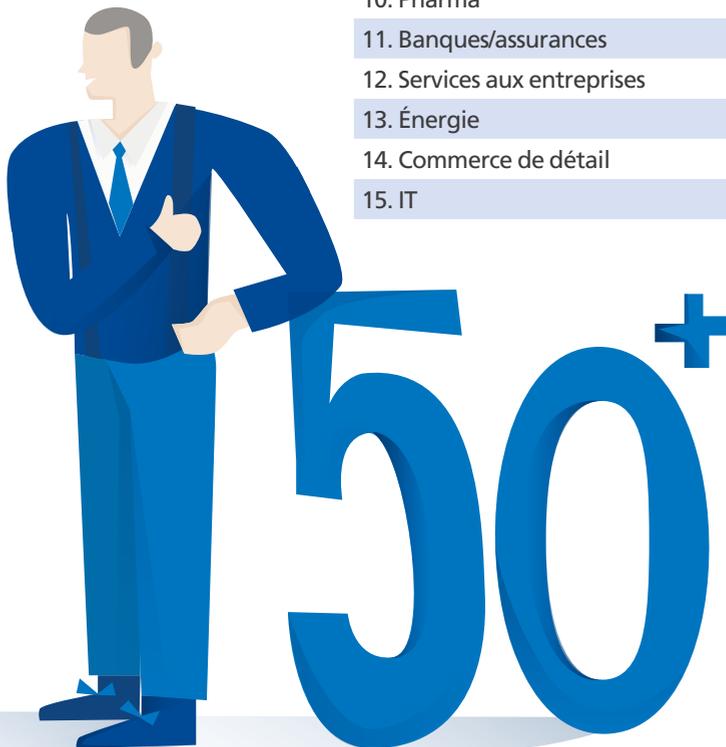
Le vieillissement de la population active constitue l'une des évolutions principales que connaît le marché du travail. Il paraît donc logique que les employeurs accordent une certaine importance à ce thème. Les résultats le confirment d'ailleurs. Pour 40 % d'entre eux, il s'agit d'un thème très important (score de 8 et plus). Pour une entreprise sur trois, il ne l'est pas encore (score de 5 maximum).

Les petites entreprises (5,3) attribuent un score sensiblement inférieur à celui des grandes (6,9). Le secteur public/non-marchand (6,8) devance nettement le secteur privé (6,1).

Des différences très relatives s'observent également entre secteurs. De ce point de vue, c'est le secteur chimique qui mène la danse. Le secteur IT est le seul à ne pas dépasser 5.

Tableau 13: Le vieillissement de la population active génère des défis de taille au sein de l'entreprise

1. Chimie	7,4
2. Non-marchand	6,7
3. Industrie	6,6
4. Secteur public	6,5
5. Transport/logistique	6,4
6. FMCG	6,3
7. Secteur automobile	6,2
8. Construction	5,9
9. Commerce de gros	5,9
10. Pharma	5,9
11. Banques/assurances	5,8
12. Services aux entreprises	5,7
13. Énergie	5,5
14. Commerce de détail	5,3
15. IT	4,9



Thème n°16 Les équipes autonomes jouent-elles un rôle croissant ?

6,5

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

De nombreuses synthèses de la littérature relative aux grandes tendances RH soulignent la montée en puissance des équipes autonomes (voir définition dans l'encadré). Dans cette forme alternative d'organisation du travail, la structure traditionnelle de commandement et de contrôle cède la place à la responsabilisation d'un groupe de collaborateurs. Bien que ce concept date des années 90 et ait d'abord été mis en œuvre dans l'industrie, son application à plus grande échelle sur le lieu de travail demeure relativement récente. Ce que semble a priori confirmer le score élevé de 6,5 dans cette étude. Mais de tous les thèmes, c'est celui où le plus grand nombre d'entreprises s'est abstenu de répondre (40 %). Pour la plupart des autres thèmes, cette proportion varie autour de 5 %. En d'autres termes, cette moyenne est difficilement comparable avec les autres thèmes.

Les petites entreprises (6,1) affichent un score plus faible que les grandes (6,8). Le thème semble également un peu moins préoccuper le secteur public et non-marchand (5,9) que le secteur privé (6,7).

Au sein des secteurs, le score le plus élevé revient à l'IT (7,5). Les pouvoirs publics affichent le score le plus faible (5,1).

Bien qu'une certaine réserve s'impose quant à ces chiffres du fait du taux de non-réponse élevé, le sujet semble clairement retenir l'attention d'une proportion importante d'entreprises. Il ne s'agit plus de le considérer comme une mode négligeable.

Définition Équipes autonomes

Une équipe autonome est formée d'un groupe fixe de collaborateurs qui assument conjointement la responsabilité de tout le processus par lequel des produits ou services sont mis au point, avant d'être livrés à un client interne ou externe. L'équipe planifie et suit l'évolution du processus, résout les problèmes quotidiens et améliore les procédés et méthodes de travail sans constamment faire appel à la hiérarchie ou aux services de support.

Amelsfoort et Scholte 1994 (trad.)

7.4

Thème n°17 Les travailleurs doivent-ils approfondir davantage leurs connaissances en cours de carrière ?

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

Au troisième thème, il est apparu que de nombreux employeurs s'attendaient à ce que la numérisation fasse évoluer les fonctions. Le thème n°16 avait quant à lui révélé qu'une partie non négligeable des entreprises accordaient une importance croissante aux équipes (semi-) autonomes. Il était donc assez prévisible que ce thème-ci suscite un grand intérêt. C'est effectivement le cas. Mieux : aucun thème ne crée davantage de consensus parmi les employeurs. Le résultat final est un score moyen de 7,4. Seul 1 employeur sur 7 ne donne pas plus de 5. Plus de la moitié donne 8 ou plus. Ce n'est pas très surprenant. Toutes les raisons qui expliquent l'importance de la formation sont plus que jamais valables, la principale étant son importance pour la compétitivité des entreprises et l'employabilité du travailleur durant sa carrière.

Il n'y a pas de thème qui fasse davantage l'unanimité parmi les employeurs : les travailleurs doivent approfondir leurs connaissances au cours de leur carrière.

Les grandes entreprises (7,7) en sont encore plus convaincues que les petites (7,1). Le secteur public et non-marchand (7,9) y croit même encore davantage que le secteur privé (7,3).

Les secteurs financier et IT accordent à ce thème la note la plus élevée (8,3). Le secteur pharmaceutique, la chimie et le non-marchand affichent quant à eux un score de 8. Le score le plus « faible » est celui du commerce de gros (6,8).



Thème n°18 Plus de délocalisation ?

Pas du tout d'accord = 1
Tout à fait d'accord = 10

Une certaine prudence s'impose par rapport à ce thème. Pas moins de 30 % des entreprises n'ont pas répondu à cette question. Cela complique l'interprétation du résultat. Seuls 14 % des employeurs ont des projets allant clairement dans ce sens (score de 8 ou plus). Ils sont 45 % à ne pas donner plus que 5.

Rares sont les thèmes pour lesquels les scores divergent autant entre secteurs que celui de l'influence de la globalisation.

Aucune différence significative n'apparaît par rapport à la taille de l'entreprise. Même les petites entreprises projettent de délocaliser leurs produits/services. Les notes des secteurs non-marchand/public (1,8) sont évidemment nettement moins élevées que dans le privé (4,2).

On observe peu de thèmes où les notes par secteur montrent de tels écarts. Le secteur pharma (7,2) vient de loin en tête du classement, avant l'IT (6,2) et le secteur transport/logistique (4,7). Les pouvoirs publics (2,3) et le secteur non-marchand (1,6) ferment logiquement la marche.

Tableau 14: La mondialisation délocalise une partie des produits/services

1. Pharma	7,2
2. IT	6,2
3. Transport/logistique	4,7
4. Chimie	4,6
5. Commerce de gros	4,5
6. Commerce de détail	4,4
7. Industrie	4,4
8. Secteur automobile	4,4
9. Banques/assurances	3,8
10. Construction	2,9
11. Énergie	2,8
12. FMCG	2,7
13. Services aux entreprises	2,6
14. Secteur public	2,3
15. Non-marchand	1,6

Thème n°19 Plus de fracture numérique ?

La fracture numérique est actuellement sur toutes les lèvres. Les progrès technologiques rapides et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires ne mettent actuellement aucun secteur à l'abri. Le but de la question est de nous rendre compte du sentiment d'urgence que ressentent les entreprises belges. Avec une note de 5,4, les employeurs de notre pays admettent qu'ils prennent relativement en considération les changements importants qui s'annoncent. Une petite moitié considère toutefois les changements à venir comme relativement limités (score de 5 maximum). Un quart prévoit des changements de grande ampleur (score de 8 ou plus).

Les grandes entreprises (5,7) voient davantage changer les choses que les petites (5,2). Assez étonnamment, le secteur privé (5,4) ne donne pas une note plus élevée que le secteur public/non-marchand (5,7).

Les scores élevés de l'IT (6,8) et du secteur financier (6,5) n'ont rien de surprenant. Le secteur automobile (6,7), le commerce de détail et l'énergie (6) ont également une note élevée. Les scores les plus faibles reviennent au secteur FMCG (4,5), à la construction (4,9) et aux pouvoirs publics (4,6).

Thème n°20 Comment les entreprises recrutent-elles ?

Pas du tout d'accord = 1

Tout à fait d'accord = 10

La dernière étude universitaire relative aux habitudes de recrutement des entreprises remonte à 2001. Sans doute est-ce dû en partie au temps et au travail considérables que demandent de telles études, axées sur les offres d'emploi. Étant donné la quantité de demandes que reçoivent les entreprises, leur collaboration devient de plus en plus compliquée à obtenir. C'est regrettable, car cela nous empêche de suivre l'évolution des différents canaux de recrutement. Le manque de connaissances du marché du travail concerne en particulier l'essor des canaux numériques de recrutement.

Nous devons par conséquent nous contenter de données très générales. Nous avons soumis aux entreprises un aperçu des canaux de recrutement possibles. Les entreprises devaient indiquer leur degré d'importance, de 1 (négligeable) à 10 (très important).

Premier constat, même s'il n'est pas nouveau : les petites entreprises accordent à tous les canaux des notes légèrement plus faibles que les grandes entreprises. Seules les candidatures spontanées ne font pas ressortir de différence significative. La plus grande différence entre les petites (4,7) et les grandes entreprises (7) concerne le recrutement numérique.

Dans le tableau, nous indiquons d'une part les scores moyens par canal de recrutement, et d'autre part le secteur à la note la plus élevée et la plus basse pour chaque canal.

Les employeurs belges déclarent tenir relativement bien compte des grandes évolutions du futur.

Tableau 15: Importance des différents canaux de recrutement

		Score élevé	Score faible
1. Agences d'intérim	7,4	8 (Industrie, Chimie)	4,8 (Non-marchand)
2. Collaborateurs internes	6,3	8 (IT)	5,7 (Industrie)
3. Candidatures spontanées	6,2	7,3 (Non-marchand)	5,5 (Commerce de gros)
4. Numérique	5,9	8,2 (IT)	5,1 (Construction)
5. Recrutement et sélection	5,5	7,1 (Banques...)	3,8 (Non-marchand)
6. Réseaux propres	5,3	7,3 (IT)	4,5 (Commerce de détail)
7. VDAB/Forem/Actiris	5,1	7 (Non-marchand)	3,7 (Banques/assurances)
8. Annonces (papier)	4,1	4,8 (Transport)	3,1 (Chimie)
9. Événements spéciaux	3,9	5,5 (IT)	3,1 (Détail, Gros)

La note élevée des agences d'intérim et des services de recrutement et sélection est influencée par le fait que l'échantillon d'entreprises se compose essentiellement de clients de Randstad. Nous pouvons supposer que cela a joué favorablement.

Cet aperçu sommaire montre une fois de plus que les canaux de recrutement se manifestent de manière très diverse d'un secteur à l'autre. L'écart entre la note la plus élevée et la plus basse est systématiquement important.

Par rapport à 2005, deux constats majeurs peuvent être établis.

Tout d'abord, la grande continuité. De nombreux canaux de recrutement déjà importants en 2005 le sont restés : agences d'intérim, VDAB, Actiris, Forem, mais aussi les candidatures spontanées, les collaborateurs internes et les réseaux propres. Ce qui ne veut pas dire que ces canaux n'ont pas eux-mêmes connu des changements. Rien d'étonnant à ce que les annonces papier perdent largement de leur importance depuis 2005, bien qu'elles soient loin d'avoir complètement disparu. À l'époque, elles constituaient encore le principal canal de recrutement.

Ce qui ne surprend pas non plus, c'est la forte progression des canaux numériques. En 2005, leur présence restait relativement marginale. Aujourd'hui, ce canal s'est forgé une place parmi tous les autres. À l'exception des petites annonces (papier), aucun canal ne semble avoir perdu en intérêt. L'impact du numérique porte d'ailleurs bien au-delà du canal de recrutement en tant que tel. Pratiquement tous les autres canaux se sont relativement, voire fortement numérisés.



Aperçu des scores par thème Du plus élevé au plus faible

Pas du tout d'accord = 1

Tout à fait d'accord = 10

Score élevé : 6 ou plus	
Les travailleurs doivent-ils approfondir davantage leurs connaissances en cours de carrière ?	7,4
Travailleurs : besoin accru d'un emploi flexible ?	7,2
Entreprises : besoin accru de main-d'œuvre flexible ?	7,1
Plus de pénurie ?	6,7
L'automatisation/La numérisation engendrera-t-elle d'autres emplois ?	6,6
Les équipes autonomes jouent-elles un rôle croissant ?	6,5*
Les travailleurs changeront-ils davantage d'emploi dans le futur ?	6,4
Plus de stress général ?	6,2
Vieillesse : un défi de taille sur le lieu de travail ?	6,2
Les formalités administratives s'alourdissent-elles ?	6,1
Plus de stress au travail ?	6
Score moyen : entre 5 et 6	
Plus de diversité ?	5,9
Les travailleurs changent-ils davantage d'employeur ?	5,8
Plus de fracture numérique ?	5,4
Déplacements domicile-lieu de travail : plus problématiques ?	5
Score faible : inférieur à 5	
L'automatisation/La numérisation détruit-elle des emplois ?	4,8
Plus de délocalisation ?	4**
Moins de rémunération fixe ?	3,7
Freelances plutôt que salariés ?	3,7
Rémunération : plus de liberté de choix pour les travailleurs ?	3,4

* 40% n'ont pas répondu

** 30% n'ont pas répondu

Le classement des différents éléments nous permet de faire le point sur les défis actuels et futurs en matière de travail.

Les questions qui préoccupent le plus les employeurs n'ont rien de nouveau. La formation, la flexibilité, la pénurie, la lourdeur administrative sont à l'ordre du jour depuis longtemps. Il n'est pas vraiment étonnant que la formation figure en tête des préoccupations. Que ce soit pour la compétitivité des entreprises ou pour l'employabilité des travailleurs tout au long de leur carrière, la formation constitue un facteur clé. Tous les instruments stratégiques envisageables ont pour l'heure été mis en œuvre (quoique pas forcément dans toutes les régions) : subventions, congés, offre bon marché, chèques... À l'avenir, il conviendra d'examiner de plus près ce qui porte ses fruits ou pas (ou moins). Le fait de citer clairement la flexibilité peut certainement être vu comme un signe que ce point a été un peu prématurément rayé des programmes de recherches universitaires. En particulier en ce qui concerne la flexibilité des employeurs. La numérisation, les équipes autonomes, le vieillissement de la population et le stress constituent des thèmes plus récents. Les employeurs pointent surtout l'impact qualitatif de la numérisation. Le fait qu'elle entraîne également des pertes d'emplois ressort moins clairement, mais cette donnée ne sera certainement pas négligée. Même si l'on tient compte du taux élevé de non-réponse, la question des équipes autonomes remporte un score élevé, compte tenu du fait que bon nombre de petites entreprises ont participé au sondage. L'importance croissante que semble revêtir la question du vieillissement s'explique de deux manières. Tout d'abord, la population active vieillit effectivement. L'âge moyen des travailleurs se situe déjà bien au-dessus de 40 ans. Dans certains secteurs industriels, il dépasse même 45 ans. Et l'évolution est assez rapide. Mais la cause peut-être encore plus importante réside dans le démantèlement des régimes de départ anticipé. Les employeurs ne peuvent donc plus externaliser aussi facilement le vieillissement. En matière de stress, les employeurs semblent disposés à prendre leurs responsabilités, même s'ils soulignent également l'impact au moins aussi grand du stress général. Plusieurs thèmes obtiennent un score moyen. Non pas qu'ils soient marginaux, mais ils sont ressentis comme étant moins prioritaires que les précédents. Il est intéressant de

noter que c'est ici qu'apparaît la fracture numérique. Les employeurs ne restent pas hermétiques aux changements qui se profilent, mais ne veulent pas non plus agir dans l'urgence. La mobilité s'inscrit également dans cette catégorie. Comme lors des études précédentes, ce thème semble rester très localisé dans les métropoles. La question y est préoccupante, mais cela ne doit pas nécessairement être généralisé au reste de la Belgique. Bien entendu, ce n'est pas une raison pour que les décideurs ne fassent rien. Car les régions les plus touchées (Bruxelles et Anvers) constituent le cœur battant de l'économie nationale.

Enfin, viennent les thèmes qui préoccupent moins les employeurs (pour l'instant du moins) ou seulement une minorité d'entre eux. La destruction massive d'emplois que risque d'engendrer la numérisation en constitue un. Il en va de même pour la délocalisation des activités. Pas de révolution non plus à attendre quant au passage du statut de salarié à celui de freelance. Et en ce qui concerne la rémunération, les entrepreneurs semblent également prôner la tranquillité du fixe. Reste à savoir s'ils répondent ainsi suffisamment aux besoins des travailleurs.

Le mot de la fin : un marché du travail hétérogène

Pas du tout d'accord = 1

Tout à fait d'accord = 10

En guise de conclusion, nous reprenons sous forme de tableau, pour chaque point, le secteur qui affiche la note la plus élevée et la plus basse.

Les travailleurs doivent-ils approfondir davantage leurs connaissances en cours de carrière ?	Banques (8,3)	Commerce gros (6,8)
Travailleurs : besoin accru d'un emploi flexible ?	IT (8)	Commerce gros (6,7)
Entreprises : besoin accru de main-d'œuvre flexible ?	Pharma (7,7)	Banques (5,8)
Plus de pénurie ?	IT (8)	Secteur public (6,3)
L'automatisation/La numérisation engendrera-t-elle d'autres emplois ?	Banques (7,9)	Construction (6)
Les équipes autonomes jouent-elles un rôle croissant ?	IT (7,5)	Secteur public (5,1)
Les travailleurs changeront-ils davantage d'emploi dans le futur ?	Pharma (7,6)	Commerce détail (5,7)
Plus de stress général ?	Pharma (7)	Industrie (5,8)
Vieillessement : un défi de taille sur le lieu de travail ?	Chimie (7,4)	IT (4,9)
Les formalités administratives s'alourdissent-elles ?	Construction (7)	Banques (5,5)
Plus de stress au travail ?	Pharma (6,9)	Commerce gros (5,4)
Plus de diversité ?	Pharma (6,7)	Construction (5,1)
Les travailleurs changent-ils davantage d'employeur ?	Pharma (6,7)	Commerce détail (5,2)
Plus de fracture numérique ?	IT (6,8)	Secteur public (4,6)
Déplacements domicile-lieu de travail : plus problématiques ?	IT (7)	Industrie (4,3)
L'automatisation/La numérisation détruit-elle des emplois ?	Banques (5,7)	IT (3,4)
Plus de délocalisation ?	Pharma (7,2)	Non-marchand (1,6)
Moins de rémunération fixe ?	Automobile (4,2)	Non-marchand (2,3)
Freelances plutôt que salariés ?	Énergie (5,2)	Non-marchand (2,9)
Rémunération : plus de liberté de choix pour les travailleurs ?	Banques (4,9)	Commerce détail (2,6)

Ce tableau reflète avant tout la grande diversité qui règne entre les secteurs sur les questions relatives à leur politique du personnel. Pas moins de 7 secteurs viennent en tête pour au moins 1 thème. Notons la présence très marquée des banques/ assurances, du secteur IT et du secteur pharmaceutique. Huit secteurs finissent derniers pour au moins 1 thème. De ce côté, aucun secteur ne se démarque vraiment.



 randstad

www.randstad.be