

randstad employer brand research 2018

# étude consacrée à la qualité de la marque d'employeur des plus grandes entreprises de Belgique

avec, pour la première fois,  
l'analyse des grandes  
administrations locales  
de Belgique



randstad  
employer brand  
research

## sommaire.

- 4 l'importance d'une marque d'employeur forte.
- 5 randstad employer brand research ...
  - 5 en quoi la « randstad employer brand research » se différencie-t-elle des études qui, à première vue, paraissent similaires ?
  - 6 que pouvez-vous attendre de ce rapport ?
- 7 la méthode.
  - 8 les répondants
- 9 les résultats.
  - 9 les critères instrumentaux qui déterminent l'attractivité d'un employeur.
  - 10 résultats des sous-groupes.
  - 10 quels critères jouent dans la décision de rester chez un employeur ?
- 12 quels secteurs sont les employeurs les plus attractifs ?
  - 12 le pharma à nouveau classé de justesse secteur le plus attractif
  - 13 pourquoi les secteurs privés sont-ils attractifs (ou non) ?
  - 15 l'attractivité des secteurs privés selon les sous-groupes.
- 16 dans quels critères de la marque d'employeur les entreprises privées obtiennent-elles les meilleurs scores ?
  - 17 dans quelle mesure les administrations locales sont-elles attractives ?
  - 17 pourquoi les administrations locales sont-elles attractives ?
  - 18 attractivité des administrations locales selon les sous-groupes.
- 19 quelles entreprises sont les employeurs les plus attractifs ?
- 20 attractivité relative des employeurs privés.
  - 22 pourquoi Janssen Pharmaceutica est-elle l'employeur le plus attractif ?
  - 24 l'attractivité absolue des employeurs privés.
- 25 quelles administrations locales sont les employeurs les plus attractifs ?
  - 26 l'attractivité relative des administrations locales
  - 27 pourquoi Namur et Gand sont-elles les employeurs les plus attractifs. parmi les administrations locales ?
- 29 comment les administrations locales se positionnent-elles par rapport au non-marchand et au secteur public ?
- 32 les principales conclusions.
- 34 annexe.

# L'importance d'une marque d'employeur forte.



Randstad, le plus grand prestataire de services en ressources humaines de Belgique, mesure chaque jour l'importance d'une marque d'employeur forte. Une marque d'employeur forte permet non seulement aux entreprises d'engager plus facilement du personnel, mais également de le conserver plus longtemps. De plus, elle influence positivement l'implication des collaborateurs dans la vie de l'entreprise. Ces derniers s'identifient plus aisément à une entreprise qui possède une marque d'employeur forte et sont plus enclins à s'investir pour leur employeur.

Développer une marque d'employeur est un processus de longue haleine. Bâtir une image et une réputation prend des années. Aucune entreprise n'a donc intérêt à travailler sa réputation d'employeur uniquement lorsqu'elle a le vent en poupe. Au contraire : entretenir correctement son image d'employeur permet d'absorber les chocs et offre à l'entreprise un avantage concurrentiel sur le marché du travail. Que la conjoncture soit bonne ou mauvaise.

La manière dont les collaborateurs potentiels apprécient une entreprise ne dépend pas de circonstances fortuites. Un article de presse élogieux ou un CEO charismatique constituent toujours un atout. Mais la perception d'une entreprise par le marché du travail repose dans une large mesure sur les qualités factuelles et durables dont elle peut se prévaloir. La communication joue évidemment un rôle, mais l'opinion que le grand public se fait d'une entreprise sera surtout influencée par des faits, par ses actes et par les initiatives qu'elle prend. En d'autres termes, par la manière dont elle opère. Toute organisation a donc, dans une certaine mesure, un impact sur son attractivité en tant qu'employeur, sur sa propre marque d'employeur.

Randstad veut aider les organisations à améliorer leur marque d'employeur. C'est pourquoi nous menons cette enquête annuelle (qui en est déjà à sa dix-huitième édition) afin de déterminer l'attractivité des plus grands employeurs en Belgique. L'étude et la remise du Randstad Award qui en découle sont devenues une véritable référence sur le marché du travail. Les entreprises prennent de plus en plus conscience que le recrutement et la rétention des talents ne sont plus possibles au 21<sup>e</sup> siècle sans une marque d'employeur forte.

## randstad employer brand research ...

en quoi la randstad employer brand research se différencie-t-elle des études qui, à première vue, paraissent similaires ?

Les études actuelles dédiées à la marque d'employeur peuvent se diviser en plusieurs catégories. Certaines enquêtes, comme la présente, se concentrent sur [l'image](#) des entreprises en tant qu'employeurs. Les répondants sont des externes. D'autres enquêtes évaluent l'identité des employeurs et interrogent dès lors les (ex-) travailleurs. La méthode de collecte des données montre également de grandes différences. Certaines enquêtes s'appuient sur le big data recueilli en permanence. D'autres (comme celle de Randstad) recourent à des panels interrogés à intervalles périodiques (généralement chaque année). Enfin, la plupart des enquêtes (dont celle réalisée par Randstad)

se basent sur l'opinion des répondants. LinkedIn, au contraire, recueille et utilise également les données relatives à des comportements factuels, comme par exemple le taux de réaction effectif aux offres d'emploi.

En résumé : l'enquête réalisée par Randstad sur la marque d'employeur étudie l'image des entreprises en interrogeant périodiquement un panel et en sondant l'opinion des répondants.

La figure suivante récapitule les différentes formes d'enquêtes.

	BIG DATA	PANEL
		ÉCHANTILLON
IDENTITÉ (EX-)TRAVAILLEURS	Glassdoor (opinion)	Great place to work (opinion + jury externe)
IMAGE (EXTERNES)	LinkedIn (comportement factuel)	Randstad (opinion) Universum (opinion)

Cette figure montre clairement la complémentarité des différentes enquêtes. Les entreprises ont dès lors tout intérêt à consulter plusieurs sources. De toute façon, aucune source ne fournira une vision complète de la marque d'employeur.

Situer l'enquête de Randstad parmi toutes les études consacrées à la marque d'employeur ne permet pas encore d'en cerner complètement le caractère unique.

Deux atouts supplémentaires sont encore à souligner.

Il y a tout d'abord [la transparence](#). Dans l'étude de Randstad, le score de la marque d'employeur représente le nombre de répondants (par rapport à ceux qui connaissent l'entreprise comme employeur) qui ont donné un score de 4 ou 5 à la question « souhaiteriez-vous travailler pour cet employeur ? », 1 signifiant pas du tout et 5 très volontiers.

Cet indicateur ne laisse planer aucun doute.

De nombreuses autres enquêtes ne publient pas de scores, généralement parce que ces scores combinent plusieurs facteurs et sont moins faciles à interpréter tels quels. LinkedIn base son score sur 4 variables différentes : quel est le degré de notoriété des entreprises, quelle interaction le contenu d'entreprise génère-t-il, quel est le taux de réponse aux offres d'emploi et combien de temps les travailleurs engagés restent-ils. Chez Great place to work, il s'agit de la combinaison des scores des travailleurs actuels et de ceux d'un jury externe. Ces scores composés ne sont pas non plus communiqués, si ce n'est aux entreprises concernées.

La **représentativité** de l'étude de Randstad constitue également un grand atout. Randstad analyse toutes les grandes entreprises privées d'un pays. La définition de « grand » diffère néanmoins d'un pays à l'autre. Plus le pays est étendu, plus importante est en principe la limite critique pour en faire partie. Glassdoor, LinkedIn et Universum peuvent également prétendre à une telle représentativité dans leur étude, ce qui n'est pas du tout le cas de Great place to work. Dans cette étude, les entreprises doivent se manifester elles-mêmes pour être incluses (contre paiement) dans l'étude. L'échantillon d'entreprises étudiées chaque année n'est certainement pas représentatif de l'ensemble des entreprises. C'est surtout pour les entreprises participantes que l'étude de Great place to work se révèle importante.

En ce qui concerne la représentativité des répondants, l'étude de Randstad se place incontestablement en tête. Les répondants reflètent la population âgée de 18 à 65 ans, ce qui n'est pas le cas des autres prestataires.

Universum limite ses répondants aux dernières années de Masters. Glassdoor et LinkedIn ne prétendent pas non plus à la représentativité. Glassdoor ne dispose pas encore d'une vision suffisante sur le groupe qui publiera spontanément une évaluation de son (ex-) employeur. C'est surtout vrai pour les ex-travailleurs d'une entreprise. Il est tout à fait raisonnable de penser que le groupe qui se sent appelé à poster une évaluation de son ex-employeur n'est pas représentatif de tous les travailleurs qui quittent l'entreprise. La manière dont Glassdoor réagit aux pratiques frauduleuses qui consistent pour les entreprises à encourager activement leurs propres travailleurs à poster des évaluations, n'est pas claire non plus. Pour sa part, LinkedIn se positionne fortement dans le segment supérieur du marché du travail, ce qui implique que les haut qualifiés sont surreprésentés parmi les répondants. Il en va de même pour Glassdoor. En termes de représentativité globale côté offre et côté demande, l'étude de Randstad est donc unique.

Conclusion : la randstad employer brand research détient plusieurs atouts uniques et mérite une place de premier plan dans l'ensemble des enquêtes consacrées à la marque d'employeur. Ce qui n'empêche pas d'autres enquêtes de fournir des informations complémentaires, par exemple sur l'identité de la marque d'employeur.

Cette enquête concerne comme toujours l'ensemble des grands employeurs privés occupant plus de 1.000 personnes. Toutes les grandes entreprises opérant en Belgique sont prises en considération dans cette étude. Cette année, on en compte 178. Nous avons également mené l'enquête dans 26 grandes villes : 13 en Flandre, 12 en Wallonie et Bruxelles.

## que pouvez-vous attendre de ce rapport ?

Vous y trouverez des réponses aux questions suivantes :

- quels critères entrent en ligne de compte dans le choix d'un employeur ?
- quels critères entrent en ligne de compte dans la décision de rester chez son employeur ?
- quels secteurs comptent les employeurs les plus attractifs et pourquoi ?
- quelles entreprises sont les employeurs les plus attractifs et pourquoi ?
- quelles grandes villes sont les employeurs les plus attractifs et pourquoi ?
- comment se positionnent globalement ces villes par rapport aux divers secteurs privés ?
- comment se positionnent globalement ces villes par rapport aux secteurs public et non marchand ?

Nous vous souhaitons une excellente lecture.

## la méthode.



Pour la dix-huitième fois consécutive, Randstad a recueilli au cours des mois de décembre 2017 et janvier 2018, en collaboration avec TNS, l'opinion de 11.000 personnes (étudiants, travailleurs, demandeurs d'emploi, hommes et femmes au foyer, etc.) âgées de 18 à 65 ans. Comme les sept années précédentes, les participants ont répondu au questionnaire par Internet.

Randstad leur a demandé d'exprimer leur avis sur l'attractivité de la marque d'employeur des principaux employeurs en Belgique. Sur la base d'une série de critères de sélection, nous avons retenu 178 entreprises du secteur privé. Il s'agit de sociétés qui opèrent en Belgique et occupent plus de 1.000 personnes sous un même nom (ou partie d'un même nom). La liste des employeurs participants peut être consultée en annexe.

Cette étude poursuit un double objectif.

En premier lieu, nous cherchons à déterminer quelles organisations sont perçues comme étant les employeurs les plus attractifs en Belgique. Pour ce faire, nous demandons aux personnes interrogées d'indiquer dans quelle mesure elles auraient envie ou non de travailler pour les entreprises qu'elles connaissent et qui figurent dans la liste. Cela nous donne une bonne idée du degré d'attractivité globale d'une entreprise en tant qu'employeur.

D'autre part, cette étude s'attache aux facteurs qui justifient l'attractivité de ces entreprises. Est-ce une question de salaires intéressants ou l'ambiance de travail agréable est-elle prédominante ? Concrètement, il s'agit toujours d'un mélange de facteurs. Ces facteurs, nous les appelons les critères, ou critères de la marque d'employeur. Nous en distinguons 16. Dans un premier temps, nous vérifions l'importance globale de ces 16 critères dans le choix d'un employeur.

- salaire et avantages attractifs
- sécurité d'emploi
- santé financière
- ambiance de travail agréable
- contenu intéressant de la fonction
- perspectives d'avenir
- formations de qualité
- qualité du management et de la direction
- bon équilibre travail – vie privée
- conditions de travail flexibles
- accessibilité de l'entreprise
- souci de l'environnement et de la société (RSE)
- promotion de la diversité et de l'inclusion
- produits/services de qualité
- bonne réputation
- nouvelles technologies

Dans la suite du texte, ces critères seront autant que possible utilisés sous une forme abrégée. Par rapport à l'année dernière, nous avons à nouveau remplacé les critères travail stimulant et riche en défis et promotion de l'esprit d'entreprise par le critère contenu intéressant de la fonction. Le critère possibilités de carrière à l'international a quant à lui été supprimé de la liste.

Par ailleurs, les répondants évaluent chacune des entreprises retenues par rapport à 10 de ces 16 critères.

- perspectives d'avenir
- ambiance de travail
- sécurité d'emploi
- santé financière
- contenu intéressant de la fonction
- bonne réputation
- nouvelles technologies
- équilibre travail – vie privée
- environnement et société (RSE)
- salaire et avantages attractifs

Le critère salaire et avantages attractifs a été rajouté par rapport à l'année dernière.

Les entreprises peuvent ainsi non seulement connaître leur degré d'attractivité en tant qu'employeurs, mais aussi en découvrir les raisons.

## les répondants.

La répartition des répondants selon les caractéristiques contextuelles est la suivante :

sexe	hommes	49 %
	femmes	51 %
langue	francophones	43 %
	néerlandophones	57 %
âge	18-24 ans	21 %
	25-44 ans	43 %
	45-65 ans	36 %
niveau d'études	enseignement primaire	6 %
	secondaire	49 %
	supérieur	45 %





## les résultats.

### les critères instrumentaux qui déterminent l'attractivité d'un employeur.

Qu'est-ce qui rend un employeur attractif aux yeux du grand public ? Sur quels critères un travailleur se base-t-il pour décider s'il veut travailler ou non dans une entreprise ? Pour répondre à cette question, entrons dans le détail des critères d'une marque d'employeur.

Nous avons pu constater par le passé que l'importance des différents critères d'une marque d'employeur reste très stable. Cependant, certaines variations apparaissent parfois au fil des années. Ces variations limitées sont généralement liées à la conjoncture. Ainsi, la sécurité d'emploi gagne en importance pendant les années de conjoncture difficile. Le package salarial pèse en revanche davantage lorsque la conjoncture est positive. Des changements structurels ou des

événements spécifiques peuvent aussi jouer un rôle.

Certains critères ont été modifiés cette année. Après avoir remplacé contenu intéressant de la fonction par travail stimulant et riche en défis et esprit d'entreprise l'année dernière, nous avons annulé cette modification cette année. Le critère possibilités de carrière à l'international a en outre disparu de la liste.

Les répondants devaient (comme les années précédentes) sélectionner leur top 5 parmi ces 16 critères. Comme nous avons remodifié la liste et ramené le nombre de critères à 16 au lieu de 18 cette année, nous ne fournissons pas de tableau comparatif avec l'année 2017. De toute manière, les différences sont plutôt ténues d'une année à l'autre.

quels sont les critères importants dans le choix d'un employeur ? (% de répondants à avoir repris ce critère dans leur top 5)

salaire et avantages	65 %
sécurité d'emploi	55 %
ambiance de travail	54 %
équilibre travail-vie privée	50 %
conditions de travail flexibles	37 %
perspectives d'avenir	37 %
accessibilité de l'entreprise	36 %
santé financière	29 %
contenu intéressant de la fonction	27 %
formations	23 %
bonne réputation	15 %
RSE	15 %
produits/services de qualité	15 %
qualité du management/de la direction	12 %
diversité/inclusion	11 %
nouvelles technologies	9 %

Quels sont les critères les plus importants en 2018 ? Comme toujours, il y a peu de surprises. Salaire et avantages caracolent en tête des critères, allant même jusqu'à creuser son écart. Jamais la différence entre les deux premiers critères n'avait atteint 10 points de pourcentage.

La sécurité d'emploi gagne curieusement en importance, au point de se hisser de justesse au rang de deuxième critère le plus important. L'ambiance de travail confirme son score des années précédentes et complète le top 3. Enfin, comme les années précédentes, nous retrouvons l'équilibre travail-vie privée à la quatrième place.

## résultats des sous-groupes.

Le marché du travail est hétérogène. Plusieurs groupes sont actifs sur ce marché et tous ne perçoivent pas les différents critères de la même manière. Toutefois, année après année, nous devons constater que l'appréciation des différents critères par les groupes cibles diffère peu.

D'une manière générale, les femmes accordent un peu plus d'importance à la sécurité d'emploi, à l'ambiance de travail, à l'équilibre entre travail et vie privée, aux conditions de travail flexibles et à la localisation de l'entreprise. De leur côté, les hommes sont généralement plus attentifs à la santé financière de l'entreprise, aux perspectives d'avenir/possibilités de carrière, aux nouvelles technologies et à la réputation de l'entreprise. Comme les années précédentes, les deux sous-groupes affichent le même intérêt pour un package salarial compétitif. À noter toutefois que si les hommes attachaient plus d'importance au salaire que les femmes jusqu'il y a cinq bonnes années, cette

différence s'est à présent estompée, probablement pour de bon. Hommes et femmes sont quasiment sur pied d'égalité en ce qui concerne la sécurité d'emploi. Les travailleurs titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur attachent une plus grande importance à l'équilibre travail-vie privée et aux possibilités de travail flexible.

Les détenteurs d'un diplôme de l'enseignement secondaire sont plus sensibles à la sécurité d'emploi et à la santé financière d'une entreprise.

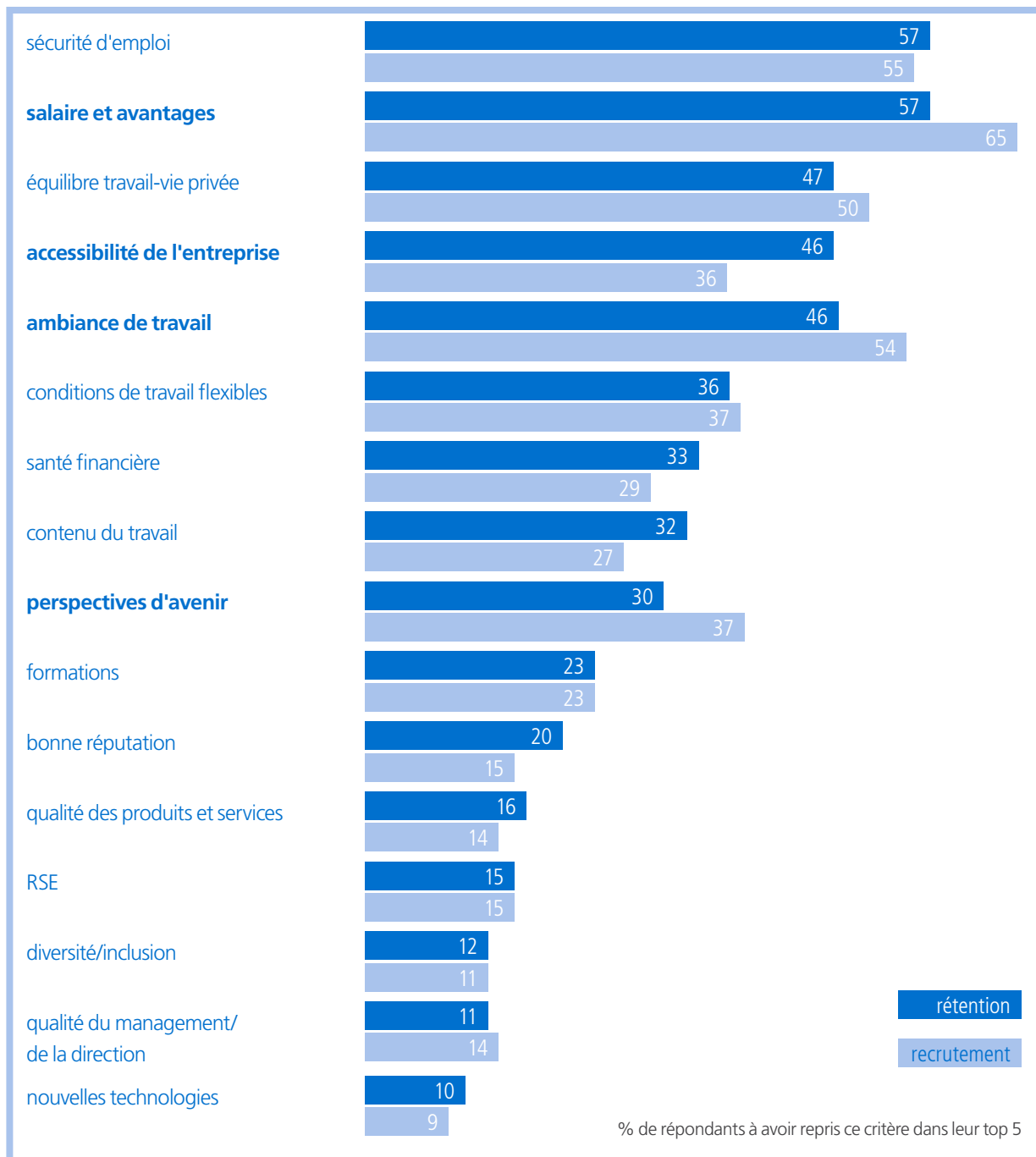
Par rapport aux moins de 25 ans, les plus de 50 ans se focalisent davantage, comme l'an dernier, sur la sécurité d'emploi, la santé financière, l'équilibre entre travail et vie privée et un package salarial compétitif. Les possibilités de carrière, les formations de qualité et les perspectives d'avenir ont davantage la cote chez les jeunes.

## quels critères jouent dans la décision de rester chez un employeur ?

Traditionnellement, nous demandons aux répondants quels sont les critères qui leur semblent déterminants pour choisir tel employeur. Cette question analyse la fonction recruteuse de la marque d'employeur. En revanche, nous en savons nettement moins sur sa fonction rétentrice – [l'impact d'une marque d'employeur sur le choix de continuer à travailler chez un employeur](#), et même presque rien sur sa fonction engageante – [l'impact d'une marque d'employeur sur](#)

[l'engagement et l'implication des travailleurs](#). Les questions sporadiques posées dans le passé à propos de la rétention présentaient en outre l'inconvénient de ne pas être entièrement comparables. Cette année, nous avons élaboré pour la première fois un questionnaire dans lequel la liste des critères instrumentaux se prête parfaitement à la comparaison, tant pour le recrutement que pour la rétention.

quels critères jouent dans la décision de rester chez un employeur (rétention) comparés à ceux qui guident le choix d'un employeur (recrutement) ?



Le principal constat réside dans le rôle globalement assez comparable des critères instrumentaux dans le recrutement et la rétention. Dans les deux cas, le classement global est fortement similaire. De quoi relativiser les indications antérieures selon lesquelles les marques d'employeur fonctionneraient parfois autrement pour la rétention que pour le recrutement. Ce qui est somme toute une bonne nouvelle.

Certaines divergences n'en demeurent pas moins intéressantes. Si le salaire reste un critère de poids dans la rétention, son importance diminue malgré tout, confirmant ce que les études précédentes avaient déjà suggéré. On remarque aussi que le critère ambiance de travail s'estompe quelque peu. La moindre importance des perspectives d'avenir confirme les conclusions antérieures. Le critère qui gagne le plus de poids dans la rétention est l'accessibilité de l'entreprise. Le facteur équilibre travail-vie privée demeure relativement stable.



# quels secteurs sont les employeurs les plus attractifs ?

## le pharma à nouveau classé de justesse secteur le plus attractif.

Traditionnellement, le classement des secteurs connaît peu de changements. C'est encore plus le cas que jamais cette année. Le top 5 ne montre aucune différence, même si ces vainqueurs voient leur attractivité légèrement reculer.

Le secteur pharmaceutique s'érige à nouveau en vainqueur, quoique de justesse. Comme l'an dernier, le secteur perd de son attractivité, mais à la différence des années précédentes, tous les autres secteurs situés au sommet du classement affichent une tendance à la baisse en termes d'attractivité. Le secteur voit toutefois son attractivité à nouveau légèrement reculer de 1,4% pour aboutir au score de 41,%. La différence avec le secteur médiatique est de 0,8% et se creuse donc à nouveau, puisqu'elle était d'à peine 0,5% l'an dernier. L'aéronautique conserve sa troisième place malgré une perte de 2,5%. Comme l'an dernier, le secteur informatique & consultance et celui de l'high-tech ferment la marche du top 5, même si l'informatique & consultance accuse un recul de plus de 3%.

Plus loin dans le classement, le secteur des banques et assurances poursuit sa descente. La chimie, les ressources humaines et les véhicules (production) devancent les banques et assurances. Ce dernier secteur ne fait plus partie des dix secteurs les plus attractifs.

### attractivité des secteurs 2018-2016.

attractivité moyenne de toutes les entreprises qui ont été étudiées et qui font partie de ce secteur spécifique

	2018	2017	2016
pharmaceutique	41,2	42,6	44,9
médias	40,4	42,1	39,2
aéronautique	36,3	38,8	39,4
Informatique et consultance	32,7	35,9	34,6
high tech	32,0	33,5	34,6
construction et installation	31,9	31,8	30,2
chimie	31,8	29,8	28,7
alimentaire	30,7	32,6	33,5
véhicules (production)	30,5	29,4	27,0
ressources humaines	29,8	29,6	26,3
véhicules (retail, services)	29,3	27,8	27,3
banques et assurances	28,4	30,0	30,0
énergie	28,3	29,5	25,6
horeca et tourisme	28,3	28,1	27,4
retail (textile, meubles,...)	27,8	28,1	29,7
transport (marchandises), logistique	27,6	28,9	28,7
non-métal	27,3	29,3	27,8
métallurgie et sidérurgie	27,0	27,0	21,7
télécom & contact centers	26,8	29,1	27,9
distribution	26,8	25,7	25,7
transport (personnes)	24,6	23,9	20,6
nettoyage industriel, environnement et sécurité	25,1	21,8	20,5

## pourquoi les secteurs privés sont-ils attractifs (ou non) ?

L'attractivité d'un employeur est liée à une combinaison de plusieurs critères. Il ne suffit pas d'être fort dans l'un ou l'autre critère pour atteindre les sommets du classement. On ne s'étonnera donc pas de voir que les secteurs les plus attractifs du classement n'obtiennent pas seulement les meilleurs scores pour l'un ou l'autre critère, mais qu'ils recueillent de manière générale de très bons scores pour l'ensemble des critères étudiés. Ainsi, on ne s'étonnera pas de voir le secteur pharmaceutique remporter à nouveau la palme de l'attractivité pour la majorité des critères. Ce secteur affiche à nouveau la meilleure attractivité pour huit des dix critères étudiés : salaire et avantages, perspectives d'avenir, sécurité d'emploi, équilibre travail-privé, santé

financière, nouvelles technologies, réputation et contenu de la fonction. Le secteur médiatique fait une fois de plus figure de champion en termes d'ambiance de travail (point fort traditionnel de ce secteur). Un secteur qui se positionne par ailleurs dans le top 3 en matière de bonne réputation, de contenu de la fonction et de souci de l'environnement et de la société. Le troisième secteur globalement le plus attractif, celui de l'aéronautique, doit se contenter, comme l'an dernier, d'un seul top 3 parmi l'ensemble des critères. Le secteur informatique & consultance conserve de bons scores avec un classement au top 3 pour six critères.

### top 3 des secteurs privés les plus attractifs par critère.

	1	2	3
perspectives d'avenir	pharmaceutique	informatique/consultance	chimie
ambiance de travail	médias	pharmaceutique	informatique/consultance
sécurité d'emploi	pharmaceutique	transport (personnes)	énergie
équilibre travail-vie privée	pharmaceutique	banques/assurances	ressources humaines
santé financière	pharmaceutique	informatique/consultance	énergie
nouvelles technologies	pharmaceutique	high-tech	informatique/consultance
contenu de la fonction	pharmaceutique	médias	aéronautique
RSE	nettoyage industriel	énergie	médias
bonne réputation	pharmaceutique	informatique/consultance	médias
salaire et avantages	pharmaceutique	informatique/consultance	chimie

Si l'on isole les critères les plus attractifs pour chaque secteur, on ne peut que conclure à leur grande homogénéité. L'ADN de la marque d'employeur est très similaire d'un secteur à l'autre. La santé financière est le critère le plus attractif dans 16 des 22 secteurs.

Dans les secteurs restants, ce sont les nouvelles technologies qui pèsent le plus dans la balance. Tous secteurs confondus, la santé financière figure parmi les 3 critères les plus attractifs. Pour les nouvelles technologies, c'est le cas dans 19 des 22 secteurs.

### les trois critères les plus forts par secteur.

	1	2	3
pharmaceutique	santé financière	nouvelles technologies	salaire et avantages
médias	santé financière	nouvelles technologies	contenu de la fonction
aéronautique	nouvelles technologies	santé financière	salaire et avantages
informatique et consultance	santé financière	nouvelles technologies	salaire et avantages
high tech	nouvelles technologies	santé financière	salaire et avantages
construction et installation	santé financière	nouvelles technologies	réputation
chimie	santé financière	nouvelles technologies	salaire et avantages
alimentaire	santé financière	réputation	nouvelles technologies
véhicules (production)	nouvelles technologies	santé financière	réputation
ressources humaines	santé financière	réputation	nouvelles technologies
véhicules (retail, services)	santé financière	nouvelles technologies	réputation
banques et assurances	santé financière	nouvelles technologies	salaire et avantages
énergie	santé financière	nouvelles technologies	sécurité d'emploi
horeca et tourisme	santé financière	réputation	nouvelles technologies
retail (textile, meubles,...)	santé financière	réputation	sécurité d'emploi
transport (marchandises)-logistique	santé financière	nouvelles technologies	sécurité d'emploi
non-métal	santé financière	nouvelles technologies	réputation
métallurgie et sidérurgie	nouvelles technologies	santé financière	salaire et avantages
télécom & contact centers	nouvelles technologies	santé financière	sécurité d'emploi
distribution	santé financière	réputation	sécurité d'emploi
nettoyage industriel, environnement et sécurité	santé financière	sécurité d'emploi	réputation
transport (personnes)	sécurité d'emploi	santé financière	nouvelles technologies

## l'attractivité des secteurs privés selon les sous-groupes.

À l'instar des années précédentes, la position de leader du secteur pharmaceutique en termes d'attractivité globale n'est pas absolue dans tous les sous-groupes. Ce secteur doit céder sa place aux médias chez les femmes, les francophones et les moyennement qualifiés, et même à l'aéronautique dans ce dernier

groupe. Contrairement à l'an dernier, les trois secteurs les plus attractifs ne sont pas ceux qui affichent la plus grande attractivité dans tous les sous-groupes. Cette année, les ressources humaines (chez les femmes) et le high tech (chez les haut qualifiés) viennent briser cette hégémonie.

### top 3 des secteurs privés selon les sous-groupes.

		1	2	3
sexe	hommes	pharma	aéronautique	médias
	femmes	médias	pharma	ressources humaines
niveau d'études	secondaire	aéronautique	médias	pharma
	supérieur	pharma	médias	high tech
âge	18-24	-	-	-
	25-44	pharma	médias	aéronautique
	45-65	pharma	médias	aéronautique
langue	néerlandophones	pharma	médias	aéronautique
	francophones	aéronautique	pharma	médias

## dans quels critères de la marque d'employeur les entreprises privées obtiennent-elles les meilleurs scores ?

L'évaluation de certains critères de la marque d'employeur est un volet traditionnel du questionnaire. Généralement, les entreprises privées récoltent de bons scores en termes de santé financière et de qualité du management, et de mauvaises notes en matière de RSE, d'ambiance de travail et d'équilibre travail-vie privée. Cette année, la liste des critères à évaluer a été une nouvelle fois adaptée. Les critères salaire et contenu de la fonction réapparaissent dans la liste, le travail stimulant n'y figure plus.

### attractivité des différents critères.

(score moyen sur une échelle de 5)

1. santé financière	3,55
2. nouvelles technologies	3,33
3. bonne réputation	3,27
4. sécurité d'emploi	3,21
5. salaire et avantages	3,13
6. perspectives d'avenir	3,11
7. contenu de la fonction	3,04
8. ambiance de travail	3,03
9. équilibre travail-vie privée	3,01
10. RSE	2,86

Comme les années précédentes, c'est la santé financière des entreprises qui affiche le meilleur score, suivie par l'utilisation des nouvelles technologies. L'ambiance de travail, l'équilibre travail-vie privée et la RSE sont généralement les critères les plus faibles. Ce classement respectif des critères se vérifie dans presque tous les secteurs. Un phénomène que l'on constate dans le monde entier. Si l'on établit une comparaison avec le classement des différents critères selon l'importance que les travailleurs y accordent, le plus grand écart se situe clairement au niveau de l'équilibre travail-privé et de l'ambiance de travail.

Ce sont des critères jugés importants par les travailleurs pour le choix d'un employeur, mais dans lesquels les grandes entreprises ne brillent pas particulièrement. C'est également le cas, dans une moindre mesure, pour le salaire et la sécurité d'emploi, critères très prisés par les demandeurs d'emploi mais dans lesquels les grandes entreprises affichent en moyenne de « piètres » performances. La RSE ne fait en revanche apparaître aucun décalage. Si les grandes entreprises affichent des scores médiocres en matière de RSE, les demandeurs d'emploi n'y attachent guère d'importance non plus.





## dans quelle mesure les administrations locales sont-elles attractives ?

Chaque année, en plus d'étudier le secteur privé, nous nous penchons sur un secteur en particulier. Les études précédentes se sont ainsi attardées sur le secteur public, le secteur non marchand, les organisations internationales, les marques disruptives et les entreprises régionales les plus attractives. Il est maintenant apparu que plusieurs entreprises/organisations pouvaient très aisément concurrencer les grandes entreprises privées. En tant que secteur particulier, les organisations internationales se sont révélées, comme prévu, plus attractives que tous les autres secteurs privés. Le secteur public, le non-marchand et les marques disruptives ont également abouti au sommet du classement.

Cette année, nous avons choisi d'étudier l'attractivité des administrations locales en tant qu'employeurs. Nous avons sélectionné les plus grosses villes de Belgique et les avons soumises à un panel représentatif. Nous nous attendions à ce que ces villes récoltent de bons scores moyens et s'apparentent au secteur public de par le profil de leur marque d'employeur.

### note méthodologique :

Pour l'étude des administrations locales, nous nous sommes départis du choix de soumettre la marque d'employeur à chaque répondant. En effet, soumettre la ville d'Arlon à l'appréciation d'un répondant brugeois n'aurait pas eu beaucoup de sens. D'où la décision de limiter l'évaluation des administrations locales aux répondants de la même province. Cela implique toutefois que les résultats ne sont pas strictement comparables. Nous supposons que les scores d'attractivité seront en moyenne supérieurs lorsque les répondants relèvent de la province en question. Quoi qu'il en soit, une certaine prudence s'impose dans les comparaisons.

Cette hypothèse s'est vérifiée. Avec une attractivité moyenne de 43,7%, les administrations locales se révèlent d'emblée le secteur le plus attractif, devant le pharma (41,2) et les médias (40,4). Si on les compare à l'ensemble du secteur privé, la différence atteint pas moins de 13,5 points de pourcentage.

## pourquoi les administrations locales sont-elles attractives ?

top 3 des secteurs les plus attractifs par critère (y compris les administrations locales).

	1	2	3
perspectives d'avenir	pharmaceutique	informatique/consultance	chimie
ambiance de travail	médias	<b>administrations locales</b>	pharmaceutique
sécurité d'emploi	<b>administrations locales</b>	pharmaceutique	transport (personnes)
équilibre travail-vie privée	<b>administrations locales</b>	pharmaceutique	banques/assurances
santé financière	pharmaceutique	informatique/consultance	énergie
nouvelles technologies	pharmaceutique	high tech	informatique/consultance
contenu de la fonction	pharmaceutique	médias	informatique/consultance
RSE	<b>administrations locales</b>	nettoyage industriel	énergie
bonne réputation	pharmaceutique	informatique/consultance	médias
salaire et avantages	pharmaceutique	informatique/consultance	chimie

L'attractivité des administrations locales apparaît très clairement dans 4 des 10 critères : la sécurité d'emploi, l'équilibre travail-vie privée, la RSE et l'ambiance de travail. Pour ces critères, le secteur occupe systématiquement la première place (qu'elle partage toutefois avec les médias pour l'ambiance de travail).

Pour ce qui est des autres critères, il n'atteint pas le top 3. Pour le contenu de la fonction, l'écart avec le numéro trois (informatique/consultance) est très ténue.

Le tableau suivant fournit la comparaison complète entre administrations locales et secteur privé.

#### comparaison des scores des caractéristiques entre administrations locales et secteur privé.

	administrations locales	secteur privé
perspectives d'avenir	3,17	3,11
ambiance de travail	3,23	3,03
sécurité d'emploi	3,62	3,21
équilibre travail-vie privée	3,45	3,01
santé financière	3,30	3,55
nouvelles technologies	3,00	3,33
contenu de la fonction	3,26	3,04
RSE	3,31	2,86
réputation	3,28	3,27
salaires et avantages	3,13	3,13

Les administrations locales se révèlent nettement moins performantes que le secteur privé dans deux critères (santé financière et nouvelles technologies). Les scores se valent des deux côtés pour ce qui est de la réputation et du salaire, et diffèrent de peu en termes de perspectives d'avenir. En clair, les administrations locales affichent de meilleurs scores que le secteur privé pour 5 des 10 critères. La plus grosse différence concerne – comme il fallait s'y attendre – la sécurité d'emploi et l'équilibre travail-vie privée.

Comme le laisse supposer l'attractivité globale, les administrations locales récoltent des scores nettement supérieurs à ceux du secteur privé pour l'ensemble des critères. Nous avons déjà fait le même constat antérieurement pour le non-marchand, le secteur public, les organisations internationales et les marques disruptives. À ceci près que la supériorité des administrations locales à cet égard est nettement moins prononcée que celle de ces secteurs.

## attractivité des administrations locales selon les sous-groupes.

L'excellente performance des administrations locales s'étend aisément au niveau des sous-groupes. Les administrations locales se positionnent en première place

dans tous les sous-groupes, à une exception près. Chez les hauts qualifiés, le secteur arrive juste derrière le pharma.

top 3 des secteurs les plus attractifs par sous-groupe (y compris les administrations locales).

		1	2	3
sexe	hommes	<b>administrations locales</b>	pharma	aéronautique
	femmes	<b>administrations locales</b>	pharma	pharma
niveau d'études	secondaire	<b>administrations locales</b>	aéronautique	médias
	supérieur	pharma	<b>administrations locales</b>	médias
âge	18-24	-	-	-
	25-44	<b>administrations locales</b>	pharma	médias
	45-65	<b>administrations locales</b>	pharma	médias
langue	néerlandophones	<b>administrations locales</b>	pharma	médias
	francophones	<b>administrations locales</b>	aéronautique	pharma

score moyen sur une échelle de 1-5

## quelles entreprises sont les employeurs les plus attractifs ?



Pour déterminer l'employeur le plus attractif, nous faisons comme chaque année la distinction entre l'attractivité relative et l'attractivité absolue d'une entreprise. L'attractivité absolue d'une entreprise représente le pourcentage des répondants qui souhaitent travailler pour cette entreprise. Cet indicateur est fortement influencé par la notoriété de l'entreprise. On ne peut pas, en toute logique, vouloir travailler pour une entreprise si on ne la connaît pas. C'est la raison pour laquelle nous avons également introduit le concept d'attractivité relative d'une entreprise. C'est-à-dire le pourcentage de personnes souhaitant travailler pour une entreprise parmi celles qui la connaissent effectivement. L'attractivité est donc indépendante de la notoriété. Une entreprise peut en effet être méconnue mais appréciée par les gens qui la connaissent, et inversement. Pour ce concept, nous devons passer par la mesure d'un indicateur intermédiaire : la notoriété.

La notoriété<sup>1</sup> des entreprises est le premier élément que nous avons mesuré. Ce paramètre sert uniquement d'indicateur intermédiaire permettant de calculer l'attractivité absolue. Traditionnellement, le classement des employeurs privés les plus connus varie peu d'une année à l'autre. Il n'en va pas autrement cette année. À noter toutefois qu'après l'augmentation marquée de l'an dernier, les scores se sont légèrement affaiblis cette année.

Cette année, c'est Delhaize qui décroche pour la première fois le titre d'employeur le plus connu. Cette entreprise est l'une des rares du sommet du classement à obtenir le même score que l'an dernier. Un résultat suffisant pour la hisser en première position. Comme l'an passé, Ikea décroche de justesse la deuxième place. Colruyt, entreprise la plus connue dans les quatre éditions précédentes, termine troisième. McDonalds, après une première apparition dans le top 10 l'année dernière, arrive en quatrième place. Le top 10 n'accueille qu'un seul nouveau venu : Lidl. Comme l'an dernier, les différences sont très limitées au sommet du classement. Il n'y a que 3,7% de différence entre le numéro 1 et le numéro 10.

### top 10 des employeurs les plus connus en Belgique :

Delhaize	92,4
Ikea	92,0
Proximus	91,9
Colruyt	91,9
McDonalds	91,3
Bpost	90,8
Aldi	90,7
Lidl	89,9
Coca-Cola	89,8
Carrefour	89,1

<sup>1</sup> Le terme de notoriété ne doit pas être compris dans le sens que lui réserve le marketing. Il s'agit ici du pourcentage de répondants qui connaissent suffisamment l'entreprise pour savoir s'ils souhaiteraient ou non y travailler et pour attribuer un score aux différents critères qui déterminent son attractivité.

## attractivité relative des employeurs privés.<sup>1</sup>



Traditionnellement, le classement le plus attendu est celui des employeurs affichant l'attractivité relative la plus élevée. C'est d'ailleurs sur la base de ce classement qu'est attribué chaque année le Randstad Award.

Cette année encore, le top 10 – et par extension le top 20 – a été fortement bousculé. Plusieurs facteurs ont joué un rôle dans cette redistribution. Quoi qu'il en soit, les scores d'attractivité sont relativement proches les uns des autres. Ce qui veut dire que même des changements non significatifs en termes de score d'attractivité peuvent entraîner pas mal de glissements dans le classement.

Pas moins de 3 lauréats régionaux du Randstad Award ont par ailleurs fait leur apparition dans le top 20 l'année dernière. Ces entreprises n'en font plus partie cette année.

### top 20 de l'attractivité relative.

	2018
Janssen Pharmaceutica	47,1 <sup>(2)</sup>
UCB	45,6
TUI	44,8
Jan De Nul	44,7
Mercedes-benz	44,6
Vrt	44,5
Mediahuis	44,4
GlaxoSmithKline	43,5
Brussels Airlines	43,3
Procter & Gamble	42,9
Baxter	42,6
Pfizer	42,3
Bayer	42,1
Sonaca	41,7
Barry Callebaut	41,2
Coca-Cola	40,9
Mondelez	40,7
Nike	40,2
Realdolmen	39,8
Colruyt	39,4

<sup>1</sup> Pour établir le classement sur la base de l'attractivité relative, nous exigeons une notoriété minimale de 10%.

<sup>2</sup> Le score de 47,1% représente le nombre de personnes, parmi ceux qui connaissent l'entreprise, à avoir donné un score de 4 ou 5 (sur une échelle de 5) à la question « souhaiteriez-vous travailler pour cette entreprise ? »

Si à peine trois entreprises avaient réussi à conserver leur place dans le top 10 l'an dernier, c'est le cas pour cinq entreprises cette année. Onze entreprises classées dans le top 20 l'année dernière réitérent cette performance, contre seulement sept entreprises l'an dernier. On peut donc parler en ce sens d'une plus grande stabilité par rapport à l'an dernier.

Cette année, la palme de l'employeur le plus attractif revient à Janssen Pharmaceutica. C'est la quatrième fois dans l'histoire de l'étude de Randstad consacrée à la marque d'employeur que cette firme pharmaceutique se classe grand vainqueur. Ce dernier doit néanmoins remonter jusqu'à 2007 pour retrouver la trace du même exploit. C'est aussi la seule entreprise à occuper consécutivement le top 10 depuis 2001. Janssen Pharmaceutica succède à l'entreprise flamande de dragage DEME qui, cette année, n'a pas atteint la notoriété de 10% nécessaire pour rejoindre le classement. Avec cette quatrième victoire, Janssen Pharmaceutica fait aussi bien que son éternel rival, GlaxoSmithKline, en termes de nombre de victoires.

La victoire de Janssen Pharmaceutica est d'autant plus remarquable que son attractivité a baissé d'un peu plus de 3%. Avec un score de 47,1, l'entreprise n'aurait même pas pu rejoindre le top 5 l'an dernier. Les scores affichés au sommet du classement sont d'ailleurs encore plus proches les uns des autres que l'an dernier, lorsque la différence entre les numéros 1 et 10 était encore de 7,7%. Cette année, elle n'est plus que de 4,2%. Jamais les écarts n'avaient été aussi minimes. Dans le passé, les différences étaient généralement de 10%, voire 15% certaines années.

En deuxième place, c'est encore une firme pharmaceutique que nous trouvons : UCB, qui réalise ainsi sa meilleure performance. Il y a deux ans, l'entreprise s'était déjà classée quatrième. TUI arrive en troisième position. Un résultat qui n'a rien de très surprenant.

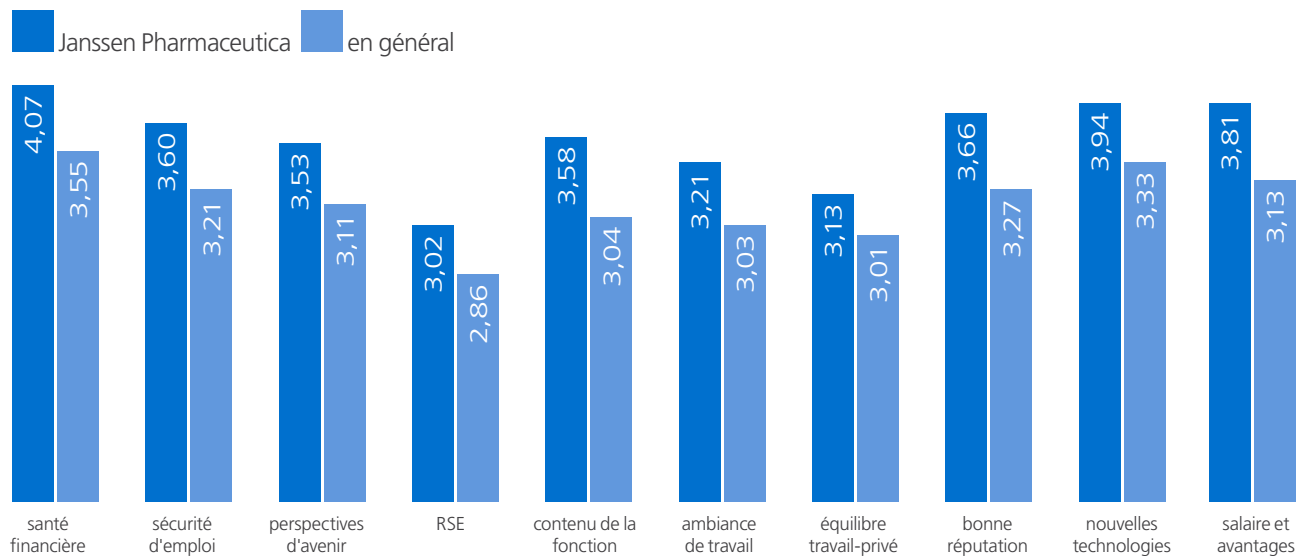
Depuis quelques années, cette entreprise active dans le secteur touristique décrochait systématiquement des scores d'attractivité élevés. Suite à la baisse moyenne des scores au sommet du classement, l'entreprise parvient, avec une légère hausse de 1,5%, à arracher la meilleure note jamais obtenue.

Le numéro 4 n'est autre que l'entreprise flamande de dragage Jan De Nul, un habitué du sommet du classement des entreprises les plus attractives, et même deux fois vainqueur, mais absent du top 20 l'an dernier pour la première fois depuis de nombreuses années. La cinquième place revient à Mercedes-Benz, autre employeur maintes fois parvenu au top 10 ces dernières années.

Les 6ème et 7ème positions du classement reviennent, comme l'an dernier, à des entreprises belges : VRT et Mediahuis. GlaxoSmithKline, lauréat de 2016, doit se contenter cette année d'une huitième place. Malgré ses multiples péripéties, Brussels Airlines parvient à réintégrer le top 10, se classant en 9ème position. Enfin, la 10ème place revient à Procter&Gamble. Encore une entreprise qui peut se targuer d'une longue carrière dans le top 10 des employeurs les plus attractifs.

Dans le top 20, nous retrouvons notamment Pfizer, qui avaient fléchi pour la première fois depuis très longtemps l'an dernier et reprend du galon cette année. Enfin, Colruyt voit s'achever une longue série de progressions qui l'avaient fait rater d'un cheveu le top 10 l'an dernier. Son score d'attractivité suit ainsi à nouveau le cours boursier qui, pour la première fois depuis longtemps, s'inscrit dans une tendance à la baisse depuis un an et demi. Malgré son recul, Colruyt parvient de justesse à se maintenir dans le top 20.

## pourquoi Janssen Pharmaceutica est-elle l'employeur le plus attractif ?



score moyen sur une échelle de 1-5.

**« la marque d'employeur de Janssen Pharmaceutica repose sur une base très solide. On ne constate aucune faiblesse manifeste au niveau des critères. »**

DEME, vainqueur l'an dernier, enregistrait alors partout des scores nettement supérieurs à la moyenne, à un critère près. Janssen Pharmaceutica fait encore mieux, le dépassant carrément sur tous les critères sans exception. Cela prouve, comme on peut traditionnellement s'y attendre de la part du lauréat, les fondations très solides de sa marque d'employeur.

L'année dernière, DEME ouvrait la marche pour 5 critères. Janssen Pharmaceutica n'y parvient pas. Ce qui n'empêche pas l'entreprise de figurer dans le top 3

pour 4 critères (santé financière, contenu de la fonction, nouvelles technologies et salaire et avantages). Le grand vainqueur des critères cette année est Jan De Nul, avec le meilleur score pour pas moins de 5 critères (sécurité d'emploi, perspectives d'avenir, contenu de la fonction, réputation et salaire et avantages). Les autres lauréats sont Coca-Cola (comme l'an dernier) pour la santé financière, Van Gansewinkel pour la RSE, VRT pour l'ambiance de travail, IBM pour les nouvelles technologies et Partena pour l'équilibre travail-privé. Jan De Nul est également la seule entreprise à avoir réussi, au cours de cette décennie, à décrocher au moins une victoire chaque année. Colruyt se classe au top 3 pour deux critères (sécurité d'emploi et RSE), contre encore cinq l'an dernier. Avec ces 5 victoires, Jan De Nul continue évidemment à détenir le record du nombre total de victoires de cette décennie pour les critères distincts (26).

top 3 des employeurs privés affichant les scores les plus élevés pour les différents critères instrumentaux.

	1	2	3
santé financière	Coca-Cola	Ikea	Janssen Pharmaceutica
sécurité d'emploi	Jan De Nul	De Spoorwegen	Colruyt
perspectives d'avenir	Jan De Nul	PWC	KPMG
RSE	Van Gansewinkel	Colruyt	Ikea
contenu de la fonction	Jan De Nul	Janssen Pharmaceutica	Vrt
ambiance de travail	Vrt	Mediahuis	Jan De Nul
équilibre travail-vie privée	Partena	Wienerberger	Multipharma
réputation	Jan De Nul	Mercedes-Benz	Ikea
nouvelles technologies	IBM	Janssen Pharmaceutica	HP
salaire et avantages	Jan De Nul	Janssen Pharmaceutica	Tessenderlo Chemie

top 3 des employeurs privés affichant les scores les plus élevés dans les sous-groupes étudiés.

		1	2	3
sexe	hommes	Mercedes-Benz	UCB	Siemens
	femmes	Mediahuis	Janssen Pharmaceutica	TUI
âge	18-24	-	-	-
	25-44	Janssen Pharmaceutica	Bayer	Procter & Gamble
	45-65	Baxter	Mediahuis	Sonaca
niveau d'études	secondaire	Sonaca	Brussels airlines	Janssen Pharmaceutica
	supérieur	UCB	Jan De Nul	GlaxoSmithKline
langue	néerlandophones	Vrt	Janssen Pharmaceutica	Procter & Gamble
	francophones	Rtbf	TUI	Brussels Airlines

Comme chaque année, plusieurs vainqueurs se démarquent dans les sous-groupes. C'est même le cas de façon extrême cette année, dans le sens où chaque sous-groupe pour lequel nous avons pu récolter suffisamment de données statistiquement significatives connaît un vainqueur différent. Le vainqueur global, Janssen Pharmaceutica, ne remporte la palme que dans un seul sous-groupe (25-44 ans) et se positionne

encore à trois reprises dans le top 3 (femmes, répondants néerlandophones et diplômés du secondaire). Ce qui vaut clairement à cette firme pharmaceutique le titre d'entreprise la plus performante. UCB, Mediahuis et Sonaca sont les seules entreprises à se positionner plus d'une fois dans le top 3 des sous-groupes.

## l'attractivité absolue des employeurs privés.

Parmi les employeurs privés affichant la plus grande attractivité relative, on retrouve aussi bien des entreprises connues que quelques-unes qui le sont moins. C'est pour cette raison que nous proposons également un second indicateur d'attractivité : l'attractivité absolue. Nous l'obtenons en multipliant le score de notoriété d'une entreprise par le score réalisé en termes d'attractivité relative. Les résultats de ce calcul traduisent d'une certaine manière le potentiel de recrutement théorique absolu des entreprises en question.

L'attractivité absolue d'une entreprise est surtout déterminée par sa notoriété. C'est ce qui explique que les variations dans le temps sont généralement moins importantes que celles de l'attractivité relative. Depuis 2010, la victoire était l'apanage d'une seule et même entreprise : Coca-Cola, qui a terminé gagnante à dix reprises depuis la création de cette étude. Les autres victoires sont revenues à BNP Paribas Fortis (quatre fois), Proximus, Ikea et Colruyt (chacune une fois). Cette année, après 7 victoires consécutives, Coca-Cola a dû céder pour la première fois cet honneur à Colruyt.

Cette année, c'est Coca-Cola qui conquiert le titre d'employeur le plus attractif au sens absolu. L'entreprise doit néanmoins se défaire de quelques points de pourcentage. C'est d'ailleurs le cas de la plupart des entreprises. Même Colruyt n'a pas réussi à réitérer son record de l'an dernier et a perdu quelques points de pourcentage, tant en termes de notoriété que d'attractivité. Ce qui, une fois de plus, vaut de justesse à Coca-Cola le titre d'employeur le plus attractif de Belgique. Cette année, la mention spéciale revient à Mercedes-Benz, seule entreprise à se classer aussi bien dans le top 10 de l'attractivité relative que dans celui de l'attractivité absolue. C'est aussi l'une des rares entreprises à avoir amélioré son score par rapport à l'an dernier. Trois grandes banques font une entrée remarquée dans le top 20 : Belfius, ING et KBC. Un retour en force ?

### top 20 de l'attractivité absolue (en %)

1. Coca-Cola	36,7
2. Brussels Airlines	36,2
3. Colruyt	36,1
4. Mercedes-Benz	35,3
5. Ikea	34,9
6. Bpost	32,9
7. Proximus	32,6
8. Delhaize	31,6
9. Philips	31,6
10. Engie Electrabel	30,9
11. Decathlon	30,6
12. Carrefour	30,0
13. MediaMarkt	29,1
14. Siemens	28,2
15. TUI	27,1
16. Ethias	26,6
17. Belfius	26,3
18. ING	26,2
19. Les Chemins de fer	25,9
20. KBC	25,7



## quelles administrations locales sont les employeurs les plus attractifs ?



Comme pour les entreprises privées, nous opérons une distinction entre la notoriété et l'attractivité absolue et relative des administrations locales en tant qu'employeurs.

Nous pouvons nous attendre à ce que les grandes villes soient plus connues que les petites. Les résultats confirment ces prévisions.

Nous distinguons les administrations locales néerlandophones et francophones, Bruxelles se partageant les deux régimes linguistiques.

### top 10 des administrations locales francophones les plus connues (en%).

1. Namur	83,4
2. Liège	81,4
3. Bruxelles	77,6
4. Arlon	63,3
5. Nivelles	60,7
6. Seraing	59,1
7. Charleroi	59,0
8. Mons	55,8
9. Verviers	55,2
10. La Louvière	44,7

### top 10 des administrations locales néerlandophones les plus connues (en %).

1. Anvers	85,0
2. Gand	80,2
3. Hasselt	79,3
4. Bruxelles	77,6
5. Bruges	73,1
6. Ostende	70,6
7. Louvain	70,5
8. Courtrai	68,9
9. Roulers	67,3
10. Malines	65,4

Les administrations locales jouissent d'une notoriété inférieure à celle des grandes entreprises privées. Seule Anvers rejoindrait de justesse le top 20 des entreprises privées avec son score de notoriété. Rappelons en outre que les répondants interrogés pour les administrations

locales étaient issus de la province concernée, ce qui a incontestablement joué en faveur de la notoriété. Les scores moins élevés obtenus dans la partie francophone du pays s'expliquent au moins partiellement par la taille en moyenne inférieure de ces villes.

## l'attractivité relative des administrations locales.

### top 10 de l'attractivité relative des administrations locales - francophones (en %)

1. Namur	56,3
2. Bruxelles	52,8
3. Arlon	50,7
4. Nivelles	50,6
5. Liège	48,1
6. Mons	43,9
7. Charleroi	39,4
8. La Louvière	38,0
9. Seraing	38,0
10. Eupen	32,7

Comme prévu, les administrations locales les plus attractives obtiennent un score d'attractivité relative supérieur à celui des entreprises privées les plus attractives. Namur et Gand récoltent un score d'attractivité qui dépasse respectivement de 9 et 8 points de pourcentage le score de Janssen Pharmaceutica, vainqueur des entreprises privées. Chez les néerlandophones comme chez les francophone, le score du numéro 5 reste toujours plus élevé que celui du lauréat du secteur privé. Il convient toutefois de préciser que les scores des administrations locales se basent sur les réponses des ressortissants de la province de l'administration locale, ce qui n'aura pas manqué d'influencer positivement les scores des administrations locales. Force est néanmoins de constater qu'en plus des organisations internationales, du secteur public, du secteur non marchand et des marques disruptives, les administrations locales de plus grande envergure mènent elles aussi une rude concurrence aux entreprises privées en matière de marque d'employeur.

### top 10 de l'attractivité relative des administrations locales - néerlandophones (en %)

1. Gand	55,4
2. Bruxelles	52,8
3. Hasselt	52,4
4. Bruges	51,0
5. Anvers	50,7
6. Louvain	47,1
7. Courtaai	46,9
8. Gand	46,5
9. Roulers	46,2
10. Ostende	44,6

Deuxième constat : les scores respectifs divergent également très fort entre les administrations locales. La différence entre le score le plus élevé et le score le plus bas se monte à 26% chez les francophones. Dans les administrations néerlandophones, la différence s'élève à 22%. Les scores les plus faibles récoltés par les administrations locales (resp. 29% côté francophone et 34% côté néerlandophone) sont toutefois nettement supérieurs à ceux du secteur privé (16%).

Enfin, on observe un certain rapport entre l'attractivité et la taille de la ville. Les deux plus grosses villes de Flandre (Anvers et Gand) se placent dans le top 5. Même scénario pour la plus grande ville wallonne (Liège). Bruxelles, enfin, se classe troisième ville la plus attractive après Gand et Namur.

## pourquoi Namur et Gand sont-elles les employeurs les plus attractifs parmi les administrations locales ?

La victoire de Gand et de Namur s'éclaire à la comparaison des critères de ces deux villes avec la moyenne globale des administrations locales. Pour tous les critères, à une exception près, les deux villes affichent un score plus élevé que la moyenne globale des administrations locales. Pour les vainqueurs des

administrations locales, il s'avère donc aussi qu'une marque d'employeur globalement attractive génère d'excellents scores pour la plupart des critères. Aucun critère faible n'est à déplorer à Gand ni à Namur. La marque d'employeur forte repose, dans les deux villes, sur une large base.

	Gand	Namur	administrations locales
santé financière	3,50	3,44	3,30
sécurité d'emploi	3,77	3,81	3,62
perspectives d'avenir	3,30	3,42	3,17
RSE	3,53	3,41	3,31
contenu de la fonction	3,47	3,44	3,26
ambiance de travail	3,34	3,37	3,23
équilibre travail-privé	3,45	3,64	3,45
bonne réputation	3,52	3,47	3,28
nouvelles technologies	3,13	3,08	3,00
salaire et avantages	3,29	3,32	3,13

score moyen sur une échelle de 1-5.

quelles sont les trois administrations locales récoltant les scores les plus élevés pour les différents critères ?

	1	2	3
santé financière	Bruges	Louvain	Hasselt
sécurité d'emploi	Arlon	Namur	Bruxelles
perspectives d'avenir	Namur	Bruxelles	Gand
RSE	Bruges	Gand	Roulers
contenu de la fonction	Bruges	Gand	Gand
ambiance de travail	Namur	Roulers	Bruges
travail/privé	Namur	Nivelles	Bruxelles
réputation	Bruges	Gand	Roulers
nouvelles technologies	Genk	Hasselt	Courtrai
salaire et avantages	Roulers	Courtrai	Bruges

La ville la plus performante en termes d'attractivité des critères est Bruges, qui récolte le meilleur score pour 4 critères. Namur affiche également une belle performance, avec le meilleur score pour 3 critères. Gand, vainqueur côté néerlandophone, n'excelle certes

dans aucun critère en particulier, mais n'en affiche pas moins de belles performances en s'inscrivant à 4 reprises dans le top 3. Namur aussi rejoint quatre fois le top 3. La ville de Bruxelles reste à cet égard un peu à la traîne, avec seulement trois apparitions dans le top 3.



## comment les administrations locales se positionnent-elles par rapport au non-marchand et au secteur public ?

Plus haut dans ce rapport, nous avons déjà fait la comparaison entre les administrations locales et le secteur privé. Si l'attractivité des administrations locales par rapport au secteur privé est claire du point de vue global, elle l'est aussi au vu de la comparaison des différents critères.

La question qui se pose est de savoir comment les administrations locales se profilent par rapport au secteur public et au non-marchand. Ces secteurs ont la caractéristique commune de ne pas être privés. Ce qui ne veut pas dire qu'ils partagent le même ADN en termes de marque d'employeur.

Si nous analysons l'attractivité globale, ce sont à première vue les administrations locales qui tiennent le haut du pavé. Elles figurent en tête du classement global des différents secteurs. Le secteur public a conquis une fois la deuxième (2012) et deux fois la troisième place (2013, 2015). Le non-marchand s'est positionné à la quatrième place en 2014. Sachant que les répondants des administrations locales se limitent à leur propre province et que cela influence sans doute positivement les résultats, nous supposons que la différence en faveur des autorités locales s'annule en grande partie. En ce qui concerne l'attractivité globale, nous pouvons donc conclure à une maigre différence.

Reste à savoir si, du point de vue des différents critères de la marque d'employeur, nous pouvons formuler des constats plus nuancés. Comme nous avons étudié les divers secteurs sur plusieurs années, nous ne pouvons le faire qu'indirectement, c'est-à-dire en comparant les écarts (positifs ou négatifs) par rapport au secteur privé. Ici encore, une certaine prudence s'impose dans la mesure où les différences n'ont pas été mesurées durant la même année. Il est très probable que la perception des critères dans le secteur privé évolue légèrement au fil des ans. De plus, nous ne disposons de données relatives aux trois secteurs que pour huit critères, certains critères de l'étude ayant été modifiés au fil des ans.

Dans le passé, nous avons déjà mis en évidence quelques différences entre le non-marchand et le secteur public. Nous pouvons clairement parler d'un ADN différent en termes de marque d'employeur. Le secteur public l'emporte en effet sur le non-marchand pour les critères sécurité d'emploi et salaire et avantages, mais s'incline devant lui pour la RSE et l'ambiance de travail.

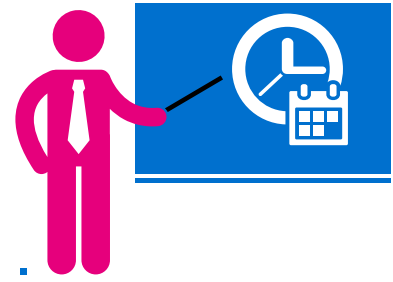
les administrations locales présentent-elles aussi un ADN particulier en termes de marque d'employeur ?

	secteur public	non-marchand	administrations locales
santé financière	100	100	93
sécurité d'emploi	120	110	113
perspectives d'avenir	111	106	102
RSE	110	118	116
contenu de la fonction	110	110	107
ambiance de travail	102	108	107
équilibre travail-privé	110	106	115
bonne réputation	-	-	100
nouvelles technologies	-	-	90
salaire et avantages	107	99	100
formations	110	110	-
qualité du management	95	99	-

Le profil des administrations locales se démarque sur certains critères. Pour 4 critères, le secteur public se distingue positivement des administrations locales : santé financière, sécurité d'emploi, perspectives d'avenir et salaire et avantages. Le non-marchand ne les concurrence en revanche que sur le critère de la santé financière. Au chapitre équilibre travail-vie privée, ce sont les administrations locales qui se démarquent positivement du secteur public comme du secteur non marchand. Pour la RSE et l'ambiance de travail, elles ne l'emportent que sur le secteur public. Mis à part la santé financière, le non-marchand ne réussit pas à se distinguer positivement des administrations locales pour une caractéristique particulière. Pour de nombreuses caractéristiques, la différence est limitée.

L'un dans l'autre, les administrations locales montrent malgré tout un profil relativement particulier, elles aussi. En matière d'équilibre travail-vie privée, elles se démarquent du secteur public et du non-marchand. Pour l'ambiance de travail et la RSE, elles se rapprochent davantage du non-marchand que du secteur public. Pour la sécurité d'emploi, elles sont également plus proches du non-marchand que du secteur public.





## les principales conclusions .

- Les scores d'attractivité globale des grands employeurs de Belgique reculent légèrement cette année. La moyenne passe de 30,7 à 30,2.
- Pourquoi choisit-on un employeur plutôt qu'un autre ? Traditionnellement, les motifs varient peu d'une année à l'autre. Le critère salaire et avantages reste la motivation principale et renforce même sa position, conséquence de la meilleure conjoncture. La sécurité d'emploi devient – un peu curieusement – le deuxième critère principal, devançant d'un cheveu l'ambiance de travail. Le traditionnel top 3 est suivi par l'équilibre travail-vie privée. On s'étonnera du score relativement faible du contenu de la fonction. Il y a deux ans, ce critère récoltait encore un score de 44%, faisant de lui le quatrième critère principal. L'année dernière, il a été remplacé par le travail stimulant et l'entrepreneuriat. Ces deux critères réunis avaient alors à nouveau récolté 44%. Cette année, nous avons décidé de revenir au critère initial, avec pour conséquence un net recul du score. Les causes de cette baisse ne nous apparaissent pas encore clairement.
- Cette année, nous avons également analysé les principaux critères qui motivent les travailleurs à rester chez leur employeur. Globalement, le classement de la rétention montre assez bien de ressemblances avec celui du recrutement. Le salaire et la sécurité d'emploi sont les principaux critères de rétention dans les deux cas. Quelques différences appréciables se dégagent néanmoins. Bien que le salaire demeure un critère de rétention très important, il pèse moins lourdement dans la balance que pour le recrutement. L'ambiance de travail semble également perdre en importance. Il en va de même pour les perspectives d'avenir au sein de l'entreprise. À noter que l'accessibilité de l'entreprise gagne en importance dans la rétention.
- Le secteur pharma s'illustre à nouveau comme étant le secteur le plus attractif, devançant de peu les médias. Fait marquant cette année : tous les secteurs attractifs assistent à une baisse plus que moyenne de leurs scores. Le secteur des banques & assurances accuse une fois de plus le coup en n'atteignant même pas le top 10 des secteurs les plus attractifs.
- Traditionnellement, le secteur pharma est aussi le secteur le plus attractif pour la plupart des critères de la marque d'employeur. Cette année, c'est le cas pour huit des critères. Il ne s'incline devant d'autres secteurs que pour l'ambiance de travail et la RSE. Exception faite de la RSE, ce secteur occupe partout le top 3.
- L'aperçu des critères les plus attractifs par secteur nous montre à quel point l'ADN de la marque d'employeur des entreprises privées est homogène. La santé financière et les nouvelles technologies sont les critères dans lesquels brillent tous les secteurs, à une exception près.
- Les administrations locales, qui ont fait l'objet d'un questionnaire distinct cette année, s'illustrent comme étant le secteur le plus attractif. Le score est sans doute trop positif dans la mesure où les administrations locales n'ont été évaluées que par les répondants de leur province respective, tandis que les autres entreprises sont appréciées par tous les répondants qui les connaissent, et pas seulement ceux de la même province. Il apparaît néanmoins d'entrée de jeu qu'au-delà du secteur public, du secteur non marchand, des organisations internationales et des marques disruptives, les administrations locales se positionnent elles aussi en redoutable concurrent dans la guerre des talents.



- L'attractivité des administrations locales se traduit également dans les différents critères. Tant pour la sécurité d'emploi que pour l'équilibre travail-vie privée et la RSE, les administrations locales conquièrent le statut de secteur le plus attractif. Si l'on compare le secteur privé avec les administrations locales, ces dernières sont, pour cinq des dix critères, nettement plus attractives que le secteur privé (ambiance de travail, sécurité d'emploi, contenu de la fonction, RSE et équilibre travail-privé). Le secteur privé s'avère plus attractif pour deux facteurs (santé financière et nouvelles technologies). En termes de salaire, de réputation et de perspectives d'avenir, la différence est limitée, voire nulle.
- Cette année, Delhaize décroche pour la première fois le titre d'employeur le plus connu, avec un score de 92%. L'entreprise devance ainsi Ikea, Proximus, Colruyt et McDonalds.
- Les entreprises privées s'illustrent particulièrement en matière de santé financière et de réputation globale. Elles récoltent également de bonnes notes en ce qui concerne l'utilisation des nouvelles technologies. Traditionnellement, leurs plus piètres performances concernent le souci de l'environnement et de la société, l'ambiance de travail et l'équilibre travail-vie privée. Le contenu de la fonction se voit également attribuer un faible score.
- C'est en matière de sécurité d'emploi et d'équilibre travail-privé que les administrations locales obtiennent les meilleurs scores, s'apparentant à cet égard au secteur public. Mais elles affichent aussi un bon score en matière de RSE, se rapprochant plutôt du secteur non marchand sur ce point. L'un dans l'autre, les administrations locales possèdent un propre ADN de marque d'employeur, qui d'un côté ressemble et de l'autre se différencie des secteurs public et non marchand.
- Cette année, Janssen Pharmaceutica décroche pour la quatrième fois la palme de l'employeur privé le plus attractif de Belgique. Ce faisant, la firme pharmaceutique égale les performances de son rival de toujours, GlaxoSmithKline. Janssen Pharmaceutica reste bien sûr la seule entreprise à trôner systématiquement dans le top 10 depuis le lancement de l'étude de Randstad. UCB et TUI sont deux nouveaux venus dans le top 3. Jan De Nul et Mercedes-Benz complètent le top 5. Jamais dans l'histoire les scores des entreprises du top 10 n'avaient été aussi proches les uns des autres. Entre les numéros 1 et 10, la différence n'est que de 4,2%. Dans le passé, les écarts de 10% voire 15% étaient relativement normaux.
- Comme toujours, le lauréat de l'attractivité globale présente aussi un bon bulletin pour les critères distincts. Il n'en va pas autrement pour Janssen Pharmaceutica. L'entreprise surpasse la moyenne globale dans tous les critères. Aucune faiblesse ne se manifeste à ce niveau.
- Janssen Pharmaceutica consolide encore sa victoire globale par une triple apparition au top 3 des différents critères (santé financière, contenu de la fonction, nouvelles technologies et salaire et avantages). Le grand vainqueur est – et ce n'est pas une première – Jan De Nul, qui gravit pas moins de cinq fois la première marche du podium (sécurité d'emploi, perspectives d'avenir, contenu de la fonction, réputation et salaire et avantages). Jan De Nul est la seule entreprise à avoir remporté, chaque année de cette décennie, au moins une victoire dans un critère. Les autres lauréats sont Coca-Cola (santé financière), Van Gansewinkel (RSE), Partena (équilibre travail-privé) et IBM (nouvelles technologies).
- Au niveau des administrations locales, ce sont Namur et Gand qui raflent le titre d'employeurs les plus attractifs. Comme prévu, leurs scores d'attractivité sont plus élevés que ceux des entreprises privées gagnantes. À noter la belle prestation de Bruxelles, qui se classe à chaque fois deuxième. Étonnamment, les scores montrent également de grands écarts entre administrations locales. Entre les numéros 1 et 10, la différence dépasse les 10 points de pourcentage chez les néerlandophones, atteignant même 23% côté francophone.
- Tant Gand que Namur affichent de meilleurs scores sur tous les critères que la moyenne des administrations locales. Dans les deux cas, aucune faiblesse n'est à déplorer. Leur marque d'employeur repose sur de larges fondations.

# annexe

## liste des employeurs privés

(AIB) Vincotte	les Chemins de fer
Accenture	Decathlon
Action Belgium	Delhaize
Adecco	Deloitte
AG Insurance	DEME
AGC	DHL
Agfa	D'ieteren
Ahold (Albert Heijn)	DSV
Alcatel-Lucent Bell	Eandis
Alcon Couvreur	Engie-Electrabel
Aldi	Elia
Aperam Stainless	EY (Ernst & Young)
ArcelorMittal	Esso (EXXONMOBIL)
Atalian (Euroclean)	Estee Lauder
Atlas Copco	Ethias
Atos/Worldline	Euroclear
Audi Brussels	Evonik
Aviapartner	Fabricom
Axa	FN Herstal
Balta	G.O.M.
Barco	G4S
Barry Callebaut	Greenyard
BASF	Group S
Baxter	GlaxoSmithKline
Bayer	H&M
Bekaert (metaal)	H. Essers
Belfius	HP (Hewlett Packard)
BNB	IBM
BNP Paribas Fortis	Ici Paris XL
Borealis	IKEA
Bpost	InBev Belgium
Brico	INEOS
Brussels Airlines	Infracore
C&A	ING
C.B.R. cementbedrijven	Inno
CARE	IPG
Cargill	IRIS (cleaning)
Carrefour	ISS (cleaning, facility center, catering,...)
CBC	Jan De Nul
CEGELEC	Janssen Pharmaceutica
Center Parcs-Sunparks	KBC
Cleaning Masters	Keolis Groep (Keolis Vlaanderen, Eurobus)
CNH Industrial (New Holland)	KPMG
Coca-Cola	Krëfel
Cofely	Kruidvat
Colruyt	La Lorraine Bakery Group
Compass	Laurenty
Cora	Lidl
Cordeel group (Cordeel, IMTECH, ...)	Lotus Bakeries
DAF Trucks	Lunch Garden
Daikin	Makro
De Lijn	Match

McBride  
MediaMarkt  
Mediahuis (Corelio, Concentra)  
Mercedes-Benz  
Mestdagh (Champion, Carrefour Market)  
MIVB  
Mondelez  
Multipharma / Multipar  
Nike  
NLMK  
Okay  
Ontex  
Orange (MOBISTAR)  
Ores  
Partena  
Pfizer  
Philips  
PriceWaterhouseCoopers (PWC)  
Primark  
Procter & Gamble (P&G)  
Proximus  
Publifin (Tecteo)  
Puratos  
Quality Meat Renmans  
Randstad  
Realdolmen  
Recticel  
Robert Bosch  
Roularta  
Rtbf  
Sabca  
Safran (Aero Boosters, Aircraft Engine services)  
Saint-Gobain  
Sd Worx  
Securex  
Securitas  
Seris  
SGS  
Siemens  
Sodexo  
Solvay  
Sonaca  
SPIE  
Start People  
Suez  
SWIFT  
Swissport  
TEC  
Telenet  
Tempo-Team  
Tenneco Automotive  
Thomas & Piron

TNT  
Total  
Toyota  
Tractebel  
TUI  
TVH  
UCB  
Umicore  
Unilin  
Van Gansewinkel  
Van Hool  
Van Marcke  
Vandemoortele  
Vanden Borre  
Veolia  
Volvo Cars  
Volvo Group Belgium (Trucks & Parts)  
Vrt  
Westvlees  
Wienerberger  
Zara  
Zeeman

## **administrations locales**

stad Aalst  
stad Antwerpen  
stad Brugge  
stad Brussel  
stad Genk  
stad Gent  
stad Hasselt  
stad Kortrijk  
stad Leuven  
stad Mechelen  
stad Oostende  
stad Roeselare  
stad Sint-Niklaas  
stad Turnhout  
ville d' Arlon  
ville de Charleroi  
ville de Eupen  
ville de La Louvière  
ville de Liège  
ville de Mons  
ville de Mouscron  
ville de Namur  
ville de Nivelles  
ville de Seraing  
ville de Tournai  
ville de Verviers

