

RED

RECRUITMENT &
EMPLOYMENT
DEVELOPMENTS
REPORT

QUI OSE, S'IMPOSE

VERS UNE CULTURE OÙ LE TALENT EST CENTRAL

Que vous soyez actif dans le secteur des ressources humaines ou non, les challenges de demain – y compris au niveau professionnel – sont énormes, multiples et prennent des formes très diverses. Les contrastes sont de plus en plus marqués. Les travailleurs envisagent l'avenir de leur entreprise avec optimisme, mais s'ils n'y prennent pas garde, ils risquent de payer le prix de la relance économique.

La guerre des talents aurait-elle repris? Disons qu'en fait, elle n'a jamais vraiment cessé. Mais aujourd'hui, certains facteurs en amplifient les effets : sentiment de précarité en milieu professionnel, charge de travail élevée, travailleurs tentés par des concurrents attrayants... sans parler de la concordance encore imparfaite entre enseignement et monde du travail, tout comme la politique d'activation des autorités.

Mais au moins aussi étonnant est le fait que tous, nous nous tournions toujours vers des solutions qui nous semblent familières. Les employeurs et les travailleurs, par exemple, considèrent toujours les majorations salariales comme la façon la plus indiquée de fidéliser le personnel. Or, le salaire seul ne fait pas le bonheur.

.....“.....
Quiconque mise sur le renouvellement
gagne en pouvoir d'attraction, assurance et innovation
.....”.....

Il y a bien d'autres opportunités à saisir que celles auxquelles nous sommes accoutumés. Quiconque ose quitter les sentiers battus finit par gagner. En pouvoir d'attraction, en rétention du personnel, en souplesse, en assurance, mais aussi en innovation.

Car que recherchons-nous à côté de nos journées bien chargées? Du bien-être. Un juste équilibre entre travail et vie privée. Un petit incitant à mener une vie plus saine. Un cadre de travail agréable. Un bon esprit d'équipe. Un feed-back constructif. Des possibilités de mobilité interne. Plus d'autonomie dans les tâches, une plus grande considération, plus de confiance pour pouvoir combiner travail et vie privée comme cela nous convient.

Mais pour bon nombre d'entreprises, tout cela requiert, apparemment, d'importants changements culturels.

Oui, vous devez développer avec votre département des ressources humaines un pouvoir d'attraction suffisant pour inciter au changement dans votre organisation. Mais pour cela, il faudra impérativement convaincre la hiérarchie de mettre en place une culture centralisée sur le talent. Pour 2019, ayez l'audace de miser sur l'innovation, vous en récolterez les fruits.

Ce nouveau RED Report vous présente les chiffres et leur analyse. Vous trouverez d'autres idées et conseils pratiques sur Team HR, notre plate-forme d'inspiration : tempo-team.be/teamhr. Peut-on vous aider davantage? Nous restons à votre disposition.

À propos de cette enquête

Ce RED Report 2019 est basé sur une enquête menée pour le compte de Tempo-Team par iVOX entre le 25 septembre et le 10 octobre 2018. 800 travailleurs du secteur privé belge ont été sélectionnés représentativement en fonction de la langue, de l'âge et du sexe, ainsi que 250 employeurs et responsables HR du secteur privé belge, choisis quant à eux selon la taille et la langue de l'entreprise

TABLE DES MATIÈRES

1	Entre-temps, du côté des travailleurs...	page 6
2	Le marché de l'emploi sous pression	page 10
3	En route vers le bonheur	page 18
4	Travailler plus longtemps et plus sainement?	page 24

I

ENTRE-TEMPS, DU CÔTÉ DES TRAVAILLEURS

Terminée pour de bon, la crise économique? Selon la grande majorité des employeurs, des collaborateurs RH et des travailleurs, l'économie et le marché du travail sont de nouveau sur la bonne voie. Mais de nombreux challenges attendent encore une réponse...

Les avis sont surtout positifs lorsqu'ils portent sur **l'avenir de leur entreprise**. Certes, les employeurs sont plus optimistes que leur personnel, à l'exception des travailleurs ayant une formation technique (les profils STEM). Les jeunes sont aussi un peu plus optimistes que les plus de 35 ans.



6,5 SUR 10
tel est le score moyen
du bonheur ressenti par
le travailleur

Lorsqu'on leur demande d'évaluer leur **ressenti du bonheur** sur leur lieu de travail, les salariés s'accordent un score moyen de 6,5 sur 10. C'est un demi-point de moins qu'en 2017 et près d'un point de moins qu'en 2006 (7,3 sur 10).

Le soulagement de voir la fin de la crise économique a laissé place au désenchantement à propos des changements qui, en milieu professionnel, se font attendre plus longtemps que prévu. Car à plusieurs endroits, à cause de la **guerre des talents**, la charge de travail n'a pas décliné.

Le stress ne faiblit pas

L'enthousiasme modéré des salariés concerne également les chances de promotion ainsi que la capacité de leur entreprise à fidéliser les talents. Dans les deux cas, le score est tout juste au-dessus de la moitié. Tout comme les années précédentes, on remarque l'importance accordée aux bons **collègues**, qui sont généralement fort appréciés.



45%
des travailleurs
s'estiment assez ou
très stressés

La convivialité ne fait pas de tort non plus, comme on peut le constater au **niveau moyen de stress** ressenti par le travailleur belge. Si 1 sur 5 se dit non concerné par le stress, 34 % le ressentent en attribuant un score de 5 ou de 6 sur 10. Et près de la moitié des répondants (45 %) s'estiment assez ou très stressés.

Les femmes et les plus de 35 ans, dont beaucoup avec de jeunes enfants, reconnaissent plus souvent être dans la zone rouge. Ils courent le risque de **burn-out**. Or plus on s'absente longtemps en raison de pathologies dues au stress, plus les collègues voient progressivement augmenter la pression et leur propre stress.

Les employeurs aussi se rendent compte à quel point leur personnel ressent une **charge de travail et des difficultés à associer vie familiale et emploi exigeant**. Selon les patrons, 60 % de leurs travailleurs sont sujets au stress.

Près d'une moitié des employeurs dit de ce fait accorder plus d'attention qu'il y a quelques années à la **prévention** des maladies liées au stress. Les patrons font de toute façon plus d'efforts pour favoriser le bien-être des travailleurs, une tendance qui s'est amorcée dans les grandes entreprises voici quelque temps.

Les dirigeants rencontrent plus souvent leurs collaborateurs pour évaluer leur niveau de satisfaction, mais des séances d'apprentissage dédiées au mindfulness comptent aussi parmi les possibilités.



8 SUR 10
envisagent de façon
positive l'avenir de leur
entreprise

Les employeurs positifs

Les employeurs et les responsables RH se prononcent généralement de façon plus positive envers l'économie et le marché de l'emploi. 68 % estiment que l'évolution va dans le bon sens, ils sont donc 10 % plus nombreux que les salariés. Mais ici aussi, on remarque que le score concernant l'avenir de sa propre société est souvent nettement plus élevé : en moyenne, **8 patrons sur 10 envisagent le futur avec optimisme**.

L'envie des travailleurs de venir travailler chaque jour est évaluée à 7 sur 10 par le patron, et 6,6 par les salariés. Pourtant, les chefs d'entreprise et les responsables du personnel se montrent assez critiques envers eux-mêmes : plus de 1 sur 5 estime ne pas suffisamment parvenir à fidéliser les collègues talentueux. Et 22% estiment que le recrutement est insuffisant.



Recherchez des moyens de soulager les travailleurs éprouvant du stress. **Commencez par leur parler et par cerner leurs problèmes.** Libérer la parole contribue déjà à aider.

De petits actes font souvent une grande différence : rafraîchir le lieu de travail, l'agrémenter de plantes vertes, **inciter les collègues à faire quelque chose ensemble.**

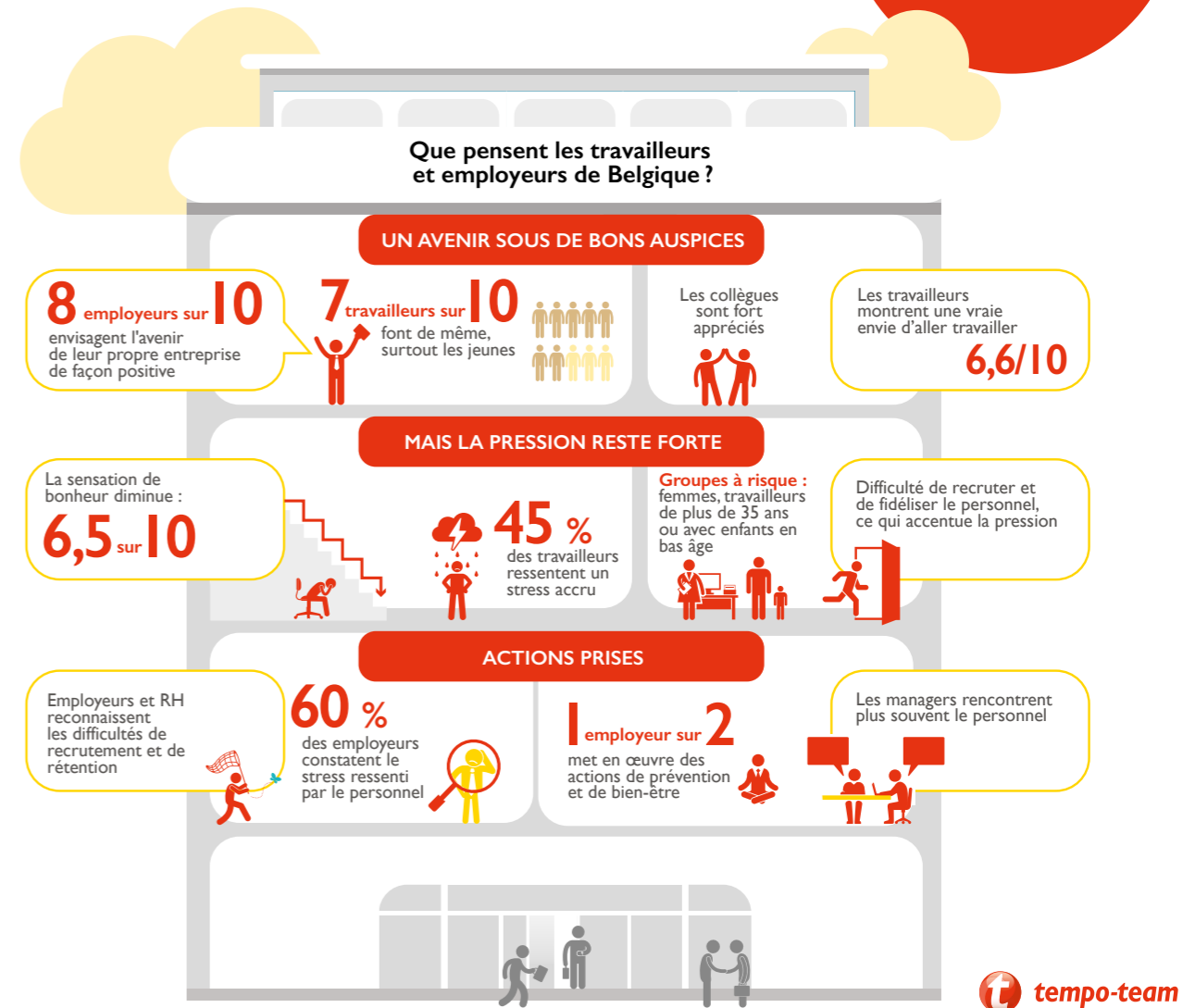
Essayez de donner à chaque travailleur une **perspective** pour l'année à venir: Tous n'auront pas de promotion, mais la promesse d'une formation captivante peut être source de **motivation nouvelle.**

Impliquez tant que possible le personnel dans les décisions entraînant des conséquences pour lui. **Un objectif convenu ensemble** est perçu très différemment d'un objectif imposé.



Informez-vous également sur Team HR www.tempo-team.be/teamhr

- **Le feed-back à la cafétéria : voici comment les RH peuvent aider**
Dans une culture du feed-back, les travailleurs peuvent à tout moment évoquer leurs objectifs, leurs attentes et leur épanouissement.
- **Le bien-être façon scandinave, puissance trois : travailler selon les modes Fika, Hygge et Lagom?**
Prendre du temps pour soi-même, aménager un lieu de travail plus convivial, rechercher l'équilibre.
- **La concentration commence là où prend fin le multitâche**
Accomplir plus de tâches en gaspillant moins d'énergie, par une concentration ciblée.



LE MARCHÉ DE L'EMPLOI SOUS PRESSION

C'était écrit : tôt ou tard, les entreprises belges seraient confrontées à une nouvelle guerre des talents. C'est aujourd'hui le cas. Votre entreprise est-elle prête à l'affronter ?

Le vieillissement de la population active belge est annoncé depuis belle lurette, mais toutes les entreprises ne s'y sont pas encore (suffisamment) préparées. Le départ de travailleurs plus anciens est parfois vu comme une solution en période de crise économique, mais la situation est très différente aujourd'hui : alors que l'activité économique semble repartir à la hausse, même prudemment, le monde du travail a besoin **de plus de main-d'œuvre**.



2 EMPLOYEURS SUR 3 éprouvent des difficultés à pourvoir les postes vacants

Car, quelles que soient les prévisions, 7 employeurs sur 10 sont malgré tout d'ores et déjà confrontés à une pénurie de main-d'œuvre. Deux tiers des patrons et des managers RH indiquent connaître des difficultés à pourvoir les **postes vacants**.

Sur les causes, les avis divergent. Les patrons et responsables RH de petites entreprises pointent surtout du doigt les autorités qui, d'après eux, ne parviennent pas suffisamment à pousser les jeunes vers des **études et disciplines** correspondant aux besoins du marché de l'emploi.

Le raisonnement est différent du côté des grandes ou moyennes entreprises : la première cause de la pénurie serait le **vieillissement** de la population active ; la seconde, la politique d'activation des chômeurs qui ne porterait pas suffisamment ses fruits.



Les employeurs renoncent de plus en plus souvent à dénicher la perle rare

Un problème, de nombreuses solutions

Le problème est clair, mais quelle est la meilleure réponse à la pénurie ? Il est certain que les salariés ont à ce propos une conception bien différente des patrons et managers RH.

Un peu plus de la moitié (53 %) des travailleurs estiment en effet que des **salaires plus élevés** sont le moyen par excellence d'attirer de jeunes recrues. Des avantages extralégaux plus généreux et un meilleur équilibre entre travail et vie privée sont les 2 autres pistes préconisées.

Mais d'autres suggestions laissent penser que de gros moyens financiers ne sont pas toujours nécessaires pour convaincre les candidats. Les collaborateurs des grandes et moyennes entreprises envisagent en effet favorablement une attention plus soutenue aux **possibilités de croissance** ainsi qu'à la **prévention** des problèmes liés au stress.

De plus en plus, les employeurs et les recruteurs comprennent la difficulté de trouver systématiquement le candidat parfait pour chaque poste vacant. Il est difficile de trouver la perle rare qui conjuguera talent et expérience pertinente. Dès lors, la procédure de sélection joue une autre carte : s'assurer que le candidat convienne bien à la **culture de l'entreprise** apparaît aujourd'hui comme plus important.

Le talent au sens large est également plus apprécié qu'autrefois, lorsque la première condition pour signer le contrat d'embauche était le diplôme adéquat. Pour attirer les recrues, les employeurs et les directeurs du personnel pensent aussi à de **meilleurs salaires et conditions annexes**.

Plus d'un quart des patrons reconnaissent que l'entreprise doit investir davantage dans **l'arrivée de jeunes talents** (de moins de 25 ans), surtout ceux des grandes entreprises ou pour les profils techniques de type STEM.



LinkedIn est le canal de recrutement en ligne par excellence

Les employeurs partent à la chasse

La plupart des firmes (68 %) préfèrent se charger elles-mêmes du recrutement. Elles ont prioritairement recours à leur propre site Internet. Leurs réseaux personnels et les sites d'offres d'emploi sont aussi des canaux de recrutement très prisés.

À noter à ce niveau que dans 4 entreprises sur 10, de nombreux responsables RH jouent à fond la carte des **ressources numériques**. LinkedIn en est le canal par excellence, suivi par Facebook. Tous deux demeurent sans concurrence.

Selon les employeurs, la principale cause expliquant les difficultés de recrutement tient au manque de candidats ayant une expérience pertinente ou le profil adéquat. Les attentes irréalistes des candidats sont un autre obstacle. Le manque de profil STEM est ressenti le plus durement.



Un recrutement efficace améliore le bonheur ressenti au travail

La pénurie a des conséquences

Les travailleurs des entreprises qui mènent une politique de recrutement fructueuse attribuent généralement un score plus élevé au **bonheur ressenti au travail** ainsi qu'à leurs chances de promotion. À l'inverse, il faut travailler d'autant plus là où la pénurie est plus frappante. Or, le sentiment d'insatisfaction croît proportionnellement à la charge de travail.

Le constat le plus surprenant est que les entreprises éprouvant des difficultés à attirer de nouveaux travailleurs, selon 1 salarié sur 3, investissent moins dans la planification des carrières qu'il y a quelques années. Or dans ces entreprises, on pourrait logiquement s'attendre à ce que la **mobilité interne** soit davantage encouragée.

Le même groupe éprouve plus nettement l'impression que leur entreprise ne parvient pas assez à fidéliser le personnel et **investit moins dans les formations** pour les travailleurs plus âgés. Et lorsque les employeurs prennent des mesures pour maintenir à bord les collaborateurs talentueux, c'est avant tout par des majorations salariales liées aux prestations.

..... “
Le recrutement difficile complique aussi
la mobilité interne et les formations
..... ”



40%
**des travailleurs
envisagent de changer
d'employeur**

Attention, départs en vue!

40 % des travailleurs belges sont ouverts à l'idée d'un **autre emploi**. Près de la moitié d'entre eux ont même des projets concrets et envisagent de remettre leur démission endéans les 6 mois. Lorsqu'ils recherchent un nouvel emploi, ils s'attardent d'abord sur les conditions salariales, mais 2 autres facteurs leur semblent également importants : la proximité du lieu de travail et un bon équilibre entre travail et vie privée.

La mesure dans laquelle les gens se **sentent heureux dans leur travail** semble être le facteur décisif relié au besoin de changement. Dans 80 % des cas, qui se sent bien dans sa peau auprès de son employeur actuel préfère rester à ses côtés. On le voit : il y a là un énorme potentiel de rétention du personnel, car tout miser sur les hausses de salaire a peu d'effet sur le long terme.

Certes, les majorations salariales reliées aux prestations et les formations intéressantes sont une source de motivation supplémentaire aux yeux des travailleurs. Mais les **entretiens d'évaluation constructifs** sont une autre piste vivement recommandée pour motiver le personnel. Les jeunes apprécient tout particulièrement les activités de team building, mais un emploi varié et captivant est assurément une autre source de motivation.



**Valorisation et
évaluation influencent
fortement le bonheur
ressenti au travail**

De meilleurs salaires?

La quasi-totalité des salariés est d'avis que des salaires trop bas peuvent avoir un effet démotivant, mais les avis divergent quant à savoir comment déterminer l'importance du salaire.

81 % estiment que de **meilleures performances** doivent être récompensées par un salaire plus élevé; à l'inverse, seul 1 répondant sur 4 considère le fait d'avoir obtenu de bonnes évaluations comme un facteur décisif pour une augmentation salariale. Un groupe presque aussi important tient à l'ancienneté comme base de majoration salariale automatique, tandis que 12 % accordent plus d'importance à la formation préalable.

Un système de rémunération flexible, conjuguant compétition et challenge, ne suscite aucun enthousiasme auprès de 3 salariés sur 4. Cela s'explique par le fait que la moitié d'entre eux ont peu confiance dans les **évaluations par leur manager**. Quasi 60 % estiment qu'il/elle devrait pour cela suivre des formations complémentaires.

La **valorisation** du personnel par les dirigeants est un autre facteur de grande importance pour le bonheur ressenti au travail. Les collaborateurs qui ne s'y sentent pas heureux indiquent nettement plus souvent que leur chef n'est pas en mesure d'évaluer leur travail. 3 sur 10 se sentent insuffisamment valorisés.

Comme on peut s'y attendre, les employeurs sont plus nombreux (2 sur 3) à avoir confiance en la capacité de leurs managers à évaluer le personnel. Mais à ce niveau aussi, on constate une corrélation avec la satisfaction éprouvée à l'intérieur de la société. Plus d'une moitié prévoit des formations additionnelles pour les divers systèmes d'évaluation.

CE QUE PEUT FAIRE LE DÉPARTEMENT RH



- Le salaire demeure important, mais pas seulement : au final, **c'est surtout la satisfaction des travailleurs qui détermine leur fidélité à l'entreprise.**
- Le recrutement est-il difficile? Appelez vos collaborateurs à la **rescousse**. L'ensemble de leurs relations et connaissances **augmente vos chances de trouver la perle rare**. Eux aussi ont intérêt à ce que votre recherche aboutisse.
- Les travailleurs sont **enthousiasmés** par un **feed-back positif** d'un dirigeant qui les respecte. Investissez dans de **bonnes formations** pour obtenir de meilleures évaluations, car c'est rentable.
- Renforcez la notoriété de votre entreprise dans votre région**, par exemple en sponsorisant des associations et événements locaux. Un emploi à proximité est de plus en plus prisé par les travailleurs potentiels.



Informez-vous également sur Team HR
www.tempo-team.be/teamhr

- Redéfinir le recrutement par le design thinking**
En ces temps de pénurie, être plus orienté sur le candidat n'est pas un luxe
- Onboarding, pour les PME aussi**
Au moins aussi important que le recrutement : l'accueil de nouvelles recrues
- Mobilité interne pour tous! Le cas de Decathlon Belgique**
Cas pratique d'une culture horizontale audacieuse et ses nombreux avantages

JAMAIS VRAIMENT DISPARUE :
LA GUERRE DES TALENTS

70 %
des employeurs sont confrontés à la pénurie

Toutes les entreprises sont touchées, partout et à tous les niveaux

Ce que les patrons ignorent

Le personnel ressent davantage la pénurie de talents lorsque la sécurité d'emploi, les chances de promotion et l'ambiance au travail sont moins bonnes

Le piège

Les difficultés de recrutement et de rétention entraînent une hausse de la charge de travail, tandis que la mobilité interne et les formations sont reléguées au second plan



En outre...



6,5 sur 10

Le ressenti général du bonheur au travail a de nouveau baissé



4 travailleurs sur 10

sont prêts à envisager de changer d'emploi

COMMENT GARANTIR LA CONTINUITÉ?



Le salaire **relié aux prestations** et les **avantages extralégaux** demeurent importants.



L'innovation a aussi des effets à d'autres niveaux :



Feed-back constructifs et valorisation du personnel



Stimuler la responsabilisation et l'autonomie



Convivialité du lieu de travail, ambiance agréable



S'afficher en employeur, surtout au niveau local



Confiance pour combiner travail et vie privée (Fluency)



Activer les réseaux informels de recrutement, tels les réseaux sociaux de vos collaborateurs

EN ROUTE VERS LE BONHEUR

Dans quelle mesure le personnel se sent-il heureux au travail? Une question qui a beaucoup gagné en importance ces dernières années, mais qui, malheureusement, n'a toujours pas de réponse appropriée. Pourtant, de plus en plus de dirigeants œuvrent en ce sens, persuadés que des collaborateurs plus heureux sont également plus performants.

L'évaluation de l'impression générale de bonheur de la population active débouche sur un score de 6,8 sur 10. C'est légèrement plus que le bonheur ressenti **sur le lieu du travail**, qui reçoit la note de 6,5 sur 10. La tendance sur les 3 dernières années est malheureusement à la baisse : en 2016, le score moyen du bonheur en Belgique était encore de 7,5 sur 10.

C'est surtout en Belgique francophone que le bât blesse avec un score moyen de 5,6/10 : 26 % des salariés craignent de perdre leur travail. D'autres facteurs interviennent : le stress dû aux déplacements domicile-travail, en particulier pour les conditions météo et la distance à parcourir; la collégialité, dont le score a diminué à 7,2 sur 10, l'impact mental du travail, l'absence d'intérêt de l'employeur pour les pauses, etc.

Une moitié des collaborateurs juge malgré tout avoir un travail quotidien captivant... mais 51% estime dans le même temps devoir travailler trop, ne **pas avoir assez de temps pour la famille et les amis**, pas plus que pour soi-même.

Pourtant, certains signaux sont positifs : de plus en plus d'employeurs et managers RH s'efforcent en effet de donner **plus de responsabilités** au personnel, entre autres plus d'autonomie pour fixer eux-mêmes les étapes vers leur objectif (38 %). Ils accordent plus d'attention aux **entretiens d'évaluation positifs** (34 %) et recherchent des formations correspondant aux attentes du personnel. Sans oublier de lui confier des tâches intéressantes.



1 SUR 2
estime son travail
travail comme étant
intéressant



Heures supplémentaires,
pauses et ambiance
déterminent le ressenti
au travail

L'ambiance fait la différence

La mentalité des dirigeants et l'**ambiance dans l'entreprise** seraient 2 éléments importants pour le bonheur ressenti sur le lieu du travail, qui est plus élevé lorsque le dirigeant décourage activement les heures supplémentaires. L'impression de disposer de temps de pause en suffisance est aussi d'une grande importance. Lorsqu'on leur demande d'évaluer leur envie de travailler et leur productivité, les salariés s'accordent un résultat respectif de 6,6/10 et 7,3/10. Ce qui correspond, dans les grandes lignes, à ce que pensent leurs employeurs.

Cela étant, les **heures supplémentaires** sont clairement un sujet sensible. 66 % des travailleurs ne considèrent pas qu'elles aillent de soi; une moitié aimerait d'ailleurs avoir des horaires standards, du type 9h - 17h. Mais en pratique, presque tous les salariés doivent occasionnellement prêter des heures supplémentaires (85 %), surtout les hommes et les travailleurs plus jeunes. La cause? Trop de travail ou des délais trop serrés, disent-ils. Mais 1 sur 5 reconnaît malgré tout faire son travail avec grand plaisir. D'ailleurs, 41 % demeurent joignables pour le boulot en dehors des heures de travail habituelles.



POUR 5 SALARIÉS
SUR 10,
l'horaire de travail
idéal serait de 35 heures
par semaine

Le rythme de travail idéal

Plus surprenant peut-être : l'horaire de travail standard de 38 heures par semaine est loin de faire l'unanimité. 54 % préféreraient travailler 3,5 ou 4 jours par semaine. En moyenne, 7,1 heures de travail par jour devraient suffire, estiment les salariés. Ce qui revient à **35 heures par semaine**. Les femmes, surtout, aimeraient travailler un peu moins.

Les patrons ne sont pas du même avis : ils sont plus d'une moitié à penser qu'une journée de travail de 7,8 heures et 38 heures semaine est l'horaire parfait. Les patrons des grandes sociétés sont plus enclins à accorder à leur personnel une journée de repos supplémentaire.

Au moins aussi importante est la façon d'agencer les tâches professionnelles. Un peu plus de la moitié des salariés disent pouvoir définir une grande partie du **rythme de travail**; 45 % ont des horaires plus ou moins réguliers. Pour faciliter la combinaison entre travail et vie privée, 46 % demandent à pouvoir travailler de leur domicile – les femmes et les travailleurs plus jeunes le réclament même à plus de 50 %.



1 EMPLOYEUR SUR 3
est favorable au travail
à domicile

De nouvelles recettes

Si l'on considère que le bonheur ressenti par les salariés est un aspect crucial pour les fidéliser à l'entreprise et améliorer leur productivité, on comprend que cela exige aussi un investissement de la part de l'employeur et des managers RH. Ceux-ci ont bien compris le message et mettent en place des **mesures appropriées**.

Ainsi, environ 1 chef d'entreprise sur 3 accède au souhait de nombreux collaborateurs de travailler plus fréquemment de leur domicile. 2 sur 3 veulent leur donner **plus d'autonomie** dans la façon concrète de remplir leurs tâches ou qualifient de prioritaire un **meilleur équilibre entre travail et vie privée**. 78 % estiment que les salariés ont le droit à un vrai repos à domicile, nécessaire pour être plus productif au travail. Les entreprises flamandes ou de grande taille jouent un rôle pionnier dans l'application de ces nouvelles recettes.

Mieux encore : près d'une moitié d'employeurs (47 %) accordent une attention soutenue à la prévention des problèmes liés au stress. On prend peu à peu conscience de la nécessité d'alerter les salariés sur l'importance d'un **style de vie équilibré**, entre autres les avantages d'une alimentation saine et d'une activité physique régulière. 1 employeur sur 3 s'y attelle activement, mais beaucoup plus dans les entreprises de moyenne ou de grande taille.

Cela dit, il reste du pain sur la planche. Près d'un quart des travailleurs ressentent une pression du supérieur hiérarchique pour ne PAS prendre tous les **jours de vacances** ; s'ils quittent le boulot un peu plus tôt que prévu, 48 % éprouvent une certaine culpabilité envers les collègues. Plus de 1 employeur sur 5, surtout dans les petites firmes, préférerait voir le personnel travailler plus de 8 heures par jour. Et 30 % estiment parfaitement normal, en cette époque numérique, que les salariés demeurent constamment joignables.



Prendre des pauses
améliore la sensation
de bonheur

La pause, un instant sacré

L'une des façons les plus simples et les plus efficaces d'augmenter la sensation de bonheur ressenti par les travailleurs consiste tout bonnement... à leur accorder **suffisamment de pauses**. Non contents de se sentir en meilleure forme, les travailleurs qui estiment avoir assez de pauses s'accordent un score de bonheur nettement plus élevé (6,5 contre 5,7 sur 10) et de stress plus bas (5,9 contre 6,8). En revanche, 1 salarié sur 4 a l'impression de ne pas avoir suffisamment de pauses.

Pourtant, la pause est le moment par excellence pour renforcer les **liens avec les collègues**. Et la plupart des employeurs sont d'avis que des pauses en suffisance débouchent finalement sur un gain de temps. Outre la pause de midi – obligatoire, mais que 20 % des salariés ne prennent pas chaque jour –, 30 % des travailleurs s'accordent un break de 10 minutes dans la matinée, et 25 % dans l'après-midi.

A quoi sert cette pause de midi ? À parler avec les collègues pour 71 % des répondants, à consulter les réseaux sociaux pour environ 50 %, à téléphoner au conjoint, aux enfants ou aux amis pour 1 répondant sur 3. Notons que 6 % en profitent pour une petite sieste revigorante.

Faut-il pour autant rendre les pauses café obligatoires, à l'instar de la pause de midi ? Près de la moitié des salariés l'aimeraient, et cet avis est partagé par un employeur et manager RH sur 3. 55 % estiment que les entreprises doivent vraiment investir dans une **politique ciblée de pauses au travail**.

CE QUE PEUT FAIRE LE DÉPARTEMENT RH



- À chaque fois, demandez-vous ce que votre entreprise peut faire pour **faciliter la vie du personnel**. Pour certains, ce sera un jour de télétravail par semaine; pour d'autres, **assumer plus de responsabilités...**
- Aménagez un endroit agréable pour les pauses café. Elles **renforcent la cohésion entre collègues et incitent aux concertations informelles**.
- Accordez votre confiance!** Gérer une équipe et l'aider à atteindre ses objectifs s'avère utile. En revanche, un contrôle permanent des faits et gestes n'est plus de notre époque.
- Encouragez vos collaborateurs à exploiter vraiment le temps accordé pour les pauses.** Celui qui peut mettre son travail entre parenthèses fera moins d'erreurs et sera **plus productif**.



Informez-vous également sur Team HR
www.tempo-team.be/teamhr

- HR professionnel? Faites aussi attention à vous-même**
Vous resterez serein et satisfait lors des journées chargées
- Travail à domicile : c'est possible, même pour les PME**
Tout est question d'accords et de communication clairs à propos des attentes
- Fluency, le nouvel équilibre travail/vie privée**
L'équilibre idéal entre travail et vie privée est différent pour chacun

AMÉLIORER LE BONHEUR



Le score du bonheur ressenti au travail tombe à **6,5 sur 10**



Il était encore de **7,3** en 2016
Mais nous estimons que le bonheur au travail améliore les performances

Facteurs auxquels nous sommes sensibles :



Désaccord : horaire hebdomadaire



56 % des travailleurs préféreraient travailler **35 heures** par semaine

1 salarié sur **2** préférerait travailler **38 heures** par semaine

1 employeur sur **5** préférerait que son personnel travaille plus de **8 heures par jour**

Les employeurs avides de nouvelles recettes

1 dirigeant sur **3** autorise le travail à domicile

65 % veulent accorder plus d'autonomie et favoriser un meilleur équilibre entre travail et vie privée

47 % promeuvent la prévention du stress

1 sur **3** stimule un style de vie plus sain

Le remède ? Les pauses café



Prendre du temps pour se rencontrer et se parler, sans smartphone, ordinateur, ni travail :

- De l'espace pour échanger de nouvelles idées
- Moins de stress, moins de risque d'erreur
- Des liens plus solides entre collègues
- Une sensation de bonheur plus forte

TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS ET PLUS SAINEMENT ?

Sans changement drastique de la politique, travailler plus longtemps sera à l'avenir nécessaire pour maintenir le régime de paiement des pensions et une population active suffisante. Mais pour l'instant, les mentalités ne sont manifestement pas encore prêtes pour l'accepter.

75 % des travailleurs et 64 % des employeurs estiment que l'âge actuel de départ à la retraite, soit 65 ans, est trop élevé. S'il pouvait choisir, le salarié aimerait mettre **un terme à sa carrière** peu avant son soixantième anniversaire (59,8 ans) ; les chefs d'entreprise et managers RH aimeraient que leurs collaborateurs travaillent jusque 61,5 ans.

Le relèvement de l'âge légal de la retraite à 67 ans d'ici 2030 est dur à avaler pour la quasi-totalité des répondants, même si un tiers des salariés estime pouvoir y parvenir personnellement.

Les mesures pour faciliter cet allongement des carrières sont donc plus que bienvenues. 90 % pensent à des **jours de vacances supplémentaires** pour les salariés plus âgés et à un **travail qui demeure intéressant**. Ils sont presque aussi nombreux à désirer des journées de travail plus courtes et moins d'heures supplémentaires. Un ensemble de **tâches adaptées** est une autre demande importante.

La plupart des employeurs sont d'accord, mais en pratique, les mesures allant en ce sens se font attendre : seuls 16 % des travailleurs indiquent que leur entreprise s'y attelle. Environ 1 patron sur 4 assure pourtant y œuvrer, mais en la matière, ce sont surtout les **petites entreprises du nord du pays** qui donnent le ton.



1 EMPLOYEUR SUR 4
œuvre activement
à l'allongement des
carrières



1 TRAVAILLEUR SUR 3
reconnait les efforts de
l'entreprise en faveur
d'une vie plus saine

Une entreprise saine ?

On accorde toujours plus d'attention à un style de vie sain, et cette tendance percole aujourd'hui dans les entreprises. 8 travailleurs et employeurs sur 10 sont persuadés que les **investissements consentis dans la santé du personnel** débouchent sur une hausse de la productivité. Assez étonnamment, plus de la moitié estiment qu'une loi devrait obliger les entreprises à promouvoir un style de vie sain.

En sondant les employeurs, on se rend compte que les petites firmes sont bien moins favorables que les moyennes ou les grandes à la mise en place de telles **obligations légales** (47 % contre 70 %). Mais apparemment, encourager un mode de vie plus équilibré du personnel vaut vraiment la peine, étant donné qu'une large majorité croit que des **salariés en bonne santé sont également plus productifs et peuvent travailler plus longtemps**.

La marge de progression semble grande, parce que seulement 30 % des travailleurs et 48 % des employeurs pensent que leur entreprise fait déjà de réels efforts en la matière – et les plus grandes sociétés sont plus avancées que les autres. Que font-elles concrètement pour favoriser la santé du personnel ? L'aménagement de lieux de travail **ergonomiques** ou **agréables**, avec une bonne **luminosité naturelle** (36 %), arrive en tout premier lieu.

1 entreprise sur 5 organise des **événements sportifs** pour le personnel ou y participe collectivement. Presque autant distribuent davantage de **repas, boissons et snacks sains**.

17 % encouragent les collaborateurs à faire une courte promenade durant la pause de midi ou apportent une aide concrète à ceux qui désirent arrêter de fumer. Et 1 société sur 10 met des infrastructures sportives à disposition des salariés.

CE QUE PEUT FAIRE LE DÉPARTEMENT RH



- Les **travailleurs plus âgés** représentent une grande valeur ajoutée pour votre entreprise. **Exploitez leur savoir-faire**, laissez-les transmettre leur expérience, misez sur la mobilité interne.
- Par la valorisation du personnel, l'autonomie, la réduction du stress et des formations suffisantes et variées, **vous maintiendrez plus longtemps au travail les collaborateurs plus âgés.**
- Des repas sains** et la distribution gratuite de fruits représentent une première étape, mais pensez aussi à organiser **des ateliers et des séances d'initiation** afin d'inciter les salariés à faire de même chez eux.
- Conscientisez votre personnel de la nécessité de **bouger plus**, y compris au travail. **Les «pauses PC»** peuvent y contribuer, pour éviter de rester assis durant de trop longues heures.



Informez-vous également sur Team HR
www.tempo-team.be/teamhr

— Les atouts des aînés

Les travailleurs plus âgés et leur expérience sont indispensables pour les entreprises et l'économie. Voici comment les garder motivés.

— Travail et santé chez Tempo-Team? Voici nos recettes.

Voici quelques solutions adoptées par Tempo-Team pour favoriser le bonheur et la santé de ses travailleurs.

— Faut-il travailler comme des Vikings?

L'analyse des chiffres de l'activité professionnelle chez les Scandinaves surprend surtout par la longueur des carrières.

TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS ?



67

En 2030, travailler jusque 67 ans ?

C'est vraiment trop, estiment les patrons et les salariés



Cependant **1 travailleur sur 3** pense que c'est faisable

61,5

Jusqu'à quel âge, alors ?

Les travailleurs ne veulent pas aller plus loin que 60 ans

Les dirigeants et les responsables RH estiment raisonnable de travailler jusque **61,5 ans**

25 % des entreprises s'y attellent, surtout les plus petites



Seuls **16 %** des salariés admettent que les employeurs font des efforts en ce sens

OUI, MAIS...

Comment ?



Tâches adaptées et travail captivant



Jours de congé supplémentaires pour les travailleurs plus âgés



Journées de travail plus courtes, moins d'heures supplémentaires

EN MEILLEURE SANTÉ AU TRAVAIL ?

ÉVIDEMMENT !



8 collaborateurs sur **10**

voient un lien entre activités sportives et productivité au travail



1 entreprise sur **2**

surplus les grandes (**70 %**), croit dans l'obligation légale de favoriser un **style de vie plus sain**

Comment travailler en meilleure santé ?

Les grandes entreprises, surtout, multiplient les efforts au niveau de :

Ergonomie



Alimentation et boissons plus saines



Lieu de travail agréable et lumineux



Activités sportives et marche



 Découvrez notre plate-forme d'inspiration Team HR sur
tempo-team.be/teamHR

Et soyez les premiers à lire nos mises à jour sur :

 twitter.com/tempoteamupdate

 linkedin.com/company/tempo-team-belgium

Tempo-Team s.a.

Access Building, Avenue Charles Quint 586 boîte 8, 1082 Bruxelles

