



Le monde d'après

 startpeople

**ENQUÊTE RH EN
PROVINCE DE LIÈGE**

MICHEL PEZZIN | FÉVRIER 2021

Le monde d'après



Voici le rapport complet de notre enquête menée auprès de plusieurs sociétés situées en Province de Liège.

Les 20 contactées ont eu l'amabilité de nous répondre : nous les en remercions chaleureusement.

Bonne lecture !

Quel est le but de cette enquête ?

- Prendre connaissance des changements en cours au sein des entreprises.
- Mieux percevoir la vision d'un dirigeant face aux changements, aux craintes, à l'avenir.
- Prendre le pouls des tendances en matière de digitalisation RH
- En savoir plus sur les méthodes de recrutement post covid
- Compiler de bons conseils à destination des futurs diplômés (compétences, soft skills, ...)

METHODE UTILISEE :

- Enquête réalisée auprès de 20 sociétés situées en Province de Liège.
- Profil des répondants : responsables RH, CEO, ...
- Taille des sociétés interrogées : 1 à 500 FTE
- Réponses collectées par mail et par téléphone

Le questionnaire envoyé à 20 entreprises liégeoises

- Qu'est-ce que la crise (inédite) que nous traversons a engendré comme conséquences au niveau des Ressources Humaines au sein de votre entreprise ? Avez-vous pu en retirer des enseignements et les appliquer ?
- Si vous deviez donner 3 conseils aux personnes actuellement dans le doute par rapport au marché de l'emploi et aux futures perspectives économiques, quels seraient-ils ?
- Selon vous, quels éléments seront capitaux pour attirer (et conserver) des talents au sein d'une entreprise ou organisation suite à cette pandémie ?
- Et quelles seront les erreurs à ne pas reproduire en matière de stratégie RH pour l'entreprise ?
- Lorsque vous recevez un jeune diplômé en entretien, quels sont les éléments qui retiennent votre attention ?
- Pensez-vous que les filières techniques en Wallonie, et plus particulièrement en Province de Liège, sont suffisamment en phase avec la réalité du terrain ? Et sinon, qu'est ce que vous souhaiteriez mettre en place si vous en aviez la possibilité ?
- La digitalisation (entretiens via Teams, Zoom, ...) pour recruter vos collaborateurs est-elle un moyen que vous préconiserez dans le futur ? Ou va-t-elle vous servir, par exemple, à faire une pré-sélection sur base d'un entretien vidéo ?
- Quel est l'élément ou la bonne pratique qui vous rend le plus fier au sein de votre organisation ?

LES REPONSES



Qu'est-ce que la crise (inédite) que nous traversons a engendré comme conséquences au niveau des Ressources Humaines au sein de votre entreprise ? Avez-vous pu en retirer des enseignements et les appliquer ?

- Implémentation du télétravail (avec des nouvelles conventions collectives), ré-organisation des équipes,... --> le service RH a dû s'adapter
- Gestion du chômage économique (cela a engendré beaucoup plus de stress lors du 2eme confinement que lors du 1er)
- Analyse des risques psychosociaux (le manque de liens sociaux est durement vécu par certains)
- Implémentation/accélération du numérique pour certaines tâches
- Communication parfois difficile entre collègues, équipes,... La distanciation n'est pas toujours le meilleur moyen pour communiquer
- Dialogue pour rassurer les employés, ouvriers --> stress souvent perceptible chez les travailleurs
- Certains secteurs ont peu souffert (hormis un mois lors du 1er confinement) mais ont ressenti un stress de la part des travailleurs (employés et ouvriers qui ne comprenaient pas que leur employeur ne généralise pas le télétravail, comme la loi le demandait)
- Certains travailleurs ont exprimé auprès des RH des remises en question au sujet de leur travail (recherche de sens par rapport à leur fonction)
- Engagement de stagiaires RH, non pas pour aider le département mais pour donner l'opportunité aux jeunes de pouvoir effectuer leur stage
- Remise en question profonde pour beaucoup de collègues, cadres, managers,... dont il a fallu tirer des enseignements



- Importance de maintenir du lien et de la cohésion.
Multiplication des petites attentions pour l'équipe, partage de bons moments, amélioration de l'équipement au bureau (doubles écrans, casques,...) et à domicile
- Le contact est primordial et le télétravail full time a été très compliqué. Par contre, beaucoup sont ouverts à l'idée du télétravail structurel (par exemple 2 jours/semaine maximum)



Si vous deviez donner 3 conseils aux personnes actuellement dans le doute par rapport au marché de l'emploi et aux futures perspectives économiques, quels seraient-ils ?

- Ne pas désespérer car beaucoup de secteurs engagent (métiers techniques, technologiques, secteur scientifique, métiers en pénurie)
- Bien choisir sa filière pour les métiers de demain
- *SOFT SKILLS* : le savoir-être est le plus important . Le savoir-faire vient après
- Peu importe la filière choisie, la motivation et l'envie seront les éléments déterminants pour être engagé
- Être prêt à se diversifier, être flexible, changer de fonction ou se reconverter au besoin si le secteur dans lequel on travaille est impacté par la pandémie
- La crise sanitaire n'est pas terminée : la crainte existe chez certains dirigeants de voir des faillites ou de connaître des difficultés financières
- Le chômage économique a été salvateur
- Perception d'un monde post-covid à 2 vitesses : certaines entreprises souffrent et d'autres tournent presque normalement
- Croire au plan de relance, aux politiques européennes (*green deal*)
- Il est primordial d'acquérir des compétences digitales, quelle que soit la filière, et de se former sans cesse



- Croire en ses capacités
- Il faut oser prendre des risques. Si on n'a pas pris la bonne direction, on ne perd pas : on apprend
- Rester positif, se réinventer sans cesse, avoir confiance en l'avenir. Et, en tant que patron, pouvoir faire preuve de beaucoup plus de bienveillance envers le staff



Selon vous, quels éléments seront capitaux pour attirer (et conserver) des talents au sein d'une entreprise ou organisation suite à cette pandémie ?

- Proposer un package salarial attractif (avantages extra légaux, politique managériale tournée vers l'humain, optimisation)
- Accepter que les travailleurs puissent par moment être moins performants (*c'est "la vie"*)
- Communiquer sans cesse pour balayer les craintes
- Bienveillance : l'HUMAIN doit être au coeur de l'esprit d'entreprise
- La reconnaissance de la part de la hiérarchie est essentielle
- Accorder une certaine flexibilité aux travailleurs
- Donner du sens au travail, privilégier des projets novateurs et en phase avec la société civile (par exemple, penser à l'environnement au sein de l'entreprise)
- Créer une politique de télétravail structurelle
- Veiller au bien-être (politique à vraiment prendre en compte, sinon le risque est grand que certaines personnes partent ailleurs)
- Prévoir des évolutions de carrière et des perspectives pour les employés/ouvriers/cadres
- Être franc, créer des moments de dialogue très régulièrement avec le personnel
- Un bon équilibre privé-professionnel, une ouverture aux possibilités de télétravail
- Capitaliser sur l'Humain en se montrant innovant --> la capacité des PME à s'adapter est primordiale



Et quelles seront les erreurs à ne pas reproduire en matière de stratégie RH pour l'entreprise ?

- Ne pas écouter suffisamment ce qui se passe sur le terrain
- Ne pas être attentif au bien-être des employés/ouvriers
- L'éloignement a engendré un manque de dialogue par moment et une perte d'esprit d'équipe
- Ne pas avoir suffisamment pensé à une organisation structurelle de télétravail. Or, même si la loi l'a imposé, cela est devenu une norme qu'il faut absolument mettre en pratique pour la suite (entre 1 et 2 jours maximum/semaine)
- Former les managers de façon permanente pour faire face aux nouvelles approches de gestion d'équipe décentralisée
- Apprendre le lâcher-prise en matière de « contrôle » du travail à distance --> apprendre à faire confiance
- La pandémie a engendré un surcroît de travail, principalement chez les cadres. Beaucoup se plaignent d'avoir trop de meetings virtuels, sans arrêt. Ils vivent mal le fait d'être hyper connectés du matin au soir non stop
- Développer de compétences et des outils en matière de communication de crise
- Croire que le personnel est acquis à l'entreprise est une énorme erreur. Le confinement a engendré de nombreuses remises en question, à tous les niveaux. Donc une écoute attentive envers son personnel est essentielle
- Trop de rigidité et une mauvaise communication
- Trouver un mix positif entre télétravail et présentiel semble parfois être un équilibre difficile à trouver



Lorsque vous recevez un jeune diplômé en entretien, quels sont les éléments qui retiennent votre attention ?

- Prestance, charisme, motivation, compétences minimales (surtout dans les secteurs techniques)
- Ponctualité, respect, mentalité, sens des valeurs
- Intérêt porté à la société pour laquelle ils postulent
- *Soft skills* : envie d'apprendre, savoir-être (plus important que le savoir-faire), empathie, être prêt, être flexible
- Capacité à se remettre en question, esprit d'initiative, débrouillardise
- L'interaction dans l'interview, la posture, le sourire, l'enthousiasme



Pensez-vous que les filières techniques en Wallonie, et plus particulièrement en Province de Liège, sont suffisamment en phase avec la réalité du terrain ? Et sinon, qu'est ce que vous souhaiteriez mettre en place si vous en aviez la possibilité ?

- Certaines formations qualifiantes sont malheureusement assorties de trop peu de stages pratiques (problématique car rien ne remplace le terrain)
- La technicité n'est pas assez apprise dans les écoles --> pas d'adéquation avec la réalité du terrain. Il faut placer des stagiaires au maximum en entreprise
- Beaucoup plaident pour un renforcement (*vœu pieux*) des filières techniques : les enseignants semblent peu se remettre en question (*cfr* gestion des cours pendant la pandémie)
- Attractivité des métiers techniques à revoir de fond en comble en Belgique (elle est jugée catastrophique par la majorité des entreprises)
- Mieux informer et mieux préparer les jeunes tout au long du parcours scolaire, y compris dans la gestion (apprendre ce qu'est la TVA, comment gérer un budget,...)
- Avoir des vrais entrepreneurs comme formateurs dans les filières techniques (synergie à améliorer entre le monde professionnel et le monde scolaire). Car le constat est dur mais les jeunes ne sont pas du tout préparés à être opérationnels dans la vie professionnelle, à plusieurs égards.



La digitalisation (entretiens via Teams, Zoom, ...) pour recruter vos collaborateurs est-elle un moyen que vous préconiserez dans le futur ? Ou va-t-elle vous servir, par exemple, à faire une pré-sélection sur base d'un entretien vidéo ?

- Non pour 16 entreprises sur 20
- Pour du pré-screening, la visioconférence peut être envisagée. Mais rien ne remplace le face-à-face (pour analyser la gestuelle, le non-verbal, ...)
- Par contre, les temps de trajet, le stress sur la route, les embouteillages, ... tous ces éléments usent le mental et la motivation des travailleurs. Les visioconférences sont alors un très bon outil mais sans en abuser. C'est envisageable pour des réunions, par exemple --> 13 entreprises sur 20 sont de cet avis



Quel est l'élément ou la bonne pratique qui vous rend le plus fier au sein de votre organisation ?

- La haute technologie utilisée (7 entreprises sur 20 citent cet élément comme point fort)
- L'esprit d'équipe, l'ambiance, la relation de proximité avec le personnel, l'adaptabilité en temps de crise
- La diversité (ambiance), la solidarité partagée par tous au sein de l'équipe
- La souplesse et l'adaptabilité au sens large (par exemple : proposer des horaires flexibles)
- Le fait de donner du travail à des familles de la région
- La politique humaine
- Chaque personne dans l'entreprise a son importance, quel que soit le niveau du poste occupé
- La confiance et le respect de part et d'autre
- Citation d'un entrepreneur : "*Apprendre aux gens à pêcher plutôt que leur donner un poisson*" --> La transmission des savoirs est essentielle



CONCLUSIONS & TENDANCES

PAR MICHEL PEZZIN

Attentes et conseils à destination des jeunes diplômés et candidats

- Importance de **l'adaptabilité** et de la **flexibilité**
- Il faut **aimer apprendre** (y compris en matière de digitalisation)
- Il est important de sensibiliser davantage aux **métiers techniques/technologiques** --> en Wallonie, l'offre d'apprentissage n'est pas en rapport avec la réalité de terrain des PME
- **Croire en ses capacités**
- *Soft skills* : : le **savoir-être** est le plus important. Le savoir-faire vient après
- Pouvoir **se remettre en question** et pouvoir **s'adapter** aux changements
- **Oser** prendre des risques (changer de fonction, apprendre, ...). Les PME doivent s'adapter : elles attendent la même chose du personnel
- **Digitalisation** :
 - OUI pour les réunions par visioconférence (gain de temps)
 - NON pour le recrutement (hormis, selon une minorité, pour effectuer des pré screenings)



En termes de ressources humaines, les mots et notions qui reviennent le plus souvent dans les réponses collectées :

- **Adaptabilité** des employeurs
- **Bienveillance**
- **Flexibilité** envers les employés, dont le mindset et les priorités ont changé
- Pour éviter le turn over, être à l'**écoute** et offrir des **packages intéressants** (formations, respect de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, ...)
- Améliorer la **communication** dans les entreprises (c'est un objectif pour la majorité des répondants)
- Repenser la gestion RH en terme d'**organisation** (via une convention collective de télétravail, par exemple)
- Importance de l'**innovation** pour conserver la bonne humeur et le moral des équipes
- Être très attentif au **bien-être** au travail pour tous
- **Accueillir des stagiaires** et les former en entreprise, car la formation scolaire n'est pas assez adaptée aux réalités des PME



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

Nous répondrons avec plaisir à vos
remarques et réflexions

An illustration of a right hand in a light orange skin tone, wearing a dark blue suit sleeve, holding a white business card with a dark blue border.

Michel PEZZIN

Office Manager Multiple Sites

& Public Relations

0476/95.72.84

michel.pezzin@startpeople.be