

TALENT TRENDS 2024 · BELGIQUE

# LA GRANDE DIVERGENCE

Ce que les données de NOTRE enquête exclusive signifient pour VOS stratégies de recrutement et de rétention en 2024





# Contenu

Introduction de notre CEO, Nicholas Kirk

Qui a répondu à l'enquête ?

Comment la grande divergence se manifeste dans les domaines suivants :

Salaires : Les exigences augmentent tandis que la croissance des salaires diminue



Flexibilité : Pourquoi l'équilibre travail-vie privée est incontournable



DE&I : Différence entre intention et impact



IA : Tenir le rythme parallèlement aux évolutions de carrière



Conclusion : Comment combler la grande divergence

À propos de PageGroup

## Avertissement

Le pourcentage total de ces données peut ne pas atteindre exactement 100 %, car nous arrondissons les chiffres pour en faciliter la compréhension

# Une grande divergence est apparue sur le lieu de travail. Comment pouvons-nous le combler ?

L'an dernier, notre enquête phare Talent Trends a mis en lumière une évolution significative au sein du monde du travail, que nous avons appelée « la révolution invisible ». À la sortie de la pandémie, une convergence de facteurs avait entraîné une évolution subtile mais source de transformations dans la dynamique sur le lieu de travail, les personnes pensant plus globalement à la valeur qu'apporte leur travail à leurs vies.

Tout juste 12 mois plus tard, la situation a encore changé, avec d'importantes répercussions si vous souhaitez recruter ou retenir des talents. Il devient de plus en plus difficile de trouver des stratégies de ressources humaines qui fonctionnent pour toutes les parties concernées - c'est ce que nous avons appelé « la grande divergence ».

D'une part, les travailleurs ont de plus en plus d'attentes, qui vont bien plus loin que la compétitivité des salaires et la flexibilité. D'autre part, leurs employeurs sont confrontés à des pressions grandissantes dans un monde économiquement et politiquement incertain, et les deux parties ont plus de mal à trouver des compromis.

Pour approfondir cette question, nous avons interrogé 50 000 travailleurs du monde entier dans le cadre de l'enquête Talent Trends 2024, afin de découvrir quels sont le ressenti réel des personnes et les informations cruciales que les employeurs ont besoin de connaître.

Voici quelques-unes des principales conclusions :

- Si la croissance des salaires ralentit dans le monde entier en raison des pressions économiques auxquelles les employeurs sont confrontés, les travailleurs continuent d'attendre des augmentations de salaires pour suivre l'augmentation du coût de la vie et sentir leurs contributions valorisées
- La flexibilité est devenue un point sensible alors que les employeurs s'efforcent de mettre en œuvre des modèles de travail hybrides et des politiques qui répondent tant aux besoins des entreprises qu'aux préférences des employés
- Les effectifs comptant désormais cinq générations, le maintien d'une culture inclusive et dynamique où chacun et chacune peut s'exprimer avec authenticité est plus complexe que jamais
- L'IA générative n'est plus un concept d'avenir. Elle affecte déjà les vies professionnelles quotidiennes et les décisions d'évolution de carrière des gens et contribue à complexifier le marché des talents

« La grande divergence » imprègne toutes les facettes du lieu de travail moderne, en soulignant l'importance d'aligner les attentes afin de stimuler un environnement de travail productif et vraiment inclusif.

Dans les pages qui suivent, vous découvrirez des informations et des recommandations pour combler l'écart, favoriser des cultures inclusives, et évoluer avec confiance dans l'environnement de travail en perpétuel changement.

En exploitant notre solide expérience de société de recrutement d'envergure mondiale et en nous appuyant sur nos données et nos technologies exclusives, nous offrons des compétences, des connaissances du marché et des éclairages de qualité à nos clients, agissant en tant que partenaire de confiance pour répondre aux complexités de la main-d'œuvre moderne.

Présente dans 37 marchés du monde entier, notre équipe de consultants spécialisés est là pour vous aider à faire face aux complexités de la main-d'œuvre moderne. Elle est joignable par téléphone, visioconférence ou email. Vous pouvez également [cliquer ici](#) pour demander à être rappelé(e).

J'espère que vous apprécierez la lecture du rapport.



**Nicholas Kirk**  
CEO, PageGroup

# Le grand écart

## Principales attentes révélées par notre sondage Talent Trends

### 1. La flexibilité est incontournable

Les travailleurs belges accordent une grande priorité à la flexibilité, qui englobe des pratiques de travail hybrides et l'autonomie d'organiser leurs propres horaires de travail.

### 2. Les employés et chercheurs d'emploi souhaitent un lieu de travail inclusif

Les entreprises belges doivent rester axées sur la mise en place d'une culture inclusive permettant à chacun et chacune de s'épanouir.

### 3. Les travailleurs sont prêts à accueillir l'IA qui est déjà bien présente

La moitié des travailleurs belges pensent que l'IA va façonner le reste de leurs carrières.



**16 000**  
participants à  
l'enquête en Europe

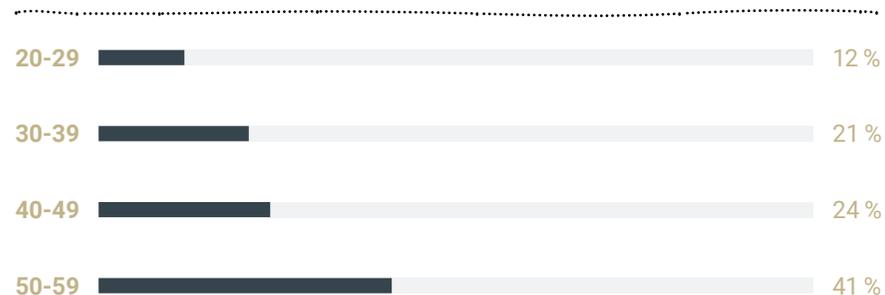
**549**  
participants à  
l'enquête en  
Belgique

**Tendances  
talents est  
aujourd'hui l'enquête  
sur le lieu de travail  
la plus solide et  
complète de son  
genre dans le  
monde**



# Qui a répondu à notre enquête ?

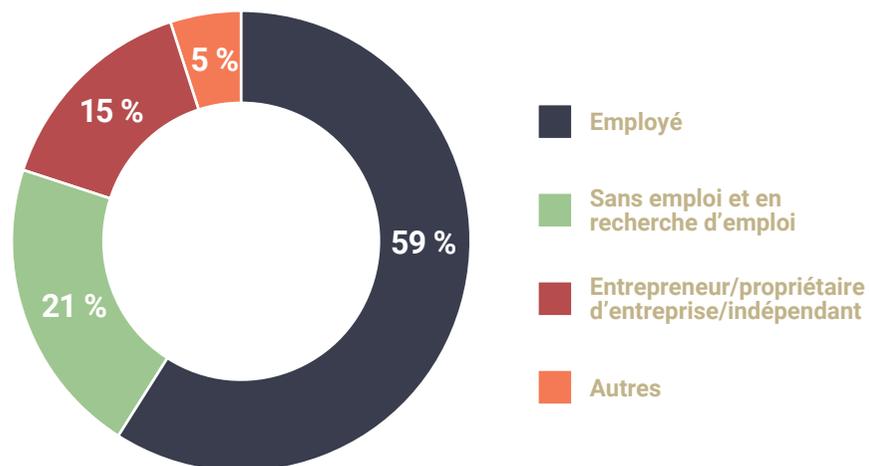
## ÂGE



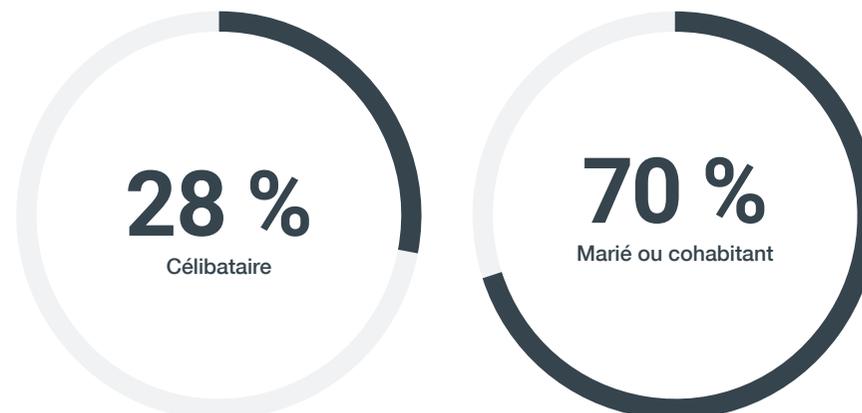
## RESPONSABILITÉS DE MANAGEMENT



## STATUT PROFESSIONNEL



## SITUATION DE COUPLE ET DE FAMILLE





# La grande divergence en matière de... Salaire

Les exigences augmentent tandis que  
la croissance des salaires ralentit



# Le salaire est (toujours) roi

## Mais les exigences de hausses de salaires correspondent-elles à la réalité ?

Les employés belges figurent-ils parmi les plus heureux d'Europe ?

À première vue, il semblerait que oui. La satisfaction professionnelle est ici supérieure à la moyenne européenne, 2 employés sur 5 recherchant activement de nouveaux rôles. De même, la Belgique présente de plus faibles niveaux d'insatisfaction en termes de salaire que la plupart de ses voisins.

Toutefois, en creusant les données, une situation plus complexe apparaît. Le pourcentage de travailleurs insatisfaits de leur salaire a augmenté depuis notre rapport Talent Trends 2023 - un signal d'alerte pour les employeurs, qui devraient peut-être repenser leurs stratégies salariales pour répondre aux attentes des employés.

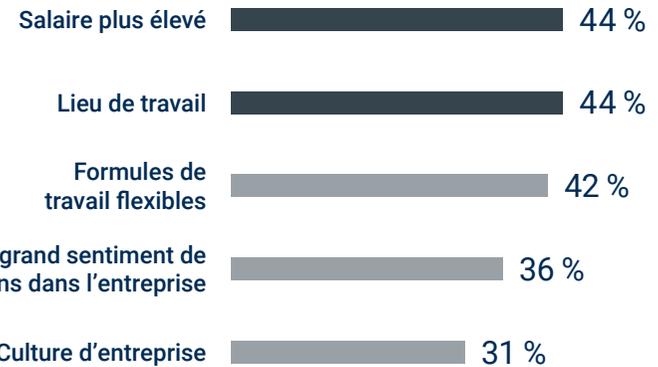
Malgré le mécontentement grandissant à l'égard des salaires, seulement un tiers environ des travailleurs belges ont essayé de négocier une augmentation récemment. Plus inquiétant, un quart des employés belges n'ont jamais reçu d'augmentation de salaire, contre 1 sur 5 seulement en Europe. Cela suggère que les employeurs belges mettent peut-être plus longtemps que leurs voisins européens à reconnaître et récompenser les contributions de leur personnel. La non-résolution de ce problème pourrait accroître l'insatisfaction et le nombre de départs d'employés, dans la mesure où ceux qui ne se sentent pas assez valorisés recherchent des opportunités plus attractives.

Pour les employeurs belges, le message est clair : le salaire reste un outil essentiel pour attirer et retenir les meilleurs talents. Environ la moitié des entreprises interrogées conviennent qu'il s'agit du principal facteur de prise de décision d'un candidat, et un tiers l'estiment vital pour la rétention des employés, même s'il arrive juste après l'équilibre travail-vie privée et la reconnaissance. Toutefois, en discutant des méthodes de rétention des talents, il apparaît clairement que le salaire n'est pas le principal facteur pour les entreprises dans l'UE. Afin de retenir les talents, des facteurs comme la reconnaissance et l'équilibre travail-vie privée sont même plus importants que les salaires.

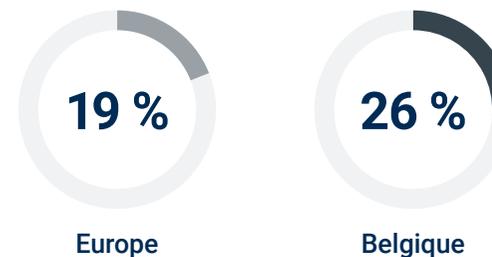


des travailleurs belges ne sont pas satisfaits de leur salaire contre 26 % l'an dernier

### 5 principaux facteurs lors de l'acceptation d'un poste ou d'une candidature à un poste



### Pourcentage de travailleurs qui n'ont jamais reçu de hausse de salaire





# GUIDE SUR LES SALAIRES

## Que devriez-vous réellement payer ?

**Consultez notre guide sur les salaires pour connaître les dernières informations sur les secteurs et industries clés de votre marché**

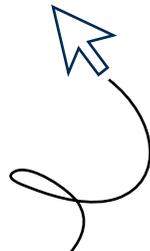
Êtes-vous un professionnel en quête d'une nouvelle opportunité ou souhaitez-vous simplement savoir s'il est temps de (re)négocier votre salaire ?

Êtes-vous une entreprise ou un professionnel des RH qui a du mal attirer ou retenir des talents ?

Profils difficiles à trouver, secteurs qui paient le plus, compétences demandées, nouvelles attentes des candidats... Nos experts en recrutement ont analysé en détail plus de 10 secteurs et plus de 150 professions pour trouver la réponse.

La Belgique est le seul pays à mettre en œuvre une indexation des salaires obligatoire. Approfondissez cette question en consultant notre guide sur les salaires.

**CLIQUEZ ICI**



Salaires

Flexibilité

DE&I

AI



# La grande divergence en matière de... Flexibilité

Flexibilité : Pourquoi l'équilibre travail-vie privée est incontournable



# Équilibre travail-vie privée et flexibilité : comprendre les nuances

## Si les salaires plus élevés attirent les gens, ce qui leur importe change dès lors qu'ils ont intégré leur poste

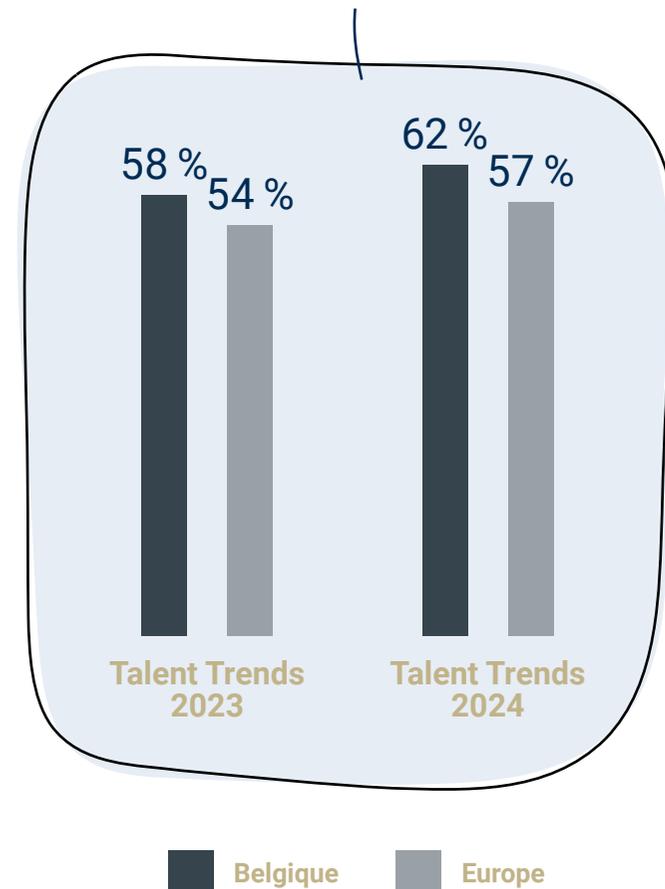
Si le salaire constitue généralement la principale préoccupation des chercheurs d'emploi belges, les priorités changent dès lors qu'ils ont intégré leurs nouveaux postes. L'équilibre travail-vie privée devient l'élément le plus important pour la satisfaction au travail - plus encore que le salaire.

Les chercheurs d'emploi belges accordent une grande valeur à la flexibilité - 4 sur 10 la jugent essentielle au moment de choisir un poste. Ils ne la considèrent néanmoins pas de la même manière que l'équilibre travail-vie privée. Ils souhaitent plutôt jouir d'un bon équilibre global et pensent que la flexibilité permet de le réaliser. En outre, 3 travailleurs belges sur 5 refuseraient une promotion pour protéger leur bien-être - ce qui est légèrement supérieur à la moyenne européenne.

Pour les employeurs belges, cela signifie qu'il est temps de s'attacher à offrir un véritable équilibre travail-vie privée. Des solutions flexibles comme le travail hybride (dont 63 % des Belges bénéficient déjà) et les heures ajustables sont essentielles, mais les choses vont encore plus loin. Les entreprises doivent créer une culture qui respecte le temps des personnes, encourage les pauses et donne la priorité au bien-être.

Les entreprises qui comprennent la différence entre la simple flexibilité et le véritable équilibre travail-vie privée seront celles où les employés sentent qu'ils peuvent faire du très bon travail tout en ayant une vie en dehors du bureau. Cela augmente la satisfaction et la loyauté des employés tout en renforçant globalement l'entreprise.

### Proportion d'employés belges qui privilégient le bien-être à une promotion



# Flexibilité : un facteur décisif pour les travailleurs belges

## La flexibilité devenant une priorité majeure, les employeurs doivent suivre le rythme pour attirer et retenir les talents

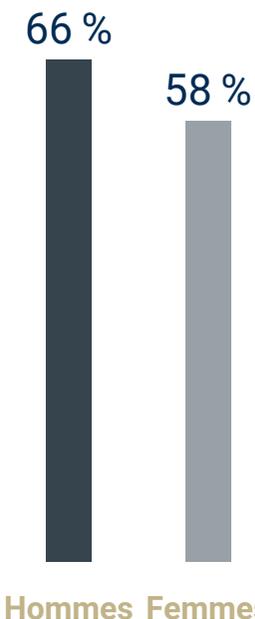
On pourrait croire que les employés occupant des fonctions supérieures sont les plus susceptibles de souhaiter la flexibilité du travail hybride et du télétravail. Tel n'est cependant pas le cas en Belgique. Les travailleurs qui occupent leurs postes depuis moins de cinq ans sont les plus attirés par cette possibilité. Cette conclusion, combinée au fait que 7 travailleurs belges sur 10 aspirent dans l'ensemble à davantage de flexibilité, souligne une évolution significative vers la priorité à l'équilibre travail-vie privée pour tous les niveaux d'expérience.

La flexibilité est si importante que 4 chercheurs d'emploi sur 10 la considèrent comme essentielle au moment d'envisager un nouveau poste. Les employeurs qui souhaitent attirer les personnes les plus compétentes doivent donner la priorité à la flexibilité.

Les modes de travail hybrides permettent d'ores et déjà d'en bénéficier. Plus de 6 employés belges sur 10 travaillent selon ce modèle, qui combine télétravail et travail au bureau.

Si cette proportion est bien supérieure à la moyenne européenne, il reste encore du chemin à parcourir. Pour exploiter cette dynamique, les entreprises belges doivent définir des attentes claires en élaborant des politiques transparentes sur la flexibilité des horaires, les dispositifs de télétravail et la manière d'équilibrer les besoins des personnes et des équipes. Il est également crucial de former les managers, en les dotant des compétences nécessaires pour diriger des équipes hybrides afin que tout le monde se sente pris en compte et accompagné. Enfin, les entreprises doivent mettre la flexibilité à l'honneur en soulignant les réussites et en reconnaissant les employés qui excellent dans l'utilisation de dispositifs de travail flexibles pour maximiser leur productivité et l'équilibre travail-vie privée.

Qui est le plus susceptible de travailler de manière hybride ?



Les personnes qui occupent leurs postes depuis moins de 5 ans sont plus susceptibles de travailler de manière hybride

# Le bureau se transforme (encore !)

## Les travailleurs belges reviennent au bureau mais pour des raisons différentes que dans le reste de l'Europe

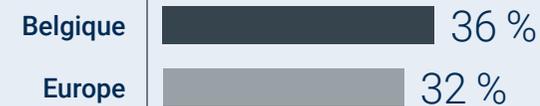
La Belgique a mis en place le travail hybride, mais un retour significatif au bureau s'est produit l'an dernier. Plus d'un tiers des personnes qui travaillent de manière hybride déclarent y passer désormais plus de temps qu'il y a un an. Quelles en sont les raisons, et en quoi est-ce différent du reste de l'Europe ?

En Belgique, le fait d'avoir plus de réunions physiques (cité par 1 personne interrogée sur 3) est la principale raison pour laquelle les gens reviennent au bureau. Cela suggère que le changement semble plus naturel, fondé sur les besoins du poste et la valeur associée au fait de voir les gens en personne. En Europe, ce sont plutôt les changements des politiques d'entreprise et le durcissement des règles qui poussent les gens à revenir.

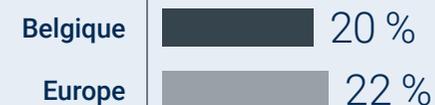
Les collègues ont également leur importance. Environ un quart des Belges déclarent se rendre plus souvent au bureau car leurs collègues y sont. Une proportion similaire explique se sentir isolée en travaillant trop souvent depuis leur domicile. Ces données soulignent l'importance de l'aspect social du travail et du sens de la communauté.

Pour exploiter ces tendances, les entreprises devraient faire preuve de flexibilité aussi souvent que possible, en laissant les employés exprimer comment et où ils travaillent le mieux. Encourager la création de liens joue également un rôle essentiel. Cela peut impliquer des réunions physiques plus fréquentes, des événements d'équipe virtuels amusants, ou le recours à des outils collaboratifs permettant aux gens d'interagir tout au long de la journée de travail, même dans une configuration hybride.

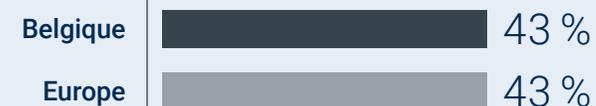
### Travail au bureau depuis plus de 12 mois



### Télétravail depuis plus de 12 mois



### Travail selon le même dispositif qu'il y a 12 mois



# Le 9 à 5 n'a plus l'exclusivité

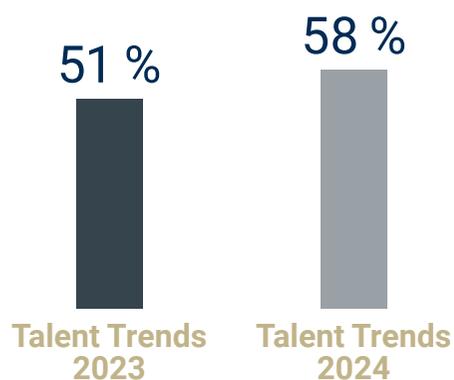
## Les travailleurs belges souhaitent avoir plus de contrôle sur leurs carrières, ce qui implique d'aller plus loin que les configurations traditionnelles

La flexibilité ne porte pas uniquement sur le lieu de travail, mais aussi sur la manière de travailler. De plus en plus de Belges sont intéressés par des solutions autres que l'emploi classique à plein temps, qui offrent plus de liberté et de contrôle.

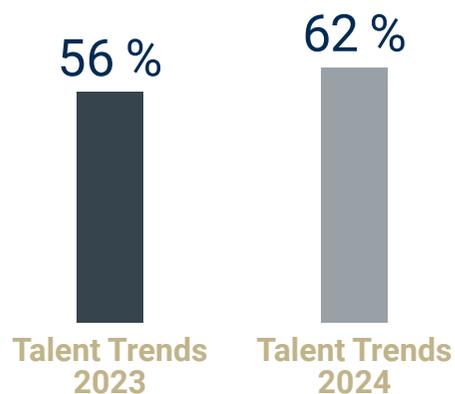
**Le travail temporaire ou intérimaire gagne en popularité**, 6 travailleurs belges sur 10 étant disposés à le tester, contre environ la moitié des personnes interrogées pour Talents Trends 2023. De même, plus de la moitié sont disposées à envisager le freelancing/l'interim management, une hausse significative par rapport à l'an dernier. Les hommes, les jeunes générations (en particulier la génération Z) et les personnes qui occupent leurs postes depuis peu sont plus susceptibles d'envisager ce genre de poste. Cela démontre l'envie qu'ont les travailleurs de commencer quelque chose de nouveau et d'être leur propre patron. Cela veut-il dire qu'une nouvelle tendance est en train d'émerger, en particulier chez les jeunes générations ?

Certaines personnes préfèrent bien sûr la stabilité d'un emploi traditionnel et ses avantages. Pour les employeurs, il est essentiel d'offrir une combinaison, en aidant les gens à opter pour le style de travail qui leur convient le mieux. Cette approche flexible contribue à la diversité et à la résilience du personnel.

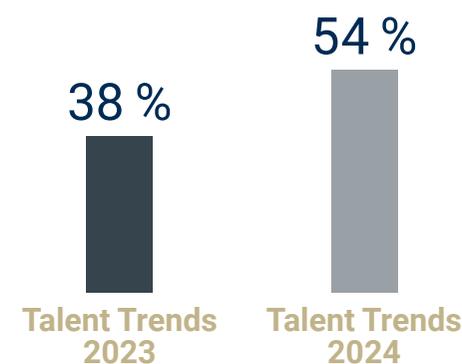
### Envisagerait un travail intérimaire



### Envisagerait un contrat à durée déterminée



### Envisagerait le freelancing/l'interim management





## TRUCS ET ASTUCES

# Flexibilité

**La flexibilité est une priorité majeure :** Pour la plupart des travailleurs belges, le fait de contrôler leurs horaires de travail et la possibilité de télétravailler constituent les plus importants aspects d'un environnement de travail flexible.

**Le travail hybride est la norme :** 63 % des employés belges profitant d'une configuration hybride, les entreprises qui ne la proposent pas risquent de perdre la course aux talents.

**Les rencontres physiques restent importantes :** Le retour au bureau en Belgique s'explique principalement par le besoin d'avoir des réunions physiques et de collaborer. Trouvez un équilibre entre télétravail et échanges physiques.

**Offrir plusieurs modes de travail :** Du travail temporaire/intérimaire au freelancing/interim management, les travailleurs belges recherchent des solutions autres que le traditionnel 9/5. Offrez un éventail de possibilités pour attirer divers talents.

**Soutenir le choix personnel :** Reconnaissez que différentes personnes s'épanouissent dans différentes configurations de travail. Encouragez une culture qui aide les employés à trouver ce qui correspond à leurs besoins et aspirations.

Salaires



Flexibilité



DE&amp;I



AI





# La grande divergence en matière de... DE&I

Différence entre intention  
et impact



Salaires

Flexibilité

DE&I

AI

# DE&I : En route vers l'inclusion authentique

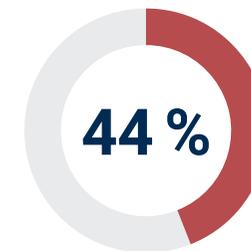
## Oubliez les phénomènes de mode : combler l'écart entre les objectifs DE&I et la réalité

Si la Belgique a une nette longueur d'avance sur l'Europe pour ce qui concerne les principaux indicateurs DE&I - avec un plus grand sentiment d'inclusion et des professionnels plus nombreux à sentir qu'ils peuvent être eux-mêmes au travail - une nette majorité pense encore qu'il reste du chemin à parcourir. La création d'environnements de travail où chacun se sent authentiquement valorisé constitue un effort permanent.

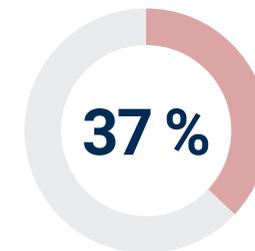
Bien qu'ayant profité à la flexibilité, l'évolution observée pendant la pandémie vers des modèles de travail hybrides a compliqué la tâche pour les entreprises de Belgique qui cherchent à encourager une culture vraiment inclusive. Alors que les employés passent physiquement moins de temps ensemble, il est devenu encore plus difficile de créer un sentiment d'unité et de compréhension parmi les divers membres des équipes. En plus de cela, avec le nombre inédit de cinq générations qui cohabitent désormais sur le lieu de travail, il n'a jamais été aussi difficile de respecter les besoins et attentes de chacun.

Pour relever ces défis, les entreprises doivent réellement concentrer leurs efforts sur l'inclusion - ce qui peut impliquer de prévoir des événements qui mettent la diversité à l'honneur et aident les gens à comprendre différentes cultures. Elles doivent aussi laisser de la place (en ligne et en présentiel) aux discussions informelles et à la création de liens au sein des équipes, ce qui contribue à construire un sentiment de communauté même lorsque tout le monde n'est pas au bureau. Il importe enfin d'adapter votre mode de communication pour vous assurer que les messages atteignent efficacement les différentes générations. Utilisez divers outils (comme l'email, la visioconférence et les applications de messagerie), en proposant peut-être même des formations expliquant comment communiquer de façon inclusive.

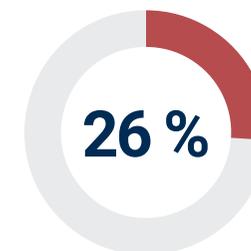
### Personnes qui sentent qu'elles peuvent se comporter avec authenticité au travail



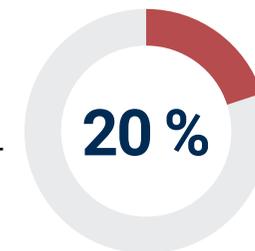
Belgique



Europe



Pense que le lieu de travail est inclusif



Pense que l'équipe de direction est diverse



Salaires



Flexibilité



DE&I



AI



# Discrimination : une lutte sans fin

## Au-delà des chiffres : l'impact personnel des préjugés au travail

Malheureusement, la discrimination demeure un problème au travail en Belgique, tout comme dans le reste de l'Europe. Les types de discrimination auxquels sont confrontés les gens dans ce cas peuvent néanmoins légèrement différer de la moyenne. En Belgique, le plus gros problème réside dans la discrimination fondée sur l'âge, suivie de près par la discrimination raciale. La discrimination fondée sur le genre demeure problématique, mais elle est légèrement moins courante ici qu'en Europe d'une manière générale.

Malgré les progrès accomplis, il est essentiel d'être honnête quant aux défis restant à relever. Si la moitié des travailleurs belges pensent qu'il est essentiel de prévenir la discrimination fondée sur l'âge, seul un petit nombre estime que leurs employeurs le font bien. Il y a un décalage entre les souhaits des gens et leur expérience dans les faits.

Les entreprises belges doivent aller plus loin que la simple prévention d'actes de discrimination manifestes. Les micro-agressions subtiles quotidiennes - comme les plaisanteries sur l'âge de quelqu'un ou les commentaires dédaigneux à l'égard des femmes - peuvent sérieusement nuire à une culture inclusive sur le lieu de travail. Ces comportements, souvent ancrés dans des préjugés inconscients, sapent les efforts entrepris pour créer un environnement véritablement équitable.

En Belgique, les femmes sont confrontées à des défis qui leurs sont propres. Elles sont plus insatisfaites que les hommes quant aux efforts portant sur des problématiques comme la lutte contre l'écart de rémunération ou la création d'un environnement plus inclusif. Cela montre que les entreprises doivent faire plus que le minimum en matière d'égalité des genres. Elles doivent veiller à ce que les femmes puissent réellement évoluer vers des postes de direction et perçoivent la même rémunération que les hommes pour un travail équivalent.

Parmi les bonnes nouvelles, les femmes et les hommes présentent le même niveau de satisfaction à l'égard des efforts entrepris pour aider les femmes à occuper davantage de postes de direction. Toutefois, les employés belges doivent rester focalisés sur la construction d'environnements de travail où chacun se sent respecté et a réellement une chance de réussir, indépendamment de l'âge, de la race, du sexe ou de tout autre facteur.

### % de personnes marginalisées ou souffrant de discrimination au travail

Europe 9 %

Belgique 6 %

### Discrimination par type

Âge 41 %

Discrimination raciale 25 %

Identité sexuelle 20 %

Statut socioéconomique 18 %

Religion ou les convictions 14 %

Grossesse/maternité 9 %

Situation matrimoniale 9 %

Handicap 8 %

Orientation sexuelle 7 %

Salaires



Flexibilité



DE&amp;I



AI



# Le fossé entre les signalements et la situation réelle en entreprise

## Lorsque le silence en dit long

La réticence à faire part des discriminations est éloquent : seulement 4 personnes concernées sur 10 décident de s'exprimer. Le fait d'hésiter à en parler montre clairement que les entreprises ont besoin de meilleurs réseaux d'accompagnement pour garantir que chaque personne soit entendue et valorisée.

Les jeunes travailleurs, en particulier ceux qui ont entre 20 et 29 ans, et les femmes sont prêts à remettre en cause le statu quo, ouvrant la voie au progrès. L'implication de ces acteurs dans la conception de stratégies DE&I - des enquêtes et groupes de discussion aux programmes de mentorat - peut susciter un changement significatif et encourager une culture d'union et d'inclusivité.



Seulement **40%** des personnes concernées décident de s'exprimer





## TRUCS ET ASTUCES DE&I

**Comblent l'écart entre intentions et réalité :** Si les entreprises belges ont progressé en matière de DE&I, un écart demeure entre les objectifs et les expériences quotidiennes. Attachez-vous à traduire les bonnes intentions en améliorations concrètes et ressenties pour l'ensemble des employés.

**Lutter de front contre la discrimination :** Forme de discrimination la plus fréquente sur les lieux de travail belges, le préjugé de l'âge doit faire l'objet d'une attention particulière. Sensibilisez les employés à l'impact de l'âgisme et créez un environnement où les contributions de chaque personne sont valorisées, indépendamment de sa génération.

**Donner le pouvoir aux femmes à tous les niveaux :** Si des progrès ont été réalisés pour permettre aux femmes d'occuper plus de postes de direction, les entreprises belges doivent également s'attacher à combler l'écart de rémunération entre hommes et femmes et à promouvoir davantage d'équité et d'inclusion pour les femmes dans toute l'entreprise.

**Créer une culture de sécurité psychologique :** Avec seulement 4 employés sur 10 qui font part de discriminations, les lieux de travail belges doivent favoriser un environnement où les personnes sentent qu'elles peuvent s'exprimer en toute sécurité. Encouragez un dialogue ouvert, offrez de solides mécanismes de signalement et agissez rapidement pour répondre aux problèmes.

**Adapter les stratégies DE&I à l'ère du travail hybride :** Le travail hybride devenant la norme, les entreprises belges doivent trouver de nouvelles façons de construire des cultures inclusives dans des équipes dispersées. Cela peut impliquer des interactions virtuelles plus intentionnelles, des normes de communication numérique plus inclusives et des programmes de mentorat à distance.

**Mesurer, apprendre et améliorer :** Évaluez régulièrement l'impact des actions que vous avez accomplies en termes de DE&I grâce à des enquêtes menées auprès des employés et des groupes de discussions. Utilisez ces éclairages pour affiner votre approche et veillez à faire des progrès significatifs vers la mise en place d'un environnement de travail réellement inclusif.





# La grande divergence en matière... d'IA

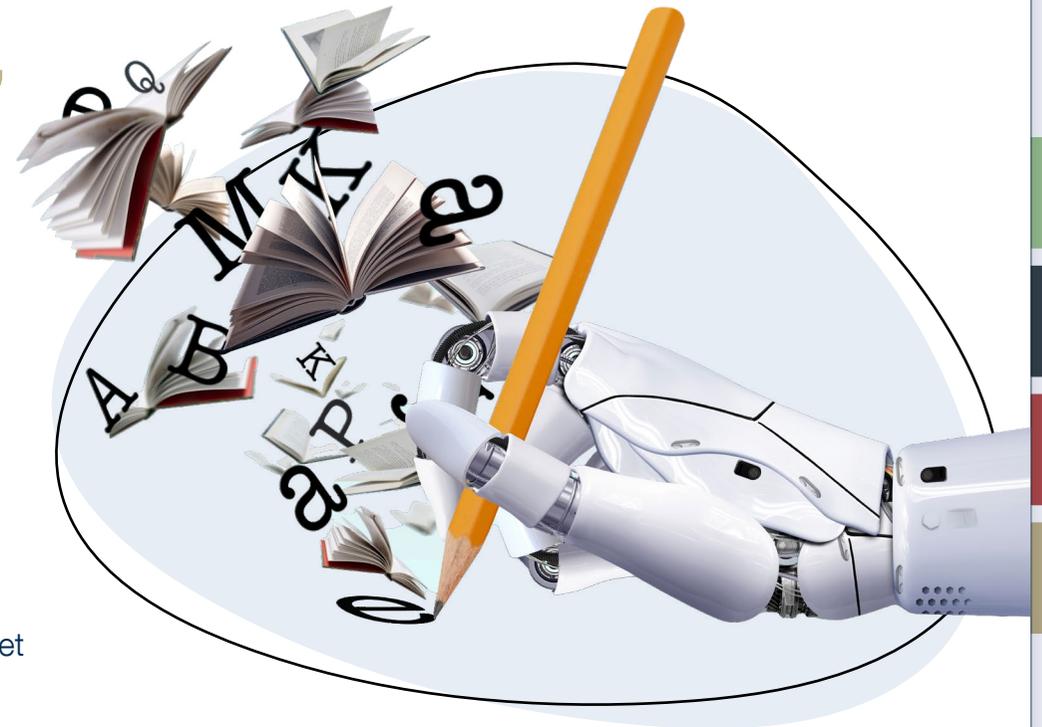
Tenir le rythme parallèlement  
aux évolutions de carrière



# L'intelligence artificielle sur le lieu de travail : l'avenir, c'est maintenant

## Les jeunes employés en Belgique adoptent les nouvelles technologies

Le monde du travail fait l'objet d'un changement radical avec l'arrivée d'outils d'IA comme ChatGPT, qui révolutionnent la manière dont nous travaillons et remanions nos évolutions de carrière. Cette transformation permet aux employés de disposer de nouveaux outils puissants et d'encourager les entreprises à accueillir ces changements pour stimuler la productivité. Elles doivent en parallèle s'adapter aux limites déontologiques et juridiques, comme la protection des données à caractère personnel et le respect des droits de propriété intellectuelle.



Salaires



Flexibilité



DE&amp;I



AI



# Belgique : l'un des pionniers de l'intelligence artificielle en Europe

## Donner le ton de la révolution de l'IA sur le continent

La Belgique a fait de remarquables avancées dans l'adoption de l'IA, plus d'un quart (27 %) des professionnels y recourant déjà dans le cadre de leurs actuels postes. Cela positionne la Belgique légèrement devant la moyenne européenne (23 %), démontrant la capacité du pays à adopter cette technologie transformative.

L'IA n'est cependant pas la même pour tout le monde en Belgique. Les travailleurs plus jeunes, en particulier ceux qui ont entre 20 et 29 ans, sont plus susceptibles d'utiliser l'IA dans le cadre de leur travail. Cela témoigne d'un fossé entre les générations en matière d'IA, et il reste beaucoup à faire pour garantir que tout le monde soit prêt à évoluer dans un environnement de travail propulsé par l'IA.

L'IA incite également les gens à réfléchir différemment sur leurs carrières. Les professionnels plus jeunes, en particulier ceux qui ont entre 20 et 29 ans, sont plus conscients de son impact sur l'avenir du travail. Les personnes qui sont plus ouvertes à l'idée de faire évoluer le travail voient également à quel point l'IA peut potentiellement transformer leurs carrières.

Cela constitue à la fois un défi et une opportunité pour les entreprises en Belgique. Elles doivent combler le fossé lié à l'IA entre les différentes générations d'employés, et aussi parmi les différents secteurs. Cela implique d'investir dans la formation, en insistant sur le fait qu'il est normal de toujours apprendre et en permettant aux gens de faire l'expérience concrète de l'IA.

D'autre part, l'enthousiasme et la disposition des professionnels plus jeunes et de ceux qui sont ouverts à de nouveaux rôles constituent une opportunité unique. En tirant parti de cette dynamique et en offrant un accompagnement ciblé, les entreprises belges peuvent développer du personnel qui n'est pas simplement préparé à la révolution de l'IA, mais enthousiaste à l'idée d'en être à l'avant-garde.

### Les 3 principaux secteurs pour l'adoption de l'IA en Europe



### Les 3 secteurs arrivant ensuite pour l'adoption de l'IA en Europe





# TRUCS ET ASTUCES

## AI

**Accueillez la révolution de l'IA :** L'IA n'est pas en train d'arriver, elle est déjà là. Aidez les employés à trouver les outils d'IA qu'ils peuvent utiliser quotidiennement pour mieux faire leur travail et développer des idées nouvelles.

**Comblez le fossé intergénérationnel lié à l'IA :** Comblez le fossé lié à l'adoption de l'IA entre les travailleurs plus et moins âgés. Concevez des programmes de formation ciblés qui répondent aux besoins et styles d'apprentissage des différents groupes d'âge, en veillant à ce que tout le monde ait l'opportunité de gagner en compétences et rester pertinent à l'ère de l'IA.

**Exploitez l'enthousiasme des premiers utilisateurs :** Identifiez et donnez plus de pouvoir aux jeunes professionnels et aux personnes ouvertes à de nouveaux postes qui ont déjà adopté l'IA. Impliquez-les dans le pilotage d'initiatives d'IA, en recueillant leurs commentaires et en utilisant leurs réussites pour intéresser le reste de l'entreprise.

**Examinez les considérations éthiques et juridiques :** Élaborez des directives et politiques claires portant sur l'utilisation de l'IA, en abordant des thématiques comme la confidentialité des données, la propriété intellectuelle et les préjugés potentiels.

**Préparez-vous à l'évolution du monde du travail :** Reconnaissez que l'IA ne vient pas seulement changer nos modes de travail, mais aussi la nature même des postes et des carrières. Évaluez régulièrement comment l'IA influe sur différents rôles et départements et permet aux employés de se préparer aux évolutions de carrière.

**Restez axé sur l'humain :** Si l'IA est un outil incroyable, elle ne remplacera jamais les spécificités humaines - créativité, attention et réflexion originale. Aidez les employés à acquérir ces compétences et des compétences en IA.

Salaires



Flexibilité



DE&amp;I



AI





## CONCLUSION

# Comment combler la grande divergence ?

La grande divergence que nous avons étudié dans ce rapport apparaît dans les diverses facettes de l'environnement de travail moderne - des salaires aux initiatives DE&I, en passant par les stratégies d'IA et les politiques de travail hybrides. Il sera essentiel que les employeurs réalignent les attentes à mesure qu'ils créent une nouvelle dynamique.

Notre étude suggère une solution : reconnaître la diversité des attitudes à l'égard du travail, et donc aborder les problématiques liées à la communication ouverte et au respect mutuel.

Le fait d'énoncer clairement les attentes relatives à des thématiques comme la présence sur le lieu de travail, les stratégies technologiques et les initiatives d'inclusion rassurera de nombreux employés, qui pourront ensuite se sentir plus impliqués dans les échanges.

Dans le cadre des recrutements, vous devrez construire avec authenticité une image qui correspond à la vision qu'a un potentiel employé de son avenir. Il n'existe pas de solution unique - il est question d'alimenter la confiance entre employés et employeurs afin de faciliter la communication ouverte et de permettre aux deux parties de s'efforcer de trouver un compromis concernant leurs attentes.

Les attentes ne sont peut-être pas alignées pour l'instant. Toutefois, nous pensons que les connaissances sont plus que jamais essentielles pour trouver des solutions afin de relever ces défis et combler au final la grande divergence pour façonner un avenir qui convient à tous.





## CONCLUSION

## TRUCS ET ASTUCES

Le processus en trois étapes pour réaligner les attentes et créer une dynamique dans les environnements de travail modernes

1

**Instaurer un climat de confiance - allant dans les deux sens****Créer une culture de communication ouverte et de définition claire des attentes**

L'instauration d'un climat de confiance ne consiste pas à répondre à chaque demande des employés, et cela va dans les deux sens - les personnes doivent s'efforcer de convaincre les employeurs que leur version de la flexibilité et du travail hybride est viable. Il importe de communiquer avec ouverture et honnêteté sur les décisions, même si elles ne plairont peut-être pas à tout le monde.

2

**Devenir résilient face au changement****Gérer les inquiétudes sur le lieu de travail et montrer le bon état de préparation à de futures transitions**

S'il n'est pas grave de ne pas avoir immédiatement de réponse à toutes les questions relatives à la culture, à la flexibilité et aux technologies, il importe de reconnaître à quel moment les approches devront évoluer pour instaurer la confiance et aider les gens à se préparer à la suite.

3

**Le facteur humain au centre****Le capital humain constitue l'actif le plus précieux d'une entreprise, et doit faire l'objet d'un investissement continu**

Comme nous l'avons vu, les employeurs sont plus que jamais confrontés à des attentes plus variées. Il importe de comprendre qu'il n'existe pas de solution unique. Il est question d'équilibrer les besoins individuels - et de reconnaître qu'il est impossible de répondre à tous - avec ceux du personnel dans sa globalité

Salaires



Flexibilité



DE&amp;I



AI



# PageInsights

## Découvrez nos données à votre façon

Ce que nous avons détaillé dans ce rapport ne représente qu'une petite partie des éclairages tirés de notre enquête Talent Trends 2024. À l'heure de dénicher le talent dont vous avez besoin dans cet environnement de recrutement de plus en plus complexe, nous savons que les connaissances sont un atout.

C'est pourquoi nous avons également lancé un **outil interactif innovant** qui met à votre disposition toutes les informations dont vous avez besoin sur les facteurs qui portent le marché des talents. Vous pouvez découvrir nos données à votre façon - en choisissant deux filtres relatifs aux pays, secteurs ou postes - et l'outil constitue une référence vers laquelle vous pouvez revenir aussi souvent que vous le souhaitez.

Essayez l'outil



Salaires



Flexibilité



DE&amp;I



AI



# À propos de PageGroup

## Vous recrutez ?

Sur la base de vos besoins de recrutement, nous possédons quatre marques reconnues et respectées dans le monde entier (Page Executive, Michael Page, Page Personnel et Page Outsourcing) prêtes à vous aider à trouver le bon talent pour votre entreprise.

### PageExecutive

#### Recherche de cadres

Page Executive est la division de PageGroup dédiée au recrutement des cadres. Elle fournit toute une gamme de recherche, de sélection et de solutions de gestion des talents. C'est la marque de recherche qui vous donne confiance, avec un réseau mondial de connecteurs composé de personnes auxquelles les dirigeants font confiance dans le cadre de leurs propres carrières.



### MichaelPage

#### Professionnels qualifiés

Michael Page propose des services de recrutement spécialisés pour professionnels aux postes de cadres moyens et de direction, ainsi que pour les postes techniques hautement spécialisés pour des contrats permanent ou pour de l'interim management.



### PagePersonnel

#### Métiers de bureau

Page Personnel se spécialise dans les services de recrutement de jeunes diplômés/ juniors et opérationnels de pour des fonctions de support jusqu'aux cadres moyens pour des contrats temporaires purs ou temporaires en vue d'engagement.



### PageOutsourcing

#### Externalisation du recrutement flexible

Page Outsourcing offre des solutions personnalisées pour les besoins élevés de recrutement et spécifiques aux projets : le RPO, le MSP, le TTA ou le « RPO light » pour les besoins élevés de recrutement sur la base de projets ainsi que des conseils en recrutement. Nous proposons des solutions sur mesure et flexibles en matière de talents, adaptées à tous les besoins de recrutement dans tous les secteurs et toutes les régions.



Scannez ou cliquez sur le code QR correspondant pour contacter l'un de nos consultants.