



« *Ambitieux et entreprenant* »

***Sur le travailleur wallon et son job***

Auteur:

Jean-Luc Vannieuwenhuyse & Linda Venneman, Centre de connaissances SD Worx

Janvier 2011

*Du Wallon, on retient souvent l'image du bon vivant, sociable, chaleureux et ouvert sur les autres. Mais comment se comporte-t-il sur son lieu du travail? Existe-t-il un profil-type du travailleur wallon? La population wallonne active est-elle composée majoritairement de jeunes ou de travailleurs plus âgés? Un travailleur wallon gagne-t-il plus en comparaison de ses collègues dans le reste du pays? Et est-il souvent absent pour cause de maladie?*

*Voici un échantillon des questions auxquelles SD Worx tente de trouver une réponse. Sur base de notre base de données et des données récoltées auprès de l'ONSS et de l'Institut National des Statistiques, nous avons retracé certaines tendances générales sur le marché belge des travailleurs. Nous avons ensuite comparé ces chiffres avec ceux au niveau régional.*

*Nous avons également mené une enquête auprès de 5.000 travailleurs belges, dont 1.200 travaillent en Région wallonne. Dans cette enquête, on leur demande leur opinion, leur point de vue et leur position sur des thèmes RH actuels tels que la flexibilité, l'engagement, la satisfaction, la rémunération, le planning de carrière, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, la rotation de personnel et la collaboration. Les résultats donnent une idée sur la manière de penser et le mode de vie du travailleur wallon.*

*Il est bien sûr impossible de dresser un profil-type unique d'un groupe hétérogène de collaborateurs auquel chaque travailleur wallon répond à coup sûr. Il est cependant possible de tracer certaines tendances générales qui ne s'appliquent pas nécessairement à un travailleur individuel, mais qui sont tout de même caractéristiques pour un grand nombre de la population active wallonne.*

*Le critère de sélection est le lieu d'occupation du travailleur. Cette brochure porte uniquement sur les travailleurs qui travaillent en Wallonie, peu importe qu'ils viennent de Bruxelles, de la Flandre ou de la Wallonie. D'après des chiffres de 2008, la tout grosse majorité des travailleurs wallons habite également en Wallonie (plus de 4 sur 5 habitent dans la partie sud du pays, les autres viennent de l'étranger, de la Flandre ou de Bruxelles).*

## SOMMAIRE

<b>Le profil du travailleur wallon</b>	<b>pag 4 - 6</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Le personnel actif féminin est bien représenté au niveau wallon</li><li>→ Plus d'ouvriers en Wallonie</li><li>→ Les taux d'activité, de chômage et d'emploi en Wallonie</li><li>→ Plus d'un quart des Wallons travaillent à temps partiel</li></ul>	
<b>Le profil d'âge du travailleur wallon</b>	<b>pag 7 - 11</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Pyramide d'âge</li><li>→ Hausse du nombre de travailleurs âgés sur le marché du travail</li><li>→ Fin de carrière: une grosse différence entre le rêve et la réalité</li></ul>	
<b>Le salaire payé par les entreprises wallonnes</b>	<b>pag 12 - 16</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ L'importance de l'argent et du luxe</li><li>→ Travailler plus longtemps : heures supplémentaires payées et non-payées</li><li>→ La composition du package salarial : cash et avantages complémentaires (benefits)</li></ul>	
<b>Comment le travailleur wallon voit-il son job?</b>	<b>Pag 17 - 24</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Flexibilité : travail à temps partiel ou horaires de travail flexibles</li><li>→ Années d'ancienneté : pas de grandes différences régionales</li><li>→ Une mauvaise ambiance est la raison principale pour changer d'emploi</li><li>→ 40% des travailleurs wallons disent que des discriminations existent dans leur environnement de travail</li><li>→ L'ambition et l'esprit d'entreprise du travailleur wallon</li><li>→ L'importance des formations</li><li>→ Un quart des travailleurs wallons utilise les médias sociaux au travail</li></ul>	
<b>Les effets de la politique wallonne du personnel</b>	<b>pag 25 - 26</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ L'absentéisme pour cause de maladie</li><li>→ Les fluctuations de personnel en 2009</li></ul>	
<b>Engagement en Wallonie : qu'est-ce qui motive le travailleur wallon?</b>	<b>Pag 27 - 33</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Qu'entend-on par engagement?</li><li>→ Le collaborateur wallon est-il satisfait ou engagé?</li><li>→ Quels facteurs font des travailleurs wallons des collaborateurs engagés?</li><li>→ Que peut lier un travailleur wallon à son organisation?</li></ul>	

## Le profil du travailleur wallon



**Les femmes au travail sont bien représentées en Wallonie**

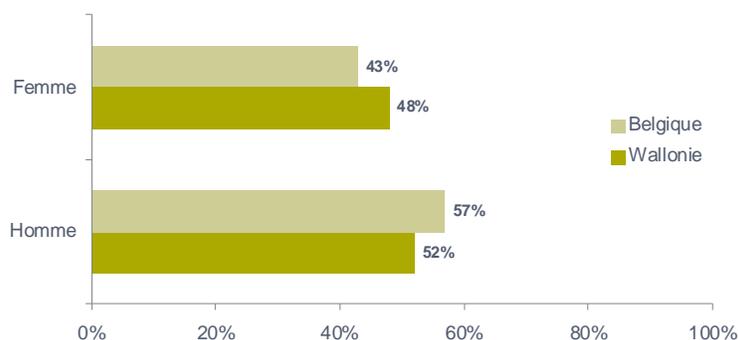
**Plus d'ouvriers en Wallonie que la moyenne belge**

**Plus d'un quart des travailleurs wallons travaillent à temps partiel**

## Le personnel actif féminin est bien représenté au niveau wallon

En Belgique, 43% en moyenne des travailleurs sont des femmes et 57% sont des hommes. Les pourcentages sont légèrement différents pour la Wallonie, 48% de femmes et 52% d'hommes y travaillent<sup>1</sup>. En Wallonie, les femmes qui travaillent sont donc en moyenne plus nombreuses qu'au niveau belge. Tout comme pour le reste de la Belgique, le fossé entre les hommes et les femmes sur le marché du travail tend à se réduire en Wallonie. Il s'agit d'une tendance générale qui se manifeste déjà depuis plusieurs années et qui est également perceptible en Wallonie.

Rapport femme - homme



## Plus d'ouvriers en Wallonie

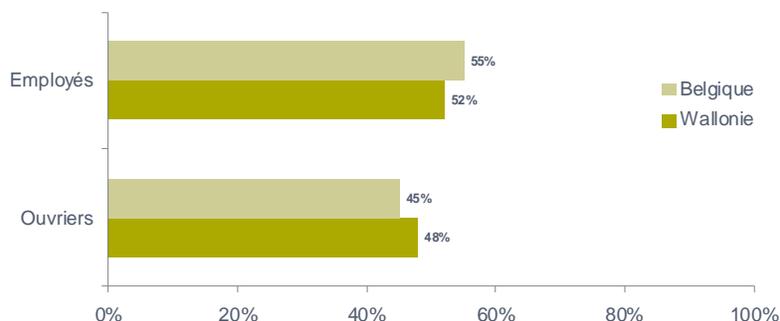
La Belgique est un des seuls pays européens qui fait encore la distinction entre ouvriers et employés. Nous constatons au niveau belge que les employés sont majoritaires: en moyenne 55% de la population active tombe sous le statut employé, les 45% restants sous le statut ouvrier<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Chiffres provenant de la base de données de l'Office de sécurité sociale (ONSS)

<sup>2</sup> Chiffres provenant de la base de données de l'Office de sécurité sociale (ONSS)

Au niveau wallon, le pourcentage d'ouvriers est cependant plus élevé. Il s'élève à 48% contre 52% d'employés. La présence plus importante d'ouvriers en Wallonie est vraisemblablement due à son tissu industriel qui y est resté important. La province wallonne qui connaît le plus d'ouvriers est le Luxembourg (55%). Dans la Région de Bruxelles-Capitale, le pourcentage d'ouvriers est par contre très faible.

#### Rapport ouvriers - employés



#### Les taux d'activité, de chômage et d'emploi en Wallonie

En 2008, la Région wallonne comptait 3.456.775 habitants. Parmi eux, on recensait 2.277.635 habitants âgés entre 15 et 64 ans. Et la population active comptait 1.547.547 habitants en Wallonie. Par population active, on entend tous les habitants de 15 à 64 ans qui travaillent ou sont à la recherche d'un emploi.

Sur base de ces chiffres, on peut calculer trois taux différents : le taux d'activité, le taux de chômage et le taux d'emploi.

##### Le taux d'activité

Le taux d'activité est le rapport entre l'ensemble de la population active et la population en âge de travailler (c'est-à-dire ceux qui sont âgés entre 15 et 64 ans).

Ce taux approche les 68% en Wallonie. Il est dès lors juste un rien inférieur à la moyenne belge ou flamande, la différence est cependant très minime. Au niveau provincial, le Hainaut fait juste un peu moins bien que le reste de la Wallonie. Le Luxembourg, par contre, fait un peu mieux que la moyenne wallonne.

##### Le taux de chômage

Le taux de chômage correspond au rapport entre la population au chômage et la population active.

Avec un taux de chômage de 15,8%, la Wallonie est au-dessus de la moyenne belge (10,4) et flamande (5,9). La Wallonie fait cependant mieux que la Région de Bruxelles-Capitale (20,8).

En Wallonie, le Luxembourg et le Brabant wallon connaissent les taux de chômage les plus bas (respectivement 10,3 et 10,2) et tournent dès lors autour de la moyenne belge. Le Hainaut et Liège sont les provinces qui ont les pourcentages de chômage les plus élevés.

## Le taux d'emploi

Le taux d'emploi est le rapport entre la population active occupée et la population en âge de travailler.

Ce taux est de 57,2% en Wallonie. Si on regarde plus en détail les chiffres au niveau provincial, on constate que les provinces de Liège et du Hainaut obtiennent les taux d'emploi les plus bas et le Luxembourg et le Brabant wallon les plus élevés.

## Plus d'un quart des Wallons travaillent à temps partiel

Le terme "flexibilité" gagne en importance dans les entreprises. Cette notion s'est transformée suite à une certaine évolution de la société. Dans beaucoup de familles, les deux partenaires vont travailler et essaient de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Les travailleurs recherchent donc des formes de travail par lesquelles ils peuvent créer cet équilibre dans leur vie quotidienne. Une des réponses à cette approche flexible du travail est le statut à temps partiel.

A l'heure actuelle, toujours plus de collaborateurs passent à un régime de travail à temps partiel (4/5<sup>e</sup>, 3/5<sup>e</sup> ou mi-temps). Le nombre d'entreprises, qui instaurent une réduction de la durée du travail ou le crédit-temps, augmente également. En Belgique, 28% en moyenne de la population active travaille déjà à temps partiel. Le pourcentage est moins élevé en Wallonie (26%), alors qu'il est un petit peu plus élevé en Flandre (29%)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Chiffres issus de la base de données de SD Worx

## Le profil d'âge du travailleur wallon



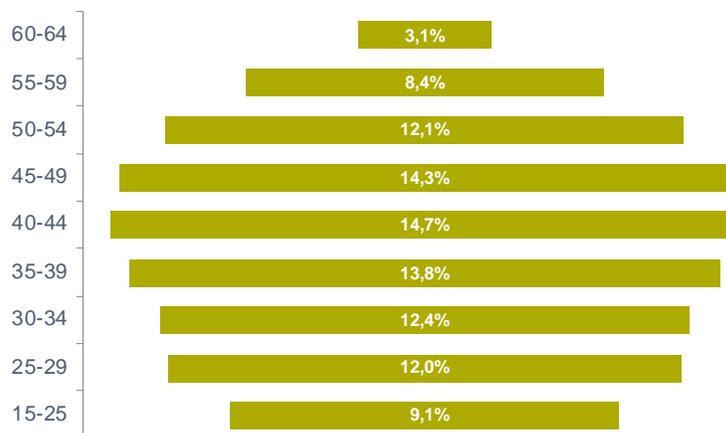
Les travailleurs wallons ne se voient pas arrêter de travailler avant 65 ans, bien qu'ils rêvent d'une retraite anticipée

### Pyramide d'âge

Si l'on regarde la pyramide d'âge de la population totale (les actifs, les non-actifs et les demandeurs d'emploi) entre 15 et 64 ans, nous remarquons qu'elle a une base étroite et qu'elle grossit au fur et à mesure qu'on monte en âge. Il ne s'agit pas d'un phénomène récent, il est déjà constaté depuis un certain temps au niveau belge.

Si l'on compare avec la pyramide d'âge de la population qui travaille, la forme est différente (voir graphique ci-dessous). La base est encore plus étroite, mais elle grossit plus vite au fur et à mesure qu'on monte en âge. Mais alors que la pyramide d'âge générale reste encore fort large à son sommet, elle rétrécit très fort pour la population active. Cette discordance entre le nombre élevé d'habitants âgés (notre population vieillit, ce n'est pas un scoop !) et le nombre restreint d'actifs dans cette catégorie d'âge fait l'objet de débats animés en Belgique, tout comme dans le reste de l'Europe d'ailleurs.

Pyramide d'âge de la population qui travaille



Source: ce graphique est basé sur les données de l'Institut National des Statistiques

De plus, si on fait des comparaisons au niveau des régions belges, on constate qu'il s'agit d'un problème général et qu'il ne se rapporte pas tellement à une province et/ou région spécifique.

Au niveau belge, le taux d'activité des plus de 55 ans est de 36% et de 33% pour les moins de 25 ans. Alors qu'il est de 86% dans la catégorie d'âge 25-55 ans.

Ces chiffres confortent le sentiment général que tant les jeunes de moins de 25 ans que les plus de 55 ans sont beaucoup moins représentés au sein de la population active. On peut tirer une conclusion claire à ce sujet : une grosse proportion de personnes plus âgées n'est pas en train de travailler actuellement. C'est également le cas pour les jeunes de moins de 25 ans. Ces derniers sont souvent ou trop peu qualifiés ou n'ont pas les compétences requises par rapport à la demande ou ne disposent pas de l'expérience nécessaire pour le poste vacant.

Les raisons pour le faible taux d'activité des personnes âgées sont également connues. Toutes sortes de facteurs font en sorte que les entreprises ne sont pas fort disposées à garder à leur service des travailleurs âgés et sont notamment liés au régime alléchant de la prépension, aux charges sociales élevées liées au profil de ces travailleurs et à la croyance que ces derniers sont moins motivés et/ou moins productifs, qu'ils sont plus souvent malades ou sont moins résistants au stress.

Mais vu l'augmentation de l'espérance de vie et l'augmentation des charges de pension qui y sont liées, les collaborateurs plus âgés devront pourtant rester travailler plus longtemps, d'autant plus que la génération des baby-boomers (années '50 et '60) atteint tout doucement l'âge de la pension.

### Hausse du nombre de travailleurs âgés sur le marché du travail

Plusieurs mesures d'activation, reprises entre autres dans le Pacte des générations, font cependant en sorte que la part des travailleurs plus âgés augmente ces dernières années. Vous en voyez une illustration dans le tableau ci-dessous. Mais de gros efforts et un changement de mentalité devront encore s'opérer pour garantir la pérennité du financement de notre sécurité sociale dans les années à venir en augmentant encore le nombre de travailleurs plus âgés sur le marché du travail.

Part des plus de 50 ans dans la population active	2004			2008		
	Belgique	Wallonie	Flandre	Belgique	Wallonie	Flandre
50-54 ans	65%	62%	68%	71%	67%	75%
55-59 ans	42%	40%	43%	50%	47%	51%
60-64 ans	14%	14%	13%	17%	17%	16%

\*Source : Institut National des Statistiques

D'autant plus que le taux d'activité n'est pas le même pour les trois catégories d'âge : il est plus élevé pour la tranche 50-54 ans que pour la tranche 55-59 ans.

Pour les plus de 60 ans, l'augmentation de l'activité est encore pour l'instant fort limitée.

Cette hausse des plus de 50 ans dans la population professionnelle se reflète aussi dans l'attitude des employeurs. Dans une enquête de SD Worx sur la flexibilité datant de 2009, il leur a été demandé aux organisations s'ils étaient disposés à recruter des travailleurs plus âgés. Il existe en effet pas mal de tabous et de préjugés à ce propos.

Nous avons examiné les conditions contractuelles auxquelles les travailleurs plus âgés sont recrutés. Nous avons non seulement interrogé les employeurs sur la situation actuelle, mais également sur leurs intentions pour l'avenir.

Vous pouvez voir les résultats dans le graphique ci-dessous.

Chômeur dans catégorie d'âge :	50 – 55 ans	56 – 60 ans	61 – 65 ans	> 65 ans
Comme travailleur : temps partiel	39%	39%	35%	23%
Comme travailleur : contrat temporaire	30%	29%	28%	21%
Comme intérimaire	33%	24%	25%	18%
Comme indépendant	24%	27%	24%	23%
Ne sait pas	20%	23%	27%	33%

\*Source : Enquête flexibilité de SD Worx, 2009

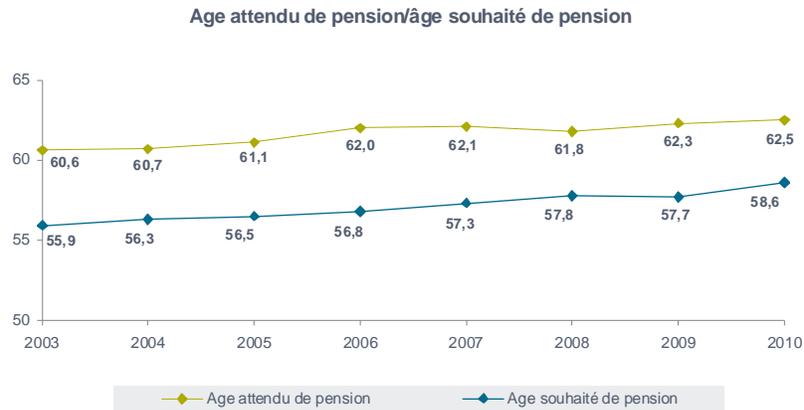
\*\* Plusieurs possibilités de réponse ont pu être indiquées

64% disent qu'ils engageraient bien un chômeur de la catégorie des 50-55 ans dans le cadre d'un contrat à temps plein et 39% dans le cadre d'un contrat à temps partiel. Au fur et à mesure que le chômeur vieillit, les pourcentages diminuent aussi bien pour les contrats à temps plein que pour les contrats à temps partiel. En ce qui concerne les contrats d'intérim, nous constatons également une baisse lorsque l'âge augmente. C'est également le cas pour les contrats temporaires, mais la baisse en fonction de l'âge y est moins importante.

En outre, il est frappant de constater que plus le demandeur d'emploi est âgé, plus l'option « ne sait pas » a été cochée.

## Fin de carrière: une grosse différence entre le rêve et la réalité

Vous avez pu voir que le nombre de travailleurs âgés sur le marché belge du travail avait augmenté ces dernières années. Mais lorsqu'on interroge les travailleurs, que répondent-ils à la question de savoir quand ils souhaitent arrêter de travailler? Et qu'en est-il de l'âge attendu de pension? Dans le graphique ci-dessous, vous pouvez voir que les attentes réelles ne vont pas en parallèle avec l'âge attendu de pension.



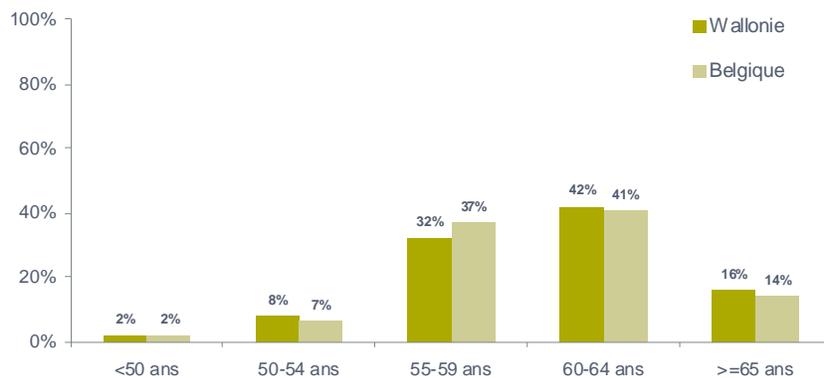
\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

On remarque que beaucoup de personnes interrogées déclarent qu'elles voudraient arrêter avant 60 ans. L'âge attendu de pension, par contre, se situe au-dessus des 60 ans. Ceci est, d'une part, la preuve que les gens émettent toujours le souhait de ne pas prendre trop tard leur pension et prouve, d'autre part, qu'ils s'adaptent en prenant leur retraite un petit peu plus tard. Enfin, on remarque une faible hausse pour les deux courbes au cours des dernières années.

Le graphique ci-dessus se rapporte cependant à la population belge en général. Les chiffres sont légèrement différents au niveau de la Wallonie.

Dans la tranche d'âge 55-59 ans, les travailleurs wallons sont moins nombreux à vouloir arrêter de travailler, alors qu'ils sont, par contre, plus nombreux dans la tranche d'âge 60-65 ans.

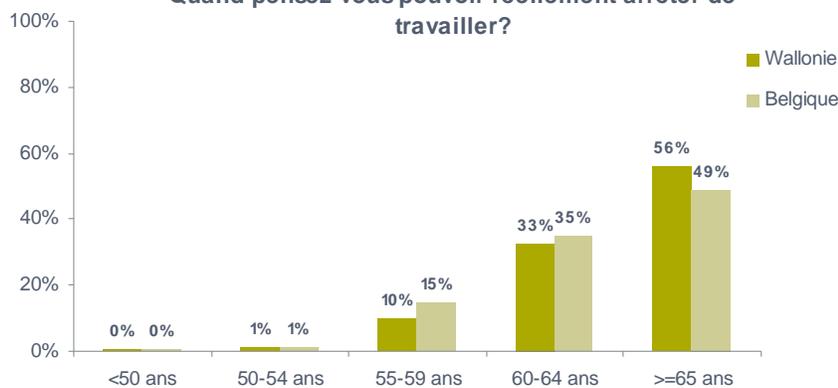
### Quand voulez-vous arrêter de travailler ?



\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

Comme déjà signalé plus tôt, il y a une grande différence entre le souhait du travailleur wallon et ses prévisions. Ceci ressort très clairement des réponses à la question de savoir quand il pense pouvoir réellement arrêter de travailler. Les signaux alarmistes sur le vieillissement de la population et les charges accrues de pension lui font prendre conscience qu'une retraite anticipée ne lui sera pas permise. La grosse majorité des travailleurs wallons pensent en effet ne pouvoir prendre leur pension qu'à partir de 65 ans, ils sont même plus nombreux que la moyenne belge.

### Quand pensez-vous pouvoir réellement arrêter de travailler?



\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

## Le salaire payé par les entreprises wallonnes



- Les travailleurs wallons veulent gagner un petit peu plus d'argent
- Près d'un travailleur wallon sur deux preste des heures supplémentaires non payées
- Plus d'un travailleur wallon sur deux veut modifier

## L'importance de l'argent et du luxe

Certaines personnes veulent réussir leur carrière professionnelle et gagner beaucoup d'argent. D'autres trouvent plus important d'avoir un chouette emploi qui leur donne beaucoup de satisfaction et dans lequel ils peuvent donner libre cours à leur créativité. Ils sont plus que contents si leur revenu est suffisant pour vivre de manière décente.

Les travailleurs bruxellois sont les plus nombreux à vouloir gagner beaucoup d'argent pour mener une vie luxueuse, tandis que les travailleurs wallons et flamands sont plus nombreux à vouloir gagner un petit peu plus d'argent. Enfin, les différences entre les Régions sont vraiment minimes pour la réponse à la question de savoir s'ils veulent gagner suffisamment pour joindre les deux bouts.

	Wallonie	Bruxelles-Capitale	Flandre
Je voudrais gagner beaucoup d'argent et mener une vie luxueuse	33%	35%	33%
Je voudrais gagner un petit peu plus	39%	36%	39%
Je veux gagner suffisamment pour pouvoir joindre les deux bouts	28%	29%	29%

\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

## Travailler plus longtemps : heures supplémentaires payées et non-payées

Celui qui veut gagner plus d'argent peut aussi essayer de faire de plus longues journées. Seulement les heures supplémentaires ne sont pas toujours payées. Les travailleurs belges font ainsi plus souvent des heures supplémentaires non payées que payées.

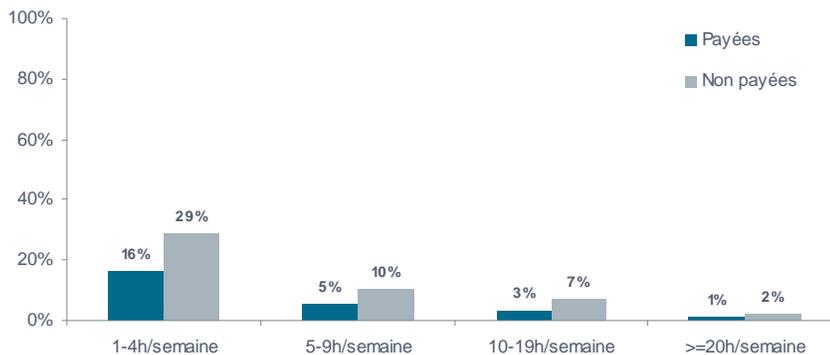
Cette conclusion apparaît des chiffres de l'enquête de SD Worx. 41,3% en moyenne de travailleurs prestant chaque semaine une ou plusieurs heures supplémentaires non payées en Belgique. Le pourcentage est de 28,3% pour ceux qui prestant chaque semaine une ou plusieurs heures supplémentaires payées.

Et qu'en est-il en Wallonie?

Si on additionne les différents pourcentages d'heures supplémentaires non payées, on arrive à la conclusion qu'environ la moitié des travailleurs wallons (48%) preste de telles heures, alors que le pourcentage est inférieur pour les travailleurs flamands (35%) et supérieur pour les actifs bruxellois (56%).

Pour les heures supplémentaires payées, 25% des travailleurs wallons en prestant, plus que les bruxellois (21%) et moins que les Flamands (30%).

Nombre d'heures supplémentaires payées et non payées



\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

## La composition du package salarial

### Les travailleurs : plus de cash, moins d'avantages complémentaires

Le salaire n'est plus uniquement que du cash. Mis à part le salaire fixe payé en monnaie sonnante et trébuchante, beaucoup d'entreprises rémunèrent leurs collaborateurs en leur octroyant des avantages complémentaires, ce qu'on appelle les 'benefits'. Les exemples de benefits sont la voiture de société, un GSM d'entreprise, une intervention dans l'abonnement de train, une assurance-hospitalisation, des chèques-repas, des primes, la garde d'enfants ou les services de repassage. L'éventail des différents benefits possibles est devenu très large et étendu ces dernières années. Dans notre dernière enquête sur la politique des entreprises en matière d'avantages extralégaux datant de 2010, on a en effet répertorié plus de 82 avantages différents que nos entreprises octroient à leur personnel.

De par l'augmentation du nombre d'avantages complémentaires, il est devenu possible pour certains travailleurs de composer eux-mêmes une partie de leur package salarial. Une plus grande voiture de société, mais moins de cash? Ou plutôt une bonne assurance-hospitalisation, mais pas d'abonnement social? Les possibilités sont en principe infinies.

Cette évolution a également des conséquences sur l'attitude du travailleur. Plus de la moitié des travailleurs wallons veulent modifier quelque chose à leur package salarial. Ils veulent surtout plus de cash, une partie aussi plus de temps libre. Les avantages complémentaires sont un peu moins populaires en Wallonie.

Que voulez-vous changer à votre package salarial?	Wallonie	Flandre	Belgique
Plus de cash et moins de temps libre	13%	6%	9%
Plus de cash et moins d'avantages	16%	14%	16%
Plus d'avantages et moins de cash	4%	4%	4%
Plus d'avantages et moins de temps libre	3%	2%	2%
Plus de temps libre et moins de cash	8%	6%	7%
Plus de temps libre et moins d'avantages	9%	8%	8%
Rien	49%	61%	55%

\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

Près de 70% des Wallons se disent intéressés par un **budget de mobilité**, alors que seulement 60% des travailleurs flamands sont intéressés par un tel avantage. Le budget de mobilité est un budget fiscalement intéressant que le travailleur peut librement consacrer à différents modes de déplacement repris dans un 'package mobilité multimodal'. Il est ainsi possible d'opter pour un moyen de transport ou une combinaison de moyens de transport mieux adaptés à la préférence ou à la situation personnelle du travailleur. Le package mobilité dans lequel le collaborateur peut effectuer son choix comprend tout un éventail de solutions de transport: une indemnité vélo ou un vélo d'entreprise, une carte pour le réseau TEC, un abonnement de train, une voiture temporaire, un scooter,...

66% des travailleurs wallons sont intéressés par le paiement par l'employeur de leurs factures **d'énergie domestique** ou de **leurs frais de logement**, alors qu'ici aussi les travailleurs flamands sont moins intéressés par un tel avantage.

Pour les deux avantages (budget de mobilité et factures d'énergie ou de logement), les travailleurs bruxellois sont de loin les plus intéressés. Les problèmes de mobilité et les prix du logement dans l'agglomération bruxelloise y sont certainement pour quelque chose.

La même tendance se fait sentir quant à la possibilité d'opter pour un **système d'épargne-temps**. Les Bruxellois sont les plus intéressés (81%), suivis par les Wallons (76%) et les Flamands (66%).

## Les employeurs

### Partie cash

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du coût salarial horaire et du salaire horaire moyen pour la période d'octobre 2009 à septembre 2010. Si nous regardons les chiffres, nous remarquons des différences selon la province où le travailleur est occupé. Si nous comparons les différentes Régions, nous constatons que le coût salarial moyen en Région flamande est en général toujours plus élevé qu'en Région wallonne.

De plus, nous pouvons constater que le salaire horaire moyen en Brabant flamand et wallon et dans la Région de Bruxelles-Capitale est plus élevé que dans les autres provinces. Une des raisons pour lesquelles la Région bruxelloise peut être cataloguée de "meilleur payeur" peut être trouvée dans le fait qu'un grand nombre d'entreprises et d'organisations internationales y sont établies. Le Brabant flamand et wallon suivent cette même tendance, ce qui fait que leur moyenne est aussi plus élevée.

De plus, le coût de la vie dans ces parties du pays y est aussi plus élevé, ce qui justifie que les travailleurs qui y sont actifs souhaitent obtenir un salaire plus élevé.

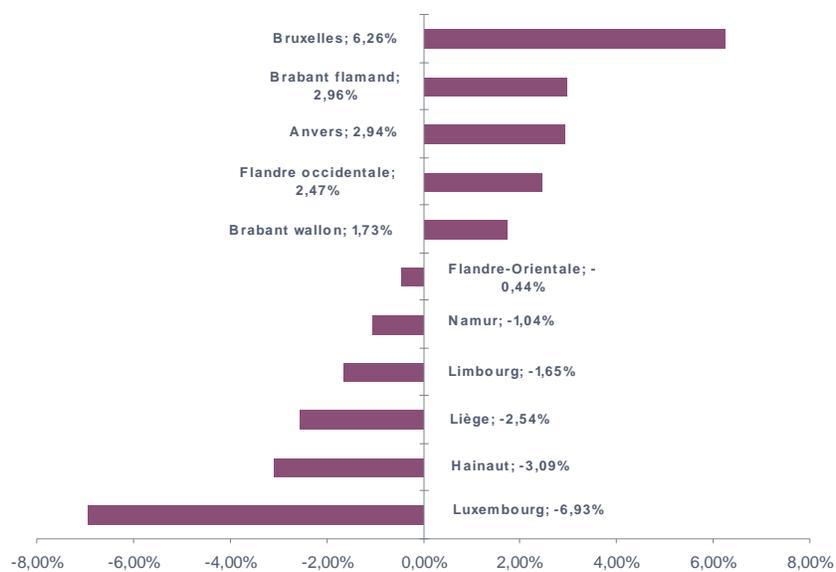
Province	Coût salarial horaire	Salaire horaire moyen
Anvers	32,68 €	26,54 €
Bruxelles-Capitale	42,05 €	34,16 €
Brabant flamand	36,99 €	30,25 €
Brabant wallon	38,92 €	31,29 €
Flandre occidentale	28,55 €	23,27 €
Flandre orientale	31,21 €	25,45 €
Hainaut	28,10 €	23,31 €
Liège	29,53 €	24,11 €
Limbourg	32,17 €	25,73 €
Luxembourg	29,69 €	23,81 €
Namur	30,63 €	24,36 €
<b>Total</b>	<b>34,50 €</b>	<b>28,06 €</b>

\*Source : Base de données de SD Worx

\*\*Les chiffres sont indicatifs

Ces chiffres ont été corroborés par l'enquête sur les salaires menée par Références qui a été publiée en novembre 2010.

#### Différences salariales en fonction des régions



\*Source : Références du samedi 20 novembre 2010, p.5.

### Partie benefits

On doit bien entendu encore tenir compte du fait que la partie cash n'a qu'une valeur relative dans cette comparaison. La Belgique est en effet un des pays connaissant beaucoup d'avantages extralégaux. Une entreprise a, en moyenne, 32 benefits différents dans son panier. Cela ne veut pas nécessairement dire que chaque collaborateur de ces entreprises reçoit les 32 avantages. Leur octroi dépend en effet parfois du niveau ou du contenu de la fonction, mais aussi par exemple de l'ancienneté du collaborateur.

Et ici, on constate aussi de fortes différences selon la localisation de l'entreprise.

Nous avons sélectionné certains avantages dans le tableau ci-dessous. Les résultats proviennent d'une enquête menée début 2010 auprès des entreprises belges.

Entreprises qui octroient cet avantage:	Wallonie	Belgique
Prime de productivité/prime de rendement	44,4%	27,3%
Indemnités forfaitaires de frais	69,0%	86,4%
Voiture de société	93,3%	92,4%
Vélo d'entreprise	2,2%	6,0%
Indemnité vélo	36,4%	58,4%
GSM	89,1%	92,7%
Chèques culture ou cadeaux	40,0%	29,7%
Durée flexible du travail	68,9%	55,6%
Horaires flottants de travail	45,2%	59,3%
Travail à temps partiel	84,1%	89,9%
Jour(s) extralégaux de vacances	42,2%	39,1%
Jour(s) fériés extralégaux	30,2%	18,4%
Possibilité de travailler à domicile/ télétravail	36,4%	45,2%
Jours de carence	21,7%	13,4%

\*Source : Pratiques en matière de rémunérations – Politique en matière d'avantages dans les entreprises belges (2010)

## Comment le travailleur wallon voit-il son job?



- Les travailleurs wallons accordent plus d'importance à la flexibilité qu'aux avantages complémentaires (benefits)
- Un travailleur wallon sur trois veut travailler à temps partiel
- Les travailleurs wallons sont les plus fidèles à leur entreprise
- Une mauvaise ambiance au travail est la raison principale pour changer d'emploi
- Les travailleurs wallons se montrent intéressés par les budgets de formation
- Un quart des travailleurs wallons utilise les médias sociaux au travail

### Flexibilité : travail à temps partiel ou horaires de travail flexibles

Dans le chapitre précédent, nous avons déjà parlé du succès des avantages extralégaux (benefits). En plus du salaire fixe traditionnel, beaucoup d'entreprises rémunèrent leurs collaborateurs avec un package supplémentaire d'avantages (les benefits). Une voiture de société, un GSM d'entreprise, une intervention dans l'abonnement de train, une assurance-hospitalisation, des chèques-repas, des primes, la garde d'enfants ou un service de repassage. L'éventail des avantages disponibles est devenu très étendu au fil des années.

Mis à part le succès de ces avantages complémentaires, le terme "flexibilité" est devenu aussi plus important dans les entreprises actuelles. La flexibilité a une signification sociétale plus large et ne se limite pas à l'angle économique. Avoir du travail et avoir un bon job sont très importants pour beaucoup de gens. Dans beaucoup de familles contemporaines, les deux partenaires vont travailler et doivent dès lors trouver un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Beaucoup d'entreprises jouent sur cet équilibre en privilégiant une approche flexible du travail.

La flexibilité peut donc être remplie de plusieurs manières et les travailleurs et les employeurs peuvent l'interpréter différemment. Beaucoup de collaborateurs voient ainsi la flexibilité comme une possibilité d'utiliser l'une ou l'autre forme de travail à temps partiel ou des horaires de travail flottants.

### Travailleurs wallons : flexibilité au lieu d'avantages complémentaires

Malgré le succès des avantages complémentaires, les travailleurs wallons accordent surtout en premier lieu de l'importance à la flexibilité. Ceci apparaît de l'enquête SA Belgique (2010) de SD Worx.

Les trois premiers points du tableau ci-dessous portent sur l'une ou l'autre forme de travail flexible. Un petit plus loin dans la liste, il est aussi question du travail à domicile permettant un meilleur équilibre entre vie privée et vie familiale.

A quoi attachez-vous le plus d'importance?	
1	Prendre librement ses jours de vacances
2	Horaires de travail flottants
3	Horaires de travail variables
4	Budget de mobilité (voiture de société ou abonnement social)
5	Chèques-repas
6	Accueil d'enfants
7	Travail à domicile ou télétravail
8	Services de repassage et de nettoyage
9	Services de shopping

\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

### Près d'un tiers des travailleurs wallons veulent travailler à temps partiel

Dans le chapitre sur le profil du travailleur wallon, vous pouviez déjà lire que 25% des Wallons travaillent à temps partiel. Ce pourcentage est légèrement supérieur à celui de la Flandre (23%).

Les pourcentages sont également plus élevés en Wallonie pour les travailleurs qui veulent à l'avenir travailler à temps partiel. Ainsi 32% des travailleurs wallons déclarent avoir l'intention de travailler à temps partiel. Pour la Flandre, ce chiffre est de 28,5%, alors que la moyenne belge est de 29,5%.

Les travailleurs wallons interrompent également plus souvent leur carrière (10%) que leurs homologues flamands (6%), alors que la moyenne belge est de 8,7%.

### Années d'ancienneté: pas de grandes différences régionales

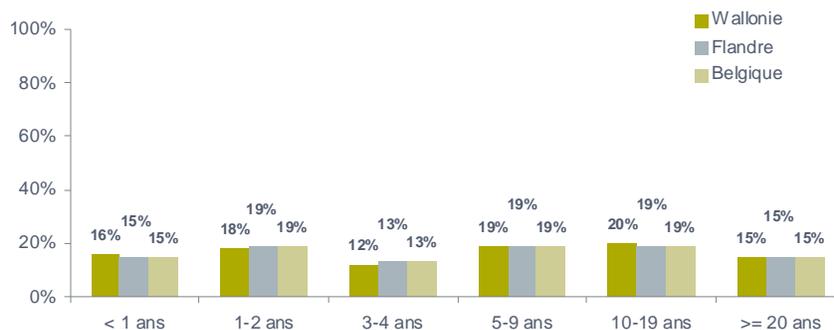
Le changement fait partie de la vie, c'est également le cas au niveau professionnel. Les travailleurs, qui en ont assez de leur travail, veulent trouver d'autres horizons. Certains collègues restent fidèles à leur entreprise durant de longues années, les autres passent d'un job à l'autre.

En Belgique, nous remarquons que les travailleurs dans les petites organisations changent plus rapidement de fonction et d'employeur que leurs homologues dans les grandes entreprises.

Les travailleurs restent en moyenne 11 ans au service des organisations de moins de 100 travailleurs. Ils restent en moyenne 3 ans de plus dans les organisations entre 100 et 999 travailleurs. Les chefs de file sont les entreprises de plus de 1.000 travailleurs où l'ancienneté moyenne est de 17 ans.

Au niveau régional, on ne constate pas de grandes différences entre la Wallonie et la Flandre par rapport au niveau belge.

#### Nombre d'années d'ancienneté

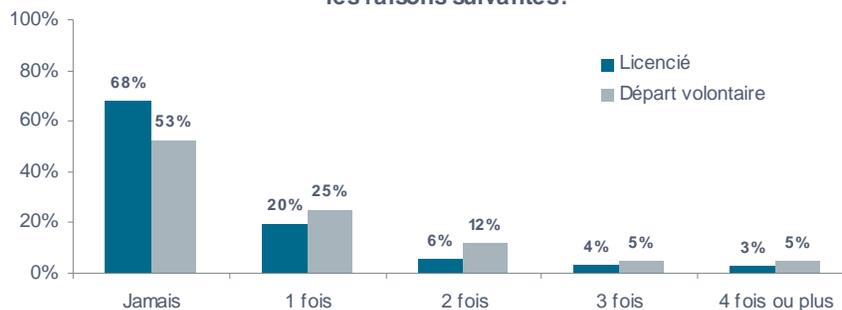


#### Les travailleurs wallons partent le plus souvent d'eux-mêmes

Un travailleur quitte son entreprise, soit parce qu'il est licencié, soit parce qu'il part de sa propre initiative. SD Worx a interrogé les travailleurs wallons sur les raisons pour lesquelles ils ont changé d'entreprise et combien de fois.

Il apparaît que les travailleurs, qui quittent volontairement leur employeur, sont plus nombreux que ceux qui sont licenciés.

#### Combien de fois avez-vous déjà changé d'employeur pour les raisons suivantes?



\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

Tout comme les autres travailleurs du pays, les travailleurs wallons quittent donc aussi plus souvent leur employeur qu'ils sont licenciés.

On remarque cependant que les Wallons changent moins souvent d'employeur qu'au niveau belge ou de la Flandre. Ils semblent dès lors plus attachés à leur fonction, emploi ou entreprise.

J'ai quitté moi-même mon employeur	Wallonie	Flandre	Belgique
Jamais	53%	42%	46%
1 fois	25%	25%	25%
2 fois	12%	15%	14%
3 fois	5%	8%	7%
4 fois et plus	5%	10%	8%

*\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010*

### Une mauvaise ambiance est la raison principale pour changer d'emploi

Les travailleurs ont généralement une bonne raison s'ils décident de changer d'emploi. SD Worx a énuméré seize causes possibles de départ et a demandé aux travailleurs wallons de se positionner face à celles-ci. Les collaborateurs interrogés devaient indiquer graduellement si la raison citée était importante ou non pour renoncer à leur emploi ('pas si important', 'relativement important' ou 'très important').

Si le travailleur wallon décide de changer d'emploi, le plus grand nombre de personnes interrogées (70%) invoque la mauvaise ambiance au travail comme une raison très importante. Suivent ensuite les mauvaises relations avec son responsable ou ses collègues, le manque de reconnaissance ou d'appréciation ou le mauvais équilibre travail-vie privée.

Les travailleurs flamands invoquent à peu de choses près les mêmes motifs pour changer d'emploi, mais pas dans le même ordre, ni dans la même proportion.

Trouvez-vous très importantes les raisons suivantes pour changer d'emploi?	Très important	Très important
	Wallonie	Flandre
Mauvaise ambiance au travail	70%	61%
Mauvaise relation avec son responsable	62%	48%
Mauvaise relation avec les collègues	61%	43%
Peu de reconnaissance et d'appréciation	60%	53%
Mauvais équilibre vie privée-travail	49%	24%
Mal rémunéré	44%	52%
Charge de travail	36%	23%
Contenu du job non intéressant	36%	37%
Mauvais environnement de travail (matériel, espace,...)	35%	28%
Mauvaise accessibilité (trajet domicile-travail)	35%	34%
Peu de possibilités de développement	31%	25%
Talents trop peu utilisés	28%	20%
Trop peu d'autonomie dans son job	27%	16%
Trop peu de responsabilités dans son job	20%	15%
Défi insuffisant pour le job	18%	25%
Mauvaise image de l'entreprise	16%	16%

\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

### 40% des travailleurs wallons disent que des discriminations existent dans leur environnement de travail

La discrimination au travail reste un problème. On pense traditionnellement au racisme, mais la notion de discrimination ne se limite pas à un désavantage ou à une inégalité de traitement sur base de la race ou de la couleur de peau. Les jeunes travailleurs, les plus âgés, les homosexuels (ou lesbiennes) et les handicapés sont eux aussi régulièrement confrontés à ce phénomène.

Mais la discrimination est-elle fortement répandue? Selon l'enquête SA Belgique de SD Worx (2010), près de 40% des travailleurs wallons répondent que des problèmes de discrimination existent dans leur environnement de travail. Le pourcentage est inférieur au niveau des travailleurs flamands (30%) et supérieur au niveau de leurs homologues bruxellois (45%).

SD Worx a examiné quelles formes de discrimination sont présentes dans les entreprises wallonnes. Des différentes possibilités, l'âge, la langue et le sexe sont les plus fréquemment citées. La conviction politique et la couleur de peau sont dans une moindre mesure également mentionnées, les moins citées sont les caractéristiques physiques, croyances et orientation sexuelle.

Quelles formes de discriminations existent dans votre entreprise?	Wallonie	Flandre
Age	23%	28%
Langue	18%	12%
Sexe	18%	18%
Couleur de peau	9%	14%
Caractéristiques physiques	7%	11%
Croyance	7%	6%
Orientation sexuelle	6%	4%
Conviction politique	12%	7%

\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

### L'ambition et l'esprit d'entreprise du travailleur wallon

Certaines personnes se montrent très ambitieuses dans leur travail et espèrent monter dans la hiérarchie de leur entreprise. On appelle cela le 'développement vertical'. D'autres collaborateurs, par contre, préfèrent améliorer leurs connaissances pour pouvoir élargir le contenu de leur job. On appelle cela le 'développement horizontal'.

En moyenne, un tiers des travailleurs belges (33,7%) a l'ambition de monter dans la hiérarchie de l'entreprise et plus d'un quart (27%) d'entre eux préfère se développer horizontalement. Les 39,3% restants restent plutôt dans le vague et ne semblent pas directement avoir de grandes ambitions.

Les chiffres en Wallonie sont les suivants: 35% veulent monter dans la hiérarchie de leur entreprise, alors que 24% désirent développer leurs connaissances. 41% se situent entre les deux.

Les travailleurs wallons, qui ont au moins une fois changé de fonction dans leur entreprise, sont les plus nombreux.

Combien de fois avez-vous déjà changé de fonction au sein de votre entreprise?	Wallonie	Flandre	Belgique
Jamais	58%	64%	60%
1 fois	20%	15%	17%
2 fois	8%	8%	9%
3 fois	7%	6%	7%
4 fois et plus	7%	7%	8%

\*Source : SA Belgique, SD Worx, 2010

## L'importance des formations

Nous faisons ci-dessus la distinction entre le 'développement vertical' et le 'développement horizontal' du collaborateur. La récolte d'informations et l'amélioration des connaissances pour pouvoir mieux exercer sa fonction (développement horizontal) témoignent également d'une certaine ambition.

Cela vaut certainement pour les travailleurs wallons qui sont plus nombreux que leurs homologues flamands à avoir pris une interruption de carrière pour se perfectionner. Ils sont 3,3% en Wallonie, alors qu'ils ne sont que 1,4% en Flandre.

Cet attrait pour les formations se traduit également dans l'intérêt pour un budget de formation. Sept travailleurs wallons sur dix sont intéressés par un tel avantage, alors qu'ils ne sont que 58% en Flandre<sup>4</sup>.

## Un quart des travailleurs wallons utilise les médias sociaux au travail

"Le monde est un village" est le titre d'une émission connue de la RTBF radio qui pourrait aussi s'appliquer au monde des entreprises.

De par l'évolution des moyens modernes de télécommunication, le monde professionnel est en effet devenu un 'grand village' où tout le monde peut communiquer avec tout le monde. Ce terme date déjà des années '60 et certains critiques rétorquent qu'il s'agit déjà d'un terme dépassé. Les nouvelles techniques se renouvellent en effet à vitesse fulgurante. L'internet, Facebook, Twitter, le 'conference call': le montier entier peut communiquer avec tout le monde en quelques secondes.

Le terme 'média social' est né suite à cette révolution digitale de la communication. Ce mot anglais renvoie à plusieurs plate-formes en ligne où les utilisateurs peuvent apporter du contenu sans l'intervention (ou très peu) d'une rédaction professionnelle. Sous la dénomination 'médias sociaux', sont notamment repris les weblogs, les fora et les réseaux sociaux tels que Hyves, Facebook, LinkedIn, Twitter et Yammer.

<sup>4</sup> Ces chiffres proviennent de l'enquête SA Belgique (2010) de SD Worx.



Même si l'utilisation des médias sociaux s'accroît et même si leurs possibilités d'utilisation sont de plus en plus connues, elles ne sont certainement pas encore utilisées par tout le monde. Un quart des travailleurs wallons dit utiliser ces nouvelles technologies au travail, alors qu'ils ne sont que 22% au niveau de la Flandre. 14% des travailleurs wallons les utilisent au travail aussi pour des raisons privées, les 11% restants ne les utilisent que pour des motifs professionnels<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ces chiffres proviennent de l'enquête SA Belgique (2010) de SD Worx

## Les effets de la politique wallonne du personnel



- Les chiffres d'absentéisme fluctuent fortement d'une région à une autre
- Fluctuations de personnel en 2009 : plus de travailleurs wallons sortants que d'entrants

### L'absentéisme pour cause de maladie

Dans la terminologie RH, on parle d'absentéisme de courte et de longue durée. Par absentéisme de courte durée, on entend toutes les absences pour cause de maladie de moins d'un mois. L'absentéisme de longue durée comprend les absences pour cause de maladie de plus d'un mois.

SD Worx a examiné l'absentéisme de courte et de longue durée en Belgique pour la période d'octobre 2009 à septembre 2010 et a fait la distinction par province.

Province	Absentéisme de courte durée	Absentéisme de longue durée
Anvers	2,40%	2,00%
Bruxelles-Capitale	2,49%	1,62%
Brabant flamand	2,41%	1,59%
Brabant wallon	2,42%	1,92%
Flandre occidentale	2,23%	2,02%
Flandre orientale	2,55%	2,06%
Hainaut	2,80%	2,60%
Liège	2,72%	2,61%
Limbourg	2,45%	2,54%
Luxembourg	2,49%	2,42%
Namur	2,96%	2,98%
<b>Total</b>	<b>2,46%</b>	<b>1,98%</b>

\*Source : Base de données de SD Worx

Au niveau wallon, le Brabant wallon et le Luxembourg présentent les meilleurs chiffres en matière d'absentéisme. Quand on compare les chiffres wallons et belges, on peut voir que la Wallonie a des chiffres d'absentéisme plus élevés, aussi bien pour l'absentéisme de courte durée (2,64%) que de longue durée (2,29%).

Les chiffres d'absentéisme sont souvent la partie visible de l'iceberg. Ces chiffres sont influencés par plusieurs éléments, notamment par le contenu du job et la satisfaction des collaborateurs. Jouer sur ces deux éléments dans l'organisation du travail peut certainement réduire l'absentéisme.

## Les fluctuations de personnel en 2009

Si l'on regarde les fluctuations de personnel en 2009, on constate une évolution négative nette en Wallonie. On a plus de travailleurs wallons sortants (16,95%) que d'entrants (15,96%).

Une remarque importante cependant : ces chiffres datent de 2009 (année de crise) et il est possible qu'on constate une amélioration en 2010.

	Wallonie	Bruxelles capitale	Flandre	Belgique
% d'entrée	15,96%	13,88%	14,60%	14,61%
% de sortie	16,95%	14,33%	15,48%	15,42%
% mouvement de personnel	33,07%	28,28%	30,21%	30,15%
% d'évolution nette de personnel	-0,99%	-0,45%	-0,88%	-0,81%

\*Source : Base de données de SD Worx

Globalement, on a constaté en 2009 en Belgique plus de sorties que d'entrées en service, surtout en Région wallonne et flamande. Des trois Régions, la Wallonie score moins bien (-0,99%) que la Flandre (-0,88%) et la Région de Bruxelles-Capitale (-0,45%). Une grande différence n'est cependant pas observable.

Pour la Wallonie, on remarque qu'un tiers des travailleurs ont changé d'employeur en 2009. La Wallonie connaît les chiffres les plus élevés à cet égard. Ces fluctuations de personnel engendrent des problèmes d'organisation au sein des entreprises et représentent de fameux défis pour les managers wallons RH qui doivent les gérer.

## Engagement en Wallonie: qu'est-ce qui motive le travailleur wallon?



- Les travailleurs engagés s'identifient à la mission et à la culture de leur organisation. Ils se montrent loyaux et sont les ambassadeurs de celle-ci.
- Ils réalisent de solides performances et des efforts supplémentaires qui garantissent le succès de leur organisation.

### Qu'entend-on par engagement?

En raison de l'internalisation croissante, les entreprises se doivent d'être de plus en plus compétitives et orientées résultat. Le credo est le suivant: obtenir le maximum de résultats avec le moins de coûts et d'efforts possibles. Au sein des RH, on accorde aussi toujours plus d'attention au bien-être et à la satisfaction des collaborateurs. Un collaborateur motivé obtient en effet de meilleurs résultats.

La combinaison de ces deux courants a donné naissance à la notion d'"engagement". Etre intrinsèquement motivé pour fournir de sa propre initiative de bonnes prestations et des efforts supplémentaires en faveur de l'entreprise et de ses résultats.

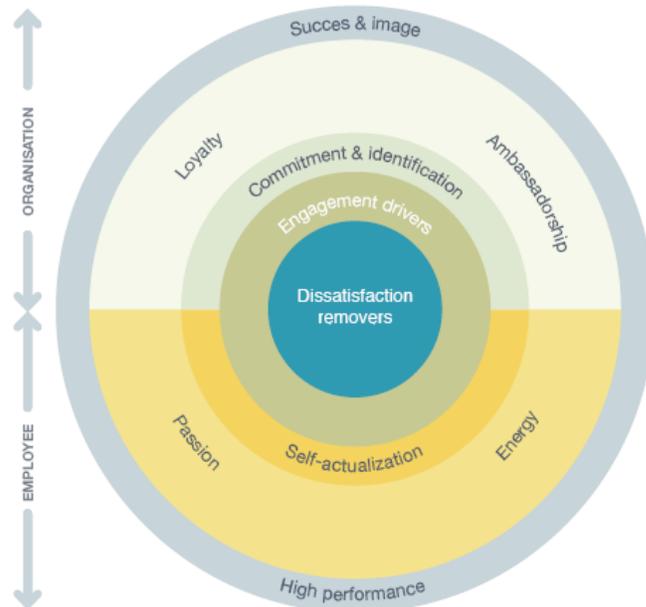
### Un collaborateur satisfait n'est pas nécessairement un collaborateur engagé

Au sein des RH, une distinction est faite entre un collaborateur satisfait et un collaborateur engagé. Un collaborateur satisfait fait son job et se sent bien à cet égard, mais ne donne pas nécessairement de la valeur ajoutée à son entreprise. Ce que fait, par contre, un collaborateur engagé. Ce dernier fournit, par des efforts supplémentaires, de meilleures prestations qui influencent positivement les résultats de l'entreprise.

Dans cette optique, on fait au sein des RH une distinction entre les facteurs qui font que les collaborateurs soient "satisfaits" (on les appelle les "facteurs évitant l'insatisfaction") ou "engagés" (on les appelle les "facteurs d'engagement"). Le premier groupe de facteurs fait en sorte que les conditions de base sont remplies pour que les collaborateurs soient contents, mais ne donne pas de garanties pour fournir d'excellentes prestations et de bons résultats. Cette sécurité, vous l'avez avec les 'facteurs d'engagement'.

## Modèle : satisfaction, facteurs d'engagement et résultats

Sur base des principes définis ci-dessus, SD Worx a développé un modèle RH pour le concept d'engagement'



Le centre du modèle comprend les 'facteurs évitant l'insatisfaction', c'est-à-dire les facteurs qui font qu'un collaborateur ne soit pas insatisfait au travail. Ces facteurs sont les suivants:

- une **sécurité d'emploi et de travail**;
- de bonnes **conditions financières** liées au travail;
- un bon **environnement social** (collègues, dirigeant,...);
- un bon **environnement de travail** et de bonnes **conditions de travail**.

Le deuxième cercle est formé par les 'facteurs d'engagement': les facteurs qui font en sorte que les collaborateurs soient intrinsèquement motivés et fournissent de ce fait des efforts supplémentaires qui ont un effet positif sur les résultats de l'entreprise.

SD Worx distingue six facteurs d'engagement:

- **Mission, vision et stratégie** : les travailleurs seront plus facilement engagés s'ils savent clairement quelle est la mission, la vision et la stratégie de leur entreprise.
- **Culture** : si les collaborateurs peuvent se retrouver dans la culture, les normes et les valeurs de l'entreprise, ils pourront plus rapidement s'y identifier.
- **Job** : le contenu du job d'un travailleur déterminera dans une grande mesure sa passion pour son travail.
- **Estime et reconnaissance** : les collaborateurs, qui reçoivent la reconnaissance et l'estime nécessaires, se voient pousser des ailes. Un feedback positif donne en effet un surcroît d'énergie.
- **Soutien** : les collaborateurs, qui sont suffisamment soutenus, pourront plus facilement réaliser leurs ambitions et leurs objectifs.
- **Possibilités d'apprentissage et de développement** : un collaborateur peut continuer à se développer en accumulant des connaissances et des compétences. Les collaborateurs talentueux forment ainsi une plus-value pour chaque entreprise.

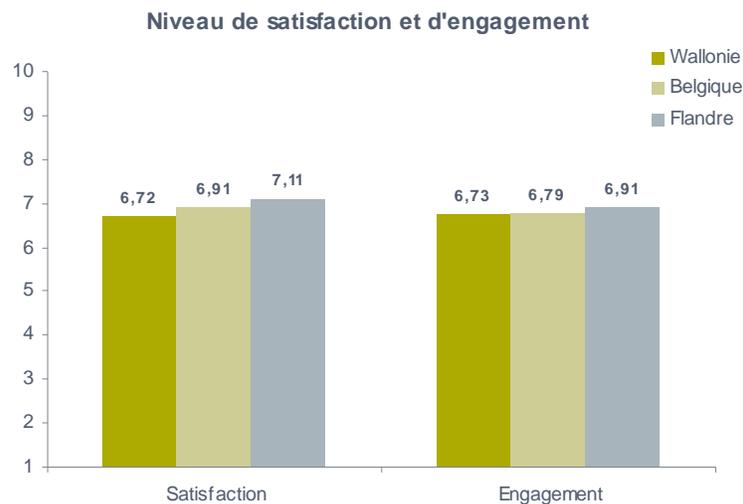
Si ces différents facteurs d'engagement sont présents dans l'entreprise, ils contribueront aux résultats suivants (cercles les plus à l'extérieur) qui se rapportent tant au collaborateur qu'à la firme.

- **Implication et identification** : elles découlent de la mission, de la vision, de la stratégie et de la culture de l'entreprise. Plus le travailleur peut se retrouver dans celles-ci, plus concerné sera le collaborateur par son entreprise et il pourra s'y identifier.
- **Epanouissement** : ce résultat découle de quatre facteurs d'engagement: job, estime, soutien et possibilités d'apprentissage. Ces quatre facteurs déterminent la mesure dans laquelle le collaborateur peut s'épanouir.
- **Loyauté et fonction d'ambassadeur** : si les collaborateurs se sentent concernés dans une organisation, ils se montreront loyaux vis-à-vis de celle-ci et se comporteront comme de véritables ambassadeurs. En d'autres mots, ils vont la défendre et la recommander à des externes.
- **Passion et énergie** : si les collaborateurs peuvent s'épanouir et réaliser leurs ambitions, cela leur donnera un surcroît d'énergie et de passion. Ces derniers sont indispensables pour un travailleur engagé.
- **Solides performances** : les collaborateurs engagés réalisent de solides performances et seront toujours disposés à faire des efforts supplémentaires pour leur employeur.
- **Succès et image** : les collaborateurs engagés contribuent aux bons résultats de l'entreprise. Et les entreprises, connaissant le succès, reflètent cette image vis-à-vis du monde extérieur.

### Le collaborateur wallon est-il satisfait ou engagé?

Début 2010, SD Worx a interrogé les travailleurs belges sur la question de savoir s'ils se considèrent comme satisfaits et/ou engagés. Ces chiffres ont ensuite été comparés aux résultats pour la Flandre et la Wallonie. (Source, SA Belgique, 2010)

Le graphique ci-dessous donne les résultats.



Sur une échelle de 1 sur 10, dont 10 signifie qu'il est extrêmement satisfait ou engagé, le travailleur wallon a un score de 6,72 quant à sa satisfaction. Le score pour l'engagement (6,73) correspond pratiquement à celui pour la satisfaction.

Nous pouvons tirer deux conclusions de ces chiffres.

D'un part, les chiffres pour la Wallonie diffèrent significativement de ceux au niveau belge tant pour la satisfaction que pour l'engagement. Pour la satisfaction, la Wallonie fait un peu moins bien que la Belgique. Lorsqu'on regarde le niveau d'engagement, là on constate que le fossé est moins grand entre la Belgique et la Wallonie.

D'autre part, les collaborateurs wallons sont dans une même proportion à la fois satisfaits et engagés. Les chiffres sont en effet quasi au même niveau. Cela n'est cependant pas le cas en Flandre. Chez eux, le niveau de satisfaction est supérieur au taux d'engagement; ce qui prouve qu'un travailleur satisfait n'est pas nécessairement un travailleur engagé.

On peut en conclure qu'en Flandre, on connaît plus de travailleurs satisfaits qui ne sont pas nécessairement engagés. En Wallonie par contre, un collaborateur satisfait est également un collaborateur engagé.

### Quels facteurs font des travailleurs wallons des collaborateurs engagés?

Vous avez pu lire ci-dessus la définition et le modèle RH développé par SD Worx autour de la notion d'"engagement". Une théorie n'est utile que si elle est testée dans la pratique.

Quels facteurs ou leviers d'engagement sont surtout importants pour le travailleur wallon?

Le tableau ci-dessous montre les différents facteurs évitant l'insatisfaction et les facteurs d'engagement. L'axe vertical reflète la mesure dans laquelle il est répondu à ces facteurs dans les entreprises wallonnes. L'axe horizontal montre l'impact que les différents facteurs ont sur l'engagement du travailleur.

Du graphique ci-dessous, on peut par exemple déduire que la sécurité d'emploi et la rémunération ont un impact très limité sur l'engagement. Il faut cependant tenir compte du fait que ces facteurs sont importants pour garder ses collaborateurs satisfaits, une condition sine qua non pour obtenir de l'engagement.

On obtient les résultats suivants pour les travailleurs wallons.



### Les travailleurs wallons sont surtout engagés par le contenu de leur job

Les travailleurs wallons sont très contents quant au contenu de leur job (haute valeur sur l'axe vertical). Ce facteur a en outre un très grand impact sur leur engagement (haute valeur sur l'axe horizontal), ce qui fait que beaucoup de travailleurs wallons se sentent engagés parce que le contenu de leur fonction répond à leurs besoins et attentes personnels.

Mon travail me passionne et m'inspire (score sur 10)

Wallonie	Belgique
6,8	6,7

### Les entreprises wallonnes doivent accorder beaucoup d'importance à la reconnaissance de leurs collaborateurs

Les clients externes m'apprécient pour le travail que je fais (score sur 10)

Wallonie	Belgique
7,8	7,7

Plus tôt dans la brochure, nous avons déjà pu voir que plus de la moitié des travailleurs wallons (60%) mentionnent le peu de reconnaissance comme une des raisons principales pour changer de job. Le travailleur wallon moyen accorde donc beaucoup d'importance à ce facteur, qui a en outre un grand impact sur l'engagement. Bien que la reconnaissance n'obtient pas un aussi bon score que le contenu du

job (fonction), le tableau ci-dessus fait cependant suffisamment apparaître que les entreprises wallonnes ont repris ceci dans leur politique (voir axe vertical: mesure dans laquelle ces critères sont remplis). Les entreprises wallonnes font donc de leur mieux pour continuer à entretenir ce facteur et même à encore le renforcer.

### Les entreprises wallonnes offrent trop peu de possibilités de développement

Le facteur 'possibilités de développement' a en Wallonie clairement un grand impact sur l'engagement des collaborateurs. Les travailleurs wallons ne sont cependant pas très contents de la manière à laquelle leur entreprise y répond (score peu élevé sur l'axe vertical). Les entreprises wallonnes, qui veulent obtenir de bons résultats avec des collaborateurs engagés, doivent donc consacrer suffisamment d'attention à des possibilités suffisantes de développement sur le lieu du travail. Plus tôt dans la brochure, nous avons en effet également vu qu'un manque de possibilités suffisantes de développement représente pour 31% des travailleurs wallons une raison importante de donner sa démission.

Je peux suffisamment développer mon talent dans l'organisation (score sur 10)

Wallonie	Belgique
6,2	6,2

### Les entreprises wallonnes ne sont pas toujours aussi ouvertes sur leur mission, leur vision, leur stratégie et leur culture

Je peux m'identifier avec les valeurs et la culture de l'organisation (score sur 10)

Wallonie	Belgique
5,9	6,2

Lorsque les collaborateurs savent clairement ce qu'est la mission, la vision et la stratégie de leur entreprise et lorsqu'ils peuvent se retrouver dans la culture, les normes et les valeurs de celle-ci, ils pourront plus rapidement s'y identifier et cela aboutira à plus d'engagement dans leur manière de travailler. Le travailleur wallon trouve cependant que son entreprise ne fait pas toujours suffisamment

apparaître ces éléments. Les entreprises ratent ainsi parfois encore trop de chances de laisser leurs collaborateurs s'identifier à elles.

## Les collaborateurs wallons sont moins contents du 'soutien' que leur donne leur organisation

Je reçois suffisamment de soutien de mon dirigeant (score sur 10)

Wallonie  
5,7

Belgique  
6,0

Le soutien est un levier important d'engagement. Le travailleur wallon ressent néanmoins un manque de soutien. Ce qui fait que l'engagement est moins élevé en Wallonie.

Il s'avère cependant que le travailleur wallon estime qu'il dispose de suffisamment d'autonomie dans l'exécution de son travail. Et ceci veut aussi dire

qu'il est content de la manière dont il peut organiser lui-même son travail (façon de travailler, planning et rythme). Le travailleur wallon a suffisamment de liberté dans son travail, mais il estime qu'il reçoit trop peu de soutien. Le dirigeant joue bien évidemment un rôle important dans ce cadre.

## Que peut lier un travailleur wallon à son organisation?

Le marché du travail se redresse tout doucement. Malgré une faible confiance du travailleur actuellement dans le marché du travail<sup>6</sup>, on peut s'attendre bientôt à une grande rotation de talents précieux pour l'organisation. On voit déjà maintenant une augmentation du pourcentage de travailleurs qui cherchent activement et passivement un autre job. C'est un phénomène qui se manifeste partout en Belgique. Justement pour cette raison, il est important de lier les collaborateurs à leur organisation.

Tout comme pour l'engagement, nous avons regardé l'impact des différents facteurs sur la rétention. Ce qui frappe en Wallonie (en comparant avec la Belgique) c'est que les relations sociales sur le lieu du travail sont LE levier le plus important pour la rétention. Ceci veut dire qu'une bonne ambiance de travail et de bonnes relations avec les collègues, les dirigeants et les clients (internes et externes) jouent un rôle important pour rester dans l'organisation.

J'ai une bonne relation avec mon dirigeant

Wallonie  
7,2

Belgique  
7,0

<sup>6</sup> Voir à ce sujet le communiqué de presse commun SD Worx/Références du 9 décembre 2010, consultable sur [www.sd.be](http://www.sd.be) (rubrique «Nouvelles et Presse»)

Du graphique ci-dessous, on peut également conclure que les relations sociales au travail sont bonnes en Wallonie.



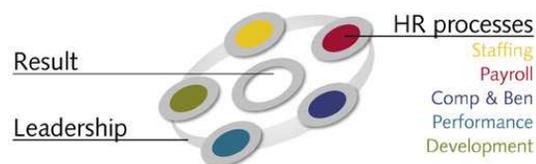
## Pourquoi SD Worx ?

SD Worx est la plus grande entreprise belge de consultance en matière de RH. Le groupe propose une offre de services complète relative à l'occupation de personnel.

Nous proposons des services de qualité dans toutes les disciplines RH. Nous vous prodiguons des conseils avisés en matière de Staffing, Development, Performance, Comp & Ben et Payroll. Dans ce cadre, nous attachons également une importance toute particulière aux conseils juridiques nécessaires et nous veillons à un assouplissement de votre administration.

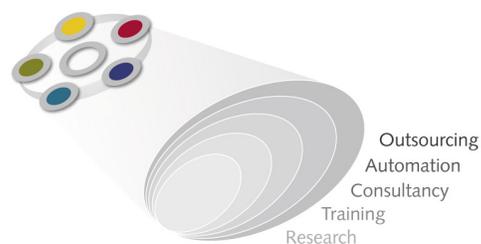
Notre vision Full Circle sur les ressources humaines repose sur la forte conviction que les RH doivent contribuer de façon mesurable à la réalisation de vos résultats organisationnels. Ceci requiert des processus RH efficaces et efficients. Mais atteindre des résultats exige également de disposer de dirigeants capables d'inspirer. Car votre politique RH globale ne peut réussir que si la hiérarchie transmet réellement cette politique aux collaborateurs. Vos supérieurs doivent également partir de cette stratégie pour donner forme à la politique RH.

La combinaison de l'ensemble de ces processus RH et du leadership permet d'obtenir des résultats organisationnels durables.



**Result = HR processes x Leadership**

Quel que soit le processus RH, nos 350 consultants vous proposent leurs connaissances et leur expérience à partir de cette même vision Full Circle. Ils perçoivent la relation entre l'ensemble des processus RH et la direction. Partant de cette vision, nous mettons sur pied diverses formations et vous fournissons une consultance orientée vers l'obtention de résultats. Nous vous proposons des solutions pragmatiques dans le domaine de l'automatisation et de la mise en œuvre de vos politiques d'intériorisation et d'externalisation. Notre expertise repose sur la recherche et les contrôles du marché effectués par notre centre de recherche.



© SD Worx 2010

Les droits de propriété intellectuelle liés à ce rapport appartiennent à SD Worx et sont protégés par droit d'auteur. La copie, l'adaptation ou la modification de tout ou partie de ce rapport, sous quelque forme ou de quelque manière que ce soit, sans autorisation expresse de SD Worx, est interdite. Toute infraction aura des conséquences civiles et pénales. SD Worx donne au lecteur de ce rapport l'autorisation de copier, d'imprimer et d'utiliser les données consultées à condition qu'il le fasse à des fins purement informatives, et à l'exclusion de toute reproduction, distribution, commercialisation ou exploitation parmi des tiers. Dans ce rapport, SD Worx respecte la vie privée conformément aux dispositions de la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée. Les dispositions de cette clause de non-responsabilité sont régies par le droit belge. Les tribunaux d'Anvers sont compétents.