

REFLECT



Une publication de la Fédération des Entreprises de Belgique

VBO FEB

LE NOUVEAU MONDE ^{DU} TRAVAIL ^{ET DES} TALENTS



✓ ... ET DU FERROVIAIRE
SOPHIE DUTORDOIR (CEO SNCB)
BENOÎT GILSON (CEO INFRABEL)
P 31

› INTERVIEW
L'HOMME ET LA MACHINE,
INÉLUCTABLEMENT LIÉS
JO CAUDRON
P 24



Des questions sur l'accord de gouvernement ?

Quelles sont les ambitions du gouvernement fédéral en matière de **pensions** et **d'absences de longue durée** ? Quels impacts pour votre **entreprise** ?

Rendez-vous le **lundi 17 novembre** pour une après-midi riche en enseignements de première main.

1 après-midi.
3 intervenants de prestige.
Une mine de réflexions.



Inscrivez-vous gratuitement.
ag.be/fr/forum2025



Ministre
des Pensions
Jan Jambon



Conseiller à la FEB
**Marie-Noëlle
Vanderhoven**



Économiste du
bien-être d'Oxford
**Jan-Emmanuel
De Neve**

Supporter de votre vie



AVANT-PROPOS

LES BONNES COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX BONS EMPLOIS

Nous nous trouvons à un tournant décisif. La technologie, la durabilité, la démographie et les changements de valeurs redessinent les contours de notre marché du travail. Ce qui fonctionnait hier ne suffit plus aujourd'hui. Ce qui fonctionne aujourd'hui sera dépassé demain. Si nous voulons conserver notre pertinence en tant qu'économie et société, nous devons agir sans tarder. De plus, si nous voulons continuer à assurer le financement de notre prospérité, davantage de personnes devront prolonger leur carrière professionnelle. L'objectif est clair : un taux d'emploi de 80 % de la population en âge de travailler, c'est-à-dire âgée de 18 à 67 ans.

INADÉQUATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL : UN DÉFI BIEN AU-DELÀ DES FRONTIÈRES BELGES

Depuis dix ans, à travers *Young Talent in Action*, la FEB rassemble des jeunes et des partenaires issus du secteur de l'enseignement, du monde des entreprises et de la sphère politique autour d'un objectif commun : construire un marché de l'emploi dynamique et tourné vers l'avenir. Ce nouvel univers du travail et des talents – qui au demeurant se concrétise déjà – nécessite des compétences à la fois actualisées et renouvelées. La digitalisation, la durabilité et la mondialisation sont à l'origine de nouveaux rôles, mais aussi de nouvelles attentes. De la cybersécurité à la production circulaire, de l'analyse de données aux soft skills : les compétences que nous développons aujourd'hui seront le socle de notre résilience en 2030. Tout cela nécessite une vision claire, ainsi qu'une politique axée sur l'apprentissage tout au long de la vie, un enseignement de qualité et une gestion stratégique des talents.

Mais les compétences seules ne suffiront pas à remplir nos objectifs. Il faut en parallèle des emplois adaptés et une meilleure adéquation entre formation et emploi. Trop nombreux sont les jeunes qui ne se sentent pas suffisamment armés pour intégrer le marché du travail. De leur côté, les employeurs peinent à trouver les profils qui leur conviennent. Selon les dernières statistiques d'Eurostat, moins de trois jeunes sur quatre (72,6 %) âgés de 15 à 34 ans sont actifs sur le marché de l'emploi dans notre pays. Le taux d'emploi des jeunes diplômés a même atteint son niveau le plus bas depuis huit ans. Ce phénomène de recul ne se cantonne pas à la Belgique : partout en Europe, nous constatons que le ralentissement économique, l'allongement des études et le décalage entre l'enseignement et le marché du travail freinent l'entrée des jeunes dans la vie active. Les jeunes sont en effet souvent les premiers à ressentir les effets d'un marché de l'emploi incertain. Pourtant, des pays comme l'Allemagne et les Pays-Bas montrent qu'une autre voie est possible : leur réussite, loin d'une coïncidence, est le résultat d'années d'investissement dans la formation en alternance, d'une coopération étroite entre le monde de l'enseignement et celui des entreprises, et d'un accompagnement actif des jeunes vers le monde du travail.

LE SALAIRE NE FAIT PAS TOUT : PLACE AUX VALEURS, AU BIEN-ÊTRE ET À LA QUÊTE DE SENS

La relation au travail évolue elle aussi. Pour les jeunes, ce ne sont plus uniquement le salaire ou la sécurité qui priment. Les attentes se tournent vers les valeurs, le bien-être et la recherche de sens. La « marque employeur »

ne se résume pas à de belles paroles et des slogans bien ficelés. Elle reflète un engagement authentique : en quoi mon travail contribue-t-il à l'intérêt général ? Les organisations qui misent sur la santé mentale, l'autonomie, le développement et le sens nouent des liens durables avec leurs collaborateurs, mais aussi avec la société.

En conclusion, notre réussite dépend d'une condition essentielle : ne laisser personne de côté. L'inclusion n'est en aucun cas un luxe social, mais une nécessité économique. Les personnes éloignées du marché du travail, les jeunes sans diplôme, les nouveaux arrivants... ne doivent pas être considérés comme des chiffres résiduels, mais des talents à valoriser. Investir dans leur activation, leur accompagnement et la collaboration ne profite pas qu'à l'individu : c'est toute notre prospérité collective qui en ressort renforcée.

Les messages portés dans ce REFLECT sont un appel aux entrepreneurs, aux décideurs politiques et aux organismes d'enseignement : l'heure est venue d'endosser pleinement leur leadership. L'évolution du monde du travail et des talents n'est pas une nouveauté subite, c'est une mission que nous avons la capacité et le devoir de mener ensemble grâce à l'innovation à la fois structurelle et humaine.

Bonne lecture !

Pieter Timmermans
CEO
VBO FEB



**« LES COMPÉTENCES QUE NOUS DÉVELOPPONS
AUJOURD'HUI SERONT LE SOCLE DE NOTRE
RÉSILIENCE EN 2030 »**

EXECUTIVE INSIGHT



04

LE PROFIL DE DEMAIN EST DOUBLEMENT HYBRIDE

Monica De Jonghe
VBO FEB:

« Abandonnons enfin
l'idée selon laquelle
l'enseignement a pour
seul but de préparer
à l'obtention d'un
diplôme. »

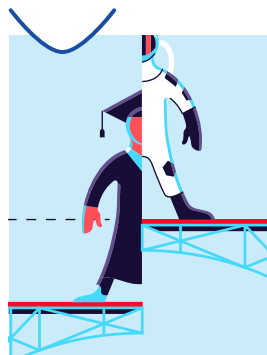
SKILLS OF THE FUTURE



LE CHANGEMENT REQUIERT DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Comment les secteurs
évaluent-ils la ou les
transitions sur le marché
du travail ?

JOBS OF THE FUTURE



10

ÉCOLE CHERCHE ENTREPRISE... ET VICE VERSA

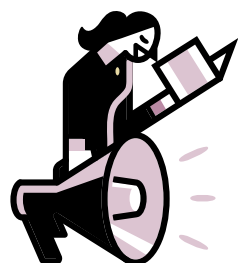
Impliquer davantage
les employeurs
dans les objectifs
d'apprentissage !

ÉTUDIANTS ENTREPRENEURS



YTIA Xplorer Award

Un coup de boost
pour les étudiants
entrepreneurs. Et les
gagnants sont...



BE PREPARED - REFLECT DÉCEMBRE 2025/JANVIER 2026

Tensions géopolitiques, guerre des tarifs douaniers, cyberattaques, pannes massives des réseaux informatiques ou énergétiques, impacts du changement climatique... Votre entreprise est-elle réellement prête à faire face ? Que font les autorités ? Sous le thème « Be Prepared », nous sonderons les menaces qui pèsent sur les entreprises belges et la manière dont elles se prémunissent — ou pas — contre ces risques disruptifs. Peut-on garantir la continuité de son activité dans un tel contexte ? Avec les autorités compétentes et des experts, nous partirons à la recherche de réponses.



EMPLOYER BRANDING



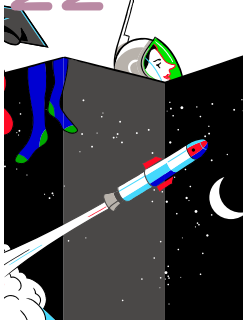
18

VOS VALEURS, VOTRE POLITIQUE DU BIEN-ÊTRE ET VOTRE RAISON D'ÊTRE ATTIRENT-ILS LES JEUNES ?

Plus de 60 % des
jeunes estiment que la
durabilité est un facteur
décisif dans le choix
d'un employeur

UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE GUIDÉE PAR L'IA

22



PRÊTS POUR LE CHANGEMENT

Même la Silicon Valley
peine à s'adapter au
rythme effréné du
changement. Et vous ?

LE STRATÈGE EN TRANSFORMATION JO CAUDRON

24



L'HOMME ET LA MACHINE, INÉLUCTABLEMENT LIÉS

« La plupart des
entreprises tâtonnent
avec l'IA, sans cadre
stratégique ni vision. »

DOSSIER MOBILITÉ FERROVIAIRE

31



SUR LES RAILS VERS 2045 ?

Quels axes
stratégiques
Sophie Dutordoir
(CEO de la SNCB)
et **Benoît Gilson**
(CEO d'Infrabel)
définissent-ils comme
fondamentaux pour
l'avenir du rail ?
Et quelle est
l'importance
de ces axes pour
nos entreprises ?

> 46 THÈMES

Une sélection de
dossiers suivis par nos
experts.

> 56 JURISPRUDENCE SOCIALE

> 58 LA FEB ENTREPREND

> 60 AGENDA FEB

Monica De Jonghe, Benoit Monteyne et Joris Vandersteene, des centres de compétence Emploi & Sécurité sociale et Europe & International de la FEB ont assuré le contenu rédactionnel de ce nouveau numéro de REFLECT.



EXECUTIVE INSIGHT

**Monica De Jonghe**

Administrateur-Directeur général et
Executive manager du centre de compétence
Emploi & Sécurité sociale de la FEB

**« NOUS AVONS BESOIN
DE L'ÉCLAIRAGE,
DE L'EXPÉRIENCE ET DE
L'ÉNERGIE DE CHACUN »**

LE PROFIL DE DEMAIN EST DOUBLEMENT HYBRIDE

Le nouveau monde du travail et des talents nécessite des profils doublement hybrides, de la cocréation et un leadership qui incarne des valeurs. Comment les jeunes, l'enseignement, les entreprises et les politiques peuvent-ils façonner ensemble cet avenir ?

Le marché du travail évolue à un rythme effréné. Quel est, selon vous, le plus grand défi structurel pour l'avenir du travail ?

« La principale matière première en Belgique est et reste la connaissance, et cela représente aussi le plus grand défi. Le monde évolue rapidement, tout comme les besoins et les exigences du marché du travail et, en particulier, la demande de compétences et de connaissances appropriées. Le défi pour les années à venir reste d'adapter constamment ces dernières à cette évolution de la demande et de l'anticiper. Le système d'enseignement ainsi que les structures organisationnelles doivent également évoluer - à la même vitesse. C'est pourquoi l'agilité, la flexibilité et une culture d'apprentissage positive doivent devenir inhérentes à la stratégie de chaque entreprise, car elles lui seront indispensables pour être suffisamment armée face à ce changement exponentiel. Dans le même temps, les pouvoirs publics ont pour mission d'encourager et de faciliter cette culture de l'apprentissage d'une manière réalisable pour toutes les parties prenantes. »

Comment le projet Young Talent in Action (YTia) se positionne-t-il dans ce contexte changeant ? Qu'est-ce qui fait sa spécificité ?

« Le dialogue authentique est l'élément unique qui différencie Young Talent in Action. La FEB a lancé ce projet en 2015, non pas comme un salon de l'emploi ou un programme de formation classique. L'ambition allait bien au-delà : YTia jette des ponts entre les jeunes, l'enseignement et les employeurs. Nous écoutons la jeunesse et la mettons réellement en contact avec les entreprises, mais en même temps, nous mettons toutes les parties - y compris les jeunes - au défi de repenser leur approche. Nous surmontons ainsi l'écueil du sens unique et créons des conditions intéressantes pour une cocréation prometteuse. »

Quels sont les signaux qui ressortent de vos discussions concrètes avec les jeunes, les entreprises et les partenaires de l'enseignement ?

« Il en ressort un grand besoin d'identifier les forces et les attentes. Les jeunes recherchent des perspectives et de l'engagement. Ils veulent travailler sur quelque chose qui a du sens et attendent de la flexibilité et du respect. De leur côté,

les employeurs signalent qu'il devient de plus en plus difficile de trouver des talents prêts à s'exercer. Les partenaires de l'enseignement, quant à eux, tentent de faire en sorte que leur offre reste pertinente et tournée vers l'avenir. Le mot d'ordre est la coordination, l'outil la cocréation : il ne s'agit plus de travailler chacun dans son silo ou son domaine d'expertise, mais de façonner ensemble l'enseignement et le nouveau monde du travail et des talents. »

L'un des thèmes récurrents de l'enquête FEB Bridging the future' est l'inadéquation entre l'enseignement et le marché du travail. Selon vous, qu'est-ce qui doit vraiment changer ?

« Abandonnons enfin l'idée selon laquelle l'enseignement a pour seul but de préparer à l'obtention d'un diplôme. Il doit préparer au développement d'une carrière. Il doit y avoir davantage d'expérience pratique, une collaboration plus étroite avec les entreprises et un accent plus marqué sur les aptitudes génériques : communication, compétences numériques, résolution de problèmes. Par ailleurs, l'enseignement doit surtout s'adapter plus rapidement, par exemple en intégrant les nouvelles technologies dans les formations ou en réorientant les programmes d'études vers des secteurs porteurs d'avenir. »

D'autres thèmes dominent le monde du travail aujourd'hui : la durabilité, la digitalisation, l'inclusion... Dans quelle mesure orientent-ils les besoins d'un marché du travail en mutation ?

« Le profil de demain est doublement hybride. Les compétences techniques sont importantes, mais la résilience, la soif d'apprendre et l'engagement communautaire le sont tout autant. Les entreprises ne cherchent plus tant à recruter des perles rares que des personnes capables de collaborer, de faire face au changement et de travailler sur la base de valeurs. D'autre part, les modes de travail deviennent également hybrides. Le lieu de travail évolue vers une combinaison entre l'humain et le numérique en vue de créer de la valeur, mais sans sacrifier la valeur ajoutée de l'interaction humaine. »

Cette création de valeur axée sur l'humain détermine en grande partie l'attractivité de l'employeur. La « marque employeur » est-elle en passe de devenir le nouveau Graal ?

« Les jeunes d'aujourd'hui percent sans peine les campagnes superficielles. Ils attendent de l'authenticité et veulent des garanties que les promesses d'une organisation se

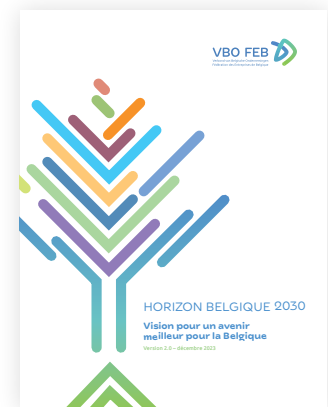
concrétiseront sur le lieu de travail. L'employer branding doit partir du cœur de l'organisation : comment traitez-vous vos collaborateurs, quelles opportunités offrez-vous, à quel point favorisez-vous réellement la diversité ? La marque employeur la plus puissante est une culture d'entreprise qui correspond à ce que vous véhiculez. Tout commence en interne avec les valeurs, le leadership et l'engagement. Une marque employeur forte repose principalement sur un comportement convaincant, et pas seulement sur des mots. Et cela commence par un leadership qui incarne les valeurs, soutient une culture de travail inclusive et communique de manière transparente sur les défis et les ambitions. L'engagement interne est ici essentiel : les collaborateurs sont en effet les meilleurs ambassadeurs ou... le miroir le plus critique. »

Quel rôle les autorités jouent-elles dans cette transition vers le nouveau monde du travail ?

« Les pouvoirs publics sont un facilitateur important, si ce n'est le plus important, pour mener à bien la transition. Occupant une position clé, ils doivent créer les conditions préalables appropriées, notamment une réglementation qui facilite la collaboration entre l'enseignement et les entreprises, introduit plus de flexibilité dans les parcours d'apprentissage et apporte un soutien ciblé aux groupes vulnérables. Aujourd'hui, il manque encore trop souvent d'espace pour expérimenter et de flexibilité pour pouvoir s'adapter rapidement. En plus de fournir des orientations, la politique doit encourager les écoles, les entreprises et les réseaux locaux à repenser leur approche, en tenant compte des aspirations des jeunes. »

Pour conclure : quel est le message commun que vous adresseriez aux jeunes, aux entreprises, à l'enseignement et au monde politique ?

« Misez autant que possible sur la collaboration et la confiance. Les défis sont trop importants pour s'y attaquer seuls. Nous avons besoin de l'éclairage, de l'expérience et de l'énergie de chacun. Les jeunes doivent avoir le sentiment que leurs idées sont les bienvenues, même si elles ne sont pas encore parfaites. Les entreprises doivent continuer à investir dans l'humain. L'enseignement doit continuer à former, même en dehors des salles de classe. Et la politique doit faire de la place à l'innovation, même si elle se heurte à des résistances. L'avenir du travail n'est pas une destination, mais un voyage commun. » ☐



HORIZON BELGIQUE 2030

Le nouveau monde du travail et des talents est également l'un des thèmes stratégiques d'« Horizon Belgique 2030 – Vision pour un avenir meilleur pour la Belgique ». En effet, seuls un marché du travail qui fonctionne bien et un système de sécurité sociale activateur permettront de (ré)orienter rapidement les ressources humaines et les talents vers les emplois prometteurs qui seront générés par les transitions numérique et verte.

Téléchargez notre plan d'avenir sur www.vbo-feb.be > publications > Horizon Belgique 2030. Version 2.0

¹ Depuis 2019, la FEB réalise l'enquête « Bridging The Future », en collaboration avec iVox, afin d'obtenir un aperçu des attentes des jeunes et des employeurs. Pour en savoir plus : www.feb.be > Publications > Enquête 'Bridging The Future' 2024

LE CHANGEMENT REQUIERT DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Notre société et notre marché du travail sont à un tournant décisif. Beaucoup de secteurs et d'entreprises sont en train de repenser leur gestion de fond en comble. Mais c'est plus facile à dire qu'à faire. Quel est l'impact réel de tous ces changements sur les emplois et les compétences de demain ? Young Talent in Action¹ est allé prendre la température dans onze secteurs. Comment évaluent-ils les transitions actuelles ? Mais surtout : que faut-il faire selon eux pour que notre économie et notre pays restent pertinents ?

Les différentes transitions auxquelles nos secteurs et nos entreprises sont confrontés requièrent une analyse approfondie de l'impact de ces changements sur les emplois et les compétences à l'horizon 2030. En étroite collaboration avec Agoria (la fédération sectorielle de l'industrie technologique) et Deloitte, la FEB a publié en 2023 le rapport « The future of work – Stratégies pour la transition numérique² ». Nous y cartographions les fonctions vouées à disparaître et celles qui gagneront en importance et examinons comment évoluer de manière optimale du point A vers le point B. Nous y formulons également des recommandations concrètes pour les entreprises, les individus et les responsables politiques.

Dans le prolongement de cette étude, la FEB et YTia ont mené des discussions avec onze secteurs en 2024. Ces entretiens en profondeur ont révélé **six tendances** qui auront un impact significatif dans tous les secteurs. Ils ont également analysé l'impact de ces évolutions sur les compétences et aptitudes dont nous disposons (et avons absolument besoin) aujourd'hui, mais aussi à l'avenir, pour sauvegarder notre économie et notre prospérité. Pour répondre efficacement aux évolutions susmentionnées et à leurs impacts et défis, des actions complémentaires sont nécessaires à quatre niveaux.

Collaboration et équipes interdisciplinaires

La collaboration intersectorielle entre différentes disciplines est de plus en plus nécessaire, en particulier dans des secteurs tels que la construction, la technologie et la chimie. Cette collaboration englobe le travail en équipe, la communication interculturelle et l'enrichissement mutuel entre les sciences, les technologies, l'ingénierie et les mathématiques (STIM).

La mondialisation et la localisation s'accompagnent de nouvelles opportunités, mais requerront également des compétences internationales : connaissance de l'international, aptitudes culturelles, compétences linguistiques, empathie et capacité d'adaptation...

Durabilité

La durabilité est un élément clé dans presque tous les secteurs, avec le passage aux technologies vertes, à l'économie circulaire et à l'utilisation de sources d'énergie renouvelable. Cela inclut également les matériaux durables, l'efficacité énergétique et les pratiques de fabrication éthiques afin de réduire l'empreinte carbone.

L'accent mis sur la durabilité contraint les entreprises à investir dans des activités axées sur l'ESG (Environnement, Social et Gouvernance), combinant techniques de production respectueuses de l'environnement et processus circulaires (E), bien-être des parties prenantes en amont et en aval (S) et bonne gouvernance (G). Cette évolution crée une demande en faveur d'experts en technologies environnementales, en durabilité, en bien-être et en recyclage.

¹ Young Talent in Action (YTia) est une initiative de la FEB visant à jeter des ponts entre les jeunes et le marché du travail, incluant des chefs d'entreprise, des employeurs et d'autres acteurs pertinents.

² www.youngtalentinaction.be/fr/analyses

Compétences et formation

La demande de compétences évolue dans tous les secteurs. Outre les compétences techniques traditionnelles, les compétences numériques, l'analyse de données, la cybersécurité et la connaissance des normes de durabilité sont devenues fondamentales. Des programmes de formation tels que l'apprentissage en alternance et la formation pratique gagnent du terrain pour préparer les jeunes à l'évolution de la demande (et de la stratégie de recrutement). Une collaboration (plus) intensive avec le monde de l'enseignement est jugée primordiale par tous les secteurs.

Le vieillissement du marché du travail requiert des stratégies de gestion des talents et l'apprentissage tout au long de la vie. Pour répondre aux besoins changeants et maintenir l'employabilité de leurs collaborateurs tout au long de leur carrière, les secteurs doivent investir dans leur formation continue et leur apprendre de nouvelles compétences.

Orientation marché et expérience client

Une approche désormais plus centrée sur le client, induite par la digitalisation et les tendances de consommation, est perceptible dans tous les secteurs. Cela inclut notamment la personnalisation des produits et des services, une optimisation du service à la clientèle et des expériences omnicanales dans le commerce de détail. Chaque secteur est confronté à des défis et des opportunités uniques résultant de tendances sociétales plus larges. La capacité à s'adapter, à rester flexible et à apprendre et innover en permanence est indispensable pour les individus et les organisations qui souhaitent prospérer ou rester pertinents au sein d'une économie mondiale en mutation rapide.

L'évolution du comportement des consommateurs et des exigences du marché peut entraîner des changements dans la demande de certaines compétences, par exemple en matière de marketing, de développement de produits et de gestion de l'expérience client.

Réglementation et conformité

Une réglementation stricte ainsi que le respect des normes et exigences sont essentiels dans des secteurs comme l'industrie pharmaceutique, la chimie, l'alimentation et le textile. Les professionnels doivent posséder une excellente connaissance des normes internationales, des règles de sécurité et des normes environnementales pour garantir la qualité et la sécurité des produits et des services.

Les changements qui s'opèrent sur le plan de la réglementation peuvent contraindre les entreprises à faire appel à des spécialistes juridiques, des compliance officers et des experts en affaires réglementaires pour veiller à ce qu'elles se conforment bien à l'ensemble des prescriptions.

Digitalisation et innovation technologique

Tous les secteurs concernés – de la construction et de la technologie au secteur pharmaceutique, en passant par la mode et les industries du bois et du textile – adoptent la digitalisation et les avancées technologiques. Concrètement, il s'agit de l'intelligence artificielle (IA), du machine learning, de l'IdO (internet des objets), de l'impression 3D et de l'analyse avancée des données. Ces technologies sont pleinement mises à profit pour améliorer l'efficacité, innover dans les produits et développer des solutions axées sur le client.

Le passage aux technologies Business 4.0 et à la digitalisation nécessite de nouvelles compétences, telles que l'analyse de données, la cybersécurité, l'intégration de l'IdO et la robotique. De nouvelles fonctions (data scientist, digital transformation manager, expert en machine learning...) sont ainsi appelées à se développer.

AU TRAVAIL !

Pour répondre efficacement aux évolutions liées aux défis susmentionnés, des actions complémentaires sont nécessaires à quatre niveaux.

1 Entreprises

■ Innovation technologique

Pour rester compétitives, les entreprises doivent continuer à investir dans les nouvelles technologies, telles que l'IA, l'IdO et l'automatisation.

■ Stratégies de durabilité

Les entreprises doivent implémenter des processus de production durables et développer des modèles d'économie circulaire permettant de fournir des produits et des services respectueux de l'environnement. Le tout dans le respect du bien-être et de la bonne gouvernance.

■ Gestion et développement des talents

Les entreprises doivent élaborer des stratégies de développement des talents et d'apprentissage tout au long de la vie, visant à actualiser en permanence les compétences de leurs collaborateurs et à veiller à leur employabilité tout au long de leur carrière.



2 Enseignement

■ Adaptation des cours

Les établissements d'enseignement doivent actualiser leurs programmes et leurs objectifs d'apprentissage pour répondre aux besoins de nouvelles compétences (analyse de données, cybersécurité, gestion de la durabilité...).

■ Collaboration avec l'industrie

La collaboration entre l'enseignement et le monde des entreprises doit être stimulée de sorte que les cours soient orientés vers l'avenir, qu'ils restent pertinents pour le marché du travail et que les étudiants puissent acquérir une expérience pratique.

■ Promotion de l'enseignement des STIM

L'étude des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques doit être encouragée afin de développer un socle solide de compétences techniques (Lire aussi « École cherche entreprise...et vice versa », p. 10).

3 Politique

■ Encouragement des investissements

Il importe d'adopter des mesures politiques (en matière de charges, de fiscalité, de R&D...) qui favorisent les investissements dans l'innovation et la durabilité.

■ Garantie de sécurité juridique

Des cadres réglementaires clairs et stables doivent être créés pour aider les entreprises à se conformer aux prescriptions environnementales et autres réglementations aux niveaux régional, national et européen.

■ Promotion de la coopération internationale

La coopération et les échanges internationaux doivent être stimulés de manière à renforcer la compétitivité mondiale et à faciliter l'accès à de nouveaux marchés.

4 Société

■ Conscientisation et acceptation

Le grand public doit être sensibilisé aux avantages des nouvelles technologies et des pratiques durables pour susciter un soutien en faveur du changement industriel.

■ Inclusion

L'inclusivité de la croissance doit être assurée en investissant dans les communautés et les travailleurs susceptibles d'être plus durement touchés par les changements technologiques et la mondialisation. □

Vous souhaitez connaître les tendances qui exerceront un impact significatif sur les emplois et les compétences dans tous les secteurs ?



Lisez le rapport complet
« **Skills of the future** » sur
www.youngtalentinaction.be/fr/analyses.

10:00

Organiser des
ateliers climat

14:00 • **Maintenant**

**Contribuer à un
avenir neutre
en carbone**

♀ Courcelles

19:00

Cours de saxophone

ON SE DIT À DEMAIN ?

Chez ENGIE, les grandes aventures démarrent par un simple “bonjour” et une envie de changer les choses. La transition énergétique est en marche, et vous, vous pouvez y contribuer. Envie d'apprendre, de vous dépasser et de faire la différence ? **Embarquez pour l'aventure de notre siècle !**

engie.be/jobs

ENGIE

ÉCOLE CHERCHE ENTREPRISE... ET VICE VERSA

« Le marché évoluant très rapidement, les programmes scolaires sont parfois vite dépassés ». Dans une interview récente¹, Pierre Stubbe, CEO de l'entreprise métallurgique du même nom, n'y va pas par quatre chemins : supprimer des formations économiquement pertinentes est irresponsable. « Et cela d'autant plus si l'on ne consulte pas le secteur concerné ». Quelle est l'origine de l'inadéquation entre l'enseignement et le marché du travail ? Et comment y remédier ?

Les employeurs à la recherche de la « pépite rare », du jeune diplômé idéal, alimentent la guerre des talents. Mais l'or n'est qu'un des éléments du tableau de Mendeleïev. Un marché du travail efficace et solide a besoin de tous les éléments/talents pour exister. L'enseignement et le monde des entreprises partagent la responsabilité de promouvoir cette intégration. Malgré de nombreux efforts, l'inadéquation entre l'offre et la demande reste problématique : 44 % des jeunes estiment que l'école ne les prépare pas suffisamment au marché du travail. Parmi les employeurs (82 %), cette conviction est encore plus forte, selon l'enquête organisée fin 2023 par la FEB auprès des jeunes et des employeurs².

Comment pouvons-nous réagir à ces constats récurrents ? Que font déjà les acteurs concernés et où/comment peuvent-ils faire plus ? Et surtout, qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas ? Généralement, les réponses ne sont pas évidentes. En effet, l'organisation de l'enseignement en Belgique est une compétence régionale, alors que la pénurie de talents qualifiés et l'inadéquation entre l'offre et la demande dépassent le contexte régional.

Afin de mieux cerner les problèmes et de fournir des réponses pertinentes, la FEB a organisé des débats avec des experts du monde universitaire et du monde des entreprises. Leurs conclusions ont été compilées dans un White Paper (voir le lien à la fin de cet article). Nous faisons un zoom sur quelques-unes de leurs observations et visions marquantes.



**« INVESTIR DANS DES
INFRASTRUCTURES POUR
TOUS LES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT
INDIVIDUELLEMENT N'EST
PAS RENTABLE »**

¹ <https://www.standaard.be/economie/de-mismatch-tussen-praktijkonderwijs-en-de-arbeidsmarkt-een-opleiding-schrappen-waar-economisch-nood-aan-is-dat-zou-toch-niet-mogen/68359285.html>

² Vous pouvez consulter le rapport à l'adresse suivante : https://cdn.vbo-feb.be/vbo-feb/2023/12/18145711/YTIA23_Report_A4_FR_NoCutBleed-1-1.pdf



METTRE EN PLACE UNE INFRASTRUCTURE DE FORMATION CENTRALISÉE

Pouvons-nous laisser les jeunes terminer leurs études supérieures sans jamais avoir vu ce qui se passe au sein d'une entreprise ? Les universitaires font valoir que les enseignants des parcours de bachelier et de graduat ont souvent eux-mêmes un pied dans le monde des entreprises et peuvent donc enseigner en connaissant le terrain. Dans le sud du pays, par exemple, la Fondation pour l'Enseignement (www.fondation-enseignement.be),

avec un programme comme « Entrapprendre », immerge les enseignants dans le monde des entreprises dans des secteurs très divers.

Par opposition à la connaissance, on peut dire qu'il existe à peine une infrastructure à la pointe dans bon nombre d'établissements de l'enseignement secondaire ou supérieur. Les employeurs sont clairs : les entreprises ne sont pas en mesure d'investir dans des infrastructures de formation pour tous les établissements d'enseignement pris individuellement. Ils sont favorables à la mise en place d'une infrastructure centralisée au niveau local, tant pour les jeunes que pour les enseignants. Mais pour cela, les écoles doivent dépasser leurs propres limites et moins se concurrencer les unes les autres. Dans cette optique, les établissements d'enseignement devraient rationaliser le nombre de formations.

«INTRODUISEZ UNE DATE D'EXPIRATION SUR LES DIPLÔMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR»

DURABILITÉ LIMITÉE DU DIPLÔME

Apprentissage sur le lieu de travail, stage ou job étudiant... Le fait est que le monde (et donc le marché du travail) évolue si rapidement aujourd'hui que le secteur de l'enseignement et le monde des entreprises doivent stimuler la capacité et la culture d'apprentissage des jeunes et des collaborateurs. En effet, la durabilité d'un diplôme est limitée, ce qui fait de l'apprentissage tout au long de la vie une nécessité pour toute personne qui veut rester employable jusqu'à la fin de sa carrière.

Quelle est la valeur d'un diplôme dix ans après sa date d'obtention pour quelqu'un qui va postuler à nouveau ? L'expérience professionnelle acquise dans l'intervalle est devenue beaucoup plus pertinente que le contenu de ce diplôme. Pourtant, aujourd'hui, le monde des entreprises se focalise encore trop sur l'instant présent (« comment pourvoir mes postes vacants ? »), alors que ce modèle 'plug and play' est dépassé par les faits.

Les employeurs attendent des pouvoirs publics qu'ils actualisent les leviers actuels – souvent peu efficaces – destinés à encourager l'apprentissage tout au long de la vie, et qu'ils réduisent l'excès d'incitants et de règles.

IMPLICATION DES EMPLOYEURS DANS LES RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE ?

En Flandre, la Commission de l'enseignement statue sur la macro-efficacité des programmes de l'enseignement supérieur. Les employeurs ne sont pas représentés au sein de cette Commission. Une occasion manquée, selon les universitaires. La NVAO³, quant à elle, ne se prononce sur la qualité d'un programme qu'après l'examen de la Commission, sur la base d'objectifs d'apprentissage spécifiques à un domaine (« Quelles doivent être les connaissances et aptitudes spécifiques d'un comptable ? »). Les écoles supérieures traduisent ensuite ces objectifs d'apprentissage spécifiques à un domaine en objectifs d'apprentissage d'une formation. Les employeurs ne sont guère impliqués dans l'élaboration des objectifs d'apprentissage spécifiques à un domaine par le Conseil flamand des universités et des écoles

³ L'Organisation d'accréditation Pays-Bas/Flandre (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, NVAO) a été créée par traité en 2005 par les gouvernements néerlandais et flamand en tant qu'organisation d'accréditation indépendante binationale afin de fournir une évaluation experte et objective de la qualité de l'enseignement supérieur aux Pays-Bas et en Flandre. - <https://www.nvao.net/nl>

supérieures (Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad, VLUHR – pour les bacheliers et les masters) ou par le Conseil flamand des écoles supérieures (Vlaamse Hogescholenraad, VLHORA - pour les graduats)⁴. Là encore, il s'agit d'un levier inexploité.

Les employeurs souhaitent être impliqués non seulement dans la création de nouvelles formations, mais aussi dans leur (éventuelle) suppression – ou rationalisation. Ou, comme le dit Pierre Stubbe : *« Il ne devrait pas être permis de supprimer des formations répondant à un besoin économique. Surtout sans consulter le secteur concerné. »*

Par ailleurs, les employeurs et les experts en pédagogie estiment que la procédure d'adaptation du contenu est beaucoup trop complexe, ce qui fait que l'offre (renouvelée) est trop souvent dépassée par la réalité.

Il y a de l'espoir. Grâce à un plan d'action récent, cinq organismes d'enseignement, quatre fédérations industrielles et l'organisation patronale Voka unissent leurs efforts pour sortir l'enseignement en alternance du marasme. Dans ce cadre, les réseaux d'enseignement s'engagent en tous cas à ne plus supprimer de formations sans que le secteur en soit informé. *« Pour la première fois, les entreprises et les acteurs de l'enseignement se sont rapprochés »,* a déclaré Jolyce Demely, directrice générale d'Agoria, la fédération du secteur technologique⁵. *« Il s'agit d'une nécessité absolue, car l'industrie a besoin de talents. Cette collaboration est le début d'un nouveau partenariat. »* 



Vous trouverez plus de précisions sur les tenants et les aboutissants des experts de terrain du monde académique et du monde des entreprises dans le **White Paper « Jobs of the Future. Corriger l'inadéquation entre l'enseignement et le marché du travail »** sur www.youngtalentinaction.be/fr/analyses.

RECOMMANDATIONS

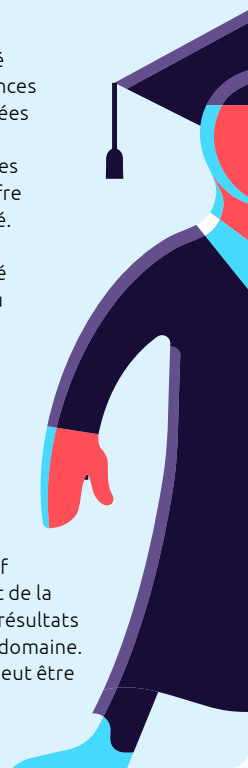
Il y a toujours moyen de faire mieux. À partir des entretiens avec les professionnels et les experts de terrain, nous distillons ci-dessous quelques recommandations à la fois pour les entreprises et l'enseignement.

POUR LES EMPLOYEURS

- Mettez à disposition des écoles l'infrastructure de formation (matériel, machines, technologie, connaissances...) localement, mais de manière centralisée. Investir dans des infrastructures pour tous les établissements d'enseignement individuellement n'est pas rentable.
- Conférez au stage un rôle à part entière dans l'organisation et faites-en une partie intégrante des activités de l'entreprise. De cette façon, le projet de stage sera adapté aux besoins et apportera une véritable valeur ajoutée tant pour l'entreprise que pour le stagiaire.
- Communiquez dans les offres d'emploi de manière claire et transparente sur l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie et promouvez l'offre de formation continue au sein de l'entreprise.

POUR LE MONDE DE L'ENSEIGNEMENT

- Introduisez une date d'expiration sur les diplômes de l'enseignement supérieur. La société et le marché du travail changent si rapidement que les connaissances et compétences acquises et appliquées sont dépassées après cinq à six ans.
- Simplifiez la procédure d'actualisation du contenu des formations. Cette procédure est si lourde qu'une offre (renouvelée) est trop souvent dépassée par la réalité.
- Actualisez le modèle de financement existant de l'enseignement supérieur afin qu'il puisse être utilisé comme levier pour orienter efficacement le contenu des formations.
- Rationalisez le nombre – pas la diversité – de formations. Mettez un terme à la concurrence interne entre les écoles en offrant à toutes le même programme de formation (élargi).
- Introduisez un test des talents obligatoire – mais non contraignant – pour chaque jeune amené à choisir ses études (pour l'enseignement tant secondaire que supérieur).
- Permettez aux employeurs de jouer un rôle plus actif et constructif dans la détermination respectivement de la macro-efficacité d'une formation supérieure et des résultats d'apprentissage se rapportant spécifiquement à un domaine.
- Élaborez un programme d'études STIM intégré qui peut être repris par toutes les écoles secondaires.



⁴ La NVAO valide les objectifs d'apprentissage spécifiques à un domaine pour les programmes de master, de bachelier et de graduat (HBO5) en Flandre.

⁵ Lire « Stop définitif aux termes 'aso', 'tso' et 'bso' en Flandre ! » sur www.youngtalentinaction.be



Ensemble, faisons décoller vos ambitions !

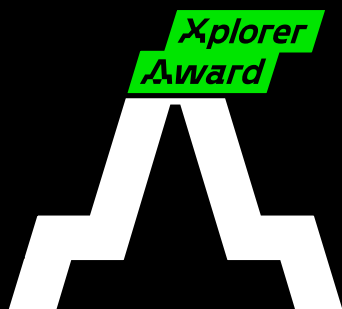
Brussels Airport investit dans l'aéroport de demain, pensé pour répondre aux aspirations d'une nouvelle génération de passagers, d'entreprises et de communautés. Pour construire cet avenir, nous recrutons des jeunes talents désireux de contribuer à une aviation durable.

We're ready for take-off. Et vous ?

YTIA Xplorer Award

LE COUP DE BOOST POUR LES ÉTUDIANTS- ENTREPRENEURS AUX AMBITIONS SANS FRONTIÈRES

Au début de l'année, la FEB a lancé le « YTIA Xplorer Award », un concours destiné aux étudiants-entrepreneurs. L'objectif ? Préparer à un avenir international la jeune génération d'entrepreneurs aux ambitions débordantes. Dans un monde où 85 % de la croissance économique se déploie en dehors des frontières européennes, adopter une réflexion et des activités internationales ne relève désormais plus de la simple opportunité, mais d'une nécessité absolue pour une croissance durable.



UN TREMLIN INTERNATIONAL POUR LES JEUNES TALENTS

La Belgique compte plus de 8 000 étudiants-entrepreneurs. Chacun d'eux nourrit le rêve de développer avec succès sa propre entreprise. Mais quiconque souhaite réellement évoluer doit oser se projeter au-delà des frontières nationales. Dans un pays comme la Belgique, une économie ouverte qui vit des exportations, il est plus que jamais essentiel de promouvoir l'importance du commerce et de la coopération à l'international.

Grâce au YTIA Xplorer Award, une initiative qui s'inscrit dans le cadre de la plateforme dédiée aux jeunes « Young Talent in Action » (YTIA), cinq étudiants-entrepreneurs bénéficient d'une plateforme unique. Celle-ci leur permet d'élargir leurs horizons, d'approfondir leurs connaissances et de puiser leur inspiration auprès de personnalités fortes d'une solide expérience. Et ce, lors d'un voyage organisé à l'étranger à l'occasion d'un événement professionnel prestigieux. Pour cette première édition, les cinq lauréats s'envolent vers le Japon dans le cadre d'un voyage d'étude et de réseautage, avec pour point d'orgue la visite de l'Expo universelle d'Osaka. Mais ce n'est pas tout : ils remportent également un parcours de croissance intensif, incluant un accompagnement par des CEO expérimentés et des ateliers spécialisés visant à propulser leurs entreprises sur leur trajectoire de croissance.

Avec cet award, la FEB ne se contente pas de récompenser de jeunes entrepreneurs, elle souhaite avant tout les encourager. En étant mis en relation avec des experts et immergés dans un nouvel environnement, ils acquièrent des connaissances et tissent des liens qui boostent leur croissance (internationale).

Le jury n'a pas fait sa sélection à la légère. En avril 2025, il a retenu dix finalistes parmi une série de candidatures. Ces derniers ont eu l'occasion de présenter leur entreprise devant un jury composé de cinq CEO et dirigé par Pieter Timmermans, CEO de la FEB. Le jour même, le jury a désigné les cinq lauréats de la première édition du YTIA Xplorer Award.

DESTINATION CONNUE RECYCLAGE GARANTI



valipac

Valipac est la première organisation européenne à avoir réussi à établir une cartographie précise des déchets d'emballages industriels en plastique et à contrôler les recycleurs. Une initiative qui garantit que vos déchets d'emballages sont effectivement recyclés. **Et ça, c'est bon pour vous et pour la planète!**

Plus d'infos sur valipac.be

LES CINQ XPLORERS

1

Jade Daems

NoLobster

Avec son brumisateuse de crème solaire, Jade offre une protection solaire rapide et facile d'application lors d'événements et de festivals. En combinant un produit innovant à une identité visuelle forte, NoLobster affiche clairement son ambition : s'imposer à l'international.

3

Jeroen Gui

JustGuard

Jeroen a créé JustGuard, une plateforme en ligne spécialisée dans la détection et la neutralisation de campagnes de phishing. À l'aide d'algorithmes intelligents, JustGuard identifie les URL malveillantes et les tentatives de phishing, souvent avant même que les sites web ne deviennent actifs.

2

Laure De Schoenmacker

Equtrade

Avec Equtrade, Laure développe une plateforme innovante qui ouvre le marché traditionnellement fermé du commerce des chevaux. Dans un secteur qui fonctionne généralement par l'intermédiaire de réseaux exclusifs, Equtrade centralise des contacts fiables du monde entier au sein d'un système unique et transparent, sans compromis sur la discrétion et le contrôle.

4

Ruben Van Geenbergh

JustSavinnovate

Ruben, grand passionné de BMX, a conçu le KidReach Adjustable Lever : un levier de frein réglable pensé pour les jeunes pilotes de BMX. La sécurité et l'ergonomie sont au cœur de sa mission, avec un but précis : rendre l'industrie du vélo plus adaptée aux enfants.

5

Basile Midrez

Instructo

Basile est le fondateur d'Instructo, un assistant éducatif basé sur l'IA qui aide les étudiants à utiliser l'intelligence artificielle de manière structurée, raisonnable et personnalisée. L'objectif ? Rendre les étudiants plus intelligents, pas plus paresseux.



« LE YTiA Xplorer Award EST UN RÉEL INVESTISSEMENT DANS L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES QUI VISE À METTRE EN LUMIÈRE L'IMPORTANCE DE L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL »

KICK-OFF DAY : APPRENDRE ET SE LANCER DANS L'AVENTURE

Début juillet, le « vrai » travail a commencé lors du « Kick-Off Day » officiel. La journée a débuté avec un aperçu du programme de l'année à venir, suivi d'une masterclass sur l'entrepreneuriat international animée par BNP Paribas Fortis. Pendant le lunch, les membres du jury ont rejoint les lauréats, marquant ainsi le lancement du programme de mentorat. L'après-midi a été encore plus riche en contenu et en inspiration : se sont succédé une interview de groupe avec la revue hebdomadaire Trends/Trends-Tendances, un avant-goût de l'Expo 2025 par l'ambassade du Japon et un atelier sur le marketing créatif assuré par Kwin Agency. Une table ronde avec Eléonore Simonet, ministre des Classes moyennes, des Indépendants et des PME, a approfondi la question des opportunités et des défis de l'entrepreneuriat pendant les études.

À LA DÉCOUVERTE DU JAPON

Du 9 au 16 septembre, les cinq lauréats du Xplorer Award se sont envolés pour Tokyo et Osaka dans le cadre d'un voyage d'étude et de réseautage intensif. Cette semaine leur a offert une immersion unique dans le monde de l'entrepreneuriat international. Ils ont eu l'opportunité de rencontrer des acteurs clés qui soutiennent l'esprit d'entreprise et la croissance internationale, tels que l'ambassade de Belgique, les agences régionales de commerce, la Chambre de commerce belgo-luxembourgeoise au Japon (BLCCJ) et Keidanren, l'équivalent japonais de la FEB. Ce voyage a également été marqué par des échanges inspirants avec des personnalités influentes du monde économique et de la sphère politique. Le point d'orgue du programme fut la visite de l'Expo 2025 à Osaka, où les Xplorers ont littéralement pu « découvrir le monde ».

INVESTISSEMENT DURABLE DANS LE TALENT

Bien plus qu'un simple concours, le YTiA Xplorer Award est un réel investissement dans l'entrepreneuriat des jeunes et une campagne visant à mettre en lumière l'importance de l'entrepreneuriat international¹. À travers ce prix, la FEB souhaite mettre à l'honneur le vaste vivier de jeunes talents dont dispose la Belgique. Il incombe à la FEB et à tous les entrepreneurs de donner des ailes à ces talents, au-delà des frontières nationales. 



Basile Midrez

Jeroen Gui

Ruben Van Geenbergh

Laure De Schoenmacker

Jade Daems

LA RÉCOMPENSE

1. **Un voyage d'étude et de réseautage au Japon** en septembre, rythmé par des rencontres inspirantes à Tokyo et couronné par la visite de l'Expo 2025 d'Osaka.
2. **Une masterclass sur l'entrepreneuriat international** dispensée par des experts de BNP Paribas Fortis. Au cœur du programme : analyse de risque, croissance internationale et financement.
3. **Un atelier sur le marketing et la communication en ligne** animé par Kwin Agency. Sont abordés : le branding, la stratégie et la création de contenu.
4. **Le mentorat par un CEO** qui endossera le rôle d'interlocuteur stratégique pendant un an, chaque membre du jury accompagnant un lauréat tout au long de son parcours de croissance (internationale).
5. **Des rencontres prestigieuses** et des connexions (internationales) avec des personnalités clés issues du monde des entreprises et de la politique.

CEO MEMBRES DU JURY ET MENTORS

1. Olivier Dufrasne, président d'Ecosteryl
2. Emmanuel Flaam, CEO et fondateur de Netalux
3. Davio Larnout, CEO et cofondateur de Superlinear
4. Sara Oualad, CEO de MolenGeek
5. Marie Van den Broeck, fondatrice et CEO de My Add On

¹ À l'automne 2025, la FEB publiera, en collaboration avec Ageas Group, un White Paper sur l'entrepreneuriat international. Il portera sur les tendances, les opportunités, les risques et les pièges, la gestion des talents, l'assurance et le financement... Plus d'informations arriveront prochainement sur www.feb.be et les réseaux sociaux de la FEB.

VOS VALEURS, VOTRE POLITIQUE DU BIEN-ÊTRE ET VOTRE RAISON D'ÊTRE ATTIRENT-ILS LES JEUNES ?

Le marché du travail évolue à une vitesse fulgurante. Les organisations sont confrontées à des pénuries de main-d'œuvre, à la rotation du personnel et à une génération qu'on n'attire pas avec des paquets salariaux traditionnels ou des symboles de statut. Pour les employeurs, le développement stratégique d'une image de marque attrayante n'est plus un luxe, mais une nécessité. A fortiori s'ils veulent vouloir attirer et retenir des jeunes. La génération Z et les jeunes milléniaux recherchent plus qu'un emploi, ils sont à la recherche de sens, de valeurs et d'un endroit où ils peuvent être eux-mêmes.

Les jeunes collaborateurs (potentiels) sont numériques, critiques et sensibles aux valeurs. Ils posent des questions fondamentales : « Comment puis-je contribuer à un ensemble plus large ? Quel est l'engagement de l'organisation en faveur de l'environnement et de l'inclusion ? » Une enquête récemment menée dans le cadre du projet Young Talent in Action (YTIA)¹ montre que deux tiers des jeunes estiment que la durabilité est un facteur décisif dans le choix d'un employeur. La moitié d'entre eux pensent également que les entreprises devraient jouer un rôle plus actif dans les questions sociétales et environnementales.

Par ailleurs, les jeunes attendent autonomie, flexibilité et croissance personnelle. Ils aspirent à avoir des responsabilités plus rapidement, recherchent un équilibre et voient leur travail comme une extension de leur identité, pas comme leur identité.

L'IMAGE DE MARQUE DE L'EMPLOYEUR, UN OUTIL STRATÉGIQUE

L'image de marque de l'employeur va bien au-delà d'une campagne avec de beaux visuels. C'est la transposition de la culture d'entreprise à chaque interaction avec les collaborateurs (potentiels) : de la candidature à l'entretien de départ, de l'accueil à l'activité des anciens.

¹ www.youngtalentinaction.be/fr/enquetes/bridging-future-2024-0



clé pour un recrutement intelligent: capter les meilleurs talents dès leurs études.



Plus de la moitié (54%) des étudiants belges choisissent délibérément un job d'étudiant en lien avec leurs études et leurs ambitions. Pour eux, ce n'est pas seulement pour gagner de l'argent, mais également pour investir dans leur avenir. Et c'est une bonne nouvelle pour les employeurs. Dans un marché du travail sous tension, ce groupe de talents motivés est une manière intelligente, souvent sous-estimée, de combler des postes vacants tout en investissant dans les talents de demain.

du job d'appoint au réel impact commercial

Autrefois, les étudiants travaillaient principalement dans le commerce de détail ou l'horeca. Aujourd'hui, ils contribuent activement aux tâches essentielles de leurs employeurs: les étudiants en marketing optimisent les campagnes, les étudiants en informatique aident à l'implémentation d'outils, les futurs ingénieurs améliorent les processus...

Ces étudiants ont également beaucoup à offrir à votre entreprise, et pour plusieurs raisons:

- **Ils apportent une motivation concrète.** Les étudiants qui optent pour un job en lien avec leurs études ont le désir d'apprendre et de faire la différence. Une motivation qui se remarque aussitôt sur le terrain.
- **Leur statut est un gage de flexibilité.** Que ce soit pour un jour par semaine, un projet estival ou une collaboration tout au long de l'année académique, le statut d'étudiant offre une souplesse de recrutement idéale pour s'adapter à vos besoins.
- **Ils injectent de nouvelles idées et des connaissances à jour.** Les étudiants apportent avec eux le savoir-faire le plus récent et une perspective fraîche, ce qui vous permet de dynamiser vos projets et de rester à la pointe de votre secteur.
- **Vous investissez dans votre réserve de talents.** En recrutant des étudiants, vous investissez dans votre réservoir de talents à long terme et renforcez par la même occasion votre marque employeur.

pourquoi choisir randstad?

Au travers de notre spécialisation Young Talents, nous collaborons depuis plus de 15 ans avec plus de 30 facultés et établissements d'enseignement. Nos atouts:

- **Un vaste réseau** d'étudiants motivés et hautement qualifiés.
- **La bonne adéquation** entre notre expertise, vos besoins et leurs ambitions.
- **Plus de visibilité pour votre entreprise:** nous vous offrons la visibilité nécessaire pour attirer les meilleurs profils, même si votre marque employeur est encore méconnue.
- **Une prise en charge complète,** de la sélection à l'administration.

"Je constate que mon statut d'étudiant me permet d'avoir un réel impact dans une entreprise. J'apprends grâce à mes collègues permanents, mais ils apprennent en retour tout autant de mes connaissances. Cette interaction rend le travail très varié et intéressant."

[Daan, young talent chez Randstad](#)

"Chaque année, nous accueillons un étudiant qui participe à nos activités de marketing et de communication. Les consultants de Young Talents chez Randstad nous permettent d'accéder rapidement à des étudiants dotés du profil adéquat, de bonnes connaissances de base et d'un état d'esprit positif."

[Ralph, marketing & business development manager chez Deufol](#)

plus d'infos?

Contactez notre équipe et découvrez ce que nos young talents peuvent apporter à votre organisation.



Le parcours des collaborateurs, qui se compose de trois phases, est essentiel à cet égard :

- **Recrutement des talents** : comment les candidats perçoivent-ils le processus de sollicitation ? Est-il fluide, humain, inclusif ?
- **Rétention des talents** : comment le collaborateur est-il soutenu dans son développement, au niveau tant interne qu'externe ?
- **Rôle d'ambassadeur** : les collaborateurs deviennent-ils des ambassadeurs pendant et après leur carrière au sein de votre entreprise ?

Cette expérience doit s'appuyer sur trois dimensions :

- **La dimension cognitive** : connaître les valeurs de l'organisation.
- **La dimension affective** : ressentir les valeurs, les vivre et les défendre, garantir l'engagement et la passion pour le produit.
- **La dimension comportementale** : véhiculer les valeurs dans la communication, l'interaction et le comportement - à la fois en ligne et hors ligne.

QUELS THÈMES SONT DÉTERMINANTS ?

Valeurs et authenticité

Les jeunes déchiffrent sans peine le langage du marketing. Ils sont à la recherche d'histoires authentiques, pas de slogans creux. La marque de l'employeur doit donc être sincère, basée sur des valeurs authentiques et être traduite par une communication transparente via les médias sociaux, un langage interne et externe cohérent et une culture qui tient vraiment ses promesses.

Engagement et raison d'être

Un employeur attrayant aide les jeunes à comprendre comment leur travail s'inscrit dans une histoire plus vaste. Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? Quelle est votre contribution en tant que collaborateur ? La raison d'être favorise la connexion et renforce l'engagement, surtout lorsqu'elle est associée à des thèmes sociétaux tels que la durabilité, l'égalité ou le bien-être.

Organisation du travail : autonomie et flexibilité

Les jeunes sont rebutés par les structures figées. Ils veulent avoir la possibilité de décider eux-mêmes comment, où et quand ils travaillent. La flexibilité n'est plus un bonus, mais une exigence de base. L'autonomie favorise l'engagement et les performances.

Santé et bien-être

Un environnement de travail sain est essentiel, tant sur le plan physique que mental. Les organisations qui se concentrent sur le bien-être mental, la prévention du stress et la résilience rendent non seulement leurs collaborateurs plus heureux, mais obtiennent

« PLUS DE 60 % DES JEUNES ESTIMENT QUE LA DURABILITÉ EST UN FACTEUR DÉCISIF DANS LE CHOIX D'UN EMPLOYEUR »

également de meilleurs résultats. La santé dépasse donc le dossier RH classique, c'est un enjeu stratégique. Cela implique de promouvoir la santé et l'engagement des collaborateurs, qui à leur tour créent durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Apprentissage et développement

Les jeunes veulent s'épanouir. Ils attendent des formations, du coaching et des perspectives de progression. La mobilité interne – y compris horizontale – est essentielle pour maintenir leur engagement. Les employeurs qui investissent dans le développement des compétences sont récompensés par la loyauté et l'innovation.

Rémunération et avantages

La rémunération joue bien sûr toujours un rôle. Mais les jeunes regardent au-delà du montant brut. Ils apprécient les avantages flexibles, les mesures visant à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (comme des congés supplémentaires ou des solutions de mobilité) et la transparence sur les opportunités de progression.

QU'EST-CE QUI FONCTIONNE POUR LES JEUNES ?

Le storytelling sur les réseaux sociaux joue un rôle clé. Les jeunes se renseignent sur les employeurs via Instagram, TikTok, LinkedIn... et espèrent y trouver des témoignages authentiques. Les entreprises qui mettent en avant leurs jeunes collaborateurs en tant qu'ambassadeurs jouissent d'une grande crédibilité.

La coopération avec le monde de l'enseignement est essentielle. Les jeunes entrent plus rapidement en contact avec les entreprises par le biais de stages, de conférences ou de projets. Les employeurs qui investissent activement dans cette connexion renforcent leur image de marque à long terme et développent des filières de talents durables.

'WALK THE TALK'

Les jeunes souhaitent travailler pour des organisations qui ne se contentent pas de dire ce qu'elles jugent important, mais qui le concrétisent également. La marque de l'employeur ne prend réellement son sens que lorsqu'elle est vécue en interne au sein de l'organisation et communiquée à l'extérieur. Les valeurs, le bien-être et l'engagement ne sont pas des mots à la mode dans le domaine des ressources humaines, mais les fondements d'une culture organisationnelle durable.

Quel est l'enjeu ? Ayez le courage d'observer ce qui anime les jeunes et réagissez en tant qu'employeur avec plus que de simples mots. L'avenir appartient aux entreprises qui écoutent, créent des liens et croient en une croissance qui fait sens. 



Inspired by **patients.**
Driven by **science.**

PRÊTS POUR LE CHANGEMENT

Dans un monde profondément remodelé par l'intelligence artificielle, les jeunes révisent leur vision des diplômes, des carrières et du développement. Qu'est-ce que cela implique pour l'apprentissage tout au long de la vie et le rôle des employeurs?

UN MONDE EN MUTATION RAPIDE

L'évolution de notre économie est plus rapide que jamais. La numérisation, la robotisation, l'IA, la transition énergétique et la mondialisation du marché du travail entraînent des changements fondamentaux. Pour les jeunes qui font aujourd'hui leurs premiers pas sur le marché du travail, ces évolutions et défis globaux ne sont pas une perspective lointaine, mais une réalité quotidienne.

Les nouvelles technologies modifient la nature et le contenu des emplois non seulement dans l'industrie, mais aussi dans les soins de santé, l'administration, la logistique et les services. Dans le même temps, de nouvelles compétences sont requises - connaissances technologiques de base, compréhension des données, pensée systémique - qui, jusqu'à récemment, n'étaient pas ou peu prises en compte (voir aussi «Le changement requiert de nouvelles compétences», p. 6).

Peter Hinssen, expert en technologie, est convaincu que l'intelligence artificielle n'est pas juste la prochaine innovation d'une trajectoire linéaire. «C'est comme jouer aux échecs sous stéroïdes», a-t-il récemment déclaré dans le journal De Standaard¹. Même la Silicon Valley peine à s'adapter au rythme effréné du changement. Les jeunes savent mieux que quiconque que ce qu'ils apprennent aujourd'hui, ils devront peut-être l'ajuster demain.

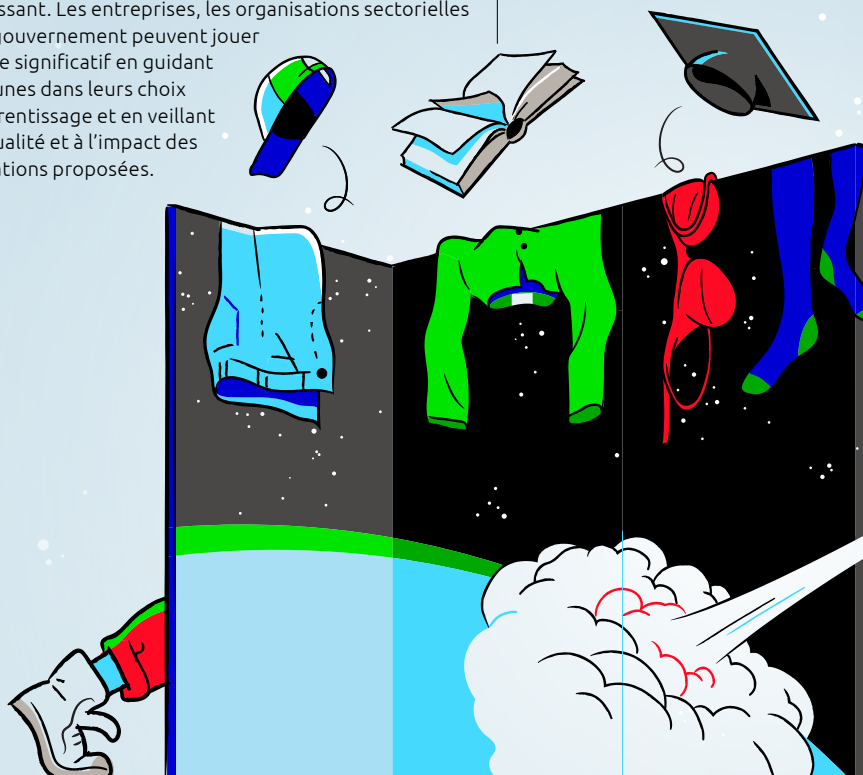
L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE, LA NOUVELLE NORME

Dans ce paysage en constante évolution, on se rend de plus en plus compte que l'apprentissage ne s'arrête

pas à l'obtention d'un diplôme. La durée de vie de celui-ci se réduit de plus en plus. C'est la raison pour laquelle les jeunes optent délibérément pour un parcours d'évolution continue qui enrichit et consolide les formations officielles grâce à de brèves interventions d'apprentissage numérique. Les plateformes de micro-learning, d'e-learning et de game-based learning se développent rapidement. La technologie rend l'apprentissage (continu) évolutif et accessible.

L'IA joue un rôle de plus en plus important à cet égard. Des environnements d'apprentissage individualisés - alimentés par des algorithmes qui analysent les progrès et les préférences - offrent une réponse personnalisée et créent des attentes. Les jeunes s'attendent à ce que leurs parcours d'apprentissage soient soutenus de manière flexible, numérique et intelligente. Les assistants intelligents, les chatbots et les résumés générés par l'IA améliorent l'expérience d'apprentissage.

Mais le besoin d'encadrement demeure. Le vaste éventail d'options d'apprentissage en ligne peut en effet être angoissant. Les entreprises, les organisations sectorielles et le gouvernement peuvent jouer un rôle significatif en guidant les jeunes dans leurs choix d'apprentissage et en veillant à la qualité et à l'impact des formations proposées.



¹ www.standaard.be/economie/hoe-ai-raast-door-silicon-valley-het-is-schaken-op-steroden/73517057.html

LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE, UN LEVIER

Les jeunes envisagent leur carrière autrement que les générations précédentes. Ils ne veulent pas s'enliser dans un seul rôle ou une seule fonction, mais évoluer en fonction de leurs talents, de leurs centres d'intérêt et du contexte sociétal. Les outils de planification de carrière basés sur l'IA leur permettent de connaître leurs atouts, leurs centres d'intérêt ainsi que leurs opportunités d'évolution, et les aident à faire des choix éclairés.

La mobilité interne devient également de plus en plus importante. Les entreprises qui utilisent l'IA pour identifier les déficits de compétences (skill gaps) et qui parviennent à les associer à de nouvelles opportunités internes sur la base de données, gagnent en puissance. Cela rend les carrières dynamiques, transparentes et plus en phase avec les aspirations individuelles et les objectifs de l'entreprise.

Par ailleurs, il est essentiel que la technologie reste un soutien, sans devenir un filtre numérique trop rigide qui limite les opportunités. Les jeunes doivent continuer à se sentir maîtres de leur carrière et la technologie doit renforcer cette autonomie.

L'IA CHANGE LA DONNE EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE ET DE TRAVAIL

L'intelligence artificielle n'est pas juste un outil d'optimisation. P. Hinssen affirme que nous ne «reviendrons jamais à la normale». L'IA modifie structurellement notre façon

de vivre, de travailler, d'apprendre et de penser. Les tâches répétitives disparaissent, de nouvelles fonctions apparaissent et l'assimilation des connaissances est plus rapide qu'auparavant.

Pour les jeunes générations, cela signifie que ceux qui associent compétences numériques et volonté d'apprendre deviennent plus forts et plus polyvalents sur le marché du travail. L'IA déplace l'accent de « la connaissance » vers « la compréhension, l'interprétation et l'application ». Des compétences telles que l'esprit critique, la créativité, la collaboration et le raisonnement éthique deviennent cruciales. Ce sont ces qualités humaines qui font la différence dans un monde où les algorithmes influencent ce que nous lisons, apprenons et décidons.

Les entreprises qui soutiennent proactivement les jeunes dans ce domaine renforcent leur capacité à innover et à retenir les talents. Mais ici aussi, la rapidité est primordiale. Comme le souligne P. Hinssen, même un géant de la technologie comme Apple risque de vivre un « moment Kodak »² s'il ne parvient pas à suivre l'accélération de l'IA. Pour les entreprises belges, cela signifie qu'investir dans la culture de l'IA et les stratégies d'apprentissage numérique n'est pas un luxe, mais une nécessité impérieuse.

CONSTRUIRE ENSEMBLE UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE TECHNOLOGIQUE

Une chose est sûre : l'avenir du travail sera à la fois technologique et axé sur les personnes. Les jeunes ont la capacité d'apprentissage, la curiosité et les réflexes numériques nécessaires pour évoluer dans ce paysage. Ce dont ils ont besoin, c'est d'un écosystème qui les soutient structurellement et les implique activement dans la planification de leur carrière.

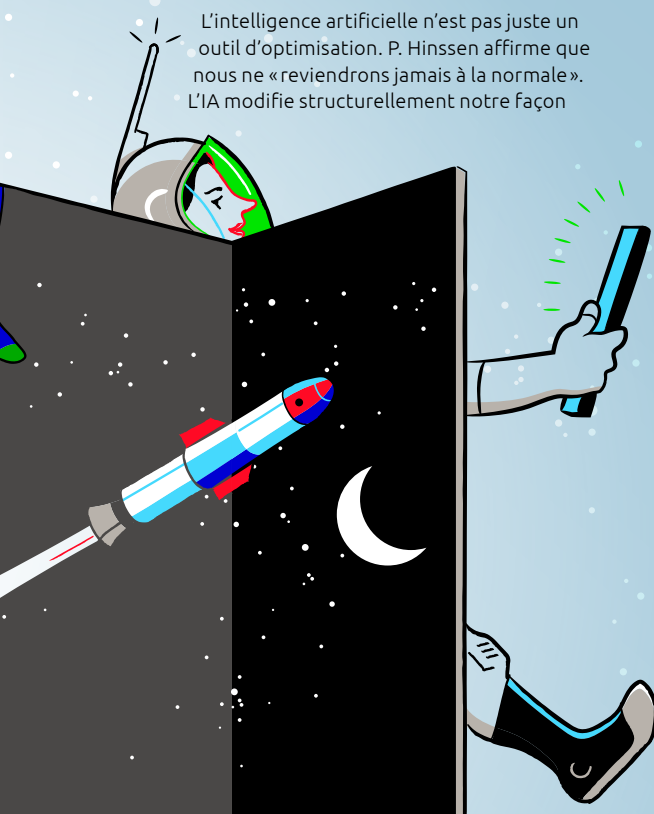
Cela nécessite une collaboration entre les établissements d'enseignement, les fournisseurs de technologie et les employeurs. Les infrastructures d'apprentissage numérique, l'accompagnement basé sur les données et les cadres éthiques pour l'utilisation de l'IA devraient être intégrés dans les politiques des ressources humaines, les programmes d'enseignement et la politique du marché du travail.

Le diplôme reste une base essentielle. Mais il ne constitue que le point de départ d'une trajectoire de développement qui doit être soutenue par la technologie, la confiance et une vision politique.

Les jeunes d'aujourd'hui ne sont pas seulement les talents de demain. Ils sont maintenant déjà des acteurs clés de notre économie. En leur offrant aujourd'hui l'espace pour apprendre, se développer et expérimenter la technologie, on investit dans la flexibilité et la résilience de l'ensemble de notre société. 

« INVESTIR DANS LA CULTURE DE L'IA ET LES STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE NUMÉRIQUE N'EST PAS UN LUXE, MAIS UNE NÉCESSITÉ IMPÉRIEUSE »

² Situation dans laquelle une entreprise perd sa position de leader sur le marché en manquant des développements, comme ce fut le cas pour Kodak avec la photographie numérique.



INTERVIEW DE JO CAUDRON

L'HOMME ET LA MACHINE, INÉLUCTABLEMENT LIÉS



« De moins en moins de gens comprennent la réelle complexité de la société », observe Jo Caudron. Mais qu'à cela ne tienne, ce visionnaire et stratège de la transformation se passionne pour les bouleversements technologiques et sociétaux. Il (pré)voit l'impact et propose des outils pour s'adapter de manière positive. Que cela signifie-t-il concrètement pour les employeurs et leurs collaborateurs ?

En 2020, pessimistes et optimistes s'affrontaient déjà sur l'impact des nouvelles technologies (de l'IA) sur le travail, notamment. Jo Caudron se rangeait dans le camp des « réalistes ». Cinq ans plus tard, le monde a fondamentalement changé. Jo Caudron est resté un réaliste convaincu ou, comme le dit sa femme, « le pessimiste le plus optimiste » qu'elle connaisse. Pour la première fois depuis longtemps, il tend vers une forme modérée d'optimisme en ce qui concerne l'entrepreneuriat en Europe et nos opportunités sur la scène internationale. « Un avenir qu'il y a un an, avec Trump sur le point de prendre le pouvoir, je ne voyais pas du tout d'un œil positif. »

L'IA ET L'AVENIR DU TRAVAIL

L'essor et l'adoption rapide de l'intelligence artificielle (IA) offrent un potentiel sans précédent pour la génération montante de talents. Où se situe le juste milieu entre défis complexes et menaces ?

« Combien de personnes seront affectées positivement ou négativement par l'introduction de l'IA dans leur environnement professionnel ? Franchement ? Personne ne le sait. Dans le cadre d'une étude sur l'avenir du travail, j'ai récemment interrogé une centaine de spécialistes des ressources humaines. Aucun consensus ne se dégage. Cela va sans doute dans les deux sens. Par exemple, dans les métiers intellectuels, l'on confie souvent à des jeunes fraîchement diplômés et bien formés des tâches qu'ils considèrent eux-mêmes comme fastidieuses : recherches, analyses, longues lectures... C'est ainsi qu'ils apprennent vraiment le métier. Mais qu'en est-il si l'IA effectue plus rapidement une analyse qu'un haut potentiel de 24 ans ? L'on perd alors la dynamique nécessaire pour faire évoluer un junior en médior. À l'inverse, grâce à l'IA, un junior sans expérience professionnelle mais doté d'excellentes capacités de négociation peut accéder beaucoup plus rapidement à un poste réservé aux associés. Ainsi, ce qui est un avantage pour certains constitue une menace pour d'autres. Peut-être ces deux profils pourront-ils réaliser des choses qui étaient auparavant impossibles... l'avenir nous le dira. »

Les entreprises sont-elles suffisamment conscientes des changements auxquels elles sont confrontées avec l'avènement de l'IA ?

« À quelques exceptions près, les employeurs de notre pays n'ont absolument aucune idée de l'ampleur de la pénétration de l'IA et du pouvoir qu'elle peut conférer aux personnes et aux entreprises. Sans cadre stratégique, on ne peut guère aller plus loin que l'expérimentation et le tâtonnement. Si l'IA n'offre pas encore ce qu'une entreprise attend aujourd'hui,

la question est de savoir quand elle le fera : d'ici six mois, douze mois... ? Et comment nous allons gérer cela. »

Qu'en est-il du fossé qui sépare les jeunes générations, bercées par l'IA, des plus âgées, moins férues de technologie ?

« Je ne veux pas associer la sensibilité à l'IA à une génération ou à l'âge. D'après mon expérience, de nombreux jeunes n'utilisent l'IA que de manière superficielle. D'un autre côté, je vois des personnes de 50 et 60 ans qui rédigent des prompts de manière très intelligente et utilisent les bons outils d'IA. Il existe bel et bien un fossé entre les personnes qui apprécient l'IA à sa juste valeur et celles qui n'y adhèrent pas. Ces dernières risquent d'être mises sur la touche. L'IA nécessite pourtant peu de connaissances technologiques préalables. Ce n'est pas beaucoup plus difficile que de parler et de poser des questions. Trop de gens sont encore réticents. Je me permets de dire que les personnes qui sont capables de diriger et d'orienter leurs collègues, qui ont des compétences sociales, ont une longueur d'avance dans la gestion des AI-bots. »

Les bouleversements sociétaux et économiques ont un impact majeur sur les collaborateurs et la valorisation de leurs talents. Les RH peuvent-elles s'y préparer ?

« Tous les entretiens que j'ai menés au cours de l'année écoulée ont révélé un problème récurrent dans la plupart des entreprises, à savoir l'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Les RH siègent rarement au conseil d'administration et n'ont guère voix au chapitre au niveau de la direction. Cela doit changer. Nous savons que l'IA va tout influencer. Les RH doivent accéder à un niveau supérieur pour indiquer ce qui est possible et être en mesure de réaliser une estimation et une planification stratégiquement correctes. Nous sommes en pleine transition et celle-ci ne peut être gérée positivement que si elle est abordée de manière stratégique. Le principal handicap des entreprises aujourd'hui est qu'elles ne s'occupent pas assez des disruptions. Ce processus de transition peut être confié au CEO, mais les RH doivent impérativement être impliquées. »

Selon vous, les formes de travail de type « freelance », « à distance », « sur la base de projets » deviendront-elles dominantes pour la prochaine génération ?

« Je constate qu'elles ne cessent de progresser. Les entreprises doivent devenir beaucoup plus flexibles, et leurs collaborateurs devront eux aussi s'adapter en permanence. L'IA est un levier, mais d'autres forces sont également en jeu. Le modèle consistant à faire toute sa carrière dans la même fonction avec un

« LA PLUPART DES ENTREPRISES TÂTONNENT AVEC L'IA, SANS CADRE STRATÉGIQUE NI VISION »

contrat fixe auprès d'un seul employeur s'effondre. Cette évolution est inévitable si les employeurs veulent répondre aux besoins en main-d'œuvre de demain. D'ailleurs, la demande d'une plus grande flexibilité émane également des jeunes travailleurs eux-mêmes. Ils souhaitent des contrats flexibles et veulent décider eux-mêmes du nombre de clients pour lesquels ils travaillent - sur la base de projets ou non - et de leur rythme de travail, afin de disposer de suffisamment de temps pour poursuivre leur propre rêve, qu'il soit commercial ou non. Les employeurs, quant à eux, tendent vers un modèle dans lequel ils peuvent déployer les collaborateurs de manière dynamique lorsque les activités l'exigent ou leur attribuer de nouvelles fonctions au fur et à mesure qu'elles se présentent. Cette réciprocité est en train de devenir la nouvelle norme. »

Cela soulève la question de savoir si l'enseignement doit/peut préparer les jeunes à une fonction ou à une carrière pleine de transitions ?

« À mon avis, le débat idéologique actuel sur les qualités, les connaissances et les compétences est un combat d'arrière-garde. Notre enseignement doit favoriser la résilience et l'agilité dont les jeunes auront besoin dans le monde de demain. Malheureusement, je n'ai pas la solution pour y parvenir. Je constate simplement que nos formes d'enseignement ne préparent guère - je pèse mes mots - nos jeunes à ce nouveau monde. Est-ce au monde du travail - les collègues ou le secteur - de prendre en charge cet apprentissage tout au long de la vie ? Supposons que vous demandiez à un traducteur de se reconverter dans les soins de santé. Qui investira dans cette agilité : le secteur des soins ou celui de la traduction ? Pour l'instant, les structures d'enseignement permettant de faciliter cette transition n'existent pas. L'enseignement doit s'engager à 'développer' l'agilité à très court terme. Même si je ne veux pas dire par là que cela relève de sa seule responsabilité. »

L'apprentissage d'un métier est-il aujourd'hui dépassé ?

« La réalité est plus nuancée. Les cols bleus sont les nouveaux cols blancs et inversement. La révolution qu'a connue l'industrie manufacturière dans les années 1980 et 1990 – n.d.l.r. : le travail manuel a été soit automatisé, soit délocalisé – se répète avec la percée de l'IA dans les métiers intellectuels. Nombreux sont ceux qui verront leur dignité et leur sécurité d'emploi affectées, ce qui risque d'entraîner une sorte de révolution négative à moyen terme. Pour les travailleurs manuels, en revanche, la tendance s'inverse positivement, à la différence qu'aujourd'hui, les ouvriers sont formés aux technologies (de pointe) et acquièrent un statut plus élevé. En effet, l'homme ou la femme qui se trouve derrière la benne à ordures devra également être en mesure de commander le camion autonome. L'industrie manufacturière connaît une résurgence et un renouveau, mais de nouvelles compétences sont nécessaires pour maintenir une productivité élevée. L'homme et la machine devront collaborer de manière plus intégrée que jamais.

Cette intégration est un métier, une profession qu'il faut apprendre. L'agilité nécessaire pour introduire systématiquement de nouvelles technologies fait partie du processus de fabrication. »

DIVERSITÉ ET QUÊTE DE SENS

L'inclusion est un vaste thème. Les personnes peu ou moins qualifiées ont également droit à un emploi. Un grand nombre de jeunes ne sont-ils pas insuffisamment préparés au nouveau monde du travail en raison du modèle d'enseignement actuel ?

« Si les gens ne sont actuellement pas prêts à affronter un monde qui évolue à ce point, ce n'est pas à cause de l'enseignement. C'est le monde qui change, qui devient particulièrement diversifié et qui est ébranlé de toutes parts. Il y a des gens désireux de participer à ce qui nous arrive et d'autres qui veulent ou sont contraints d'abandonner ; des gens qui repensent leur travail en cocréation avec l'IA et d'autres qui en font abstraction. Il y a les différences de culture, les fossés entre les générations, etc. La diversité et l'inclusion forment en somme un enchevêtrement complexe et multidimensionnel. Les employeurs ont la tâche extrêmement difficile d'intégrer tous ces aspects dans leur fonctionnement. Or, le véritable objectif n'est pas la diversité, mais bien la représentativité. Supposons que vous exploitiez un supermarché à Bruxelles ; vous devez appréhender la diversité bruxelloise pour pouvoir adapter votre politique d'achat et l'aménagement de votre magasin, et le rendre ainsi représentatif de ce public diversifié. »

Les réseaux sociaux ne jouent-ils pas un rôle toxique dans les efforts en matière de diversité ?

« Pour de nombreuses personnes, les réseaux sociaux constituent la seule source d'information, ce qui peut être dangereux puisqu'elles se retrouvent dans une chambre d'écho ou une bulle de filtres dénuée de pluralité et de diversité. Sur le plan sociétal, il s'agit d'une évolution malsaine car vous perdez votre image représentative du monde. De moins en moins de gens comprennent la complexité de la réalité. Contrairement aux médias traditionnels, les réseaux sociaux n'ont absolument aucune déontologie. »

Comment gérer cela en tant qu'employeur ou décideur politique ?

« À moins qu'il ne s'agisse d'une entreprise de médias ou d'une autorité publique, la plupart des employeurs ne se préoccupent guère de la toxicité des réseaux sociaux pour la société. Heureusement, l'Europe se penche sur la question. Dans mon dernier livre (lire l'encadré 'Qui est Jo Caudron', p. 29), j'explique comment elle peut se réapproprier une partie de ces réseaux sociaux pour en limiter l'influence toxique. L'Europe doit prendre l'initiative de faciliter elle-même des plateformes et ne doit pas les laisser exclusivement entre les mains des États-Unis ou de la Chine. Les réseaux sociaux ne se contentent pas de faire du commerce et de gagner de l'argent ; il s'agit aussi d'idéologie et d'influence. Et nous commençons seulement à nous en rendre compte. »

« LE VÉRITABLE OBJECTIF N'EST PAS LA DIVERSITÉ, MAIS BIEN LA REPRÉSENTATIVITÉ »

PRÊT À RENDRE VOTRE BUSINESS MODEL PLUS DURABLE?

FAITES-VOUS ACCOMPAGNER !

Chaines d'approvisionnement instables,
augmentation des prix des matières premières,
pression de la concurrence au niveau mondial,
difficultés à recruter des profils de qualité...

**SHIFT MY
ENTERPRISE :
CALL TO ACTION !**



**Dans un contexte de crise
environnementale et sociale, les défis qui
se présentent à vous et votre entreprise
sont nombreux. Et si c'était l'occasion de
repenser votre modèle, étape par étape ?**

Depuis 2020, diverses entreprises ont déjà amorcé leur transition économique avec le soutien de la Région bruxelloise. Citons notamment : e-farmz, Kazidomi, les Savonneries Bruxelloises, Oxfam, Democo, Décathlon Belgium, bpost, Exki, Krëfel, Valens, TCO Service, Sodexo et plein d'autres.

En 2024, Shift my enterprise, une **nouvelle offre d'accompagnement pour aider les PME et TPE** à entamer leur transition, a été lancée ! Shift my enterprise est une initiative commune de Bruxelles Economie et Emploi, Bruxelles Environnement et hub.brussels, dirigée vers les PME et TPE actives depuis au moins 3 ans en Région bruxelloise.

Concrètement, Shift my enterprise vous propose :

- un accompagnement approfondi, gratuit et de qualité par des experts (équivalent subside à hauteur de 16.000€), consistant en la co-construction d'un plan d'action et/ou un accompagnement dans sa mise en œuvre ;
- une mise en réseau et un accès facilité aux dispositifs d'aides régionales ;
- une mise à l'honneur de votre projet ;
- des conditions avantageuses pour s'implanter dans les locaux de Greenbizz.brussels, l'incubateur régional pour les projets durables ;
- des primes et des aides au développement économique plus élevées en tant qu'entreprise « exemplaire ».

Vous avez jusqu'au 1^{er} décembre 2025 pour candidater à Shift my enterprise :

- > Consultez le règlement
- > Remplissez votre candidature en ligne
- > Laissez-vous inspirer par des entreprises ayant entamé leur transition
- > N'hésitez pas à prendre contact avec notre équipe via : info@shiftmyenterprise.brussels



Sous-estimons-nous l'impact polarisant sur les relations au travail ?

« Nous posons également cette question dans notre étude. Les employeurs s'accordent à dire qu'ils ne ressentent ni ne constatent cet impact. Ils ne s'attendent pas non plus à des problèmes majeurs. Les collaborateurs ne vont pas se battre entre eux, au sens propre comme au figuré, parce que l'un est un partisan de Trump, par exemple, et que l'autre ne l'est absolument pas. Apparemment, les gens ne partagent pas leurs opinions au travail. Cela va-t-il demeurer ainsi ? Suivons l'évolution aux États-Unis. Si des 'bagarres' éclatent sur les lieux de travail, nous saurons à quoi nous attendre. »

Cela nous amène tout naturellement à la question des valeurs et du sens. Préoccupe-t-elle davantage les jeunes qu'auparavant ?

« Notre étude montre que les jeunes n'accordent pas autant d'importance qu'on pourrait le croire à la 'finalité' et à la durabilité. Ils partent simplement du principe qu'une entreprise est fondamentalement durable. Il s'agit davantage d'un facteur d'hygiène que d'un critère de sélection. La quête de sens et la vie privée s'avèrent nettement prioritaires. Cela peut répondre à des aspirations idéologiques ou à des considérations purement pratiques : 'parce que je veux apprendre à faire de la poterie ou avoir des enfants bientôt, je ne travaille qu'à quatre cinquièmes'. Cette flexibilité, ce confort et cet accomplissement personnel sont décisifs. Le fait que l'organisation entrepreneurne durablement est une évidence. »

Investir dans l'employer branding pour attirer des jeunes est donc dépassé ?

« Je ne sais pas si l'on peut tirer cette conclusion. Un employeur doit se demander si un jeune sera déçu lorsqu'il viendra travailler dans son entreprise. Son image de marque correspond-elle à la réalité sur le lieu de travail ? La durabilité reste un thème important, mais moins en tant qu'argument de vente ou facteur de différenciation que pour confirmer la réputation. Bien plus que d'afficher de faibles émissions de CO₂, il s'agit d'offrir la flexibilité que les jeunes recherchent et de gérer intelligemment les transitions dans le monde du travail. Actuellement, la plupart des entreprises ne le font malheureusement pas (encore). »

ENTREPRENEURIAT

J'ai lu récemment le conseil suivant d'un jeune entrepreneur : « Entreprendre, c'est oser. Suivez une idée. Vous résoudrez les problèmes en cours de route. » Comment définiriez-vous l'entrepreneuriat ?

« Bien que je sois entrepreneur depuis 31 ans et que j'aie participé à la création de 25 entreprises, je ne me considère pas comme un bon entrepreneur. Je suis un initiateur, capable de passer très rapidement d'une idée à un projet et de convaincre ensuite les gens de devenir clients. Avant même de m'en rendre compte, j'avais une entreprise qui tournait bien. À un niveau méta, je définis l'entrepreneuriat comme l'audace et la capacité à prendre des initiatives et à valoriser des opportunités dans un monde très changeant. Si vous le faites pour votre propre entreprise, vous êtes un entrepreneur. Si vous créez cette valeur ajoutée au sein d'une entreprise, vous faites partie de la 'main-d'œuvre' de demain. »

Cette valeur varie selon que...

« ... vous êtes un entrepreneur ou un collaborateur. Pour le premier, c'est l'EBITDA et la valeur actionnariale qui comptent. En tant que collaborateur, vous vous concentrez sur les KPI et visez une anticipation et une réponse agiles aux transitions, ce qui requiert des caractéristiques et des compétences propres à un entrepreneur. Dans le monde du travail que nous connaissons aujourd'hui, ces deux profils convergent. »

Entreprendre, c'est prendre des risques. C'est pourquoi de nombreux jeunes n'osent pas franchir le pas de l'entrepreneuriat pur et dur. À juste titre ?

« Si je me souviens bien de mes années d'études, selon les théories X et Y du professeur de management américain Douglas McGregor¹, la moitié des gens deviennent fous lorsqu'ils ne peuvent pas prendre d'initiatives, tandis que l'autre moitié panique lorsqu'elle doit le faire. Certaines personnes sont tout simplement génétiquement prédestinées à l'aventure et à la découverte de l'inconnu, tandis que d'autres sont naturellement protectrices et conservatrices. Ce fossé est désormais aussi une réalité. »

« NOUS, EUROPÉENS, DEVONS NOUS DÉBARRASSER DE NOTRE COMPLEXE D'INFÉRIORITÉ »

¹ Les théories X et Y de Douglas McGregor (1960) décrivent deux visions opposées que les managers peuvent avoir de leurs collaborateurs, et comment cela influence leur style de leadership. La théorie X est basée sur une vision négative de l'humain, les collaborateurs étant perçus comme paresseux, démotivés et fuyant leurs responsabilités. La théorie Y, quant à elle, présente une vision positive de l'humain, selon laquelle les collaborateurs sont intrinsèquement motivés, responsables et désireux d'apprendre et de se développer.





« POUR LES JEUNES, LA DURABILITÉ
D'UNE ENTREPRISE EST UN FACTEUR
D'HYGIÈNE, ET NON UN CRITÈRE DE
SÉLECTION »

Alors que le monde moderne réclame des qualités telles que l'esprit d'entreprise, la créativité et l'esprit critique ?

« Cela nous ramène à l'enseignement, qui doit répondre plus rapidement à cette demande et aider à vaincre les résistances inhérentes à la prise d'initiative. Pour apprendre à sortir de sa zone de confort, car celle-ci vous échappe. Si l'enseignement apprenait aux jeunes à surmonter leur aversion pour le risque, nous ferions un grand pas en avant. Mais il ne sera jamais possible de reprogrammer totalement quelqu'un qui est conservateur par nature et qui recherche la sécurité. Nous n'obtiendrons donc jamais l'adhésion de toutes les organisations et de toutes les personnes qui les composent. Nous devons aussi oser prendre en compte cette réalité. »

Pour conclure, avez-vous un message (d'encouragement) à adresser à la Belgique entrepreneuriale ?

« Il s'agit du titre de mon dernier livre : *'Fuck the system en andere slechte ideeën voor de toekomst'* ('Fuck the system et autres mauvaises idées pour l'avenir'), et surtout du sous-titre : *'Een zoektocht naar een sterk Europa'* ('En quête d'une Europe forte'). Mon message aux entrepreneurs, au monde enseignant, aux responsables politiques et aux citoyens est que nous, Européens, devons nous débarrasser de notre complexe d'infériorité. L'Europe peut être une force dans le nouvel ordre mondial de demain. Elle peut s'imposer face aux États-Unis, à la Chine, à la Russie, à l'Inde... de demain. Il suffit d'y croire. Si nous ne le faisons pas, nous nous enfermerons dans un cercle vicieux. Si nous sommes convaincus de notre force, nous disposerons d'un terreau favorable pour créer intelligemment de la valeur et revitaliser l'industrie manufacturière. C'est le moment ou jamais ! »

Vous souhaitez en savoir plus ?

Vous aimeriez découvrir l'interview exhaustive de Jo Caudron ? Écoutez prochainement son podcast, dans la série FEB 'Let's Talk' sur www.vbo-feb.be, Spotify, Apple Podcasts ou YouTube. 

QUI EST JO CAUDRON ?

- **1994** : lancement de The Reference, la toute première société Internet de Belgique. Après avoir entamé des études de langues slaves, puis dans le domaine de la mode, Jo Caudron devient un pionnier du numérique.
- **2000** : lancement de xCA pour l'internationalisation, après une période de croissance rapide et la crise de la bulle Internet.
- **2003** : création de plus d'une vingtaine de nouvelles entreprises, parmi lesquelles la société de consultance The Originals et, plus tard, ONE Agency, axée sur le marketing interactif.
- **2009** : cofondation avec Dado Van Peteghem de DearMedia, qui a ensuite été intégrée dans l'écosystème Duval Union sous le nom de Duval Union Consulting.
- **2020** : lauréat du prestigieux prix du 'Managementboek van het Jaar' aux Pays-Bas avec *De wereld is rond*, dans lequel il décrit la digitalisation et la transformation de la société.
- **2023** : publication de *De toekomstformule*, une méthodologie permettant de comprendre et d'exploiter les perturbations et les chocs systémiques.
- **Fin 2025** : sortie de son dernier livre : *Fuck the system en andere slechte ideeën voor de toekomst*.

« L'IA dans la défense,
un potentiel énorme à exploiter »

Bart Steukers
CEO Agoria



Let's Talk

Défense et opportunités d'affaires pour nos entreprises

Écoutez les podcasts sur Spotify & Apple Podcasts.
Cet épisode se déroule en néerlandais.



LE RAIL FACE À SES DÉFIS

Le transport ferroviaire constitue l'un des axes structurants de notre mobilité, qu'il s'agisse du transport de passagers ou du fret. Chaque voyageur et chaque tonne de marchandises transportées par rail représentent autant de véhicules en moins sur nos routes, contribuant ainsi directement tant à la lutte contre la congestion routière qu'à celle contre les changements climatiques.

Pourtant, le secteur ferroviaire fait face à un paradoxe. La croissance du nombre de passagers et des volumes de fret, si elle est fortement souhaitée, se fait attendre, et on ne peut vraiment affirmer aujourd'hui qu'elle serait gérable.

COMPÉTITIVITÉ DU RAIL

Derrière ce paradoxe se cachent des questions liées, notamment, aux investissements nécessaires, à la fiabilité et à la ponctualité des services, aux prix pour les liaisons internationales, et ce dans un contexte où les attentes en matière de performances environnementales du rail sont grandes.

Pourtant, la taille relativement restreinte de notre territoire national met en exergue l'importance de liaisons internationales efficaces et attractives (en termes de prix par rapport à d'autres modes). Cette dimension internationale rend indispensable une coordination européenne, qui ne va pas toujours de soi dans la pratique.

L'INNOVATION COMME LEVIER DE TRANSFORMATION

Ces constats doivent sensibiliser à la nécessaire évolution, voire transformation, du secteur ferroviaire. Ceci passera par une capacité renforcée d'innover, car c'est en partie à ce niveau que se joue la « concurrence » entre moyens de transport. Un enjeu clé, à la hauteur des investissements nécessaires, que cela soit au niveau de l'infrastructure ou du matériel roulant.

Innover suppose également une réelle capacité d'adaptation organisationnelle. L'agilité de l'ensemble des collaborateurs, du sommet hiérarchique aux équipes opérationnelles, devient cruciale. Cette agilité doit s'accompagner d'une ouverture d'esprit résolue aux nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle, qui n'est plus une option mais une nécessité stratégique pour maximiser l'utilisation d'un réseau aux multiples contraintes. Il s'agit, en effet, d'optimiser les capacités existantes, d'anticiper les perturbations, de mieux coordonner les différents types de trafic passagers et fret.

La transformation « vers un nouveau monde du rail » ne concerne pas seulement les opérateurs. Les régulateurs doivent également être plus dynamiques. Ils doivent aussi davantage accompagner les diverses transformations du secteur, notamment dans la collecte et la mise à disposition – après agrégation – des données, et ce, afin de rendre le marché plus transparent entre autres. Ici également l'automatisation et l'IA ont toute leur place.

Comment les acteurs ferroviaires belges relèvent-ils ces défis ? Sophie Dutordoir, CEO de la SNCB, et Benoît Gilson, CEO d'Infrabel, livrent leur vision dans deux interviews exclusives. Leurs réponses dessinent les contours de ce « nouveau monde du rail » en devenir.



« NOTRE PAYS A BESOIN D'UN SECTEUR FERROVIAIRE DE QUALITÉ, VÉRITABLE MOTEUR ÉCONOMIQUE »



Sophie Dutordoir, CEO de la SNCB, ne mâche pas ses mots : la Belgique devra investir encore davantage dans le rail pour répondre à la demande future. Les voyageurs sont tout à fait disposés à utiliser le train comme moyen de transport national et international, les entreprises demandent des déplacements domicile-travail accessibles et compétitifs en termes de prix et notre pays veut rester la plaque tournante cruciale qu'il est aujourd'hui pour l'économie... *« mais cela nécessite des investissements qui vont bien au-delà de 2032 ».*

Au début des années '80, l'État belge investissait encore 5 % de son PIB dans les chemins de fer. En 2020, ce pourcentage était de 2,6 %, contre une moyenne européenne de 3 % et 3,7 % dans certains pays voisins. Fin 2022, les autorités publiques et la SNCB se sont engagées (via le Contrat de service public) à investir 10 milliards EUR sur les 10 prochaines années, dont 4,6 milliards dans le matériel roulant, 2 milliards dans l'accessibilité des gares, 1,5 milliard dans les ateliers, 1,3 milliard dans la digitalisation et 0,6 milliard dans les bâtiments.

Vous avez dirigé Electrabel et Fluxys et êtes aujourd'hui à la tête de la SNCB. Quel est le plus grand dénominateur commun des entreprises de services publics de ce calibre ?

« Il ne fait aucun doute que toutes trois sont ancrées dans le tissu industriel et social de notre pays et qu'elles revêtent donc une importance cruciale, tant pour les citoyens que pour le monde économique. Aucune de ces entreprises ne peut fonctionner de manière optimale sans une vision, une stratégie et un financement à long terme. La Belgique a besoin d'un secteur ferroviaire

ENTREPRISES ET MOBILITÉ...

... vers un rapprochement maximal.

À la SNCB d'offrir aux employeurs et aux travailleurs des produits adaptés au nouveau monde du travail, caractérisé par une augmentation du télétravail – pensez au Flex Abonnement. Aux entreprises de s'installer, lorsque cela s'y prête, à proximité de l'une de nos 555 gares et de renforcer ainsi leur 'employer branding'.



performant : quelque 900.000 voyageurs empruntent chaque jour le train, sans compter le transport de marchandises. Tout le monde s'accorde sur notre mission sociétale, mais sa mise en œuvre se heurte parfois aux souhaits contradictoires des diverses parties prenantes. Tout un chacun a une opinion sur la SNCB, ce qui est charmant et intéressant, mais cela n'aide pas à satisfaire judicieusement et efficacement un maximum de besoins. »

Vous souhaitez vous projeter au-delà de l'horizon 2032, date de fin de l'actuel Contrat de service public qui porte sur 10 ans ?

« Il s'agit d'une nécessité et d'une évidence. Si nous voulons réformer en profondeur le niveau de qualité du rail belge, nous devons investir aujourd'hui dans l'infrastructure, le matériel roulant, les services et les personnes pour pouvoir répondre aux besoins nationaux et internationaux des voyageurs et des entreprises. Maintenir l'infrastructure existante en état de marche ne suffira pas. Entre 1990 et 2010, l'État a investi juste assez pour entretenir le réseau ferroviaire existant, et non pour le moderniser ou l'étendre. Nous en ressentons les conséquences aujourd'hui : la congestion croissante du réseau oblige à faire des choix entre le trafic intérieur et international de voyageurs et de marchandises, alors que notre objectif est d'attirer 30 % de voyageurs en plus, de faire circuler 10 % de trains supplémentaires et de remplacer 50 % du matériel roulant d'ici 2032. Nous avons besoin d'une transformation profonde et cela nécessite d'investir dans des solutions qui permettront de répondre aux attentes et aux nouvelles réalités d'ici dix ou vingt ans. »

Le modèle ferroviaire suisse est-il une source d'inspiration ?

« J'aime utiliser le modèle suisse comme exemple pour illustrer ce que j'entends par réforme profonde. Mais il faut rester réaliste : en 2023, la Suisse a investi en moyenne 477 EUR par habitant dans les chemins de fer, contre 101 EUR en Belgique. Il semble tentant d'appliquer le niveau d'investissement suisse à notre pays également, mais la situation de départ en Belgique est complètement différente. Tout d'abord, la Suisse n'est pas soumise aux règles de marché européennes et n'a dès lors pas libéralisé le transport et se concentre pleinement sur le transport régional et national. Ensuite, le modèle suisse est contrôlé et organisé de manière centralisée (chemins de fer, trams et bus, téléphériques et ferries) par l'Office fédéral des transports (OFT), qui coordonne les horaires intégrés entre tous les opérateurs de transport. La SNCB s'efforce elle aussi d'optimiser les correspondances entre les lignes de train et avec les autres modes de transport. Aujourd'hui, nous avons 75 points nœuds et plus de 3.100 correspondances par heure. Poursuivre le déploiement de cette intermodalité en termes d'offre, de gamme de produits, de gares et d'informations aux voyageurs est une priorité absolue en ce qui me concerne, car une

INTERVIEW DE SOPHIE DUTORDOIR



« SI NOUS N'INVESTISSONS PAS FONDAMENTALEMENT DANS LE RÉSEAU FERROVIAIRE, NOTRE PAYS RESSEMBLERA, EN 2035, EXACTEMENT À CE QU'IL EST AUJOURD'HUI »

» approche intégrée a un impact majeur sur l'expérience client. Cela requiert des adaptations au niveau des infrastructures, des gares, du matériel roulant et des services. »

Selon vous, quels investissements sont indispensables pour assurer la pérennité du transport ferroviaire en Belgique ?

« Si nous voulons assurer une mobilité durable tout en atteignant nos objectifs économiques et environnementaux, nous devons accroître notre capacité ferroviaire. À titre d'exemple, aujourd'hui, quatre axes ferroviaires sont sursaturés : Bruxelles-Anvers, Anvers-Gand, Mons-Liège et les lignes ferroviaires via Hal. Ces axes - avec le port d'Anvers et le transport de marchandises via la ligne de Montzen à Liège - sont cruciaux pour notre économie. À cela s'ajoutent les 10 % de trains supplémentaires pour le transport intérieur de voyageurs d'ici à 2032, comme le prévoit le Contrat de service public... Tout commence par l'infrastructure. L'état et la capacité des principales lignes ferroviaires doivent être améliorés et étendus de toute urgence. Est-il normal que la SNCB ait dû déployer plus de 66.000 bus l'année dernière, principalement en raison de travaux nécessaires sur les lignes de chemin de fer ? En résumé, si nous n'investissons pas fondamentalement dans le réseau ferroviaire, mais aussi dans l'infrastructure d'accueil au sens large, comme à Bruxelles-Midi, hub ferroviaire international, notre pays ressemblera, en 2035, exactement à ce qu'il est aujourd'hui. »

Les employeurs sont-ils suffisamment conscients des avantages des transports publics pour leurs collaborateurs, jeunes et moins jeunes ?

« Certains des avantages des modes de transport public sont encore trop souvent méconnus : ils sont plus sûrs

et plus confortables, accessibles à tous et compétitifs en termes de prix, même potentiellement par rapport au transport aérien, si les conditions de concurrence étaient équitables. N'oublions pas non plus la durabilité : avec une moyenne de 16,6 g d'émissions de CO₂ au kilomètre par voyageur, le train est de loin le moyen de transport le plus 'propre'. Une voiture de taille moyenne équipée d'un moteur à combustion émet 78 g de CO₂ au kilomètre par voyageur. Des tarifs simples et attractifs constituent également un atout pour convaincre et inciter davantage de personnes à opter pour un mode de transport durable. Et nous les avons ! Les abonnements pour les navetteurs permettent de réduire considérablement le prix des déplacements entre domicile et lieu de travail. Nous allons lancer une nouvelle offre tarifaire avec des conditions très attractives pour les jeunes, les seniors et les bénéficiaires d'intervention majorée : une réduction jusqu'à 40 % quel que soit le trajet ou le moment de la journée, à laquelle peut s'ajouter une réduction supplémentaire de 40 % en heures creuses et le week-end avec une carte avantage. »

Le prix et l'offre sont-ils comme le yin et le yang ?

« Plus l'offre est large et plus la fréquence est élevée, plus c'est attrayant. L'intermodalité joue un rôle important. C'est pourquoi nous collaborons avec le TEC, la STIB et De Lijn autour de quatre grands thèmes : la coordination des plans de transport respectifs, des gares intermodales avec des correspondances facilitées et des produits intermodaux, des informations coordonnées et en temps réel pour les voyageurs et un système d'achat rapide et convivial. En outre, la SNCB investit plus d'un milliard EUR par an dans le matériel roulant, l'accessibilité, la standardisation, la digitalisation et le confort des gares et des infrastructures. Les rames

App SNCB Lab POUR UN SERVICE OPTIMAL

En 2023, la SNCB a lancé avec succès l'app SNCB Lab – un environnement de test qui est une réplique exacte de l'app SNCB existante¹. Cette plateforme permet aux utilisateurs de tester de nouvelles fonctionnalités et de fournir un feed-back précieux avant qu'elles ne soient intégrées dans l'application officielle. Les voyageurs peuvent également contribuer activement au développement de l'application en testant de nouvelles fonctionnalités et en aidant à les améliorer.

PREMIÈRE VAGUE DE TESTS

Entre novembre 2023 et avril 2024, la SNCB a lancé la première série de 'proof of concepts'. Objectif : tester des fonctionnalités innovantes dans un environnement réaliste, avec les voyageurs. Cela concernait principalement deux nouvelles fonctionnalités :



1. La rubrique **Train Composition** fournit des informations pratiques sur le train que vous souhaitez emprunter, telles que la présence de prises de courant, d'air conditionné ou d'espace pour les vélos.
2. La fonction **Don't Miss My Stop** envoie une alerte aux voyageurs quelques minutes avant leur arrivée à destination afin qu'ils ne manquent pas leur arrêt.

La première phase de test a été un succès. Environ 6.500 utilisateurs ont testé les fonctionnalités et la SNCB a reçu 700 commentaires contenant des informations précieuses sur l'expérience des utilisateurs et des améliorations potentielles.

La fonctionnalité améliorée de composition du train est désormais intégrée dans l'application SNCB.

DEUXIÈME VAGUE DE TESTS

En 2024, une deuxième série de fonctionnalités a été testée dans l'application Lab. Cette nouvelle version s'appuie sur la première phase de test et introduit trois fonctionnalités remaniées ou entièrement nouvelles :

1. **Update Train Composition.** Cette fonctionnalité fournit désormais des informations complètes sur les installations et les services à bord de tous les trains - alors qu'auparavant les informations étaient limitées à certains types de matériel.
2. **Nouveau : accessibilité du quai.** Les voyageurs peuvent désormais évaluer l'accessibilité des quais. Cette fonctionnalité permet d'identifier et d'éliminer les obstacles auxquels se heurtent les voyageurs à mobilité réduite et fournit des informations sur les points suivants :
 - la présence d'ascenseurs, d'escalators ou de rampes pour vélos ;
 - le plancher du train (à la même hauteur que le quai ou non).
3. **Nouveau : option de feed-back général.** Sur la base des réactions suscitées par la première version, la SNCB a ajouté une fonctionnalité de feed-back simple et centralisée dans la section MySNCB de l'application. Les utilisateurs peuvent ainsi facilement partager leurs idées et commentaires sur différents aspects de leur expérience de voyage. □

¹ <https://www.belgiantrain.be/fr/travel-info/prepare-for-your-journey/use-the-sncb-app>

INTERVIEW DE SOPHIE DUTORDOIR



notamment sur le régime du personnel roulant, qui pourrait devoir travailler jusqu'à douze ans de plus à l'avenir pour une pension bien moindre. Le message est difficile à entendre. Je comprends que notre personnel soit inquiet. C'est pourquoi il est essentiel de mettre en place des mesures transitoires adéquates, comme dans d'autres secteurs. Chacun doit contribuer à l'effort budgétaire, mais de manière juste et équilibrée. C'est l'appel que je lance au ministre des Finances et des Pensions et aux syndicats de cheminots qui négocient à ce sujet. »

Le statut des cheminots est également sur la table ?

« Nous sommes à un moment charnière. La libéralisation du rail avance, la concurrence est là. La SNCB et Infrabel sont les seules entreprises ferroviaires en Europe à disposer d'un régime presque entièrement statutaire. Si nous voulons être prêts pour l'avenir, nous devons oser aborder ensemble la modernisation du statut du personnel, loin des dogmes. Nous pouvons débattre longuement du pour et du contre, mais nous ne pouvons pas ignorer le manque actuel de flexibilité. Tout ce que je veux en tant que CEO, c'est que la SNCB soit toujours là après 2032 et que l'avenir des transports publics, de mes collaborateurs et de mon entreprise soit assuré. Reste la question de la meilleure façon d'y parvenir, sachant que nous devons rivaliser avec les Arriva et les FlixTrain de ce monde. Nous nous inscrivons désormais dans un contexte européen. C'est à partir de cette vision que le dialogue doit être mené de manière transparente avec les partenaires sociaux. Sans tabou. C'est d'ailleurs l'approche adoptée par le ministre de la Mobilité, Jean-Luc Crucke, qui, comme moi, souhaite que la SNCB continue à assurer le service public, les trains internationaux et les activités pour les tiers, la maintenance dans les ateliers de la SNCB du matériel roulant d'autres opérateurs (inter)nationaux, y compris le fret ferroviaire. » □

**« EN TANT QUE
CEO DE LA SNCB,
JE SOUHAITE
QUE L'AVENIR
DES
TRANSPORTS
PUBLICS, DE MON
ENTREPRISE ET
DE MES
COLLABORA-
TEURS SOIT
ASSURÉ »**

qui ont quarante ans doivent être mises hors service. Il n'est plus acceptable que 25 % de nos trains ne soient pas climatisés. D'où notre appel d'offres européen pour l'achat urgent de nouveau matériel roulant. »

La satisfaction des voyageurs passe par celle des collaborateurs. Le gouvernement prévoit de relever progressivement l'âge de départ à la retraite des conducteurs et accompagnateurs de train à partir du 1er janvier 2027. Cela crée des tensions et mène à des actions. Comment percevez-vous l'impact sur le personnel ?

« La réalité nous rattrape. Au cours des dernières décennies, le modèle de gestion du personnel de la SNCB et d'Infrabel n'a connu aucune évolution ou modernisation fondamentale. Le gouvernement actuel y touche à présent. Les détails de l'accord de gouvernement doivent encore être précisés, mais les premières analyses laissent entrevoir un impact majeur,

FAITS ET CHIFFRES**QU'A RÉALISÉ LA SNCB DEPUIS LA CONCLUSION DU CONTRAT DE SERVICE PUBLIC 2022-2032 ?**

- 5 % de trains en plus (objectif 2032 : 10 %)
- 7 % de voyageurs en plus pour le transport intérieur (objectif 2032 : 30 %)
- 30 % de gares plus accessibles (objectif 2032 : 176 gares)
- De 89 % à 91,5 % de ponctualité
- 11 % de réduction de la consommation d'énergie due à la traction et 32 % de réduction des émissions de CO₂ à train-km (Tk) constant
- Plus de places de stationnement pour les voitures et les vélos
- Réduction de la dette de 500 millions EUR depuis 2020 (objectif 2032 : 1 milliard EUR)

OFFRE INTERNATIONALE ?

- Plus de 6.000 destinations, dont plus de 1.000 à moins de six heures de Bruxelles
- Dans 14 pays européens (les plus populaires étant la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Luxembourg)
- Augmentation du nombre de réservations de plus de 50 % depuis 2019

SNCB & RÉALITÉ VIRTUELLE : L'INNOVATION DANS UN ENVIRONNEMENT IMMERSIF

La réalité virtuelle gagne en importance dans le monde entier et transforme notre façon de vivre les expériences numériques. La SNCB adopte elle aussi cette technologie : plusieurs équipes sont actuellement à pied d'œuvre sur des projets de réalité virtuelle (VR) et de réalité étendue (XR). Elles testent de nouvelles fonctionnalités et développent des modules d'apprentissage dans un environnement immersif et sécurisé.

LA VALEUR AJOUTÉE DE LA VR DANS NOTRE FONCTIONNEMENT

Un environnement virtuel joue un rôle clé dans la conception et l'affinement de nouvelles applications, sans risques pour le système mis en place dans la vie réelle. Les principaux avantages sont les suivants :

- **Une expérimentation sécurisée** – Les tests sont réalisés entièrement indépendamment du système existant, de manière à garantir la stabilité et la fiabilité pour les voyageurs.
- **Une efficacité en termes de temps et de coûts** – Grâce à des composants réutilisables et à une structure modulaire, la SNCB est en mesure de procéder à des ajustements plus rapidement et d'éviter les travaux superflus.
- **Une validation de la conception réaliste** – De nouveaux éléments visuels, tels que les informations affichées sur les écrans, peuvent être évalués en contexte et alignés sur les attentes de l'utilisateur.

- **Un feedback précieux** – Les parties prenantes, les bêtesteurs et les voyageurs peuvent faire leurs retours en amont sur les nouvelles fonctionnalités. La qualité du produit final s'en voit ainsi améliorée.
- **Une itération rapide** – En effectuant des tests et des ajustements rapides et fréquents, la SNCB aboutit plus vite à des solutions perfectionnées et prêtes à l'emploi.

En conclusion, la VR améliore l'efficacité, accélère les cycles de développement et réduit les coûts – une situation avantageuse évidente pour la SNCB et les voyageurs.

BRUSSELS-VIRTUAL : NOTRE PROPRE GARE TEST EN RÉALITÉ VIRTUELLE

L'équipe Innovation de la SNCB a saisi l'opportunité de concevoir son propre environnement virtuel : Brussels-Virtual. Cette gare virtuelle est opérationnelle et offre un environnement réaliste et modulaire dans lequel les projets et les idées peuvent être testés en toute sécurité.

Par l'intermédiaire de Brussels-Virtual, la société expérimente des méthodes visant à informer ses voyageurs plus efficacement en cas de fortes perturbations, comme des retards ou des annulations de trains. La SNCB ayant constaté que les voyageurs sont souvent confus ou frustrés dans ce genre de situation, les écrans dans les gares ont un rôle crucial à jouer.

La SNCB a testé deux scénarios en VR avec 10 voyageurs :

1. Le mode en temps réel affiche les trains dans l'ordre de départ effectif et tient donc compte des trains retardés.
2. Le mode combiné place les « trains confirmés » en haut et les « trains prévus » en bas de l'écran.

Résultat ? Neuf testeurs sur dix ont préféré le mode en temps réel.

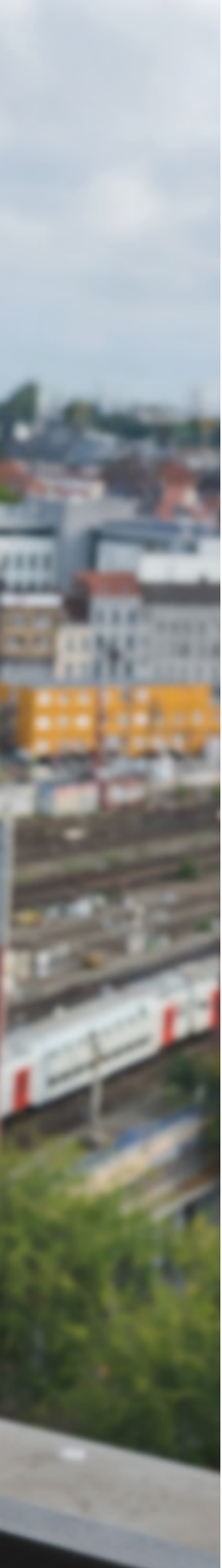
FORMATION EN VR AVEC SECURAIL : DES SCÉNARIOS RÉALISTES SANS PRESSION DE TEMPS

En collaboration avec l'équipe Learning & Development de Securail, le service de sécurité de la SNCB, nous élaborons un module de formation en VR. L'objectif ? Entraîner les nouveaux agents de sécurité à inspecter un train virtuel à la recherche d'objets oubliés ou suspects. Cette formation leur permet de s'exercer dans un environnement réaliste, sans être soumis aux contraintes de temps et aux limites d'une véritable gare. □



« UNE ENTREPRISE QUI
CESSE DE SE
TRANSFORMER EST UNE
ENTREPRISE
SANS AVENIR »





Le gestionnaire de réseau Infrabel est responsable de la construction, de l'entretien et du développement du réseau ferroviaire national. L'entreprise, qui compte environ 9 500 collaborateurs, poursuit sa transformation, en misant résolument, notamment, sur la fiabilité, la sécurité et le verdissement ainsi que sur le meilleur usage possible des deniers publics. Son CEO **Benoît Gilson** nous en dit plus.

Si vous deviez ne citer que deux grands défis qui vous attendent, quels seraient-ils ?

« Le premier grand défi, et sans doute le plus important, c'est de satisfaire les clients et stakeholders (notre premier client est la SNCB, mais il y a aussi les autres entreprises ferroviaires, les ports et toutes les industries raccordées au rail), et l'ensemble des partenaires (l'État, les Régions, les communes, etc.). C'est un vrai défi dans la mesure où ils sont très nombreux, très variés, avec parfois des intérêts divergents. La seule invariable, ce sont les besoins importants et croissants. Notre deuxième défi, c'est notre transformation – en marche depuis un moment – vers une entreprise moderne, connectée à son temps et à la société, faisant un usage exemplaire des deniers publics. On a bien avancé et dans un certain nombre de nos (bonnes) pratiques, nous sommes au top. En ce sens que nous nous profilons comme un exemple, une source d'inspiration pour d'autres, en tant qu'entreprise publique, qu'entreprise tout court et qu'entreprise européenne. Mais nous devons poursuivre en ce sens. Une entreprise qui cesse de se transformer est une entreprise sans avenir. »

Notre pays dispose d'un des réseaux ferroviaires le plus dense et complexe d'Europe, et qui fait face à une saturation croissante. Quelles solutions Infrabel met-il en œuvre pour accroître la résilience du réseau ?

« On anticipe plus rapidement que par le passé : on essaie d'identifier à quel moment et à dans quel endroit on aura des enjeux et on informe en temps et en heure les parties concernées. Par ailleurs, nous mettons en œuvre deux types de solutions. La première est purement systémique ou opérationnelle : comment organiser autrement le système de transport pour en maximiser ou augmenter la capacité ? La seconde fait appel à la technique c.-à-d. à la fois l'infrastructure lourde et ce que j'appellerais 'l'infrastructure soft' c.-à-d. la technologie et l'innovation. Concrètement, on réalise d'abord une étude permettant de trouver les bonnes options à prendre en termes de capacité pour maximiser ou optimiser l'usage de l'infrastructure. En concertation avec tous les opérateurs. Puis viennent les solutions qui font appel à la digitalisation, l'automatisation des processus. Il s'agira, par exemple, grâce à la signalisation, de diminuer le temps entre deux trains ou de mieux anticiper le croisement des trains. Ensuite seulement, on identifie les 'bottlenecks' restants, ceux qui nécessitent des investissements lourds (une nouvelle voie, un pont, etc.). »

« LE FERROVIAIRE S'INSCRIT DANS UN TEMPS LONG, TANDIS QUE NOS CLIENTS S'INSCRIVENT DANS UN TEMPS BIEN PLUS COURT »

Le mot est lâché : innovation. L'intelligence artificielle a fait son entrée dans bon nombre d'activités économiques. C'est très vraisemblablement aussi le cas dans le secteur ferroviaire, et au sein d'un gestionnaire comme Infrabel...

« L'IA, pour une entreprise comme Infrabel, c'est une opportunité fantastique. Comme vous le savez, l'inspection et la mesure régulières de l'infrastructure ferroviaire sont cruciales pour l'entretien et donc pour la sécurité (en ce compris celle des personnes qui travaillent sur les rails). Un bel exemple d'innovation avec l'IA embarquée, ce sont nos trois automotrices de mesure. Même les Japonais sont venus les voir ! Parce qu'eux en ont plusieurs : une pour les caténaires, une pour les voies, une pour l'entretien de la végétation, etc. Chez Infrabel, UNE SEULE automotrice mesure tout : les gabarits, les caténaires, la signalisation, le profil de voie. Elle filme tout. Après, il faut bien sûr traiter toutes ces données. C'est là qu'Infrabel a introduit sa propre intelligence artificielle (voir case study Jarvis-TVS, p.42), pour transformer cette masse de données brutes en diagnostics précis et en recommandations. Ou encore le 'Mobile Balise Stop' (MBS), destiné à protéger les zones de chantier, est un autre exemple d'innovation (voir case study MBS, p.40). Un fait frappant lié à cette évolution : on est passé de 360 cabines de signalisation avec 4 000 personnes en 2005 à 10 cabines aujourd'hui, et ce, alors que le nombre de trains a quasiment doublé et que le bien-être du personnel a été amélioré. »

1 200 personnes aujourd'hui, contre 4 000 il y a 20 ans... Pour réussir sa transformation, Infrabel compte aussi sur ses talents. Comment s'y prend-il dans un secteur en constante évolution ?

« J'allais, justement, préciser qu'on ne reviendra pas en arrière... Car les inspecteurs de voie et les opérateurs de terrain dédiés à ce type de travail, la plupart des personnes qui faisaient ce job auparavant auront été formées, accompagnées pour remplir d'autres

MBS

POUR MOBILE BALISE STOP

Pour le secteur ferroviaire, l'introduction du système européen de contrôle des trains (ETCS) représente une étape importante mais aussi un nouveau défi. Ce système permet aux trains de circuler en toute sécurité et de manière plus efficace grâce à un contrôle de leur vitesse et de leur position. Mais ce progrès va de pair avec un nouveau défi : assurer la sécurité des travailleurs de la voie qui chaque jour rendent ce système opérationnel. L'une des réponses : le Mobile Balise Stop (MBS).

QU'EST-CE QUE C'EST ?

Mobile Balise Stop est un système mobile destiné à protéger une zone de chantier à l'approche d'un train. Il a été élaboré en réaction à l'accident mortel de Morlanwelz (Hainaut), en 2017, qui avait coûté la vie à deux ouvriers et grièvement blessé deux autres sur un chantier ferroviaire. Lorsqu'un train passe au-dessus d'un MBS activé, il provoque un freinage d'urgence automatique, évitant ainsi une situation dangereuse pendant l'exécution des travaux.



Le MBS utilise une liaison radio et peut être activé ou désactivé à distance par le responsable de la sécurité du chantier. Les balises qui surveillent l'arrivée des trains sont placées à une distance sûre de la zone de travail, entre les rails de la voie, en tenant compte de la distance de freinage des trains.

QUELS SONT LES AVANTAGES DU MBS ?

- Facile à transporter et à installer : le système est léger et il peut être installé sans équipement lourd ; cela permet d'économiser du temps et des ressources lors de l'installation.
- Largement applicable : le MBS est compatible avec les systèmes ferroviaires existants et futurs, tels que l'ETCS. Il s'agit donc d'un investissement durable. En outre, à partir de fin 2025, le système pourra également être déployé pour tous les types de trains sur le réseau ferroviaire belge.
- Aucune main-d'œuvre supplémentaire n'est nécessaire : le système est intuitif et son utilisation ne nécessite ni personnel supplémentaire ni formation intensive, ce qui accroît l'efficacité opérationnelle.

UNE INNOVATION EUROPÉENNE

Le développement du MBS est le fruit d'une étroite collaboration entre Infrabel et trois entreprises spécialisées : Alstom SA, Zöllner Signal GmbH et Pandrol SA. Ce partenariat reflète l'ambition du secteur ferroviaire de développer une technologie sur mesure alliant sécurité et innovation. □



tâches. Pour faire face à la pénurie de compétences techniques et augmenter l'employabilité de son propre personnel, Infrabel mise à fond sur la formation. Aujourd'hui, 10 % de notre personnel est du personnel ICT. Nous misons également sur la diversité – et ceci me permet de faire un lien avec notre stratégie d'entreprise à long terme, dénommée 'Shift'. Notre quatrième 'shift' renvoie à nos politiques axées sur la diversité et l'inclusion. Infrabel recrute bon nombre de 55+, de personnes issues de l'immigration ou encore porteuses d'un handicap – un de nos codeurs est non-voyant. Notre service ICT compte plusieurs personnes autistes, qui se révèlent, notamment, très fortes en matière de testing. Nous avons à cet effet formé des collaborateurs appelés à travailler avec elles. »

Infrabel fait partie du Rail Open Lab. De quoi s'agit-il concrètement et qu'est-ce qui fait la force d'une telle initiative ?

« C'est une synthèse de ce tout ce qui précède en termes d'innovation interne et de co-innovation, mais avec deux composantes en plus : la dimension internationale et la cross-innovation. D'une part, le Rail Open Lab permet de fédérer les efforts de l'ensemble des acteurs européens – gestionnaires d'infrastructures et autres opérateurs de transport, qui ont très souvent les mêmes besoins (et très souvent aussi les mêmes problèmes). Créé en 2018, au départ avec le groupe SNCF et d'autres partenaires français (dont la RATP), ce projet de synergies renforcées embarque déjà plusieurs fournisseurs belges. D'autre part, le Rail Open Lab crée un véritable écosystème d'expérimentation et de partage d'innovation entre différents secteurs (l'aéronautique, l'automobile, l'agroalimentaire, etc.). Il faut dire que le secteur ferroviaire a jusqu'ici eu tendance à être un peu refermé sur lui-même. Or, nous avons beaucoup à apprendre d'autres secteurs. Par ailleurs, cela ouvre des opportunités pour des entreprises belges qui peuvent promouvoir leurs innovations sur d'autres territoires. »

Vous évoquez l'aéronautique, fierté belge. À côté d'elle, le secteur ferroviaire fait parfois figure de parent pauvre aux yeux du grand public. Comment expliquez-vous ce décalage entre la réalité que vous nous décrivez et cette image ?

« Je suis moi-même étonné de l'étonnement que cela suscite encore. Le gestionnaire Infrabel, et autour de lui une belle palette d'entreprises, innove énormément, communique tout autant et même exporte son savoir. »

Et comment percevez-vous votre image auprès de vos stakeholders et des entreprises en particulier ?

« C'est une image contrastée, qui s'explique par un grand paradoxe : aussi excellente que soit la relation d'Infrabel avec ses stakeholders ou ses partenaires – nous travaillons bien ensemble, nous avons des visions communes, des projets -, il y a toujours une part de frustration de la part de ces derniers. Le ferroviaire s'inscrit dans un temps long, tandis que nos clients

s'inscrivent, eux, dans un temps bien plus court. Par ailleurs, notre secteur est extrêmement complexe, techniquement, mais aussi légalement. Un projet d'investissement ferroviaire prend parfois 8 à 10 ans, parfois plus lorsqu'il n'y a pas une collaboration totale de tous les acteurs. Pour revenir à votre question, notre enquête de réputation annuelle démontre qu'elle est en hausse progressive, nous recevons beaucoup de feedback positif... mais nous avons encore certainement beaucoup de travail pour démystifier le secteur auprès du grand public. »

Le monde politique pourrait-il ou devrait-il faire avancer les choses un peu plus rapidement ?

« Comme je l'ai indiqué, nous travaillons bien avec le monde politique et le dialogue est permanent et constructif. Nous devons, ensemble, analyser ce qui peut ou doit être amélioré non seulement pour le rail mais aussi pour toute l'économie belge. Par exemple en matière de permis. Les autorités qui attribuent les permis ont, en ce qui me concerne, toujours collaboré totalement, mais elles ne peuvent empêcher les recours. Pour les projets d'intérêt national, il faudrait développer une forme de permis particulier pour les rendre possibles dans un délai plus acceptable. Bien sûr, il faut se concerter, entendre les craintes ou requêtes des uns et des autres. Mais on ne peut plus continuer à empêcher la mise en œuvre de projets qui sont une solution de mobilité, notamment, pour des milliers de travailleurs du fait d'un blocage à un niveau très local. Je songe ici au retard du projet RER et aux dizaines de millions EUR que ces retards coûtent au contribuable. » 

« AUJOURD'HUI, 10 % DE NOTRE PERSONNEL EST DU PERSONNEL ICT »

1 Stratégie Shift 2024 – 2032 : https://infrabel.be/sites/default/files/wysiwyg-files/Onlineversie_Strategie%20Shift_2024-2032%20FR_1.pdf

INNOVATION ET RÉINDUSTRIALISATION

Benoit Gilson se révèle intarissable en matière d'innovation. « En 2021, nous avons remplacé les traverses qui relient deux rails, traditionnellement en béton fait de ciment, par du béton à base de soufre, plus écologique et nettement moins cher. Et ce, grâce à un partenariat avec le groupe belge De Bonte. En 2024, nous avons signé un contrat pour la fourniture de 10 000 nouveaux dispositifs de détection des trains sur les rails. Avec Alstom Charleroi comme maître d'œuvre, et une entreprise flamande, Connect Group, et une entreprise wallonne, Alpha Innovation, pour la réalisation concrète. Ce sont ainsi 80 millions EUR de produits réalisés de longue date loin de la Belgique qui reviennent chez nous. » La dernière innovation en date concerne le contrat passé avec l'entreprise anversoise Lamifil pour la fourniture de câbles caténaires sans cadmium, un métal que l'Europe va interdire. « Tous ces partenariats avec des entreprises belges sont exemplaires à plus d'un titre : ils garantissent la sécurité de l'approvisionnement puisqu'ils courent sur des périodes de 10 à 20 ans, mais ils permettent aussi la réinjection d'une part importante de la dotation d'Infrabel dans l'économie belge », conclut notre interlocuteur.

JARVIS-TVS: UNE INNOVATION COLLABORATIVE POUR LA MAINTENANCE FERROVIAIRE

Dans un secteur où la sécurité et l'efficacité sont des impératifs absolus, Infrabel a initié Jarvis-TVS, un système d'intelligence artificielle (IA) qui transforme la maintenance des voies ferrées. Cette innovation repose sur la technologie, mais aussi sur une méthodologie audacieuse qui brise les silos entre les experts techniques et les spécialistes de l'IA.

D'UN PROCESSUS MANUEL À UNE INSPECTION DIGITALE

Depuis des décennies, la maintenance des voies ferrées en Belgique reposait sur des inspections manuelles fastidieuses et parfois dangereuses. En 2016, Infrabel a initié une première phase de digitalisation en introduisant des trains de mesure équipés de caméras haute résolution. Ces dernières permettaient d'enregistrer des images précises des aiguillages et des composants critiques. Avec pour conséquence qu'une seule inspection quotidienne pouvait produire plus d'un million d'images à analyser.

L'IA AU CŒUR DE L'INNOVATION

Infrabel a alors fait le choix de développer une solution d'IA interne : Jarvis-TVS. Ce projet repose sur deux piliers complémentaires : Jarvis (Just Another Railways Visual Inspection System), une plateforme transversale de traitement

d'images dédiée à l'inspection visuelle, et TVS (Track Video System), le projet d'acquisition et de capture d'images des voies. Jarvis-TVS combine ainsi les compétences en IA (via Jarvis) et les technologies de capteurs embarqués (via TVS), permettant de transformer les données brutes en diagnostics précis et opérationnels.

L'objectif, avec Jarvis-TVS, est de concevoir un système capable d'inventorier les composants du réseau ferroviaire, de détecter les défauts (fissures, défaillances de fixation, etc.) et de classer les anomalies selon leur gravité. Ce projet repose sur une méthodologie unique : la fusion des compétences des experts de terrain et des data scientists. Traditionnellement, les équipes techniques définissaient les besoins en données, puis les transmettaient aux départements IA. Ici, une collaboration transversale est instaurée.

UN MODÈLE POUR L'INDUSTRIE 4.0

Jarvis-TVS illustre une tendance clé de la transformation numérique : la nécessité de fusionner les savoir-faire pour dépasser les limites traditionnelles. Et les bénéfices sont au rendez-vous : une diminution des coûts opérationnels, une réduction des risques pour les travailleurs (les inspections sont désormais centralisées) et une maintenance proactive, permettant d'anticiper les pannes avant qu'elles n'affectent la circulation. □



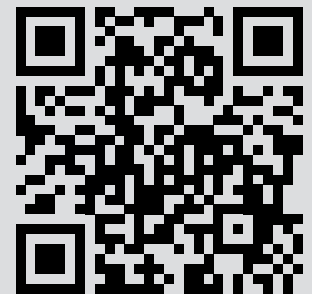
MAGAZINE REFLECT DE LA FEB

VOTRE AVIS NOUS GUIDE



Numérique ou papier ? Ou les deux ?
Dites-nous comment vous souhaitez lire REFLECT.

Sept courtes questions pour **fixer ensemble** le cap de votre REFLECT.



tinyurl.com/3f4tr4xu

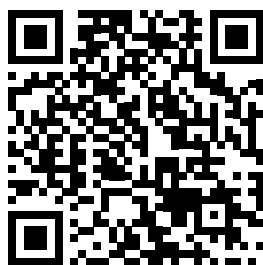


Become a Bozar member

Listen to Your Art

**Join our community
of patrons and enjoy
exceptional concerts,
exhibitions, films, talks,
performances and other
premium events.**

**Discover our
Exclusive Memberships**



You wish to join?

**For more information, contact:
maecenasrelations@bozar.be**

www.bozar.be



Copyright : Barbara Deprez

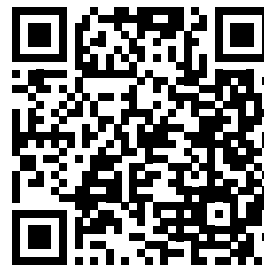


Experience Bozar

A SmArt Choice

Share a unique and magical experience with your clients or colleagues at a concert or a private visit to one of our exhibitions.

Discover our Corporate Hospitalities



For more information, contact:

**helene.fraipont@bozar.be
or 0494 573 578**

www.bozar.be

THÈMES

Cher lecteur,

Le magazine REFLECT entend également prendre pour vous le pouls de l'actualité. Dans chaque numéro, il donne un aperçu de thèmes importants que nos experts gèrent, négocient et suivent de près, dans les domaines économique, social, juridique et fiscal.

Vous trouverez donc dans les pages qui suivent une sélection de dossiers actuellement traités par nos experts pour défendre au mieux les intérêts des fédérations membres et de leurs entreprises affiliées, et ce aux niveaux tant fédéral qu'europpéen et international. Pour chaque thème, nous vous décrivons l'état d'avancement du dossier, la position de la FEB et les prochaines étapes. Une manière de vous offrir une vision à 360° sur des dossiers qui peuvent avoir un impact important sur vos activités.

Vous trouverez une vue d'ensemble de tous les dossiers et thèmes suivis par nos experts sur www.feb.be.

> 48

E-COMMERCE

L'afflux massif de colis
non contrôlés
menace l'économie

> 50

FINS DE CARRIÈRE

Une réforme qui table
sur un allongement
des carrières



> 51

PROFILS INTERNATIONAUX EXCEPTIONNELS

Le régime d'imposition pour les expatriés aide les entreprises belges à exceller

> 53

OMNIBUS I

Premier coup de balai dans la paperasse européenne ! Où en est-on ?

> 55

MOBILITÉ

Le Belgian Mobility Dashboard : un outil stratégique pour comprendre et analyser la mobilité en Belgique

> 52

TARIFS DOUANIERS

L'UE et les États-Unis concluent un accord-cadre

> 54

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'IA en entreprise : vers une évolution maîtrisée

L'AFFLUX MASSIF DE COLIS NON CONTRÔLÉS MENACE L'ÉCONOMIE

L'afflux massif de produits d'e-commerce exerce une forte pression sur notre économie. Tant nos commerçants que notre résilience industrielle, notre santé publique et notre durabilité en subissent les conséquences. Un nouvel avis du Conseil central de l'économie (CCE) insiste sur la nécessité de prendre des mesures immédiates.

L'abondance de colis liés à l'e-commerce submerge les services d'inspection. De ce fait, des produits non conformes aux réglementations passent à travers les mailles du filet. Sur la base de contrôles réalisés aléatoirement, la douane estime que 25 à 40 % des colis sont concernés. Ce phénomène :

- Sape la concurrence loyale pour les entreprises locales qui respectent l'ensemble des règles.
- Menace la sécurité des consommateurs et la santé publique par l'introduction de marchandises dangereuses et/ou non durables.
- Nuit à l'économie en pesant sur la croissance et est responsable d'une perte de recettes pour l'État.

Une politique énergique devient d'autant plus urgente si l'on veut créer des conditions de concurrence équitables. En 2022, la FEB soulignait déjà dans sa propre étude l'important retard de l'e-commerce belge et son impact sur l'économie belge.

Depuis lors, le paysage a une fois de plus évolué en raison de l'essor du commerce électronique chinois. Mais il s'est surtout encore intensifié. Les chiffres en disent long : jusqu'à trois millions de colis chinois entrent dans le pays quotidiennement, contre seulement un million par jour en 2023.

L'avis du Conseil central de l'économie (CCE) propose six mesures concrètes.

1. Le renforcement des services de douane et d'inspection.
2. L'accélération de la mise en œuvre d'une réforme douanière, et en particulier la suppression de l'exonération des droits de douane pour les colis d'une valeur n'excédant pas 150 EUR.
3. L'introduction de frais de traitement fixes qui contribueraient au financement des contrôles.
4. Le contrôle et la suppression systématiques des boutiques en ligne et plateformes frauduleuses et non conformes.
5. Une campagne nationale de sensibilisation inspirée du modèle adopté en France.
6. La création d'un organisme de contrôle du commerce électronique qui élaborera un plan d'investissement.

Ce n'est qu'en agissant que nous pourrions rétablir la position concurrentielle de nos propres commerçants et préserver davantage la santé publique et la sécurité des produits. □



Contact
Edward Roosens
Chief Economist
er@vbo-feb.be



RECHERCHE SUR FEB.BE
■ Entrepreneuriat durable
Compétitivité

Lire également l'avis du CCE :
« Mettons fin à l'importation de produits d'e-commerce non conformes et dangereux » sur www.ccecrb.fgov.be.

En 2022, la FEB soulignait déjà l'important retard de l'e-commerce belge et son impact sur l'économie.





Trier correctement les PMC sur le lieu de travail. C'est une saine habitude.

Sur les lieux de travail, on retrouve trop souvent des objets qui n'ont pas leur place dans les PMC. Cela a des conséquences non seulement sur le processus de recyclage de votre sac PMC mais aussi sur l'environnement. Triez donc toujours vos PMC avec soin.



Faites-en une saine habitude, grâce aux informations et conseils disponibles sur trierautil.be

Fostplus 

UNE RÉFORME QUI TABLE SUR UN ALLONGEMENT DES CARRIÈRES

Dans son accord de Pâques, le gouvernement a décidé de remodeler drastiquement le paysage des fins de carrière en supprimant, pour le futur, les régimes de chômage avec complément d'entreprise (prépension/RCC) et en durcissant les conditions d'accès aux crédits-temps de fin de carrière. La FEB s'est réjouie de ces mesures dictées à la fois par des objectifs budgétaires évidents, et de nature à allonger les carrières des travailleurs.

Aligner et simplifier

Sans remettre en question les principes de cette réforme – ce qui ne veut pas dire que toutes les parties autour de la table l'approuvent, loin s'en faut –, les partenaires sociaux sont parvenus à un accord pour l'approfondir et/ou en aménager les contours.

Dans un premier temps, ils se sont mis d'accord pour aligner les régimes de crédit-temps de fin de carrière existants et les régimes de crédit-temps indemnisés. Ceci implique la suppression du droit au crédit-temps non indemnisé entre 50 et 55 ans, ce qui a le mérite de recréer un cadre plus clair pour tous.

Dans le même temps, les partenaires sociaux ont convenu de maintenir les régimes de crédit-temps dérogatoires à 55 ans (moyennant CCT) pour compenser la pénibilité de certains métiers. Ils ont en outre décidé de maintenir une définition plus souple de la condition de carrière pour l'ouverture du droit au crédit-temps de fin de carrière.

En outre, des mesures temporaires ont été prises pour les femmes, afin de corriger le fait que les travailleuses plus âgées n'ont pas eu accès aux régimes de congés parentaux et crédit-temps pour soin qui existent actuellement, alors que les charges liées aux soins reposaient essentiellement sur elles (ce qui ne signifie pas que tout soit réglé aujourd'hui pour les groupes de femmes les plus jeunes, mais on peut difficilement nier les évolutions récentes en la matière).

Les partenaires sociaux ont également demandé au gouvernement de maintenir une assimilation en pension des périodes de crédit-temps de fin de carrière, mais uniquement pour tous les travailleurs qui utilisent ce crédit-temps pour travailler effectivement jusqu'à l'âge légal de la pension. Il s'agit d'un symbole important dans la perspective de l'allongement des carrières, mais aussi d'un retour aux fondamentaux, car c'est bien là la raison d'être des crédits-temps de fin de carrière.

Valoriser le travail et allonger les carrières

En parallèle, les partenaires sociaux se sont mis d'accord pour supprimer le droit au complément d'entreprise dont les entreprises sont redevables en cas de licenciement de travailleurs âgés. Tous les régimes de RCC sont supprimés par le gouvernement à l'exception du régime très spécifique de chômage avec complément d'entreprise pour les travailleurs avec des problèmes physiques graves (groupe très restreint de travailleurs). Cette suppression n'entraîne toutefois pas la suppression automatique du droit à un complément d'entreprise car celui-ci est prévu par une CCT. Or le maintien de ce complément signifiait le maintien d'un incitant à quitter prématurément le marché de l'emploi. Dans le contexte de l'accord global, les syndicats ont accepté de modifier la CCT 17. C'est donc une page de l'histoire débutée dans les années '70 qui se tourne.

Cet accord est important. Il offre des garanties aux travailleurs mais s'inscrit parfaitement dans la trajectoire tracée par le gouvernement en valorisant le travail et l'allongement des carrières. □



Contact

Marie-Noëlle Vanderhoven

Centre de compétence
Emploi & Sécurité sociale
mnv@vbo-feb.be



RECHERCHE SUR FEB.BE

■ Politique des pensions et vieillissement

La FEB se réjouit des mesures dictées à la fois par des objectifs budgétaires évidents, et de nature à allonger les carrières des travailleurs.



LE RÉGIME D'IMPOSITION POUR LES EXPATRIÉS AIDE LES ENTREPRISES BELGES À EXCELLER

Sur un marché du travail qui s'affranchit de plus en plus des frontières nationales, la fiscalité contribue à attirer les meilleurs profils pour permettre à nos entreprises belges d'exceller. Le régime spécial d'imposition pour les contribuables et les chercheurs impatriés - mieux connu sous le nom de régime des expatriés - permet aux entreprises d'attirer des talents en proposant des rémunérations compétitives : une nécessité absolue dans une économie aussi ouverte et lourdement taxée que la nôtre.

Qui peut bénéficier du régime des expatriés ?

Seuls les contribuables qui ont effectivement immigré de l'étranger peuvent bénéficier du régime des expatriés. Ainsi, le contribuable impatrié ne doit pas avoir été assujéti à l'impôt belge sur les revenus ni avoir vécu à moins de 150 kilomètres de la frontière belge, au cours des cinq dernières années. Des Belges peuvent également en bénéficier. La condition relative à certaines 'compétences particulières' ne s'applique plus.

En principe, le régime spécial d'imposition peut être appliqué pour une durée **maximale de cinq ans**, éventuellement prolongeable de trois ans.

Un régime spécial d'imposition basé sur le principe de l'indemnisation de frais

L'idée qui sous-tend ce régime est que l'installation à l'étranger entraîne souvent des frais spécifiques et structurels importants. Si le travailleur immigrant devait les assumer lui-même, cela constituerait un obstacle majeur l'empêchant de franchir le pas de son pays d'emploi actuel vers notre pays. C'est pourquoi une partie de la rémunération est considérée comme une indemnisation de frais et non comme un salaire classique. Cette qualification permet d'exonérer cette partie de la rémunération des cotisations sociales et de l'impôt.

Bien sûr, il y a des limites à cette indemnisation. Ainsi, un maximum de 35 % de la rémunération totale peut être qualifié comme telle chaque année, à l'exclusion de certains frais ponctuels. En outre, pour pouvoir

bénéficier du régime, cette rémunération annuelle doit être d'au moins 70 000 EUR. Ce seuil ne s'applique cependant pas aux chercheurs impatriés qui satisfont aux exigences spécifiques de leur régime en matière de diplôme et d'emploi.

Des améliorations sont-elles encore possibles ?

Dans une économie aussi ouverte que la nôtre et avec peu d'atouts à faire valoir en termes d'impôt sur le travail, un tel régime est le bienvenu pour attirer des talents étrangers. Les récents assouplissements constituent certainement un pas dans la bonne direction, mais les conditions restent plus strictes que dans certains pays voisins.

Dans le même temps, le régime des expatriés implique également des **obstacles opérationnels**. Par exemple, l'interprétation des conditions n'est pas toujours claire, et la procédure de demande ainsi que les obligations annuelles en matière d'informations et de preuves sont formalistes et souvent rigides. Les dernières interrogations concernent l'application rétroactive de la réforme : en effet, les conditions assouplies s'appliqueront à partir du 1^{er} janvier 2025. Le fisc a déjà rédigé plusieurs circulaires en vue de clarifier l'application, mais il reste à attendre la FAQ annoncée depuis longtemps.

Sur la base de l'expérience pratique des entreprises, la FEB continue à plaider pour que le régime des expatriés remplisse au mieux sa fonction d'outil pour le recrutement de profils particuliers indispensables à notre économie. 

Dans une économie qui a peu d'atouts à faire valoir en termes d'impôt sur le travail, le régime des expatriés est le bienvenu pour attirer des talents étrangers.



Contact
Robbe Reyns
Centre de compétence
Fiscalité &
Investissements
rr@vbo-feb.be



RECHERCHE SUR FEB.BE
■ Politique fiscale



L'UE ET LES ÉTATS-UNIS CONCLUENT UN ACCORD-CADRE

Une déclaration conjointe a été publiée le 21 août par l'UE et les États-Unis en vue de formaliser un accord-cadre qui écarte un conflit commercial imminent entre les deux grandes puissances. Le président américain avait annoncé qu'il imposerait des droits d'importation de 30 % sur un large éventail de produits européens dès le 1^{er} août. Grâce à l'accord, cette mesure a cédé la place à un régime plus modéré, qui redéfinit les relations commerciales entre l'UE et les États-Unis.

Que contient cet accord ?

L'accord introduit un droit de douane global de 15 % sur la majorité des exportations européennes vers les États-Unis. Le nouveau taux de 15 % s'applique dorénavant aux produits pour lesquels les droits MFN (Most Favoured Nation) américains existants sont inférieurs, tandis que les droits MFN supérieurs restent en vigueur. Ce plafond concernera également les produits pharmaceutiques, les semi-conducteurs et le bois. Le taux de 15 % entrera en vigueur à l'issue des enquêtes américaines portant sur la « section 232 », quelles que soient leurs conclusions. Cela vaut également pour l'importation de voitures et de pièces automobiles européennes, un secteur qui revêt une importance stratégique pour plusieurs États membres européens. Pour obtenir cette diminution, la Commission a d'abord dû honorer ses promesses concernant les réductions tarifaires et l'accès au marché dans certains domaines tels que les biens industriels et les produits agricoles. Maintenant que ces propositions ont officiellement été soumises, les États-Unis sont tenus de baisser le taux pour les voitures à 15 %.

L'accord comporte en outre un engagement des États-Unis à appliquer uniquement le droit MFN aux produits européens suivants, à compter du 1^{er} septembre 2025 : les ressources naturelles indisponibles (incluant le liège), les aéronefs et leurs pièces, les médicaments génériques et leurs ingrédients, et les précurseurs chimiques. Les États-Unis et l'UE continuent de négocier pour inclure dans la liste d'autres secteurs et produits. En ce qui concerne l'importation d'acier et d'aluminium aux États-Unis, les droits américains actuels de 50 % restent en vigueur pour le moment. Une transition vers un système basé sur des quotas (Tariff Rate Quotas) est toutefois en cours.

L'Executive Order du 31 juillet a instauré officiellement ces nouveaux droits d'importation. À son tour, l'UE a décidé de suspendre provisoirement les contre-mesures prévues, à l'instar des taxes sur les importations américaines et certaines restrictions sur les exportations de l'UE. Il est important de noter que cet Executive Order n'entérine que l'aspect tarifaire de l'accord. Les droits spécifiques à certains secteurs ne seront appliqués qu'à l'issue des enquêtes en cours.

Pour les entreprises belges et européennes, cet accord implique une stabilisation temporaire des conditions commerciales avec les États-Unis. Pour certains secteurs tournés vers l'exportation, il peut représenter un véritable soulagement, particulièrement dans un contexte d'incertitude géopolitique et de règles commerciales fluctuantes. Dans le même temps, la situation demeure complexe et imprévisible : de nombreux points doivent encore être discutés et l'impact sur certains secteurs spécifiques ne sera perceptible que plus tard. Toutes les entreprises ne ressentiront pas les effets avec la même intensité et, pour certaines, il reste à voir si leurs produits seront concernés par les négociations à venir.

Prochaines étapes

La Commission poursuivra ses travaux pour remplir les engagements souscrits conformément aux procédures internes pertinentes en vertu du droit européen. Pour les entreprises, il est primordial de continuer à suivre de près les évolutions. L'accord-cadre n'est donc pas une finalité, mais un nouveau point de départ. Les mois à venir s'avéreront déterminants. □



Contact
Torre Van de Walle
Centre de compétence
Europe & International
tvw@vbo-feb.be



RECHERCHE SUR FEB.BE

■ Droits d'importation
américains

L'accord-cadre entre l'UE et les États-Unis n'est pas une finalité, mais un nouveau point de départ. Les mois à venir s'avéreront déterminants.



PREMIER COUP DE BALAI DANS LA PAPERASSE EUROPÉENNE !

Cela fait bientôt 8 mois que la Commission européenne a publié son paquet 'Omnibus I' visant à simplifier plusieurs législations en vue de mieux combiner efficacité et coût :

- la directive sur les rapports de développement durable des entreprises (CSRD) ;
- la directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CS3D) ;
- la taxonomie européenne ;
- le Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (CBAM).

Le 23 juin dernier, sous l'impulsion de la présidence polonaise, les États membres sont parvenus à un **accord au sein du Conseil de l'UE**. Cet accord prévoit une réduction du champ d'application des directives CSRD et CS3D. Il introduit également plusieurs ajustements, notamment concernant les plans de transition climatique et les obligations de due diligence.

Au Parlement européen, les négociations continuent. Le 12 juin, la commission juridique (COMJURI) a publié un projet de rapport avec une version plus souple du texte, proposée par le rapporteur PPE Jörgen Warborn. Les discussions devraient se terminer d'ici fin octobre, le texte sera ensuite voté en plénière en novembre.

Une fois ces deux textes adoptés, les négociations en **trilogue** – entre la Commission européenne, le Parlement européen et le Conseil des États membres – devraient commencer d'ici à la fin de l'année.

L'EFRAG – l'organe chargé par la Commission européenne des normes ESG – a publié, au mois de juillet, une version provisoire de son travail de **réécriture des standards de reporting non financier** prévu par la CSRD. Une réduction de 66 % des 'data points' existants y est proposé. Cette proposition fait actuellement l'objet d'une consultation publique, ouverte jusqu'au 29 septembre prochain. Sur cette base, l'EFRAG transmettra sa proposition finale à la Commission européenne en novembre.

Pour les pays qui ont déjà mis en place la directive CSRD, comme la Belgique, la Commission a publié un **'quick fix'** (une mesure rapide) : certaines données ESG des normes ESRS ne seront plus obligatoires pour 2025 et 2026. Cela allège les obligations pour les grandes entreprises déjà

concernées par la CSRD, celles qui ont déjà dû publier un rapport cette année.

Le **4 juillet**, la Commission européenne a publié une proposition d'acte délégué visant à simplifier le **règlement Taxonomie**. Les modifications proposées comprennent l'introduction d'un concept de matérialité et des changements aux templates. D'autres modifications se concentrent sur les critères techniques, tels que des changements aux critères DNSH.

Le 17 juin, la Commission européenne a lancé une nouvelle initiative 'Omnibus' pour le secteur de la **défense**. Elle prévoit aussi des ajustements des règles CSRD, CS3D et Taxonomie pour préciser comment elles s'appliquent aux entreprises de défense, notamment sur le reporting et le devoir de vigilance.

La directive **Stop the Clock**, qui suspend certaines obligations le temps de renégociations législatives, est en cours de transposition en droit belge. Le texte devrait être transposé fidèlement pour la fin de l'année, sécurisant ainsi cette pause législative pour les entreprises relevant des vagues 2 et 3 de la CSRD.

Cette volonté de simplification continue de susciter de nombreux débats malgré sa nécessité. Entre les partisans et les opposants, la FEB défend une approche équilibrée pour garantir des législations réellement efficaces. C'est seulement de cette manière – avec une approche pragmatique – que l'on peut éviter un déséquilibre entre le coût du reporting et les actions concrètes en faveur du développement durable, car au final c'est bien cela qui compte vraiment. 

La volonté de simplification continue de susciter de nombreux débats malgré sa nécessité. La FEB défend une approche équilibrée.



Contact

Vanessa Biebel

COO & Executive Manager

Rodolphe Mouriau

Centre de compétence

Durabilité &

Économie circulaire

rm@vbo-feb.be



RECHERCHE SUR FEB.BE

■ Omnibus I



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'IA EN ENTREPRISE : VERS UNE ÉVOLUTION MAÎTRISÉE

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme l'un des moteurs les plus puissants de la transformation numérique des entreprises. Elle redéfinit fondamentalement notre rapport au travail et bouleverse les codes traditionnels de l'entreprise. Mais cette révolution soulève autant d'espoirs que d'interrogations et de craintes.

Plus de 80 % des entreprises européennes utilisent déjà une forme d'IA, que ce soit pour la relation client, la comptabilité ou les ressources humaines.

Des avantages indéniables... mais des risques à anticiper

Les bénéfices de l'IA en entreprise sont considérables. Elle augmente l'efficacité en traitant d'énormes volumes d'informations en quelques secondes, réduit les erreurs humaines dans les calculs complexes, et libère les collaborateurs des tâches les plus ingrates et répétitives afin qu'ils se concentrent sur des missions à plus haute valeur ajoutée. Les économies réalisées se chiffrent souvent en millions d'euros pour les grandes structures.

Cependant, cette médaille a son revers. La dépendance excessive aux algorithmes risque de diminuer l'esprit critique des équipes. Les biais présents dans les données d'entraînement de l'IA peuvent également perpétuer des erreurs, voire des discriminations.

La confidentialité des données et la protection des secrets industriels constituent également des défis. Quelles informations l'entreprise peut-elle confier à des systèmes d'IA ?

Concilier performance et éthique

Il est essentiel d'allier les bénéfices économiques de l'IA avec une approche responsable. Cela implique notamment de garantir la transparence sur l'utilisation des intelligences artificielles, la confidentialité des données de l'entreprise, de s'assurer que les décisions automatisées restent explicables, et de maintenir un contrôle humain sur les processus critiques. Une IA éthique respecte aussi la diversité en évitant les biais discriminatoires et protège la vie privée des utilisateurs.

Un principe fondamental doit guider l'usage de l'IA en entreprise : elle ne peut modifier la responsabilité du collaborateur. L'utilisateur doit faire preuve d'une approche réfléchie et systématiquement vérifier et valider les résultats fournis par l'algorithme avant de les diffuser ou de les utiliser pour prendre des décisions.

Un encadrement nécessaire à plusieurs niveaux

Face à ces enjeux, l'encadrement de l'IA en entreprise devient crucial et doit s'articuler autour de trois piliers.

- La formation : l'apprentissage numérique permet à chacun d'utiliser ces outils de manière éclairée et d'identifier les situations à risque.
- La politique d'entreprise : une « AI Policy » claire doit définir les usages autorisés et ceux interdits, préciser les données qui peuvent être traitées par l'IA, et établir les responsabilités de chacun.
- Le contrôle : la mise en place de mécanismes de surveillance des systèmes d'IA et d'audit régulier de leurs performances.

L'IA transforme indéniablement le paysage professionnel, mais son intégration réussie dépend de notre capacité à l'encadrer intelligemment. Les entreprises qui sauront allier innovation technologique et responsabilité éthique prendront une longueur d'avance concurrentielle durable.

La FEB vous accompagne dans cette transformation : après le succès de la conférence « L'intelligence artificielle s'invite dans la stratégie d'entreprise » organisée en juin, elle lance une série de 4 webinaires, d'octobre à décembre, dédiés aux enjeux pratiques de l'IA en entreprise. 



Contact
Nathalie Raghenò
Centre de compétence
Droit & Entreprise
nr@vbo-feb.be



RECHERCHE SUR FEB.BE
■ Intelligence artificielle

**L'intégration réussie de l'IA
dépend de notre capacité à
l'encadrer intelligemment.**



LE BELGIAN MOBILITY DASHBOARD : UN OUTIL STRATÉGIQUE POUR COMPRENDRE ET ANALYSER LA MOBILITÉ EN BELGIQUE

En 2022, face à la difficulté d'avoir une image claire de la mobilité dans notre pays tant au niveau de sa situation que de son évolution dans le temps, FEBIAC et la FEB ont créé conjointement le Belgian Mobility Dashboard (BMD). Le BMD est une plateforme neutre, fondée sur des données objectives et fiables, permettant de suivre les indicateurs clés de la mobilité en Belgique et d'en faciliter l'analyse à tous les niveaux : local, régional et national.

Son ambition est double : centraliser l'information sur le trafic en Belgique et permettre une lecture multidimensionnelle des évolutions dans ce domaine. En rassemblant des données historiques et actualisées, le BMD offre aux entreprises, aux décideurs politiques et aux experts un outil pour analyser les tendances ainsi que pour évaluer et orienter l'impact des politiques de mobilité.

Le BMD met à disposition des indicateurs clés tels que la congestion routière, la ponctualité du rail, les points multimodaux des transports publics, les différents parcs de véhicules ainsi que les émissions de CO₂. Les données sont régulièrement mises à jour et couvrent l'ensemble du territoire belge.

Follow-up du verdissement des voitures de société

Parmi les mesures politiques dont le BMD permet un suivi, on épinglera le verdissement des voitures de société, voulu par la loi Van Peteghem de 2021. En 2025, les chiffres parlent d'eux-mêmes : les voitures 100 % électriques représentent 61 % des ventes en leasing et 45 % dans le segment corporate, loin devant les motorisations essence (25 % dans les deux cas). Cette évolution confirme le rôle des voitures de société dans la transition vers une mobilité durable.



Autre indicateur crucial en ce moment : le déploiement des bornes de recharge. Entre janvier et juillet 2025, leur nombre a progressé de 15 %, passant de 22 945 à 26 275 emplacements. En moyenne, chaque station propose près de 4 connexions, ce qui porte le nombre total de points de recharge à près de 100 000. Si la Flandre reste en tête, la Wallonie se distingue également, avec plusieurs communes figurant dans le top 5 des chargeurs rapides.

Le BMD ne cesse d'évoluer pour répondre aux attentes en matière d'information sur la mobilité. Prochainement, il s'enrichira d'un indicateur sur les places de parking présentes dans les gares ferroviaires. □



Contact
Margaux Rouzeeuw
Centre de compétence
Énergie, Climat & Mobilité
mr@vbo-feb.be



ZOEKEN OP FEB.BE

■ Mobilité

Belgian Mobility Dashboard
<https://www.mobilitydashboard.be/fr/>

L'ambition du BMD est double : centraliser l'information sur le trafic en Belgique et permettre une lecture multidimensionnelle des évolutions dans ce domaine.



UNE SÉLECTION DES DÉCISIONS LES PLUS INTÉRESSANTES – PUBLIÉES ET NON PUBLIÉES – DE NOS COURS ET TRIBUNAUX DU TRAVAIL

CCT

Intégration dans le contrat de travail individuel

Les dispositions normatives individuelles d'une convention collective sont entièrement incorporées dans le contrat de travail individuel, y compris les modalités qui y sont prévues.

Une disposition normative individuelle d'une convention collective, qui selon ses modalités ne s'applique que pour un nombre d'années déterminé, ne continue pas à produire d'effet indéfiniment dans le contrat de travail individuel une fois que la convention collective cesse de produire ses effets.

Cour de Cassation, 18 novembre 2024, JTT, 2025, 77

TRAVAILLEUR PROTÉGÉ

Exercice de facto des missions de conseiller en prévention

Un travailleur qui remplit en fait les missions relatives au bien-être confiées à un conseiller en prévention, également sans en avoir été formellement chargé par l'employeur, bénéficie de la protection contre le licenciement prévue par la loi du 20 décembre 2002.

Cour de Cassation, 18 novembre 2024, JTT, 2025, 26

LICENCIEMENT

Travailleur protégé – Discrimination fondée sur la conviction syndicale – Cumul

Ni la loi du 19 mars 1991, ni la loi anti-discrimination n'excluent expressément le cumul des indemnités respectives qu'elles prévoient.

L'indemnité spéciale de licenciement pour les représentants du personnel et l'indemnité pour discrimination fondée sur les convictions syndicales peuvent être cumulées car elles ont une finalité différente et réparent des dommages différents.

En effet, l'indemnité spéciale de licenciement prévue par la loi du 19 mars 1991 constitue une indemnité minimale de licenciement et ne fait que compenser le fait que l'employeur a choisi d'ignorer la protection contre le licenciement, tandis que le dédommagement prévu par la loi anti-discrimination constitue une sanction civile efficace contre des comportements discriminatoires.

Aucune indemnité pour abus de droit n'est due lorsque le préjudice invoqué par le salarié est déjà compensé par une autre indemnité, en l'occurrence l'indemnité spéciale de licenciement que le salarié reçoit en vertu de la loi du 19 mars 1991.

Un syndicat peut postuler un dédommagement pour discrimination, à condition qu'il soit lui-même victime d'une discrimination et que l'objet de la discrimination entre dans le champ d'application de la loi anti-discrimination.

Un syndicat n'a pas droit à une indemnisation pour discrimination liée à des relations de travail puisque le syndicat et l'employeur ne sont pas liés par une telle relation de travail.

Cour du travail de Bruxelles, 6 mai 2024, JTT, 2025, 44

VIE PRIVÉE

E-mails – Preuve motifs de licenciement

Une communication par courriel, WhatsApp ou sms entre un employé et d'autres préposés peut être produite pour prouver les motifs du licenciement lorsque l'employeur a reçu cette communication par l'intermédiaire d'un des participants à cette communication.

L'article 124 de la loi relative à la communication électronique n'interdit pas à l'employeur de prendre connaissance du contenu d'une communication électronique.

L'usage du contenu d'une communication électronique afin de prouver la réalité d'un motif de licenciement ne constitue pas un usage avec une intention frauduleuse ou à dessein de nuire, comme l'exige l'application de l'article 314bis, § 2, alinéa 2 du Code pénal.

Cour du travail de Bruxelles,
15 octobre 2024, JTT, 2024, 519

LICENCIEMENT

Indemnité de préavis – Options sur actions/ restricted stock units (RSU's)

L'indemnité compensatoire de préavis est calculée sur la base de la rémunération annuelle en cours et des avantages acquis en vertu du contrat.

Les RSU's constituent un avantage en espèces au sens de l'article 39 de la loi sur les contrats de travail, quel que soit le débiteur de cet avantage, l'employeur ou la société mère de l'employeur.

L'avantage ne devient exigible qu'au moment de l'acquisition définitive des RSU's, c'est-à-dire au moment du « vesting ».

Les RSU's définitivement acquises au cours des 12 mois précédant le licenciement sont incluses dans le calcul de la rémunération annuelle brute de base, ainsi que le pécule de vacances sur ces RSU's.

Les options sur actions dont la valeur ne peut être déterminée au moment du licenciement ne font pas

partie de la rémunération annuelle brute de base pour le calcul de l'indemnité compensatoire de préavis.

Le préjudice résultant de l'impossibilité d'exercer les RSU's après le licenciement fait partie du préjudice matériel et moral résultant du licenciement irrégulier, préjudice couvert par l'indemnité compensatoire de préavis.

Cour du travail d'Anvers, division Anvers,
15 mai 2024, JTT, 2025, 116

RUPTURE

Force majeure – Transfert d'entreprise

L'exploitant de deux librairies qui, après avoir été victime de graves inondations, rouvre l'un de ses deux commerces deux mois plus tard et cède l'autre, ne démontre pas que la force majeure a rompu le contrat d'une vendeuse affectée à ce second point de vente, alors qu'au lieu de considérer que le contrat de travail de celle-ci était transféré au repreneur en application de la convention collective de travail n° 32bis, il a choisi de conserver un lien juridique avec la travailleuse, en la maintenant en chômage économique durant plusieurs semaines après la date du transfert avant de mettre fin au contrat de travail pour force majeure.

La poursuite d'une activité montre que la continuation du contrat n'était pas impossible mais seulement plus onéreuse.

La destruction du contrat n'est pas l'œuvre de l'événement imprévisible mais d'un choix de l'employeur.

Un licenciement opéré par un cédant dans le contexte d'un transfert d'entreprise n'est pas fondé sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise.

Un employeur normalement prudent et diligent ne licencie pas le personnel de l'entité qu'il transfère, il laisse le contrat se poursuivre, aux mêmes conditions, avec le repreneur.

Cour du travail de Liège, division Liège,
23 avril 2024, JLMB, 2025/20



Contact

**Antoine
Vanden Abeele**

Avocat associé auprès du
cabinet IUXTA Legal
avandenabeele@iuxta.legal
www.iuxta.legal

LA FEB ENTREPREND

2 JUILLET 2025

LES LAURÉATS DU YTiA Xplorer Award ENTAMENT LEUR PARCOURS

Les cinq finalistes du YTiA Xplorer Award se sont réunis pour la première fois à l'occasion d'un Kick-Off Day. Cette récompense, créée par la FEB par l'intermédiaire de sa plateforme Young Talent in Action, entend encourager les plus de 8 000 étudiants-entrepreneurs de notre pays à réfléchir et à entreprendre à l'échelle internationale. die ons land rijk is, aanmoedigen om internationaal te denken en te ondernemen.

De gauche à droite : Olivier Joris (FEB), Basile Midrez (Instructo), Jade Daems (NoLobster), Laure De Schoenmacker (Equtrade), Eléonore Simonet (ministre des Classes moyennes, des Indépendants et des PME), Ruben Van Geenbergh (JustSayInnovate), Jeroen Gui (JustGuard), Benoit Monteyne (FEB).



30 JUIN 2025

SOIRÉE EUROPÉENNE FEB

La Soirée européenne 2025 de la FEB était dédiée aux enjeux présents et futurs de l'Union européenne, avec un focus particulier sur l'urgence d'accélérer les réformes pour maintenir la compétitivité européenne.



Olivier Joris (Executive Manager du Centre de compétence Europe & International FEB) donne le coup d'envoi des discussions.



Saskia Bricmont (Députée européenne pour Ecolo), Jan Hoogmartens (Chef de cabinet de la Commissaire Hadja Lahbib) et Peter Moors (Représentant permanent de la Belgique auprès de l'Union européenne) ont été réunis pour ce panel, sous la houlette de Barbara Moens comme modératrice (Financial Times).



© Frank Toussaint

16 JUIN 2025

LE FEB NEXTGEN LEADERSHIP AWARD, UN COUP DE POUCE DANS LA CARRIÈRE DES JEUNES

La FEB a décerné pour la deuxième fois son FEB NextGen Leadership Award. Ce prix, créé à l'occasion des 40 ans du Fonds Prince Albert (PAF) en octobre dernier, a été remis cette année à Germain Boutte.

Germain Boutte a passé une année en République démocratique du Congo (RDC) pour l'entreprise Ugani Prosthetics. Depuis, il a choisi d'y rester et a cofondé StateCraft Advisory.

25 JUIN 2025

CONFÉRENCE : « L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE S'INVITE DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE »

Salle comble pour la conférence consacrée aux opportunités offertes par l'intelligence artificielle (IA) mais aussi aux enjeux et défis qu'elle implique pour les entreprises.



Le résumé des panels revenait aux experts FEB Elke Van Overwaele (Executive Manager du centre de compétence Droit & Entreprise), Monica De Jonghe (administrateur-directeur général & Executive Manager du CC Emploi & Sécurité sociale) et Edward Roosens (Chief Economist).



Salle comble pour la conférence consacrée aux opportunités offertes par l'intelligence artificielle (IA) mais aussi aux enjeux et défis qu'elle implique pour les entreprises.



24 JUIN 2025

VINCENT VAN PETEGHEM RENCONTRE LA FEB

Vincent Van Peteghem, vice-Premier ministre et ministre du Budget et de la Simplification administrative, a eu un échange approfondi avec des chefs d'entreprises sur les priorités gouvernementales en matière de gestion budgétaire, de réformes et de réduction de la complexité administrative.

Le ministre Van Peteghem reçoit des mains de Pieter Timmermans, CEO de la FEB, un exemplaire de la brochure rédigée par les experts FEB, avec une liste de propositions pour réduire les charges administratives.



AGENDA FEB

SÉRIE DE WEBINAIRES : INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN ENTREPRISE

La FEB lance une série de quatre webinaires d'octobre à décembre 2025. Ces rendez-vous pratiques exploreront les défis concrets de l'intégration de l'IA en entreprise, en abordant tant les aspects juridiques et éthiques que les enjeux économiques plus larges.

- **MERCREDI 8 OCTOBRE 2025 (10h30 à 12h30)** - Cadre juridique et réglementation européenne de l'IA
- **JEUDI 13 NOVEMBRE 2025 (12h30 à 14h00)** - RH et intelligence artificielle : recruter, former et protéger à l'ère numérique
- **MERCREDI 3 DÉCEMBRE 2025 (12h30 à 14h00)** - Usage responsable de l'IA en entreprise
- **JEUDI 18 DÉCEMBRE 2025 (12h30 à 14h00)** - Enjeux macroéconomiques et stratégie européenne de l'IA

Prix : 75 EUR par session et 260 EUR pour les 4

Infos

Marie Van Goethem
T. 02 515 09 50
events@vbo-feb.be

Pour plus d'informations

www.feb.be > Événements

WEBINAIRES : SOLUTIONS AUX DÉFIS NUMÉRIQUES

Quelle est l'utilité d'applications telles que l'e-Box, l'identité numérique et la signature électronique ? Et comment les intégrer efficacement dans vos activités ? Nos experts font le point de manière claire, pratique et sans détour.

- **VENDREDI 24 OCTOBRE 2025** - Identification numérique : connexion sécurisée pour les entreprises
- **VENDREDI 14 NOVEMBRE 2025** - E-Box : la boîte aux lettres numérique pour les entreprises
- **MERCREDI 17 DÉCEMBRE 2025** - Signatures numériques : sécurité, validité légale et efficacité

Prix : 75 EUR par session

Infos

Marie Van Goethem
T. 02 515 09 50
events@vbo-feb.be

Pour plus d'informations
www.feb.be > Événements

YOUNG TALENT IN ACTION XXL 2025

- **LUNDI 13 OCTOBRE 2025 - WAVRE (LA SUCRERIE)**
- **LUNDI 20 OCTOBRE 2025 - GAND (ICC)**
- **LUNDI 17 NOVEMBRE 2025 - BRUXELLES (BOZAR)**

Pour la sixième fois déjà, Young Talent in Action organise une série d'événements exclusifs pour les jeunes âgés de **16 à 18 ans**. Chaque édition est entièrement gratuite pour les classes de l'enseignement secondaire (général, technique, professionnel, artistique...). Un **programme** pratique d'une demi-journée pour s'inspirer : rencontres avec des chefs d'entreprise, action labs (ateliers) interactifs, contacts avec de jeunes professionnels et entrepreneurs...

HACKATHON 'TALENT TAKE-OVER'

DIMANCHE 16 - LUNDI 17 NOVEMBRE 2025

Lors du Hackathon 'Talent Take-Over', la FEB réunira plus de 100 jeunes de 18 à 27 ans prêts à concevoir eux-mêmes les solutions du futur. 24 heures de réflexion et d'action. Pour montrer que les jeunes talents sont indispensables. En mettant l'accent sur cinq thèmes :

- Artificial Intelligence
- Diversity & Inclusion
- Future of Work
- Value Clash
- Financial Education

CLOSING EVENT - YOUNG TALENT UNITED: IDEAS & IMPACT

Lors de l'événement de clôture de Young Talent in Action, le podium sera réservé aux jeunes talents qui entreront en dialogue avec des dirigeants d'entreprise et des décideurs politiques. Comment les jeunes perçoivent-ils le monde du travail de demain ? Sur quels points employeurs, politiques et jeunes talents se rejoignent-ils ? Tel sera l'enjeu de cette séance de clôture de la sixième édition de Young Talent in Action, après de nombreux événements inspirants, une grande effervescence sur les réseaux sociaux et le Hackathon 'Talent Take-Over' qui a pour but de repousser les frontières.

Rendez-vous le **17 novembre à BOZAR** avec plus de 1 000 jeunes, décideurs politiques et responsables d'entreprise pour cette session de clôture particulièrement inspirante.

Infos

Camille Blairon
T. 02 515 09 67
cb@vbo-feb.be

Pour plus d'informations

www.youngtalentinaction.be

REFLECT Publication trimestrielle de la Fédération des entreprises de Belgique

Rédaction Monica De Jonghe, Anne Michiels, Benoit Monteyne, Joris Vandersteene, Johan Van Praet **Rédaction Thèmes** Vanessa Biebel, Rodolphe Mouriau, Nathalie Raghenno, Robbe Reynolds, Edward Roosens, Margaux Rouzeuw, Marie-Noëlle Vanderhoven, Torre Van de Walle **Rédaction jurisprudence sociale** Antoine Vanden Abeele **Secrétariat de rédaction** Anne Michiels **Traduction** Service de traduction FEB **Responsable des publications** Stefan Maes **Mise en page** Landmarks **Photographie** Jacques De Neyer (Triptyque), NMBS, Infrabel **Illustrations** Peter Willems (Vec-star) **Impression** Graphius **Éditeur responsable** Stefan Maes, rue Ravenstein 4, 1000 Bruxelles **Régie publicitaire** ADeMar, Graaf de Fienneslaan 21, 2650 Edegem (Antwerpen), Contact : Nele Brauers, Tél. + 32 495 29 01 74, nele.brauers@ademaronline.com
Date de publication Septembre 2025

REFLECT is ook verkrijgbaar in het Nederlands

REFLECT peut être lu en ligne sur www.feb.be > Publications > REFLECT
ISSN : 2684-1835

Une question relative à votre abonnement, des changements (d'adresse) à signaler, un numéro non reçu ?
Envoyez un mail à reflect@vbo-feb.be

WEBINAIRES : SOLUTIONS AUX DÉFIS NUMÉRIQUES

À travers notre série de webinaires, nous guidons les entrepreneurs et les entreprises dans la compréhension des processus numériques clés.

Quelle est l'utilité d'applications telles que l'e-Box, l'identification numérique et la signature électronique ? Et comment les intégrer efficacement dans vos activités ?

Nos experts font le point de manière claire, pratique et sans détour.

E-BOX

La boîte aux lettres numérique pour les entreprises

La transition vers une communication numérique est en cours au sein des pouvoirs publics. Dans ce cadre, l'e-Box devient la boîte aux lettres centrale de votre entreprise.

14/11

IDENTIFICATION NUMÉRIQUE

Connexion sécurisée pour les entreprises

Se connecter avec un mot de passe, c'est de l'histoire ancienne. L'identification numérique prend le relais et s'impose comme nouvelle norme.

24/10

SIGNATURES NUMÉRIQUES

Sécurité, validité légale et efficacité

De plus en plus de documents sont signés numériquement. Mais qu'est-ce qui garantit la validité juridique d'une signature numérique ?

17/12

RENFORCEZ LA MATURITÉ
NUMÉRIQUE DE VOTRE
ORGANISATION ET
POSEZ LES BASES
D'UNE ENTREPRISE À
L'ÉPREUVE DU TEMPS.

PRIX PAR SESSION : 75 EUR, TVA INCLUSE

Pour plus d'informations
www.feb.be > Événements



BMW iX1 M EDITION.

PACK M SPORT INCLUS.



C'EST VOTRE MOMENT.

À PARTIR DE

299 €

par mois hTVA,
en location pour
les professionnels.*

En savoir plus



 **DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.**

Informations environnementales (AR 19/03/04): [bmw.be](https://www.bmw.be)

15,5 – 18,1 KWH/100 KM • 0 G/KM CO₂ (WLTP)

100% ÉLECTRIQUE

* Plus d'informations sur [bmw.be](https://www.bmw.be)