

# le travailleur et sa carrière

—  
03-2022



---

# sommaire

## 01

introduction 03

---

## 02

méthodologie 06

---

## 03

résultats 09

---

- 3.1. les grandes lignes 10
- 3.2. maman, pourquoi on travaille ? 14
- 3.3. quelles conditions doivent être absolument remplies pour accepter un emploi ? 17
- 3.4. implication à l'égard de l'employeur actuel 26
- 3.5. temps plein, temps partiel 33
- 3.6. formation 35
- 3.7. gros plan sur l'intention de rester 37
- 3.8. changer de travail 41
- 3.9. ma carrière et moi 47
- 3.10. la fin de carrière 60
- 3.11. (trop) vieux pour le marché du travail 61

## Bibliographie

Randstad Research (2014) Le travailleur belge et sa carrière

Randstad Research (2020) Travailler, c'est se former: lumière sur la formation continue

Securex (2021) Les départs volontaires des travailleurs diminuent pour la première fois depuis 5 ans

Steunpunt Werk (2021) Stijgende uittredeleeftijd, cijferfocus

# 01

## introduction

Notre perception de la carrière a fortement évolué au cours des dernières décennies. Avant, nous travaillions toute notre vie au sein de la même entreprise, ou changions au maximum une fois d'employeur (principe du « life time employment »). Les fonctions et métiers ne se modifiaient pas vraiment intrinsèquement, ou n'évoluaient que très lentement au fil du temps. Les connaissances et compétences requises pour exercer un emploi restaient elles aussi relativement stables. L'apprentissage en cours de carrière dépendait surtout de la fonction prestée. Dans la pratique, les carrières des travailleurs étaient gérées par les entreprises. S'occuper de sa carrière ne se faisait que de manière réactive, par exemple après un licenciement. Et l'on travaillait avant tout pour gagner sa vie. Aujourd'hui, nous travaillons souvent dans plus de 5 entreprises différentes au cours de notre carrière. Les fonctions et les compétences requises évoluent beaucoup plus rapidement qu'avant. La formation continue n'est plus seulement dictée par la fonction occupée. La gestion de la carrière n'est plus assurée par l'entreprise, mais bien par le travailleur lui-même. La réactivité du travailleur et de l'employeur face à la carrière a fait place à la proactivité.

Enfin, nos attentes à l'égard du travail sont devenues nettement plus ambitieuses. Certes, le travail doit continuer à nous nourrir mais pour beaucoup, cela ne suffit pas. Le travail doit aussi être une source intrinsèque de satisfaction. Il doit à la fois faire sens, nous passionner et si possible nous plaire. Nous voulons développer nos talents à travers le travail, etc.

Mais restons-en là pour la perception. La pratique est bien plus complexe. Personne n'ira contester le fait que les fonctions et métiers

évoluent plus rapidement qu'auparavant, et que nous attendons davantage de notre travail. L'importance accrue que nous accordons aux facteurs intrinsèquement liés au travail (la nature du travail) ne prend pas le pas sur les facteurs extrinsèques du travail (salaire, avantages extralégaux) mais s'y ajoute. Il est en revanche nettement moins certain que les travailleurs changent beaucoup plus fréquemment de travail qu'auparavant. Pour la simple raison qu'autrefois, la mobilité était sous-estimée. L'emploi à vie était d'ailleurs bien moins souvent la règle qu'on ne le pense. Ce serait par exemple oublier que le passé fut lui aussi marqué par des événements disruptifs. Il ne fait aucun doute que la Seconde Guerre mondiale a nettement plus impacté le marché du travail que l'actuelle pandémie. Quant à l'actuelle mobilité sur le marché du travail, elle est systématiquement surestimée. La durée moyenne de carrière d'un travailleur au sein d'une même entreprise ne diminue quasiment pas. Selon une étude publiée juste avant la pandémie, la durée moyenne passée dans une entreprise aux États-Unis était en train de remonter. Enfin, est-il vrai que les travailleurs prennent leur carrière en main, ou s'agirait-il plus de rhétorique que de réalité ? L'étude menée par Randstad Research en 2014 a en réalité démontré que les carrières empruntaient encore largement les sentiers traditionnels. L'engagement envers l'entreprise pour laquelle on travaille est très présent, par exemple. La présente étude reprend largement les thèmes de l'étude de 2014, mais interroge en outre les répondants sur leur degré de recours à un conseil et/ou accompagnement de carrière. Bien entendu, le télétravail a été ajouté comme catégorie de réponse dans plusieurs de nos questions.

Dans cette étude, nous observons comment les choses ont évolué depuis 2014 (l'enquête proprement dite s'est tenue en 2013). Aux huit années qui se sont écoulées s'ajoute la pandémie qui, du moins selon certains observateurs, a bousculé plusieurs paramètres supplémentaires. Le plus frappant est celui de la Grande Démission. Un phénomène à ce jour purement américain (et dans une moindre mesure britannique) par lequel un nombre record de travailleurs ont quitté leur emploi pour en chercher un autre. Il est indéniable qu'au cours des 20 dernières années, les travailleurs n'ont jamais été si nombreux à quitter leur emploi aux États-Unis. Mais la raison qui les y a poussés reste encore largement incertaine. D'aucuns parmi les faiseurs d'opinions y ont vu une révolution culturelle amenant de nombreux travailleurs à remettre en question la notion même de travail. Le confinement et le télétravail qui s'en est suivi auraient modifié notre vision du travail. Cette conclusion semble à tout le moins prématurée.

Le professeur Anthony Klotz, inventeur de ce terme, a précisé dans une interview réalisée par le Standaard en novembre 2021 que les théories foisonnaient à ce sujet mais que les données manquaient (provisoirement) pour les tester. Le questionnaire a été soumis au mois de décembre 2021, à un moment où la Grande Démission battait déjà son plein aux USA et où la Belgique affichait des signes manifestes de pénurie historique. Au troisième trimestre 2021, le taux de vacance d'emploi s'élevait à 4,9% en Belgique, alors qu'il était encore à 2,5% lors de l'étude précédente (2013). L'année dernière, la Belgique a connu la plus forte hausse du taux de vacance d'emploi après les Pays-Bas et le Danemark. Après la Tchéquie (5,1%), c'est la Belgique qui détient le plus haut taux de vacance d'emploi d'Europe.

La position de la Belgique est d'autant plus étrange que le chômage y reste sensiblement plus élevé que dans les autres pays affichant un taux de vacance d'emploi élevé (comme la Tchéquie, les Pays-Bas et l'Allemagne). La question est de savoir si cette pénurie structurelle accrue influence le regard que portent les travailleurs belges sur leur emploi et leur carrière.

L'étude est en majeure partie une réplique de l'étude précédente, ce qui permettra la meilleure comparaison possible. Elle aborde les thèmes suivants :

- pourquoi travaillons-nous ?
- sous quelles conditions accepte-t-on un emploi ?
- implication à l'égard de notre employeur actuel
- temps plein, temps partiel : un choix lourd de conséquences
- formation
- coup de projecteur sur l'intention de rester chez son employeur
- changer de travail : en interne et en externe
- ma carrière et moi
- la fin de carrière
- (trop) vieux pour le marché du travail

# 02

## méthodologie

L'étude a été réalisée en ligne par le bureau d'étude Ikanos. Le sondage a eu lieu au mois de décembre 2021. Au total, 3 014 répondants ont participé à l'enquête. Le sondage a été ouvert à un grand nombre de répondants afin d'obtenir une vision statistiquement pertinente dans les sous-catégories également.

tableau 1

### répartition de la population sondée

|               |                         |       |
|---------------|-------------------------|-------|
| total         |                         | 3 014 |
| langue        | néerlandophones         | 1 762 |
|               | francophones            | 1 252 |
| âge           | -25 ans                 | 238   |
|               | 25-29 ans               | 354   |
|               | 30-39 ans               | 748   |
|               | 40-49 ans               | 757   |
|               | 50-64 ans               | 918   |
| sexe          | hommes                  | 1 507 |
|               | femmes                  | 1 507 |
| qualification | enseignement primaire   | 420   |
|               | enseignement secondaire | 1 180 |
|               | baccalauréat            | 782   |
|               | master                  | 621   |
| secteur       | production              | 374   |
|               | secteur financier       | 126   |
|               | autres services         | 227   |
|               | commerce de détail      | 171   |
|               | commerce de gros        | 82    |
|               | horeca                  | 86    |
|               | construction            | 105   |
|               | transport/logistique    | 153   |
|               | secteur public          | 760   |
|               | non-marchand            | 391   |
| travailleurs  | <20                     | 465   |
|               | 21-50                   | 331   |
|               | 51-100                  | 327   |
|               | 101-500                 | 645   |
|               | >500                    | 1 245 |





# 03

## résultats

### 3.1. les grandes lignes

Le **salaire** que nous percevons en échange de notre travail reste notre principale motivation à travailler. Sans salaire, la majeure partie de la population active ne bouclerait pas ses fins de mois. Seuls 4% des répondants ne sont manifestement pas dans le cas, et à peine 6% chez les plus de 50 ans. S'il permet de vivre, le salaire sert aussi à consommer. À acheter « tout ce dont on a toujours rêvé ». Ce motif arrive en deuxième position. Les éléments intrinsèques au travail ne sont cités qu'après. Nous exerçons aussi un travail parce qu'il est passionnant, intéressant, agréable et porteur de sens, et qu'il nous permet de déployer nos talents. Pour beaucoup, le travail est encore vu comme un devoir envers la société et, dans une moindre mesure, envers les proches qui comptent sur nous. Enfin, la déontologie plus traditionnelle est elle aussi encore présente, quoique clairement moins que les facteurs précités (honte liée au chômage et respect inspiré par le travailleur). Rien n'indique une évolution de cette situation depuis 2014, ou suite à la pandémie. Le classement des différents motifs ne subit pas de réelles modifications.

Au rang des **conditions absolues pour travailler**, le contrat à durée indéterminée décroche la palme, suivi de l'importance d'avoir un travail qui correspond à son niveau. Suivent ensuite la possibilité d'adapter les horaires de travail à la situation privée et la proximité du lieu de travail. Le salaire n'apparaît qu'après, opérant ainsi une chute surprenante par rapport à 2014 dans la hiérarchie des importances. Peut-être faut-il l'imputer à l'ajout d'une variable supplémentaire – les avantages extralégaux – dans le sondage le plus récent ? Outre le salaire que nous venons d'évoquer, quelques modifications intéressantes se des-

sinent par rapport à 2014. Tant la possibilité d'adapter les horaires de travail à la situation privée que celle d'éviter le stress et les efforts physiques intenses gagnent en importance. Le télétravail ne figure pas parmi les conditions primordiales pour accepter un emploi. Ce qui s'explique essentiellement par le fait que le télétravail ne concerne encore qu'une large minorité de travailleurs (entre 40 et 45%). Si l'on tient compte de cet élément, par contre, le score de 45% est évidemment élevé. À noter que les femmes attachent nettement moins d'importance que les hommes aux avantages extralégaux. C'est également le cas des travailleurs à temps partiel.

Dans quelle mesure sommes-nous **impliqués** à l'égard de notre employeur actuel et y a-t-il une évolution depuis 2014 ? Peut-on parler d'un degré de désimplication accru, comme le prétendent de nombreux faiseurs d'opinions ? Et quel est l'impact de la pandémie, avec ses longues périodes de chômage temporaire ou de télétravail ? On ne compte plus les faiseurs d'opinions qui prétendent qu'elle a exercé une influence significativement négative sur la population active. Cela expliquerait d'un seul coup le nombre supérieur à la moyenne de résiliations de contrats de travail (la Grande Démission). Les présents chiffres, en tout cas, ne confirment en rien cette hypothèse. L'implication émotionnelle et l'identification à l'entreprise ne révèlent pas de changement notable, et certainement pas d'évolution négative. Près de trois travailleurs sur quatre se sentent bien dans l'entreprise ou l'organisation où ils travaillent, et une part aussi importante déclare vouloir rester chez son employeur pour le restant de sa carrière. Ces chiffres

non plus n'ont pas changé. Tout comme en 2014, les hommes se sentent plus impliqués à l'égard de leur employeur que les femmes. Il en va de même pour les travailleurs à temps partiel. Plus le niveau de qualification est élevé, plus l'implication est grande. Le rapport entre le sentiment d'implication à l'égard de l'entreprise et la volonté d'y rester jusqu'à la fin de sa carrière n'est pas clairement établi. Qui dit plus grande implication ne dit pas nécessairement volonté plus grande de rester, et inversement. L'âge plus avancé va de pair avec une baisse d'implication, mais aussi avec une plus grande volonté de rester. Le secteur public combine également implication plus faible et volonté plus forte de rester.

Cela fait un certain temps déjà que **le travail à temps partiel** n'a plus le vent en poupe. La tendance a cessé d'augmenter depuis de longues années, et même légèrement diminué chez les femmes. Chez les hommes aussi, la tendance n'est plus à la hausse depuis quelques années. Le travail à temps partiel ne semble pas devenir la norme, même chez les femmes. L'analyse révèle qu'environ une personne sur trois serait tout de même encline à repasser à temps plein, sous certaines conditions. Les travailleurs à temps partiel constituent donc un important réservoir de travailleurs en ces temps de pénurie sur le marché du travail.

Un peu plus de la moitié des répondants (58%) ont suivi au moins une **formation** au cours des cinq dernières années. C'est plutôt peu lorsqu'on sait que cette part représente déjà 50% sur une base annuelle. Ce qui laisse supposer que les formations sont généralement suivies par le même groupe de travailleurs, creusant ainsi le fossé sur le marché comme sur le lieu de travail. Les hommes suivent davantage de formations que

les femmes, un phénomène certainement lié à la part plus importante de femmes travaillant à temps partiel. Les grandes entreprises sont en outre plus nombreuses à proposer des formations. Il en va de même pour le non-marchand et le secteur public.

Le fait que **l'intention de rester** soit élevée ne veut pas dire que tous les travailleurs se sont mentalement attachés à l'entreprise ou l'organisation qui les emploie. Entre ceux qui veulent clairement rester (57%) et ceux qui veulent clairement partir (à peine 6%), le groupe qui se situe dans l'intervalle est relativement important. Pas de véritable détermination à partir, mais l'éventualité n'est certainement pas à exclure non plus. Dans l'actuel contexte de pénurie, c'est ce groupe, soit 37% de l'ensemble des répondants, qui entre dans la ligne de mire des recruteurs et employeurs concurrentiels. La ferme intention de rester augmente sensiblement avec l'âge. Elle grimpe aussi avec la taille de l'entreprise et culmine évidemment dans le secteur public. Elle baisse en revanche à mesure que le niveau de formation augmente. Les hommes ont un peu plus tendance à rester chez leur employeur.

La très grande majorité des répondants a bien sûr déjà **changé de travail** un jour. Il s'agissait d'un changement externe dans la grande majorité des cas (59%) et interne dans à peine 14% des cas. Des changements principalement motivés par un salaire plus élevé, un contenu de travail plus intéressant et un meilleur équilibre travail-vie privée. Le télétravail n'apparaît pas dans les 3 principales conditions. Seuls 4% des répondants incluent

cette condition dans les trois principaux motifs qui les pousseraient à changer de travail. On remarquera que « moins de stress et d'efforts psychiques » n'est pas un motif qui a gagné en importance au cours des dernières années. Du moins pas au point de rejoindre les trois principales motivations à changer de travail.

En cas de perte d'emploi éventuelle, 25% des répondants seraient disposés à **se former à une nouvelle fonction**. 25 autres pour cent sont indécis sur cette question. Il y a donc un potentiel relativement important de personnes actives disposées à changer d'avis sur ce point.

Seuls 8% des répondants qualifient de relativement important le risque de se voir **licenciés** prochainement. Le sentiment de sécurité d'emploi est donc très élevé. Et de façon plus flagrante encore dans le secteur public (3%) et le secteur non marchand (6%). La peur de perdre son emploi a particulièrement progressé dans le secteur financier (de 5 à 14%) et l'horeca (de 12 à 20%).

Comment les répondants évaluent-ils leurs **propres perspectives de carrière** ? Pensez-ils trouver facilement/rapidement un autre emploi (en interne et/ou en externe) ? La situation a relativement changé sur ce point en huit ans. Près de la moitié des répondants (48%) pensent pouvoir aisément changer de fonction en interne, contre 36% seulement en 2014. Une majorité nette (59%) estime pouvoir trouver facilement un emploi en externe, contre 46% il y a huit ans. Il est clair que la haute conjoncture actuelle intervient dans ces chiffres. Le nombre de postes vacants est le plus élevé de l'histoire. Les femmes se donnent moins de chances que les hommes de

changer de fonction au sein de leur entreprise, qu'elles soient occupées à temps plein ou partiel. Mais cet écart avec les hommes est encore plus marqué chez les travailleuses à temps partiel. Aucune différence n'est à noter sur le plan des perspectives externes. Plus on avance en âge, plus les chances s'amenuisent, en interne comme en externe.

Si l'on combine employabilité interne et externe, 37% des travailleurs se situent dans le segment riche en perspectives. Que ce soit dans l'entreprise ou ailleurs, ils estiment pouvoir facilement/rapidement changer d'emploi. Un segment en forte progression par rapport aux 24% d'il y a huit ans. À l'inverse, la part du segment fragile (peu de chances de trouver un autre emploi en interne comme en externe) a fortement diminué, passant de 40 à 30%. La haute conjoncture actuelle sur le marché du travail y est assurément pour quelque chose. La part du groupe situé entre les chanceux et les fragiles est de 33%. On compte davantage d'hommes dans le segment chanceux que dans le segment fragile. Les détenteurs d'un master affichent eux aussi un bien meilleur score que les diplômés du secondaire, quoique l'écart soit plus marqué dans le segment fragile. Segment qui représente d'ailleurs toujours 22% des titulaires d'un master, et 21% des cadres.

Un important nouveau volet du sondage porte sur le [recours au conseil et/ou accompagnement de carrière](#). Près de vingt ans après son introduction par décision politique (via les chèques-carrière) – quoiqu’uniquement sur le marché flamand du travail –, il est grand temps de se pencher sur le nombre de travailleurs ayant eu un jour eu recours au conseil/ accompagnement de carrière. La récolte est plutôt maigre. Seuls 20% des travailleurs ont déjà fait appel à ce service. Un pourcentage qui grimpe à 28% parmi les cadres.

La principale raison de cette faible part n’est pas vraiment encourageante. Et pourtant, il s’agirait plutôt d’un désintérêt que d’absence de service. Même chez les cadres qui n’ont jamais recouru à ce service, c’est de loin le premier motif. La participation à un accompagnement de carrière ne se traduit que dans une minorité de cas par la décision de quitter l’entreprise : 22% dans le cas d’un accompagnement de carrière externe contre 14% en cas d’accompagnement interne. L’accompagnement interne débouche plutôt sur une réorientation interne : changement de fonction ou changement au sein de la fonction (nouvelles missions, moins d’heures). Lorsqu’il est externe, l’accompagnement n’entraîne aucun changement dans la moitié des cas ; lorsqu’il est interne, c’est dans un cas sur trois que le changement n’intervient pas.

Comment les répondants voient-ils [la suite de leur carrière](#) ? Pour 35% d’entre eux, rien ne doit changer. Si 44% envisagent malgré tout une forme d’allègement progressif (moins d’heures ou cadence ralentie), 22% souhaiteraient la mise en œuvre d’un vrai

changement. Pourcentage qui retombe toutefois à 10% chez les plus de 50 ans. Bien que limité, ce chiffre nous montre que la fin de carrière ne doit pas nécessairement être pensée en termes d’allègement progressif.

Enfin, nous nous pencherons sur le point final de la carrière. Il est étonnant de constater que l’âge auquel nous considérons un individu comme étant [vieux](#) a baissé au cours des huit dernières années pour passer de 68,4 à 66,5 ans. L’espérance de vie systématiquement plus longue laisse supposer que l’idée même de la vieillesse évolue à son tour. À moins que la pandémie (qui a entraîné une légère baisse de l’espérance de vie) n’ait joué un rôle sur ce plan ? L’âge auquel un individu est considéré comme vieux sur le marché du travail a en revanche augmenté au cours des huit dernières années (de 56,5 à 59,1 ans).

Alors, à quel âge espérons-nous prendre notre pension ? Nous distinguons ici l’âge souhaité et l’âge réaliste de la pension. L’âge souhaité de la pension a continué à grimper au cours des huit dernières années pour passer de 60,7 à 61,8 ans. L’âge auquel nous pensons pouvoir prendre notre pension a quant à lui nettement moins augmenté (de 64,8 à 65,3 ans).

### 3.2. maman, pourquoi on travaille ?

L'importance du travail dans notre société n'est pas négligeable. Le travail acquiert d'ailleurs une importance croissante dans la vie des citoyens. Nous en attendons toujours plus. Le travail ne nous fournit pas seulement un revenu, il structure aussi notre temps. Il est source de contacts. Il forge en grande partie notre identité. Il nous permet de contribuer au fonctionnement de la société, etc.

Les nouvelles attentes à l'égard du travail (par ex. s'épanouir et se développer) ne vont pas jusqu'à prendre la place du salaire et des avantages. Ces nouveaux besoins s'y ajoutent la plupart du temps. Comme dans l'étude de 2014, nous avons demandé aux répondants pourquoi ils travaillaient. Nous leur avons soumis plusieurs raisons qu'ils ont été invités à pondérer.

nous travaillons grosso modo toujours pour les mêmes raisons qu'il y a huit ans et rien n'indique que la pandémie a changé la donne.

### tableau 2

#### pourquoi travaillez-vous ? (scores moyens sur 5)

|  |      |
|--|------|
| parce qu'autrement j'aurais des difficultés à joindre les deux bouts | 3,96 |
| pour m'acheter tout ce dont j'ai toujours rêvé                       | 3,44 |
| parce que travailler est passionnant et intéressant                  | 3,29 |
| parce que j'ai plaisir à travailler                                  | 3,22 |
| parce que le travail est un passe-temps utile                        | 3,18 |
| parce que le travail me permet de déployer tous mes talents          | 3,18 |
| parce que travailler fait partie de la vie sociale                   | 3,16 |
| parce que d'autres comptent sur mes revenus pour vivre               | 3,08 |
| parce que j'aurais honte d'être sans travail                         | 2,77 |
| parce que les autres me respectent davantage si je travaille         | 2,28 |

1 = pas du tout d'accord  
5 = tout à fait d'accord  
N = 3 014

Le salaire (et ses dérivés) continue à dominer, toujours en premier lieu comme pur moyen de subsistance (3,96). Le salaire comme moyen d'assouvir ses désirs de consommation suit à distance raisonnable, mais l'emporte à son tour sur toutes les autres motivations possibles. Cela dit, les facteurs intrinsèques jouent un rôle (vraisemblablement toujours plus) important. Ils ne vont pas jusqu'à surpasser le salaire mais s'y ajoutent. Nos attentes à l'égard du travail sont donc toujours plus grandes. Les scores les plus faibles concernent les formes plus

classiques de déontologie. Fait à première vue étonnant : l'obligation de pourvoir aux besoins de la famille obtient un score légèrement inférieur (3,08) au devoir que l'on aurait envers la société (3,16). C'était déjà le cas il y a huit ans. La part des célibataires dans l'ensemble des répondants a peut-être à cet égard un effet modérateur sur le score « pourvoir aux besoins de la famille ».

Comme cette question globale n'a pas été formulée de la même manière dans la présente enquête, nous ne pouvons pas comparer rigoureusement les scores. Impossible d'affirmer avec certitude que tel facteur a pris plus ou moins de poids. Ce que nous remarquons en revanche, c'est que le classement global n'a pas subi de modifications significatives. Nous travaillons grosso modo toujours pour les mêmes raisons qu'il y a huit ans et rien n'indique que la pandémie a changé la donne.

### sous-catégories

Les différences entre **hommes** et **femmes** sont limitées. La déontologie classique (respect lié au travail, honte d'être sans travail) pèse davantage pour les hommes. Le principe du gagne-pain a encore un peu plus d'importance pour les hommes. Les femmes attachent une plus grande importance au salaire comme moyen de subsistance (4,03 contre 3,88 pour les hommes).

Quelques différences intéressantes sont à pointer en fonction de l'**âge**. Le rôle du salaire évolue tout au long de la carrière. Plus on avance en âge, plus la « difficulté de joindre les deux bouts » gagne en importance. Au-delà de 50 ans, cet aspect redescend dans l'échelle d'importance, probablement suite à

l'envol des enfants à charge. Quant au salaire comme « moyen de s'acheter des choses », il décroît en importance avec l'âge.

L'aspect passionnant du travail ne perd rien de son importance au fil de la carrière. La possibilité de déployer ses talents, en revanche, diminue systématiquement. Même constat pour la pertinence du travail, même si la chute s'arrête après 50 ans. Quant à l'importance du « plaisir » au travail, elle faiblit d'abord avant d'effectuer une remontée après 40 ans.

Le travail en tant que devoir envers la société et les proches (« les autres comptent sur moi ») affiche les plus faibles scores parmi les tout jeunes et les plus de 50 ans. Sans doute ces scores sont-ils liés à la présence inférieure à la moyenne d'enfants à charge dans le foyer. Le facteur « on me respecte davantage si je travaille » est en nette baisse tout au long de la carrière (de 2,65 chez les moins de 25 ans à 2,12 chez les plus de 50 ans).

Selon le **niveau de formation**, on observe aussi de nettes différences en termes d'orientation de valeurs par rapport au travail. La pertinence, le plaisir et le caractère passionnant du travail augmentent avec le niveau de formation. Les titulaires d'un master affichent des scores supérieurs à ceux des titulaires d'un baccalauréat pour chacun de ces critères. Même chose pour la possibilité de développer ses talents.





Ces différences sont moins marquées en ce qui concerne l'aspect financier. En termes de « difficulté à joindre les deux bouts », diplômés du primaire et détenteurs d'un master affichent un score quasi identique (3,89 et 3,88) avec des scores un peu plus élevés pour les diplômés du secondaire et les détenteurs d'un baccalauréat. Quant à la possibilité de s'acheter des produits, elle se voit attribuer des scores quasi équivalents.

Baccalauréats et masters adhèrent un peu plus à l'idée selon laquelle le travail est un devoir envers la société. Mais un peu moins au principe selon lequel « les autres comptent sur moi ».

Sur le plan de la déontologie classique (honte liée au statut de sans emploi), aucune différence n'est à relever entre diplômés du primaire, du secondaire et titulaires d'un baccalauréat. Seuls les masters affichent ici un score plus faible. On ne constate pas de corrélation évidente avec le fait de jouir d'un plus grand respect si l'on travaille.

En termes de **statut**, les cadres insistent nettement plus sur l'aspect passionnant et agréable du travail, ainsi que sur la possibilité de déployer leurs talents. Les employés y attribuent un score plus élevé que les ouvriers. En ce qui concerne la pertinence du travail, les différences sont quasi nulles d'un statut à l'autre. Pour ce qui est de l'aspect financier, la « difficulté de joindre les deux bouts » est moins mise en avant par les cadres, mais la possibilité de consommer est évoquée de façon quasiment uniforme par les trois statuts.

### 3.3. quelles conditions doivent être absolument remplies pour accepter un emploi ?

Comme en 2014, les répondants ont reçu une liste de critères censés être absolument remplis pour accepter une fonction. Pour chacun des critères, il s'agissait donc d'indiquer si oui ou non il pesait dans la décision d'accepter l'emploi.

Le contrat à durée indéterminée est le principal critère épinglé (important voire très important pour 88%), quasiment à égalité avec « un job à mon niveau » (87%). On notera le score étonnamment élevé accordé à la « possibilité d'adapter les horaires de travail à la situation privée » (80%). De même, la proximité du lieu de travail affiche un score élevé (76%). Le « salaire élevé » n'arrive qu'après (74%). Le nouveau sondage incluait trois nouveaux critères : autonomie (71%), télétravail (45%) et avantages extralégaux (45%). Ces deux derniers critères récoltent les scores les plus faibles de tous. Pour le télétravail, cela se comprend dans la mesure où la majorité de tous les travailleurs (entre 55 et 60%) exercent des fonctions ne permettant pas de télétravailler. Pour les avantages, c'est plus difficile à comprendre au vu de l'importance croissante des avantages extralégaux dans le salaire.

Certains glissements se sont néanmoins opérés depuis 2014. À commencer par la forte percée du critère « fonction sans stress ou efforts physiques intenses » (de 45 à 60%). Nous supposons que c'est surtout le facteur stress qui a déterminé cette évolution. De même, la possibilité d'adapter les horaires de travail à la situation privée gagne en importance (de 73% à 80%). La baisse la plus nette concerne bizarrement le critère du « salaire élevé » (de 91 à 74%). Une baisse que nous ne nous expliquons pas directement ; peut-être l'ajout des « avantages extralégaux » dans les possibilités de réponse y est-il pour quelque chose. La possibilité de se perfectionner (de 81 à 71%) et les perspectives de promotion (de 66 à 55%) ont également perdu du poids.

tableau 3

évolution 2014-2022 : conditions absolues auxquelles un emploi doit satisfaire, part des critères importants à très importants (en %)

|   | 2022 | 2014 |
|---|------|------|
| contrat à durée indéterminée            | 88   | 92   |
| travail à mon niveau                    | 87   | 91   |
| horaires compatibles avec la vie privée | 80   | 73   |
| travail près de chez moi                | 76   | 74   |
| salaire élevé                           | 74   | 91   |
| possibilité de me perfectionner         | 71   | 81   |
| autonomie                               | 71   | -    |
| horaires fixes                          | 64   | 68   |
| sans efforts physiques intenses/stress  | 60   | 45   |
| possibilités de promotion               | 55   | 66   |
| avantages extralégaux                   | 45   | -    |
| possibilité de télétravailler           | 45   | -    |

N= 3 014 N= 3 016

## les sous-catégories

L'un dans l'autre, les exigences émises par les **hommes** et les **femmes** à l'égard d'un emploi ne divergent pas tellement, en tout cas pas au point de nécessiter une politique genrée en la matière. Nombreux sont les facteurs qui ne font apparaître aucune différence (contrat à durée indéterminée, fonction à son niveau, promotion, salaire élevé, autonomie, perfectionnement). Les femmes continuent à attacher plus d'importance que les hommes aux critères liés à l'équilibre entre travail et vie privée : horaires réguliers, proximité du lieu de travail, horaires de travail adaptables à la vie privée et télétravail.

Mais même ces divergences restent globalement limitées. Les hommes sont par exemple un peu moins exigeants que leurs homologues féminines à l'égard de la proximité de leur lieu de travail, ce qui n'empêche pas cette condition d'être également jugée importante par près de trois hommes sur quatre. Le fait que ce critère soit encore un peu plus important pour les femmes ne change en réalité plus vraiment grand-chose en termes de politique.

Les femmes affichent par ailleurs une préférence plus nette pour un travail sans effort physique intense ou peu stressant. Notons aussi que les femmes accordent certes autant de poids que les hommes au salaire mais nettement moins aux avantages extralégaux (comme la voiture-salaire, le smartphone, etc.). C'est d'ailleurs la plus grosse différence qui se dégage entre hommes et femmes (10 pp.). Un résultat partiellement lié au fait que le temps partiel est plus répandu parmi les femmes.

notons que les femmes accordent certes autant de poids que les hommes au salaire mais nettement moins aux avantages extralégaux (voiture-salaire, smartphone, etc.). C'est d'ailleurs la plus grosse différence qui se dégage entre hommes et femmes.

tableau 4

conditions absolues auxquelles une fonction doit satisfaire, part des critères importants à très importants (homme-femme, temps plein-partiel)

|   | homme | femme | TPI. | TP |
|---|-------|-------|------|----|
| contrat à durée indéterminée            | 89    | 88    | 90   | 82 |
| travail à mon niveau                    | 87    | 88    | 88   | 86 |
| horaires compatibles avec la vie privée | 76    | 82    | 80   | 79 |
| salaire élevé                           | 76    | 74    | 77   | 62 |
| travail près de chez moi                | 72    | 80    | 75   | 82 |
| autonomie                               | 71    | 71    | 72   | 65 |
| possibilité de me perfectionner         | 70    | 72    | 72   | 65 |
| horaires fixes                          | 61    | 66    | 62   | 69 |
| sans efforts physiques intenses/stress  | 57    | 64    | 59   | 66 |
| possibilités de promotion               | 56    | 55    | 57   | 46 |
| avantages extralégaux                   | 51    | 41    | 47   | 34 |
| possibilité de télétravailler           | 42    | 48    | 48   | 36 |

Des différences non négligeables se dégagent également entre **travailleurs à temps plein et à temps partiel**. Les premiers (90%) sont plus sensibles à l'importance d'un contrat à durée indéterminée que les seconds (82%). Il en va de même pour le salaire (77% contre 62%), la possibilité de se perfectionner (72% contre 65%), la promotion (57% contre 46%), le télétravail (48 contre 36%) et l'autonomie (72% contre 65%). Ils accordent relativement moins d'importance aux horaires réguliers (62% contre 69%) et à la proximité du lieu de travail (75% contre 82%). Globalement, les travailleurs à temps plein placent plus haut la barre de leurs exigences à l'égard du travail que leurs homologues à temps partiel.

**globalement, les travailleurs à temps plein sont plus exigeants à l'égard du travail que leurs homologues à temps partiel.**

Quelques différences intéressantes sont également à relever selon l'âge, bien qu'elles soient rarement surprenantes. Le contrat à durée indéterminée, globalement pointé comme le facteur le plus important, est jugé clairement moins essentiel par les tout jeunes, et uniquement par eux, avec un score de 52%. L'entrée sur le marché du travail se fait traditionnellement par voie de contrats temporaires dans plus de la moyenne des cas, et les jeunes en sont conscients. L'effet se fait d'ailleurs encore sentir dans le groupe des 25-29 ans, bien que de façon déjà nettement moins marquée (80%).

La possibilité d'adapter les horaires de travail à la situation privée est le critère numéro un pour la catégorie des 30-39 ans, période durant laquelle l'éducation des enfants est prépondérante. Passé cette période, l'importance fléchit quelque peu. Cet aspect n'est donc pas considéré comme le plus essentiel par les jeunes, comme on le prétend souvent. Au contraire, les tout jeunes sont ceux qui lui accordent le moins de poids (71%). Ces mêmes jeunes, en revanche, attachent – ironie du sort – davantage d'importance aux horaires réguliers que leurs collègues plus âgés. Exactement à l'opposé de la perception populaire, donc.

L'importance d'exercer une fonction qui correspond à son niveau augmente jusqu'à l'âge de 30 ans, pour rester ensuite stable à ce degré élevé. C'est l'inverse qui se produit pour l'importance d'une promotion, qui décroît nettement, quoique surtout après l'âge de 50 ans.

les jeunes attachent davantage d'importance aux horaires réguliers que leurs collègues plus âgés. Exactement à l'opposé de la perception populaire.

La possibilité de se perfectionner perd de l'importance après l'âge de 30-39 ans, surtout au-delà de la cinquantaine.

Pour ce qui est d'éviter un travail physiquement lourd et (trop) stressant, on retiendra surtout le score élevé des tout jeunes (69%), qui connaît peu d'évolution par la suite.

Les tout jeunes (57%) accordent également plus d'importance aux avantages extralégaux que les tranches d'âge supérieures (entre 44 et 49 ans).

L'importance du salaire diffère peu selon l'âge, si ce n'est qu'elle diminue légèrement au-delà de 50 ans.

Il en va de même pour l'importance du télétravail. En aucun cas ce critère n'est qualifié de plus important par les catégories d'âge les plus jeunes. Jusqu'à l'âge de 50 ans, il n'y a quasiment aucune différence. C'est ensuite que l'importance est en nette baisse. L'autonomie est un critère qui gagne systématiquement en importance avec l'âge. Passé 50 ans, elle en perd cependant à nouveau.

tableau 5

conditions absolues auxquelles une fonction doit satisfaire, part des critères importants à très importants (selon l'âge) (en %)

|   | 18-24 | 25-29 | 30-39 | 40-49 | 50+ |
|---|-------|-------|-------|-------|-----|
| contrat à durée indéterminée            | 52    | 80    | 91    | 93    | 90  |
| horaires fixes                          | 74    | 61    | 64    | 68    | 59  |
| travail près de chez moi                | 81    | 70    | 79    | 76    | 76  |
| horaires compatibles avec la vie privée | 71    | 74    | 86    | 83    | 76  |
| travail à mon niveau                    | 79    | 83    | 90    | 90    | 87  |
| possibilité de me perfectionner         | 77    | 75    | 76    | 72    | 62  |
| possibilités de promotion               | 74    | 59    | 61    | 57    | 44  |
| sans efforts physiques intenses/stress  | 69    | 57    | 61    | 58    | 60  |
| avantages extralégaux                   | 57    | 44    | 49    | 47    | 45  |
| salaire élevé                           | 75    | 72    | 78    | 77    | 69  |
| possibilité de télétravailler           | 49    | 44    | 50    | 47    | 37  |
| autonomie                               | 61    | 63    | 73    | 77    | 69  |

Les écarts peuvent également se creuser en fonction des **statuts**. Il n'y a en réalité qu'un seul critère (contrat à durée indéterminée) qui fasse l'unanimité entre ouvriers, employés et cadres. Viennent ensuite quatre critères montrant une différence de tout au plus 10 pp. (horaires compatibles avec la vie privée, fonction à mon niveau, perfectionnement et salaire). Pour tous les autres critères, les écarts sont encore plus flagrants.

Ce sont surtout les ouvriers qui sont à cheval sur la régularité des horaires (74%). Nous supposons que ces réponses traduisent une nette préférence pour le travail non posté. Les employés (65%) adoptent une position intermédiaire. Les cadres partagent clairement moins cette préoccupation (49%).

La compatibilité des horaires de travail à la situation privée divise les ouvriers (72%) d'une part et les employés (83%) et cadres (81%) de l'autre. La possibilité de mobiliser ses propres compétences au niveau adéquat est un souci de tous les statuts, bien qu'il soit encore plus partagé par les cadres (91%) que les employés (88%) et les ouvriers (84%).

La possibilité d'affiner ses connaissances dans l'exercice de sa fonction fait apparaître les différences prévues (ouvriers 65%, employés 72% et cadres 75%), mais elles sont plutôt limitées. L'explication étant que pour les cadres, les importants critères sous-jacents que sont la qualification et l'âge se neutralisent partiellement.

En termes de promotion, on ne remarque aucune différence entre ouvriers et employés (54 et 53%). Ce critère a évidemment plus de poids chez les cadres (64%).

Ce sont les ouvriers qui se montrent les plus exigeants vis-à-vis des efforts physiques intenses/stress (65%), mais l'écart avec les employés (60%) et les cadres (54%) reste modeste. Les deux derniers statuts mettent vraisemblablement plutôt l'accent sur le stress.

En matière d'avantages extralégaux, les écarts sont conséquents, mais moins entre les ouvriers (36%) et les employés (41%) qu'avec les cadres (65%).

En ce qui concerne le salaire, les différences sont nettement plus ténues voire même inexistantes entre ouvriers (72%) et employés (73%). La sensibilité à ce critère est, ici aussi, plus élevée chez les cadres (81%).

Le plus gros écart se manifeste sans surprise pour le télétravail, qui affiche un score de tout au plus 22% chez les ouvriers, le plus faible score pour ce critère dans toutes les sous-catégories. Un score qui grimpe déjà à 50% chez les employés, pour atteindre carrément 62% chez les cadres.

L'autonomie divise à nouveau clairement les trois statuts, son score étant le plus faible chez les ouvriers (60%) avant d'aller croissant chez les employés (70%) puis les cadres (86%).

Ces différences sont largement similaires selon les divers [niveaux de qualification](#).

Pour le contrat à durée indéterminée, les horaires compatibles avec la vie privée, les possibilités de promotion et le salaire, les différences sont inférieures à 10%. On retrouve en revanche le même grand écart pour le critère du télétravail : 28% pour les diplômés du primaire contre 62% pour les titulaires d'un master. On notera au passage l'écart relativement marqué entre les titulaires d'un baccalauréat (50%) et d'un master (62%) pour ce critère. Même constat pour les avantages extralégaux. Pour la plupart des critères, cette différence entre les deux niveaux de qualification est généralement limitée voire inexistante. Les titulaires d'un master (67%) se distinguent par leur exigence moins marquée à l'égard de la proximité du lieu de travail, là où les autres niveaux de qualification affichent des scores quasiment identiques.

tableau 6

conditions absolues auxquelles une fonction doit satisfaire,  
part des critères importants à très importants  
(selon le statut : ouvriers, employés, cadres) (en %)

|   | ouvr. | empl. | cadres |
|---|-------|-------|--------|
| contrat à durée indéterminée            | 87    | 89    | 89     |
| horaires fixes                          | 74    | 65    | 49     |
| travail près de chez moi                | 80    | 79    | 66     |
| horaires compatibles avec la vie privée | 72    | 83    | 81     |
| travail à mon niveau                    | 84    | 88    | 91     |
| possibilité de me perfectionner         | 65    | 72    | 75     |
| possibilités de promotion               | 54    | 53    | 64     |
| sans efforts physiques intenses/stress  | 65    | 60    | 54     |
| avantages extralégaux                   | 36    | 41    | 65     |
| salaire élevé                           | 72    | 73    | 81     |
| possibilité de télétravailler           | 22    | 50    | 62     |
| autonomie                               | 60    | 70    | 86     |

tableau 7

conditions absolues auxquelles une fonction doit satisfaire,  
part des critères importants à très importants (selon la qualification :  
(différence niveau primaire, secondaire, baccalauréat, master) (en %)

|   | prim. | sec. | bac. | master |
|---|-------|------|------|--------|
| contrat à durée indéterminée            | 83    | 90   | 89   | 88     |
| horaires fixes                          | 71    | 68   | 55   | 55     |
| travail près de chez moi                | 78    | 80   | 77   | 67     |
| horaires compatibles avec la vie privée | 74    | 79   | 82   | 82     |
| travail à mon niveau                    | 80    | 86   | 90   | 91     |
| possibilité de me perfectionner         | 63    | 67   | 73   | 79     |
| possibilités de promotion               | 54    | 58   | 54   | 56     |
| sans efforts physiques intenses/stress  | 67    | 63   | 58   | 53     |
| avantages extralégaux                   | 43    | 42   | 42   | 53     |
| salaire élevé                           | 69    | 75   | 73   | 77     |
| possibilité de télétravailler           | 28    | 28   | 39   | 50     |
| autonomie                               | 63    | 66   | 73   | 81     |



Selon la [taille des entreprises](#), les différences sont relativement limitées et sans cohérence. Le seul critère dont l'importance croît systématiquement avec la taille de l'entreprise est celui du contrat à durée indéterminée, avec un score de 80% pour les toutes petites entreprises (-20) et de 93% pour les grandes entreprises (500+).

Les écarts entre [secteurs](#) se situent grosso modo dans la fourchette des attentes. Nous nous bornerons à citer les secteurs affichant le score le plus faible et le plus élevé par critère.

tableau 8

conditions absolues auxquelles une fonction doit satisfaire, part des critères importants à très importants (secteurs affichant le score le plus faible et le plus élevé par critère)

|   | faible                                 | élevé                    |
|---|--|--------------------------|
| contrat à durée indéterminée            | horeca (75%)                           | transport (95%)          |
| horaires fixes                          | commerce de détail (58%)               | commerce de gros (71%)   |
| travail près de chez moi                | construction (62%)                     | non-marchand (80%)       |
| horaires compatibles avec la vie privée | commerce de détail (71%)               | commerce de gros (84%)   |
| travail à mon niveau                    | transport (81%)                        | commerce de détail (93%) |
| possibilité de me perfectionner         | construction (67%)                     | horeca (76%)             |
| possibilités de promotion               | secteur public (55%)                   | horeca (66%)             |
| sans efforts physiques intenses/stress  | construction, commerce de détail (55%) | horeca (68%)             |
| avantages extralégaux                   | non-marchand (34%)                     | construction (73%)       |
| salaire élevé                           | commerce de détail (63%)               | production, horeca (83%) |
| possibilité de télétravailler           | commerce de détail (25%)               | secteur financier (64%)  |
| autonomie                               | commerce de détail (59%)               | secteur financier (78%)  |

### 3.4. implication à l'égard de l'employeur actuel

À en croire l'une des thèses de la nouvelle théorie des carrières, les travailleurs d'aujourd'hui s'attacheraient moins à leur entreprise que leurs prédécesseurs. Le travailleur moderne est à la barre de sa propre carrière, qui se déploie normalement dans plusieurs entreprises (ou du moins dans plus d'entreprises en moyenne que ce n'était le cas auparavant). Ce qui se traduirait alors par des changements d'employeur (ou de statut) plus fréquents qu'avant. En clair, ce raisonnement implique l'idée qu'une personne qui se sent moins attachée changerait plus vite de travail. L'étude de 2014 nous avait déjà appris que l'un ne découle pas forcément de l'autre. Une forte implication ne réduit pas nécessairement la probabilité de quitter l'entreprise dans le futur. Les travailleurs impliqués sont en général également attractifs pour les autres employeurs et seront sans doute davantage contactés que les travailleurs moins impliqués. Et à l'inverse, les travailleurs moins impliqués désirent souvent mener le reste de leur carrière chez leur employeur actuel. Il ne faut pas nécessairement être un travailleur impliqué pour exercer correctement sa fonction. L'exemple le plus manifeste d'implication plus faible liée à la volonté de rester malgré tout chez l'employeur jusqu'à la fin de la carrière a été observé dans le secteur public. Le statut (nomination fixe et sentiment accru de sécurité d'emploi, voir plus loin) constituerait à cet égard une partie de l'explication.

La nouvelle étude s'attache avant tout à évaluer la manière dont l'implication des travailleurs a évolué au cours des huit dernières années. Elle s'intéresse bien entendu aussi à la

perspective de poursuivre sa carrière dans l'organisation. À l'évolution globale de ces huit dernières années s'ajoutera bien sûr l'éventuel effet de la pandémie. Selon les défenseurs de la Grande Démission, la pandémie – et plus particulièrement la période de confinement et de télétravail – aurait amené les travailleurs à réfléchir à leur travail et à leur lieu de travail avant d'arriver à la conclusion, pour un nombre relativement massif d'entre eux, qu'un changement s'imposait.

Ce changement ne s'est pas encore traduit concrètement dans les chiffres de départ pour la Belgique (Securex, 2021). Mais peut-être y a-t-il bel et bien un effet dans la perception de la suite de la carrière. S'il est question d'une forme de Grande Démission, la part de ceux qui souhaiteraient rester chez leur employeur actuel pour le restant de leur carrière devrait être inférieure à celle de 2014. Cette dernière hypothèse se voit encore renforcée par la pénurie historique. La probabilité de trouver du travail dans une autre entreprise/organisation n'a jamais été aussi grande. Le facteur d'attraction se situe à un niveau historiquement élevé.

À l'instar de 2014, nous avons mesuré l'implication à la lumière de 4 questions :

- Dans quelle mesure vivons-nous les succès/problèmes de l'entreprise comme des succès/problèmes personnels ?
- Dans quelle mesure nous sentons-nous émotionnellement attachés à l'entreprise ?
- Dans quelle mesure nous sentons-nous chez nous dans l'entreprise ?
- Dans quelle mesure souhaiterions-nous exercer le restant de notre carrière auprès de notre employeur actuel ? (intention de rester)



tableau 9

implication envers l'employeur  
actuel (part des « d'accord »,  
« tout à fait d'accord ») (en %)

|                           | 2022 | 2014 |
|---------------------------|------|------|
| identification            | 58   | 58   |
| attachement               | 52   | 48   |
| sentiment d'être chez soi | 73   | 67   |
| intention de rester       | 73   | 71   |

L'identification et l'implication à l'égard de l'entreprise sont aussi élevées qu'il y a huit ans. Les répondants s'y sentent par ailleurs tout autant à l'aise. Les scores sont même (légèrement) supérieurs à ceux de 2014. L'implication ne montre aucune évolution négative et la pandémie n'a pas non plus, à première vue, infléchi la tendance. Même la pénurie historique sur le marché du travail n'a pas vraiment fait bouger les chiffres. Ce qui constitue tout de même une surprise, surtout pour ce qui est de l'intention de rester.

l'implication à l'égard de l'entreprise est aussi élevée qu'il y a huit ans. Les scores sont même légèrement supérieurs à ceux de 2014.

L'implication ne montre aucune évolution négative et la pandémie n'a pas non plus, à première vue, infléchi la tendance.

Globalement, nous pouvons dire que près de la moitié des travailleurs s'identifient et s'attachent émotionnellement à leur entreprise. Près de trois répondants sur quatre s'y sentent comme chez eux. La même proportion de travailleurs souhaiteraient rester dans leur entreprise jusqu'à leur pension (intention de rester). Une fois de plus, nous ne pouvons que constater un taux de rétention élevé en Belgique. Ce dernier constat ne signifie évidemment pas que le comportement reflète cette intention. Les travailleurs peuvent être activement abordés par des intermédiaires ou d'autres employeurs. Il convient de remarquer à nouveau qu'un groupe relativement important (un peu plus de 20%) ne s'identifie pas à l'entreprise et ne s'y sent pas émotionnellement attaché, tout en souhaitant malgré tout y rester le plus longtemps possible.

Dans un prochain chapitre de notre rapport (3.7), nous reviendrons plus longuement sur cette intention de rester. Il en ressortira que le groupe absolument certain (à 100%) de vouloir rester se situe en deçà des 73% rapportés dans le tableau précédent. Entre ceux qui voudraient rester et ceux qui aimeraient partir, il y a en effet un groupe relativement large d'indécis qui pourraient malgré tout entreprendre une action sous certaines conditions.

## les sous-catégories

Des différences conséquentes se profilent d'une sous-catégorie à l'autre. La plupart s'étaient déjà manifestées il y a huit ans, mais on relèvera aussi quelques évolutions intéressantes.

Les **hommes** se sentent clairement plus impliqués dans leur entreprise que les **femmes**. C'est valable pour les 4 indicateurs sous-jacents. La volonté de rester dans l'entreprise jusqu'à la pension est l'indicateur qui fait apparaître l'écart le plus marqué. À noter que cet indicateur ne révélait aucune différence il y a 8 ans. Aujourd'hui, celle-ci s'élève à quelque 14 pp. et s'explique essentiellement par la forte progression, côté masculin, de l'intention de rester (de 70 à 80%). Côté féminin, en revanche, on assiste à un léger recul.

Les **travailleurs à temps plein** sont nettement plus impliqués envers leur entreprise. Leurs scores sont systématiquement supérieurs d'environ 10 pp. à ceux des travailleurs à temps partiel. Des écarts qui, pour la plupart, se confirment lorsqu'on poursuit la comparaison entre hommes et femmes. Si l'on ne considère que les travailleurs à temps plein, les hommes continuent à afficher un score supérieur, quoique moins marqué pour l'identification et l'attachement émotionnel. De même, si l'on se limite aux travailleurs à temps partiel, la balance penche en faveur des hommes. Seule l'identification à l'entreprise ne révèle plus de différence.

tableau 10

implication envers l'employeur actuel (différence hommes/femmes, temps plein/partiel) (part des « d'accord », « tout à fait d'accord ») (en %)

|                           | hommes | femmes | temps plein | temps partiel |
|---------------------------|--------|--------|-------------|---------------|
| identification            | 62     | 55     | 60          | 52            |
| attachement               | 56     | 48     | 54          | 44            |
| sentiment d'être chez soi | 77     | 70     | 76          | 65            |
| intention de rester       | 80     | 66     | 76          | 64            |

Si les différences sont globalement moins marquées selon l'âge, c'est parce que nous sommes en présence de tendances contradictoires. L'identification et l'attachement émotionnel baissent avec l'âge, alors que le souhait de rester augmente, lui, à mesure que l'on vieillit.

tableau 11

implication envers l'employeur actuel (différence entre tranches d'âge)  
(part des « d'accord », « tout à fait d'accord ») (en %)

|                           | 18-24 | 25-29 | 30-39 | 40-49 | 50-65 |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| identification            | 67    | 61    | 57    | 59    | 57    |
| attachement               | 58    | 54    | 49    | 54    | 51    |
| sentiment d'être chez soi | 76    | 70    | 72    | 76    | 74    |
| intention de rester       | 61    | 59    | 65    | 76    | 86    |

Les cadres se sentent également beaucoup plus impliqués dans leur entreprise que les ouvriers et les employés. Les écarts sont encore plus nets qu'entre hommes et femmes. Entre employés et ouvriers, en revanche, ils sont particulièrement ténus.

tableau 12

implication envers l'employeur actuel (différence ouvriers, employés et cadres) (part des « d'accord », « tout à fait d'accord ») (en %)

|                           | ouvriers | employés | cadres |
|---------------------------|----------|----------|--------|
| identification            | 54       | 55       | 73     |
| attachement               | 45       | 50       | 70     |
| sentiment d'être chez soi | 71       | 71       | 82     |
| intention de rester       | 73       | 71       | 80     |

Les différences entre les **niveaux de qualification** sont moins prononcées qu'entre les statuts. Globalement, l'implication augmente avec le niveau de qualification mais ce sont surtout les diplômés du primaire qui se démarquent à cet égard.

tableau 13

implication envers l'employeur actuel (différence niveau primaire, secondaire, baccalauréat, master) (part des « d'accord », « tout à fait d'accord ») (en %)

|                           | prim. | sec. | bac. | master |
|---------------------------|-------|------|------|--------|
| identification            | 57    | 55   | 58   | 64     |
| attachement               | 48    | 50   | 54   | 57     |
| sentiment d'être chez soi | 68    | 74   | 74   | 76     |
| intention de rester       | 63    | 77   | 73   | 68     |

Les différences selon la **taille de l'entreprise** sont à première vue minimales, ce qui s'explique toutefois essentiellement par la présence de deux tendances contradictoires. D'une part, l'identification et l'attachement émotionnel baissent globalement à mesure que la taille de l'entreprise augmente. Mais en contrepartie, le souhait de rester dans l'entreprise ou l'organisation jusqu'à la pension augmente à mesure que l'entreprise grandit.

tableau 14

implication envers l'employeur actuel (différence selon la taille de l'entreprise) (part des « d'accord », « tout à fait d'accord ») (en %)

|                           | <20 | 21-50 | 51-100 | 101-500 | >500 |
|---------------------------|-----|-------|--------|---------|------|
| identification            | 66  | 67    | 60     | 60      | 52   |
| attachement               | 59  | 52    | 59     | 50      | 49   |
| sentiment d'être chez soi | 75  | 70    | 76     | 72      | 74   |
| intention de rester       | 63  | 69    | 70     | 73      | 78   |

le secteur public comme le secteur non marchand affichent des scores globalement moins élevés que le secteur privé en termes d'identification et d'attachement émotionnel à l'entreprise/organisation.

Les scores selon les différents secteurs nous livrent quelques résultats intéressants. Le secteur public comme le secteur non marchand affichent des scores globalement moins élevés que le secteur privé. Le secteur public écope d'un score particulièrement mitigé lorsqu'il s'agit de s'identifier aux succès/problèmes de l'entreprise. Le secteur non marchand décroche un meilleur score pour cet indicateur mais compte une proportion relativement faible de travailleurs désireux de rester dans l'entreprise jusqu'à la fin de leur carrière. Avec l'horeca et le commerce de détail, le non-marchand connaît le plus gros problème de rétention. L'écart

par rapport à 2014 – baisse de 10 pp. – est en outre relativement important. Le secteur public conjugue identification et attachement émotionnel relativement faibles avec une ferme intention de rester. À l'inverse de l'horeca, qui démontre une forte identification aux succès/problèmes de l'entreprise et un important attachement émotionnel d'une part, mais un taux de rétention relativement bas (58%) d'autre part. Enfin, le secteur de la construction assiste à une forte hausse de l'intention de rester (de 62 à 78%). Fait curieux au vu de l'actuelle pénurie.

tableau 15

implication envers l'employeur actuel (différence entre secteurs) (part des « d'accord », « tout à fait d'accord ») (en %)

|                           | entreprise de production | banque, assurance | services aux entreprises | commerce de détail | commerce de gros | horeca | construction | transport | secteur public | non-marchand |
|---------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|------------------|--------|--------------|-----------|----------------|--------------|
| identification            | 60                       | 65                | 70                       | 57                 | 71               | 77     | 67           | 67        | 51             | 57           |
| attachement               | 56                       | 61                | 57                       | 42                 | 59               | 66     | 62           | 53        | 49             | 50           |
| sentiment d'être chez soi | 73                       | 79                | 73                       | 69                 | 80               | 84     | 73           | 81        | 73             | 71           |
| intention de rester       | 72                       | 73                | 68                       | 63                 | 73               | 58     | 78           | 82        | 79             | 62           |



### 3.5. temps plein, temps partiel

Travailler à temps plein ou à temps partiel constitue un choix de carrière capital, qui s'accompagne de conséquences sociales et personnelles non négligeables. La grande croissance historique du travail à temps partiel a déjà cessé depuis un certain temps, surtout chez les femmes, chez qui l'on observe même une légère tendance à la baisse. Il est à ce jour peu probable que le travail à temps partiel devienne à terme la norme en Belgique, comme c'est le cas aux Pays-Bas. L'écart avec les hommes (42,5 % chez les femmes, 11,8 % chez les hommes) reste gigantesque, bien que la proportion continue à augmenter côté masculin (sauf les trois dernières années).

Comme le travail à temps partiel fait déjà l'objet d'études et de suivis approfondis depuis de longues années, nous nous limiterons dans cette étude aux intentions des travailleurs à temps partiel de repasser au régime de travail à temps plein. Dans les faits, la réduction du temps de travail, bien qu'initialement choisie comme une option temporaire (par ex. pour s'occuper des enfants en bas âge), se solde généralement par une transition définitive. Le retour d'un temps partiel à un temps plein se produit rarement. Ce phénomène trouve deux explications théoriques.

Soit les intéressés ne souhaitent plus refaire le pas pour toutes sortes de raisons. Soit des facteurs viennent freiner ce processus en cours de route. Il serait intéressant d'avoir une vue sur ces facteurs d'un point de vue politique, afin de mieux exploiter les réserves latentes au vu de l'actuelle pénurie structurelle sur le marché du travail.

37% de l'ensemble des travailleurs à temps partiel se disent en principe disposés à retourner à un horaire complet. Les hommes, qui sont déjà nettement moins nombreux à travailler à temps partiel, continuent à considérer cette option comme plus temporaire que les femmes. L'âge joue aussi tout logiquement



son rôle. Plus on vieillit, moins le retour au temps plein devient probable. Enfin, le lien avec le niveau de formation est également clair. Plus la qualification augmente, plus le salaire moyen est élevé. Le passage du temps partiel au temps plein s'avère dans ce cas plus gratifiant.

tableau 16

part des travailleurs à temps partiel qui envisagent de repasser au régime à temps plein dans le futur (en %)

|               |              |    |
|---------------|--------------|----|
| total         |              | 37 |
| sexe          | hommes       | 44 |
|               | femmes       | 34 |
| âge           | 18-24 ans    | 72 |
|               | 25-29 ans    | 62 |
|               | 30-39 ans    | 41 |
|               | 40-49 ans    | 36 |
|               | 50-65 ans    | 9  |
| qualification | primaire     | 30 |
|               | secondaire   | 34 |
|               | baccalauréat | 44 |
|               | master       | 39 |
| statut        | ouvriers     | 39 |
|               | employés     | 33 |
|               | cadres       | 49 |

La plupart des répondants éventuellement prêts à reprendre un horaire de travail complet y associent néanmoins des conditions. La plus importante, et de loin, est celle de l'horaire flexible (47%), suivie par une distance raisonnable entre domicile et lieu de travail. Chez un quart d'entre eux, la décision dépend clairement de l'employeur (26%). Pour 22%, c'est la santé de l'intéressé qui fera pencher la balance. L'envol des enfants ne joue un rôle que dans 14% des cas.

Il y a donc encore clairement une réserve présente parmi les travailleurs à temps partiel.

37% de l'ensemble des travailleurs à temps partiel se disent en principe disposés à retourner à un horaire complet. Une proportion qui passe même à 44% chez les hommes travaillant à temps partiel. Il reste donc un réservoir de travailleurs clairement présent parmi les travailleurs à temps partiel.

### 3.6. formation

L'importance de la formation en cours de carrière ne souffre quasiment aucune discussion. Il y a deux ans, nous avons publié une étude approfondie sur le sujet. (Randstad Research, 2020). Aussi ce dernier ne constituera-t-il pas un thème phare de cette étude. L'étude de 2020 a principalement révélé que les personnes exerçant un travail avaient de loin le plus de probabilités de suivre une formation. Pas moins d'un travailleur sur deux déclarait avoir suivi au moins une formation sur une base annuelle. Chez les demandeurs d'emploi, la proportion s'élevait encore à 35%, contre 19% chez les inactifs. La formation continue est donc d'ores et déjà indiscutablement associée aux carrières standard. Mais les disparités restent grandes. Les cadres, par exemple, avaient suivi une formation dans 71% des cas, les employés dans 49% des cas et les ouvriers dans seulement 28% des cas.

Dans la présente étude, les répondants étaient invités à indiquer s'ils avaient suivi une ou plusieurs formes de formation au cours des cinq dernières années. Nous avons pour ce faire répété la question de 2014. 58% des interrogés ont répondu par l'affirmative, soit un peu moins qu'en 2014 (64%). Bien qu'elle soit limitée, la tendance à la baisse a de quoi surprendre au vu de la très grande attention portée par les politiques à la formation depuis quelques années. Nous supposons que la pandémie (avec ses confinements et son télétravail obligatoire) a malgré tout freiné le mouvement. L'impact de la pénurie est moins clair à déterminer. D'une part, le temps manque objectivement sur le lieu de travail pour suivre une formation puisque de nombreux travailleurs doivent y assumer le travail de leurs collègues malades. D'autre part, les besoins en formations sont accrus puisqu'on engage des travailleurs sans expérience ou moins expérimentés.

Le chiffre global des formations (58%) est également faible au regard du chiffre de l'étude globale menée sur la formation en 2020. 50% avaient alors suivi au moins une formation en un an. Par conséquent, 58% en cinq ans représente à première vue un résultat plutôt médiocre. Nous supposons qu'une période de cinq ans est trop longue pour dresser une image fiable. Au bout d'un certain temps se produit sans doute une forme de perte de mémoire, surtout lorsqu'il s'agit de formations assez courtes. Mais c'est sans doute aussi lié au fait que certains groupes de travailleurs ne suivent tout simplement pas de formations, et d'autres bien. Ce sont donc chaque année à peu près les mêmes travailleurs qui suivent ou non des formations.

L'étude globale a également révélé que le fait de ne pas suivre de formations s'expliquait essentiellement par leur caractère inutile pour l'exercice de la fonction. Du coup, les formations proposées aux travailleurs exerçant des fonctions qui ne requièrent aucun recyclage ne sont pertinentes que dans une perspective davantage orientée carrière. Or, c'est justement cette perspective qui manque généralement sur le lieu de travail.

Aux dires des répondants, ce sont eux qui, dans la majorité des cas, ont pris l'initiative de suivre une formation (57%). Cette proportion est restée quasiment inchangée (59% en 2014).

## les sous-catégories

Les résultats relatifs aux sous-catégories fournissent tout d'abord les différences connues. Les **hommes** (61%) ont été plus souvent amenés à suivre des formations que les **femmes** (56%). Mais cette différence s'explique totalement par la plus grande proportion de femmes actives à temps partiel. Aucune différence n'est à noter entre hommes et femmes travaillant à temps plein (64 et 63%). Et entre hommes et femmes occupés à temps partiel, l'écart est négligeable (39 et 41%). Le fossé entre travailleurs à temps plein et à temps partiel dépasse donc les 20 pp. chez les hommes comme chez les femmes.

Les titulaires d'un master (74%) et les cadres (69%) suivent nettement plus de formations que les diplômés du primaire (39%) et les ouvriers (42%).

La disparité connue entre tranches d'âge est également présente. Les pourcentages reculent déjà après 30 ans, mais pas de façon spectaculaire. Les plus de 50 ans aussi ont suivi une ou plusieurs formations dans 55% des cas. La formation tout au long de la fin de carrière n'a plus rien de marginal.

Les différences selon la taille de l'entreprise sont également intéressantes à observer. Les **travailleurs des grandes entreprises** (65%) ont clairement suivi plus souvent des formations que leurs collègues d'entreprises de tailles plus modestes (44%).

Enfin, les disparités restent appréciables entre **secteurs**. Le non-marchand (65%) et le secteur public (65%) sont nettement mieux lotis que le secteur privé, où la branche financière (62%) et les autres services (66%) sont les seuls à rivaliser avec eux. De même, le secteur de la production (58%) et celui du transport et de la logistique (57%) se hissent encore aisément au-dessus de la moitié. Les autres secteurs privés (commerce de gros et de détail, horeca et construction) n'y arrivent pas.

### 3.7. gros plan sur l'intention de rester

Près de trois répondants sur quatre (73%) déclarent vouloir rester auprès de leur employeur actuel (voir 3.4.). En réalité, la zone située entre la volonté de rester et celle de partir comporte de nombreuses nuances de gris. Bon nombre de travailleurs ont certes la vague intention d'explorer de nouveaux horizons mais n'entreprennent aucune action pour autant. Afin de mieux cerner ce groupe, nous avons nuancé la question « rester ou partir ». Les répondants étaient invités à choisir parmi les réponses suivantes.

1. Je reste auprès de mon employeur actuel (100% certain) (je reste)
2. Je pense souvent à quitter cette entreprise/organisation mais je n'ai pas encore entrepris d'actions concrètes (en recherche passive)
3. Je ne cherche pas activement mais je suis attentif/ve aux opportunités qui se présentent (en recherche attentive)
4. Je cherche activement une bonne alternative à cet emploi (en recherche active)
5. Je quitterai mon entreprise/organisation au plus vite (même sans avoir d'autre emploi) (je pars)

tableau 17

intention de rester : rester, partir ou entre les deux (total, sexe, age)  
(en %)

|                        | total | homme | femme | 18-24 | 25-29 | 30-39 | 40-49 | 50-65 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| je reste               | 57    | 59    | 54    | 43    | 44    | 44    | 56    | 76    |
| en recherche passive   | 14    | 11    | 17    | 20    | 22    | 18    | 14    | 5     |
| en recherche attentive | 23    | 25    | 23    | 28    | 23    | 32    | 26    | 15    |
| en recherche active    | 4     | 4     | 5     | 6     | 10    | 4     | 3     | 2     |
| je pars                | 2     | 2     | 2     | 3     | 2     | 2     | 1     | 2     |

Ce tableau démontre clairement qu'entre ceux qui veulent rester (57%) et ceux qui sont décidés à partir (seulement 6%), on trouve un assez grand groupe d'indécis (37%). Soit on a de vagues projets de partir mais sans avoir pris d'initiatives en ce sens, soit on attend plutôt passivement que des opportunités se présentent. Les sites d'offres d'emploi, les

réseaux sociaux et LinkedIn facilitent la tâche de ce groupe depuis quelques années. On ne doit quasiment plus prendre d'initiative personnelle, les postes vacants nous sont servis à domicile. Globalement, ce groupe est assez volumineux. Il atteint même 50% dans la catégorie des 30-39 ans.

La différence entre hommes et femmes est ténue. Les **hommes** (59%) sont un peu plus casaniers que les **femmes** (54%). Les femmes sont quant à elles un peu plus nombreuses à songer à partir sans avoir entrepris d'actions concrètes.

On ne décèle que peu de différences entre **travailleurs à temps plein et à temps partiel**. Les hommes occupés à temps plein (60%) se montrent plus enclins à rester que les femmes (53%). Au sein des travailleurs à temps partiel, la différence est minime (57% contre 54%).

Les écarts attendus se confirment selon l'**âge**. La part des travailleurs qui resteraient décolle rapidement après 40 ans (de 44% chez les 30-39 ans à 56% chez les 40-49). Passé 50 ans, le fossé se creuse encore plus rapidement (76%).

La tendance est également nette selon le niveau de formation. Plus la **qualification** est élevée, plus l'envie de rester diminue (primaire : 63%, master : 48%). Mais ce n'est pas pour autant que la part des travailleurs décidés à partir augmente. Au contraire, puisque la majorité d'entre eux se retrouvent parmi les diplômés du primaire. Chez les titulaires d'un master, on trouve davantage de travailleurs qui attendent passivement (47% au total).

Les différences ne sont pas significatives d'un **statut** à l'autre. Les cadres sont certes plus diplômés mais en moyenne aussi plus âgés que les ouvriers et employés. Ces deux critères se neutralisent mutuellement pour ce paramètre.

La **taille de l'entreprise** révèle également de nets écarts. Plus l'entreprise est grande, plus le groupe de travailleurs désireux de rester augmente. Les entreprises de moins de 20 personnes comptent 48% de travailleurs désireux de rester, contre 64% dans celles de plus de 500 personnes. Les grandes entreprises ne comptent quasiment pas de travailleurs décidés à partir (4%), alors qu'ils sont tout de même 13% à vouloir quitter leur entreprise lorsqu'elle compte moins de 20 personnes.

On pourrait penser qu'une forte identification et un profond attachement émotionnel à l'entreprise se traduiraient par un taux plus élevé de travailleurs désireux de rester, mais ce n'est pas du tout le cas. Le rapport est même inverse. Les plus petites entreprises comptent à la fois le moins de travailleurs désireux de rester et le plus gros pourcentage de travailleurs qui s'identifient et se sentent en symbiose émotionnelle. Dans les grandes entreprises, c'est l'inverse qui se vérifie.

tableau 18

intention de rester : rester, partir ou entre les deux selon la taille de l'entreprise (en %)

|                        | <20 | 21-50 | 51-100 | 100-500 | >500 |
|------------------------|-----|-------|--------|---------|------|
| je reste               | 48  | 50    | 50     | 56      | 64   |
| en recherche passive   | 14  | 17    | 20     | 15      | 11   |
| en recherche attentive | 26  | 29    | 21     | 25      | 22   |
| en recherche active    | 8   | 4     | 5      | 3       | 3    |
| je pars                | 5   | 1     | 3      | 1       | 1    |

D'un secteur à l'autre, on observe peu de différences dans les proportions de travailleurs prêts à rester. Dans la plupart des secteurs, ces proportions varient de 51 à 54%, avec deux résultats qui se démarquent : le secteur public – sans surprise – avec 66% et le transport/

logistique – chose plus étonnante. Le secteur financier se distingue par un nombre relativement important de travailleurs prêts à partir (11%), le score le plus élevé avec l'horeca.

tableau 19

intention de rester : rester, partir ou entre les deux selon le statut et la formation (en %)

|                        | ouvr | empl | cad | prim | sec | bac | master |
|------------------------|------|------|-----|------|-----|-----|--------|
| je reste               | 58   | 56   | 57  | 63   | 60  | 56  | 48     |
| en recherche passive   | 14   | 15   | 11  | 13   | 13  | 15  | 14     |
| en recherche attentive | 22   | 24   | 26  | 15   | 22  | 24  | 33     |
| en recherche active    | 4    | 4    | 4   | 5    | 4   | 4   | 5      |
| je pars                | 3    | 2    | 1   | 5    | 2   | 1   | 1      |

tableau 20

intention de rester : rester, partir ou entre les deux selon le secteur (en %)

|                        | entreprise de production | banque, assurance | services aux entreprises | commerce de détail | commerce de gros | horeca | construction | transport | secteur public | non-marchand |
|------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|------------------|--------|--------------|-----------|----------------|--------------|
| je reste               | 51                       | 52                | 51                       | 54                 | 51               | 49     | 53           | 59        | 66             | 52           |
| en recherche passive   | 15                       | 16                | 16                       | 18                 | 15               | 17     | 16           | 12        | 11             | 15           |
| en recherche attentive | 29                       | 22                | 27                       | 21                 | 31               | 24     | 29           | 23        | 20             | 20           |
| en recherche active    | 4                        | 10                | 6                        | 6                  | 3                | 10     | 2            | 4         | 2              | 4            |
| je pars                | 2                        | 1                 | 1                        | 1                  | 0                | 1      | 1            | 2         | 1              | 2            |



## comment augmenter la rétention ?

La volonté de rester dans l'entreprise est relativement élevée (57%), même en ces temps de pénurie. Le groupe qui souhaite partir reste réduit (6%) mais il existe un groupe relativement important qui, à tout le moins, n'exclut pas un avenir en dehors de l'entreprise (37%).

Nous avons demandé aux deux dernières catégories quelle amélioration apportée à leur fonction actuelle pourrait les décider à rester plus longtemps. On ne s'étonnera guère d'apprendre que le premier élément décisif serait un salaire supérieur (78%), suivi d'une plus grande autonomie dans le choix des horaires de travail (62%). Viennent ensuite la réduction du temps de travail (51%), l'allègement des tâches physiquement ou psychiquement pénibles (51%) et le télétravail (50%). On notera les deux tendances intéressantes sur le plan de la responsabilité, avec un premier groupe souhaitant se voir attribuer plus de responsabilités (46%), et un second en réclamant au contraire moins (36%).

### tableau 21

quels facteurs seraient susceptibles de vous motiver éventuellement à conserver votre emploi actuel (part des « probablement » et « très certainement ») (en %)

|   |    |
|---|----|
| salaire supérieur                       | 79 |
| choix des heures de travail             | 61 |
| moins d'heures                          | 52 |
| allègement du travail (physique/mental) | 50 |
| télétravail                             | 50 |
| plus de responsabilités                 | 46 |
| moins de responsabilités                | 36 |

la volonté de rester dans l'entreprise est relativement élevée (57%), même en ces temps de pénurie. Le groupe qui souhaite partir reste réduit (6%) mais il existe un groupe relativement important qui, à tout le moins, n'exclut pas un avenir en dehors de l'entreprise (37%).

### 3.8. changer de travail

Le pourcentage de travailleurs affirmant ne jamais avoir changé d'emploi au cours de leur carrière reste relativement stable : de 26% en 2014 à 29% aujourd'hui. Dans les faits, leur proportion est de toute façon encore plus faible car il y a fort à penser que les changements d'emploi effectués dans un lointain passé sont moins rapportés. Cela se reflète notamment dans la proportion de cadres déclarant ne jamais avoir changé de fonction (21%). Une proportion certes plus faible que celle des employés et ouvriers, mais certainement surestimée dans la mesure où il est presque certain que les cadres ont un jour eu droit à une promotion et ont de ce fait changé de travail. Quoi qu'il en soit, la comparaison démontre que nous n'avons pas affaire à une amplification de la dynamique sur le marché du travail.

Outre ce groupe qui n'a pas changé de travail, 14% des répondants ont changé d'emploi au sein de l'entreprise et 57% ont changé d'employeur. La part des jamais-interne-externe n'a pas vraiment évolué depuis 2014. Les proportions étaient alors respectivement de 26, 12 et 62%. La mobilité interne a donc baissé depuis 2014.

#### les sous-catégories

Les sous-catégories font apparaître quelques différences intéressantes. Les **femmes** sont plus nombreuses à ne jamais avoir changé de travail (H : 25%, F : 33%). Cette différence s'explique principalement par leur moindre mobilité au sein de l'entreprise uniquement (resp. 17 et 11%).

La part des **travailleurs à temps partiel** n'ayant jamais changé d'emploi est également plus importante (temps partiel : 33%, temps plein : 28%).

L'âge est bien entendu une variable clé, même si le changement se produit relativement tôt dans la carrière. Chez les 18-24 ans, la proportion de travailleurs n'ayant jamais changé d'emploi est évidemment élevée (74%). Dans le groupe des 25-39 ans, elle baisse déjà à 34%. Ensuite, la descente évolue beaucoup plus lentement (pour atteindre 27% chez les 30-39 ans et 22% chez les 40 ans et plus). Si le pourcentage cesse de baisser chez les plus de 50 ans, c'est d'une part en raison d'une mobilité (interne et externe) en nette diminution après 40 ans, mais aussi quasi certainement parce que les changements survenus il y a longtemps sont moins évoqués par les répondants, comme nous l'indiquons plus haut.

La corrélation avec le **degré de qualification** est également évidente. Plus on est diplômé, plus on affirme avoir changé d'emploi, même si la différence se marque surtout en termes de mobilité externe.

Enfin, les **cadres** ont davantage la bougeotte au fil de leur carrière que les ouvriers et les employés. « Seulement » 21% d'entre eux déclarent ne jamais avoir changé de travail, chiffre encore probablement surestimé. La différence de mobilité avec les ouvriers et employés n'est en revanche perceptible qu'en interne. Si 23% des cadres ont changé de fonction au sein de l'entreprise, les ouvriers sont à peine 10% à l'avoir fait, les employés 13%.

## qui prend l'initiative du changement de fonction au sein de l'entreprise ?

Le changement de fonction au sein de l'entreprise peut s'opérer à l'initiative du travailleur (moyennant l'accord de l'employeur bien entendu) mais peut aussi être initié par l'employeur. Dans le cas où le changement de fonction implique une promotion, le second cas de figure est évidemment plus probable. Le rapport est d'à peu près moitié/moitié (54% d'initiatives personnelles). Une situation qui n'a guère évolué en huit ans (51% à l'époque). Aujourd'hui encore, on constate que l'autonomie augmente avec l'âge, de même qu'avec le degré de qualification. En termes de statut, on notera une différence intéressante entre employés et cadres. Chez ces derniers, c'est plutôt l'employeur qui prend l'initiative (resp. 47 et 40%). L'explication réside sans doute dans le fait que les cadres font davantage l'objet de promotions.

## mobilité externe

Selon leurs propres dires, les travailleurs mettent beaucoup plus souvent fin à un contrat de travail que les employeurs eux-mêmes. Dans la présente enquête, ce pourcentage atteint pas moins de 68%. Dans 21% des cas, le contrat est résilié pour cause de licenciement individuel et dans 11% pour cause de licenciement collectif. Ces proportions n'ont pas évolué significativement depuis 2014, même si l'initiative personnelle progresse encore un peu (64% en 2014). Comme dans l'autre étude, nous supposons que la décision personnelle est surestimée et le rôle de l'employeur, sous-évalué.

La démission du travailleur baisse de proportion à mesure que l'âge avance. Si elle concerne 80% des cas parmi les plus jeunes, elle chute à 62% chez les plus de 50 ans. Un score toujours (irréalistiquement) élevé, mais la baisse illustre en tout cas le rôle affaiblissant du vieillissement sur la position du travailleur sur le marché. Épinglons aussi la corrélation – comme prévu – évidente avec le niveau de formation : de 52% parmi les diplômés du primaire à 82% chez les titulaires d'un master. Les écarts sont également conséquents selon le statut (ouvriers 57%, employés 67% et cadres 87%).

## que voulait-on obtenir en changeant d'emploi la dernière fois ?

Lorsqu'on change de travail, c'est pour trouver un nouvel emploi. Ce nouvel emploi est choisi en fonction de certains critères : salaire, équilibre travail-vie privée, meilleure ambiance de travail, etc. La question qui se pose ici est de savoir si les préférences ont subi des changements, par exemple sous l'influence du Covid. Les répondants avaient le choix entre trois critères parmi une liste de seize. Deux options ont été ajoutées cette année au menu de sélection : la possibilité de télétravailler et un tout nouveau travail. L'ajout du critère télétravail fait explicitement référence à la réalité (post-)pandémique. Les options « plus de perfectionnement et plus de possibilités de promotion » ont été fusionnées.

Les préférences ou les motifs de changement ont-ils évolué depuis 2014 (sous l'effet ou non du Covid) ? Les résultats, en tout cas, ne le confirment pas vraiment. Ils n'ont en effet bougé que dans certaines limites. Trois critères sortent clairement du lot : le salaire (47%), un travail plus intéressant (46%) et, à une certaine distance, l'équilibre travail-vie privée (31%). Les scores (la part des répondants plaçant ces critères dans le top 3) sont quasiment identiques à ceux du sondage précédent.

Lorsque les répondants doivent se limiter au critère le plus prépondérant, c'est le contenu du travail qui l'emporte encore de façon relativement marquée sur le salaire (resp. 25 et 17%). C'était déjà le cas en 2014. L'équilibre entre travail et vie privée (10%) cède sa troisième place à « un tout nouveau travail » (11%).

La nouvelle option « un tout nouveau travail » décroche aussitôt un pourcentage de 25%. Nous ne sommes toutefois pas en mesure d'établir sur ce point une comparaison avec 2014. Mais, en cohérence avec « un travail plus intéressant (nouvelles tâches) », elle nous fournit un important signal : la nature de la fonction proprement dite constitue un moteur clé de changement.

La « meilleure ambiance de travail » retient également l'attention des répondants invités à justifier un changement d'emploi (23%), même si elle perd quelque peu de poids dans la balance (27% en 2014).

Comme en 2014, le critère « plus de sécurité d'emploi » ne figure pas parmi les principaux motifs (18%). Nous supposons que la plupart des répondants considèrent ce critère comme une sorte de condition de base. Dans

la plupart des cas, ils disposent d'un contrat à durée indéterminée. Ils attendent au moins la même chose et n'y voient donc pas un facteur de changement. Depuis l'étude précédente, l'impact de la sécurité d'emploi a encore baissé (27% en 2014). C'est le facteur qui montre le plus grand écart avec celui de 2014. Même constat pour « moins de stress ou d'efforts mentaux ». Ce critère affichait déjà en 2014 un score plus faible que prévu (12%). Depuis lors, le bien-être mental et la problématique du burn-out ont été clairement mis en avant. On aurait pu en déduire que ce critère gagnerait en importance. Mais rien n'y a fait : son score est identique à celui de 2014. Le score du nouveau critère « (plus de) possibilités de télétravail » est intéressant. Ce facteur, pourtant ajouté au menu de sélection, n'a guère retenu l'attention des répondants. Seuls 4% d'entre eux le placent dans le top 3. L'explication est peut-être à chercher dans le chevauchement (partiel) de ce critère avec celui de l'équilibre travail-vie privée.

**qu'espère-t-on obtenir en changeant de travail ? Trois critères sortent clairement du lot : le salaire (47%), un travail plus intéressant (46%) et, à une certaine distance, l'équilibre travail-vie privée (31%).**

## le télétravail change moins la donne que prévu.

tableau 22

quels étaient les motifs du dernier changement de travail ? (part dans le top 3) (en %)

Comme les répondants ne pouvaient cocher que trois critères, il est possible que cette contrainte ait joué au détriment du télétravail. Mais ce dernier change donc moins la donne que prévu. Plus haut dans cette étude, l'importance du télétravail était pourtant davantage mise en avant lorsque les répondants désireux de partir étaient invités à pointer les facteurs qui auraient pu les en dissuader. Le télétravail décrochait dans ce groupe un score de 50%.

Le critère « plus de possibilités de contribuer au développement de la société » mérite lui aussi une attention particulière. De nombreux faiseurs d'opinion soulignent le besoin croissant de mettre du sens dans le travail ainsi que le rôle de catalyseur joué par la pandémie de Covid à cet égard. Les chiffres ne confirment en rien cette thèse. La progression de 6 à 7% est trop limitée pour tirer cette conclusion. Nous l'avons d'ailleurs aussi constaté dans d'autres études. La plus-value sociétale constitue certainement un moteur dans le choix de l'emploi et de l'employeur, mais elle ne figure pas en tête de la liste des facteurs qui encouragent à changer d'emploi.

|  | 2022 | 2014  |
|--|------|-------|
| salaire supérieur                                  | 47   | 46    |
| travail plus intéressant                           | 46   | 47    |
| meilleur équilibre travail-vie privée              | 31   | 34    |
| tout nouveau travail                               | 25   | -     |
| meilleure ambiance de travail                      | 22   | 27    |
| plus en accord avec mes centres d'intérêt          | 21   | 21    |
| plus de sécurité d'emploi                          | 18   | 18    |
| plus en ligne avec mes compétences                 | 18   | 19    |
| plus de responsabilités                            | 14   | 18    |
| plus de possibilités de promotion/perfectionnement | 13   | 7/18* |
| moins de stress/d'efforts mentaux                  | 12   | 12    |
| plus adapté à mon état de santé                    | 10   | 5     |
| contribue davantage au développement sociétal      | 7    | 6     |
| plus de possibilités de télétravail                | 3    | -     |
| moins de responsabilités                           | 3    | 1     |

\*ces deux facteurs étaient sondés séparément dans l'enquête de 2014

## changement (intrinsèque) de fonction

Plusieurs motifs peuvent nous pousser à changer de travail. La mobilité peut être aussi bien interne qu'externe. La mobilité interne se traduit généralement par un changement de fonction. La mobilité externe peut consister à exercer toujours la même fonction, mais auprès d'un autre employeur.

Une question intéressante de l'étude porte sur le degré de disposition des répondants à s'ouvrir à une autre fonction. La question précédente avait déjà révélé que le dernier changement de travail était explicitement motivé, dans 25% des cas, par le désir d'embrasser une toute nouvelle fonction. Il est communément admis que ce type de changements de fonction sera appelé à se multiplier sur le marché du travail. L'afflux réduit de jeunes sur le marché accentuera le phénomène d'afflux latéral pour de nombreuses entreprises. Une disposition raisonnable au changement permet également de maîtriser plus facilement les innovations de l'économie et leurs conséquences sur la structure des fonctions.

Il faut cependant s'attendre à ce que le plus grand groupe n'opte pas pour un changement intrinsèque de fonction. Changer est une démarche qui n'est déjà pas simple et entraîne des risques. Y ajouter l'acquisition et la mise en œuvre de nouvelles compétences constitue souvent le pas de trop. Il est également probable que plus une fonction est hautement qualifiée, plus il y a de chances que son titulaire la conserve. L'effort fourni pour maîtriser une autre fonction hautement qualifiée est plus intense que celui requis par les fonctions peu qualifiées et devient difficile, voire quasiment impossible au bout d'un certain temps.

Les chiffres en témoignent. Près de la moitié des répondants choisiraient de poursuivre leur fonction en cas de perte d'emploi (48%). Un quart se verrait bien changer de fonction. C'est la même proportion que ceux qui ont répondu « une toute nouvelle fonction » à la question précédente (Que vouliez-vous obtenir en changeant de travail la dernière fois ?). Le groupe restant (également 25%) n'a pas d'avis sur la question. Les travailleurs hautement qualifiés choisissent en effet beaucoup plus souvent de rester dans la même fonction (baccalauréats 54%, masters 58%). Les travailleurs de plus de 50 ans ne semblent pas plus enclins à vouloir conserver leur fonction existante (41%). Ce qui ne se traduit cependant pas par une plus grande disposition au changement (21%), mais bien à plus d'indécision (37%).

## sécurité d'emploi

La sécurité d'emploi est en réalité très élevée en Belgique. La probabilité pour un travailleur de conserver son travail l'année suivante (fût-ce auprès d'un nouvel employeur) est de 95%. Mais le sentiment de sécurité d'emploi est également élevé. Seuls 8% de tous les interrogés craignent de perdre leur emploi dans un avenir proche. Ce pourcentage ne s'écarte guère de celui de 2014, lorsque la conjoncture économique se remettait encore de la crise de l'euro et que le chômage était plus élevé que fin 2021. La sécurité d'emploi est telle en Belgique qu'une excellente conjoncture ne fera visiblement plus fondre davantage encore ce faible pourcentage.

près de la moitié des répondants choisiraient de poursuivre leur fonction en cas de perte d'emploi (48%). Un quart se verrait bien changer de fonction. Le groupe restant (27%) n'a pas d'idée sur la question.

## les sous-catégories

Comme toujours, les chiffres varient d'un sous-groupe à l'autre. Nous savions déjà que l'insécurité d'emploi s'atténue avec l'âge. Si 17% des plus jeunes craignent pour leur emploi, ils ne sont plus que 10% à s'en inquiéter chez les 25-29 ans et 6% chez les plus de 50 ans. Le **niveau de formation** fait également la différence, bien que les diplômés du primaire soient les seuls à dénoter (12%). On n'observe en revanche aucune différence entre statuts. Les ouvriers (7%) ne se sentent pas plus en insécurité que les employés (7%) ou les cadres (9%). Les travailleurs à temps partiel sont un peu plus inquiets que leurs collègues à temps plein (10% contre 7%).

C'est entre **secteurs** que les écarts sont les plus intéressants à observer. Sans surprise, le secteur public est celui qui inspire le moins d'insécurité d'emploi (à peine 3%), suivi du secteur non marchand (6%). Dans le secteur privé, l'insécurité d'emploi est plus palpable, avec une moyenne d'environ 12%. Mais les disparités sont ici importantes. La construction et les autres services aux entreprises affichent de faibles scores (8%), de même que le secteur de la production (9%). Le score le plus élevé revient, sans grande surprise, à l'horeca (20%), suivi du commerce de détail (15%) et du secteur financier (14%).

Le commerce de gros affiche un 13%. C'est dans le secteur financier et l'horeca que l'insécurité d'emploi opère la plus forte progression : de 5 à 14% dans le secteur financier et de 12 à 20% dans l'horeca.

Les scores plus faibles relevés dans le secteur de la production, les autres services aux entreprises et le secteur de la construction sont logiques au regard de la conjoncture économique. Le score nettement plus élevé du secteur financier est sans doute une conséquence des défis disruptifs (digitalisation, nouveaux acteurs) auxquels le secteur est confronté. Le contexte spécifique du Covid a généré une plus grande insécurité dans l'horeca, secteur qui se caractérisait déjà traditionnellement par davantage de flexibilité.

l'insécurité d'emploi varie clairement d'un secteur à l'autre. Sans surprise, le secteur public est celui qui inspire le moins d'insécurité d'emploi (à peine 3%), suivi du secteur non marchand (6%). Dans le secteur privé, l'insécurité d'emploi est plus palpable, avec une moyenne d'environ 12%.

tableau 23

part des travailleurs inquiets pour leur emploi par secteur (2022-2014), intention de rester (RI) et attachement émotionnel (Émo) à l'entreprise (en %)

|                                 | 2022 | 2014 | RI | émo |
|---------------------------------|------|------|----|-----|
| production                      | 9    | 14   | 72 | 56  |
| secteur financier               | 14   | 5    | 73 | 61  |
| autres services aux entreprises | 8    | 13   | 68 | 57  |
| commerce de détail              | 15   | 15   | 63 | 42  |
| commerce de gros                | 13   | 13   | 73 | 59  |
| horeca                          | 20   | 12   | 58 | 66  |
| construction                    | 8    | 14   | 78 | 62  |
| transport/logistique            | 12   | 6    | 82 | 53  |
| secteur public                  | 3    | 5    | 79 | 49  |
| non-marchand                    | 6    | 7    | 62 | 50  |

Les scores relatifs à l'insécurité d'emploi sont en cohérence avec l'intention de rester chez son employeur. Plus l'insécurité d'emploi augmente, plus l'intention de rester diminue. Cela tient la route, du moins en partie. Ainsi, l'horeca est le secteur qui enregistre à la fois la plus faible intention de rester chez l'employeur et la plus grande insécurité d'emploi. Le secteur public, quant à lui, est celui qui combine la deuxième intention de rester la plus élevée et la plus faible insécurité d'emploi.

Mais un score élevé en termes de sécurité d'emploi et d'intention de rester n'implique pas automatiquement un plus grand attachement émotionnel. C'est justement l'horeca qui décroche le score le plus élevé en termes d'attachement émotionnel (et d'identification aux succès et problèmes de l'entreprise). Le secteur public, lui, n'a droit qu'à un score très médiocre sur ce plan. Ce qui prouve une fois de plus que la rétention est une notion relativement ambiguë et certainement pas positive sur toute la ligne.



## 3.9. ma carrière et moi

### connaissance de soi

Quiconque souhaite prendre sa carrière en main doit tout d'abord avoir une bonne connaissance de soi. Le travailleur belge lambda estime qu'il se connaît très bien. 92% des répondants affirment avoir une idée précise de leurs faiblesses et 93% de leurs atouts. La connaissance de soi augmente clairement avec l'âge. Parmi les -25 ans, « seuls » 84% disent bien connaître leurs atouts, 88% leurs faiblesses. Chez les plus de 50 ans, la proportion grimpe jusqu'à respectivement 98 et 97%. Il y a une légère corrélation avec le degré de qualification. Les diplômés du primaire se disent un peu moins confiants à ce niveau, mais il ne s'agit que de quelques pp. Entre hommes et femmes, il n'y a quasiment aucune différence sur ce plan. Les hommes disent un peu mieux connaître leurs points forts (94% contre 91% pour les femmes). Les cadres aussi (95%) s'attribuent un peu plus d'atouts que les employés (92%) et les ouvriers (91%). De même, les travailleurs à temps plein affirment mieux se connaître que leurs homologues à temps partiel.

Des études scientifiques démontrent que les individus se surestiment. Les qualités visibles de l'extérieur (attractivité, intelligence, créativité) peuvent être mieux évaluées par autrui que par soi-même. Les aspects internes en revanche, comme la tristesse et l'angoisse, sont mieux perceptibles par l'intéressé. La meilleure connaissance de soi s'acquiert donc en lien avec son réseau.

### qu'est-ce que j'aime faire et qui me donne de l'énergie ?

La connaissance de ce que nous aimons faire et qui nous donne de l'énergie est une forme spécifique de connaissance de soi. La grande majorité des répondants estiment posséder cette connaissance (89%). Sur ce plan aussi d'ailleurs, cette forme de connaissance augmente nettement avec l'âge : de 79% chez les -25 ans à 95% chez les plus de 50 ans. Il est intéressant de constater que cette connaissance a tendance à baisser à mesure que le degré de formation augmente (diplômés du primaire 91%, masters 85%). L'effet contradictoire de l'âge et de la formation annule quasiment toute différence entre statuts sur ce point.

### employabilité

La définition de base de l'employabilité est la capacité de décrocher et de conserver un emploi rémunéré. Cette étude invitait les répondants à évaluer leur propre employabilité, en distinguant à cet égard la mobilité interne et la mobilité externe. Nous leur avons respectivement demandé s'ils pourraient facilement/rapidement trouver un nouvel emploi au sein de leur entreprise ou auprès d'un autre employeur.

Un peu moins de la moitié des répondants (48%) estiment qu'ils pourraient facilement trouver un nouvel emploi au sein de leur entreprise. Près de 59% pensent pouvoir facilement décrocher un emploi ailleurs. Ces chiffres ont nettement progressé par rapport à 2014, lorsque les scores atteignaient respectivement 36 et 46%. Une évolution qui semble relativement conforme à la situation plus favorable du marché du travail, dominée par la pénurie. Il y a nettement plus de postes à pourvoir. Les opportunités sont donc beaucoup plus nombreuses, que ce soit au sein de l'entreprise ou ailleurs. Qu'elles le soient davantage à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise est logique. Le nombre d'offres d'emploi externes est plusieurs fois supérieur à celui des offres d'emploi internes. La meilleure connaissance du marché interne n'efface évidemment pas cette différence. En ce sens, l'écart entre mobilité interne et externe (11 pp.) reste plutôt faible.

## les sous-catégories

Les **femmes** (43%) semblent moins convaincues que les **hommes** (54%) des possibilités de rotation en interne. C'était déjà le cas en 2014, avec un écart d'ailleurs encore plus marqué à l'époque (respectivement 43 et 29%). Cette **divergence de perception** n'apparaît pas pour les possibilités en externe. L'écart est en effet négligeable sur ce point (hommes 60%, femmes 58%), alors qu'il s'élevait encore à 6 pp. en 2014.

Les **travailleurs à temps plein** sont davantage convaincus de trouver rapidement un autre emploi, que ce soit au sein de l'entreprise (51 contre 41%) ou ailleurs (61 contre 52%). La plus faible probabilité de rotation en interne que les femmes se donnent coïncide avec la plus large proportion de travailleuses à temps partiel. Si l'écart entre travailleurs et travailleuses à temps plein s'élève à « seulement » 7 pp. (54% vs. 47%), il atteint 16 pp. (51% vs. 35%) entre travailleurs et travailleuses à temps partiel. Une divergence de perception qui n'apparaît pas en ce qui concerne la mobilité externe. La conviction sur ce plan est en effet partagée par 61% des travailleurs à temps plein, hommes et femmes confondus, contre respectivement 51 et 53% des travailleurs et travailleuses à temps partiel.

un peu moins de la moitié des répondants (48%) estiment qu'ils pourraient facilement trouver un nouvel emploi au sein de leur entreprise. Près de 59% pensent pouvoir facilement décrocher un emploi ailleurs. Soit une nette progression par rapport à 2014 dans les deux cas.

L'évolution en fonction de l'âge est quant à elle identique en interne et en externe. En interne, les possibilités diminuent avec l'âge (63% chez les moins de 25 ans, 43% chez les plus de 50 ans). Même tableau pour les possibilités en externe, si ce n'est que le score le plus élevé y est atteint par les 25-29 ans (toujours jeunes mais déjà dotés d'une certaine expérience pour la plupart). Ils sont en effet 69% à en être convaincus, c'est plus que les tout jeunes (58%). Mais au-delà de 30 ans, la descente s'amorce, d'abord en douceur (67% chez les 30-39 et 60% chez les 40-49) avant de s'accélérer chez les 50+ (47%). Malgré leurs scores relativement plus modestes, les plus de 50 ans affichent encore un score absolu très élevé, tant en interne qu'en externe (43 et 47%). Faut-il voir dans ces chiffres une certaine forme de surestimation, ou bien la preuve que l'employabilité ne constitue pas le problème numéro un au-delà de 50 ans ?

Selon le degré de formation, les possibilités de rotation en interne sont quasiment négligeables que l'on soit diplômé du primaire, du secondaire ou détenteur d'un baccalauréat (46, 48 et 47%). Les masters se démarquent avec 53%. Globalement peu d'écart donc. En termes de mobilité externe, la corrélation avec le niveau de qualification semble plus évidente. Les diplômés du secondaire (54%) affichent un score inférieur à celui des baccalauréats (59%), lesquels sont devancés par les masters (66%). Même si les diplômés du primaire se distinguent à nouveau par un 60%.

Côté statut, les écarts se manifestent surtout en termes de possibilités internes. Ouvriers et employés sont certes du même avis sur ce plan (44 et 46%) mais cèdent largement le pas aux cadres (62%). La mobilité externe, elle, ne montre que de très légères divergences, voire même aucune entre ouvriers et cadres (61 et 62%). Les employés affichent un score légèrement inférieur (57%).

Les différences entre secteurs sont elles aussi intéressantes. Sur le plan de l'employabilité interne, on épinglera surtout les faibles scores du non-marchand (39%), du secteur de la production (42%) et du commerce de détail (43%). Seul un secteur s'illustre positivement : le commerce de gros (66%). Le secteur public dépasse certes la moyenne globale (53%) sans toutefois l'emporter sur de nombreux secteurs privés tels que le secteur financier, les services aux entreprises, l'horeca, le transport et la construction. Pourtant, le secteur public est, de par sa grande échelle, généralement mieux armé pour permettre une mobilité interne. En termes de mobilité externe, en revanche, ce dernier secteur est manifestement le moins bien loti, avec un score de 51%, largement en dessous de la moyenne générale. En haut du classement, on retrouve ici l'horeca (82%). Mis à part le commerce de gros (66%), les autres secteurs ne s'écartent guère de la moyenne.

Citons enfin la [taille de l'entreprise](#). Cette taille devrait certainement favoriser la mobilité interne. Mathématiquement, la probabilité de tomber sur un poste vacant qui nous convient au sein de l'entreprise est tout simplement plus élevée dans une organisation de plus grande taille. Il est également plus probable que celle-ci ait développé un système formel permettant de communiquer clairement les postes vacants en interne. Le plus grand anonymat qui caractérise les grandes entreprises pourrait à l'inverse freiner quelque peu la mobilité interne. Les chiffres confirment en effet l'existence (ou du moins la perception) d'une plus grande mobilité interne dans les grandes entreprises (54%).

Mais la différence avec les entreprises de taille plus modeste n'est pas énorme. Dans les entreprises de moins de 20 travailleurs, 48% de ceux-ci estiment pouvoir facilement changer de fonction en interne. Un chiffre étonnamment élevé. À noter aussi l'absence de progression rectiligne entre la taille et la possibilité accrue : la possibilité de changer de fonction en interne est par exemple nettement inférieure dans les entreprises de 21 à 50 travailleurs (36%). La probabilité de trouver un emploi ailleurs est en revanche plus faible dans les plus grandes entreprises (56%). Mais une fois encore, les écarts ne sont pas gigantesques.

On remarquera que la différence entre mobilité interne et externe disparaît dans les grandes entreprises. Les travailleurs se donnent autant de chances de changer de travail auprès de leur employeur qu'auprès d'un autre. Alors que dans les plus petites entreprises, ces différences sont bel et bien marquées (toujours en faveur de la mobilité externe).

tableau 24

changer facilement/rapidement de travail en interne et en externe  
(part des « d'accord » et « tout à fait d'accord » selon les  
sous-catégories) (en %)

|                        |                          | interne | externe |
|------------------------|--------------------------|---------|---------|
| total                  |                          | 48      | 59      |
| sexe                   | hommes                   | 54      | 60      |
|                        | femmes                   | 43      | 58      |
| contrat                | temps plein              | 51      | 61      |
|                        | temps partiel            | 41      | 52      |
| âge                    | 18-24                    | 63      | 58      |
|                        | 25-29                    | 48      | 69      |
|                        | 30-39                    | 47      | 67      |
|                        | 40-49                    | 51      | 60      |
|                        | 50+                      | 43      | 47      |
| qualification          | primaire                 | 46      | 60      |
|                        | secondaire               | 48      | 54      |
|                        | baccalauréat             | 47      | 59      |
|                        | master                   | 53      | 66      |
| statut                 | ouvriers                 | 44      | 61      |
|                        | employés                 | 46      | 57      |
|                        | cadres                   | 62      | 62      |
| secteur                | production               | 42      | 61      |
|                        | secteur financier        | 53      | 53      |
|                        | services aux entreprises | 55      | 57      |
|                        | commerce de détail       | 43      | 61      |
|                        | commerce de gros         | 66      | 66      |
|                        | horeca                   | 50      | 60      |
|                        | transport/logistique     | 50      | 55      |
|                        | secteur public           | 53      | 51      |
|                        | non-marchand             | 39      | 39      |
| taille de l'entreprise | <20 travailleurs         | 48      | 60      |
|                        | 21-50                    | 36      | 64      |
|                        | 51-100                   | 51      | 62      |
|                        | 101-500                  | 43      | 62      |
|                        | >500                     | 54      | 56      |



Il est intéressant de voir comment les deux formes de mobilité interagissent. Ceux qui combinent les deux formes se trouvent clairement dans la meilleure posture. Ceux qui pensent pouvoir changer facilement soit en interne, soit en externe, restent en position relativement confortable. La catégorie la plus fragile est évidemment celle qui, dans les deux cas, ne pense pas pouvoir changer facilement.

Le croisement des chiffres de mobilité interne et externe nous offre une vue directe sur les quatre populations cibles.

Pas moins de 37% de l'ensemble des répondants se disent confiants pour la mobilité interne comme pour la mobilité externe. À l'inverse, un groupe relativement important (30%) se montre pessimiste à l'égard des deux mobilités. Enfin, il y a les catégories intermédiaires qui, ensemble, représentent les 33 derniers pour cent. Deux tiers de ceux-ci (soit 22% du total) allient une moins bonne position en interne et une bonne position en externe. Le troisième tiers (soit 11% du total) combine forte position interne et faible position externe. Difficile de déterminer directement laquelle de ces deux combinaisons est préférable : forte interne/faible externe, ou l'inverse. Dans le secteur privé, nous penchons pour la deuxième option.

**pas moins de 37% de l'ensemble des répondants pensent trouver facilement un autre emploi, tant en interne qu'en externe. À l'inverse, un groupe relativement important se montre pessimiste à l'égard des deux mobilités (30%). Enfin, deux catégories intermédiaires forment ensemble les 33 derniers pour cent.**

Par rapport à 2014, la proportion de travailleurs qui entrevoient des opportunités de mobilité tant interne qu'externe a fortement augmenté (de 24 à 37%). À l'inverse, le groupe fragile s'est nettement rétréci (de 40 à 30%). Le groupe fort l'emporte aujourd'hui clairement sur le groupe faible. Une évolution relativement conforme à la situation du marché du travail, qui offre nettement plus d'opportunités aujourd'hui qu'il y a huit ans. La catégorie intermédiaire, en revanche, ne s'est pas modifiée.

tableau 25

**combinaison changer facilement/rapidement de travail auprès de l'employeur actuel et d'un autre employeur**

|                 |     | employeur actuel |     |
|-----------------|-----|------------------|-----|
|                 |     | oui              | non |
| autre employeur | oui | 37%              | 22% |
|                 | non | 11%              | 30% |

Comme il fallait s'y attendre, les hommes affichent de meilleurs scores que les femmes, y compris dans la combinaison. La combinaison forte – trouver facilement/rapidement un emploi tant en interne qu'en externe – obtient 40%, la combinaison faible 27%, la catégorie intermédiaire 32%. Chez les femmes, la proportion s'élève à 34% dans la combinaison forte et 32% dans la combinaison faible. La catégorie intermédiaire obtient 34%.

tableau 26

combinaison changer facilement/rapidement de travail auprès de l'employeur actuel et d'un autre employeur, hommes

|                 |     | employeur actuel |     |
|-----------------|-----|------------------|-----|
|                 |     | oui              | non |
| autre employeur | oui | 40%              | 19% |
|                 | non | 13%              | 27% |

tableau 27

combinaison changer facilement/rapidement de travail auprès de l'employeur actuel et d'un autre employeur, femmes

|                 |     | employeur actuel |     |
|-----------------|-----|------------------|-----|
|                 |     | oui              | non |
| autre employeur | oui | 34%              | 24% |
|                 | non | 10%              | 32% |

Pour ce qui est des tranches d'âge, nous comparons les 30-39 ans et les plus de 50 ans. Les écarts sont à nouveau fracs. La combinaison chanceuse représente 42% dans la catégorie des 30-39 et 28% dans celle des plus de 50 ans. La part de la combinaison fragile est respectivement de 27 et 38%. Chez les plus de 50 ans, la catégorie fragile l'emporte sur la chanceuse.

tableau 28

combinaison changer facilement/rapidement de travail auprès de l'employeur actuel et d'un autre employeur, âge 30-39

|                 |     | employeur actuel |     |
|-----------------|-----|------------------|-----|
|                 |     | oui              | non |
| autre employeur | oui | 42%              | 25% |
|                 | non | 6%               | 27% |

tableau 29

combinaison changer facilement/rapidement de travail auprès de l'employeur actuel et d'un autre employeur, âge 50-65

|                 |     | employeur actuel |     |
|-----------------|-----|------------------|-----|
|                 |     | oui              | non |
| autre employeur | oui | 28%              | 19% |
|                 | non | 15%              | 38% |

Si l'on compare les titulaires d'un diplôme du secondaire, d'un baccalauréat et d'un master, on observera que la différence est plus marquée dans la catégorie fragile. Celle-ci représente en effet 33% des diplômés du secondaire, 29% des titulaires d'un baccalauréat et tout de même encore 22% des détenteurs d'un master. Des écarts qui se rétrécissent dans la catégorie chanceuse : secondaires 35%, baccalauréats 36% et masters 42%.



Enfin, nous comparons également les différents statuts. Les divergences entre ouvriers et employés sont minimes, voire inexistantes. Dans la combinaison chanceuse, leur part représente respectivement 37 et 34%. Dans la combinaison fragile, elle est de 32% pour les deux statuts. Autant dire que chez les employés, il n’y a quasiment aucune différence de proportion entre les combinaisons chanceuse et fragile (respectivement 34 et 32%). Les cadres s’illustrent très positivement sur ce plan, puisque leur part représente 45% dans la combinaison chanceuse et 21% dans la combinaison fragile. Il n’empêche que cette part de 21% de cadres estimant ne pouvoir changer de travail ni en interne ni en externe, demeure relativement élevée.

Nous pouvons encore affiner l’analyse en y incluant une troisième variable : la probabilité estimée de perdre son emploi dans un avenir proche. Comme nous l’avons déjà mentionné, la part des grande et très grande probabilités

pour cette variable est très faible (8%). Pointons toutefois aussi l’existence d’une catégorie d’indécis (23%). Si l’on fusionne les deux groupes, cela représente 35% de la catégorie fragile. Soit 10% de la population totale. Il s’agit donc du groupe qui ne trouvera pas rapidement une autre fonction dans l’entreprise ou ailleurs et qui estime que les risques de se retrouver sans emploi dans le futur ne sont pas minces (soit estimation élevée, soit indécision). Nous pouvons donc en déduire que près de 10% de l’ensemble de la population active se trouve en position très fragile.

Si à l’inverse on examine le groupe le plus chanceux, il se décompose en 69% de risques très faibles de perdre son emploi et 31% d’indécis et risques élevés. Sur l’ensemble du groupe, un peu plus d’une personne sur quatre (26%) se trouve donc en position très chanceuse.

tableau 30

répartition de la population entre les combinaisons mobilité interne et externe et risques de chômage (en %)

| trouver facilement du travail en interne | trouver facilement du travail en externe | risque élevé ou indécis de perdre son emploi |    |
|--|--|--|----|
| d'accord                                 | d'accord                                 | élevé ou indécis                             | 12 |
| d'accord                                 | d'accord                                 | faible                                       | 26 |
| d'accord                                 | pas d'accord                             | élevé ou indécis                             | 3  |
| d'accord                                 | pas d'accord                             | faible                                       | 8  |
| pas d'accord                             | pas d'accord                             | élevé ou indécis                             | 10 |
| pas d'accord                             | pas d'accord                             | faible                                       | 19 |
| pas d'accord                             | d'accord                                 | élevé ou indécis                             | 2  |
| pas d'accord                             | d'accord                                 | faible                                       | 16 |

## connaissance et vision de sa propre carrière

Les répondants prétendent savoir à quels critères une fonction doit satisfaire pour qu'ils s'y sentent à l'aise (87%). L'âge joue dans cette variable un rôle encore plus clair. S'ils sont déjà 74% à le savoir parmi les moins de 25 ans, leur part grimpe ensuite systématiquement pour atteindre 93% chez les plus de 50 ans. Nous observons une fois de plus une corrélation avec le degré de formation, quoiqu'en sens inverse. Chez les masters, cette connaissance tombe à 82%, alors qu'elle est nettement plus présente chez les diplômés du primaire (89%), du secondaire (87%) et même les titulaires d'un baccalauréat (90%). Les effets opposés de l'âge et du degré de formation effacent ici aussi quasiment toute différence entre les statuts.

La même ligne positive se poursuit dans la réponse à la question de savoir si les répondants ont connaissance des aspects importants pour leur carrière. À nouveau, 88% répondent par l'affirmative. Et une fois encore, le lien avec l'âge ne fait aucun doute. Chez les plus jeunes, 77% savent ce qui compte pour eux. Et cette part augmente systématiquement jusqu'à atteindre 94% chez les plus de 50 ans. Le niveau de formation produit ici aussi un effet minuscule. La proportion de réponses positives est légèrement inférieure chez les masters (85%).

Une question plus spécifique s'attachait à déterminer si les répondants savaient ce qu'ils ont bien ou mal géré dans le développement de leur carrière. La part des réponses positives reste particulièrement élevée (83%). Le lien avec l'âge est encore plus flagrant ici : de 74% chez les tout jeunes à 93% chez les plus de 50

ans. La corrélation avec le degré de formation est à nouveau inversée, quoiqu'à partir des masters seulement. 85% des diplômés du primaire répondent positivement, contre 78% des masters.

Pour ce qui est de la connaissance de sa propre carrière, les réponses se situent exactement dans la lignée de l'étude de 2014. Aucune nouvelle évolution ne se dégage.

La vision de la carrière, quant à elle, met encore au jour quelques éléments significatifs. Le répondant lambda ne manque pas d'aplomb. Pas moins de 86% s'accordent pour dire qu'ils sont les premiers responsables de la réussite ou de l'échec de leur carrière. 82% estiment être seuls maîtres de leur carrière. 75% sont ouverts à d'éventuels changements au fil de leur carrière. 81% s'estiment capables de bien gérer les changements, 79% de bien gérer les problèmes. 78% disent pouvoir assumer leur propre développement de carrière si l'employeur ne leur en offre pas les possibilités. Un peu moins de la moitié (48%) se déclarent prêts à prendre des risques dans leur carrière. Proportion qui passe même à 59% parmi les cadres. Tous ces chiffres dressent malgré tout le profil d'un travailleur qui a clairement sa carrière en main. Mais le réalisme reste de mise. 57% avouent que le hasard a joué un grand rôle dans leur carrière.

## accompagnement de carrière le réseau (informel)

Une première question qui s'impose est de savoir si le travailleur dispose d'un réseau auquel il peut faire appel pour franchir de nouvelles étapes éventuelles dans sa carrière. Les répondants estiment en tout cas que l'existence d'un (solide) réseau constitue un grand atout pour trouver un nouvel emploi. Pas moins de 81% sont d'accord voire tout à fait d'accord avec ce postulat. Cette proportion augmente avec le niveau de formation (primaire : 76%, master 85%). Les cadres (86%) en sont par ailleurs davantage convaincus que les ouvriers (77%). Les employés sont 82% à le penser. La variable âge ne fournit pas de divergences pertinentes.

Juger un aspect important ne signifie pas pour autant savoir en faire usage. La part des répondants indiquant disposer d'un réseau pertinent est légèrement supérieure à la moitié. Les hommes (56%) y recourent un peu plus que les femmes (51%). Cette variable ne révèle que peu de différences selon le niveau de formation ou le statut. La variable âge fait bel et bien apparaître des divergences, mais pas dans le sens que l'on imagine. Plus on avance en âge, plus le taux de réponses positives à cette question diminue. Le pivot survient surtout après 40 ans. Ce constat est étrange, car on aurait pu s'attendre à ce que le réseau ne cesse de s'étendre avec l'âge. Il semble donc plutôt se restreindre. Un phénomène sans doute étroitement lié à l'orientation de carrière. Au-delà de 40 ans, celle-ci s'estompe, surtout en dehors de l'entreprise. Le propre d'un réseau est la nécessité de l'entretenir. Il semblerait que cet entretien se relâche à partir de 40 ans.

Une deuxième question se pose en parallèle, davantage centrée cette fois sur la possibilité d'établir des contacts avec les personnes susceptibles d'induire des changements dans notre carrière. La part de réponses positives à cette question passe à 60%. L'écart entre hommes et femmes est légèrement supérieur à ceux observés pour la plupart des autres variables précédentes (respectivement 63% pour les hommes, 56% pour les femmes). On remarquera à nouveau qu'avec l'âge, le taux de réponses positives diminue, mais pas graduellement. Ce sont les tout jeunes qui marquent le plus grand écart positif (77%). Il s'agit sans exception de personnes qui ont cherché récemment du travail et qui, de ce fait, ont bien été obligées d'activer cette compétence. Ensuite, le taux de réponses positives chute brutalement à 58% dans le groupe des 25-29 ans, avant de rester stable.

Les cadres (70%) ont manifestement plus de facilités à établir des contacts que les ouvriers (58%) et les employés (57%). L'explication se cache dans le statut, car le niveau de formation ne révèle aucune divergence à ce niveau.

seuls 20% des répondants ont déjà recouru à une forme de conseil ou d'accompagnement de carrière.

## accompagnement de carrière interne et externe

Disposer d'un réseau et avoir la possibilité de contacter d'autres personnes susceptibles de nous aider à résoudre nos problématiques de carrière est une chose. Recourir effectivement à l'accompagnement de carrière interne ou externe en est une autre. Nous avons demandé aux répondants s'ils avaient déjà fait appel à des instances internes à l'entreprise et/ou à des instances externes dans le cadre d'un conseil ou d'un accompagnement de carrière.

Globalement, seuls 20% des répondants ont déjà eu recours à ce type de conseil ou d'accompagnement. Sachant que nous n'avions pas limité la question à l'année/aux années précédente(s), il est difficile de ne pas interpréter ce chiffre comme une faible proportion. À peine 6% des répondants disent avoir eu un jour recours à une forme de conseil ou d'accompagnement de carrière interne. 8% ont déjà suivi une forme d'accompagnement de carrière externe. Et 6 autres pour cent ont recouru à une combinaison des deux. Aucune différence pertinente n'est à signaler entre hommes et femmes. Curieusement, la proportion diminue à mesure qu'on prend de l'âge. Si elle atteint 28% chez les tout jeunes, elle n'est plus que de 15% chez les plus de 50 ans. Une première explication possible serait que le conseil et l'accompagnement de carrière constituent des services relativement récents qui sont en moyenne davantage suivis par la population de jeunes travailleurs puisque c'est plutôt durant cette période que l'on est aux prises avec les problématiques de carrière. Une seconde explication serait que les formes de conseil et d'accompagnement de carrière suivies dans un passé lointain n'ont plus été retenues dans les réponses.

Si l'on observe une corrélation positive entre cette variable et le niveau de formation, ce n'est le cas que pour le niveau du master. Les différences sont insignifiantes entre diplômés du primaire, du secondaire et détenteurs d'un baccalauréat, tandis que les titulaires d'un master ont fait appel à ce service dans 28% des cas. Ces derniers affichent les scores les plus élevés, tant en interne qu'en externe ou dans une combinaison des deux.

Aucune divergence n'apparaît entre ouvriers et employés (19%), tandis que 27% des cadres y ont déjà eu recours.

Les **secteurs** font également apparaître de nettes différences. Les scores les plus élevés sont l'apanage du secteur financier (34%) et des services aux entreprises (32%), deux secteurs de services au profil relativement élevé. Les secteurs public (17%) et non marchand (18%) récoltent les scores les plus faibles.

Citons enfin les différences **liées à la taille des entreprises**. Si l'on aurait pu s'attendre à ce que les travailleurs des grandes entreprises soient plus nombreux à suivre ces types d'accompagnement, il n'en est rien dans la réalité. Aucun lien n'est identifié ici. Les proportions les plus élevées se retrouvent dans les entreprises de 21-50 et 51-100 travailleurs.

Les travailleurs néerlandophones (23%) ont été plus nombreux à suivre un accompagnement de carrière que leurs collègues francophones (17%). Une situation qui peut s'expliquer par le système des chèques-carrière instauré par la Flandre, d'autant que la différence se manifeste surtout en termes de conseil externe.

tableau 31

participation à un conseil ou accompagnement de carrière interne et/ou externe (part du total et des sous-catégories) (en %)

|                   |                          | interne | externe | les deux | aucun |
|-------------------|--------------------------|---------|---------|----------|-------|
| total             |                          | 6       | 8       | 6        | 80    |
| sexe              | hommes                   | 7       | 9       | 6        | 78    |
|                   | femmes                   | 5       | 8       | 6        | 81    |
| âge               | 18-24                    | 7       | 12      | 9        | 72    |
|                   | 25-29                    | 5       | 9       | 10       | 75    |
|                   | 30-39                    | 8       | 12      | 6        | 74    |
|                   | 40-49                    | 5       | 7       | 6        | 83    |
|                   | 50+                      | 5       | 6       | 3        | 85    |
| éducation         | primaire                 | 7       | 7       | 7        | 79    |
|                   | secondaire               | 5       | 8       | 5        | 83    |
|                   | baccalauréat             | 6       | 9       | 4        | 81    |
|                   | master                   | 9       | 11      | 8        | 72    |
| statut            | ouvriers                 | 6       | 6       | 7        | 81    |
|                   | employés                 | 6       | 9       | 5        | 81    |
|                   | cadres                   | 7       | 10      | 9        | 73    |
| secteur           | production               | 7       | 7       | 6        | 80    |
|                   | secteur financier        | 11      | 7       | 16       | 66    |
|                   | services aux entreprises | 6       | 14      | 11       | 68    |
|                   | commerce de détail       | 2       | 13      | 9        | 75    |
|                   | commerce de gros         | 5       | 15      | 3        | 77    |
|                   | horeca                   | 19      | 14      | 3        | 76    |
|                   | construction             | 5       | 12      | 7        | 76    |
|                   | transport/logistique     | 10      | 8       | 5        | 77    |
|                   | secteur public           | 6       | 5       | 5        | 83    |
|                   | non-marchand             | 5       | 10      | 3        | 82    |
| nombre d'employés | <20                      | 4       | 8       | 7        | 81    |
|                   | 21-50                    | 6       | 13      | 8        | 74    |
|                   | 51-100                   | 3       | 13      | 8        | 76    |
|                   | 101-500                  | 5       | 9       | 4        | 82    |
|                   | >500                     | 8       | 6       | 5        | 81    |
| langue            | néerlandophones          | 7       | 10      | 6        | 77    |
|                   | francophones             | 5       | 6       | 6        | 83    |

Le recours au conseil et à l'accompagnement de carrière reste manifestement timide. Il est le fait d'une minorité, y compris chez les plus qualifiés et les cadres. La question est d'en comprendre les raisons. Les services sont-ils inexistant, ou ignore-t-on leur existence ? Ou a-t-on simplement affaire à du désintérêt ?

À en croire les répondants, il s'agirait plutôt de la seconde option. À peine 28% indiquent que ce service n'est pas présent ou qu'ils n'en ont pas connaissance. Près de la moitié (47%) avouent ne pas être intéressés. Le groupe restant est certes intéressé mais n'a pas encore agi en ce sens (21%).

L'option du service inexistant ou dont l'existence n'est pas connue est moins rapportée dans les très grandes entreprises (23%) alors que c'est là que le désintérêt y est le plus présent (49%). On remarquera aussi que les cadres montrent un plus grand désintérêt (54%) que les ouvriers et les employés (45% chacun).

## les résultats du conseil et de l'accompagnement de carrière

Le conseil, et plus particulièrement l'accompagnement de carrière, ne sont pas des démarches anodines. Il est intéressant de savoir quelles ont été les conséquences de ces actions.

La variante **interne** du conseil/accompagnement de carrière n'a rien changé pour un peu plus d'un répondant sur trois (36%). Dans près d'un tiers des cas (37%), c'est parce que l'accompagnement a révélé que la fonction actuelle était globalement parfaitement adaptée et ne nécessitait donc pas de changement. Dans un cas sur quatre (25%), les répondants invoquent la mauvaise qualité de ce service. Dans 29% des cas, le répondant souhaitait un changement, mais ce n'était pas possible dans l'entreprise.

Dans deux cas sur trois (64%), le conseil/accompagnement interne a eu des conséquences, que nous pouvons qualifier d'internes à 50% et d'externes à 14%. Dans le dernier cas, il s'agissait de travailleurs qui ont quitté l'entreprise. Dans les autres cas (50%), il s'agissait pour 35% d'un changement de fonction au sein de l'entreprise et pour 15% d'un changement au sein de la fonction. Dans ce dernier cas, celui-ci s'est traduit par une réduction des heures de travail pour 39% d'entre eux et par des changements intrinsèques à la fonction pour les 61% restants.

En résumé : le conseil/accompagnement de carrière interne entraîne dans de nombreux cas une modification de la situation, tant en externe qu'en interne. Même dans les cas n'entraînant aucun changement, la conséquence n'était pas moins positive pour autant. Il n'est évidemment pas à exclure que les répondants aient davantage retenu les événements du passé qui ont débouché sur des changements concrets. Il est également possible que le conseil/accompagnement de carrière interne ait eu lieu dans certains cas à l'initiative du N+1. On ne peut donc pas en tirer trop de conclusions.

Dans la variante **externe** du conseil/accompagnement de carrière, le rapport changement/pas de changement diffère de celui de la variante interne. La variante interne donnait deux tiers de changement pour un tiers de non-changement ; dans la variante externe, il est de cinquante/cinquante.

L'absence de changement s'explique dans un tiers des cas par un service de qualité médiocre. Dans un tiers des cas, il s'est à nouveau avéré que le travail actuel était tout compte fait globalement tout à fait idoine. Dans un cas sur quatre, enfin, le répondant avait certes la volonté de changer mais cette possibilité n'était pas offerte par son entreprise.

Lorsque changement il y a, il se traduit le plus souvent par un changement interne de fonction (42%) ou par un changement d'employeur (44%). Par rapport à l'ensemble du groupe qui a bénéficié d'un service externe, cela veut dire que 22% ont quitté l'entreprise et que 21% ont changé de travail en interne. 5% ont réduit leurs horaires de travail.

Le conseil émanant d'un organe externe débouche donc plus fréquemment sur le départ du travailleur (22% dans le cas d'un conseil externe, 14% dans celui d'un conseil interne). Le conseil interne induit quant à lui beaucoup plus de changements internes de fonction (35% en cas de conseil interne, 21% en cas de conseil externe). Autre différence entre les variantes interne et externe : la première débouche plus fréquemment sur un changement (respectivement 64 et 49%). Les répondants se montrent par ailleurs un peu plus mécontents du service externe (17%) que du service interne (9%). Mais dans l'ensemble, les deux formes de conseil sont jugées globalement très satisfaisantes.

**le conseil de carrière externe débouche plus fréquemment sur le départ du travailleur (22% dans le cas d'un conseil externe, 14% dans celui d'un conseil interne). Le conseil interne induit quant à lui beaucoup plus de changements internes de fonction (35% en cas de conseil interne, 21% en cas de conseil externe).**

## les organisations actives dans l'accompagnement de carrière

Pour conclure ce chapitre, nous avons demandé aux répondants dans quelle mesure ils connaissaient les organisations externes susceptibles de jouer un rôle dans leur carrière.

tableau 32

organisations pertinentes pour la carrière : part de ceux qui les connaissent et de ceux qui y ont eu recours (en %)

|                                     | connaissance | recours |
|-------------------------------------|--------------|---------|
| VDAB, Forem, Actiris                | 89           | 50      |
| agences d'intérim                   | 81           | 45      |
| réseaux sociaux                     | 81           | 30      |
| google                              | 81           | 35      |
| linkedin                            | 68           | 33      |
| sites d'offres d'emploi             | 67           | 48      |
| conseil/ accompagnement de carrière | 37           | 29      |

Le répondant moyen connaît plusieurs types d'organisations susceptibles de jouer un rôle dans sa carrière, depuis les entreprises et organismes classiques, comme Actiris ou les agences d'intérim, jusqu'aux structures plus récentes, comme les réseaux sociaux et Google. Deux tiers des répondants connaissent désormais aussi LinkedIn. Les entreprises et organisations explicitement spécialisées dans le conseil/ accompagnement de carrière sont nettement moins connues.

La proportion de répondants ayant déjà fait appel aux organisations/entreprises spécialisées est évidemment plus faible mais reste globalement élevée malgré tout. Il va de soi que l'idée de « faire appel à » peut couvrir un large éventail d'activités différentes.



### 3.10. la fin de carrière

Comment les répondants envisagent-ils la suite de leur carrière ? Dans le sondage précédent, la fin de carrière n'avait pas été définie avec précision. Dans la présente enquête, cette notion de fin de carrière a été délimitée aux 10 dernières années de carrière maximum.

On ne s'étonnera guère de constater que la grande majorité des travailleurs ne se voient plus changer de fonction au cours des 10 dernières années de leur carrière. Le groupe qui compte rester semble même avoir encore gonflé (2014 : 69%, 2022 : 79%) mais cette progression pourrait également s'expliquer par la formulation légèrement modifiée de la question. C'est surtout la catégorie de réponse « même fonction mais rythme plus calme » qui gagne du terrain (de 16 à 23%).

Tout cela n'empêche pas que moins de la moitié (44%) des répondants souhaiteraient réduire leurs horaires ou leur rythme de travail à la fin de leur carrière. Le groupe qui entrevoit encore la possibilité d'un nouvel emploi en fin de carrière (au sein de son organisation ou en dehors) représente 22%. Une proportion qui semble à première vue plutôt élevée mais qui retombe déjà à 10% chez les plus de 50 ans. Aussi modeste soit ce résultat, il démontre que la fin de carrière ne doit pas nécessairement se traduire par un allègement de l'horaire ou du rythme de travail mais qu'un changement à ce stade de la carrière est encore considéré comme opportun.

la fin de carrière ne doit pas nécessairement se traduire par un allègement de l'horaire ou du rythme de travail. 22% se verraient bien encore changer de fonction

### les sous-catégories

Les **hommes** choisissent clairement plus que les femmes de continuer à exercer le même travail jusqu'à la pension (40% contre 31%). Les femmes sont plus ouvertes à un nouvel emploi en dehors de l'entreprise (8 contre 15%).

La différence observée selon l'**âge** est conforme aux attentes. Les jeunes se voient mieux changer d'emploi à la fin de leur carrière (31%) que les 40-49 ans (20%) et les plus de 50 ans (10%). Il va de soi que l'intention ne constitue pas ici une prédiction exacte du comportement concret. Il est très possible, pour ne pas dire probable, que l'intention des jeunes évolue au cours de leur carrière.

Le **niveau de formation** est un autre facteur clé. Plus il est diplômé, plus le travailleur entrevoit des changements de fonction possibles dans la dernière partie de sa carrière. Cette différence ne se manifeste pas chez les titulaires d'un baccalauréat (20%) mais bien chez les travailleurs de niveau master (28%).

Le **statut** ne révèle pour sa part que peu de divergences. On voit à nouveau les deux tendances se rejoindre chez les cadres (effet négatif de l'âge plus avancé et effet positif du degré de formation plus élevé).

Terminons par les différences selon la **taille de l'entreprise**. Elles sont toutefois limitées. Dans les toutes petites entreprises, on est logiquement plus tourné vers un changement externe de fonction : 18% dans les toutes petites entreprises (-20) et 9% dans les grandes (500+). Ces résultats sont toutefois compensés par davantage de changements de fonction en interne (du moins en termes d'intention) dans les grandes entreprises (11% contre 6% dans les toutes petites entreprises).



### 3.11. (trop) vieux pour le marché du travail

#### à quel moment sommes-nous vieux ?

À partir de quand sommes-nous vieux en général et à partir de quand le sommes-nous sur le marché du travail ? Sur le marché du travail, le seuil de l'âge mûr est traditionnellement situé plus bas. C'est ce que confirme la présente étude. D'après les répondants, la vieillesse au sens large commence à 66,5 ans en moyenne. Sur le marché du travail, elle débute à 59,1 ans, soit un écart de 7,4 ans. En 2014, les curseurs étaient respectivement placés à 68,4 et 56,5 ans. Sur le marché du travail, on est donc déjà qualifié de vieux largement avant l'âge légal de la pension. Ajoutons que l'âge auquel un individu est qualifié de vieux au sens large ne dépasse que d'un an et demi l'âge légal de la pension à ce jour (65 ans) et se situe même légèrement en deçà de celui de 2030 (67 ans). Mais l'écart entre la vieillesse en général et la vieillesse sur le marché du travail s'est en revanche rétréci. D'un peu moins de 12 ans à 7,4 ans.

Plus on avance en âge, plus on recule l'âge auquel on qualifie un individu de vieux, au sens large comme sur le marché du travail. Mieux : plus on vieillit, plus l'écart se creuse entre la vieillesse au sens large et la vieillesse sur le marché du travail. Chez les moins de 25 ans, il n'est que de 1,6 an (respectivement 62,1 et 60,5 ans). Chez les plus de 50 ans, il atteint carrément 9,8 ans (69,8 et 60 ans). On remarquera que ce sont les plus jeunes qui situent la vieillesse de l'individu au niveau le plus bas (60,5 ans) et celle du travailleur au niveau le plus élevé (62,1 ans).

les répondants situent l'âge de la vieillesse au sens large à 66,5 ans en moyenne. Sur le marché du travail, ils placent le curseur à 59,1 ans, soit un écart de 7,4 ans. En 2014, ces curseurs étaient respectivement placés à 68,4 et 56,5 ans.

En plus de l'âge, la formation joue elle aussi partiellement un rôle. Plus le niveau de qualification est élevé, plus on augmente le seuil de la vieillesse au sens large (primaire 65,3, secondaire 66,2, baccalauréat 66,8 et master 67,3 ans). Cet effet ne se reflète pas sur le marché du travail, où les seuils donnés ne diffèrent quasiment pas.

Entre les genres, aucune divergence n'est à signaler quant à l'âge estimé de la vieillesse, que ce soit au sens large ou sur le marché du travail.

#### à quand la pension ?

Après sa baisse graduelle depuis les années 70, l'âge moyen de retraite effectue une remontée depuis la fin du siècle dernier. Aujourd'hui, l'âge moyen de sortie se situe à 60,7 ans. En 2001, il était encore de 58,4 ans. Une analyse du Steunpunt Werk démontre une accélération de cette remontée depuis 2011. (Steunpunt Werk, 2021).

L'âge moyen de retraite plus élevé résulte à la fois de la politique (rendre la retraite anticipée moins attractive) et du niveau de qualification moyen plus élevé de la population. Plus on est diplômé, plus on augmente ses chances d'occuper une fonction hautement qualifiée et mieux payée. Pour ce groupe, il est plus gratifiant de continuer à travailler. Un autre facteur étant évidemment le fait que ce groupe est entré beaucoup plus tard sur le marché du travail.

Comment le répondant moyen envisage-t-il sa future retraite ? L'âge moyen de retraite souhaité se situe à 61,8 ans. L'âge auquel on pense pouvoir prendre sa pension atteint aujourd'hui 65,3 ans. Le premier âge est de plus de 3 ans inférieur à l'actuel âge légal de la pension (65 ans) et plus de cinq ans en dessous du futur âge légal de la pension (67 ans en 2030). Le second âge se situe déjà au-dessus de l'actuel âge légal de la pension mais en dessous du futur âge légal de la pension (66 ans en 2025 et 67 ans en 2030).

**l'âge moyen de retraite souhaité se situe à 61,8 ans. L'âge auquel on pense pouvoir prendre sa pension atteint aujourd'hui 65,3 ans.**

Dans l'étude précédente, nous avons constaté une progression relativement importante entre 2002 et 2014. L'âge de retraite souhaité avait en effet augmenté de 5 ans (de 55,7 à 60,7 ans), tout comme l'âge réaliste (de 59,7 à 64,8 ans). Durant cette longue période, l'effet du développement à plus long terme – amenant les hauts qualifiés à occuper une place plus importante au sein de la population active – s'est doublé de deux moments clés qui ont sans doute eu une influence : tout d'abord le pacte de solidarité entre les générations (2005) qui lançait pour la première fois le message politique clair d'une nécessaire restriction de la sortie anticipée du marché du travail. Ensuite, les mesures du gouvernement Di Rupo (2011-2012) qui allaient clairement plus loin que celles du pacte des générations. Toujours est-il qu'entre 2002 et 2014, l'âge de retraite souhaité et réaliste a nettement plus augmenté que l'âge de pension effectif de cette même période, qui est passé de 58,4 à 59,8 ans.

La grande question est de savoir si cette tendance à la hausse s'est poursuivie depuis 2014. Le précédent sondage a eu lieu avant la formation du gouvernement Michel qui, dès son arrivée, a donné un signal fort en matière d'allongement des carrières en relevant d'un an l'âge légal de la pension en 2025 et en 2030. Une mesure farouchement combattue par l'opposition mais qui n'a pas été démantelée à l'arrivée du gouvernement Vivaldi en 2020.

Tant l'âge de retraite souhaité que l'âge de retraite réaliste ont continué à grimper depuis 2014. L'âge souhaité a progressé d'un peu plus d'un an (de 60,7 à 61,8 ans). L'âge réaliste a lui aussi augmenté, quoique dans une moindre mesure (de 64,8 à 65,3 ans). Il n'est pas (encore) possible de dresser une comparaison avec l'âge effectif de sortie du marché étant donné que les derniers chiffres disponibles portent sur l'année 2018. Depuis 2014, l'âge de la retraite avait tout de même déjà augmenté de près d'un an (de 59,8 à 60,7 ans).

Ce qui frappe le plus, c'est que la progression la plus faible se manifeste chez les cadres (âge souhaité de 62,3 à 62,8 ans, âge réaliste de 65,2 à 65,4 ans). Ce qui signifie que l'écart avec les ouvriers pour ce qui est de l'âge réaliste représente moins d'un an (respectivement 64,5 et 65,4 ans). Le constat est étrange car, s'il devait se concrétiser, cela voudrait dire que les ouvriers réaliseraient des carrières plus longues (dans le temps) que les cadres. Les ouvriers tiendraient-ils davantage compte que la moyenne d'autres scénarios qui leur permettraient malgré tout de quitter le marché du travail plus tôt, par exemple via la maladie et l'invalidité ?

la modification annoncée de l'âge légal de la pension dans un futur proche n'a pas eu d'effet spectaculaire sur l'âge souhaité et réaliste de la retraite

Quoi qu'il en soit, la modification annoncée de l'âge légal de la pension dans un futur proche n'a pas eu d'effet spectaculaire sur l'âge souhaité et réaliste de la retraite. L'augmentation minimale de l'âge de retraite réaliste est particulièrement frappante. Et tout bien considéré, on ne note qu'un faible écart avec le futur âge légal de la pension.

tableau 33

âge souhaité et attendu de la retraite : comparaison 2014-2022 (total, âge et statut) (en %)

|        | souhaité |      | réaliste |      |      |
|--------|----------|------|----------|------|------|
|        | 2014     | 2022 | 2014     | 2022 |      |
| total  | 60,7     | 61,8 | 64,8     | 65,3 |      |
| âge    | -25      | 60,3 | 65,4     | 65,9 |      |
|        | 25-29    | 61,0 | 66,4     | 66,3 |      |
|        | 30-39    | 60,1 | 61,2     | 65,2 | 66,4 |
|        | 40-49    | 60,5 | 61,5     | 64,4 | 65,4 |
|        | 50+      | 61,5 | 62,5     | 62,8 | 63,8 |
| statut | ouvriers | 59,9 | 61,4     | 64,0 | 64,5 |
|        | employés | 60,6 | 61,6     | 64,9 | 65,6 |
|        | cadres   | 62,3 | 62,8     | 65,2 | 65,4 |

—  
[randstad.be](https://www.randstad.be)



randstad  
research