

Communiqué de presse

Personne à contacter : Isabel Box
Poste : Responsable Marketing & Communication Senior
Téléphone : +32 (0)2 302 25 51
Téléphone portable : +32 (0)485 31 79 63
Adresse e-mail : ibox@deloitte.com

Les dirigeants belges doivent remodeler le rôle du manager afin de relever leur plus grand défi RH : la « stagilité »

Bruxelles, Belgique – 21 août 2025

Alors que les perturbations s'accroissent, les dirigeants d'entreprise et les responsables RH belges considèrent la « stagilité » – la capacité à combiner agilité et stabilité – comme le facteur le plus important de succès à long terme. C'est ce qui ressort du rapport 2025 Deloitte Global Human Capital Trends. En Belgique, la « stagilité » arrive en tête des défis à relever en ressources humaine, suivie de près par la « redéfinition du rôle du manager » et la « motivation par une approche individuelle ». Ce qui distingue la Belgique, c'est que les organisations ne sont pas seulement conscientes de ce qui est important, mais qu'elles agissent également. Par rapport à leurs collègues au niveau mondial, ils montrent des différences plus faibles entre la reconnaissance des priorités et des actions concrètes. Cependant, une grande partie de ces progrès reste invisible. Deloitte incite donc les dirigeants belges à partager leurs histoires, à souligner l'impact de leurs efforts et à positionner ainsi la Belgique comme un leader crédible dans l'avenir du travail.

Les faits marquants en Belgique

- **La « stagilité » est en tête de l'agenda des dirigeants :** 36 % des dirigeants belges considèrent la « stagilité » - la capacité à combiner agilité et stabilité - comme la priorité la plus importante de leur politique de ressources humaine.
- **Le rôle du manager doit évoluer :** 34 % des dirigeants et 28 % des employés disent qu'il s'agit d'une priorité absolue, mais la plupart des managers sont coincés dans un rôle opérationnel plutôt que d'accompagner et de conduire la transformation.
- **L'organisation du travail devient un frein :** 40 % des employés belges considèrent la charge de travail et les distractions quotidiennes comme leur principale priorité professionnelle. Cela met en évidence la nécessité de récupérer leur capacité organisationnelle.
- **La motivation nécessite une approche individuelle :** Pour 34 % des dirigeants belges, l'exploitation des motivations des travailleurs individuels est en tête de l'ordre du jour.
- **Les organisations belges sont à l'avant-garde :** les entreprises belges signalent des différences plus faibles entre savoir et agir que leurs collègues au niveau mondial mais leurs efforts passent souvent inaperçus. Deloitte encourage donc les dirigeants belges à partager leurs progrès et à contribuer à positionner la Belgique comme un exemple mondial dans la construction de l'avenir du travail.

La « stagilité » est la priorité numéro un des dirigeants belges en matière de capital humain

La « stagilité », c'est-à-dire la capacité à créer de la stabilité pour les employés tout en permettant à l'organisation d'évoluer rapidement, est considérée par les dirigeants belges comme la tendance la plus importante pour obtenir de meilleurs résultats sur le plan des affaires et sur le plan humain. Avec 36 % d'entre eux qui la considèrent comme leur priorité absolue, elle est suivie de près par d'autres défis RH clés, tels que « redéfinir le rôle du manager » (34 %) et « motiver avec une approche individuelle » (34 %).

%). Le fait que les dirigeants s'en soucient reflète une prise de conscience croissante que la performance à long terme dépend non seulement de l'agilité ou de l'innovation, mais aussi de la capacité à fournir structure, sécurité et soutien aux employés en période de changement.

Les dirigeants d'entreprise et les responsables RH belges s'accordent à dire qu'un équilibre entre agilité et stabilité est crucial, mais les progrès restent difficiles. Bien que 83 % des dirigeants considèrent que la « stabilité » est très importante, seuls 47 % indiquent qu'ils prennent des mesures concrètes, ce qui est le plus grand écart entre savoir et faire que nous pouvons observer en Belgique. En plus, l'urgence de la « stagilité » est renforcée par le rythme du changement sur le lieu de travail.

« Alors que les employés devaient faire face à un ou deux changements majeurs par an, ils en subissent maintenant jusqu'à dix. Ce qui offrait structure et stabilité s'estompe. Donc, les organisations doivent fournir de nouveaux points d'ancrage qui permettent aux employés de s'adapter et de continuer à travailler de manière durable. L'augmentation de l'absentéisme en Belgique le souligne encore plus. En 2024, un employé sur douze (8,5 %) était absent pour cause de maladie¹. En 2024, l'absentéisme de longue durée (absent entre un mois et un an) a culminé à 3,56 %, soit une forte augmentation de près d'un tiers en deux ans.² Pour rester résilientes, les organisations doivent réfléchir à l'organisation du travail, combiner rapidité et durabilité et en même temps soutenir les personnes dans la transformation continue », déclare Annelies Verbruggen, Organization & Workforce Transformation Leader chez Deloitte.

Remodeler le rôle du manager comme un nouveau point d'ancrage au sein du changement constant

On attend de plus en plus des employés. Au milieu de tous ces changements, le rôle du manager est également à l'étude. Bien que les managers restent essentiels au succès de l'organisation, leur impact est souvent limité à cause des attentes dépassées et d'une surcharge opérationnelle, ce qui laisse peu de place pour se concentrer sur ce qui compte vraiment : coacher, développer et inspirer leurs équipes. La récente étude de Deloitte sur les générations Z et Millennials révèle un écart de perception frappant. Plus de la moitié des jeunes Belges trouvent que les managers doivent offrir des conseils et de la motivation, mais seulement un quart en font l'expérience dans la pratique. À l'échelle mondiale, la tendance est similaire : les managers ne consacrent que 13 % de leur temps au développement de leurs collaborateurs.

Les dirigeants (34 %) et les non-dirigeants (28 %) considèrent la redéfinition du rôle du manager comme l'une des principales priorités du capital humain. Au lieu de supprimer progressivement la fonction, les organisations doivent la réinventer et donner aux managers les moyens de stimuler les performances, de soutenir la croissance et de favoriser l'innovation. Cette évolution contribuera également à la « stagilité » en intégrant la transformation au sein du leadership humain.

Cependant, transformer cette ambition en action n'est pas sans défis. Les dirigeants citent des facteurs externes tels que les réglementations (22 %) comme des obstacles importants, tandis que les non-dirigeants soulignent des facteurs internes tels que le manque d'alignement de la structure et du leadership (25 %). Quelle qu'en soit la cause, le message est cohérent : pour rester efficace dans un monde en pleine mutation et centré sur l'humain, le rôle du manager doit être fondamentalement réinventé.

« Redéfinir le rôle du manager n'est pas seulement une priorité en soi, c'est un catalyseur de progrès à tous les niveaux. Lorsque les managers sont en mesure et autorisés à se concentrer sur le leadership des personnes, cela accélère la motivation individuelle, renforce la stabilité de l'organisation et garantit également que les organisations restent suffisamment agiles », déclare Tom Verstraete, Human Capital AI Leader chez Deloitte.

40 % des employés belges indiquent que l'organisation du travail est un frein

Les dirigeants et les employés belges considèrent les priorités RH sous un angle différent. Alors que les dirigeants se concentrent sur le leadership et la motivation personnelle, les non-dirigeants sont plus préoccupés par la réalité quotidienne. 40 % citent « quand le travail devient un frein » comme principale préoccupation, la « stabilité » en deuxième position (31 %) et « le rôle des managers » en troisième position (28 %).

¹ <https://press.securex.be/vorig-jaar-was-1-werknemer-op-12-ziek-op-gemiddelde-werkdag>

² <https://peoplesphere.be/nl/de-absenteismecrisis-in-belgie-zet-zich-voort-vorig-jaar-was-1-werknemer-op-12-ziek-op-gemiddelde-werkdag/>

Être occupé ne peut pas être évité, mais être surchargé excessivement entravera la productivité. Une étude réalisée par Prottime auprès d'employés flamands a montré que les employés perdent en moyenne trois heures par semaine lors de réunions non essentielles.³ Pour une personne sur huit, ce nombre est de huit heures ou plus. Réduire cette tendance d'être 'occupé' tout le temps, nécessite un nouvel état d'esprit. Laisser un peu plus de marge de manœuvre dans les heures de travail ne doit pas être considéré comme du temps inutile, mais comme une capacité vitale qui permet aux gens de se concentrer, d'absorber les changements et de résoudre des problèmes. DPG Media illustre l'approche : en ne prévoyant que 80 % de la capacité du personnel et en réservant 20 % aux imprévus, elle augmente la résilience et réduit le stress lorsque les priorités changent.

34 % des dirigeants belges considèrent la motivation individuelle comme la priorité du capital humain la plus importante

Comprendre et capitaliser sur ce qui fait réagir les individus au sein de votre organisation, à un niveau individuel, devient un puissant levier de motivation, d'engagement et de performance. Les organisations semblent s'éloigner des stratégies 'one-size-fits-all', et de plus en plus de dirigeants adoptent des approches personnalisées. Pour 34 % des dirigeants belges, il s'agit de la priorité RH la plus importante. Mais malgré cela, beaucoup ont du mal à y donner suite : alors que 72 % considèrent qu'il est essentiel, seuls 49 % déclarent que leur organisation prend des mesures concrètes et seulement 13 % sont à l'avant-garde de l'optimisation et de l'innovation.

Les employés constatent également l'écart. Selon l'étude « European Workforce » de 2025, seuls 33 % des employés belges estiment qu'ils reçoivent une part équitable des bénéfices de l'entreprise, et seulement 37 % pensent que les promotions vont aux bonnes personnes.⁴ Ces perceptions d'injustice érodent la confiance et la motivation, deux éléments essentiels à la performance à long terme.

Les dirigeants (29 %) et les non-dirigeants (22 %) pointent du doigt des obstacles internes tels que la rigidité structurelle, le désalignement du leadership et les pratiques dépassées. Les gestionnaires ont un rôle crucial à jouer pour combler cet écart. En adoptant une approche individuelle, en fournissant des commentaires personnalisés et en créant une marge de progression, ils peuvent transformer la motivation en impact mesurable.

La Belgique montre la voie, mais la visibilité est limitée

Les organisations belges sont à l'avant-garde lorsqu'il s'agit de relever des défis en ressources humaines. En Belgique, l'écart entre le fait de savoir qu'un problème est critique et la prise d'actions pertinentes est en moyenne de 23 %, contre une moyenne mondiale de 35 %. Alors que de nombreuses organisations dans le monde sont bloquées dans un cycle de réflexion, les entreprises belges optimisent, innovent et intensifient déjà leurs efforts pour relever leurs défis RH. Cet état d'esprit proactif leur permet de prospérer dans le monde d'aujourd'hui.

Mais malgré ces progrès, peu d'exemples sont visibles au monde extérieur. De nombreuses organisations belges semblent sous-estimer leurs efforts. Dans le même temps, les progrès sont ralentis par des défis qui se situent en dehors des murs de l'entreprise. Alors qu'au niveau mondial, les dirigeants pointent souvent du doigt les blocages internes, les dirigeants belges sont plus susceptibles de mentionner les obstacles externes tels que les réglementations et les exigences des parties prenantes. Cela montre que les opportunités résident dans une coopération plus proche entre les entreprises, le gouvernement et les institutions publiques.

Rendre les progrès visibles : un appel aux dirigeants belges pour qu'ils partagent leurs histoires

Les entreprises belges font plus de progrès que leurs collègues mondiaux sur les priorités humaines clés. Ils reconnaissent ce qui est important et prennent des mesures concrètes dans des domaines tels que la « stagilité », la motivation individuelle et le rôle du manager. Mais ce succès passe largement inaperçu. Pour avoir une idée plus claire de ce à quoi ressemble la transformation dans la pratique, les dirigeants d'entreprise et les responsables RH en Belgique sont invités à partager leurs histoires : quelles initiatives ont-ils mises en œuvre, quels résultats constatent-ils et quelles leçons peuvent inspirer les autres ? Une visibilité accrue contribuera à façonner le débat plus large sur l'avenir du travail et à positionner la Belgique comme un exemple crédible à suivre.

³ <https://www.prottime.eu/nl-be/nieuws/prottime-onderzoek-helft-van-de-vlamingen-ergert-zich-meestal-tot-altijd-aan-vergaderingen-op>

⁴ <https://europeanworkforcestudy.com/>

« Les organisations belges ont l'esprit d'entreprise, mais leur impact passe souvent inaperçu », **explique Yves Van Durme, Human Capital Partner chez Deloitte.** « Pour montrer l'exemple, leurs progrès doivent être rendus visibles. Cela ne signifie pas qu'il doit y avoir des solutions parfaites. Cela signifie être transparent sur ce qui fonctionne, sur les défis qui subsistent et sur la manière dont les organisations vont de l'avant. Ce genre d'ouverture renforce la confiance et établit la norme pour un changement significatif et durable. »

À propos de l'enquête

L'enquête mondiale 2025 de Deloitte sur les tendances mondiales en matière de capital humain a recueilli les points de vue de plus de 14 000 dirigeants d'entreprise et de RH dans 95 pays. Le rapport belge est basé sur les réponses de **242 dirigeants d'entreprise et de RH et employés de divers secteurs en Belgique**. L'échantillon belge est aligné sur l'ensemble de données mondial et les différences de résultats **ne peuvent pas être attribuées à la composition de l'échantillon**, ce qui garantit la comparabilité.

La recherche s'est concentrée sur trois questions clés :

- Quelle est l'importance des tendances les plus importantes en matière de capital humain pour le succès de votre organisation ?
- Où en est votre organisation pour répondre à ces tendances ?
- Quels sont les principaux obstacles au progrès ?

Le rapport explore **huit tendances clés**, notamment :

- Stagilité – équilibre entre l'agilité organisationnelle et la stabilité pour les employés
- Quand l'organisation du travail devient un frein – supprimer la bureaucratie pour favoriser l'épanouissement personnel
- Proposition de valeur pour les employés – Adapter les offres à un monde humain-tech
- Écart d'expérience – la disparition de l'apprentissage informel
- *Pourquoi la technologie* – Faire face à l'évolution de la relation entre les employés et la technologie
- Motivation individuelle – adapter le travail aux besoins et aux intérêts individuels
- Gestion de Performance – utiliser les données pour capturer de la valeur et instaurer la confiance
- Rôle des managers – donner aux managers les moyens de conduire le changement et d'améliorer la performance

Pour plus d'informations ou pour télécharger le rapport complet, veuillez consulter le site :

www.deloitte.com/be/humancapitaltrends

Deloitte en Belgique

Avec plus de 5.500 employés répartis dans 11 bureaux en Belgique, Deloitte est la plus grande organisation dans le domaine de l'audit, de la comptabilité, du conseil juridique et fiscal, du conseil, des services de conseil financier et des services de conseil en matière de risques.

Nos services s'adressent aux plus grandes entreprises nationales et internationales, ainsi qu'aux PME, au secteur public et aux organisations à but non lucratif. Deloitte Belgique est une organisation indépendante et autonome et membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Pour l'exercice 2024, un chiffre d'affaires de 819,4 M€ a été réalisé.

Deloitte Belgique SRL est la filiale belge de Deloitte NSE LLP, un cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited qui se concentre sur la plus haute qualité dans la fourniture de services et de conseils professionnels. Les services sont basés sur une stratégie mondiale qui couvre plus de 150 pays. Pour cela, l'expertise de plus de 460 000 professionnels est disponible sur tous les continents. Pour l'exercice 2024, le chiffre d'affaires a dépassé 67,2 milliards de dollars.

Deloitte fait référence à cabinet membre de Deloitte, à une ou plusieurs entreprises associées, ou à Deloitte Touche Tohmatsu Limited, une société privée à responsabilité limitée au Royaume-Uni (« D TTL »). D TTL et ses sociétés affiliées sont chacune des entités



juridiquement distinctes et indépendantes. DTTL (également connu sous le nom de « Deloitte Global ») ne fournit pas de services aux clients. Veuillez consulter <http://www.deloitte.com/about> pour une description plus détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées