

## Débat

# Compagnies moyennes et New Ways Of Working

Tout le monde ou presque cultive les mêmes valeurs, mais que signifient-elles concrètement?

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) promeut une vision intégrale de l'entreprise 'durable'. Elle vise l'équilibre à atteindre entre la recherche du profit, le respect de la personne humaine et celui de son environnement. Ce qui va bien plus loin que la réduction de la consommation de papier ou le sponsoring humanitaire. Il s'agit entre autres également de l'attention à apporter à chacun des travailleurs de l'entreprise et à ce que celui-ci juge important.

Nous avons interrogé cinq représentants des compagnies d'assurances moyennes sur leur façon de mettre concrètement ces principes en œuvre. Autour de la table: Geert Dehouck, directeur commercial Flandre chez DAS; Ward Hameryck, District Manager Flandre chez Euromex; Eline Huys, Change Manager pour le projet 'New Ways Of Working' chez Fidea; Mireille Urlus, CEO d'ARAG et Thijs Van Grimbergen, manager Underwriting & Sales chez Protect.

**Comment assumez-vous concrètement votre responsabilité sociétale d'entreprise?**

**Eline Huys, Fidea:** Nous nous focalisons particulièrement sur la prévention et sur l'entreprise verte. Nous menons aussi des campagnes de sécurité routière, notamment au début de l'année scolaire. Nous incitons nos collaborateurs à ne pas utiliser leur smartphone dans la circulation domicile-travail. Nous encourageons le travail à domicile et le recours aux moyens de transport en commun.

**Ward Hameryck, Euromex:** La responsabilité sociétale des entreprises est inscrite dans nos gènes. Comme le souci du recyclage. Nous y voyons une évidence et nous comptons nous tenir à ce principe.

**Mireille Urlus, ARAG:** Ce n'est pas parce qu'une formule à la mode circule aujourd'hui que nos compagnies n'adoptaient pas auparavant un comportement socialement responsable. La plupart des sites de nos entreprises proposent depuis longtemps une page RSE. D'accord, tous ceux qui mettent en avant une action socialement responsable ne le réalisent pas toujours dans leur pratique quotidienne. La RSE n'est pas une simple façade. Elle doit venir des tripes de l'entreprise. Pour nous, la responsabilité so-

sur quatre grands piliers: d'abord le personnel, ensuite les clients (le courtier et le client final), les actionnaires et la compagnie. Nous nous appliquons à faire de toutes les initiatives de l'entreprise un bon cocktail humain. Car il s'agit en fin de compte toujours d'hommes qui, quand ils se sentent sur la bonne voie, font le succès de leur entreprise. Il ne suffit pas d'avoir des intentions louables, il faut réaliser ses promesses. Cette réalisation se traduit dans de petites et de grandes choses qui vous valent de l'estime.

**Thijs Van Grimbergen:**  
 “La nouvelle génération de travailleurs refuse d'être contrôlée en permanence.”

ciétale concerne pour l'essentiel la concrétisation des valeurs propres de l'entreprise. Ce qu'on proclame, il faut le réaliser, et dégager dès lors les moyens nécessaires. You have to walk the talk.

**Thijs Van Grimbergen, Protect:** Pour nous, la RSE est avant tout le respect de la personne de nos collègues. Nous attachons notamment beaucoup d'importance à la communication et aux plateformes de concertation. Nous tenons à ce que notre personnel soit correctement informé. Nous apportons aussi, bien entendu, notre soutien à des actions humanitaires, sans toutefois poursuivre, ce faisant, un but commercial. Nous organisons de petites et même de grandes activités de bienfaisance, du big event à la vente de salades de fruit!

**Geert Dehouck, DAS:** La responsabilité sociétale des entreprises est un processus évolutif autour de valeurs solides. Il se pratique depuis longtemps chez DAS. Il repose

**Lorsque vous mettez en place une initiative entrant dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises, en faites-vous part à vos collaborateurs sous cette dénomination?**

**Mireille Urlus:** Nous ne répétons pas chaque fois, à tous les niveaux: 'Nous faisons ceci parce que cela entre dans le cadre de la responsabilité sociétale de notre entreprise'. Nous pensons même que ce serait une erreur.

**Ward Hameryck:** En effet, la RSE doit être une attitude.

**Eline Huys:** Il n'empêche que nous devons inciter notre personnel. Sa participation ne va pas de soi. On doit lui proposer une plateforme. Si l'initiative ne vient que de la direction, cela ne marchera pas. Fidea va déménager bientôt dans de nouveaux bâtiments, un environnement plus écologique. Mais si nous l'imposons d'en haut, nous maquerons

l'objectif. Il faut que nos collaborateurs se sentent impliqués; aussi nous prenons la peine de les interroger sur ce que signifie pour eux un travail plus 'écologique', plus 'vert'. Nous voulons que leurs idées personnelles remontent. La base doit avoir l'occasion de participer à la décision relative à l'environnement de travail, en concertation avec l'architecte et avec la direction.

**Thijs Van Grimbergen:** C'est bien cela: il est primordial de prévoir des modalités de participation, de contribution à la réflexion générale. Les initiatives relatives à la RSE doivent être portées par l'ensemble du personnel.

**Ward Hameryck:** La RSE doit surtout se traduire par un climat général, où les initiatives personnelles peuvent se déployer sans être tuées dans l'œuf. Notre 'warmathon' en est un bon modèle. L'initiative a été lancée par un collaborateur de la comptabilité. A la fin, ils étaient vingt-cinq à prendre part à la course. Il ne faudrait pas croire pour autant que cela se passe toujours ainsi. Il faut de temps à autre une initiative qui vienne d'en haut. Mais j'observe que nos collaborateurs se sentent personnellement très impliqués. Il faut leur laisser de l'espace et leur offrir une plateforme pour réaliser leurs idées.

**Geert Dehouck:** Chez nous, la responsabilité sociétale des entreprises est portée par tout un chacun. Bien faire et apporter sa contribution à un environnement de travail agréable fait d'ailleurs intrinsèquement partie de la mentalité de tout être humain. Il nous faut juste stimuler cette tendance et l'orienter. Plus clairement nous définirons les objectifs de l'entreprise et communiquerons à ce propos en toute transparence et mieux le personnel pourra s'y tenir et y coopérer. Mais la concrétisation ne va pas de soi. Aussi, il y a déjà plusieurs années déjà, nous avons créé un comité de concertation dans lequel tous les départements et tous les services de DAS sont représentés. Ainsi, nous favorisons la transparence, la communication ouverte, le respect mutuel, la confiance et la compréhension entre la direction et le personnel.

**Comment les New Ways Of Working s'inscrivent-ils dans la RSE? La façon de travailler a-t-elle changé?**

**Geert Dehouck:** Finalement, cela revient à veiller à ce que le personnel soit heureux au travail. Nous enregistrons une stabilité de plus de 95% chez nos 220 collaborateurs. Je crois que c'est un pourcentage exceptionnellement élevé. En interne, nous nous attachons à ce que nos collaborateurs se sentent aussi bien que possible et prennent place dans un environnement de travail agréable. Nous avons de beaux bureaux modernes, agrémentés de plantes et de décorations personnalisées. Nous offrons des fruits, de la soupe du jour, du café, des rafraîchissements. Nous incitons notre personnel à utiliser les moyens de transport en commun et la bicyclette. Les cyclistes ont la possibilité, en arrivant le matin, de commencer par prendre une douche.

**Mireille Urlus:** Nous avons nous aussi lancé le travail à domicile en 2012, sous quelques conditions: un maximum de deux jours ouvrables par semaine, un minimum de trajet domicile-travail et un minimum de trois années d'ancienneté. Aujourd'hui, le travail à domicile peut atteindre trois jours par semaine sans limitation en fonction de la longueur du trajet évité. Au tout début, nous n'avions pas voulu être d'une trop grande souplesse, parce que le travail à domicile était encore une nouveauté. Etre contraint par la suite de réintroduire des restrictions aurait laissé une mauvaise impression. Nous entendions aussi garder un jour de team meeting. Or, il fallait bien constater que le jour où tout le monde était censé être pré-

**Mireille Urlus:**  
**“En permettant aux collaborateurs de travailler à domicile, vous leur offrez des heures supplémentaires de temps libre.”**

Nous aussi, nous avons commencé à inciter le personnel à travailler davantage à domicile. Au début, il y a trois ans, un jour par semaine. Cela évolue, et nous en sommes à présent à deux jours. Certains de nos collaborateurs préfèrent renoncer au travail à domicile, parce qu'ils regretteraient le contact personnel et la concertation directe avec leurs collègues. Ils ne veulent pas perdre le contact avec l'entreprise. C'est pourquoi nous ne voulons pas les contraindre. Il faut considérer cette nouvelle manière de travailler comme un processus évolutif. Tant le personnel que la direction continuent à progresser à travers ces changements.

**Thijs Van Grimbergen:** Nous limitons nous aussi le travail à domicile à deux jours par semaine, pour ne pas nous priver des moments de concertation et pour éviter que chacun se mette à travailler sur son île. Je pense qu'au bureau, on parvient parfois plus rapidement à une solution que lorsqu'on doit échanger des mails dans une sorte de partie de ping-pong.

**Ward Hameryck:** Je trouve plutôt fascinant qu'on commence directement à imaginer des limites.

sent, il y avait toujours des collaborateurs en formation ou en congé... Si vous n'êtes que très rarement au bureau, vous courez vraiment le risque de perdre quelque chose de votre implication. Il faut en tenir compte. Mais l'engagement qu'on reçoit en retour est impressionnant. Dans les périodes de grande pression, nos gens demandent même à pouvoir faire des heures supplémentaires. Par ailleurs, lorsque certains jours ils se sentent moins bien, ils prennent moins de congés de maladie. Ils demandent simplement à travailler chez eux. Les heures dont on leur fait cadeau en leur évitant de les passer dans les trains ou les embouteillages, ils sont prêts à nous les revaloir.

**Ward Hameryck:** Nous avons installé Yammer au début de l'année. C'est parti de petits groupes avant de gagner le sommet. C'est fascinant de voir la contagion progresser. J'appellerais cela une pause-café automatisée. Les gens partagent des choses sérieuses et parfois aussi des plaisanteries. Yammer remplacera-t-il une vraie pause-café? Non, sans doute, mais grâce à lui ceux qui travaillent à domicile entretiennent une relation suivie avec leur équipe.

**Mireille Urlus:** Skype et WhatsApp ont le même effet. Quand vous voyez votre interlocuteur, vous ressentez tout autre chose qu'à travers un e-mail ou une simple conversation téléphonique.

**Ward Hameryck:** Nous avons des collègues qui placent des messages amusants sur Yammer que leurs collègues 'likent'. Or ce sont parfois des collaborateurs qui, autrement, n'entreprendraient jamais de contacts. On crée ainsi de nouvelles possibilités de communiquer. Le nouveau mode de travail nous oblige à considérer avant tout ce dont le collaborateur a vraiment besoin en tant qu'individu. Dans dix ans, il est probable que nous presterons encore 38-40 heures, mais où et quand? Il est possible que certains presteront ces quarante heures sur trois jours.

**Thijs Van Grimbergen:** Attention alors à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

**Ward Hameryck:** Sans doute, mais il revient aux intéressés de définir cet équilibre, vous ne croyez pas? Vous ne devez pas le faire à leur place.

**Thijs Van Grimbergen:** Il faut des conventions en la matière. Je ne conçois pas que, dès l'instant où des personnes possèdent un

iPad et un Smartphone, elles soient supposées encore répondre par mail le soir à 22 heures. Si elles répondent, tant mieux. Mais on ne peut pas l'attendre d'elles.

**Eline Huys:** Nous venons de lancer une formule de travail à domicile, baptisée 'efficacité à distance'. Quatre-vingts personnes sont concernées par ce projet-pilote. D'ici l'été prochain, nous comptons étendre à l'ensemble de la compagnie la pratique du travail à domicile. Le premier feedback a mis en lumière la difficulté pour les intéressés de fixer eux-mêmes leurs limites. Un accompagnement est nécessaire.

**Mireille Urlus:** Il est vrai que tout le monde ne souhaite pas travailler à domicile. Certains se sentent presque coupables de se servir une tasse de café de temps en temps. Voilà pourquoi nous avons introduit un nouveau système de téléphonie. Vous pouvez indiquer quand vous prenez une pause. Car vous y avez droit, chez vous comme au bureau. Mais vos collègues doivent savoir quand vous la prenez.

**Ward Hameryck:** Dans ce cas, l'employeur ne doit pas penser aussitôt 'Vous voyez bien: je l'appelle et il ne décroche pas. Donc il n'est pas vraiment au travail!' Au bureau aussi, il arrive qu'on ne décroche pas. Il faut trouver la juste attitude.

**Thijs Van Grimbergen:** Le travail à domicile procure de toute manière plus de liberté aux collègues qui ont des enfants. Ils peuvent aller les chercher à l'école et, le soir, continuer de travailler à leur aise. Ce qui n'est pas sans poser un nouveau problème, car il faut rester accessible aux clients à certaines heures. Pouvoir vraiment choisir les moments où on travaille..., je ne sais pas. On ne va pas choisir le travail de nuit, n'est-ce pas? Les clients appellent le plus souvent entre 9 et 18 heures. Les employés doivent être fréquemment joignables. Y compris le père ou la mère de famille.

**Mireille Urlus:** Le travail à domicile requiert de la discipline, de part et d'autre. Les travailleurs à domicile peuvent s'organiser à leur guise, mais il ne faudrait pas que ce soit au détriment de ceux qui sont restés au bureau. Cela dit, est-il indispensable que nous édictions des règles pour tout cela? Je crois que les intéressés seront capables de s'arranger entre eux.

**Geert Dehouck:** Le personnel de qualité se comporte de manière responsable et engagée. On ne doit ni ergoter ni se montrer naïf. Il faut être bien clair d'emblée, commencer par créer un cadre et exercer un certain contrôle. Nous offrons une liberté, mais dans les limites d'une politique clairement définie. Faire confiance aux gens les rend



*Geert Dehouck,  
directeur commercial Flandre  
(DAS)*



*Ward Hameryck,  
District Manager Flandre  
(Euromex)*



*Eline Huys,  
Change Manager Project  
'Nieuwe Werken' FIDEA*

plus disciplinés et autocritiques. Si vous faites confiance, vous en serez doublement remboursés. Certains prestent ensuite davantage et mieux.

**Les termes de confiance et de contrôle reviennent régulièrement dans vos interventions. Mais est-ce un contrôle du salarié? Ou n'est-il question ici que du contrôle de l'output?**

**Thijs Van Grimbergen:** De toute façon, on n'attire plus la nouvelle génération en promouvant un management fondé sur le contrôle. Il faut en abandonner l'idée. Les travailleurs plus jeunes veulent consulter leur Facebook à 10 heures; ils réclament de la confiance et de l'autonomie. Vous ne devez effectivement contrôler que l'output et pas l'input. Cela signifie que vous passez des accords quant aux résultats que vous attendez et aux critères auxquels ce résultat doit satisfaire. Mais vous ne pouvez plus dire qui doit faire quoi ni à quel moment précis.

**Mireille Urlus:** En matière de suivi, nous ne faisons pas de différence entre ceux qui travaillent à domicile et ceux qui travaillent au bureau.

**Geert Dehouck:** Admettons que tous nous procédons à des contrôles, mais il semble qu'il s'agisse là d'un gros mot. Ne dites plus que vous contrôlez, mais que vous effectuez un suivi, que vous mesurez les prestations et que vous évaluez le travail. C'est cette formulation-là que les collaborateurs comprendront, quoiqu'il s'agisse finalement de la même chose.

**Et donc, que contrôlez-vous? L'homme ou le résultat?**

**Mireille Urlus:** Lorsqu'un collaborateur est plus efficace à domicile et que le résultat visé est obtenu à la fin de la journée, en respectant la qualité et les normes convenues, il ne m'importe pas de savoir si l'intéressé est allé s'étendre une demi-heure sur son divan. Il faut laisser aller. Les rares fois où nous avons dû intervenir, au cours des années écoulées, concernaient un problème d'attitude générale. Il ne s'agissait jamais d'un problème dû au travail à domicile. Ce n'est parce que des personnes sont présentes au bureau qu'on peut vérifier qu'elles travaillent effectivement.

**Geert Dehouck:** Absolument, ce n'est pas parce que des salariés sont physiquement présents qu'ils travaillent correctement ni de façon productive.

**Mireille Urlus:** Voilà.

**Les travailleurs à domicile utilisent-ils le matériel de l'entreprise?**

**Ward Hameryck:** C'est le cas chez nous. Par ailleurs, chacun travaille de manière mobile, même celui qui n'a pas fait le choix du travail à domicile. Au bureau également, on choisit son poste de travail.

**Mireille Urlus:** La mobilité généralisée a des avantages, y compris pour l'entreprise. Lorsqu'on a son siège dans le centre de

seront aménagées un certain nombre de bulles permettant de s'isoler avec un interlocuteur. Actuellement, nous fournissons déjà un laptop à chaque collaborateur. Les adeptes du vélo en reçoivent un modèle léger plus facile à transporter dans leurs déplacements domicile-travail.

**Thijs Van Grimbergen:** Nous avons conservé des postes de travail fixes. Si quelqu'un compte travailler à domicile le lendemain, il laisse une table bien dégagée, qui peut être utilisée par quelqu'un d'autre.

**Mireille Urlus:** Chez nous, le poste de travail est encore relativement fixe, bien que cela évolue doucement. Les postes de travail flexibles ne font plus problème. Notez qu'on ne devrait pas instaurer le travail à domicile

**Geert Dehouck:**  
 “La plupart des gens ont le souci de bien faire, mais il revient à l'employeur de stimuler cette propension naturelle.”

Bruxelles, où l'accessibilité est régulièrement rendue problématique par des manifestations, des grèves, des attentats, le travail mobile permet de rester opérationnel même dans ces circonstances difficiles.

**Geert Dehouck:** Nos employés ont conservé un poste de travail fixe, mais nous avons aussi des emplacements flexibles. En fonction des circonstances, ils peuvent travailler à domicile, ou à partir d'un de nos cinq centres régionaux, ou dans notre siège central. La souplesse en complément de conventions préalables dépourvues d'ambiguïté, ça fonctionne. Nous passerons probablement un jour à un fonctionnement intégralement flexible, mais nous n'en sommes pas encore là. Nous utilisons les technologies disponibles. Ni les clients ni les courtiers ne savent qui est où, et finalement peu importe aussi longtemps qu'on garantit l'accessibilité et la qualité du service. Dans nos bureaux, on a aussi prévu des îlots où il est possible de converser en toute tranquillité.

**Eline Huys:** Dans notre nouveau siège, nous aurons une flexibilité intégrale. C'est la fin des bureaux personnels. A chaque étage

uniquement en vue de réduire les espaces de bureau et de faire baisser les coûts. Bien que ce soit de toute façon un avantage enviable que nos surfaces de bureaux puissent être mieux exploitées.

**Faites-vous la promotion du vélo ou des transports en commun?**

**Eline Huys:** En tant que sponsors de l'équipe de cyclo-cross 'Telenet Fidea Lions', difficile de faire autrement que promouvoir avec enthousiasme l'usage du vélo. Nous nous appliquons à convertir au vélo de plus en plus de nos collaborateurs, entre autres en organisant une journée annuelle de la bicyclette #Fidea. Le parking à vélos se trouve au sous-sol. Nous stimulons aussi le recours aux transports en commun.

**Ward Hameryck:** Je pense que, dans ce domaine, un bon nombre d'entreprises devraient en faire davantage, par exemple en installant un vestiaire et des douches. Nous avons des collaborateurs qui s'adonnent au jogging ou au cyclotourisme sur le chemin du travail. On ne compte pas les entreprises qui encouragent ces formes de mobilité,

mais qui omettent de prévoir des parkings sécurisés. Et les cyclistes ont aussi besoin de douches. Certains de nos collaborateurs font quotidiennement 40 km aller et 40 km retour à vélo.

**Télétravail, douches pour cyclistes, ordinateur portable ultra-léger, fruits, soupe fraîche, etc. Faites-vous état de tout cela dans votre politique d'embauche?**

**Ward Hameryck:** Il serait idiot de ne pas en tirer parti. Depuis cette année, il n'est plus question chez nous de diplômes et d'expérience, mais d'aptitudes et de compétences. Pour nos nouveaux collègues, l'important est avant tout la flexibilité, le sens commercial et l'environnement de travail.

**Geert Dehouck:** Je suis surpris d'entendre tout ce qu'offrent les compagnies. Alors pourquoi enregistre-t-on encore une telle rotation de personnel? Pourquoi cela ne suffit-il pas à satisfaire les gens? J'ai mon idée là-dessus. Voyez: si tout le monde offre toutes ces facilités et souvent les mêmes avantages, ce sont en fin de compte les vraies valeurs d'entreprise qui emportent la décision des candidats. Nous leur parlons dès lors des valeurs d'entreprise comme d'une plus-value immatérielle au profit d'un juste équilibre vie professionnelle-vie privée.



*Thijs Van Grimbergen,  
Manager Underwriting &  
Sales (Protect)*

Notre culture d'entreprise nous a permis de développer une image forte qui fait véritablement la différence.

**Ward Hameryck:** D'autres facteurs interviennent encore quand on parle de rotation de personnel: la situation familiale, les hobbies, etc. On n'a pas toujours une claire vision des causes.

**Eline Huys:** A la longue, beaucoup d'avantages finissent par aller de soi pour le travailleur.

**Mireille Urlus:** Nous sommes parfois trop discrets sur tout ce que nous mettons dans la balance et nous communiquons trop peu à ce propos.

**Geert Dehouck:** Dans nos offres d'emploi, nous n'évoquons ni les fruits ni les douches. Mais nous expliquons ce que nous attendons et nous faisons dans tous les cas la promotion de nos huit valeurs 'Prof'. Nous attirons ainsi certains profils de candidats. Il s'agit vraiment d'expérience, de compétence, de talent. Le nouveau collaborateur peut aussi bien être très jeune, ou être expérimenté, ou être déjà quinquagénaire. Nous estimons devoir faire jouer la diversité et surtout la qualité qu'on trouve sur le marché du travail. Il faut donner leur chance aux personnes. Nous investissons ensuite dans leur développement et leur formation et nous veillons à un enrichissement mutuel au sein de nos équipes.

**Une enquête a été menée sur l'attractivité en matière d'employer brand. Elle a révélé un net décalage entre la façon dont les entreprises se présentent et celle dont les candidats font leur choix. En fait, les employeurs ignorent dans une large mesure sur quelles bases les candidats à un job les choisissent. Par ailleurs, le secteur de l'assurance est confronté à un problème d'image. Les travailleurs du secteur apprécient leur métier, alors qu'aux yeux d'observateurs externes, un job dans les assurances est perçu comme ennuyeux. Pourquoi dès lors ne pas laisser plus souvent la parole aux salariés du secteur, qui décriraient leur métier dans leurs propres termes?**

**Eline Huys:** Nous avons créé un groupe de travail qui vise à rapprocher davantage le corporate branding de l'employer branding. Nos collaborateurs y expriment ce que représente Fidea. Nous pourrions ainsi montrer le vrai visage de notre compagnie. Nous devons encore recueillir tous les résultats de l'enquête. Il est toutefois d'ores et déjà acquis que la flexibilité au travail est considérée comme une évidente valeur. Ce n'est cependant pas un facteur distinctif, on l'aura compris. Il existe d'autres raisons qui font que les intéressés ont fait le choix de Fidea.

**Thijs Van Grimbergen:** Une entreprise doit bien mettre en évidence son ADN. Presque toutes les compagnies cultivent les mêmes valeurs, mais que signifient-elles dans la pratique pour les salariés? Souvent, ce n'est pas exprimé assez clairement. Il faut expliquer jusque dans le détail la signification de ces valeurs.

**Eline Huys:** Le recrutement sur la base de témoignages se pratique aux Pays-Bas bien mieux que chez nous, en recourant à vidéos et des quiz. Nous comptons, quoi qu'il en soit, développer ce procédé ici aussi. Lorsque vous montrez dans une vidéo ce qui se vit chez vous, tout devient beaucoup plus clair. Dans une description de fonction en cinquante mots, vous n'y parviendrez jamais aussi bien.



*Mireille Urlus,  
CEO ARAG*

**Mireille Urlus:** Nous pratiquons tous plus ou moins une politique de recrutement top-down: nous avons tendance à dire nous-mêmes qui nous sommes. Mais quand on donne la parole à un collaborateur et qu'il exprime des choses positives à propos de l'entreprise, c'est lui qui en est le meilleur ambassadeur. Son témoignage est bien plus convaincant que les discours de la direction ou des Ressources Humaines.

**Geert Dehouck:** Je veux bien croire aux témoignages, mais sont-ils toujours aussi convaincants? Leur contenu paraît souvent arrangé et ne trompe personne. Nous n'y avons pas recours, en tout cas. Nous jouons la carte de notre renommée, de notre position de leader et celle de notre image. Là, l'impact est clairement garanti.

**Y a-t-il des fonctions dont vous savez d'emblée que la recherche du bon candidat prendra beaucoup de temps?**

**Thijs Van Grimbergen:** Des commerciaux, ça se trouve facilement, encore que nous ayons besoin d'un profil spécifique, qui corresponde à notre business et à notre culture d'entreprise. Nous mettons parfois un temps considérable à trouver des ingénieurs.

**Mireille Urlus:** Vous avez des fonctions directement liées aux assurances; vous en avez d'autres qui n'ont pas de rapport direct, et auxquelles vous devrez malgré tout consacrer des moyens particuliers pour arriver à dénicher l'oiseau rare. Par exemple, il n'est pas si logique pour un ingénieur d'atterrir dans le secteur de l'assurance. Vous, Protect, on vous connaît comme acteur de niche dans la construction, mais sinon on ne voit pas spontanément le lien.

**Eline Huys:** Quant à nous, les profils à problème sont ceux de l'informatique et de la finance parce qu'ils sont demandés partout. Le nombre de diplômés des filières banque et finances est en baisse. Résultat: nous recrutons aussi parmi les historiens ou les psychologues... Cela rend notre groupe-cible si large que c'est du côté de la notoriété qu'il faut faire porter notre effort. Les candidats potentiels doivent avoir une meilleure connaissance des réalisations de Fidea, ou reconnaître plus rapidement notre entreprise, par exemple à travers le cyclo-cross.

Ce débat a été organisé en collaboration avec l'Association des Compagnies d'Assurances Moyennes. L'ACAM existe depuis plus de quatre décennies et a conservé, depuis, le même objectif: défendre les intérêts des petites et moyennes compagnies d'assurances. Dans la quarantaine de ses membres, on compte bon nombre d'acteurs de niche, qui proposent des solutions pour des risques délaissés par les grandes compagnies.



*Gustaaf Daemen, président de l'Association des Compagnies d'Assurances Moyennes*

**Quant à leurs parts de marché, les chiffres des compagnies affiliées à l'ACAM se présentaient comme suit l'an dernier:**

- Accidents, hors accidents du travail (AT): 6,2%
- Corps de véhicules: 9,0%
- RC Véhicules: 9,1%
- Accidents du travail: 9,7%
- Incendie: 10,8%
- RC Générale: 25,3%
- Crédit et caution: 32,2%
- Maladie: 36,2%
- Protection juridique: 44,9%
- Assistance: 55%.

La part totale des assureurs ACAM dans les assurances Non-vie se monte à 17,6% et dans les assurances Vie à 13,7%. Parce que leurs intérêts peuvent différer de ceux des grands assureurs, les compagnies d'assurance moyennes font entendre leur voix spécifique au sein des structures de l'union professionnelle faïtière des entreprises d'assurance Assuralia, des instances de contrôle BNB et FSMA, des prestataires de service, des organismes de défense et des organismes commerciaux. Pour en savoir plus sur l'ACAM et sur ses membres, on consultera [www.acam-vmvm.be](http://www.acam-vmvm.be).

**Le comité de direction de l'ACAM est composé comme suit:**

**Président**

Gustaaf Daemen (DAS)

**Vice-président**

Edwin Schellens (Fidea).

**Trésorier**

Ides Ramboer (Protect)

**Autres membres  
Comité de Direction**

Damien de Laminne de Bex (DKV)

Wim Delplace (Dela)

Herman Falsté (Amma)

Jos Gielen (ASCO/BDM)

Tom Meeus (Fédérale Assurance)

Rebecca Ramboer (Protect)

Philippe Gervais (Europ Assistance)

Martin Sturzlbaum (Generali)

**Geert Dehouck:** L'image générale du secteur est encore trop négative pour que nous puissions espérer un afflux massif de candidats. La situation s'améliore, mais il y a encore du chemin à faire. Il n'empêche que notre entreprise parvient en général à pourvoir assez rapidement les postes vacants, même si nous connaissons parfois des périodes plus difficiles.

**Mireille Urlus:** Nos annonces de recrutement restent fort ternes, je trouve. Les jeunes

ne savent pas clairement le genre de travail qu'ils peuvent trouver chez nous. Ce n'est qu'une fois embauchés qu'ils le jugent intéressant et agréable.

**Ward Hameryck:** En fin de compte, peut-être devrions-nous juste faire passer un message clair et montrer tout bonnement ce que nous représentons.

**Hans Housen**