

Références.

le magazine de votre carrière

22.01

TALENT

YVES SCHLIRF

LE MAÎTRE DES BULLES

FINANCE & CONSULTING

L'HABIT

FAIT LE BANQUIER

BUZZ

COWORKING

INDÉPENDANT, PAS SOLITAIRE

NOTRE SÉRIE CARRIÈRES DEUXIÈME VOLET

COMMENT SURMONTER UNE CRISE DE CARRIÈRE



EN EXCLUSIVITÉ DANS CE NUMÉRO

D'ICI JUIN, PRÈS DE

20 000

NOUVEAUX JOBS

DANS 507 ENTREPRISES

LE SOIR

NOUVEAU

Références. devient un magazine

Votre supplément emploi du *Soir* s'offre une cure de jeunesse. Dès ce 22 janvier, il devient un véritable magazine. Plus design, plus facile à manier, plus riche, plus exclusif... Notre objectif: prolonger sa durée de vie au maximum en vous apportant l'information la plus pertinente pour tout ce qui touche à votre emploi, à votre carrière, à votre vie professionnelle. Mais aussi aux études et à la formation. Vous y trouverez chaque semaine des enquêtes originales, des conseils pratiques, des analyses et des tendances pour vous aider à trouver le job qui convient à vos talents. Que vous soyez jeune diplômé, demandeur d'emploi ou bien engagé dans votre carrière, mais à l'affût de nouveaux challenges ou de nouvelles opportunités. Et, bien sûr, l'important volume d'offres d'emploi que *Références*, leader du marché francophone, vous garantit chaque semaine.

Philippe Berkenbaum
Rédacteur en chef



SYLVAIN PRAUX

En fonction depuis le 10 décembre dernier, **Didier Viviers**, historien, historien de l'art et archéologue de 48 ans, s'est engagé dans les arcanes de l'université bruxelloise depuis près de dix ans. Son premier emploi: aspirant FNRS.

MON PREMIER EMPLOI

Didier Viviers, recteur de l'ULB

Mon premier emploi Déjà ado, j'étais passionné par l'archéologie et je me suis dirigé assez naturellement vers des études d'histoire et d'archéologie. Mes bons résultats m'ont permis de postuler comme aspirant FNRS où j'ai été engagé pour quatre ans. Cela m'a permis de réaliser ma thèse de doctorat sur la citoyenneté dans les cités de Crète, entre le VI^e et le V^e siècle avant Jésus-Christ. Mes recherches se sont basées sur les données disponibles ici, mais m'ont mené sur le terrain, dans des sites de fouilles. Ces chantiers étaient directement liés à mon sujet de doctorat, mais m'ont permis aussi de réaliser des recherches annexes, notamment sur le grand chantier archéologique d'Apamé (Syrie) dont j'assume aujourd'hui la direction.

Mon premier salaire 36000 BEF (900 €). Ce premier salaire

représentait une indépendance financière, mais aussi une reconnaissance académique.

Mes premiers acquis Après ce premier mandat FNRS, j'ai obtenu une bourse postdoctorat dans un institut de recherche à Athènes et ensuite, j'ai été nommé chercheur qualifié au FNRS, tout en poursuivant une carrière académique. Ce premier emploi m'a appris avant tout à atteindre des résultats de manière autonome. Le fait de travailler avec des objectifs à long terme procure une réelle endurance au travail, une capacité à atteindre un objectif lointain, ce qui est fondamental dans une fonction stratégique. J'ai également pu me constituer des réseaux de collaboration internationale.

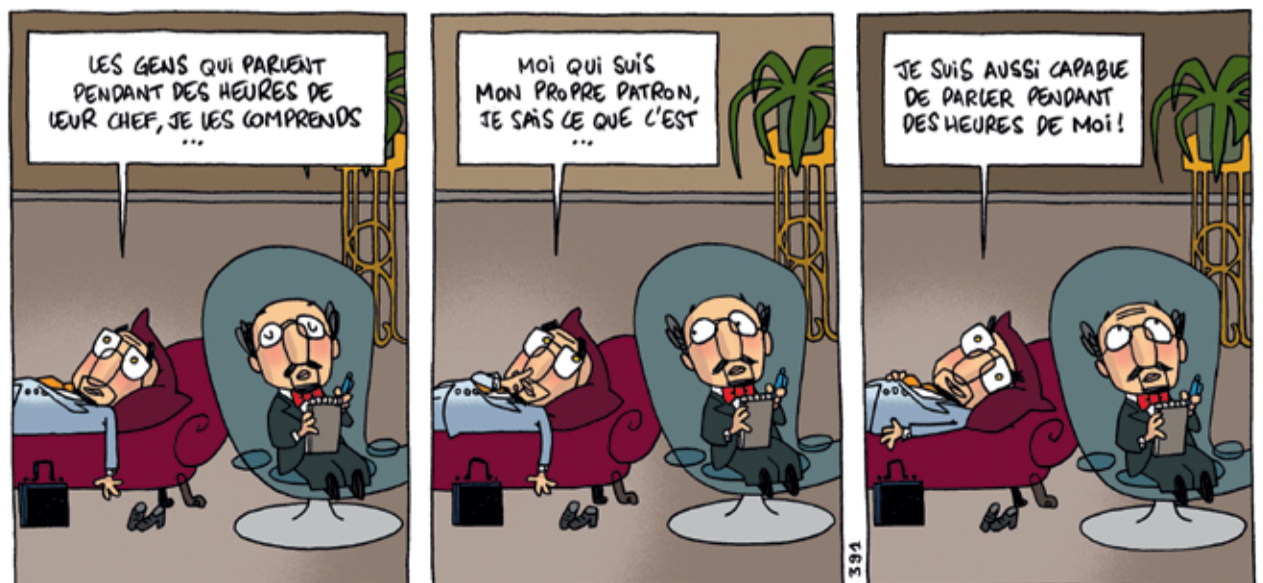
Ma fin de carrière rêvée La recherche compte énormément dans mon existence, mais durant

ces quelques années de rectorat, elle sera certainement moins présente. Je compte bien y revenir, peut-être en rejoignant un institut international de recherche ou en travaillant dans le secteur de la gestion du patrimoine culturel mondial.

Mes conseils aux plus jeunes Je pense qu'il faut avant tout multiplier les expériences internationales, car la recherche est une véritable progression intellectuelle qui se conçoit dans un vaste espace. Ensuite, il faut garder le sens du contact humain et ne pas s'enfermer dans un travail solitaire. Enfin, il est essentiel que les jeunes chercheurs soient convaincus de leur utilité, car la recherche est une fonction essentielle pour le développement de nos sociétés, en dehors de la rentabilité immédiate.

Nathalie Cobbaut

RÉFÉRENCÉ PAR **SERGE DEHAES**



LES ABONNÉS
DU JOURNAL LE SOIR
REÇOIVENT RÉFÉRENCES
AUTOMATIQUÉMENT
DANS LEUR JOURNAL.

Crise des carrières

Quand le travail ne fait

Ils ont tout pour être heureux (ou presque): un emploi dans une bonne société, un salaire confortable, une position sociale enviable ou enviée... Et pourtant, rien ne va plus. Les travailleurs en crise sont de plus en plus nombreux à frapper à la porte des coaches et des thérapeutes. Qu'est-ce qui explique que des cadres en arrivent à vouloir tout plaquer, partir élever des chèvres en Lozère ou à se demander ce qu'ils f... ici?

Notre société moderne a élevé le travail au rang de valeur suprême, de faiseur de bonheur (pour ceux qui en ont) ou de malheur (pour ceux qui n'en ont pas). Une composante essentielle de la réalisation de soi, de la socialisation. Mais alors qu'on en attend toujours plus, il est devenu source d'insécurité. Et de frustration. «On vient d'un monde de stabilité et de quantité: plus on faisait, plus on gagnait. Et on est entré dans un monde d'incertitudes et de qualité: faire plus et mieux avec la même chose, voire moins», commente Pierre Moulart, coach en entreprise et thérapeute (École de Pierre).

Il organise notamment des méharées dans le désert saharien avec des cadres et des chefs d'entreprise. «Avant, les entreprises demandaient aux gens de s'aligner, de faire comme les autres et, en échange, ils bénéficiaient de stabilité. Aujourd'hui, on demande de l'engagement, de mouiller sa chemise et, en échange, les entreprises n'offrent plus la stabilité, mais la réalisation de soi. Cela donne des gens qui, quand ils ne sont plus heureux, s'en vont ou sont en crise.» Autrement dit, les entreprises doivent contribuer à la réalisation personnelle des

collaborateurs, ce qui devient très compliqué sans un management de proximité efficace, car il y a presque autant de réponses que de collaborateurs. «Raison pour laquelle les grandes entreprises ont du mal à garder leurs collaborateurs dans la durée», souligne Pierre Moulart.

Henri Cnops est coach (WHITE) et travaille principalement avec des cadres de haut niveau. Vers 50 ans, il a éprouvé une sorte de ras-le-bol et a tourné le dos à une belle carrière dans les technologies pour se lancer dans une nouvelle vie. «Je constate actuellement que beaucoup de cadres sont en crise professionnelle, particulièrement depuis la crise économique. Celle-ci a fait vaciller les socles sur lesquels les gens avaient construit leur vie professionnelle. Toutes les valeurs qui étaient établies sont apparues tout à coup moins stables. Les gens se remettent donc davantage en question et se posent de plus en plus la question: qu'est-ce que je fais de ma vie?»

Pour Pierre Moulart, il existe un facteur «générationnel». Les entreprises sont confrontées à la génération des «enfants désirés», habitués à ce qu'on réponde à leurs désirs sous peine de grande frustration. «Cette génération est un peu particulière à manager. Dans la mesure où le travail ne contribue pas à leur réalisation personnelle, ces personnes seront en quête d'autre chose.»

Une perte de sens

Une des premières raisons du mal-être professionnel réside dans la perte de sens. Anne Guillaume s'est elle aussi orientée vers le coaching (Tranzitions) après avoir pris conscience que l'industrie dans laquelle elle travaillait était de plus en plus orientée vers les résultats boursiers. «La perte de

plus le bonheur



Christophe Dejours

«L'évaluation individualisée installe une concurrence entre les gens. Cela déstructure le collectif et les gens se sentent seuls.»



Henri Cnops

«La crise a fait vaciller les socles sur lesquels les gens avaient construit leur vie professionnelle. Ils se posent de plus en plus la question: qu'est-ce que je fais de ma vie?»



Anne Guillaume

«Entre 40 et 50 ans, on sait qu'on en a moins devant que derrière et donc, on n'a plus trop la possibilité de se tromper.»

PHOTOS DR

sens est un des axes qui explique que des gens ne sont plus heureux au boulot. Leur travail n'a plus de sens car leurs valeurs fondamentales ne correspondent plus à celles de leur entreprise. Ou alors parce qu'ils ne sont plus en contact avec le résultat concret de leur travail.»

Cette perte de sens est exacerbée par la perte du pouvoir de décision: être responsable de tâches ou de projets pour lesquels on n'a pas le pouvoir de décision. Henri Cnops dit rencontrer cette situation de plus en plus fréquemment. «On a par exemple un nombre croissant de sociétés matricielles, où des gens sont responsables par régions, d'autres par départements... Et au bout du compte, on ne sait plus qui a le pouvoir de décision. C'est un très grand facteur de démotivation.»

Paradoxalement, dans ces entreprises de plus en plus grandes, les gens peuvent aussi se sentir de plus en plus seuls, comme l'explique Christophe Dejours, psychanalyste et psychiatre français. «L'évaluation individualisée, par exemple, installe une concurrence entre les gens. À cause de la menace de licenciement en cas de mauvaise évaluation, la peur s'installe et les gens deviennent déloyaux. Cela déstructure le collectif et les gens se sentent seuls.»

Ça doit sortir...

L'étape la plus difficile pour un travailleur en crise, mais essentielle pour pouvoir «rebondir», est la prise de conscience. La crise professionnelle peut prendre différentes formes, parfois détournées: l'usure, la perte de l'emploi, les problèmes de santé, les maux de dos, les ulcères, l'infarctus, l'irritabilité, la dépression, la compensation (alcool, tabac...)... «Si l'on n'en prend pas conscience rapidement, ça va se manifester autrement», avertit Anne Guillaume.

«Ça doit sortir, car on n'est plus en harmonie.» Y a-t-il un âge propice à la crise professionnelle? Pour le coach, celle-ci survient souvent entre 40 et 50 ans. «Ce sont des caps importants: on sait en gros qu'on en a moins devant que derrière et donc, on n'a plus trop la possibilité de se tromper.»

La situation est-elle inquiétante? On se souvient des cas de suicide chez France Telecom... Anne Guillaume constate en tout cas que «la souffrance au travail devient dramatique dans tous les milieux et métiers. Je connais plein de gens qui refusent des promotions car, pour eux, cela n'a plus de sens de se battre. Je vois aussi beaucoup de cadres qui veulent devenir consultants tout simplement parce qu'ils ne veulent plus entrer dans le système.»

Face au mal-être, les personnes peuvent avoir différents types de réactions: la victimisation, l'élaboration de stratégies pour «échapper» au boulot ou prendre leur destin en main. «Le bonheur dépend de notre capacité à gérer aussi bien les bonnes que les mauvaises choses», rappelle Pierre Moulart. «On n'échappe pas à ce que la vie met devant nous. Le tout est de voir ce que l'on en fait. Pour retrouver confiance, c'est parfois utile de faire un travail sur soi.»

En tant que coach, Anne Guillaume fait prendre conscience à la personne en crise qu'elle est dans un passage. «La crise est une étape de la vie, un chemin d'évolution. Au moment même, ce n'est évidemment pas un bonheur, c'est douloureux. Néanmoins, en parallèle, d'autres possibilités et perspectives vont s'ouvrir. Quelque part, la crise est une chance.»

Liliane Fanello •

À quoi ça sert, un coach?

Henri Cnops est coach, et également administrateur de l'ICF (International Coach Federation) Belgium, fédération mondiale de coaches certifiés.

«Quand quelqu'un va mal, il a au fond deux options: soit il fait appel à un professionnel, soit à un ami. L'avantage du coach est qu'il propose un processus bien défini. Il sait où il peut amener la personne. Il va d'abord, avec le coaché, définir les objectifs. Le pas qui suit juste après est de définir comment la personne saura quand ces objectifs seront atteints. Ceci amène déjà énormément de réponses, car le coaché peut aborder des questions qu'il ne se serait sans doute pas posé autrement. Ou qu'il aurait balayées, souvent à cause de raisons cachées, c'est-à-dire des croyances autobloquantes. Le coach dispose d'outils pour lire entre les lignes.

Ensuite, celui-ci va aider à découvrir des motivateurs profonds, c'est-à-dire des choses qui, en les faisant, procurent une énergie au coaché, ce qui est différent des compétences. Tout le monde a des motivateurs et, souvent, ceux-ci sont définis dès le plus jeune âge. En fait, le coaching est un voyage structuré de découverte des potentiels et des motivateurs. C'est une révélation de soi qui donne confiance. Car c'est un autre aspect important pour une personne en crise: celle-ci s'accompagne souvent d'une perte de confiance en soi.

Pour terminer, l'avantage de l'ami est que c'est gratuit. En revanche, le fait de payer pousse davantage à l'action. Le coach va définir un plan d'action avec le coaché et va faire en sorte qu'il bouge. Or, l'action est fondamentale dans un processus de changement.»

LF.

« Il fallait toujours en faire plus en moins de temps »



Michel Colas voit son propre licenciement comme un coup de starter.

Michel Colas, 53 ans

Michel Colas a été cadre dans les assurances pendant près de vingt ans. Au bout d'un moment, le niveau de stress est devenu tellement intenable qu'il a commencé le yoga. « Cela m'apportait beaucoup, notamment dans la gestion du stress et les relations avec les autres. » Il s'est tellement passionné pour cette discipline qu'il a décidé de se former de façon intensive. Cet à-côté ne lui rendait pas pour autant son enthousiasme au travail. Michel Colas se sentait de plus en plus mal, dans un métier où « il fallait toujours en faire plus en moins de temps, et où la déshumanisation était importante. » Il avait également « beaucoup de mal avec la course au profit. » En 2004, le responsable de production d'un bureau de courtage en assurances est licencié. Le yoga ne le met malheureusement pas à l'abri d'un burnout et d'une dépression... Aujourd'hui, il a développé son activité. Il anime des séances de yoga pour particuliers et en entreprise. « Ce que je vois dans les entreprises me laisse penser que la situation empire. Quand je vois des gens pleurer parce qu'ils se sont fait virer en dix minutes après trente ans de métier, j'avoue que j'ai un peu de mal. » Avec le recul, Michel Colas voit son propre licenciement comme un coup de starter. « Ce que j'ai développé à partir de là répond à un vrai projet de vie, un désir de vivre avec d'autres valeurs. » **Liliane Fanello.**

PHOTOS DR

Christine Dawance, 51 ans

« Je me suis dit: cela peut m'arriver, à moi aussi! »

Christine Dawance a travaillé vingt-cinq ans chez Electrabel, dont vingt ans dans les ressources humaines opérationnelles. À 45 ans, après un parcours très lisse et autant d'échelons gravés, la structure dont elle était responsable a été supprimée.

Christine Dawance s'est ainsi retrouvée à exercer une fonction qui ne lui donnait plus satisfaction. « Cela a été une période difficile. Je me suis dit: ça peut m'arriver, à moi aussi! En même temps, cet électrochoc m'a permis de faire le point et de retrouver une assise. J'ai pu prendre du recul et faire la part des choses entre l'organisation qui prenait cette décision, et les personnes. » C'est là qu'elle a décidé de « ne pas rester les bras croisés » et de démarrer une formation de coach. « J'ai toujours été plus à l'aise dans les relations individuelles et j'ai toujours aimé aider les personnes à se repositionner, à régler des conflits... » Aujourd'hui, elle termine sa mission chez Electrabel, à mi-temps, après quoi elle se lancera comme indépendante à temps plein. « J'ai bien sûr toujours des doutes, une petite impression de vide, parfois. C'est pour ça que j'ai eu besoin d'une transition progressive. Après vingt-cinq ans de chemin bien tracé, c'est à moi de tracer le mien. » **LF.**



Sophie Holemans, 37 ans

« Personne ne se doutait de rien, car je continuais à donner le meilleur »

Sophie Holemans a toujours travaillé dans le conseil et les ressources humaines. En juin 2009, elle a été recrutée comme directrice des ressources humaines d'un groupe d'intercommunales. « Cet emploi, c'était LA réussite. Je voyais que pour mon entourage, être DRH d'une entreprise de cinq cents personnes à 35 ans, cela ne se refusait pas. » Pourtant, Sophie Holemans s'est tout de suite dit qu'elle avait peut-être fait une erreur. Et en tout cas, que cela allait être plus dur que ce qu'elle imaginait. « Lors de mon recrutement, on m'a dit que j'étais engagée pour apporter du sang neuf, faire bouger les choses. Pourtant, dans les faits, il y avait un grand décalage. Chaque fois que je faisais une tentative, j'avais l'impression de me battre contre des moulins. Il n'y avait aucune stratégie, on ne savait pas où on allait. » Mais comme la DRH n'est pas du genre à se laisser abattre, elle est allée au travail contre vents et marées, mettant de côté son découragement dans la voiture sur le parking le matin, ses maux de dos, les antidouleurs... « J'avais l'impression de m'éteindre, mais personne ne s'en doutait, car je continuais à donner le meilleur. C'est un processus très insidieux. Et c'est mon médecin qui m'a un jour fait prendre conscience que j'étais en burnout. Moi, je ne voulais pas l'admettre. » Jusqu'au jour où elle décide, suite à un travail de coaching, de négocier sa sortie. « Aujourd'hui, je prends le temps d'explorer et de me former, pour construire un projet professionnel en phase avec mes valeurs de liberté et d'autonomie. » **LF.**



5 conseils pour sortir de la crise

1 **Prise de conscience:** repérez si vous êtes régulièrement dans un « comportement passif »

L'analyse transactionnelle a défini quatre comportements passifs, c'est-à-dire des comportements qui ne résolvent pas le problème. Il s'agit de l'**inaction** (mettre de l'énergie à ne pas faire ce qu'on doit faire), la **suradaptation** (faire tout et uniquement ce qu'on nous a dit de faire), l'**agitation** (courir dans tous les sens) et l'**incapacitation** (violence contre soi ou les autres). Si vous repérez l'un de ces comportements, commencez par voir comment l'arrêter. Et essayez de voir quel est réellement le problème caché derrière.

2 **Prenez soin de vous**

Trouvez des activités dans lesquelles vous vous ressourcez. Celles qui vous font plaisir et que vous pouvez pratiquer facilement : promenade dans la nature, jouer avec des enfants, peindre, écouter de la musique, lire, vous faire masser... Par la même occasion, entourez-vous, passez du temps avec des personnes qui vous aiment, vous soutiennent, vous encouragent, qui ne parlent pas « que de ça » mais vous distraient.

3 **Osez des prises de recul significatives**

Osez couper, prendre du recul. Une des difficultés quand on va mal est le SNEG, le syndrome du nez dans le guidon. C'est un réel problème, car cela ne peut se faire qu'en arrêtant le processus et en sortant pour pouvoir le voir autrement.

4 **Vérifiez si vous êtes en burnout**

Vous êtes épuisé, sans énergie ? Il peut être utile de remplir le questionnaire MBIGS (Maslach Burnout Inventory General Survey), le plus utilisé dans le monde, par exemple sur www.medsyn.fr/perso/g.perrin/cyberdoc/doc/TestMaslach.htm

5 **Élaborez votre « Elevator Pitch »**

L'idée de l'*Elevator Pitch* est de pouvoir se présenter et se mettre en valeur (avec humilité) en un temps très court, par exemple à quelqu'un qu'on n'aurait pas vu depuis des années. Cet exercice permet de se recentrer et, par la même occasion, de retrouver une énergie tournée vers l'extérieur. Il faut s'exprimer de façon positive (pas de « je ne veux plus » ou « je n'aime pas ») et structurée : ce que l'on fait, ce qui nous passionne et ce que l'on recherche. Enregistrez-vous et écoutez-vous jusqu'au moment où ce qui est dit vous plaira. **LF**

En exclusivité, l'enquête nationale *Références* sur les carrières

18 942

emplois dans 507 entreprises

C'est la quatrième fois que le magazine *Références* enquête auprès des principales entreprises publiques et privées du pays pour connaître leurs intentions de recrutement à court terme. Et cette fois, les nouvelles sont bonnes: nous avons obtenu les réponses de 507 entreprises qui proposent ensemble près de 20 000 postes à pourvoir dans les six mois.

Le chiffre exact est de 18 942 personnes recherchées à court ou moyen terme. Il faut le comparer aux 13 343 offres d'emplois recueillies auprès de 358 entreprises lors de la précédente édition de l'enquête, réalisée en mai 2010. L'embellie est donc manifeste. Autre fait remarquable, sinon interpellant: dans le top 20 des plus gros recruteurs de 2011, on trouve pas moins de neuf entreprises publiques ou administrations. La SNCB (1 000 recrutements en vue), la police (750), BPost (650), la Défense (450) ou Belgacom (400). Une tendance qui peut s'expliquer par la pyramide des âges et la nécessité croissante de remplacer des agents qui atteignent l'âge de la retraite. Mais c'est tout de même une entreprise privée qui domine le classement. Le Groupe Colruyt compte en effet recruter 1 500 personnes d'ici juin, après en avoir déjà engagé quelque 1 750 au cours des six derniers mois. Les secteurs de la distribution et de l'alimentation semblent d'ailleurs avoir le vent en poupe, Carrefour arrivant en 3^e position avec 850 intentions

de recrutement. L'un dans l'autre, ce sont cependant ceux des télécoms et de l'ICT-Internet qui cherchent pour le moment le plus de monde.

>> Colruyt
3 000 nouvelles recrues par an

Koen Demaesschalck, directeur des ressources humaines: «Ces trois dernières années, nous avons recruté environ 3 000 collaborateurs par an. Les chiffres annoncés pour 2011 ne sont donc guère exceptionnels. Nous ouvrons continuellement de nouveaux magasins et en agrandissons de plus anciens.» La moitié des nouvelles recrues viendront étoffer les forces de vente. Parmi les autres profils les plus recherchés figurent des magasiniers, des préparateurs de produits et des spécialistes en technologies de l'information. Colruyt éprouve cependant des difficultés à trouver certains profils comme des bouchers, des ingénieurs et du personnel de vente bilingue pour ses implantations bruxelloises.

>> Belgacom
l'appel du call center

La satisfaction de la clientèle est la principale priorité stratégique de Belgacom, dans un contexte de concurrence exacerbée dans le domaine des télécoms. «C'est pourquoi nous investissons dans tous

les services, de l'installation de nos produits jusqu'au service à la clientèle», résume Jean-Marc Verbist, vice-président Human Resources. L'opérateur compte recruter 400 personnes au premier semestre, qui se répartissent en deux principaux groupes: des techniciens pour les trois quarts et, pour le solde, des agents dédiés aux call centers et aux help desks. Ce sont ces derniers qui semblent les plus difficiles à trouver.

>> BNP Paribas Fortis
extra jobs: faire face au papy boom

Paul Klibanski, directeur Talent Management, le souligne: c'est une situation à laquelle la plupart des institutions du secteur des banques et des assurances sont confrontées. «Elles ont toutes une histoire comparable dans notre pays et sont aujourd'hui confrontées au départ massif à la retraite des baby boomers» de l'après-guerre. Pour sa part, BNP Paribas Fortis cherche 450 nouveaux collaborateurs à court terme. La récente crise du secteur ne semble heureusement pas refroidir les candidats. Vu le contexte international, la banque accorde une attention particulière à la gestion des risques, «indispensable pour une entreprise qui compte 200 000 employés dans 80 pays». Elle cherche donc des profils ayant déjà trois ou quatre ans d'expérience dans les fonctions commerciales et celles de gestionnaires de projets. **PhB.**



LES PROFILS LES PLUS RECHERCHÉS

1. Ingénieur industriel
2. Vente
3. Account manager
4. Administration
5. Technicien gradué
6. Ingénieur civil
7. Programmeur
8. Gestionnaire de projet
9. Ouvrier
10. Consultant

TOP 10 DES SECTEURS QUI RECRUTENT

1. Télécoms, ICT et internet	1 965
2. Alimentation	1 751
3. Banque et assurances	1 563
4. Administration	1 548
5. Logistique, transport et distribution	1 250
6. Consultance	1 217
7. Défense, police et protection civile	1 200
8. Prévention et sécurité	967
9. Énergie et environnement	966
10. Commerce de gros et de détail	961

TOP 20 DES ENTREPRISES QUI RECRUTENT

AU 1^{er} SEMESTRE 2011

Colruyt	1 500
Groupe SNCB	1 000
Carrefour Belgium	850
Police	750
BPost	650
K.U. Leuven	600
BNP Paribas Fortis	450
Défense	450
Belgacom	400
G4S	400
Ville d'Anvers	400
Securitas	400
Deloitte	350
KBC Banque & Assurance	350
ING	300
Société des Transports	
Intercommunaux de Bruxelles	270
PwC	225
UZ Brussel	200
Boucheries Buurtslagers	180
Telenet	175

TOTAL 9900

« Ils ne voulaient pas confier leurs séries à des gens intéressés par l'argent, mais à des fans. »

Yves Schlirf

Le maître des bulles

Il est le premier à avoir vendu des mangas en Belgique. Grand nez de la bande dessinée, amoureux fou du genre, Yves Schlirf dirige les éditions Dargaud-Benelux depuis plus de vingt ans. Un personnage !

Il fume sa cigarette sur le toit des éditions Dargaud-Lombard, aux pieds des effigies géantes de Tintin et Milou qui dominent le quartier du Midi. De là, on a une vue incroyable sur Bruxelles à l'azur bas et lourd. Le ciel est trop gris pour un cœur de Grec. « Je déteste cette ville », lâche-t-il de but en blanc, tout en la regardant avec affection. Il éclate de rire. Cet homme est un passionné, quelqu'un qui peut aimer et détester, faire des choix. Éditeur relax en baskets-rouflaquettes, il porte autour du cou un coquillage que sa fille a ramassé sur une plage de Crète. Tout un poème... Yves Schlirf est un fils du soleil, pourtant fermement ancré en Belgique. Dans son bureau envahi d'albums, de planches, de figurines et de mangas, il nous raconte comment il est tombé dedans quand il était petit.

« J'avalais de la BD au kilo »

« Une image forte pour moi, c'est celle de mon père lisant *Le Journal Tintin*. C'était rare à l'époque : les adultes ne lisaient pas de bandes dessinées. » Autre branche porteuse de son arbre généalogique : une grand-mère, suisse et permissive. « J'allais chez elle le week-end. Elle me donnait de l'argent de poche le vendredi et me laissait aller chez les soldeurs et les petites libraires qui se trouvaient près de la rue Gray. J'achetais des tonnes de magazines de

BD de gare, style *Mon Journal* ou *Akim*, des choses très populaires. Je ramenaient une caisse chez elle et je passais tout mon week-end à lire. J'étais boulimique. J'avalais de la BD au kilo. »

Il a rencontré les plus grands

À l'époque, les auteurs se montraient encore accessibles. « Je cherchais leur adresse dans les bottins de téléphone et j'appelais en disant que j'aimais ce qu'ils faisaient. » La plupart le reçoivent, l'invitent à regarder des planches. « Bob de Groot déposait parfois un original dans ma boîte aux lettres. » Mais c'est Tillieux, le génial auteur de *Gilles Jourdan*, qui l'introduit réellement dans le monde de la BD. « Il disait : voilà, je vous présente le type qui a le nom le plus incroyable que je connaisse. Comment tu t'appelles encore ? Schlirf. Et il éclatait de rire, comme Libellule. Il était mort de rire. Et il m'a présenté comme ça toute la bande dessinée Dupuis. » À 16 ans, le jeune fan connaît tout le monde et réalise son premier fanzine, fait d'interviews et d'articles sur la BD. Il rencontre Hugo Pratt, Franquin, Charlier, commence à organiser des salons.

Pour lui, c'est clair : il ne sera ni médecin ni avocat. « J'ai toujours voulu travailler dans la BD. Je ne savais ni scénariser ni dessiner. Alors, j'ai décidé d'ouvrir une librairie. » À 20 ans, il devient l'un des premiers libraires spécialisés en bandes dessinées. Il ouvre Schlirf Book, chaussée de Vleurgat, qui déménagera plus tard chaussée de Waterloo. Vendre des livres ne lui suffit pas. Il monte de petites expos, commence à éditer des albums à petits tirages, d'auteurs aux noms évocateurs : André Geerts (le créateur de *Jojo*),

Schuiten, Moebius... Un jour, un client régulier le tire hors de sa librairie. Il s'appelle Jean Van Hamme et vient d'être nommé directeur général des éditions Dupuis. Il engage Yves Schlirf au service promotion – l'occasion pour lui de mettre un premier pied dans une grande maison d'édition. Glénat le débâche ensuite comme « espion », chargé de leur faire rencontrer des auteurs belges, puis Les Cahiers de la BD comme corédacteur en chef. Dargaud arrive ensuite avec ses gros sabots : la maison d'édition vient d'être rachetée par le groupe Ampère (futur Média-Participations), qui rêve d'en faire le fleuron de la BD religieuse. Tous les Tardi, tous les Bilal ont été revendus. Tollé dans le milieu. Seules restent au catalogue les séries belges *XIII* et *Blake et Mortimer*, pour lesquelles on cherche un éditeur en Belgique. Schlirf, clairement positionné dans le clan des « anti-Ampère », décline gentiment la proposition. L'éditeur lui fait cette réponse : « On va vous prendre comme vous êtes et vous allez nous prendre comme nous sommes ». Il cède. « J'ai trouvé cela très intelligent », reconnaît Yves Schlirf, « et devant l'intelligence, j'ai tendance à m'incliner ».

Une intuition de génie

En près de vingt-cinq ans, l'éditeur a fait revenir les auteurs, recréé un catalogue, débâché des jeunes et développé une intuition de génie : celle de faire venir en Europe des mangas japonais. Le fait qu'il ait vendu des mangas dans sa librairie a été l'argument décisif dans le choix de Shueisha, le plus gros éditeur de BD au monde, de travailler avec Dargaud. « Ils ne voulaient pas confier leurs séries à des gens



«Une image forte pour moi, c'est celle de mon père lisant *Le Journal de Tintin*. C'était rare à l'époque, les adultes ne lisaient pas de bandes dessinées.»

intéressés par l'argent, mais à des fans», constate Yves Schlirf, qui revient de son premier voyage au Japon avec *Les Chevaliers du Zodiaque* sous le bras. Il crée la filiale Kana, qui connaîtra un succès phénoménal. «En France, l'auteur de *Naruto* est l'auteur le plus vendu de toute l'édition, littérature comprise», rappelle-t-il. Bien avant les Marc Lévy et autres Amélie Nothomb. Dans le monde, toutes les seize secondes, quelqu'un achète un exemplaire de cette série cultissime. «Je ne sais pas par quel tour de passe-passe on a réussi, chez nous, à occulter, durant presque cinquante ans, la plus grosse

production de BD au monde mais ça en dit long sur l'ego franco-belge.»

Malgré le succès, l'éditeur reste modeste comme un auteur japonais (aucun mangaka, même le plus populaire, ne se prétend «auteur», paraît-il). Il réussit ce que peu d'hommes réussissent à ce niveau de responsabilités : concilier harmonieusement vie professionnelle et vie privée. Yves Schlirf passe un maximum de temps auprès de son épouse, l'auteur Corine Jamar, et de ses filles, dont l'une nécessite un peu plus d'attention que les autres... Dans son équipe, on apprécie sa modestie. «Yves est quelqu'un de très

généreux, qui partage les informations», confie l'une de ses collaboratrices. «Il partage ce qu'il a appris, ce qu'il a compris, sans crainte qu'on lui marche sur les pieds ou qu'on lui prenne sa place. C'est rare!»

Vers de nouveaux codes

L'arrivée du manga sur le marché a filé une claquette aux auteurs et éditeurs franco-belges, qui avaient tendance, depuis des années, à se concentrer surtout sur la BD adultes. «Les Japonais sont arrivés avec du shonen (manga pour garçons) et du shojo (manga pour filles), calibrés pour les 8-12 ans, avec des thèmes qui leur parlent : l'école, un élève brimé par ses camarades, un ado qui n'ose pas parler aux filles... La force de cette BD, c'est d'être ancrée dans le quotidien des enfants et des ados», constate Yves Schlirf. La nouvelle génération de dessinateurs, nourris aux dessins animés japonais, s'invente de nouveaux codes : «On va vers une bande dessinée à la croisée du comics américain, du manga japonais et de la BD franco-belge. Les Japonais ont imposé un autre découpage, une autre manière de raconter, plus rapide, sans ellipse, en temps réel, avec plus de pages. Et puis, avec le shojo, les éditeurs se sont rendu compte qu'on pouvait faire de la BD pour les filles...» Parmi les chantiers à venir pour l'éditeur, celui des nouveaux supports, comme le numérique. «Et si l'occasion se présente, j'aimerais peut-être produire des dessins animés ou des films.»

Céline Gautier.

D'autres profils intéressants
references.be/cvcelebrities



Coworking

indépendants, pas solitaires

Plus le monde devient virtuel, plus les gens sentent le besoin de se retrouver, en vrai. Le coworking, c'est ça. Une nouvelle manière de travailler qui permet avant tout à des personnes partageant un même état d'esprit de se rencontrer réellement. Reflet de la génération des «laptopreneurs», ces travailleurs nomades qui gèrent leur business d'où ils veulent grâce la flexibilité du PC portable et du Wi-Fi, le coworking pourrait connaître un développement rapide. Présentation de cette nouvelle tendance, à l'occasion de la «Jelly Week», première semaine européenne du coworking.

On a beau avoir été nourri au Web 2.0, c'est le vieil Aristote qui aura le dernier mot: l'homme est un animal social. Travailler chez soi, être indépendant d'une hiérarchie parfois encombrante, cela a un revers de médaille: à la longue, travailler seul peut peser sur le moral. Et aussi limiter le champ de la créa-

tivité. C'est de là que sont nés les premiers espaces de coworking. Aux États-Unis – où naissent beaucoup de nouvelles tendances –, un groupe d'actifs de la Silicone Valley a trouvé plus sympathique de travailler à plusieurs dans un même espace.

Les centres de coworking sont des espaces équipés dans lesquels des travailleurs, souvent des indépendants, se réunissent... pour travailler. Ils se distinguent cependant des Business Centers par plusieurs aspects. D'abord la flexibilité: on fréquente l'espace de coworking à la carte, soit quelques heures, quelques jours, par semaine ou par mois. Mais la différence la plus marquante réside dans la convivialité. Dans un espace de coworking, on vient avant tout pour faire des rencontres. «Le but du coworking est d'entrer en contact avec des gens dans un même état d'esprit que soi», explique Jean-Yves Huwart, créateur d'Entreprise Globale et coworker à l'espace The Hub Brussels. «Les gens qui travaillent ici sont des gens comme moi, c'est-à-dire des personnes qui

ont envie d'en rencontrer d'autres. Cela fait partie du contrat implicite.» Cela dit, les liens ne se créent pas tout seuls. Sur place, des «hôtes» s'occupent d'animer l'espace et de faciliter les échanges.

Ces rencontres permettent par la même occasion d'élargir son réseau social. «Quand je démarre un projet, je me tourne en général en priorité vers les gens que je connais», poursuit Jean-Yves Huwart. «Alors que le coworking permet d'accéder à des formes de compétences différentes, mais aussi des idées insolites par rapport aux idées formatées de mon réseau habituel. Si je travaillais de chez moi, cela n'arriverait pas aussi directement.»

Apportez votre PC et votre état d'esprit

À tel point d'ailleurs que, parfois, la communauté précède l'espace. On pense aux «Jellies», des rendez-vous informels organisés dans différents coins du monde à partir d'internet. Ces journées se tiennent dans un espace commun chaque fois

EN BREF

Vos bonnes résolutions 2011 au travail

Voici les principales résolutions formulées par les 1 200 personnes interrogées dans une enquête réalisée par HDP-Arista.

- 1.** Améliorer l'équilibre vie privée-vie professionnelle : se détendre davantage, libérer plus de temps pour la famille et les amis et faire moins d'heures supplémentaires
- 2.** Mieux gérer son temps : apprendre à dire non, mieux s'organiser et pouvoir mettre des priorités
- 3.** élargir ses connaissances professionnelles : participer plus souvent à des séminaires et lire davantage de littérature spécialisée

SOURCE : WWW.HDP-ARISTA.BE

5^e Salon Studyrama

Bruxelles accueillera le 12 février prochain la cinquième édition du salon Studyrama des formations et carrières internationales à l'Autoworld.

Lieu d'échange et de rencontre, cet événement s'adresse à tous les futurs étudiants, de nationalité belge ou étrangère, qui souhaitent s'orienter vers un cursus international.

Ce sont surtout les élèves post 6^e secondaire et les étudiants de l'enseignement supérieur (Bachelors, Masters, MBA), qu'ils soient belges, frontaliers ou étrangers, qui sont conviés à la manifestation.

ENTRÉES GRATUITES SUR WWW.STUDYRAMA.BE

Harcèlement au travail : le Parlement intervient

Pressions continues, humiliations, traitements dégradants... toutes les catégories de travailleurs au sein des entreprises sont désormais touchés, quels que soient leur position hiérarchique, leur âge ou leur sexe.

Pour prévenir et enrayer ces phénomènes aux conséquences graves, les députés de la Commission des Affaires sociales de la Chambre vont prochainement consacrer deux séances par mois à cette problématique, afin d'aboutir à des propositions concrètes, et éventuellement législatives. Après une évaluation de la situation en présence de l'administration fédérale de l'emploi, les partenaires sociaux, représentants des syndicats, du patronat et des classes moyennes sont invités fin janvier à donner leurs points de vue sur ce problème.

NOTRE DOSSIER SUR WWW.REFERENCES.BE/HARCELEMENT



DOMINIQUE DUCHESNES

Le coworking offre un mode de travail plus distribué, plus ouvert, avec un meilleur accès à l'information et aux compétences.

différent : une galerie d'art, un café... « Nous fournissons des chaises et des fauteuils », annonce le site www.workatjelly.com « Les connexions sans fil et des personnes intéressantes avec qui parler, collaborer et à qui soumettre des idées. Vous apportez votre PC et un état d'esprit amical. »

Le phénomène s'est accéléré ces derniers temps. Si bien que la première conférence européenne consacrée à ce nouveau mode de travail s'est tenue à Bruxelles les 19 et 20 novembre. Pour cette occasion, le fondateur d'Entreprise Globale a présenté une enquête menée auprès de cent vingt espaces de coworking européens. « Notre objectif était d'objectiver un certain nombre d'éléments et de montrer qu'on se trouve face à une réalité de plus en plus concrète », commente Jean-Yves Huwart. « Cette enquête a permis de confirmer nos intuitions. » Tout d'abord, le phénomène connaît une accélération impressionnante : 60 % des espaces ont été créés ces deux dernières années. Ensuite, la taille moyenne actuelle des espaces tourne autour de vingt-cinq places. « Mais selon moi, la tendance va aller vers de grands espaces. » 75 % sont gérés par des sociétés privées, tirant leur chiffre d'affaires principalement des abonnements de fréquentation des espaces. Et enfin, chiffres particulièrement intéressants, 87,2 % des participants à l'enquête affirment que des coworkers ont démarré de nouveaux projets avec d'autres coworkers, et près de 90 % estiment que

le coworking stimule moyennement à beaucoup la créativité.

Pour Jean-Yves Huwart, ce rôle d'incubateur de projets est un atout qui devrait aussi intéresser les salariés qui font du télétravail. « Le coworking est le reflet d'une évolution profonde du milieu du travail. Avant, c'était des structures, maintenant ce sont des gens. Je n'ai plus vraiment besoin de structure pour monter un projet. Au contraire, une forme d'organisation hiérarchisée peut freiner toute une partie de la créativité, voire la tuer. Le coworking offre un mode de travail plus distribué, plus ouvert, avec un meilleur accès à l'information et aux compétences. Pour le télétravailleur, c'est une valeur ajoutée. Il lui permettra certainement de ramener plus d'idées originales et nouvelles qu'en restant chez soi. »

Pour lui, le coworking est appelé à se développer, et sans doute rapidement. Les États-Unis comptent déjà plusieurs centaines de ces espaces. L'Europe en compte cent quarante, officiels. Et en Belgique, deux espaces ont déjà été ouverts : l'un à Anvers, l'autre à Bruxelles (The Hub Brussels). « Et au moins cinq autres sont en cours d'ouverture. »

Liliane Fanello

[HTTP://BRUSSELS.THEHUB.NET](http://brussels.thehub.net)

Participez à notre sondage
references.be/coworking

Chaussures marron, chemise à carreaux, cravate rouge... Dans l'univers de la banque et de la finance, les « fautes de goût » peuvent se payer cher. Le secteur est régi par un ensemble de règles tacites qui permettent de s'intégrer au sein d'une communauté. Décryptage des attitudes à adopter selon les fonctions. Et de la « loi du caméléon » qui sévit dans le milieu.

«Lorsque j'ai commencé ma carrière à Londres en fusions-acquisitions au sein d'une grande banque, je portais des chaussures marron. On se moquait de moi en me demandant sans cesse si j'allais à la campagne... Depuis, je ne fais plus aucun faux pas!», s'amuse Hugo, banquier expérimenté au sein d'un établissement financier à Bruxelles. Le « faux pas » évoqué est révélateur. Comme d'autres secteurs, la Banque de financement et d'investissement (BFI) est, elle aussi, régie par nombre de codes identitaires dont s'imprègnent les collaborateurs opérationnels. De façon plus ou moins consciente, les salariés assimilent un ensemble de règles tacites qui leur permettent de s'adapter à leur environnement de travail, et surtout de s'intégrer au sein d'une communauté. Apparence, comportement en interne et à l'extérieur, langage... Chaque métier possède ses propres conventions. La tenue vestimentaire est sans doute l'une de celles qui varie le plus d'une profession à l'autre. Même si l'allure strictissime reste de rigueur. «Dans le secteur bancaire, le code vestimentaire est proportionnel à la relation commerciale. Il y a une «loi du caméléon» chez les banquiers, selon la population rencontrée au quotidien», indique Loïc, 33 ans, consultant au sein d'une banque belge. Dans les salles de marché, où les opérateurs ne rencontrent pas la clientèle, ni la cravate ni le costume ne sont de rigueur ; excepté pour les responsables des lignes métiers comme les fusions-acquisitions, le *coverage* (couverture clients), l'*equity capital markets* (marchés de capitaux)...

«Au contact des décideurs des grandes entreprises, l'habit est neutre: costume sombre gris anthracite ou bleu marine, chemise blanche ou bleue, boutons de manchettes, cravates unies... L'habit est simple, très sobre et se fait ainsi oublier», témoigne Philippe, directeur d'un cabinet spécialisé. La décontraction vestimentaire de certains est parfois liée à leur profil: ingénieurs de formation et souvent jeunes, ils ne sont pas forcément enclins à apprécier le costume-cravate tous les jours. «Ce sont plutôt les vendeurs qui sont en costume», relève Julien, jeune banquier spécialisé dans le Corporate & Investment Banking. «Les responsables du trading aussi mais sans cravate. Le vendredi, les personnes sont souvent en jean.»

Éviter l'ostentation

«Cette allure décontractée, c'est parfois une forme de snobisme», estime une chasseuse de têtes. «Ils veulent montrer qu'ils n'ont rien à prouver, qu'ils



Michel Tilmant, ex-CEO d'ING, affectionnait manifestement le look de la City, mélange savant de décontraction et d'une certaine exubérance. Pas sûr qu'en France, il aurait fait recette...

L'habit fait le banquier

sont au-dessus de l'apparence.» Hugo considère quant à lui que le style *casual* (informel) ou le *friday wear* (une tenue plus détendue le vendredi) n'est pas acceptable: «J'ai interdit cet usage car, comme il n'y a pas de définition concrète, cela peut vite déra- per. Je n'impose pas la cravate mais je recommande à mes équipes d'en avoir toujours une au bureau.» À ses yeux, l'erreur fatale est «la chemise qui sort du

pantalon, même un peu.» La seule fantaisie qu'il s'autorise concerne ses chaussettes, dont certaines, parmi ses deux cents paires, sont rouges!

Dans la banque d'affaires, où la relation avec les clients est au cœur du métier, le *dress code* a toute son importance, mais sans étalage outrancier. «C'est un milieu très formel, avec un conformisme fort. Les tenues sont très soignées, sans excès. Il n'y a pas de m'as-tu-vu, les

voitures voyantes sont mal perçues», confie Laurent, banquier d'affaires. «En revanche, je dois avouer que je sais reconnaître une montre à 10 000 euros...»

À Londres, les professionnels de la finance peuvent afficher une certaine exubérance, à l'inverse de leurs voisins français qui veulent éviter l'ostentation. Bretelles, costumes à rayures et sur mesure, chemises roses, les financiers osent davantage à la City. «Les banques anglo-saxonnes abritent parfois des profils hauts en couleur», remarque Jérémie Lempkowitz, chasseur de têtes basé à Londres. «Cela se vérifie davantage dans les «boutiques» que dans les grandes maisons de tout premier plan du type Goldman Sachs... Celles-ci ont une vraie capacité à homogénéiser les looks. Chacun sa culture, son habit, ses petits indices.»

Désexuer les femmes ?

Pour Marie-Noëlle, spécialiste hedge-fund, les femmes, nouvelles venues dans ce monde si masculin, veulent s'y fondre à tout prix. Chemisier blanc ou bleu clair, à jabot si possible – pas question de décolleté –, sous un tailleur noir, bleu marine ou gris. Gare à qui oserait le rouge, le jaune ou le vert clair, même pour le foulard qui doit souvent faire contrepoint à l'ensemble. Une façon de «désexuer» les femmes? «Avec le costume pantalon noir-chemisier blanc, elles reprennent un uniforme masculin, synonyme de compétence et de professionnalisme. Mais, dans ces milieux, les femmes sont souvent trop dures avec elles-mêmes. Tout simplement parce qu'elles ont très bien capté le message de notre

Mal vu !



1 Dans ce monde très masculin, les femmes veulent se fondre à tout prix. Gare aux décolletés plongeants ou aux couleurs bariolées.



2 Au contact des décideurs de grandes entreprises, l'habit doit rester neutre. Pas question de couleurs voyantes ou de cravates excentriques.



3 Attention aux odeurs intempestives. On ne se parfume pas à l'excès et on évite surtout les odeurs de frite ou les haleines chargées.

société qui, chez les femmes, associe séduction et sexualité. Du coup, elles n'osent même plus la féminité.» Et cette experte affirme que trop de femmes le vivent mal: «L'une d'entre elles m'a dit qu'elle avait mis des années à oser dénouer son chignon. On ne tient pas la distance dans une carrière si on a l'impression de rentrer dans une armure tous les matins.»

Rafal Naczyk

La rigueur du banquier suisse

L'habit ne fait peut-être pas le moine, mais le **costume sombre et le tailleur classique font le banquier suisse**. Dans une note interne de 44 pages, UBS établit un code vestimentaire quasi militaire. «Adopter un comportement irréprochable implique également d'avoir une présentation impeccable» car «les individus sont principalement jugés sur leur apparence», affirme la banque. Pour faire carrière dans la finance, un joli minois, une veste bien coupée et une cravate correctement nouée sont donc indispensables. Le degré de précision des recommandations est d'une rigueur très helvétique. Les jupes peuvent ainsi «descendre jusqu'à 5 cm en dessous du genou» et le bas de pantalon doit former «un léger pli juste au-dessus de la chaussure». Le col des chemises doit «dépasser de 1 à 1,5 cm au-dessus du col de la veste» et «la longueur de la manche est correcte lorsque, à bras replié, la manchette dépasse de 1,5 à 2,5 cm sous la manche de la veste.» Les sous-vêtements de couleur chair en

microfibres sont également conseillés. Et les **banquiers d'UBS doivent avoir de beaux souliers qu'ils devront «toujours» enfiler avec «un chausse-pied afin de ménager les contre-forts.**» Les femmes, elles, ne peuvent pas «porter des chaussures trop petites [car] **il n'y a rien de pire qu'un sourire crispé.**» Et pour éviter les mauvaises odeurs, «changez de chaussures une fois par jour.» Les conseillers du groupe suisse semblent avoir le nez très sensible. Les employés doivent ainsi éviter de se «reparfumer pendant la seconde moitié de la journée.» Les établissements enfumés sont aussi bannis tout comme les kebabs et autres snacks. «**Une haleine prononcée (ail, oignon, etc.) peut avoir des répercussions considérables sur la communication.**» UBS explique que cette note est un document «provisoire à destination de cinq agences pilotes en Suisse» où le personnel d'accueil est en contact avec la clientèle privée...

RN

dans Références.

Notre série carrières troisième volet

Enquête

Pourquoi le Belge s'exporte peu ?

Reportage

Aux Pays-Bas, la gestion de carrière devient la norme

Le premier emploi de Luc Cortebeek président de la CSC



Tapis rouge

pour les commerciaux atypiques

Buzz

Le coaching orthographique, nouvelle tendance du recrutement

sur references.be

Participez à notre nouveau test en ligne :

comment gérez-vous votre boss ?

Un test ludique et professionnel, accompagné de nombreux conseils.

references.be/gerersonboss

