



R A P P O R T D ' A C T I V I T É S 2 0 1 5

# 2015

Philippe Lenaerts  
Président



## Le mot du Président.

Chers membres, chers collègues RH,

**Dans l'établissement de ses programmes annuels, HR Public a l'ambition à la fois de coller aux sujets HR qui relèvent des préoccupations principales de l'actualité, mais qui aussi s'inscrivent dans les tendances lourdes de l'évolution de la GRH.**

Après avoir 'travaillé' sur la '**Garantie Jeunes**' en 2014, avec l'aide de la Commission Européenne, nous avons progressivement pénétré en 2015 le '**Nouveau Monde du Travail**' - ou le NWOW-en l'abordant d'abord dans sa dimension '**Bien-être au Travail**', de manière à appréhender en premier lieu l'aspect humain, et sans éviter les sujets qui fâchent (ex. le burn out), ni les sujets qui inquiètent (ex. la prolongation de la carrière, ou le report de l'âge de la retraite). Mais les débats ont également porté notamment sur l'incidence d'une plus grande autonomie au travail, comme par exemple le management par les objectifs ou la responsabilités des résultats. Est-ce que celle-ci contribue à davantage de bonheur au travail ou davantage de stress ?

La réponse est évidemment double : oui et non. Tout dépend des circonstances et comme les médicaments, la dose importe : trop forte, elle devient du poison, trop faible, elle est inefficace. La réflexion est la même pour le management participatif. Au-delà des recettes, il importe de ne pas oublier les bases : la confiance et le respect mutuel..... Cette année, nous allons un cran plus loin en nous lançant sur le thème de la '**flexicurité**', où il s'agit d'analyser le cadre -possible- de nouvelles conditions de travail. En d'autres mots, est-il possible d'introduire plus de flexibilité au bénéfice de l'employeur, tout en garantissant suffisamment de sécurité pour les travailleurs ?

Notons au passage, que le pays donné en exemple en la matière est le Danemark qui, une fois de plus, se trouve en tête de liste de l'indice du bonheur (happiness index) – sur 157 pays...- L'évolution vers plus de flexibilité semble toutefois inévitable car partout il faudra être plus performant avec moins de moyens, ne fût-ce que par l'accélération des informations...et la diminution des budgets. Mais la manière importe : avec quelle sécurité ?

En 2017, nous accélérons le tempo en rentrant dans le **domaine du numérique**. Il s'agit ici de l'impact le plus important de l'évolution du monde du travail, bien que tout soit lié. Les conséquences vont probablement progressivement bouleverser tous les aspects du monde du travail : diffusion massive de nouveaux outils de travail, impact sur les métiers et les compétences, lien de subordination, type d'organisation, éducation et formation, etc....

Comme déjà annoncé, l'année passée, HR Public s'efforcera d'élargir les débats dans un cadre européen, et fournira un travail de synthèse qui permettra de ne pas perdre l'essentiel des réflexions.

Mes remerciements sincères s'adressent à tous celles et ceux sans qui ce succès et cette belle aventure HR Public ne serait pas possible : nos présidents de séance et nos brillants orateurs, nos membres...anciens, présents et futurs... nos sponsors et nos partenaires et l'ensemble de notre conseil d'administration.

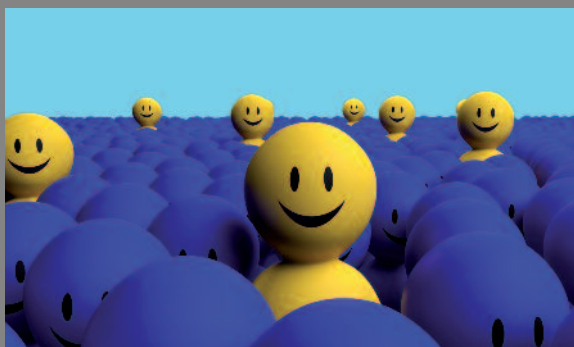
Ce succès c'est aussi et surtout le vôtre.

## Rétrospective de nos conférences & colloques organisés en 2015

En 2015 nous avons organisé 5 évènements majeurs, en voici un aperçu chronologique.

### ► 26 Février 2015

CONFÉRENCE • 26 février 2015 • Bruxelles



## Pour être heureux, soyons optimistes

Orateur : Leo Bormans

Avec le soutien du SPF Economie

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

Le thème central de notre programme 2015 était **'Le Bien-être au travail'**. Quelle meilleure façon de lancer celui-ci en accueillant Leo Bormans, Global Ambassador of Happiness & Quality of Life, Consultant International, Conférencier et titulaire d'un master en langues et Philosophie.

*'Performance, gestion optimale des compétences, personnel motivé...et si tout cela n'était...au fond...que des conséquences du bonheur ?'*

Telle était la question de départ de la conférence de Leo Bormans qui est à la fois écrivain et animateur et est l'auteur du bestseller international 'The World Book of Happiness'.

*'Pour être heureux, soyons optimistes !'*

Il y a cinq ans, un tel titre aurait sans doute paru saugrenu dans un programme d'évènements de HR Public. C'était pourtant le thème de notre conférence de février et ce premier rendez-vous fut, au vu de notre enquête de satisfaction, un régal pour la centaine de participants qui y assistaient et qui en repartirent plus optimistes et bien décidés à se focaliser sur le nous, l'avenir et les solutions.



> Leo Bormans

Rétrospective de nos conférences & colloques organisés en 2015

▶ 24 Avril 2015

COLLOQUE • 24 avril 2015 • Liège



### Les nouveaux lieux du travail

L'espace-temps du monde du travail est en train de se métamorphoser : pour un mieux ou pour le pire ?

En collaboration avec le SEGI et l'ULg

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

Le vendredi 24 avril, sur le thème '**Les nouveaux lieux du travail**' au Château de Colonster à Liège et en collaboration avec le Segi, nous organisons notre premier évènement de l'année.

Ce colloque avait l'ambition de faire le point sur les mutations en cours en matière d'organisation et management du travail et de proposer des pistes dans le cadre du '**Bien-être au travail**', thème central de notre programme 2015.

En plus de la qualité d'un panel de différents orateurs, **Laurent Taskin** – Professeur à l'UCL, **Lisa Lombardi** – Expert en charge du Co-Working à l'agence du Numérique, **Laurent Ledoux** – Président du SPF Mobilité, **Emmanuelle Rappe** – Directrice RH au SPW et **Sophie Masson** – Business Analyst au Forem, ce colloque fut aussi marqué par l'aspect très participatif d'une centaine de participants lors des débats animés de main de maître par le Professeur **François Pichault** – ULg Lentic, président de séance.



> François Pichault , Laurent Taskin, Lisa Lombardi



> Laurent Ledoux, Emmanuelle Rappe, Sophie Masson

Rétrospective de nos conférences & colloques organisés en 2015

▶ 11 Juin 2015

COLLOQUE • Carrières • 11 juin 2015 • Bruxelles



### L'employabilité durable

Maintenir au travail le plus grand nombre de personnes et le plus longtemps possible est l'un des enjeux économiques et sociaux de demain

En partenariat avec Business & Society Belgium et avec le soutien du SPF P&O.

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

#### 'Le modèle suédois nous montre que travailler plus longtemps ne rend pas moins heureux, bien au contraire !'

Voilà une théorie qui donne matière à réfléchir.

Fort de ce constat, les participants à ce deuxième colloque organisé le 11 Juin 2015 étaient invités à participer à cette réflexion dans les locaux du SPF P&O à Bruxelles.

Des orateurs de choix apportèrent leur éclairage sur différents aspects de cette problématique.

Ainsi ils eurent l'opportunité d'entendre la Professeure **Ria Janvier** de l'Université de Antwerpen, **Tanya Verheyen** et **Bob Vermeir**, conférenciers et auteurs d'un ouvrage sur la démotion (l'opposé de la promotion), **Sabine Denis**, directrice générale de Business & Society Belgium et **Sonja Brouwers**, consultante auprès de Hay Group.

Les débats étaient animés par **Johan Janssens**, administrateur-général du Service des Pensions du Secteur Public (SdPSP), président de séance.



> Sabine Denis, Bob Vermeir, Tanya Verheyen



> Ria Janvier, Sonja Brouwers et Johan Janssens

## Rétrospective de nos conférences & colloques organisés en 2015

▶ 1 Octobre 2015

CONFÉRENCE • 1 octobre 2015 • Bruxelles



### Burn-out, quête de sens et technocapitalisme.

Orateur : Pascal Chabot

Avec le soutien de la Fédération Wallonie Bruxelles.

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

Le 1er Octobre, dans le cadre prestigieux du Palais des Académies, était organisée notre Conférence de Rentrée avec le soutien de la Fédération Wallonie Bruxelles.

Depuis le 1er septembre 2014, les notions de stress et de burn-out sont reprises dans la loi belge sur le bien-être. Il était donc incontournable pour HR Public d'accorder une place à la question du burn-out dans son programme 2015 consacré au bien-être au travail. Mais plutôt que de céder à l'engouement entourant ce qui est devenu la plus médiatique des pathologies liées au travail,

HR Public préférerait donner la parole à un philosophe pour un regard original sur la problématique.

Cette conférence fut donc animée de façon incomparable par **Pascal Chabot**, philosophe et professeur à l'IHECS.

Après avoir étudié la philosophie à l'Université Paris Sorbonne-Paris I et à l'Université libre de Bruxelles, Pascal Chabot a consacré sa thèse de doctorat à la pensée de Gilbert Simondon, un philosophe français dont l'œuvre traite du problème de la technique et des nouvelles formes d'aliénation.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont Global Burn-out (PUF, 2013) et L'âge des transitions (PUF, 2015)



> Pascal Chabot

## Rétrospective de nos conférences & colloques organisés en 2015

▶ 17 Novembre 2015

COLLOQUIUM • 17 NOVEMBRE 2015 • BRUXELLES



### 'Academics meet Practitioners'

A la recherche des synergies entre le bien-être et la performance

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

En collaboration avec l'Institut de Formation de l'Administration Fédérale et de l'Université de Gand, plus d'une centaine de participants avaient répondu présents à notre dernier colloque que nous organisons à Bruxelles dans les locaux de l'IFA - OFO.

Beaucoup d'organisations se trouvent actuellement confrontées au défi de rendre le bonheur au travail compatible avec la performance des résultats. Quels sont donc les facteurs qui contribuent à un climat de bien-être au travail et comment trouver la combinaison idéale pour obtenir de bons résultats ?

Ce colloque visait à apporter une réponse à la question : Comment combiner performance et bien-être au travail? Plus précisément, il tentait de répondre aux questions suivantes:

- Quelle est la signification du 'bonheur au travail', et ses liens avec le sentiment de bien-être, bien-être au travail, implication et engagement?
- Dans quelle mesure peut-on combiner bien-être et performance?
- Que disent la littérature spécialisée en management RH et les recherches scientifiques sur le bien-être au travail ?
- Quelles sont les exemples de bonnes pratiques qui actuellement parviennent à apporter à la fois une plus-value économique et une plus-value sociale à l'organisation?
- Quel est le rôle du management RH dans la création de cette plus-value combinant le bien-être à la performance ?

Sous la houlette du **Professeur Alex Vanderstraeten** de l'UGent, président de séance, ce fut aussi pour notre public l'occasion d'entendre les enseignements et de bénéficier des recommandations d'orateurs prestigieux : la **Professeure Dr. Adeliën Decraemer** - UGent, la **Professeure Dr. Peggy De Prins**, Academic Director Master in Human Resource Management à la Antwerp Management School, la **Professeure Dr. Valérie Flohimont** - Université de Namur, Faculté de droit et **Fabienne Scandella** - Senior Researcher ETUI



> de g. à d. Professeur Alex Vanderstraeten, Professeure Dr. Adeliën Decraemer, Professeure Dr. Peggy De Prins, Professeure Dr. Valérie Flohimont, Fabienne Scandella



## Réflexions sur la thématique 2015

**Luc Cooremans**  
Président d'Honneur



Tout au long de l'année 2015, nous vous avons proposé comme fil conducteur de nos rencontres le 'Bien-être au travail'.

Le bien-être au travail peut être objectivé. En effet, on peut le codifier et le réglementer. On peut aussi faire des enquêtes (et elles sont nombreuses) sur le bien-être au travail et prendre des mesures pour améliorer les situations.

Mais le bien-être au travail est aussi un état d'esprit global et subjectif.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) considère que le bien-être au travail est 'un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations des travailleurs et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail'.

Nous avons vu que le bien-être au travail revêt des aspects très divers parmi lesquels on peut citer l'embellissement, le confort et l'aménagement de l'espace de travail, une organisation soucieuse de l'équilibre vie privée/ vie professionnelle, une écoute plus attentive de la part de la hiérarchie, plus d'autonomie dans son travail, etc...

La Cégos a publié son baromètre 2015 du climat social et de la qualité de vie au travail et constate que pour 61% des salariés le travail est et reste une source d'épanouissement. Ouf. Oui mais me direz-vous les 39 autres pourcents?

A ceux-là je dis (re)lisez Spinoza qui développe une éthique de la joie où le Bonheur de l'homme résulte de l'expression de son essence c'est à dire de son désir. Son désir induit de la joie pourvu qu'il soit un homme libre et autonome c'est à dire exerçant son esprit doué de Raison.

Apprenons ou réapprenons tout simplement à être heureux non seulement au travail mais aussi dans la vie.

**La joie c'est comme le rire cela se communique.**



**Depuis dix ans déjà, la plate-forme HR Public fédère les professionnels RH actifs dans le secteur public autour d'un programme annuel d'événements aux contenus à forte valeur ajoutée.**

**Aujourd'hui, le réseau passe à la vitesse supérieure en investissant plusieurs axes : interactivité, orientation internationale, renforcement des partenariats et prise de positions en vue d'orienter les choix politiques affectant le management public.**

C'est à l'occasion d'un interview dans la presse spécialisée que Philippe Lenaerts, alors DRH de la STIB, a un jour regretté qu'il n'existât guère en Belgique de plate-forme où trouver de l'information spécifique sur la gestion RH dans le secteur public. Plusieurs personnes, dont Luc Cooremans, à l'époque directeur de l'Institut Cooremans (intégré à la Haute École Francisco Ferrer), ont répondu à cet appel. Et c'est ainsi qu'est né HR Public à l'été 2005, comme lieu de rencontre des responsables impliqués dans la gestion des ressources humaines dans le public et espace d'information, de documentation et d'échanges *'afin de comprendre, affronter et répondre aux défis journaliers et aux réflexions stratégiques.'*

*'Un des besoins fondamentaux que nous avons ressenti, dans un secteur engagé dans un processus relativement complexe de changement culturel, portait sur le partage des expériences et des bonnes pratiques,* confie Luc Cooremans.

*Contrairement au secteur privé, le champ d'activités s'y prête particulièrement bien : la concurrence n'existe pas ou quasiment pas entre ses organisations. L'ambition était par ailleurs de contribuer à la professionnalisation de la gestion RH de façon à améliorer les services au public. A cette époque, le secteur souffrait encore d'une image un peu vieillotte. Nous avons été surpris depuis lors par la richesse et la créativité qui vivent sur le terrain !'* Aujourd'hui, cinq des membres fondateurs sont toujours actifs dans différents organes de l'association. Et l'équipe s'est joliment étoffée de sang neuf.

En dix ans, HR Public est passé d'une trentaine de participants à ses débuts à quelque 1.400 membres issus de tous les niveaux de pouvoir (fédéral, régional, communautaire, provincial, local), mais aussi des secteurs de l'enseignement, des transports publics, de la santé, de l'accueil de la petite enfance, etc. Au cours de ces années, plus de 200 intervenants ont animé une soixantaine d'activités proposées, dont de nombreux professeurs d'université.

Quelque 3.000 personnes, gestionnaires RH mais aussi managers, y ont pris part.

### **Autres colorations**

Une des raisons d'être de HR Public est de documenter la spécificité du secteur public en matière de GRH. C'est un fait : les frontières entre public et privé évoluent, et sont même de plus en plus diffuses, sauf pour ce qui relève de grandes fonctions régaliennes. *'Les deux secteurs ont évidemment beaucoup en commun : les fondamentaux d'une gestion des ressources humaines moderne sont, à bien des égards, identiques, concède Philippe Lenaerts. Il existe pas mal de réflexions communes, d'outils communs, etc. Le public tout comme le privé sont ouverts à l'adoption de nouveaux modes d'organisation. Il n'en reste pas moins que le privé recherche le profit. Le public, quant à lui, recherche l'intérêt général. Cette distinction teinte toute une série d'aspects d'autres colorations, par exemple en matière de gestion des performances.'*

*'Nous avons été surpris par la richesse et la créativité qui vivent sur le terrain'*

Et l'on peut multiplier les exemples. *'Dans le privé, quand l'entreprise ne fonctionne pas, on la restructure avec, souvent, à la clé, des dégraissages. Dans le public, quand la machine grippe, on doit l'adapter, et, au besoin, trouver d'autres façons de flexibiliser la main d'œuvre. Dans le secteur public, il y a une certaine sécurité d'emploi garantie, ce qui nécessite de travailler la loyauté d'autres façons. Dans le public, on a longtemps méconnu l'utilisateur des services offerts, pour ne pas dire qu'on s'en est purement et simplement désintéressé. Mais on a fini par comprendre qu'il fallait s'inscrire dans une démarche qui soit 'orientée client', même si on ne l'appelle par forcément par ce nom et qu'elle doit s'envisager avec des tonalités différentes de celles du privé...'*

### Grande hétérogénéité

Avec les réformes successives de l'État, un des enjeux pour HR Public consiste à garder une dynamique fédérale. Autre enjeu : le secteur public représente un tout très hétérogène, incluant de petites structures telles les communes et des géants comme le SPF Finances, La Poste ou encore la SNCB. *'Il se compose d'administrations à différents niveaux de pouvoir, d'entreprises publiques et d'un spectre d'entités plus ou moins dérégulées évoluant à cheval entre le non-marchand et le marchand, appuie Philippe Lenaerts. Certaines ont vocation à sortir du non-marchand, d'autres pas du tout. Il faut dès lors trouver le plus grand commun dénominateur dans tous les sujets que nous abordons.'*

Par le passé, les activités de l'association se sont surtout construites autour de thèmes qui aboutissaient à la table de discussion. *'Aujourd'hui, nous travaillons plutôt à l'aide d'un programme rythmé autour d'un fil conducteur cohérent par année, précise Luc Cooremans. Le fait qu'il y ait dans nos instances des représentants des différents types d'organisations publiques tant de Wallonie que de Flandre ou de Bruxelles, nous permet de mieux cerner les préoccupations, définir des priorités, les alimenter via des exemples d'expériences de terrain et d'apporter ainsi une véritable valeur ajoutée.'*

### Rythme de croisière

En 2014, HR Public a, par exemple, travaillé sur la thématique d'une meilleure insertion des jeunes dans le monde professionnel par la garantie jeunes. Les enseignements de ce programme ont été partagés via une publication de synthèse de belle tenue. L'année dernière, c'est le thème du bien-être au travail qui a été exploré, sans tabou : bonheur au travail, nouveaux lieux de travail, employabilité durable, burn-out, corrélation entre bien-être et performance... A nouveau, l'exercice aboutira à une publication, au premier semestre de cette année qui, elle, sera consacrée aux dimensions de la flexisécurité...

*'Un thème tel que celui-là s'inscrit parfaitement dans une autre de nos ambitions, à savoir développer une orientation internationale, note Philippe Lenaerts. Les contacts avec des DRH dans d'autres pays témoignent de préoccupations communes. Le secteur public est en mutation dans tous les pays. Il n'y a pas de sens à rester centrés sur notre village. Les Scandinaves, par exemple, ont une forte culture du service public et ils ont atteint un équilibre intéressant entre public et privé. Il y a donc un intérêt à tourner notre plate-forme vers d'autres horizons pour pouvoir comparer les solutions adoptées, les outils utilisés et les résultats obtenus.'*

HR Public a dix ans d'expérience et des points de référence sur ce qui a marché et sur ce qui a moins bien marché, reprend Luc Cooremans. *'Nous disposons d'un noyau de base, d'une structure stable, d'un modèle financier solide, d'une communication de niveau professionnel,... Bref, un rythme de croisière qui nous permet de regarder plus loin et de nous inspirer de ce qui se fait hors de Belgique.'* C'est dans cette optique que HR Public développe des contacts et partenariats avec d'autres réseaux, dont HR Square, et associations. *'Il y a des activités qui font sens à nos échelles respectives, et d'autres que nous gagnons à mener ensemble, relève Philippe Lenaerts. Par exemple nous coaliser de sorte d'adhérer à une organisation internationale de professionnels RH. Le monde est globalisé : il est essentiel de se positionner à cette échelle.'*

#### Valeur réseau

Aujourd'hui, nombres d'associations peinent à mobiliser les jeunes dont les pratiques de réseautage évoluent, à l'aune du digital notamment. Un problème moins ressenti au sein de HR Public. *'Dans toutes nos manifestations, nous accueillons des jeunes qui ont tout autant besoin d'interactions, d'échange d'informations et de partage d'expériences que les plus expérimentés, notamment parce que les nouveaux modes de travail du type télé-travail peuvent être sources d'isolement. La valeur réseau, associée au plaisir de se rencontrer et à la possibilité d'apprendre à se connaître dans d'autres contextes, reste plus présente que jamais.'*

Celle-ci est appuyée par la dynamique formative. *'Nos colloques et conférences sont des lieux où les participants viennent chercher et trouver des connaissances, explique Luc Cooremans. Ils sont construits comme des structures de formation et nous sommes très attentifs à garantir une valeur ajoutée aux participants. C'est dans cet esprit que nous allons initier cette année une formule de masterclass offrant davantage de temps et d'espace à l'interaction, aux débats, aux contacts directs avec l'intervenant.'*

*'HR Public doit aussi devenir 'secoueur d'opinions', conclut Philippe Lenaerts. Il nous faut capitaliser sur ce qui est exprimé lors de nos rencontres pour produire des notes d'interpellation à l'intention des décideurs et structures gouvernementales, voire même devenir une force de pression. A cette fin, nous allons constituer un comité d'experts, spécialisé dans la thématique développée sur l'année, permettant de nous positionner dans un rôle de think tank. Car, en filigrane se posent des questions de régulation, de statuts, d'engagement ou encore de loyauté propres au secteur. Les enjeux sont bien plus diversifiés que dans le privé où, in fine, c'est l'actionnaire qui décide.'*



Parution Juin 2016

**Editeur responsable**

Philippe Lenaerts

**Siège administratif**

Silversquare Business Club

Avenue Louise 523, 1050 Bruxelles

**Questions, demandes d'information,  
suggestions...**

n'hésitez pas à nous contacter :

**info@hrpublic.be**

**Président**

Philippe Lenaerts

**Président d'honneur**

Luc Cooremans

**Vice-Présidents**

Alex Vanderstraeten

Yves Verweyen

**Administrateurs**

Fabienne De Mortier

Frédérique Delcart

Philippe Kempinaire

Marie-Astrid Dreeze

Koen Noerens

Alain Moolens

Eric Schevenels

*Responsable financier*

Jean-Pierre Ortmans

*Communication & Partenariats*

**Partners**

> Gold Partners

**ascento**  
HR experts in talent mobility

**t** interim

**ulis**  
SOLUTIONS GRIH / SECTEUR PUBLIC

> Silver Partners

**F** **B** **F** **D** **R** **A**  
FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

> Media Partners

**HR.SQUARE**  
Recherche et recrutement de talents en HR