



Rapport d'activités 2016



Luc Cooremans

Président

Le mot du Président.

Chers membres et amis de HR public,

J'ai le plaisir de vous présenter notre programme 2017 qui se développe autour du thème NWOW & HR Digital.

La conférence de rentrée – février à Bruxelles – aura pour thème « The future of work » l'importance de l'économie digitale et son impact sur l'organisation du travail.

Ce thème sera largement repris et développé en mars et juin lors de deux colloques, l'un à Liège – Château de Colonster – « Les enjeux HR de la digitalisation » en collaboration avec le professeur François Pichault (ULg), et l'autre à Louvain – UBI Center – « Les modèles d'organisation » en collaboration avec la KUL.

La conférence de septembre se tiendra à Bruxelles, le sujet sera annoncé sur notre site avant les vacances d'été.

En octobre nous vous proposerons une rencontre sur le thème « Donner du sens à la transformation digitale et comment l'accompagner ? ». Regards croisés sur trois expériences, trois témoignages l'un du secteur public, l'autre du non-marchand et le dernier du secteur privé.

Notre programme se terminera en novembre sur le thème « La transformation, digitalisation et robotisation... la vision européenne des syndicats et des partenaires sociaux européens et belges »

Par ailleurs, je vous invite à découvrir notre nouveau site, nous l'avons voulu plus accessible et plus convivial. Merci de nous communiquer vos remarques et commentaires à info@hrpublic.be.

Consultez -le régulièrement pour vous tenir informés des développements de notre programme annuel, de nos activités et autres initiatives que nous prendrons au cours de l'année tant dans le cadre de nos collaborations académiques que dans la mise en place de collaborations nationales et/ou internationales.

Philippe Lenaerts a souhaité, pour des raisons personnelles, être déchargé de la présidence de notre association, et le conseil d'administration m'a réélu à la présidence. C'est pour moi un grand honneur et c'est aussi avec un grand plaisir que je me mets au service de HR public. Je remercie Philippe d'avoir accepté la vice-présidence et de continuer ainsi à travailler à nos côtés.

Je vous souhaite une excellente année HR Public.

Luc Cooremans

Président



Philippe Lenaerts

Vice-Président

Synthèse et bilan de notre programme 2016



Le programme 2016 a poursuivi l'analyse des tendances du NWOW, ou le nouveau monde du travail. Après avoir examiné les états et les conditions du « Bien-être au travail » dans le contexte des mutations en cours, il s'agissait cette fois d'approfondir le cadre et les conditions mêmes du travail, à savoir ce que l'on appelle la « flexicurité ». Pour rappel, la Commission Européenne a énoncé en 2007 les principes d'une politique commune de « flexicurité » en tant que « stratégie intégrée visant à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail ».

Fort de ce constat, HR Public a dès lors décidé d'aborder ce thème brûlant d'actualité et en pleine évolution, dans toutes ses dimensions : le cadre général, la sécurisation des parcours, la mobilité des talents, et enfin la question du leadership.

MASTERCLASS • 17 février 2016 • Bruxelles



Flexicurité & NWOW

Quid en Belgique? (Fr)
Prof. Jean-François Orianne – Ulg

Best practices in Europa? (NI)
Prof. dr. A.C.J.M (Ton) Wilthagen
Univervisiteit Tilburg

Avec le soutien du SPF Economie

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

► Le cadre général

Le programme fut ouvert le 17 février 2016 en accueillant le **Professeur Dr A.C.J.M (Ton) WILTHAGEN** de l'Université de Tilburg et référence en Europe en matière de « flexicurité » et le **Professeur Jean-François ORIANNE** de l'Université de Liège sous la forme d'un « Masterclass », exposés suivi d'un débat avec les participants et orchestrés par deux modérateurs, en l'occurrence **Christophe Lo Giudice** et **Timothy Vermeir** de HR Square.

Le **Professeur Ton Wilthagen** nous expliqua d'abord le concept et ses multiples dimensions (flexibilité interne, externe, fonctionnelle...) tout en l'illustrant par les différents modèles existant en Europe (Danemark, Pays-bas...). Signalons en passant que la Belgique est mal positionnée à cet égard (la suppression des périodes d'essai n'améliorant pas la situation...). Il nous proposa un instrument de mesure (Work Ability Index), souligna l'importance de combiner les compétences générales et plus spécifiques (T-shape) et mit enfin l'accent sur la formation, de l'éducation à la formation continue.

Le **Professeur Jean-François Orianne, sociologue et spécialisé en sociologie du travail et collaborateur à l'Observatoire Social Européen**, analysa de son côté le concept général et sociétal du point de vue des différentes institutions et sur base de multiples entretiens pour se focaliser ensuite sur le contexte spécifique de la Belgique.

COLLOQUE • 21 avril 2016 • Louvain



Flexicurité & NWOW

La mobilité des talents dans le secteur public : mythe ou réalité?

En collaboration avec t-groep, Ascento et t-interim

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

Organisé à Louvain, à la ProvincieHuis et en collaboration avec Ascento & t-interim, ce colloque s'est plus particulièrement concentré sur les dimensions de la flexibilité fonctionnelle et organisationnelle, avec l'employabilité comme fil rouge.

Ce fil rouge, **Nele De Cuyper et Kristien Philippaers de la Faculté Psychologie et Pédagogie de la KUL** l'ont très bien analysé et évalué sur le terrain de l'Administration Flamande (Vlaamse Overheid) au travers d'une matrice « employabilité » reprenant les indicateurs « bien-être » (au profit des travailleurs), « performance » (au profit de l'employeur) et « mobilité » (au profit des deux parties) en fonction des deux axes que sont la flexibilité interne ou externe. Une des conclusions de cet exercice conduisit à constater que dans les deux cas et pour peu que l'on soit stimulé et accompagné, on gagne en vitalité et créativité.

Pour ce colloque, les témoignages qui suivirent ne firent qu'enrichir l'exposé académique :

« Les défis de l'employabilité sur le terrain » par **Kurt Van Raemdonck, Directeur P&O au SPF Finances** : « De profondes mutations sont en œuvre au sein de cette administration de plus de 30.000 fonctionnaires : beaucoup de départs à la pension, recentralisation des activités, et donc reconfiguration des structures de fonctionnement. Ceci engendre notamment une nouvelle culture d'organisation ». L'orateur insista sur le fondement de cette nouvelle culture, à savoir, la confiance et en nous rappelant que la centralisation impacte sur la distance domicile-lieu de travail pour nombre de collaborateurs.

En conséquence, le SPF Finances organise le travail à distance : télétravail, travail à domicile, travail au sein de « satellites ». Résultats ? En 3 ans, près de 250.000 journées de travail à distance, et une baisse significative de l'absentéisme !

Mais pour cela, il faut réinventer le leadership, accompagner et former les managers et mettre l'accent sur le développement des compétences tout en veillant sur le maintien du bien-être.

En conclusion, pour **Kurt Van Raemdonck**, le grand défi qui suivra c'est le redéploiement des collaborateurs sous la pression de la digitalisation du travail. A suivre donc...

« Aperçu des meilleures pratiques de la mobilité interne » par **Stéphanie De Wulf, Responsable du département recrutement et sélection de l'Administration flamande (AGO)** et qui prôna la mobilité à tous les niveaux, tant individuelle qu'organisationnelle. Reclassement, réintégration, stages d'essai, entretiens de réorientation de carrière représenteront les nouveaux outils de management qui nécessiteront ici aussi une nouvelle culture basée sur l'écoute, la transparence et la confiance... La culture du statut et des normes s'estompe pour faire place à la culture de la compétence et de projets.

« L'intégration flexible des collaborateurs » par **Saskia De Beucker, Responsable du personnel à la Ville de Louvain**. Ici aussi, c'est le management de la mobilité et de la flexibilité « positive » qui prime. Les maître-mots sont motivation et engagement. A ces conditions, le personnel peut piloter sa carrière avec le soutien des RH.

Par ailleurs, la ville de Louvain n'hésite pas à recourir à la flexibilité des effectifs via l'intérim lorsque le besoin s'en fait sentir, jusqu'à recruter des étudiants étrangers... Mais ces collaborateurs provisoires ont toutes leurs chances d'être durablement intégrés par la suite.

COLLOQUE • 1 juin 2016 • Liège



Flexicurité & NWOW

La mobilité des carrières : réflexions et initiatives

En collaboration avec le SEGI et l'ULg

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

Ce colloque, organisé à Liège en collaboration avec le SEGI et l'ULg dans le cadre prestigieux du Château de Colonster, était plus spécifiquement consacré aux nouvelles formes de sécurisation des parcours professionnels sous la présidence magistrale du **Professeur François Pichault, directeur du Lentic**. Par sécurisation des parcours professionnels, on entend dans son sens le moins restrictif, une continuité de l'expérience et des droits par-delà la diversité des statuts et l'instauration de passerelles entre les différentes situations de la vie active : comme le souligna le **Professeur François Pichault**, les transitions professionnelles via des formes d'emploi atypiques posent cependant beaucoup de questions en termes de continuité de revenu, de développement des compétences, d'accès à la sécurité sociale, d'inclusion dans le dialogue social, etc. De telles évolutions concernent aussi bien le secteur privé (marchand et non marchand) que le secteur public lui-même.

L'exposé académique du **Professeur François Pichault** dressa un inventaire remarquable sur les parcours de carrières professionnels, accompagnés et nomades en analysant les statuts transitoires et/ou intermédiaires entre celui de salarié et de l'indépendant, leurs composantes et leurs conséquences.

Les témoignages qui suivirent laissèrent découvrir des expériences à la fois dignes d'intérêt et forçant la réflexion sur de nouvelles possibilités de travail:

« La mobilité des carrières, réflexions et initiatives » par **Malvina Govaert, Directrice générale de la fédération des CPAS de l'UCVW**, qui posa d'abord une question de départ : « Comment est-il possible de faire ENCORE plus avec ENCORE moins ? » Sa réponse et la solution relèvent à la fois de l'audace et du bon sens.

La mise en commun du personnel, la mise à disposition de personnel, les « clusters » - organisation + partenariat- ...basés sur des dispositions légales ou/et réglementaires qui mériteraient d'être approfondies pour optimiser ces types de démarches.

« Talent exchange » par **Sonia Mendoza, conseillère au SPF Mobilité et Transports**, mit davantage l'accent sur le partage des compétences – soutenu par une plateforme internet, dont LinkedIn... dans une structure de réseau basée sur la collaboration, la responsabilisation et l'échange de bonnes pratiques.

Si ces pratiques ont le grand mérite d'exister, elles doivent être mieux encadrées non seulement par la loi mais aussi par de nouvelles références, en termes d'éthique et de principes. **Fabienne De Mortier, Directrice Générale Adjointe à la Fédération Wallonie Bruxelles** le rappela utilement en commentant la nouvelle charte en vigueur au sein de « Talent Exchange » en explicitant notamment les principes de partage et d'apprentissage mutuel.

CONFÉRENCE • 23 septembre 2016 • Bruxelles



L'autorité 2.0, quelle légitimité?

Avec le soutien du SPF P&O

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

Pour notre Conférence de rentrée nous avons accueilli le **Professeur Alain Eraly du Centre d'Etudes Politiques et Administratives de l'ULB (CEPAP)**. Le thème de la « flexicurité » aurait en effet été incomplet si l'on n'avait pas abordé le sujet de l'autorité ou du leadership.

Et le **Professeur Alain Eraly** est bien le spécialiste en la matière ! Il analysa d'abord les symptômes de la crise de légitimité: les réorganisations permanentes, l'émergence des structures en réseau, l'estompement des normes, le manque de vision, le manque d'exemplarité, etc... et recadra l'autorité dans son « bon » contexte, à savoir la bonne distance tant cognitive, que sociale et affective. Il émit des doutes sur les approches de « l'entreprise libérée » et sur le « management bienveillant ou le leadership empathique » ...Et pourtant si l'autorité n'a jamais été aussi précaire, elle n'a jamais été aussi nécessaire.

En savoir plus ? www.hrpublic.be

« L'autorité n'a jamais été si précaire, mais elle est jamais plus que nécessaire » - Christophe Lo Giudice
- HR Square N°14

CONFÉRENCE ● 6 Décembre 2016 ● Bruxelles



L'impact de la digitalisation dans l'administration publique

Laurent Hublet-Expert de l'Agenda Numérique
au Cabinet du Ministre Alexander De Croo

Avec le soutien du SPF Économie

HR Public | Sharing Knowledge and Experience

► Conclusions:

Le fil rouge de cette année 2016 est bien loin d'être épuisé !

Ce pourquoi nous avons décidé de le prolonger dans le cadre du thème de fond qu'est le « NWOW » - nouveau monde du travail - pour notre programme de l'année 2017 et qui fut dévoilé lors de notre dernière conférence 2016, une occasion aussi d'accueillir **Laurent Hublet, Expert de l'agenda numérique auprès du Ministre Alexandre De Croo**, qui nous détailla plus précisément l'impact de la digitalisation sur les administrations publiques.

En effet, l'un des vecteurs principaux du nouveau monde du travail et bien une flexibilité (choisie...) et c'est bien la digitalisation qui non seulement efface les notions de temps et de lieu du travail mais aussi remet en cause les métiers et donc les carrières. Nous vivons une période transitoire et sommes à la recherche de nouvelles références....

Ceci étant, la structure des conférences et colloques de HR Public commence à prendre sa vitesse de croisière : exposés académiques et témoignages sur les bonnes pratiques. Les évaluations très positives des participants témoignent de notre succès et nous nous attacherons toujours à tenir compte de leurs conseils et suggestions, notamment plus d'interactivité, donc davantage de place aux « questions réponses ».

En savoir plus ? www.hrpublic.be

« Le digital nous amène à revoir nos schémas mentaux » - www.hrpublic.be - Christophe Lo Giudice
- HR Square N°15

Comme pour les 2 années précédentes, HR Public publiera une synthèse documentée et commentée du programme 2016 dans le courant du deuxième semestre 2017.



Sharing Knowledge and Experience

Parution Juin 2017

**Editeur Responsable :
Luc Cooremans**

**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
Luc Cooremans**

**Vice-Président
Philippe Lenaerts**

**Administrateurs
Inge Deblaere
Fabienne De Mortier
Anne Gilles
Philippe Kempinaire
Alain Molens
Pierre Perot
Emmanuelle Rappe
Dirk Vandendriessche
Yves Verweyen**

**Eric Schevenels
Responsable financier**

Jean-Pierre Ortman

Partners

> Gold Partners

ascento
HR experts in talent mobility

t interim

ulis
SOLUTIONS GRH / SECTEUR PUBLIC

> Silver Partners

WB FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

> Media Partners

HR.SQUARE Ministère des Ressources du Travail et de la GM