



Rapport d'activités 2018



hr public
Sharing Knowledge and Experience

En 2018, le programme de l'année se développait sur le thème “**VUCA**”: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

Ces différents aspects ont été développés et présentés par quatre universités partenaires :

- Université de Liège : “Complexity”, le Professeur François Pichault
- Antwerp Management School : “Volatility”, la Professeure Peggy De Prins
- Katholieke Universiteit Leuven : “Uncertainty”, la Professeure Nele De Cuyper
- Université Libre de Bruxelles : “Ambiguity”, la Professeure Marie Göransson

Les programmes proposés développaient trois approches :

1. Académique
2. Regards vers ce qui se passe ailleurs
3. Expériences/témoignages du terrain

Par ailleurs, les Directions Ressources Humaines du secteur public se sont retrouvés à participer à un séminaire de réflexion sur le rôle, les enjeux et défis du DRH dans un monde incertain, complexe, volatil et ambigu.

Ce séminaire – qui s'est déroulé en deux temps et qui a fait l'objet d'un “white paper” – fut dirigé et animé par le professeur Laurent Taskin (UCLouvain/Louvain Management School).

22 mars 2018 – Louvain-la-Neuve

SEMINAIRE : Groupe de réflexion (1ère étape)

“DRH dans le service public demain: rôles, enjeux et défis”

C'est au sein de l'Hôtel ibis Styles Louvain-la-Neuve que le professeur **Laurent Taskin**¹ proposait aux DRH de se réunir pour deux groupes de réflexion autour des questions de l'évolution des pratiques RH au sein des organismes du service public.

Ces réflexions se sont organisées en deux étapes.

L'objectif était d'échanger entre professionnels, de communiquer sur les rôles, enjeux et défis RH de demain afin de parvenir à définir au mieux les profils de recrutement et de fonctions des travailleurs de demain.



COLLOQUE

27 AVRIL 2018

LIEGE



Vers la décomplexification ?

Le 27 Avril de 9h30 à 15h30
ULg – Château de Colonster

Prof. Pichault et F.Fox / ULG

HR Public

Sharing Knowledge and Experience

Le 27 avril, au château de Colonster situé à Liège, avec la professeure **Fanny Fox**² et le professeur **François Pichault**³, HR Public organise le premier colloque de l'année, avec l'aide de l'ULiège et de SEGI notre sponsor.

L'Université de Liège a abordé avec ses invités une réflexion sur cette "Complexité" de nos structures et de nos organisations face à ce besoin d'évolution rapide et d'agilité.



Vers la décomplexification?

Conditions de succès dans le secteur public.

L'environnement des organisations publiques est devenu de plus en plus complexe: l'enchevêtrement des différents niveaux de réglementation (européen, fédéral, régional, etc.), les réformes successives entreprises dans le cadre du New Public Management, la digitalisation croissante de la relation administrations/citoyen, les défis de libéralisation et de la mise en concurrence, le développement des partenariats public-privé, la montée des exigences de qualité de la part des citoyens, etc. sont autant de sources de complexité croissante.

La tentation pourrait être de répondre à cette complexité externe par une organisation interne de plus en plus sophistiquée. Pourtant, de manière assez paradoxale, c'est parfois le contraire qui se produit: certaines de nos organisations publiques se sont en effet engagées dans la voie d'une simplification radicale de leurs modes de fonctionnement, en s'éloignant des lourdeurs de la bureaucratie weberienne.

On ne le sait pas assez: nos SPF sont souvent cités en exemple à l'étranger pour le développement en leur sein des principes de l'entreprise libérée et des "New Ways of Working" (NWOW). Certains organismes publics ont par ailleurs imaginé et mis au point des modes de fonctionnement très autonomes et très souples pour mieux accomplir leur mission. D'autres encore ont développé la décentralisation de leurs structures en vue d'une plus grande proximité avec les usagers.

La journée d'étude organisée par HR Public envisage de faire le point sur ces diverses initiatives de décomplexification et surtout sur la manière de les initier...

Les expériences présentées seront analysées sous l'angle du change management, avec une attention particulière aux difficultés rencontrées, à la manière de les surmonter, aux essais et erreurs réalisés, etc.

Nul doute que ces expériences inspireront les responsables d'organisations publiques désireux de faire face, de manière dé-complexifiée, aux défis d'un environnement de plus en plus complexe.



Thierry Binot⁴ introduisit le colloque en posant la question : *VUCA ou comment "gérer l'ingérable" ?*

Fanny Fox se pencha sur *la nécessité de penser le processus de changement derrière l'idéal affiché de décomplexification.*



Une fois dans le vif du sujet, trois intervenants dont **Pascale Delcomminette⁵**, **Quentin Druart⁶** ainsi que **Pierre Perrot⁷**, issus d'organismes du secteur public ont proposés aux participants une étude de cas bien précis.



Une fois la matinée terminée, la seconde partie du colloque s'est focalisée sur deux approches :

- Un point de vue syndical sur la décomplexification par **Paul Desacco**⁸ et **Laurent De Cooman**⁹



- Une approche philosophique par **Lambros Couloubaritsis**¹⁰ : “La simplicité comme réponse au défi de la complexité”.



Cette journée s'est ponctuée par l'intervention du professeur François Pichault en effectuant une synthèse de manière remarquable.



Ce colloque a connu – comme d'habitude en ce lieu et avec ces partenaires – un très grand succès. Et le contenu fut à la hauteur de ce splendide environnement.

Toutes les interventions furent riches en enseignements et éclairages multiples des enjeux concernés.



15 mai 2018 – Louvain-la-Neuve

SEMINAIRE : Groupe de réflexion (2ème étape)

“DRH dans le service public demain: rôles, enjeux et défis”

La seconde étape de notre séminaire s’est déroulée dans les mêmes conditions que la précédente si ce n’est qu’en fin de journée, tous les participants devaient remettre une synthèse de leur travail au professeur **Laurent Taskin**.

Les conclusions de ces groupes de réflexion feront l’objet d’un “*white paper*”.



CONFÉRENCE

25 septembre 2018

Bruxelles

LOGIC



L'ambiguïté:
une bonne nouvelle !

11h30 - 14h00

Luc de Brabandère

Fédération Wallonie-Bruxelles
Boulevard Léopold II, 44 à B-1080 Bruxelles

HR Public

Sharing Knowledge and Experience

Après avoir annulé le colloque sur la « Volatilité », prévu le jeudi 31 mai à Anvers, en raison d'un nombre trop limité de participants, HR Public proposa pour la rentrée de septembre, une conférence sur l'ambiguïté animée par **Luc De Brabandere**¹¹ dont voici quelques passages :

- *“La volatilité, l'incertitude et la complexité caractérisent le monde d'aujourd'hui”.*
- *“Elles sont croissantes et nous obligent à repenser beaucoup de choses”.*
- *“L'ambiguïté par contre n'est pas dans le monde, elle incarne la liberté qui est la nôtre dans la perception que nous avons du monde”.*
- *“L'ambiguïté est une bonne nouvelle, car elle ouvre le chemin de la créativité et de l'innovation”.*



COLLOQUIUM

8 November

LEUVEN



UNCERTAINTY

Jobonzekerheid en employability

8 November

Prof. Nele De Cuyper
Prof. Hans De Witte

KU Leuven

Hotel Novotel Leuven Centrum
Vuurkruisenlaan 4 | 3000 Leuven

HR Public

Sharing Knowledge and Experience

L'incertitude et l'imprévisibilité croissantes de ce que nous réserve l'avenir nous obligent à mieux comprendre le contexte. Un exercice difficile...

Au cours de ce colloque, HR Public, en collaboration avec Ascento et Agilitas, discutera plus en détail de l'incertitude au sein du VUCA.

En raison du manque de prévisibilité, le résultat attendu des actions devient incertain.

La relation de cause à effet devenant de plus en plus diffuse, les conséquences ne peuvent plus être prédites avec précision.

Cependant, une question ne cesse de revenir sur toutes les lèvres :

"Comment les employés et les organisations du secteur public font-ils face à cette situation ?".

C'est la tâche qui a été confiée aux professeurs **Nele De Cuyper**¹² et **Hans De Witte**¹³ ainsi qu'aux autres intervenants.



Bart Mortier¹⁴ avait pour mission de démarrer le colloque.

Il nous proposa une déclinaison différente de ce que nous connaissions des lettres VUCA :

- Volatility ==> **V**ision
- Uncertainty ==> **U**nderstanding
- Complexity ==> **C**larity
- Ambiguity ==> **A**gility



Plus tard dans la matinée, deux intervenants nous ont livrés leurs expériences. **Sven De Haeck**¹⁵ prit la parole en premier et donna la nouvelle vision de la sécurité d'emploi à la sécurité de carrière au sein de la VDAB.



Dominique Capelle¹⁶, quant à lui, répondait aux questions sur la préparation aux défis futurs, ainsi que la façon dont les employés feront face à ces changements et à l'incertitude.



Anja Neyt¹⁷ nous a fait part de l'expérience d'Ascento en tant que facilitateur des itinéraires de mobilités au sein du gouvernement.





C'est en fin d'après-midi que **Bart Mortier** ait mis un point final à notre avant-dernier colloque en y apportant la conclusion.

COLLOQUE

07 Décembre 2018

BRUXELLES



La GRH publique: l'ambiguïté des dispositifs,
de leur dénomination à leur pratique.

07 Décembre
9h00 - 16h00

ONE - Chaussée de Charleroi 95, B-1060 Bruxelles

Marie Göransson ULB - Ann Lenaerts ULB
Fabienne De Mortier pour HR Public

HR Public

Sharing Knowledge and Experience

C'est dans les bureaux de l'ONE que cette journée de conférence clôtura le cycle "VUCA" et portait spécifiquement sur le thème de l'Ambiguïté en GRH.

L'Ambiguïté se réfère à la réalité à *double sens*, menant à de *mauvaises conclusions* et *occultant les causes réelles*.

La GRH baigne dans l'ambiguïté que ce soit dans son discours, dans les dispositifs qu'elle met en œuvre, dans les modes d'organisation qu'elle prône ou dans les finalités qu'elle annonce.

Des experts issus des différents niveaux de pouvoirs et actifs dans le secteur public sont venus témoigner.

Ce dernier colloque fut piloté par deux professeures de l'Université Libre de Bruxelles :
Marie Göransson¹⁸ et **Ann Lenaerts**¹⁹.



Parmi nos nombreux intervenants qui se sont suivis, durant la matinée, afin d'exposer leurs propres expériences relatives à leurs pratiques d'évaluation du personnel, nous avons compté sur la présence de **Laura Szabo**²⁰ expliquant "le passage des Cercles de développement au Cycle de l'évaluation".



Ce fut au tour de **Dirk Leonard**²¹ de nous raconter sa propre expérience pour la ville de Bruxelles.



Stefanie Gheyle²² termina donc la première partie de notre conférence avant de passer au débat d'après-midi.



A travers leurs discours, nous avons pu constater que les évaluations récurrentes et formalisées des travailleurs cédaient progressivement leur place à des pratiques de feedback réguliers, pour lesquels managers comme travailleurs doivent être formés.

L'après-midi était dédiée aux dispositifs NWOW, très en vogue actuellement. Cette nouvelle tendance influence trois aspects fondamentaux de la conception du travail, les « 3 B » :

- **Bricks** désigne l'espace spatio-temporel de travail qui connaît d'importantes évolutions (par ex : non-assignation des postes de travail, introduction du télétravail...)
- **Bytes** en lien avec l'utilisation croissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le cadre du travail (par ex : virtualisation de la relation interpersonnel, digitalisation des documents, partage des informations et ressources de travail sur des plateformes en ligne...)
- **Behaviour** introduisant des nouveaux modes de pensée managériale, notamment par le biais du management participatif, ou par l'entreprise libérée, ou encore par l'« empowerment » des travailleurs.

Avant de passer au débat ainsi que la synthèse, trois intervenants étaient venus présenter l'évolution de ces pratiques de NWOW dans leur organisation.

La première, **Fabienne De Mortier**²³, nous racontait “le parallèle avec l'expérience de l'implantation du télétravail et les difficultés de gestion du management”.





Puis, **Frédéric Fontaine**²⁴ expliquait *“l’expérience de flexibilisation de l’espace et du temps de travail, déménagement dans un espace ouvert et passif – écart entre discours et pratique”*.

Gilles Custers²⁵, quant à lui, se penchait sur *“les entreprises libérées: qui prend les décisions, comment coordonner les équipes ?”*.



RÉFÉRENCES DU RAPPORT:

- (1) Louvain School of Management, UCLouvain
- (2) HEC Management School, ULiège
- (3) HEC Management School, ULiège
- (4) ULiège
- (5) CEO de l'AWEX et Wallonia Brussels International (WBI)
- (6) SPF Mobilité, Directeur P&O
- (7) Le FOREM, Directeur général support
- (8) CSC
- (9) CGSP
- (10) Docteur en philosophie, ULB
- (11) Philosophe d'entreprise, auteur, enseignant et co-fondateur de Cartoonbase
- (12) KULeuven
- (13) KULeuven
- (14) Business Manager Public Ascento
- (15) VDAB, Directeur Strategie
- (16) VDAB, Directeur OO&O
- (17) Senior consultant Ascento
- (18) Professeure, Présidente du jury du Master en GRH, Co-directrice du Master en Administration publique, ULB
- (19) Professeure, Faculté de Philosophie et Sciences sociales, ULB
- (20) SPF Intérieur
- (21) Ville de Bruxelles, DRH
- (22) Ville de Gand, DRH adjointe
- (23) Responsable du Service général de la GRH chez Communauté française, Fédération Wallonie-Bruxelles
- (24) Bruxelles Environnement, Directeur Général
- (25) Directeur général de la commune de Pont-à-Celles

Parution Mars 2019

Rédaction du Rapport

Simon Ince

Mise en Page

Benjamin de Bruijne

Photographies et Partenaires Médias

Simon Ince / HR Public

Thierry Binot / ULiège

Christophe Lo Guidice / HR Square

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

hrpublic.be

**Vous trouverez des documents
complémentaires relatifs aux activités 2018 sur :**

<https://hrpublic.be/infotheque-2018>