



# Rapport d'activités 2017

Le programme 2017 s'inscrivait dans la prolongation de notre thème pluriannuel : le NWOW, ou le nouveau monde du travail. Le thème de la digitalisation abordait ce monde du travail dans le cadre de son vecteur principal de transformation.

En effet, l'informatique, internet et les réseaux sociaux remettent en cause les bases et les repères du travail : le temps, le lieu, et donc l'organisation et les processus, et enfin le management, le lien de subordination, et le cadre légal, bref les définitions traditionnelles de l'emploi.

Nous avons donc construit le programme autour des enjeux de la digitalisation, de son impact sur les modèles d'organisation et de management, et des nouveaux rôles des partenaires sociaux. Un représentant de l'OCDE nous a esquissé l'avenir du travail digital, et un sociologue a tenté de donner du sens à cet univers digitalisé. Un programme à la fois complet et ambitieux donc.

Autant les événements du premier semestre semblent avoir répondu aux attentes, autant la suite du programme fut plus difficile.

En effet, le 2e semestre fut bouleversé à la suite du décès brutal de Jean-Pierre Ortmans, coordinateur des programmes.

Je profite de l'occasion une fois encore pour rendre hommage à son dévouement, son efficacité, et son talent relationnel unanimement reconnu.

Le fonctionnement d'une organisation ne peut pas dépendre d'une personne, même si celle-ci est très compétente.

C'est la brutalité de l'évènement, à la veille de la rentrée de septembre, cumulée avec les problèmes techniques d'accès à la base de données qui ont contraint HRPUBLIC de reconstituer en partie la suite du programme pour 2017, et notamment son calendrier.

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



Le programme est ouvert le 6 décembre 2016 par **Laurent Hublet** (1), représentant du ministre Alexander De Croo, qui nous décrit la situation, le positionnement et les objectifs de la digitalisation au niveau de la Belgique et des services publics.

D'emblée, nous sommes rassurés sur le positionnement de la Belgique, classée 5e sur 28. Il confirme que les pouvoirs publics allaient connaître une transformation accélérée – déjà en cours-, et que le gouvernement rentrerait progressivement dans une culture plus ouverte en matière de gestion de données, à savoir une culture « open data ». Pour ce faire, le cadre légal devra également s'adapter au contexte digital.

Conférence | 06 mars 2017 | Bruxelles



## The Future of Work

Edwin Lau - Division Head

OECD

En collaboration avec le SPF P&O

HR Public | Sharing Knowledge and Experience



Le 6 mars 2017, **Daniel Gerson\***, chef de projet pour les services publics auprès de l'OCDE, nous a également parlé de l'avenir du travail numérique dans le secteur public mais dans un contexte plus large, celui de l'OCDE. De manière générale, il nous met en garde : la digitalisation (ou numérisation) peut mener à tout et son contraire : une société dystopique, ou utopique ? Le mot-clé, c'est trouver l'équilibre dans une société davantage ouverte, mais à condition d'avoir les capacités et les compétences nécessaires pour résoudre les problèmes et gérer les projets complexes... Dans ce contexte, selon Daniel Gerson, la digitalisation réduira probablement les besoins en généralistes et augmentera sans doute le nombre de spécialistes. Il nous propose une « caisse à outils » (2)

\* Monsieur Edwin Lau, empêché le 6 mars, a délégué son collègue Daniel Gerson

COLLOQUE

| 30 mars 2017 |

Liège



## Les enjeux HR de la digitalisation

En collaboration avec le Segi et l'ULg

HR Public

| Sharing Knowledge and Experience

Le 30 mars 2017, au château de Colonster situé à Liège, avec la professeure **Fanny Fox** (3) chargée de recherche à l'ULiège comme présidente de session, HR Public organise le premier colloque de l'année, avec l'aide de l'ULiège et de SEGI notre sponsor.

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.

### • LES ENJEUX:

Le professeur **Gérard Valenduc**, UCLouvain, (4) introduisit le débat d'une manière magistrale en posant les bonnes questions : la recherche d'un équilibre entre l'homme et la machine, les statuts actuellement inadaptés de salarié et d'indépendant, (par exemple : le lien de subordination), l'économie de plateforme (le prosommateur)... enfin, notamment cette considération : *la disparition des emplois ? Ce sont surtout les métiers qui changent, et les emplois qui restent..*



• **LES MÉTIERS, LES COMPÉTENCES ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE:**



**Christine Thiran**, DRH à la RTBF (5) et **Fabrice Massin** (6) ajoutent une démarche à la fois concrète et optimiste en intitulant leur intervention « *la transformation digitale, une opportunité unique pour l'entreprise* » et en insistant sur le fait que l'important dans la transformation numérique, ce n'est pas la technologie mais la culture (7), que *dorénavant il faut devenir acteur de son développement au lieu de s'inscrire dans des carrières prédéfinies*.

Dans ce sens, les processus les plus impactés par la digitalisation sont la formation et l'administration avec une culture d'intelligence collective.



• **LA MISE EN OEUVRE POLITIQUE:**

**Sébastien Reinders**, (8), Agence numérique de Wallonie, nous présente les grandes lignes de la stratégie numérique de la Wallonie sous le titre « *Digital Wallonia* ». Cette stratégie comprend 5 thèmes, 23 axes et 50 mesures. Retenons-en les deux objectifs principaux :

1. développer la culture de la donnée et mettre en œuvre une stratégie d'ouverture des données publiques ;
2. développer une e-administration à haute valeur ajoutée. Enfin, une réflexion qui mérite « réflexion » : « *remplacer l'homme par un robot peut créer de l'emploi* ».



- **L'HÔPITAL DIGITAL:**

**Benoit Degotte et Valérie Maréchal** (9) du CHR de la Citadelle (Liège) ne sont pas moins percutants dans leur intervention intitulée « *les enjeux RH de la digitalisation dans les hôpitaux* » : refonte des processus, création d'un centre de compétences de business intelligence, intégration de robots « *auxiliaires* » du personnel, bref un aperçu de l'hôpital du futur.

- **VISION ET MISES EN GARDE SYNDICALES:**



**Michel Meyer**, FGTB, (10) et **Christine Bouché**, CSC, (11) nous mettent cependant en garde, et à juste titre. S'il y a des opportunités à saisir comme l'augmentation des échanges collaboratifs, et l'accès à plus d'autonomie, il faut prendre garde à la perte de maîtrise des processus ( comment passer d'une organisation fonctionnelle en organisation-réseau ? ), la disparition des emplois peu qualifiés, de certains métiers, les inégalités, l'estompement du droit du travail... A méditer, rapidement.



• **LA SYNTHÈSE:**

La professeure **Fanny Fox** réussit à retirer la « *substantifique moelle* » de celle fournie en termes de constats et de matières à réflexion : le monde du travail digital constitue une réalité protéiforme qui dépasse les frontières spatio-temporelles, et voit l'émergence d'une économie de plateformes collaboratives dans une nouvelle culture de « *concuralliance* », mais aussi de perte de sens entre individualisation versus dualisation. Fanny Fox plaide pour une digitalisation humaine. Avec ce colloque, tout semblait avoir été dit mais le programme étant ambitieux, HR Public réitéra ce succès avec son deuxième colloque de l'année, à Louvain, le 8 juin.



COLLOQUE

| 08 Juin 2017

| Louvain



## L'ère du digital : Modèle d'organisation et impact sur le management

En collaboration avec Ascento & t-interim

HR Public

| Sharing Knowledge and Experience

Si les enjeux de la digitalisation sont toujours au centre des préoccupations, l'accent est mis davantage sur l'organisation et le management, comme le précise le titre.



### • TRANSFORMER LES ORGANISATIONS:

Le professeur **Geert Van Hootegem**, Université de Gand (12), spécialiste des mutations organisationnelles, nous démontre la nécessité de revoir les concepts d'organisation dans un monde à la fois volatile, incertain, complexe et ambigu (cf. : notre programme 2018) et dont la démographie vieillit lentement mais sûrement (25% de la population aura plus de 65 ans en 2030). En synthèse, il faut revoir les fondations et miser sur des équipes plus autonomes.

### • SMARTCITY ET SMARTWORKERS:

**Goele Haest**, DRH à la Ville d'Anvers (13), mise sur la ville intelligente où les travailleurs connectés sont numériquement accessibles et disponibles en fonction des besoins de leur fonction. L'outil de travail, c'est le smartphone. Dans ce sens, les guichets vont disparaître progressivement.



• **LE CHANGEMENT DANS LA CONFIANCE, L'AUTONOMIE AVEC DU SENS:**



**Véronique Lagrange**, SPF Mobilité et Transports (14) fournit une analyse objective et honnête du processus de transformation dans son organisation. Tout d'abord, les 3 démarches de base :

1. repenser l'environnement du travail en termes d'ouverture, de lumière, de convivialité ;
2. repenser les relations sociales en termes de liberté, et de confiance ;
3. repenser la relation par rapport au temps et à l'espace en termes d'autonomie.

Mais elle tire aussi les leçons de cette première phase d'expérimentation :

1. davantage insister sur la vision et les valeurs tout au long du projet ;
2. il faut plus de communication et elle doit être plus diversifiée ;
3. plus de soutien du management ;
4. enfin, lié au premier point, donner du sens à ce que l'on fait.

• **LES NOUVELLES COMPÉTENCES:**



**Ann Van Nooten**, VDAB, (15) insiste sur la transformation des métiers, et donc des compétences. Elle cite 12 compétences cardinales, comme par exemple, le raisonnement numérique, le raisonnement critique, la capacité créative, le bon sens communicatif dans l'utilisation des médias.

- **ORWELL « REVISITÉ » :**



**Gerli Jõgi**, représentante de l'Estonie (16), nous parle de son pays, de son administration et de son département des finances dans un contexte complètement numérisé, voire « Orwellien ».

Trois exemples : les élections sont organisées sur internet, on peut créer une entreprise en 3h, avec la puce insérée dans la carte d'identité, les citoyens ont accès à tout leur dossier administratif, dont la santé via « l'internet x-road », sorte d'énorme base de données qui rassemble toutes les informations utiles pour le citoyen.

Elle nous assure que le système est sécurisé. Notons au passage que le personnel administratif de son département a diminué de près de la moitié en moins de 15 ans. Est-ce un problème ? Non, car le taux de chômage se situe en deçà de 2%.

CONFÉRENCE | 13 Septembre 2017 | Bruxelles



Fantasmer la technologie  
pour lui donner vie

Avec le soutien du SPF Economie

HR Public

Sharing Knowledge and Experience



Le professeur **Pierre Delvenne**, ULiège (17), nous a parlé dans sa présentation « Fantasmer la technologie pour lui donner vie », de la 4e révolution (après la mécanique, l'électrique, l'informatique) et nous met également garde : la digitalisation présente à la fois des menaces et des opportunités.  
(cf : supra).

- **LE CHANGEMENT VA PLUS VITE QUE LA RÉFLEXION POLITIQUE:**

Cette conférence a abordé certains des enjeux sociaux, éthiques, politiques et

En Belgique comme dans beaucoup de pays à travers le monde, les décideurs politiques envisagent un futur dans lequel beaucoup de problèmes socio-économiques auront été solutionnés par les technologies digitales.

Ils articulent des promesses, parfois fantasmées, comme par exemple une plus grande compétitivité étatique ou la responsabilisation des travailleurs mais ils sous-estiment parfois la rupture qui s'opère avec la digitalisation.

Le plus souvent, lorsque l'actualité épingle que des centaines, voire des milliers de travailleurs font l'objet de vagues de licenciements, les décideurs politiques comme les entreprises qui licencient invoquent la « nécessaire » digitalisation des modes de production ou des services, que l'entreprise soit ou non bénéficiaire.

*Ces développements démontrent quotidiennement que si la digitalisation permet de réaliser des gains de productivité ou de libérer les travailleurs de certaines corvées, elle comporte aussi une face sombre qui génère une augmentation massive du chômage et propulse des milliers de familles dans une situation de précarité. (18).*

COLLOQUE | 12 décembre 2017 | Bruxelles



## Le rôle des partenaires sociaux face à l'impact de la digitalisation en Europe

“HR Backstage ou comment n'avons-nous pas râté notre changement ?”

Avec le soutien du BoSa

HR Public | Sharing Knowledge and Experience

### • LA STRATÉGIE RH DES SERVICES PUBLICS:



**Ben Smeets**, représentant du BOSA (19), intervient en premier lieu en nous dévoilant « le plan stratégique de transformation digitale : impact sur les RH ». L'objectif pour le BOSA est de créer une plateforme sociétale des services publics.

Pour ce faire, il convient fondamentalement de stimuler la collaboration, de procéder au réemploi des données, et de remplir de nouveaux rôles : celui d'innovateur, de facilitateur, de transformateur (digital) et enfin de fournisseur de services.

Bref, il nous indique la direction à prendre à savoir de la structure et direction analogique à la transformation digitale :

ÉVOLUTION RH	
Chef de bureau	Responsabilité aléatoire selon le type de l'emploi
Organisation fonctionnelle	Équipe
Chaîne de commandement	Leadership partagé
Résultats	Talent(s)

**CSAM** est le sésame de la nouvelle politique :

1. **C**ommon, on fonctionne en communauté ;
2. **S**ecure, en sécurisant les données ;
3. mais moyennant un **A**ccès ouvert ;
4. dans une nouvelle culture de **M**anagement.

Sur ce dernier point, Ben Smeets souligne que la définition des compétences devenant de plus en plus imprévisible, il importe de promouvoir l'auto-développement ou la connaissance de soi et l'accompagnement, et surtout de se focaliser sur la motivation des travailleurs.

- **L'INCLUSIVITÉ NUMÉRIQUE:**



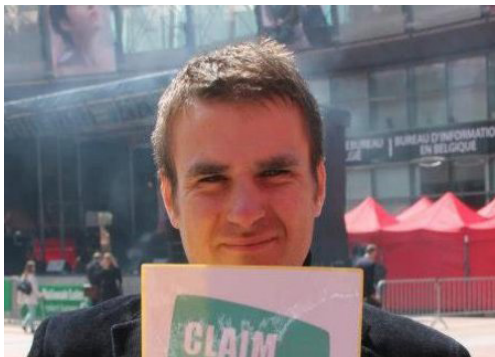
**Giuseppina Desimone**, représentante de la FGTB (20), aborde de manière structurée et complète les préoccupations majeures des organisations syndicales. Mais auparavant, elle souhaite mieux préciser les aspects de la digitalisation à savoir : l'automatisation accélérée, l'économie des plateformes (ou l'économie collaborative), la digitalisation de la société.

En termes d'impact de la digitalisation, elle considère trois sujets particulièrement concernés : le marché du travail, le droit du travail et la sécurité sociale dont les enjeux sont l'emploi, les conditions de travail, les qualifications, l'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle, les relations collectives.

Elle cite trois exemples de ces impacts dans trois secteurs distincts : le secteur automobile, le secteur du commerce et du transport, et le SPF Finances. Ces secteurs « *impactés* » ont tous connu des diminutions d'emploi, et une augmentation de risques psycho-sociaux même s'il faut admettre une amélioration du travail en termes de diminution de la monotonie, plus de formation et plus de facilités comme le télétravail.

En conclusion, Giuseppina Desimone rappelle que l'accord interprofessionnel 2017-2018 a pour objet d'examiner les opportunités de croissance de la productivité et du bien-être, mais elle souligne quelques points d'attention : le statut des salariés et des prestataires de service, le droit à la déconnexion, la nécessité d'évoluer vers une « inclusivité numérique », la formation adaptée, et une fiscalité plus juste.

- **AU-DELÀ DU TÉLÉTRAVAIL:**



**Lucca Scarpiello**, représentant de EPSU (21), nous transmet un message plus « formaté » de son organisation et sans rejeter les opportunités de la digitalisation, recommande d'aller au-delà du télétravail, de renforcer les congés parentaux, de diminuer le temps de travail et de réduire la fracture digitale grâce à plus de bien-être et de sécurité au travail.

- **LES ASPECTS POSITIFS À DÉVELOPPER:**



**Jean-Marc Chneider**, représentant de l'administration publique française (22), nous décrit le rôle du comité sectoriel européen de dialogue social et partage quelques informations sur la transformation digitale en France. Tout comme les représentants syndicaux, il met en garde contre un accroissement des risques psychosociaux, mais insiste aussi sur l'impact positif de la digitalisation grâce aux dispositifs en matière de travail à domicile, télétravail, accès à plus d'information (décloisonnement), et l'émergence de nouveaux emplois.

Une des opportunités de la digitalisation consisterait à améliorer davantage l'équilibre de la vie privée avec la vie professionnelle.

Jean-Marc Chneider donne un exemple concret : la mise en œuvre du télétravail dans les services publics. Ceci se fait de manière encadrée en autorisant que 3 jours par semaine de télétravail et en règlementant le droit à la déconnexion.

Ce débat aux accents multiples, comme il fallait s'y attendre, a pu bénéficier de l'appui de **Jean-François Dinant** en qualité de modérateur.

Pour tout le programme de l'année, HR Public tient aussi à remercier **Christophe Lo Giudice** de HR Square pour la qualité de ses articles.

## RÉFÉRENCES DU RAPPORT:

- (1) **Laurent Hublet**, directeur de l'agence de la digitalisation auprès du **Ministre Alexander De Croo**
- (2)
  - Structurée autour de 12 principes et 3 types de recommandations
  - Contenant de l'information de base, des données et des exemples de bonnes pratiques, ainsi qu'un modèle d'évaluation attaché à chaque principe. Ceci permet pour chaque pays d'identifier son niveau de développement, de mieux planifier les étapes suivantes et de s'y référer comme un outil d'aide à la décision.
- (3) **Fanny Fox**, professeure, chargée de recherche ULiège/Lentic
- (4) **Gérard Valenduc**, professeur UCLouvain et UNamur, chaire travail-Université UCL
- (5) **Christine Thiran**, DRH RTBF
- (6) **Fabrice Massin**, directeur i-RTBF
- (7) **Nicolas Petit**, directeur Microsoft
- (8) **Sébastien Reinders**, ambassadeur du Numérique- axe talent
- (9) **Benoît Degotte**, CIO/CFO CHR de la citadelle et Valérie Maréchal, DRH
- (10) **Michel Meyer**, président de la FGTB-CGSP
- (11) **Christine Bouché**, secrétaire Région Wallonne CSC
- (12) **Geert Van Hootegem**, docteur en philosophie et sciences sociales de la KUL, président de Flanders technology, titulaire du prix Franqui
- (13) **Goele Haest**, DRH de la Ville d'Anvers
- (14) **Véronique Lagrange**, cheffe de projet et conseillère générale du SPF Mobilité et transports
- (15) **Ann Van Nooten**, conseillère à la VDAB
- (16) **Gerli Jögi**, DRH de l'Administration des Finances de l'Estonie
- (17) **Pierre Delvenne**, docteur en Sciences Politiques et Sociales au Département de Sciences Politiques de l'Université de Liège, chercheur qualifié du Fonds National de la Recherche Scientifique(F.N.R.S.) et Co-Directeur du Centre de recherche SPIRAL, Université de Liège
- (18) **Christophe Lo Giudice**, HRsquare n°19
- (19) **Ben Smeets**, directeur de la transformation digitale au BOSA
- (20) **Guiseppina Desimone**, conseillère au service d'études économiques et développement durable de la FGTB
- (21) **Lucca Scarpiello**, policy assistant EPSU
- (22) **Jean-Marc Chneider**, chef de bureau, DG de l'administration et de la fonction publique française



**Parution Février 2018**

**Rédaction du rapport  
Philippe Lenaerts**

**Mise en page  
Benjamin de Bruijne**

**Photographies & Partenaires Médias  
Christophe Lo Giudice / 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](mailto:info@hrpublic.be)  
[www.hrpublic.be](http://www.hrpublic.be)**

**Vous trouverez des documents  
complémentaires relatifs aux activités 2017 sur  
notre site [www.hrpublic.be](http://www.hrpublic.be), partie *infothèque***