Formerly known as RH Tribune

people sphere

Avril 2013
Numéro 173

SOMMAIRE

EDITO / **03**
De l'audace!

HORS-PISTE / Diversité **04**
« La parité n'est pas un jeu avec un gagnant et un perdant »

L'ACTEUR / Christine Chaltin (ISS) **10**
Christine Chaltin, DRH d'ISS pour le BeLux, a été désignée HR Manager of the Year 2013 à l'occasion de la 24e HRM Night. Egalement primés lors de cette soirée: Tom Dewaele, Vice President Reward Europe chez Unilever, désigné Young HR Talent, et David Ducheyne, Chief People Officer chez Securex, récompensé du prix AlterfoRHum.

HR TEAM OF THE YEAR / Cegeka **16**
L'équipe RH de cette entreprise active dans le secteur IT a été proclamée HR Team of the Year. Ils sont seize à la composer, pour un effectif de 1.600 collaborateurs. A leur actif: avoir soutenu la forte croissance de l'entreprise par une politique RH structurée, performante et créative qui contribue, notamment, à un niveau d'engagement élevé des collaborateurs, garant de la satisfaction des clients.

LA GRANDE INTERVIEW / Pascal Chabot **20**
Nouvelle maladie surmédiatisée ou simple appellation hype pour de ne pas dire dépression: le burn-out n'échappe guère aux clichés, voire à une certaine ignorance. Pour les contrer, Pascal Chabot éclaire le phénomène d'un regard neuf dans son livre Global Burn-Out.

RH EN DIRECT **24**
Actualités des RH et talents en mouvement

DOSSIER **26**
Positive HR

HYPE / Connectivité **47**
Tech Shabbat

FORMATION / Initiatives **48**
« Etre un bon artisan ne suffit plus »

IDÉES / Leadership **50**
Le courage: premier outil de gouvernance

PRÉSENT POUR VOUS / LSM HR Day **52**
« L'âge reste un tabou dans nos sociétés »

DROIT / Faux indépendants **55**
La Commission de ruling social peut fonctionner!

LES TRUCS ET ASTUCES DE **56**
Christine Boghmans, DRH au Centre hospitalier Valida

DROIT / Rémunération **58**
Vous avez dit « modération salariale »?

DROIT / Occupation de ressortissants de pays hors UE **59**
Nouvelles obligations pour les employeurs

LE RENDEZ-VOUS DU GROUP S / Bien-être **60**
Conseiller en prévention: pour quoi, pourquoi?

CORPORATE WELLNESS / Cure détox **61**
Les plantes qui vous stimulent... le foie

L'AGENDA **62**

PEOPLE / Happy Lunch **64**
« Le bonheur est une maladie contagieuse »

HUMEUR **66**

Opt
pen

DOSSIER Balises

La conjoncture économique est loin d'être rose et les signes d'une possible reprise demeurent bien ténus. Mais, plutôt que de se focaliser sur ce qui ne tourne pas rond, ne serait-il pas plus intéressant, efficace et... agréable, à l'instar de la psychologie positive, de développer une « gestion des ressources humaines positive »? Une belle façon de positionner les RH non plus comme « pompiers », montant au feu en cas de crises, mais comme acteurs proactifs, forces de propositions dans l'anticipation. Comment? Réponses dans notre dossier!

Pour baliser ce que pourrait être cette « GRH positive » et ses différents leviers, Peoplesphere a d'abord sollicité trois « regards » différents, mais complémentaires: **Philippe Gabilliet**, docteur en sciences de gestion et diplômé de Sciences-Po Bordeaux, enseignant à l'ESCP Europe à Paris, spécialiste des stratégies mentales de la réussite et auteur, notamment, du livre *Eloge de l'optimisme* (Editions Saint-Simon, 2010), **Fabrice De Zanet**, docteur en sciences économiques et de gestion, auteur d'une thèse sur la confiance comme levier de performance pour l'organisation, professeur invité à HEC-ULg spécialisé en people management, et **Frank Vander Sijpe**, Director HR Research chez Securex. « Positive HR » sera également le thème du premier *Peoplesphere Great Escape*, la nouvelle formule de notre congrès annuel, qui se déroulera du 11 au 13 septembre 2013, à Bilbao.

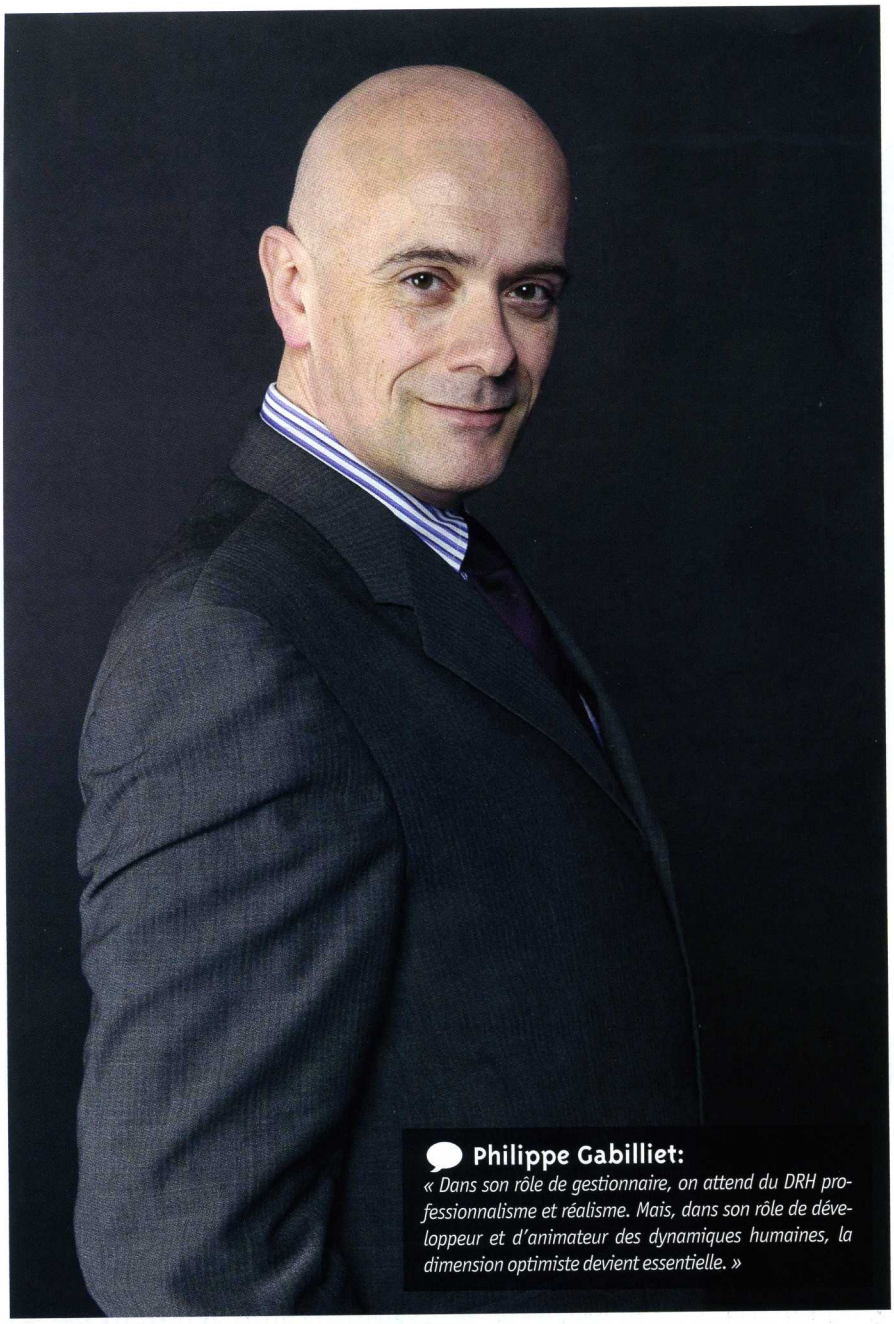
Développer une attitude de l'esprit positive, qu'est-ce exactement?

tez pour la nsée positive en RH!

Philippe Gabilliet: « L'optimisme peut être décrit de trois points de vue. Tout d'abord, il se définit comme une disposition, un trait de caractère qui conduit à voir le bon côté des choses, à anticiper, à avoir confiance dans la puissance de la volonté et de l'action. C'est une caractéristique qui se développe relativement tôt dans une vie et reste stable. On l'a ou on ne l'a pas. A l'inverse, une disposition pessimiste consiste à voir toujours le verre à moitié vide, à percevoir négativement la vie et douter de l'influence que l'on peut avoir sur les choses. En gros, la population se répartit en 20% d'optimistes, 20% de pessimistes et 60% qui vont, au gré des circonstances, se balader entre les deux. Par ailleurs, l'optimisme est à considérer comme une démarche intellectuelle. L'optique est très différente: on se place face à un choix. Ainsi, on peut avoir un caractère pessimiste pur et dur, mais être conscient que ce trait ne peut constituer une ressource comme professionnel, comme manager, comme parent, etc. Ce pessimisme ne nous étant pas utile, on s'efforce de mettre en œuvre des stratégies cognitives d'optimisme. Il s'agit d'une posture qui va faire que, face aux difficultés, vous allez les considérer sous trois angles: quelles sont mes forces pour y faire face? Quels sont les domaines où j'ai la main, mes points de levier? Et quelles sont les solutions, même imparfaites et temporaires, sachant qu'elles sont préférables au fait de pleurer sur l'absence de solution globale et définitive. Enfin, le troisième point de vue sur l'optimisme est relationnel. L'optimisme constitue une énergie relationnelle positive, qui permet de créer une dynamique inspirée et inspirante, donnant ainsi aux gens l'envie 'd'y aller'. C'est un vrai enjeu de leadership: on ne peut jamais mobiliser un collectif sur une posture pessimiste. Le pessimisme est un luxe qu'on ne peut plus se permettre en entreprise. »

Le DRH se retrouve souvent à être le réceptacle de frustrations, à devoir jouer le rôle de pompier ou à appliquer des décisions difficiles prises ailleurs. Jouons l'avocat du diable: une gestion positive des RH est-elle vraiment possible?

Philippe Gabilliet: « C'est vrai, et plus encore dans la conjoncture actuelle: le DRH se trouve dans des situations d'anticipation négative. Les collaborateurs s'inquiètent pour leur avenir au sein de l'entreprise, ou pour leur avenir tout court si ils sont amenés à devoir la quitter. Et les discussions difficiles ainsi que les solutions négatives ne manquent pas au sein des comités exécutifs. Du DRH, on attend dès lors une posture d'optimisme responsable, faite d'un savant mélange d'optimisme d'action – disons dans une proportion de deux tiers – et de pessimisme de précaution et d'alerte – à raison d'un tiers. Cela conduit à affirmer: 'On va y arriver, on va trouver des solutions, mais ne nous voilons pas la face, ça va être compliqué'. D'autre part, dans un rôle qui se trouve confronté à de l'émotionnel, on a tout intérêt sinon à être optimiste, à tout le moins à se dire optimiste. C'est le cas du DRH qui, quasi ▶



Philippe Gabilliet:
« Dans son rôle de gestionnaire, on attend du DRH professionnalisme et réalisme. Mais, dans son rôle de développeur et d'animateur des dynamiques humaines, la dimension optimiste devient essentielle. »

mécaniquement, va se trouver face à de la colère, de la frustration, de la déception, de la tristesse, de la mauvaise foi, etc. Il touche souvent aux limites de la rationalité. Dans son rôle de gestionnaire, on attend de lui professionnalisme et réalisme. Mais, dans son rôle de développeur et d'animateur des dynamiques humaines, la dimension optimiste devient essentielle. »

Frank Vander Sijpe: « Dans la pratique de la GRH aujourd'hui, les responsables demeurent dans des modes très réactifs, en se positionnant souvent comme victimes des circonstances. Les DRH devraient se montrer plus proactifs, en particulier dans des problématiques qui sont largement prévisibles. Le choc démographique, par exemple, n'est pas survenu tout à coup. Il était annoncé depuis longtemps. Or, beaucoup d'entreprises font aujourd'hui le constat qu'une partie critique de leurs effectifs les quittent sans s'être préparées pour combler le besoin en qualifications. De même, on sait qu'en matière de recrutement, ce n'est plus tant au candidat de se vendre qu'à l'entreprise de se montrer attractive, et par divers moyens. Or, une large majorité d'employeurs continuent à chercher à séduire sur base du seul volet salarial, en offrant un peu plus que le voisin. Alors qu'il conviendrait de mobiliser bien d'autres aspects, comme les conditions de travail, la qualité des défis ou les solutions liées à la mobilité dans un monde de plus en plus congestionné. »

Quels seraient les leviers d'une GRH positive?

Frank Vander Sijpe: « Se placer dans une optique d'anticipation est clairement un levier qui doit être activé. On sait, par exemple, et de longue date que les gens devront travailler jusque 65 ans, voire plus, mais que fait-on concrètement pour évoluer en ce sens? Pour faire face à ce défi, il faudrait, d'une part, prendre davantage soin de la santé physique et mentale des travailleurs et, d'autre part, proposer des contenus de travail qui se fondent non plus sur des descriptions de fonctions standardisées, mais qui partent des talents individuels des personnes. En créant les fonctions autour de ceux-ci, on pourra donner du sens au travail de l'individu, de telle sorte qu'il soit motivé à travailler plus longtemps. »

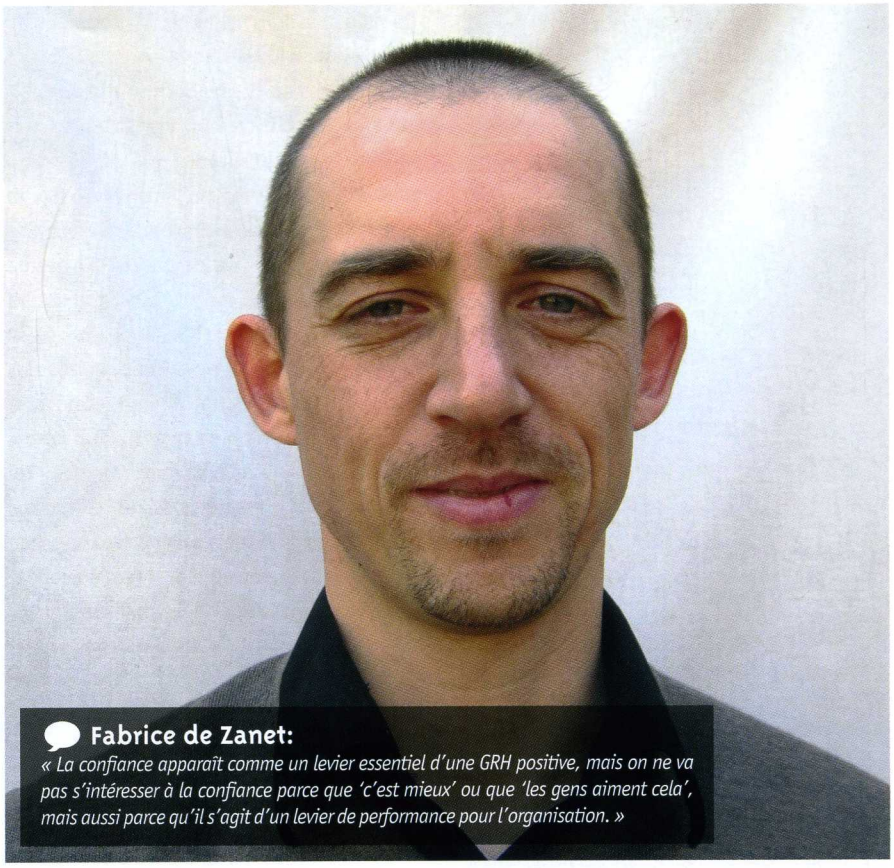
Fabrice De Zanet: « Les entreprises souhaitent de plus en plus de leurs collaborateurs qu'ils soient proactifs, c'est-à-dire qu'ils n'attendent pas que les problèmes se posent pour chercher à les résoudre, mais plutôt qu'ils anticipent spontanément les problèmes et opportunités qui peuvent se présenter et qu'ils agissent en conséquence[1]. Bien entendu, la proactivité ne se décrète pas. Les entreprises peuvent par contre la favoriser. A ce titre, la confiance apparaît comme un levier essentiel d'une GRH positive, mais pas seulement: on ne va pas s'intéresser à la confiance uniquement parce que 'c'est mieux' ou que 'les gens aiment cela', mais aussi parce qu'il s'agit véritablement d'un levier de performance pour l'organisation.

« La proactivité ne se décrète pas. Les entreprises peuvent par contre la favoriser. »

Dans nos économies qui ne cessent de se complexifier, il est de plus en plus difficile de savoir, en tant que DRH ou même en tant que manager, ce que les travailleurs font ou devraient faire. La personne qui occupe le poste en sait beaucoup plus sur son travail, la qualité de celui-ci et ce dont elle aurait besoin pour l'améliorer. Si l'on veut que les collaborateurs fassent preuve d'initiative, par exemple, travailler la confiance est indispensable. En outre, dans un monde où les firmes ne rivalisent

plus sur la quantité mais sur la qualité, les organisations ne peuvent pas travailler en silos. La confiance est donc nécessaire pour dépasser les prés carrés et construire une forme de travail fondé sur la collaboration et le partage de l'information en vue d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. »

« La confiance est une prise de risque: le contrôle est souvent plus confortable. »



Fabrice de Zanet:
« La confiance apparaît comme un levier essentiel d'une GRH positive, mais on ne va pas s'intéresser à la confiance parce que 'c'est mieux' ou que 'les gens aiment cela', mais aussi parce qu'il s'agit d'un levier de performance pour l'organisation. »

Philippe Gabilliet: « Un levier important consiste aussi à repenser les dispositifs d'évaluation et d'appréciation des performances aujourd'hui à l'œuvre dans les entreprises. Il devient urgent d'adopter un *strengths-based management*, une gestion par les forces qui, au plan de la GRH, se traduirait dans le recrutement, la formation, la gestion des performances, la gestion des carrières, etc. Peter Drucker parlait déjà il y a quarante ans de la nécessité de prendre des gens ordinaires pour en faire des gens extraordinaires. On se focalise beaucoup sur les (hauts) potentiels, mais pourquoi ne pas partir de personnes normales, moyennes, voire médiocres et tenter d'en faire des cadors? Ça, c'est un projet! Deuxième levier: de par sa position transversale dans l'organisation, le DRH a un lobbying permanent, voire une guerre soft à engager, à l'égard des directions générales et des managers sur la nécessité de positiver les pratiques de gestion. L'optimisme est un enjeu d'intelligence relationnelle au service d'un leadership pas spécialement positif, mais 'positivant': celui qui va mettre le collectif en mouvement en vivant un quotidien, même difficile, sur le mode du 'c'est possible', 'on avance', 'on peut faire les choses', 'ça fonctionne'. Quand on prend l'habitude d'animer ses réunions ou de mener ses entretiens sous l'angle des forces, des leviers et des solutions, tout change mécaniquement en quelques semaines. On dit que celui qui dispose d'un *pourquoi* pour vivre peut supporter n'importe quel *comment*. Troisième levier: revoir ou élaborer les procédures RH de telles sortes qu'elles favorisent l'attitude positive au travail, développer des politiques de formation et d'accompagnement mettant le travailleur en tant qu'individu 'libre et en devenir' au cœur du dispositif d'accroissement de ses propres compétences, ou encore promouvoir un style de communication interne optimiste et énergisant. »

Comment, d'un point de vue RH, s'inscrire dans l'anticipation?

Frank Vander Sijpe: « Avec mon équipe, nous développons une formule afin de calculer plus précisément les besoins de personnel dans le futur. Celle-ci revêt deux dimensions, l'une quantitative, l'autre qualitative. Sur un plan quantitatif, il s'agit de partir de la population de l'entreprise, de geler la production à une base 100, et d'identifier l'optique recherchée pour l'année à venir: réduire l'effectif, le maintenir stable ou l'accroître. Tenant compte de ces paramètres, on analyse les conséquences que l'ancienneté peut faire peser en matière de productivité – départs, absentéisme, mobilités possibles, etc. – et l'on peut ainsi déterminer quelles actions seront requises en matière de recrutement, ainsi que planifier les budgets. Sur un plan qualitatif, on regarde quels sont les talents et les qualités des personnes derrière les chiffres. Ce type d'analyse est souvent trop peu approfondi dans les entreprises. On se dit qu'avec un turnover de 4%, par exemple, on est bien en dessous d'une moyenne du marché à 7%. Mais voilà: si dans ces 4%, vous avez des profils à performances extraordinaires, à compétences critiques ou ayant des valeurs alignées sur celles de l'entreprise, leur départ est beaucoup plus douloureux que celui des 7% de votre concurrent composés de profils moins qualitatifs. La dimension quantitative vise à bien budgéter, là où la dimension qualitative vise à mener un accompagnement pertinent des talents. »

Pas plus que la proactivité, on ne peut décréter la confiance. Comment procéder pour la favoriser?

Fabrice De Zanet: « Le top management est souvent conscient de l'importance que revêt la confiance, mais il met sur les épaules des managers de proximité la responsabilité de créer des relations positives avec les collaborateurs. Or, le manager va éprouver beaucoup de difficultés à manager dans la confiance s'il n'évolue pas dans un environnement caractérisé comme tel. La confiance doit en effet être vue comme une prise de risque: le contrôle est souvent bien plus confortable! Si les leaders souhaitent gagner la confiance de leurs managers et de ▶

Frank Vander Sijpe:
« Dans la pratique RH, les responsables demeurent dans des modes très réactifs, se positionnant souvent comme victimes des circonstances. Les DRH devraient se montrer plus proactifs, en particulier dans des problématiques largement prévisibles. »

leurs employés, il leur faut commencer par leur faire confiance. Car, en matière de confiance, ils vont être écoutés, mais surtout observés: leurs actes comptent davantage que leurs paroles. Ensuite, il s'agit de mettre en place des processus qui soutiennent les managers dans cette dynamique. Le contrôle est quelque chose d'ancré dans les principes de management: les managers vont donc voir leur rôle redéfini et il convient de les accompagner dans cette transformation. La question ne se limite pas au relationnel, mais s'inscrit véritablement dans la manière dont on va décider de fonctionner.

« Il y a plusieurs façons de jouer l'optimisme en restant fidèle à soi-même. »

Ainsi, un management par objectifs aura des impacts très différents à cet égard si les objectifs sont individuels ou collectifs et, dans ce dernier cas, si le collectif est envisagé sous l'angle d'une équipe ou sous celui de membres issus de différents départements appelés à collaborer sur un projet. »

On l'a dit: l'optimisme n'est pas forcément dans la « nature profonde de chacun » et la confiance n'est pas forcément dans l'ADN des pratiques de management. Evoluer en ce sens ne porte-t-il pas le risque de manquer de sincérité, d'authenticité?

Philippe Gabilliet: « Pour ce qui est de l'optimisme, prenons la métaphore du théâtre. Quand vous jouez le rôle d'Harpagon, l'avare de Molière, vous pouvez le jouer soit comme le drame humain de la vieillesse, soit sur le mode de la farce légère. De même, on peut jouer le rôle de l'optimiste de deux façons: un optimisme d'action ou un optimisme de but allié à un pessimisme de précaution. Autrement dit: il y a plusieurs façons de jouer l'optimisme en restant fidèle à soi-même. Ce qu'il faut en revanche éviter, c'est la posture du pessimiste radical – selon laquelle, par exemple, on se dit qu'on va échouer et qu'on va souffrir –, car celle-là ne mène à rien! »

Fabrice De Zanet: « La confiance correspond à une vision de l'entreprise, un levier qui doit s'inscrire par rapport aux résultats qu'on attend. Si l'on attend des collaborateurs qu'ils soient proactifs, qu'ils prennent des initiatives, qu'ils fassent remonter de l'information utile depuis le terrain, alors on est en quelque sorte 'condamné' à la confiance. Par contre, si l'on attend d'eux qu'ils fassent simplement et méthodiquement ce qu'on leur dit de faire, dans ce cas, la confiance n'est pas obligatoire. Dès lors que le top management va opter pour un projet et un business model pour la réalisation duquel la confiance est un élément clé, le rôle du DRH sera de challenger la vision que le management a des collaborateurs. Est-ce que l'entreprise se comporte de la façon la plus intelligente compte tenu de ce qu'elle veut réaliser? La confiance doit se manifester par des actes concrets qui sont de l'ordre symbolique. Ce ne sont pas les grandes valeurs affichées qui comptent, ni les discours par lesquels on se proclame 'champion de...', mais les actes et les petites choses du quotidien. Ce sont eux qui marquent les individus au travail. Et ce sera lorsqu'il s'agit de passer un cap critique impliquant des décisions peut-être difficiles, voire impopulaires, que ces derniers mesureront la cohérence et la sincérité de la démarche. La confiance se construit – ou s'effondre – au prisme des décisions prises dans les moments critiques. »

Une GRH positive doit-elle se donner pour ambition de faire le bonheur des salariés?

Philippe Gabilliet: « Je me montrerais fort réservé quant à l'idée que l'entreprise puisse faire le bonheur de ses collaborateurs. Tout

au plus peut-on espérer qu'elle ne contribue pas à faire leur malheur. Le bonheur est une construction individuelle, une catégorie de l'expérience humaine. Il est ce degré selon lequel une personne évalue positivement la qualité de sa vie dans son ensemble. Le bonheur exprime à quel point une personne aime la vie qu'elle a. Par ailleurs, ce n'est pas un simple état de contentement observé à un moment donné. Le bonheur apparaît plutôt comme un processus dynamique. Celui qui se sent et s'affirme 'heureux' n'est pas arrivé quelque part, mais est plutôt en marche vers quelque chose. Et c'est la façon dont il est en marche qui le rend heureux. Le bonheur est à considérer comme l'élaboration active, par un individu, d'un sentiment global de bien-être chargé de sens. A ce titre, le recours au qualificatif global signifie bien que la sphère du travail a son rôle à tenir dans l'élaboration de ce sentiment, mais aussi que d'autres dynamiques se jouent ailleurs – famille, sociabilité, intériorité. Une GRH positive se doit d'identifier comment elle peut contribuer à l'élaboration de ce sentiment de bien-être chargé de sens. Le DRH devient *happiness partner* à partir de l'instant où ses décisions stratégiques et opérationnelles vont systématiquement chercher à tenir compte de l'élaboration du sentiment global de bien-être chargé de sens par ceux à qui il va demander de les mettre en œuvre. Il peut revendiquer la qualité de *happiness partner* dès lors qu'il entreprend de convaincre ses collègues dirigeants et managers que le fait de travailler, de faire des efforts et d'obtenir des résultats au service de l'entreprise doit, dans la mesure du possible, constituer pour les employés concernés une expérience de vie positive, susceptible d'accroître le sentiment de leurs ressources et points forts, offrant la conviction à ceux qui la vivent de grandir et nourrissant les actions individuelles de perspectives collectives enthousiasmantes. Le DRH fait partie de ceux dont une des missions consiste à rappeler à tout le monde que, plus on donnera du sens aux individus, moins le problème de la motivation se posera. » ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE

[1] De Zanet, F. (2010): Comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le voice des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 77, 8-21.

Comment déterminer si ce qu'une entreprise attend de ses collaborateurs pour la réalisation de ses objectifs est bien cohérent avec les modes de fonctionnement en place? C'est l'ambition que s'est donnée l'équipe de projet à laquelle participe Fabrice De Zanet, aux côtés d'autres chercheurs de l'ULg et de l'UCL (www.trust4performance.be). « Ce projet vise à construire un outil de diagnostic afin de faire de la confiance un levier de performance, confie-t-il. Celui-ci se fonde notamment sur une enquête à mener auprès des membres de l'organisation et portant sur les processus à l'œuvre en son sein. Il s'agira d'analyser, par exemple, si ces derniers ne sapent pas, de façon involontaire, la réalisation des objectifs à atteindre, et d'évaluer ensuite les adaptations ou les initiatives à prendre pour tendre vers plus de cohérence. »

Votre plan de pension est-il un labyrinthe ?

Il est difficile d'apprécier votre plan de pension à sa juste valeur. Comment retrouver votre chemin dans le labyrinthe des pièges et options ?

Participez au Pension Survey d'Aon, l'instrument de référence pour découvrir où se situe votre plan par rapport au marché actuel. Une attention particulière sera accordée à l'impact du statut unique.

Soumettez votre plan au test.
Participez au 8ème Pension Survey d'Aon.
Inscrivez-vous dès aujourd'hui sur **www.aon.be** !

7964_Survey_advertentie_BE_V3

Risk. Reinsurance. Human Resources. **Empower Results™**

AON