

Académie d'été des ressources humaines

« Pourquoi et comment gérer les
risques humains en entreprise »

Position Paper

Pourquoi et comment gérer les risques humains en entreprise

À de notables exceptions près – comme l'industrie, l'aéronautique ou le nucléaire –, la gestion des risques humains demeure une discipline sous-investie, voire embryonnaire. C'est notamment le cas dans le secteur des services, alors même que plus une activité est intense en capital humain et en connaissances, plus ses travailleurs représentent une source de risques. En entreprise, le Risk Management est généralement rattaché à la direction financière ou à la direction générale. Le sujet des risques est peu ou pas abordé par les directions RH. En retour, les experts du Risk Management accordent le plus souvent une importance limitée aux ressources humaines et aux risques associés.

Or, les travaux de l'Académie d'été des ressources humaines 2017 sur les « Mille et une nuances de collaborateurs » avaient émis une alerte : les nouvelles formes de travail (stimulées par la digitalisation de la société et de notre économie), la diversification des statuts des travailleurs prestant au sein des organisations et à leur périphérie, ainsi que les arrangements flexibles de travail qui se multiplient, accroissent la probabilité et le périmètre des risques possibles. La question était cependant restée en suspens : comment préparer et outiller la fonction RH à gérer ces nouveaux risques ?

Cette interrogation posait naturellement une autre en amont : quel devrait être le rôle des RH dans l'identification, l'anticipation, la prévention et la gestion des risques humains au sein de leur organisation ? Si les individus sont la principale richesse d'une entreprise, comme on le proclame souvent, ils sont aussi une source importante de risques, sachant que la majorité des expositions au risque comportent par nature une dimension humaine. On l'a bien compris dans le secteur financier, par exemple, où les malversations de traders et les crises financières ont mis au jour la nécessité de gérer d'autres risques que ceux suivis historiquement (risque de crédit et risque de change).

La gestion des risques s'inscrit en outre dans un enjeu de gouvernance. Une nouvelle norme ISO sur la gouvernance humaine a récemment été mise en place avec, parmi les objectifs affichés pour les organisations, celui de « se donner les moyens d'anticiper et de gérer les risques en rapport avec les ressources humaines ». À ce titre, une gestion des risques humains plus professionnelle ouvre de nouvelles perspectives pour les RH, notamment dans la relation à développer avec le conseil d'administration et dans la prise de décision. Enfin, la gestion des ressources humaines et le management au sens large peuvent eux-mêmes être à la source de risques, par exemple au travers des dynamiques décisionnelles, de l'aménagement des lieux de travail (on pense au NWoW par exemple), de dispositifs d'évaluation ou de pratiques de rémunération.

C'est pourquoi HR Square et ses partenaires – dont les principales associations de DRH que sont l'ADP BruBra, l'ADP Hainaut et HR Public – ont mis le thème de la gestion des risques humains au programme de la quatrième Académie d'été des ressources humaines qui s'est déroulée à Spa les 28 et 29 août 2018. Celle-ci était co-présidée par André Leclercq et le professeur François Pichault (HEC-Université de Liège/Lentic). La mission : identifier et cartographier les risques humains – existants et nouveaux –, développer leur compréhension et les enjeux qu'ils posent, élaborer une boîte à outils pour les gérer et, le cas échéant, dégager de nouvelles recommandations pouvant

guider le monde politique et les acteurs sociaux dans leurs initiatives. Vous en lirez la synthèse dans ce Position Paper.

CONSTAT DE DÉPART

Le plus souvent, les ressources humaines n'apparaissent même pas dans la cartographie des risques réalisée dans l'entreprise, pas même quand celle-ci est produite de manière professionnelle. Or, l'étendue des risques liés aux ressources humaines est nettement plus vaste que ceux qui viennent spontanément à l'esprit (sécurité et santé, payroll ou conflit social).

Les risques humains peuvent être classés en trois catégories :

1. **Les risques internes** : Il s'agit des risques sur lesquels les RH ont la main, ceux sur lesquels l'entreprise peut agir directement car ils surviennent au sein de l'organisation. Exemple : si un poteau électrique tombe sur un salarié lors d'un orage, l'entreprise n'a pas la main. Mais elle peut agir directement sur les risques d'absentéisme, les risques sur les compétences, la fraude interne, le talent clé...
2. **Les risques périphériques** : Ce sont l'ensemble des risques en partie externes à l'entreprise, mais ayant des répercussions sur son fonctionnement. Par exemple, les risques liés à la législation du travail, les risques liés aux ressources humaines chez un sous-traitant, l'environnement professionnel, les conditions de travail...
3. **Les risques externes** : Ceux sur lesquels l'entreprise a peu d'emprise, comme par exemple les risques de réputation, l'environnement social,...

Dans le cadre de la Commission des Risques RH de l'Association Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE) en France, une enquête a été menée auprès de dirigeants, de risk managers et de DRH d'une trentaine d'entreprises à propos de leur perception des risques ressources humaines. Le questionnaire élaboré dans le cadre de cette enquête et complété de questions supplémentaires a été utilisé après l'Académie d'été des ressources humaines pour évaluer cette même perception en Belgique et la comparer avec les résultats français. Le volet belge de cette enquête a concerné 21 entreprises représentant quelque 27.000 collaborateurs. Les résultats sont présentés de façon plus complète dans la réédition du livre « Comprendre les risques Ressources Humaines » (éditions Gereso, juin 2019) qui y consacre un chapitre dédié. Il en ressort notamment les enseignements suivants :

- 47% des risques critiques identifiés sont des risques internes à l'entreprise : la gestion des compétences (14,7%), l'engagement (10,3%) et le bien-être au travail (10,3%) contribuent pour 75% aux risques internes à l'entreprise. La question de l'engagement apparaît comme un risque plus important en Belgique qu'en France (3,9%).
- 31% des risques critiques sont des risques périphériques à l'entreprise. La catégorie « divers » pèse pour 13,2% et regroupe différents risques tels que la négligence d'un sous-traitant ou le digital, par exemple. Cette catégorie diverse pesait de façon deux fois moins importante en France, ce qui dénote une diversification et une démultiplication des risques perçus.
- 22% des risques critiques sont des risques externes à l'entreprise et concentrés sur deux catégories : l'image/la réputation (10,5%) et l'environnement social (10,5%). La perception des risques induits par l'environnement social est deux fois plus

importante en Belgique qu'en France. Les paysages syndicaux radicalement opposés dans les deux pays peuvent expliquer ce contraste.

Il ressort de ces deux enquêtes que, tant en Belgique qu'en France, le DRH a la main sur la moitié des risques RH, pour autant qu'il sache les identifier, fixer des priorités et mettre des actions en place pour les mitiger. Un résultat spécifique à l'enquête belge porte sur la perception des risques induits par la révolution digitale : ils représentent pas moins de 8,1% des risques critiques. Par contre, aucune des entreprises interrogées n'a (encore) considéré la diversification des modes de travail comme un risque critique.

L'Académie d'été des ressources humaines a été l'occasion de mettre en exergue dix catégories de risques humains qu'il semble pertinent de gérer en priorité :

1. Les **compétences critiques**, et ce, à différents niveaux : les pénuries dans certains domaines de compétences, les besoins liés aux évolutions démographiques ainsi qu'à la digitalisation, etc. ;
2. Les **déficits en matière d'engagement et les enjeux relatifs à la communication**, par exemple communication de la stratégie, management de proximité, disponibilité d'espaces de parole, etc. ;
3. Les **pratiques managériales**, en lien notamment avec les risques psychosociaux, et les pratiques RH pouvant elles-mêmes induire des dérives (évaluations annuelles, *pay for performance*,...) ;
4. Les **risques « classiques »** : conformité légale, sûreté et absentéisme
5. Les **risques liés aux connaissances**, notamment en lien avec les statuts et les formes contractuelles très divers (ce qui inclut les enjeux de propriété intellectuelle) ;
6. Les **risques du multi-emploi sur la santé et la sécurité au travail** : il existe un décalage croissant entre la législation du travail encore fondée sur l'emploi auprès d'un employeur unique, le plus souvent à temps plein, et la réalité qui est celle du multi-emploi. Les nouveaux modes de travail peuvent conduire au surtravail, à savoir la prestation d'un nombre d'heures sans limite. L'employeur est responsable de vérifier que son collaborateur ne dépasse pas une certaine durée du travail, mais ce contrôle est illusoire dès lors qu'un travailleur preste auprès de différents employeurs avec des contrats ou statuts différents. Quels en sont les impacts en matière de sécurité, de santé et de bien-être, dès lors que ce multi-emploi causerait de la fatigue ou l'épuisement ?
7. Des risques relatifs à la **gestion des talents dans un contexte de digitalisation** amenant la disparition de certains métiers, l'apparition d'autres métiers et/ou la délocalisation de certaines activités ;
8. Les impacts sociétaux des transformations du travail : émergent des risques associés aux **nouvelles technologies qui nous font travailler 'anywhere, anytime'**, ce qui génère de la distance, moins de proximité entre collègues et, parfois, une confiance écornée. L'estompement des frontières entre travail et vie privée peut contribuer à des formes d'épuisement aussi bien professionnel que familial.
9. Des **risques en matière de bien-être, dont les origines sont multiples** : les rythmes de travail s'accroissent. Avec la digitalisation, il se marque une visibilité des erreurs plus grande et plus immédiate, ainsi qu'un morcellement des activités. On digitalise et automatise des parties du processus, ce qui fait que le travailleur ne voit plus l'activité dans son ensemble, avec des conséquences sur le sens du travail et la motivation.
10. Des **risques existent aussi dans la cohérence à trouver entre l'autonomie et la responsabilisation versus les processus et le contrôle**. Il y a de plus en plus de porosité entre les métiers. Les rôles et responsabilités sont moins clairs.

LES RECOMMANDATIONS

Le collectif des responsables des ressources humaines réuni par HR Square, soutenu par l'ADP BruBra, l'ADP Hainaut et HR Public ainsi que différents partenaires, émet plusieurs recommandations pour une gestion professionnelle des risques humains en entreprise :

1. La gestion des risques humains est, d'abord et avant tout, un enjeu de (bonne) gouvernance et, plus encore, de gouvernance humaine telle que l'a définie la *Commission Gouvernance Humaine* initiée par Serge Hubert en 2006

1.1 Le Conseil d'administration et le management doivent se donner les moyens d'anticiper et de gérer les risques en rapport avec les ressources humaines

La norme *ISO 30408 - Lignes directrices sur la gouvernance humaine*, définit les principes directeurs qui structurent un système de gestion du personnel capable de répondre utilement aux besoins organisationnels et opérationnels, tout en encourageant la collaboration entre toutes les parties prenantes. Elle aide à anticiper et à gérer les risques associés aux ressources humaines, en développant une culture d'entreprise qui reflète les valeurs de l'organisation.

1.2 Une des dimensions clés à prendre en considération relève de la gestion des risques décisionnels – à savoir se montrer attentif aux risques de chaque décision que l'on peut prendre et ce, à quatre niveaux : le conseil d'administration, le dirigeant d'entreprise, les responsables opérationnels, et les individus et les équipes

- Au niveau du **conseil d'administration**, il s'agira d'être attentif à son fonctionnement en tant que tel (rôles et compétences du président et des administrateurs, qualité de la dynamique de groupe, relations avec les autres instances décisionnaires, etc.), à la maturité du conseil à définir la gouvernance institutionnelle, à sa capacité à définir une « note directive de gouvernance humaine » à l'intention du management et des équipes et, enfin, à sa capacité à mobiliser le management.
- Les processus influençant les décisions du **dirigeant** comportent souvent des biais, notamment liés à la complexité des structures, à la formulation des problématiques par les parties prenantes, au caractère changeant des informations, des contextes et des configurations relationnelles, aux jeux politiques, et, plus largement au monde VUCA dans lequel nous évoluons.
- Les risques décisionnels au niveau des **managers opérationnels** tiennent notamment à leur position de 'courroie de transmission' entre le niveau supérieur et le plan opérationnel.
- En bout de chaîne, les **individus** tendent à déformer, souvent involontairement, les décisions prises, le relais de celles-ci étant soumis à des éclairages contradictoires, ce qui engendre de l'incertitude et des réalités comportementales non attendues.

2. **Si la gestion des risques humains reste embryonnaire, voire inexistante dans bien des entreprises, c'est notamment par manque de communication entre les *risk managers* et les responsables RH**

2.1 **Sensibiliser, responsabiliser et outiller les responsables RH** : les meilleurs experts de la gestion d'une famille de risques, ce sont les propriétaires du processus concerné : dans le cas des risques humains, ce sont donc les responsables des ressources humaines.

2.2 **Transférer les méthodologies et soutenir la démarche** : les *risk managers* ne sont experts d'aucun risque, mais disposent de l'expertise méthodologique et doivent apporter des orientations, un accompagnement, du support dans la démarche.

2.3 **Se garder des « usines à gaz »** : Keep it simple doit être la règle, en dédramatisant non pas les risques, mais la façon dont on peut les gérer au départ d'approches pragmatiques et suffisamment légères que pour qu'elles vivent dans la durée.

3. **L'humain constitue une source de risques, mais il est également source de solutions face aux risques systémiques... s'il est mis dans de bonnes conditions**

3.1 Une organisation représente un **espace à régler** (normes, process, mesures, ...), **mais aussi à réguler** en favorisant le fait que l'humain puisse, par ses compétences, par son implication, par son dialogue, par la qualité de la coopération qu'il a avec les collègues, par son engagement,... inventer des micro-règles et des solutions aux problèmes qui se posent.

3.2 Là où l'entreprise prête beaucoup d'attention à la règle, elle en donne bien trop peu à la qualité de la régulation et à son animation, qui peut progresser au travers de quatre ressources clés :

3.2.1 **Créer des espaces pour la parole** – Dans votre organisation, peut-on dire, et est-il facile de dire, que quelque chose ne va pas, sans mettre en jeu sa carrière et sa réputation ?

3.2.2 **Prévoir des temps de parole** – Y a-t-il dans votre entreprise des temps un tant soit peu sérieux où l'on peut croiser les regards sur le travail, pas sur les indicateurs, mais bien sur le travail qu'on est en train de faire ensemble ?

3.2.3 **Assurer la présence des managers pour animer cette régulation** – Ces derniers, pris par le reporting et les réunions qui se multiplient, ont-ils encore la possibilité d'être au service des équipes ?

3.2.4 **Favoriser la délégation** – Vos équipes dans l'action ont-elles la possibilité de produire des micro-solutions ? Ont-elles un peu de pouvoir d'agir, des marges de manœuvre, dans un monde où le travail est de plus en plus normé ?

4. **N'attendez pas de « modèle économique de la gestion des risques humains » pour agir**

4.1 Contrairement aux idées reçues, il n'est point besoin d'un « retour sur investissement » (ROI) bien identifié pour faire de la gestion des risques

humains : mesurer des ROI en la matière aboutirait de toute façon à des résultats discutables et serait en outre consommateur en temps et en énergie.

- 4.2. Il est préférable d'y aller à la conviction que la performance sociale se transformera en performance économique et financière.
- 4.3 Le véritable enjeu consiste à « packager » la gestion du risque humain pour la « vendre » en interne. La meilleure approche sera de la positiver comme étant un levier de progrès, et notamment autour de la qualité de vie au travail.

Les responsables des ressources humaines réunis à l'occasion de l'Académie d'été des ressources humaines ont identifié une série d'initiatives à prendre au niveau de chaque entreprise pour gérer de façon plus proactives les risques humains. Chaque direction RH peut y travailler dès aujourd'hui. Ces actions sont reprises dans une « boîte à outils ».

LA BOITE A OUTILS

1. Inventorier les différents risques humaines à gérer dans l'entreprise

- 1.1 Un premier travail consiste à élaborer la cartographie des risques humains propres au contexte de l'entreprise.
- 1.2 On ne peut améliorer que ce que l'on mesure : se doter d'indicateurs dédiés aux risques humains n'est jamais partir d'une feuille blanche. Le département RH dispose déjà d'indicateurs pré-existants : absentéisme, taux de rotation, durée pour remplir un poste vacant, qualité des processus administratifs, conflictualité sociale, etc.
- 1.3 Des indicateurs complémentaires peuvent être identifiés. Rien ne sert toutefois de vouloir être exhaustif : l'objectif d'indicateurs doit être de s'améliorer. Il convient donc de garder une panoplie d'indicateurs qu'on sera capable de suivre dans la durée.

2. Mener l'analyse de risques et fixer des priorités

Une fois les risques avérés et potentiels identifiés par processus, puis, plus tard, par sous-processus, il faut :

- 2.1 Évaluer les risques sur base de l'expérience et de benchmarks.
- 2.2 En analyser la probabilité et le seuil d'acceptabilité.
- 2.3 Définir des priorités : on commencera toujours par les plus gros risques, en les classant par exemple avec des mesures de 1 à 5 fondées sur leurs impacts financiers, juridiques, réputationnels et leur probabilité d'occurrence.
- 2.4 Établir un système de reporting, avec notamment une collecte des incidents qu'on injectera ensuite dans la cartographie en vue de sa mise à jour.

3. La cartographie et les indicateurs n'ont pas de valeur en eux-mêmes. Ce qui compte, ce sont les plans d'actions et les suivis qui seront mis en œuvre et qui délivreront des résultats

- 3.1 Préparer dans un premier temps des plans d'actions se concentrant sur les risques jugés fondamentaux, non-négociables, et à impacts élevés.
- 3.2 Travailler dans un deuxième temps les risques élevés à faible probabilité d'occurrence et les risques faibles à forte probabilité d'occurrence.
- 3.3 Le premier jet ne doit pas être parfait pour démarrer : il importe surtout de lancer la démarche, puis de l'améliorer sur base des enseignements tirés. C'est bien un « cercle vertueux » qu'il s'agit d'initier.
- 3.4 Une erreur serait de rechercher l'exhaustivité : on peut bien entendu toujours aller plus en profondeur dans la démarche et aller plus loin dans la sophistication, mais, en matière de gestion du risque, c'est le suivi, la mise à jour et l'effort dans la durée qui portent leur fruit.

4. Une catégorie spécifique de risques découle des contraintes réglementaires

Le DRH découvre généralement ces risques au travers d'épisodes ponctuels qu'il est amené à gérer. Mais il n'est pas aisé pour lui de se doter d'une vue plus étendue de l'ensemble des épées de Damoclès suspendue au-dessus de sa tête. C'est cet exercice d'inventaire qu'a réalisé Jean-Paul Lacombe, avocat-associé au cabinet Claeys & Engels, autour de trois grandes catégories de risques :

- 4.1 **Le risque pénal** – En droit du travail en Belgique, mis à part la loi de 1978 sur le contrat de travail, quasi tous les textes sont assortis de sanctions pénales. Ce ne sont là que quelques exemples d'obligations auxquelles viennent se greffer une sanction pénale en cas de non-respect : les règles de durée du travail, l'emploi de main d'œuvre étrangère en séjour illégal, le travail intérimaire et la mise à disposition illicite, la non-déclaration d'un travailleur, le non-respect de la législation sur le bien-être au travail et l'absence de mesures de prévention du harcèlement, l'obstacle au fonctionnement des organes sociaux, etc.
- 4.2 Nous vivons aujourd'hui dans une société qui ne raisonne plus tant en termes de « faute » – y a-t-il une faute et cette faute a-t-elle conduit à un dommage ? –, mais en termes de « dommage » pour lequel il faut trouver une faute.
- 4.3 **Le risque civil** – Un employeur pourrait venir dire à son DRH : 'C'est à cause de vous que j'ai dû payer telle indemnité, et je vous en réclame réparation'. Au même titre, l'entreprise peut se trouver confrontée à des cas variés de réclamations civiles, et ce, d'autant plus facilement que la notion de faute n'est même pas requise.
- 4.4 Là encore, les champs de risques sont nombreux : contrats irréguliers, salaires, discriminations, non respect des délais en matière de licenciement, travailleur protégé, clauses de non concurrence, régime de chômage avec complément d'entreprise, emploi des langues,

licenciement manifestement déraisonnable, travail intérimaire et mise à disposition, RGPD, etc. La question est presque omniprésente. Bien sûr, l'entreprise ne va pas mettre en cause la responsabilité de son DRH à la première occasion où se pose un problème, mais il ne faut pas que des problèmes surviennent trop souvent. Or, que ce soit en faisant ou en ne faisant pas, le DRH est tout le temps confronté à des risques de pénalités ou d'indemnités.

- 4.5 **Le risque professionnel** – Il porte sur les actions qui relèvent de la pratique RH et qui, stricto sensu, ne sont pas susceptibles d'engager la responsabilité du DRH, ni au sens pénal, ni même au sens civil du terme : le turnover, l'absence de flexibilité suffisante, la gestion des absences, la déconnexion, les modes d'évaluation, les élections sociales, etc. Il se peut qu'à un moment, le dirigeant d'entreprise vienne dire à son DRH : 'Pourquoi n'avez-vous pas fait cela ?' : pourquoi nos gens doivent-ils continuer à arriver à 8 heures alors que, dans l'entreprise voisine, ils ont des horaires flottants ? Pourquoi avons nous dix malades de longue durée, alors qu'après quatre mois, nous aurions pu les convoquer et envisager la force majeure pour les licencier ? Pourquoi avons-nous plusieurs cas de burn-out et ne faites-vous rien pour aider les gens à déconnecter ? Etc. Le DRH se trouve confronté à une catégorie de risques « inquantifiables » que sont les risques associés aux pratiques RH, et avec des coûts bien plus incertains qu'une amende ou des indemnités à payer à un travailleur.
- 4.6 **Note positive : l'augmentation des risques** – du fait du nombre croissant de réglementations, d'une jurisprudence de plus en plus dure et d'évolutions sociologiques – pourrait, paradoxalement, remettre les RH au centre du jeu. Lorsqu'on commence à craindre des poursuites pour non-respect de la loi Renault, ou quand on voit l'énormité des sanctions en matière de RGPD pouvant impacter le chiffre d'affaires mondial, il n'est pas inimaginable de voir les conseils d'administration, les CEO, les financiers accepter d'impliquer les DRH plus tôt sur la ligne de temps du processus décisionnel...

5. Différentes parties prenantes sont à impliquer en matière de gestion des risques humains, qu'il faudra sensibiliser, responsabiliser et former à la démarche

- 5.1 **Les parties prenantes relevant directement du champ RH** : le personnel – incluant les intérimaires, les stagiaires, les étudiants jobistes, etc. –, les comités décisionnels – dont le conseil d'administration –, les organes syndicaux – conseil d'entreprise, CPPT, délégation syndicale –, les acteurs du département RH, les autres départements dits « de support » – dont la fonction risk management –, les départements opérationnels liés au cœur de métier –, la ligne hiérarchique, les partenaires RH externes (médecine du travail, secrétariat social, etc.)
- 5.2 **Les clients** : citoyens, entreprises, autorités publiques, etc.
- 5.3 **Les fournisseurs** : les sous-traitants, les consultants, les prestataires de services, etc.

5.4 Les influenceurs : les concurrents, le politique, le cercle familial, les médias, l'enseignement...

6. C'est par un travail sur la culture d'entreprise qu'une saine gestion des risques humains pourra se déployer

- 6.1 Bien entendu, l'humain est rationnel et travaille pour gagner sa vie. Mais les gens veulent avant tout **du sens** : comprendre et sentir que ce qu'ils font a du sens, s'inscrit dans un projet commun, collectif, global.
- 6.2 La clé en la matière réside dans une approche participative : Ce sont les salariés qui définissent la culture d'entreprise, qui la font vivre, qui la promeuvent. Il n'y a rien de pire qu'une vision top-down en la matière.
- 6.3 Si la culture d'entreprise devient extrêmement solide, l'essentiel sera fait, et ce dans tous les domaines dont celui de la gestion du risque. Car si l'humain est un facteur de risque, il est aussi producteur de solutions face aux risques dès lors qu'on lui fait confiance et que l'on stimule sa prise d'initiatives.

En conclusion, le professeur Mathieu Detchessahar de l'Université de Nantes nous a aussi interpellés sur les responsabilités des DRH eux-mêmes dans la création de modèles d'entreprises qu'il a qualifiés de 'riscogènes' : le monde de l'entreprise a beaucoup insisté sur la fin de l'emploi à vie, l'employabilité, la flexibilité, la mobilité et la carrière nomade,... et pose aujourd'hui le diagnostic d'un déficit de loyauté et d'engagement, voire d'un affaiblissement de la culture d'entreprise. Ne sommes-nous pas en train de chercher à soigner les conséquences des causes que nous avons encouragées au fil des ans ?, nous a-t-il interpellés paraphrasant ainsi Bossuet qui disait : 'Dieu se rit des hommes qui déplorent les effets dont ils chérissent les causes'. La question mérite d'être posée... »

Informations générales

L'Académie d'été des ressources humaines était organisée fin août par le réseau HR Square, avec le soutien de l'ADP BruBra, de l'ADP Hainaut, de HR Public, Claeys & Engels, Securex, RiseSmart, Synergie, Quintessence, SD Worx, Jobat et le LENTIC (ULg), pour la partie francophone. Le réseau néerlandophone HR Square a travaillé le même thème lors de la Conférence de Novembre organisée à Paris. Un compte-rendu complet des travaux a été publié dans la revue HR Square n°25 (novembre-décembre 2018). L'Académie d'été des ressources humaines a bénéficié de l'encadrement académique du professeur François Pichault (HEC-Université de Liège, LENTIC).

À propos de HR Square

HR Square est un réseau de professionnels des ressources humaines né en 2003 en Flandre et également actif sur la partie francophone du pays depuis décembre 2014, avec une équipe autonome et son propre visage. Sa mission réside dans la collecte, la sélection, le traitement et la mise à disposition d'informations et de connaissances en matière de relation de travail et de GRH, par tous les canaux possibles (revue, site web, séminaire et conférence, réseaux sociaux, etc.). Plus d'info: www.hrsquare.be/fr

Remerciements

Nos remerciements vont aux orateurs, animateurs des ateliers ainsi qu'à tous les participants impliqués dans l'Académie d'été des ressources humaines. En particulier : François Pichault (HEC-Université de Liège), Mathieu Detchessahar (Université de Nantes), Michaël Trabbia

(Orange Belgium), Abdel Bencheikh (House of HR), Jean-Paul Lacomble (Claeys & Engels), Serge Hubert (CHU de Liège), Philippe Bertin (Groupe Prayon), Caroline Anberrée (TDWilliamson), Gaëtan Lefèvre (CMI/BELRIM), Patrice Briol (Groupe Knauf/Knauf Insulation), Francis Lefèvre (ArcelorMittal), Julien Balistreri (Ethias), Laurence Lenoble (Clinique Notre-Dame de Grâce), Patrick Marichal (Solvay), Doris Sessolo (Hôpitaux Iris), Frédéric Henry (Claeys & Engels), Benoît van Grieken (SD Worx),...

* * *