

# Collaborer, c'est partager une même envie

**DOSSIER** BUSINESS CASE : COFINIMMO

Forte d'une expérience d'une vingtaine d'années au sein de Cofinimmo, Chantal Cabuy pose un regard avisé sur l'évolution dans la durée de cette relation entre l'organisation et ses collaborateurs. Au centre de l'ensemble de sa réflexion : la notion d'équité.

**C**ofinimmo bénéficie d'un statut à part parmi les entreprises qui constituent le BEL20. Bien que présente sur 4 pays désormais, la SIR (Sociétés d'Investissement Règlementée) belge, spécialisée en immobilier de bureau et de santé, ne compte 'que' 135 collaborateurs. Mais ceux-ci bénéficient d'un encadrement RH digne des plus grands groupes.

L'entreprise est confrontée à un volume de travail administratif important, inhérent à son statut de société cotée, mais elle veille à prendre la mesure des thématiques du bien-être, de la mobilité ou encore de la diversité dans le périmètre de sa fonction RH. Chantal Cabuy nous explique comment elle appréhende les principales attentes des collaborateurs vis-à-vis d'un employeur jouissant d'une belle notoriété.

« Depuis 3-4 ans, nous devons nous battre davantage pour attirer les talents. Nous devons recruter des ingénieurs désireux de rejoindre une société du Bel20, sans disposer de la même notoriété que nos 'concurrents' sur le marché de l'emploi. Ainsi, par exemple, les ingénieurs en techniques spéciales du bâtiment ne nous voient pas toujours comme une option de carrière. Cela exige de notre part une démarche plus proactive, en retournant notamment sur les bourses d'étudiants, mais aussi en leur proposant d'autres schémas de carrière et perspectives d'évolution rapide. »

Cette lutte sur le plan du recrutement semble confirmer l'hypothèse d'une guerre des talents installée durablement... « Les profils que nous recherchons viennent de filières peu fréquentées. Et nous devons bien constater que les candidats sont moins mobiles et moins bilingues qu'auparavant. Conclusion : il faut en moyenne le double de temps, soit 6 mois au lieu de 3 - pour recruter un nouvel ingénieur. »

## LE RETOUR DU QE

L'approche de l'entretien de recrutement tient compte à la fois de cette raréfaction et de la nécessité des deux parties de sentir une envie réciproque : « Avant, nous avons pu recruter sur base d'un CV. Aujourd'hui, nous recherchons une personnalité et un potentiel. Il faut ressentir l'envie partagée de faire un bout de chemin ensemble. Mais dès que la dimension soft entre en ligne de compte, le processus s'avère de plus en plus difficile. Il s'agit de bien-être, de valeurs, d'épanouissement... Alors forcément, cela requiert une approche beaucoup plus fine de la personne que l'on a en face de soi. Un bon CV est loin d'être suffisant désormais. »

L'exigence accrue exprimée de part et d'autre sera permanente, selon Chantal Cabuy. Elle explique : « Les personnalités de chacun(e) ont un impact sur la vie au bureau. Dans notre approche relative aux risques psycho-sociaux enquête, nous évaluons les relations avec les collègues. Nous sommes dans une dynamique systémique, qui rend bien sûr les choses plus ►

difficiles d'un point de vue RH. On en revient au Quotient Emotionnel... Et nous avons le devoir de convaincre les financiers que les QE sont essentiels pour l'harmonie durable. »

L'approche prônée a pour conséquence de privilégier l'embauche d'un profil qui reste à former dans une certaine mesure mais qui présente d'ores et déjà une chouette personnalité. Mais cela ne signifie pas pour autant que les 'négociations' sont plus faciles. Evoquant le 'rapport de force' entre l'entreprise et ses talents, Chantal Cabuy parle d'une relation beaucoup plus équilibrée désormais : « Nous parlons d'égal à égal. Les talents sont rares et il est normal que l'employeur soit prêt à mettre un peu d'eau dans son vin. Pas question de vendre notre âme cependant. Il est hors de question d'aller au-delà d'un package conforme à la norme dans l'organisation. Les deux facteurs qui président à notre réflexion sont les valeurs et l'équité. Si nous avons le sentiment qu'un recrutement à de nouvelles conditions peut créer une tension au sein des équipes, alors il vaut mieux renoncer. »

Elle observe par ailleurs que les candidats sont de mieux en mieux préparés : « Je les vois négocier différemment... Ils ont consulté autour d'eux, ils ont exploré les réseaux sociaux, ils n'hésitent pas à nous remettre face à des interventions qui ont été diffusées et qui les ont attirés ou interpellés. Clairement, les nouvelles générations viennent avec des exigences assez précises quant à leur package alors qu'auparavant, il 'suffisait' de proposer un contrat aligné sur les benchmarks, un contenu de fonction intéressant doté d'une bonne rémunération et c'était 'conclu' pour ainsi dire. »

## PROTÉGER L'HOMOGENÉITÉ DE L'ENSEMBLE

« En vertu de notre souci d'équité, nous veillons à ne pas 'profiter' d'une éventuelle situation de faiblesse d'un collaborateur, ni davantage à ne nous soumettre aux exigences de nos top talents ». Chantal Cabuy explique comment elle tente d'équilibrer une approche personnalisée avec la cohérence du groupe. « Quand nous offrons un avantage, nous aimons être en capacité de l'offrir à tout le monde. Cela permet d'éviter les travers de l'individualisation. Notre plan de participation existe depuis 2001 et est applicable à tous. Nous avons aussi développé une CCT90. A nouveau, tout le monde en a bénéficié. » Grâce à un package attrayant, à une assurance

groupe avantageuse et, surtout, par une proposition de job qui représente un vrai défi, Cofinimmo parvient à attirer des profils souvent tentés par la vie au sein de très grandes entités. « Malgré cela, notre métier est de plus en plus fatiguant. Nous sommes davantage dans la négociation et surtout dans l'art de convaincre. Oui, les RH ont développé une capacité à 'vendre' leur organisation. Nous arrivons à proposer un modèle au sein duquel les gens sont nourris intellectuellement, où tout le monde se sent, nous l'espérons, considéré... »

Il n'est pas question, dans la pratique, d'entrer dans un rapport de force avec les collaborateurs. « Le principe est simple : tout ce que l'on donne, on le reçoit en retour. Mais nous

“

*Les profils que nous voyons en recrutement sont mieux préparés et n'hésitent pas à nous mettre face à d'éventuelles contradictions.*

”

devons rester attentifs car nous voyons aussi que toutes les petites attentions s'inscrivent rapidement dans la normalité. Après un moment, seuls les nouveaux venus disent merci ! Nos managers ont déployé beaucoup d'effort notamment sur le plan de leurs soft skills. Ils se sont investis dans le développement des gens et dans la reconnaissance. En conséquence, nos employés attendent de plus en plus de leur part, en matière de management situationnel. Bon, d'accord... mais n'oublions pas que le collaborateur doit lui aussi faire des efforts pour s'adapter à son manager. »

Le niveau de maturité de l'organisation et de ses travailleurs est bon, ce qui ne prémunit pas totalement d'une réaction dans certains cas. « Expérience récente, » commente Chantal

Cabuy. « Nous venons d'adapter les budgets fleet à l'occasion de la transformation de notre 'car policy' en 'mobility policy'. Nous voulons nous adapter au monde d'aujourd'hui et promouvoir la multimodalité des transports. Les réactions ne sont pas toujours positives mais en offrant la capacité à chacun de pouvoir s'exprimer, nous mettons tout en œuvre pour trouver des solutions (dans un cadre établi) pour tout le monde. C'est une relation équilibrée désormais entre employé et employeur et c'est très bien comme cela. »

## ATTITUDE COACH

Le respect mutuel figure parmi les valeurs du groupe. Mais l'expérience RH accumulée par Chantal Cabuy lui permet d'appréhender des situations où la hiérarchie peut être mise à mal. « Le lien de subordination n'a plus toujours 100% de sens. Parfois, il peut être simplement administratif. Notamment dans les cas où le feedback, la reconnaissance et les opportunités de développement sont considérés comme défailants. Lorsqu'un manager n'inspire pas le respect, il peut être bypassé par certains membres de son équipe. Notre rôle consiste à intervenir sur un mode coaching, sans entrer en frontalité. Il faut installer de dialogue, développer des attitudes coach avec les deux parties pour débloquer les situations. »

L'argument d'autorité ne fonctionne plus, c'est un fait. Une des clés face à cette évolution de la relation? « Accompagner le management dans son rôle, en mettant à sa disposition un executive coach. Les générations des trentenaires et quarantenaires sont plus ouverts à ce type d'approche. Elles ont compris que le management est tout sauf une question de titre et d'attributs du pouvoir. »

JEAN-PAUL ERHARD ✍