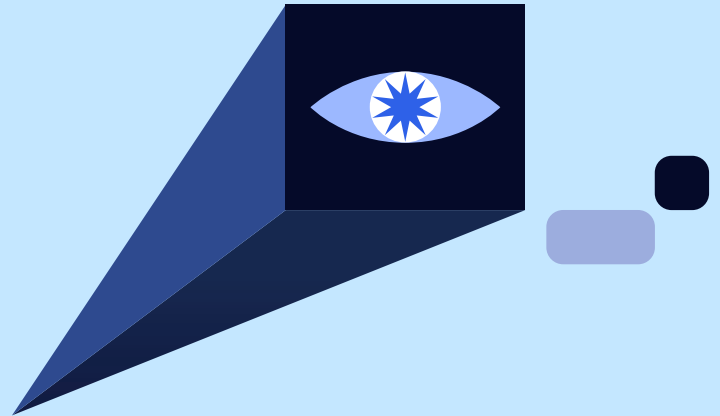


# Wat als we carrièreplanning opnieuw zouden uitvinden?

Studies – Adviezen – Getuigenissen



# Edito



## Transities, afstanden en carrièreplanning

In het verleden smeedden bedrijven en hun werknemers na verloop van tijd als vanzelf een hechte band. Het bedrijf was een plek die je niet verliet, en ideeën over loopbaanonderbrekingen, een carrièreswitch, sabbaticals of de gouden handdruk waren dan ook eerder zeldzaam en nog meest van al gewoonweg verdacht. Continuïteit was de heilige graal.

Tegenwoordig komt het daarentegen veel frequenter voor, en is het vanzelfsprekender en zelfs belangrijker geworden om stil te staan en tijd vrij te maken. Dit is een teken van een grotere mobiliteit, van een positief verlangen naar verandering. Op deze manier echter nemen afstand en onverschilligheid ten opzichte van de organisatie mechanisch toe...

In deze context wordt het idee van carrièreplanning op zich in de kiem gesmoord. Is er nog ruimte voor loyaliteit aan de organisatie? Is het bedrijf nog wel aantrekkelijk? Kunnen we een positief model van geïntegreerde

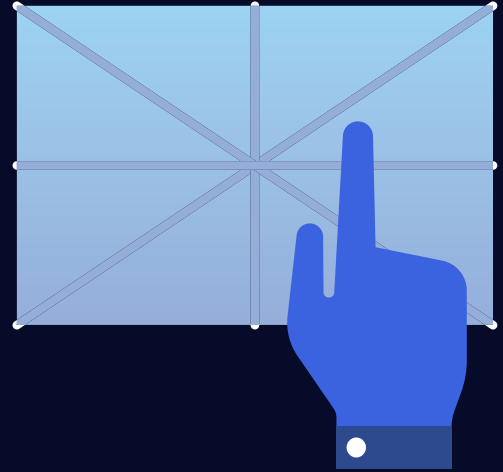
samenwerking opgeven? En zo niet, hoe kunnen we het levendig en aantrekkelijk maken, hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen zich er kunnen terugvinden en grootschalige projecten tot stand willen brengen?

Om deze cruciale kwesties aan te pakken, bieden wij u deze e-book over carrièreplanning. U vindt er meningen van deskundigen, ongepubliceerde studies en getuigenissen van hr-professionals. Om ons te helpen ons andere modellen voor te stellen. Want het idee op zich van een carrière moet vandaag opnieuw worden bekeken, zowel voor organisaties als voor hun werknemers.



**Dominique DUQUESNOY**  
Algemeen directeur  
PerformanSe

# Inhoudsopgave



2

## Edito

Transities, afstanden en carrièreplanning

4

## Deel 1 : Meningen van deskundigen

- Vijf beschouwingen over carrièreplanning en de evolutie daarvan
- Carrièreplanning: nieuwe paradigma's?  
Het nieuwe instrumentarium

16

## Deel 2 : Standpunten van werknemers

- Tevredenheidsonderzoeken bij werknemers: de grote besluiteloosheid?
  - Presentatie van de resultaten
  - De analyse van de deskundige
  - Jongeren en hun carrière: een gekruiste blik

18

## Deel 3 : Getuigenissen van hr-professionals

- RTE: ontwikkeling van langetermijn trajecten
- L'Occitane: talent behouden in het nu
- Groupe Barrière: beter managen... om de loyaliteit te verbeteren

27

## Conclusie :

- Wat als we loyaliteit aan het bedrijf opnieuw zouden uitvinden?

**« Willekeurigheid mag het idee van een carrière niet bepalen. Het moet worden gezien als het knooppunt van de belangen van individuen en organisaties. »**

**Dominique DUQUESNOY**

Algemeen directeur, PerformanSe

# 1.

## Meningen van deskundigen

Nieuwe contexten, nieuwe paradigma's, nieuwe instrumenten... hoe moeten we vandaag denken over carrièreplanning?

# Vijf denkpistes over carrièreplanning en de evolutie ervan!

## Op het knooppunt van wederzijdse belangen...

Carrièreplanning is het geheel van processen die de projectie van een individu in de tijd op basis van zijn of haar huidige professionele competenties koppelen aan de behoeften en de context van de organisatie. Het is noch een nieuw verschijnsel, noch een nieuw studieobject. Met name de psychologie is al lang geïnteresseerd in dit vraagstuk en heeft het uitgebreid behandeld vanuit een individueel perspectief. Het wordt vaak beschreven als een reeks werkgerelateerde rollen, taken en activiteiten die een persoon tijdens zijn of haar beroepsleven uitvoert en die gekoppeld zijn aan objectieve en subjectieve criteria.

Om het begrip carrière ten volle te begrijpen is het echter nuttig de individuele en organisatorische componenten ervan te scheiden. De individuele

component van een carrière kan worden gedefinieerd op basis van iemands werkervaringen. Het gaat erom rekening te houden met de fases die een positieve of negatieve professionele ontwikkeling markeren.

De organisatorische component van carrièreplanning betreft het plannen van middelen om de productiecapaciteit te handhaven of te verhogen. Het is dus een systeem dat de loopbaanaspiraties van de werknemers in overeenstemming brengt met de behoeften van de organisatie.

Het houdt in dat men zich op het knooppunt van de wederzijdse belangen van beide partijen bevindt.

## De onomkeerbare evolutie van het psychologisch contract?

Het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer, gebaseerd op het beginsel van loyaliteit in ruil voor werkzekerheid (bijna voor het leven), is door de opeenvolgende economische crises op de proef gesteld. Het bedrijf – op zoek naar flexibiliteit – geeft nu de voorkeur aan een aanpak waarmee het zich vlot kan aanpassen aan snelle veranderingen die moeilijk te voorspellen zijn, zonder duidelijke structuur of trend.

Daardoor is het bedrijf overgestapt op een andere belofte, die tot doel heeft een hoge aantrekkingskracht te behouden en de prestaties te handhaven of te verbeteren: inzetbaarheid versus betrokkenheid.

De opvatting van eenvoudige modellen, standaard ontwikkelings- en evolutieprocessen (verticaal-statutair en hiërarchisch) met typische stadia en gedragingen van een lineaire, continue wereld werd toen in twijfel getrokken. Het alternatieve concept van inzetbaarheid heeft bovendien grote gevolgen gehad voor de opvatting van carrièreplanning zelf: in een postmoderne context die wordt gekenmerkt door transitie, directe actie, pluriactiviteit, urgentie, niet-lineariteit van de kant van de ondernemingen; de toename van de vereisten, het streven naar meer subjectief succes van de andere kant, de werknemers...

## Vervaging van de spelregels

De veranderende voorwaarden in de relatie tussen werknemer en werkgever hebben ertoe geleid dat bedrijven de verantwoordelijkheid voor de carrièreplanning hebben weggenomen en liever flexibele en soepele regels voor de planning van de toekomst vastleggen.

De intra-organisatorische carrière is een van de vele modaliteiten geworden. Het is gemakkelijk om je een carrière buiten je huidige bedrijf voor te stellen. Terwijl het bedrijf de neiging heeft om slechts voor een beperkt aantal personen een carrière te overwegen.

De omzetting van de regels van de externe markt naar de interne markt (media, evaluatiemethode, besluitvormingsproces) heeft er in hoge mate toe bijgedragen dat de werknemers zich van de behoeften van de organisatie hebben gedistantieerd. Carrièreplanning wordt een individuele oefening (Dany, 1996) en hangt af van het begrip (hoe onnauwkeurig ook) van de omgeving. Wat wordt er van mij verwacht? Wat heb ik, dat onderscheidend of vergelijkbaar is met wie positief evolueert in dit bedrijf?

## Een gezondheidscrisis... om de evolutie zichtbaar te maken!

De gezondheidscrisis heeft deze verschijnselen alleen maar versneld... door ze te accentueren. Het begrip 'bullshit job', ontwikkeld door David Graeber, en belicht tijdens de verschillende quarantaines door niet-essentiële banen, heeft inderdaad een steeds belangrijker aandeel van de werknemers in vraag gesteld (+17%, volgens de barometer van de Leerstoel EM Normandie). De vraag naar je werkelijke bijdrage, het maatschappelijke nut van je werk, de zin van je werk is voor het individu een cruciale kwestie geworden. Deze bevraging gaat ook gepaard met een reflectie over de maatschappelijke impact van de onderneming, haar engagement buiten het voorgeschreven kader en de haar toegewezen taken.

In een paar jaar tijd is het idee van een professionele transitie dus voor meer mensen aanvaardbaar en haalbaar geworden. Een pauze nemen is tegenwoordig bijna een vorm van intelligentie, en van baan veranderen getuigt van flexibiliteit. Tegelijkertijd veranderen de aspiraties: minder hiërarchie, meer betrokkenheid bij het besluitvormingsproces, meer autonomie genieten, soepelere regels voor telewerken, enz. Men mag echter niet vergeten dat de projectie van de werknemer en zijn engagement op lange termijn niet los kunnen worden gezien van het principe van zekerheid en stabiliteit.

## Verborgene consequenties...

De benadering van carrièreplanning (projectie) is dus steeds meer een kwestie van kortetermijn denken, waarbij de onmiddellijke operationele doelstellingen van managers worden bevoordeeld. Zo zien we een ontkenning van de ontologische behoefte aan stabiliteit en zekerheid die inherent is aan de langdurige inzet van werknemers.

De relatie van de werknemers met hun bedrijf is er logischerwijs niet op verbeterd. Het bedrijf heeft moeite om de werknemer nauwkeurig te beoordelen op wat hij of zij zou kunnen doen en richt zich in plaats daarvan op wat hij of zij al heeft gedaan. Tegelijkertijd raakt de werknemer er natuurlijk van overtuigd dat een ander bedrijf met een hoger salaris zijn of haar werkelijke waarde beter zal kunnen erkennen.

Steeds meer bedrijven hebben de sleutels van de carrièreplanning aan het individu overhandigd: het is aan hem of haar om zijn of haar carrièrepad te bepalen en te solliciteren – of niet – naargelang zijn of haar eigen project.

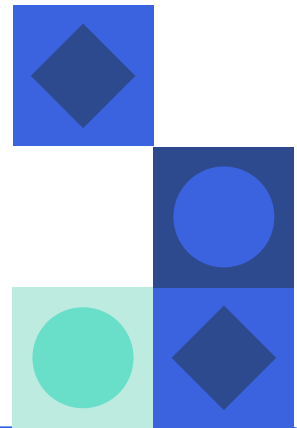


Interview.  
Interview.  
Interview.  
Interview.  
Interview.



**Pauline de BECDELIÈVRE**  
Hoofddocent aan de ENS in Parijs

# Carrièreplanning: nieuwe paradigma's?



De wereld verandert, de gezondheids crisis heeft veel verschuivingen in de relatie tot werk teweeggebracht, over de carrière wordt vandaag niet meer zo gedacht als gisteren...

Om de nieuwe uitdagingen beter te begrijpen, interviewden we Pauline de Becdelièvre, hoofddocent aan de ENS in Parijs, een onderzoeker die zich bezighoudt met loopbaanvraagstukken. We stelden haar 7 vragen!

## Heeft de gezondheids crisis in uw ogen de relatie tot het werk veranderd, of alleen een mutatie bespoedigd die al in omloop was?

Dat hangt af van de populaties, denk ik. Ten tijde van de eerste quarantaine, ook een moment waarop diepere vragen rezen dan gewoonlijk over de betekenis van werk, hadden we ad hoc onderzoek gedaan waaruit bleek dat er vier verschillende profielen bestonden, op basis van leeftijd, beroep, functie, persoonlijke motivatielogica...

- De vraag naar de betekenis: vaak de jongsten, die het meest recent in de wereld van de arbeid zijn geïntegreerd en die ontdekten dat ze een baan hadden waarvan het gebrek aan betekenis hen des te minder aanvaardbaar leek naarmate ze alleen thuis achter de computer zaten...
- Verlies van betekenis: dit was vaker het geval bij ouderen, 35-plussers, die zich realiseerden dat zij zich diep van binnen niet erkend voelden, dat zij geen betekenis meer vonden in wat zij deden. Het is deze beweging die in de Verenigde Staten het concept van de «Grote ontslaggolf» heeft aangewakkerd, dat we ook hier kunnen horen weergalmen.
- Bevestiging van betekenis: bij personen voor wie de crisis juist aantoonde dat hun werk echt zin had.
- Openbaring van betekenis: bij personen voor wie de crisis licht heeft geworpen op de betekenis van hun

beroep...

Wij hebben deze verschillende populaties ongeveer 18 maanden later opnieuw geïnterviewd, en we konden consistente ontwikkelingen waarnemen: met overgangen en actieve, zelfs radicale veranderingen voor de eerste twee, en meer klassieke ontwikkelingen en bevestigingen voor de laatste twee.

## De huidige werkgelegenheidssituatie bevordert ook mobiliteit en transitie.. Is dit een duurzaam fenomeen volgens u?

Ja... maar. Ja, omdat mensen duidelijk dichterbij hun diepere motivaties willen komen. Maar, omdat transities gemakkelijk zijn om over te dromen maar vaak moeilijk om daadwerkelijk uit te voeren, en bedrijven ook niet zo open staan voor het idee. Het bedrijf blijft vasthouden aan een klassieke, lineaire werking. De terugkeer naar een transitie is dus niet zo eenvoudig, vooral als er mislukkingen of grote problemen zijn geweest. Er bestaat nog steeds een grote kloof tussen de logica van de aanwerving en de beweegredenen van de mensen, hun behoefte aan verandering en het verlangen naar transities. De werkelijkheid lijkt me genuanceerder. Er is slechts een nieuwe economische crisis nodig om de situatie weer op spanning te brengen en het idee van een transitie zeker terug te zien dringen.

De manier waarop mensen tegen hun carrière aankijken is echter sterk veranderd...

De huidige visie is nu veeleer nomadisch en horizontaal. De visies van weleer over een carrière waren over het algemeen zeer lineair, en vaak verticaal. De huidige visies zijn beweeglijker en opener, waarbij de ontwikkeling van milieukwesties steeds belangrijker wordt in het huidige denken en de huidige keuzes. De bekommernis om waarden te respecteren en de wens om milieudimensies in het werk te integreren nemen toe, zelfs als dat betekent dat men een minder verticale carrière of minder lonende baan aanvaardt...

**Wordt de nomadische dimensie met name belichaamd door de 'slashers', die tegelijkertijd verschillende banen of verschillende missies hebben?**

Dit is absoluut waar, maar met een duidelijk onderscheid tussen twee soorten slashers. De jongeren doen het om vrijheid te verwerven, om ervaring op te doen, om vrijer te kiezen uit de mogelijke voorstellen, zonder vooruit te lopen op wat zij met de opgedane ervaring zullen doen. Terwijl het hogere kader – soms met een meer beperkte inzetbaarheid – eerder zullen proberen zich (eindelijk) te vermaken, om uit de politieke beperkingen te geraken waar ze mee te maken kregen, door bijvoorbeeld transitie-manager te worden.

**Zijn managementfuncties dan ook minder aantrekkelijk in een meer horizontale visie op de carrière?**

Ja, maar in werkelijkheid is het ook het product van een dubbele logica. Enerzijds zijn mensen minder geïnteresseerd in managen en gemanaged worden, omdat zij meer geïnteresseerd zijn in onafhankelijkheid. Het model van de 'kleine leider' is duidelijk achterhaald. Maar anderzijds willen organisaties – die meer wendbare modellen nastreven – ook hun structuren en kosten verlichten. De twee combineren dus op natuurlijke wijze

om de hiërarchische lagen te beperken.

**Denkt u dat carrières in bedrijven tegenwoordig worden gestuurd door individuen of door organisaties?**

Het bedrijf beheert geen carrières, het is het individu dat zijn of haar inzetbaarheid beheert. Zelfs in grote organisaties is het – meestal – het individu dat zijn of haar netwerk creëert en activeert, nadenkt, intern naar mogelijkheden zoekt, solliciteert en zijn of haar kandidatuur verdedigt. Carrièreplanning door bedrijven blijft relatief oppervlakkig.

**Maar kunnen zij volgens u beter actiever deelnemen aan de ontwikkeling van hun teams?**

Ja, zeker, maar op voorwaarde dat het middenkader echt betrokken, gerustgesteld, verenigd en beloond wordt voor hun bijdrage aan de ontwikkeling van hun werknemers. Zo niet, blijft het een complexe kwestie. Managers zullen altijd gevangen zijn van paradoxale bevelen, tussen de behoefte aan eigen kortetermijn resultaten en de wens om deel te nemen aan de collectieve inspanning. Zij zullen vaak proberen de besten bij zich te houden, in plaats van ze te laten doorgroeien, wat logisch is...

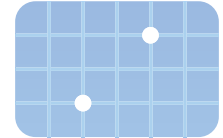
**« Het bedrijf beheert geen carrières, het is het individu dat zijn inzetbaarheid beheert. »**

---

**Pauline de BECDELIÈVRE**

Hoofddocent aan de ENS in Parijs

Pauline de Becdelièvre is docent aan de ENS Paris-Saclay en lid van het laboratorium IDHES (UMR CNRS 8533). Zij is gepromoveerd aan de Universiteit Paris 2 Panthéon Assas. Haar onderzoek in human resources richt zich op carrières, zelfstandigen en de vakbondswereld. Ze heeft verschillende artikelen gepubliceerd in tijdschriften zoals Revue de Gestion des Ressources Humaines en Personnel Review. Ze is lid van vele verenigingen: AOM, EGOS of AGRH.



# Het nieuwe instrumentarium

Om rekening te houden met het individu in zijn of haar benadering en om werkgevers en werknemers te helpen eerlijker beslissingen te nemen, zijn er steeds meer ad hoc-instrumenten gekomen. Een kort overzicht van 4 concepten: carrière-ankers, de helderheid van het zelfconcept, PsyCap en Psychologisch contract.

## #1. Carrière-ankers

Een leesrooster om na te denken over trajecten en carrièreshocks het hoofd te bieden

Van de instrumenten die beschikbaar zijn voor zowel hr als individuen die loopbaanbegeleiding zoeken, biedt de carrière-anker-theorie een eenvoudig model dat gemakkelijk te begrijpen en te hanteren is. Dit model zorgt voor een beter begrip van iemands behoeftes en motivaties, en van die van zijn teams, maar ook voor een betere veerkracht, bijvoorbeeld na een carrièreshock.

Wat zijn carrière-ankers?

Een Amerikaanse psycholoog, Edgar Shein, ontwikkelde eind jaren zeventig de theorie van de 'carrière-ankers'. De carrière-ankers zouden overeenkomen met de diepe betekenis die elke persoon aan zijn of haar beroepsactiviteit geeft. Ieder van ons zou dus een primair en een secundair anker hebben. De perceptie van ankers zou zich stabiliseren rond de leeftijd van 30 jaar.

Edgar Shein onderscheidt acht hoofdanke:

- Technisch/functioneel: betreft het belang van deskundigheid in een bepaald domein
- Algemeen management: betreft een voorliefde voor het nemen van verantwoordelijkheid en het leiden van teams/bedrijven
- Autonomie/onafhankelijkheid: betreft het belang van grote autonomie bij de keuze en organisatie

van het eigen werk.

- Zekerheid/stabiliteit: door de keuze om altijd zekerheid te zoeken ten aanzien van de gevaren van het economische leven.
- Ondernemingsgerichte creativiteit: betreft de behoefte om een bedrijf te starten, uit te vinden, te ontwikkelen
- Dienstverlening/toewijding aan een zaak: met het verlangen om te werken voor een doel dat verder gaat dan mezelf en dat zinvol is
- Zuivere uitdaging: betreft de behoefte om risico's te nemen om zichzelf te verrassen, uit te dagen en te overtreffen
- Levensstijl: betreft de zoektocht naar een permanent evenwicht tussen werk en privéleven

Carrière-ankers en carrièreshocks: Carrièreshocks zijn gebeurtenissen die onze beroepskeuzes radicaal kunnen veranderen. Het kan natuurlijk een ontslag zijn, of een belangrijke gezinsgebeurtenis die het evenwicht aantast (verlies van een echtgenoot, ziekte van een kind, enz.), of een groot conflict op het werk...

Bij een shock wordt het werk noodzakelijkerwijs in twijfel getrokken. We zien dat de individuele carrière-ankers een sterke hefboom zijn voor geruststelling en veerkracht. Hoe beter ik mijn ankers ken, hoe gemakkelijker het zal zijn om een uitweg uit de crisis te vinden.

uitweg uit de crisis te vinden.

Carrière-shocks en individuele strategieën:

Volgens Pauline de Becdelièvre, onderzoekster en hoofddocente aan de ENS in Parijs, blijkt uit een studie bij een dertigtal personen dat er twee belangrijke strategieën zijn na een carrière-shock:

- Een hercenteringsstrategie. Ik leun zo dicht mogelijk tegen het grote carrière-anker aan. Hier voel ik me het sterkst, het meest comfortabel. Ik heb al de vereiste vaardigheden en netwerken.
- Een heroriëntatiestrategie. De shock zal me ertoe brengen om naar het tweede anker over te gaan. Hierdoor kan ik veranderen, evolueren, een transitie doormaken, maar moet ik vaak ook nieuwe vaardigheden verwerven en mijn netwerken actiever inschakelen.

De keuze voor de ene of de andere strategie hangt natuurlijk af van het individu, zijn of haar achtergrond, zijn of haar begrip van zijn of haar motivaties op het werk, de aard van de shock, maar ook van contextuele elementen: de manier waarop het bedrijf hem of haar tot nu toe heeft gesteund, vooral als hij of zij een werknemer is...

In alle gevallen zal de hermobilisatie van een van mijn ankers en mijn vermogen om terug te keren mijn sociaal kapitaal mobiliseren.

## #2. De helderheid van het zelfconcept

Een beter begrip voor een betere besluitvorming

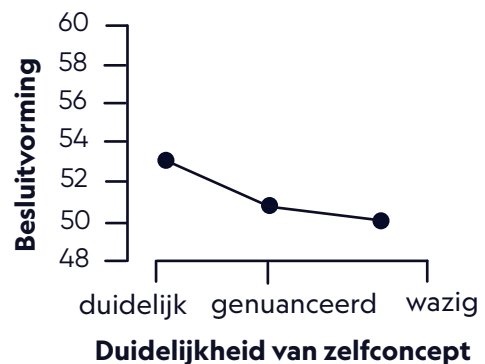
Kennen we onszelf echt? Een dijk van een vraag waarop de helderheid van het zelfconcept (CCS) licht kan werpen.

Definitie: om precies te zijn, is het de 'mate waarin overtuigingen over het zelf duidelijk gedefinieerd, onderling consistent en in de tijd stabiel zijn'. (Campbell et al., 1996)

Waarom meten?

De CCS werpt licht op het gemak waarmee men zichzelf nauwkeurig kan beschrijven. De CCS wordt

erkend als een voorspeller van het comfort bij het nemen van beslissingen over een carrière, zoals blijkt uit onderstaande illustratie.



### Waarom is dit belangrijk voor de carrière?

De resultaten van de CCS stellen hr-professionals in staat tactvol en zorgvuldig bij te sturen tijdens aanwervings-, loopbaanbegeleidings- of oriëntatiegesprekken. Als de hr-professional bijvoorbeeld een kandidaat ontmoet met een vage CCS, zal de recruiter hem of haar moeten helpen zijn of haar ervaringen te delen, een concreet verslag te geven van zijn of haar activiteiten (zijn of haar begrip van de context, de problemen, wat hij of zij deed, wat hij of zij daaruit meenam...) om er gemobiliseerd gedrag uit te halen en hem of haar in staat te stellen een duidelijker beeld van zichzelf te krijgen.



### #3. Psychologisch kapitaal (PsyCap):

Mijn capaciteiten bij moeilijkheden

Heb ik de capaciteiten om mezelf te projecteren en beslissingen te nemen voor mijn carrière? Welke? En hoe kan ik daar zeker van zijn?

Definitie:

het begrip psychologisch kapitaal (PsyCap) verwijst naar onze psychologische hulpbronnen en capaciteiten. Volgens Luthans & Youssef (2004) bestaan ze uit vier hoofddimensies: self-efficacy (taakspecifiek zelfvertrouwen), hoop, optimisme en veerkracht.

Waarom meten?

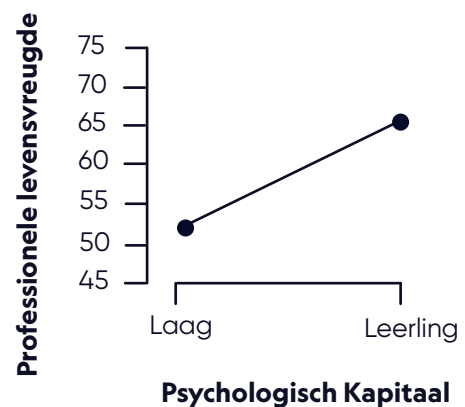
Door kennis te nemen van het PsyCap-niveau

van werknemers, kunnen hr-medewerkers en managers betere ondersteuning bieden, omdat zij zo de sterke en zwakke punten van werknemers/kandidaten kunnen identificeren.

Mensen met een hoge mate van psychologisch kapitaal zouden meer vertrouwen hebben in hun capaciteiten. Zij zouden het gevoel hebben dat successen uit het verleden een direct gevolg zijn van hun acties. Ten slotte zouden ze beter kunnen anticiperen op en omgaan met mogelijke onvoorziene gebeurtenissen... Ze zouden zich dus beter kunnen ontplooiën op het werk en meer tevreden zijn met hun beroepsleven (zie grafiek).

### Waarom is dit belangrijk voor de carrière?

Psychologisch kapitaal is een hulpbron, die uitputtelijk is... en kan worden aangevuld! Onze PsyCap is als de benzine in de auto, tijdens een lange reis loopt onze tank leeg, maar we kunnen hem ook weer vullen. De PsyCap helpt ons ook in tijden van stress, of langdurige inspanningen op het werk, die de PsyCap kunnen 'uitputten'. Maar zodra de inspanning achter de rug is, helpt positieve feedback, het goede resultaat van de geleverde inspanning, steun van de mensen om ons heen, enzovoort, ook om weer 'bij te tanken' voor het voortzetten van de reis...



#### #4. Het Psychologisch contract:

Mijn relatie tot het werk

Hoe projecteer ik mezelf in mijn relatie tot het werk?

Wat verwacht ik ervan? Wat is mijn motivatie hiervoor in feite?

##### Definitie:

het Psychologisch contract (PC) wordt gedefinieerd als het geheel van individuele overtuigingen en voorstellingen met betrekking tot de relatie tot het werk. Het zijn impliciete en psychologische elementen die niet in een arbeidsovereenkomst kunnen worden gevat (Rousseau, 1990).

Er worden twee belangrijke soorten psychologische contracten onderscheiden:

1. Transactioneel: in dit type PC is er een vereiste om de taken, verantwoordelijkheden en duur van de werkrelatie te definiëren en te compartimenteren.

2. Relationeel: uit dit type PC blijkt een verlangen om meer in overeenstemming te zijn met de waarden die het bedrijf uitdraagt. In het algemeen zijn de contractuele vereisten dus minder gedefinieerd en is

het tijdschema langer.

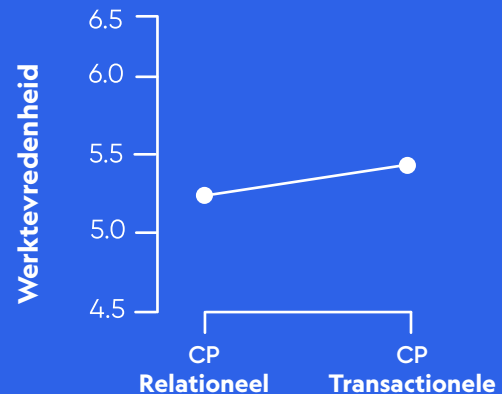
##### Waarom meten?

Elk type psychologisch contract wordt geassocieerd met een ander soort werktevredenheid, en alleen als aan de voorwaarden van het contract wordt voldaan:

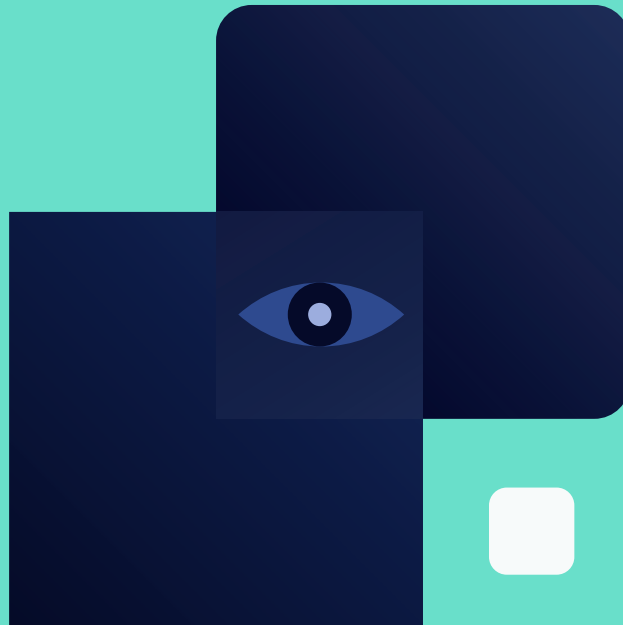
- De werknemers met een transactioneel PC zullen concrete voldoening zoeken, gerelateerd aan hiërarchisch niveau, salaris en anciënniteit.
- De werknemers met een relationeel PC zullen meer subjectieve tevredenheid nastreven, zoals tevredenheid met de carrière, betrokkenheid bij het werk en voldoening.

### Waarom is dit belangrijk voor de carrière?

Kennis van het psychologisch contract is de sleutel tot een match tussen wat de persoon zoekt en wat de persoon in een nieuwe functie zal vinden. Er is niet één type PC dat voor de werkgever wenselijker is dan een ander. Sommige functies zijn meer geschikt voor een transactionele configuratie, andere voor een relationele. Zoals uit de grafiek blijkt, is er geen concreet verschil in werktevredenheid tussen het transactionele en relationele type!







## 2. Standpunten van werknemers

Om de verwachtingen van de huidige werknemers beter te begrijpen, hebben we twee enquêtes gehouden: een kwantitatieve enquête onder bijna 300 huidige werknemers en een kwalitatieve enquête onder een tiental jonge mensen aan het begin van hun carrière. En om de resultaten te belichten, vroegen we twee deskundigen om de belangrijkste lessen eruit te halen...

# Werknemersonderzoek: de grote besluiteloosheid?

In juni 2022 ondervroegen we via Panelabs een steekproef van 265 werknemers tussen 22 en 55 jaar. We stelden hen 9 vragen over hun carrière en hun idee daarover.....

Wij voerden hetzelfde onderzoek in Spanje, Italië, en Nederland met vergelijkbare steekproeven. Hoewel de trends voor de 4 landen in grote lijnen gelijkaardig zijn, bleken de resultaten toch significant verschillend:

In termen van vertrouwen en plannen voor de toekomst:

- De Nederlanders zijn nog zelfverzekerder dan de Fransen, de Italianen wat minder.
- Slechts 43% van de Italianen zegt vertrouwen te hebben in hun professionele toekomst, tegenover 73% in Nederland en 66% in Frankrijk en Spanje.

In de relatie tot de organisatie:

- Idem: 47% van de Nederlanders denkt dat het bedrijf geïnteresseerd is in hun ontwikkeling, tegenover 42% in Spanje, en slechts 35% in Frankrijk en 31% in Italië.

Wat betreft de criteria voor het kiezen van de ideale baan:

- De Fransen hechten het meeste belang aan salaris. Zij zijn de enigen die dit zien als het belangrijkste criterium van de

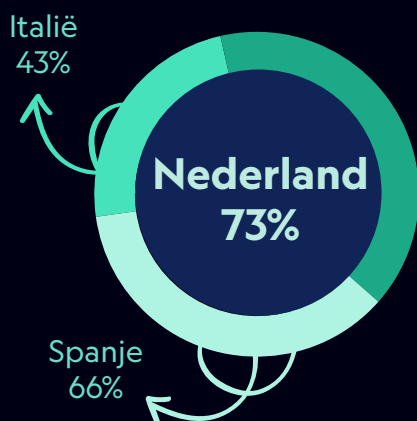
ideale baan, hetzij 70% van de respondenten.

- De Spanjaarden (77%), de Nederlanders (68%) en de Italianen (67%) geven de voorkeur aan flexibele werktijden, tegenover slechts 57% in Frankrijk.
- Ook opmerkelijk: het nut en de betekenis van de baan zijn belangrijker in Spanje (56%) en Frankrijk (53%) dan in Italië (42%) en Nederland (33%).

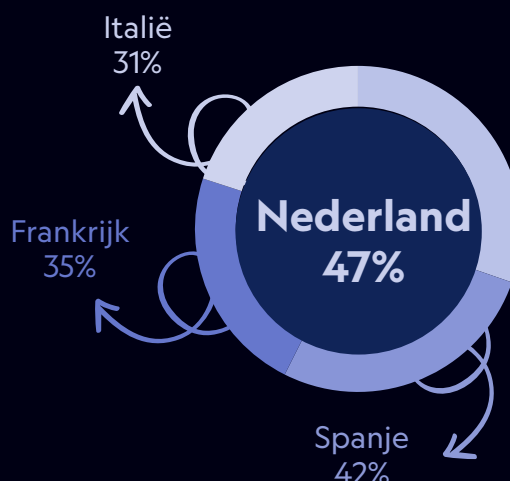
Wat betreft de loyaliteit ten opzichte van de werkgever:

- Allen verklaren de kwaliteit van het beroepsleven als het belangrijkste criterium: 78% in Frankrijk, 75% in Spanje, 68% in Nederland, maar slechts 58% in Italië, in een wereldwijde context van vertrouwen dat duidelijk is afgenomen...

## #1. In termen van vertrouwen en plannen

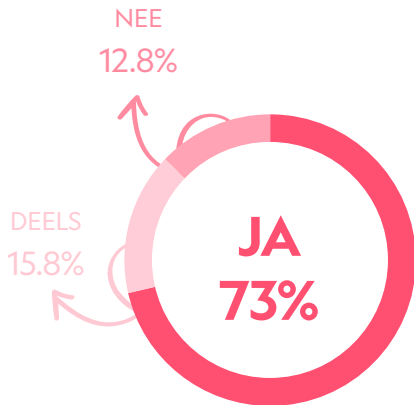


## #2. In de relatie tot de organisatie:

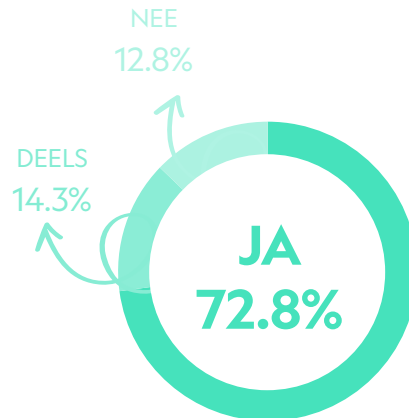


# Meer detail over de resultaten

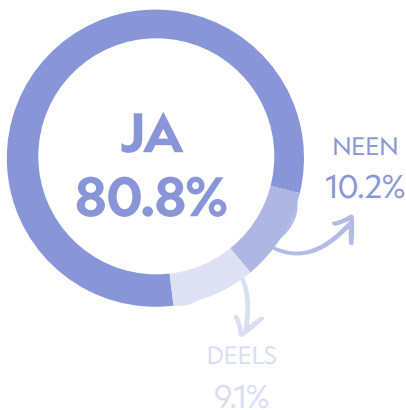
**#1. Bent u tevreden over de evolutie van uw carrière?**



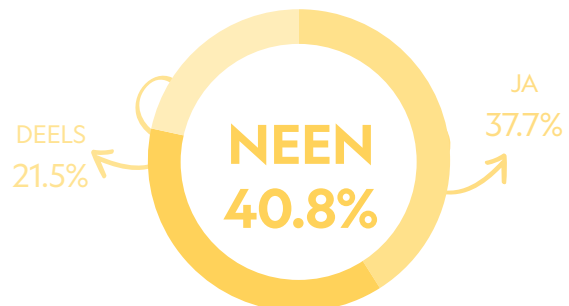
**#2. Hebt u vertrouwen in uw professionele toekomst?**



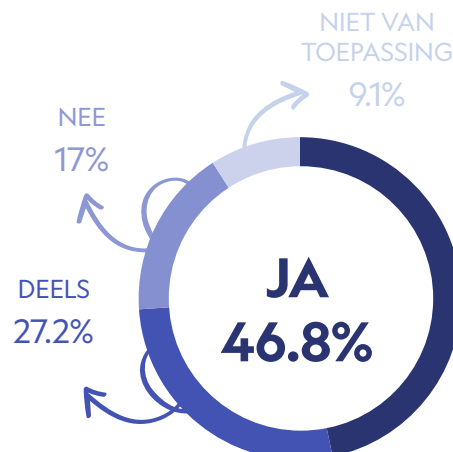
**#3. Vindt u dat u over de vaardigheden beschikt om u aan te passen aan veranderingen in uw job?**



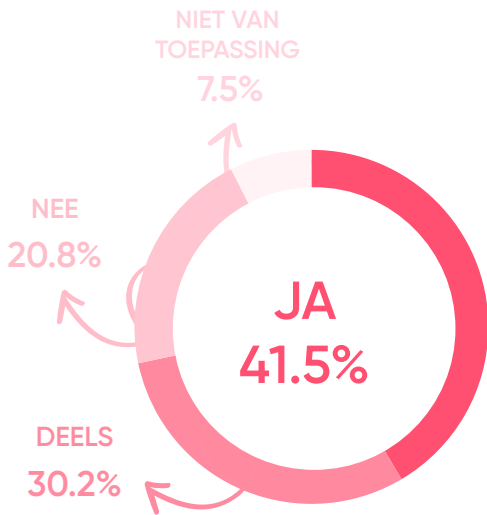
**#4. Heeft u een welomschreven carrièreplan**



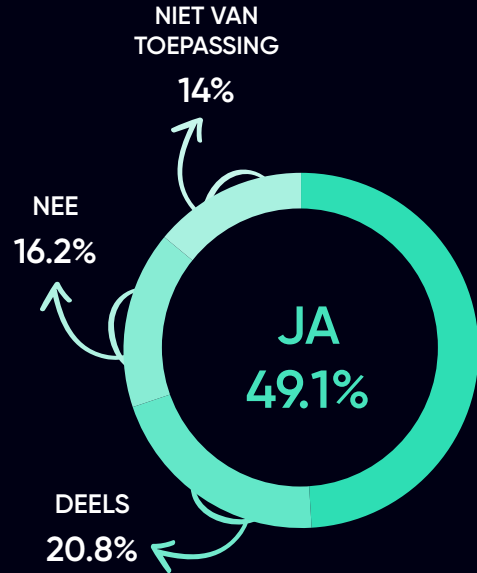
**#5. Heeft u het gevoel dat uw bedrijf geïnteresseerd is in uw wensen en ontwikkelingsperspectieven binnen de organisatie?**



### #6. Heeft u een duidelijk inzicht en visie op het mobiliteits- en ontwikkelingsbeleid in uw organisatie?



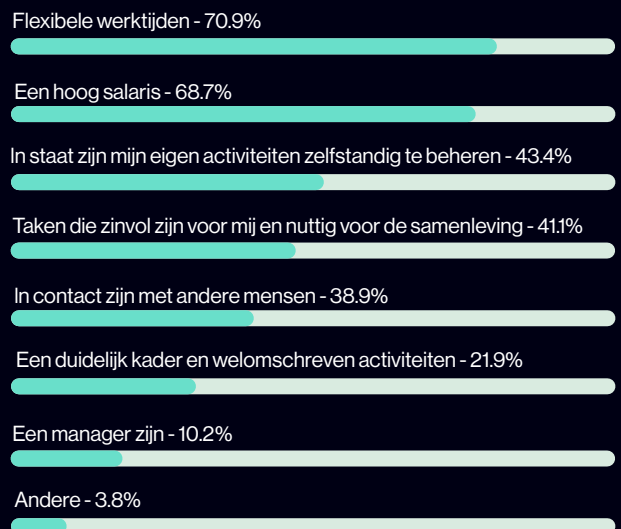
### #7. Denkt u dat uw bedrijf de voorkeur geeft aan interne mobiliteit boven externe aanwerving?



### #8. Wat zijn de 3 belangrijkste redenen om loyaal te blijven aan uw organisatie?



### #9. Wat zijn, voor u, de 3 kenmerken van de ideale job?





# 3.

## Getuigenissen van hr-professionals

**Drie getuigenissen van professionals - HRD, Talent managers -, in drie zeer verschillende organisaties, werpen een licht op de standpunten en praktijken in bedrijven vandaag...**

*« Het is essentieel om onze processen en onze organisatie te structureren rond de ontwikkeling van loopbaantrajecten over een lange periode, als aanvulling op en zelfs als uitdaging voor de verwachtingen van managers, die van nature gericht zijn op prestaties op korte termijn. »*

---

**Magali Simounet**  
Adjunct-directeur Talent en  
Loopbaanontwikkeling, RTE

# Het ontwikkelen van langetermijn trajecten...

RTE is de Franse transmissienetbeheerder voor elektriciteit. RTE, belast met een essentiële openbare dienstverlening voor elke Franse burger, onderhoudt, ontwikkelt en exploiteert het toonaangevende Europese netwerk qua omvang (meer dan 106.000 km lijnen) en bedrag van haar investeringen. Haar rol is dan ook cruciaal voor de energietransitie. Het bedrijf heeft nu 9.500 werknemers in dienst en werft elk jaar ongeveer 450 nieuwe medewerkers aan. Bovendien worden jaarlijks gemiddeld 1.000 werknemers getroffen door een interne functionele en/of geografische mobiliteit.

Magali Simounet, adjunct-directeur Talent- en Loopbaanontwikkeling bij de afdeling Human Resources van RTE, legt uit hoe RTE zich organiseert om haar werknemers op lange termijn te ondersteunen in het licht van de ongekende transformatie-uitdagingen waarmee het bedrijf vandaag wordt geconfronteerd...

Waarom is carrièreplanning zo belangrijk bij RTE?

Omdat de meeste werknemers van RTE hun hele professionele leven bij het bedrijf doorbrengen. Daar maken ze dus ook hun carrière! Ontslagen zijn zeldzaam - ongeveer een vijftigtal per jaar - dus we hebben een zeer laag verloop. Het is een interessante hefboom om unieke, zeldzame en onmisbare technische vaardigheden te behouden. Maar het vereist ook dat we oplossingen vinden zodat iedereen zich op lange termijn in het bedrijf kan ontwikkelen en ontplooiën, terwijl we de vaardigheden die RTE nodig heeft voortdurend aanpassen naarmate het bedrijf zich ontwikkelt en transformeert.

Hoe zien deze kwesties er voor u vandaag uit?

Voor RTE zijn de transformatie-uitdagingen aanzienlijk: decarbonisatie van de Franse industrie, massale elektrificatie van het verbruik, noodzakelijke vernieuwing van het netwerk, ontwikkeling en integratie van digitale

technologieën... we maken een grote industriële transformatie door. Aan de ene kant hebben we een omgeving die snel verandert en aan de andere kant een bevolking die over het algemeen zeer stabiel is en zich voor de lange termijn engageert. De kwestie van de

aanpassing van het een aan het ander is voor ons dus van cruciaal belang en kan niet alleen worden gebaseerd op personeelsverloop en vernieuwing.

**« Zelfkennis faciliteert evolutie en aanpassing. »**

Staat de kwestie van carrièreplanning dan ook centraal als thema bij RTE en impliceert het acties op lange termijn?

Ja, absoluut, het is essentieel om onze processen en onze organisatie te structureren rond de ontwikkeling van carrièretrajecten over een lange periode, als aanvulling op - en zelfs als uitdaging voor - de verwachtingen van managers die van nature gericht zijn op prestaties op

naturegericht zijn op prestaties op korte termijn. Dit houdt in dat carrièretrajecten met meerdere carrières worden aangemoedigd en ontwikkeld, of zelfs veilige externe carrièretrajecten, zoals verlof voor het oprichten van een bedrijf. Het doel is een echte zuurstofvoorziening in de carrières en in de teams te bevorderen, maar ook de betrokkenheid en motivatie gedurende de hele carrière te versterken. En dit gebeurt ook vanuit de wil om 'sociale mobiliteit' aan te moedigen, door diplomacursussen te financieren voor werknemers die met een diploma van de middelbare school of twee jaar hoger onderwijs bij het bedrijf zijn gekomen en die bijvoorbeeld ingenieur kunnen worden. Meer in het algemeen moet prioriteit worden gegeven aan de permanente verwerving van nieuwe vaardigheden, zowel technische als gedragsmatige.

Hoe is de mobiliteit intern georganiseerd?

Al onze vacatures worden gepubliceerd. Er wordt voorrang gegeven aan interne kandidaten en onze mobiliteitsorganen maken een collegiale besluitvorming mogelijk, om gezamenlijk belangrijke veranderingen voor de werknemers met de daaraan verbonden risico's op te vangen. Bovendien zijn stappen in de richting van managementfuncties niet de enige mogelijke manieren om vooruit te komen, en dat mag ook niet. Daarom ontwikkelen wij cursussen 'projectbeheer' en 'expertise'. Gedifferentieerde ontwikkelingen moeten derhalve mogelijk zijn in functie van de profielen en de vaardigheden.

En hoe zorgt u ervoor dat werknemers mobiel willen zijn?

We weten dat het essentieel is om positieve bewijzen te leveren, om succesvolle ontwikkelingen aan te tonen: we verzamelen getuigenissen, we maken video's, we organiseren immersies om werknemers op een heel concrete manier de banen te laten ontdekken die hen zouden kunnen interesseren. We kunnen bovendien ook rekenen op gepersonaliseerde hr-ondersteuning. Wij hebben 16 interne loopbaanadviseurs die de

werknemers begeleiden en ondersteunen. Zij gebruiken PerformanSe-tools - zoals Echo of 360° feedback - om elke betrokken werknemer te helpen zichzelf beter te leren kennen en een zo passend mogelijk carrièrepad uit te stippelen. Wij zijn ervan overtuigd dat werknemers hun soft skills kunnen gebruiken in andere banen (waar ze zelf misschien niet aan gedacht hebben) ... als ze die vooraf goed in kaart hebben gebracht! Zelfkennis faciliteert evolutie en aanpassing.

**« Het is essentieel om onze processen en onze organisatie te structureren rond de ontwikkeling van loopbaantrajecten over een lange periode, als aanvulling op en zelfs als uitdaging voor de verwachtingen van managers, die van nature gericht zijn op prestaties op korte termijn. »**

---

**Magali Simounet**

Adjunct-directeur Ontwikkeling, Talent en Carrière, RTE





# Talent behouden... nu!

Er is geen duurzaam management mogelijk zonder echt talentbehoud, en geen behoud zonder de ontwikkeling van werknemers. Ja, maar hoe? Hoe kunnen wij, ondanks de druk van de korte termijn, deel uitmaken van een langetermijnproces? In een wereld waarin alles heel snel verandert, en waarin alles moeilijker te voorspellen is? Geconfronteerd met generaties die verlangen naar beweging en vrijheid?

Positieve respons, beleefd en geïmplementeerd, met Nathalie Bréban, Hoofd Talentontwikkeling bij de L'Occitane-groep.

Wat zijn voor u de specifieke uitdagingen op het gebied van talentontwikkeling?

Organisaties hebben jeugdigheid, nieuw bloed en verlangen nodig, maar ook een diversiteit aan achtergronden en ervaringen, intern ontwikkelde vaardigheden en een grondig begrip van de uitdagingen en waarden van de organisatie. Een duurzaam model vereist de integratie van verschillende profielen, zowel jonge als oudere, intern opgeleid of met een schat aan externe ervaring. Zoiets vereist opleiding en behoud, zodat iedereen van elkaars ervaring profiteert en zich samen kan ontwikkelen.

Hoe wordt de kwestie gezien in de L'Occitane-groep?

De cultuur van de groep is sterk... en paradoxaal. Het biedt veel autonomie aan allen die het willen en weten te gebruiken, en vormt zo een zeer mooie 'leerschool', die door alle junioren als zodanig wordt ervaren en erkend. Maar het is ook een school die je soms doet verlangen om ergens anders heen te gaan! De groep heeft veel heel goede en getalenteerde jonge mensen aangeworven, maar heeft enige moeite om ze op termijn te behouden. Ofwel omdat zij de lokroep van de concurrentie niet konden weerstaan, ofwel omdat

de interne mogelijkheden niet duidelijk of talrijk genoeg leken. Niet te vergeten dat er tegenwoordig steeds meer mensen zijn die hun leven radicaal willen veranderen!

Op welke manier zijn de jongere generaties veeleisender dan de oudere generatie?

De jongere generatie wil meer dan ooit betekenis geven en een concrete bijdrage leveren. Ze willen weten wat ze doen, waarom ze het doen, welk nut het heeft, en vooral willen ze 'het niet alleen doen om het te doen'. Ze eisen van het bedrijf ook een steeds betere afstemming tussen verklaarde waarden en feitelijke praktijken. Managen en loyaliteit opbouwen gaat vandaag dus ook over belichamen en bewijzen. Dat betekent dat men zijn praktijken voortdurend tegen het licht moet houden. Zelfs in een groep als L'Occitane, waarvan de geschiedenis en de waarden van nature in overeenstemming zijn met deze eisen, dagen jonge kandidaten ons voortdurend uit.

Wij zijn van plan een echt holistisch model uit te rollen, en we zijn begonnen met de cruciale winkelmanagementfuncties. Voor deze – essentiële – functies van winkel- en regiomanagers hebben wij een klassieke aanpak gevolgd om de sleutelvaardigheden van elke functie en de te integreren/ontwikkelen sleutelvaardigheden vast te stellen. Zo konden we de realiteit van ieders missies op tafel leggen, maar ook verwachte vaardigheden aan het licht brengen die niet altijd duidelijk als zodanig werden gezien: bijvoorbeeld 'social selling' (het animeren van de winkel op sociale netwerken). Het proces – dat zeer participatief was, met veel interne werkgroepen – is succesvol gebleken. En we zullen het nu kunnen uitbreiden naar andere beroepen binnen de groep, te beginnen met de functies van Key Account Manager, die ook belangrijk zijn voor de groep, en relatief homogeen.

**«Ontwikkelingsvraagstukken van werknemers moeten met en voor hen worden uitgedacht, gedeeld en co-geconstrueerd.»**



**Nathalie Bréban**  
Manager Talentontwikkeling,  
groep L'Occitane.

Wat is volgens u het belangrijkste in zo'n talentontwikkelingsproces?

Laat het samenwerken zijn! De ontwikkeling van werknemers moet samen met en voor de werknemers worden ontwikkeld, gedeeld en co-geconstrueerd. Het is eenvoudiger... en deugdzamer. En des te belangrijker omdat smaak en teamgeest echt tot de kernwaarden van L'Occitane behoren. Zelfs als het langer duurt, moet het proces – wat mij betreft – echt een collectief gebeuren zijn, niet top-down. Want het vermogen om zich morgen in de groep te projecteren zal ook afhangen van de manier waarop ieder van ons zich vandaag in het proces zelf kan projecteren...



Interview.  
Interview.  
Interview.  
Interview.  
Interview.



**André DECOUTERE**

*Directeur human resources van de  
Barrière-groep*

---

# Beter managen... om de loyaliteit te verbeteren!

De groep Barrière is een belangrijke groep in het casino-, toerisme- en hotelwezen. Met bijna 7.000 werknemers vandaag, en meer dan 180.000 loonlijsten per jaar (inclusief seizoenarbeiders, extra's en gebruikelijke contracten), is de kwestie van de loopbaanontwikkeling dus voor de hand liggend, vooral omdat de verschillende vestigingen en activiteiten van de groep uiteraard mobiliteit en evolutie mogelijk maken.

André Decoutere, sinds 2006 directeur human resources van de groep, heeft een bewezen staat van dienst. Hij beantwoordt onze vragen op een vrije en open manier:

Wat is er volgens u in 20 jaar het meest veranderd op het gebied van carrièreplanning?

Twintig jaar geleden waren het de werknemers die over 'carrière' spraken, vandaag is het eerder de organisatie... want die zoekt naar manieren om hen te behouden! Werknemers denken steeds meer op korte termijn. Ze projecteren niet veel... tien jaar vooruit denken heeft voor hen niet veel zin meer, ze grijpen wat zich aandient. En daarna zien ze dan wel weer...

Denkt u dat de pandemie een grote rol heeft gespeeld in deze transformatie?

Bovenal diende het als een trigger, en hielp het de vrijheid van meningsuiting. Wat al latent aanwezig was, werd explicieter. Werknemers durven zich nu gemakkelijker uit te spreken, maar organisaties oogsten in feite wat ze al tientallen jaren zaaien. In onze beroepen is niet zozeer de COVID de schuldige, maar een zekere middelmatigheid van de hr-praktijken, met salarissen die lange tijd tot het minimum beperkt bleven, moeilijke werktijden, zeer veeleisende werkomstandigheden,

hardhandig management, veel druk op de teams...

Jonge werknemers zijn tegenwoordig anders. Hoe uit zich dat?

Ze zijn meer autonoom... en er meer om bekommerd om dat te zijn! Er is een duidelijk verlangen om anders te werken, om zich vrijer te kunnen organiseren, maar ook het vermogen om dat te doen. En natuurlijk schakelen ze ook sneller over. Loyaliteit in organisaties is minder vanzelfsprekend. Wie we vandaag de dag wel goed kunnen behouden, zijn vooral degenen die zelf niet weg willen.

Hoe kunnen de beste werknemers worden behouden in een dergelijke context van mobiliteit en onzekerheid?

De sleutel is management. Als men loyaliteit aan het team wil ontwikkelen, moet men managers ontwikkelen, opleiden en ondersteunen. Het is

immers de kwaliteit van het dagelijks management die al dan niet de sfeer, het respect en de aandacht zal creëren die jongeren vandaag meer dan ooit nodig hebben. De dagen dat koks konden schreeuwen in de keuken zijn voorbij. De goede manager van vandaag is degene die weet hoe hij inspanningen moet leveren voor zijn teams, en er niet alleen om vraagt.

Hoe ziet de Barrière-groep carrière- en mobiliteitsvraagstukken concreet?

Bij Barrière heeft de kwaliteit van de menselijke relaties altijd centraal gestaan in ons bedrijf en onze waarden. In principe brengt de groep mensen samen die graag dienen, behagen en voor anderen zorgen. Daarom hebben wij eerst onze managementwaarden herzien, vooraleer een ad hoc-opleiding voor onze managers te ontwikkelen. Bovendien – logisch – hebben wij voorrang gegeven aan samenwerkingsthema's, ethische waarden, aan positief management. In 2019 hebben we overigens ook een academie opgericht, met een Barrière-campus en echte cursussen voor onze beroepen, om vooruitgang en mobiliteit toegankelijk te maken voor iedereen die dat wil.

Wat is uw algemene beschouwing, tenslotte, over carrièreplanning?

Ik denk dat je in carrièreplanning een zekere spontaniteit moet kunnen bewaren, je flexibel moet kunnen aanpassen aan de verwachtingen en behoeften van elk individu. In de loopbaangesprekken hebben we een vakje bedacht om aan te kruisen... als je voorlopig niet wilt verhuizen. Tegelijkertijd hebben we ook de Maand van de Mobiliteit in het leven geroepen, zodat degenen die echt willen bewegen, hun ideeën en projecten die voor hen belangrijk zijn, naar voren kunnen brengen. Maar we moeten niet proberen te behouden omwille

van het behouden. Omzet kan ook goed zijn. Het belangrijkste is om het simpel en natuurlijk te houden en vooral te luisteren...

**« Bij carrièreplanning is management de sleutel. En de goede manager van vandaag is degene die weet hoe hij inspanningen moet leveren voor zijn teams, en er niet alleen om vraagt. »**

---





**« Werknemers denken steeds  
meer op korte termijn. Ze  
projecteren niet veel... tien jaar  
vooruit denken heeft voor hen  
niet veel zin meer, ze grijpen wat  
zich aandient. En daarna zien ze  
dan wel weer...»**

---

André DECOUTERE  
*Directeur human resources,  
Barrière-groep*

# Wat als we de loyaliteit aan het bedrijf opnieuw zouden uitvinden?

Bedrijven kunnen zich niet neerleggen bij het passief toezien op de ontslaggolven.

Een organisatie is alleen duurzaam als zij in staat is vaardigheden en kennis te identificeren, te ontwikkelen en in stand te houden, alsook een gedetailleerd en diepgaand begrip van haar publiek en markten. Het is daarnaast ook niet zeker dat de nieuwe discontinuïteit van carrières zo gunstig is voor individuen, die ook behoefte hebben aan stabiliteit en de mogelijkheid om zich in de tijd te projecteren...

Loyaliteit – van nature wederkerig – moet daarom opnieuw worden uitgevonden om beide partijen onderbouwde en duurzame perspectieven te bieden. Hoezo?

Bedrijven zullen altijd loyale werknemers nodig hebben, zij die ervaring hebben met het bedrijf, de klanten, de producten, de kennis bezitten, het vermogen om de projecten van het bedrijf duurzaam te maken, zelfs als de managers zelf niet blijven. En mensen hebben nog steeds een diepe behoefte aan stabiliteit, een behoefte om betekenis te creëren, een behoefte aan identiteit die de organisatie moet helpen bevredigen.

Omdat engagement op lange termijn een bijzondere drijfveer is. Je besteedt ook meer energie aan een relatie waarin er vooruitzichten zijn. Dat geldt voor elke relatie. Als ze echt de kans krijgen om zich in te zetten, zullen werknemers vaardigheden ontwikkelen die ze anders niet zouden verwerven, projecten aannemen en

zich anders inzetten. Zo niet, wordt het 'ik eerst' of 'na mij de zondvloed', wat in principe in niemands belang is. Maar hoe?

Voor ons ligt het antwoord voornamelijk in visie. Zonder een duidelijke visie op de organisatie, haar missie en dus haar toekomst, heb ik niets tastbaars, aantrekkelijks of unieks om voor te stellen aan wie er nu deel van uitmaakt. Als ik hem of haar niets te bieden heb, waarom zou de ander mij dan trouw zijn? En als ik hetzelfde bied als iedereen, waarom zouden de werknemers (vooral de meest competente) dan niet gewoon naar de hoogste bidder gaan?

Daarom is het nu meer dan ooit aan elke organisatie om een echt specifieke visie op te bouwen, te ontwikkelen en te delen, die specifiek is voor haar cultuur, haar activiteiten en haar uitdagingen: een visie die haar in staat stelt aan te trekken, zich te verenigen, perspectieven te openen, en samen rustig na te denken over de vaardigheden die nodig zijn en hoe die op termijn kunnen worden opgebouwd...

Om organisaties van strijders, amateurs en opgevers te sparen, moeten we voor de toekomst zinvolle visies voor onze organisaties ontwikkelen. Wedden dat het verlangen naar loyaliteit niet verdwenen is...



**Dominique DUQUESNOY**  
Algemeen directeur,  
PerformanSe



Als expert op het vlak van psychometrie en uitgever van tests heeft PerformanSe zich gespecialiseerd in evaluatie en ontwikkeling van soft skills.

Al meer dan 35 jaar baseert PerformanSe zijn expertise op de kennis van het individu op het werk, vanuit de overtuiging dat deze kennis essentieel is voor de prestaties van de onderneming en de tevredenheid van de mensen die eraan meewerken.

Met een breed scala aan assessment-oplossingen en adviesdiensten, helpt PerformanSe elk jaar meer dan 1.500 klanten in Frankrijk en in het buitenland met hun werving, hr-management en opleidingstrajecten.

### Met dank aan de bijdragers aan deze whitepaper :







# Soft Skill wie je bent ?

De PerformanSe podcast die je meeneemt  
in een fictieve wereld waar soft skills  
hun zegje doen...

