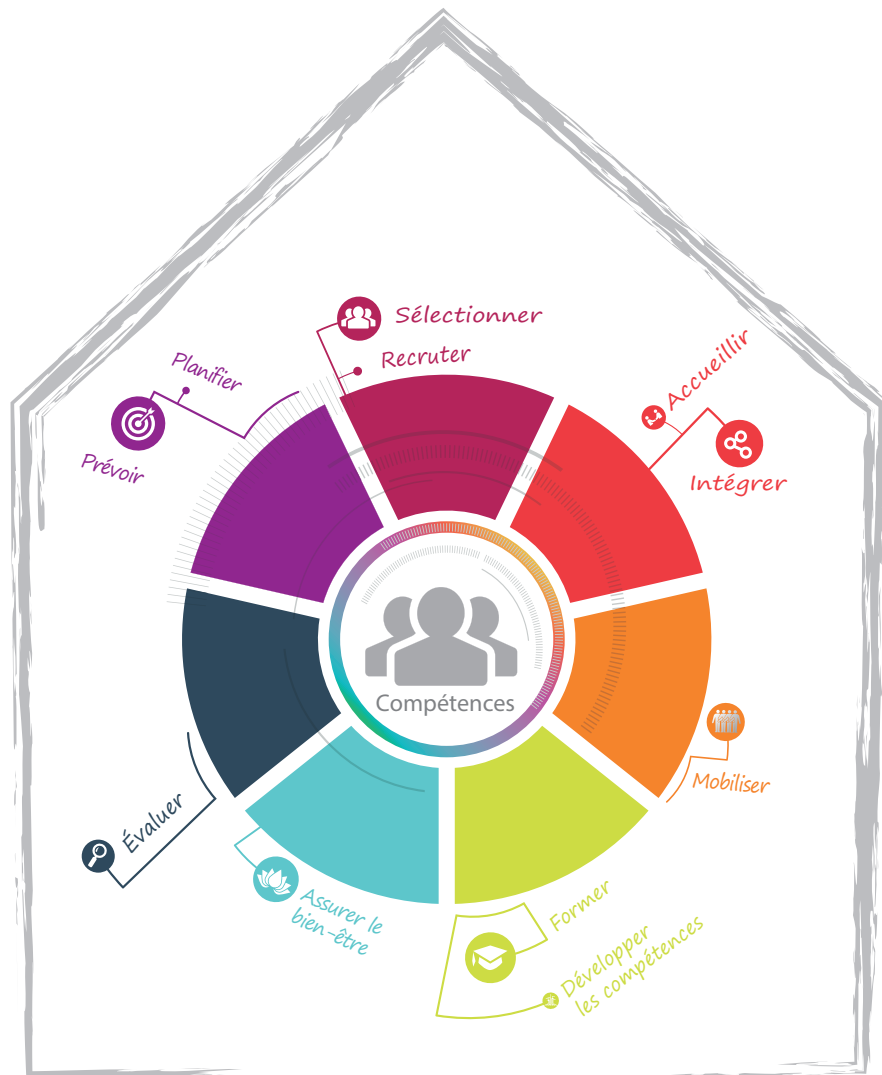


CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



DOSSIER : CONSTRUISEZ VOTRE MAISON RH

ENTRETIEN

Rencontre avec ALAIN COENEN qui nous propose une réflexion sur l'humain au centre de la commune.

TÉMOIGNAGES

Des témoignages de terrain expliquant la manière dont ils ont construit leur Maison RH.

REPORTAGES

Le rôle de la communication interne au service des ressources humaines.



Wallonie

LES COACHINGS DU CRF

DES COACHINGS DYNAMIQUES ET GRATUITS



COACHING SCILLUS

À LA DÉCOUVERTE DE LA MÉTHODE FONCTIONNELLE ET INNOVANTE D'UTILISATION DES DESCRIPTIONS DE FONCTIONS

COACHINGS DE BASE : 21 JUIN 2016 - 30 JUIN 2016 - 22 SEPTEMBRE 2016



COACHING 180°

PRÉSENTATION DES FONCTIONNALITÉS DE L'OUTIL 180° EN VUE DE STRUCTURER, PARTAGER ET SUIVRE SON PLAN DE FORMATION ET/OU SA DÉMARCHÉ STRATÉGIQUE

COACHING DE BASE : 02 et 07 JUIN 2016



COACHING ACCUEIL

PRÉSENTATION DES OUTILS POUR RÉUSSIR L'ÉTAPE IMPORTANTE DE L'INTÉGRATION D'UN NOUVEL AGENT

COACHING : 14 JUIN 2016

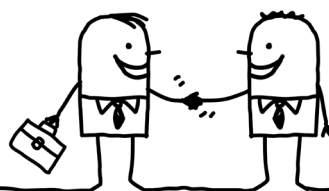
Pour vous inscrire : <http://evenements.crf.wallonie.be>

À L'ISSUE DE CES FORMATIONS, RECEVEZ
DIFFÉRENTS OUTILS ET SUPPORTS, DIRECTEMENT
EXPLOITABLES PAR VOTRE ENTITÉ



DOSSIER

LA MAISON RH (P.14)



FICHE PRATIQUE

ACCUEILLIR UN NOUVEL AGENT (P. 42)



DESCRIPTION DE FONCTION

LA FONCTION DE DRH (P. 44)

SOMMAIRE

10 ENTRETIEN

Le point de vue de notre expert.

Rencontre avec Alain COENEN qui nous propose une réflexion sur l'humain au centre de la commune

14 DOSSIER

Une thématique approfondie.

- 16 Vous avez dit gestion des ressources humaines?
- 18 Construisez votre maison RH
- 26 La GRH et son nécessaire principe de cohérence
- 28 Témoignages de pouvoirs locaux wallons

36 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain.

36 REPORTAGE

Le rôle de la communication interne au service des ressources humaines

42 FICHE PRATIQUE

Accueillir un nouvel agent

44 DESCRIPTION DE FONCTION

La fonction de directeur des ressources humaines

46 À LA LOUPE

Les petits plus épinglés pour vous.

46 LU POUR VOUS

- 46 Les risques psychosociaux
- 47 La méthode STAR en recrutement

48 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 3

**UNE VERSION ÉLECTRONIQUE DE CE MAGAZINE EST
DISPONIBLE SUR LE SITE INTERNET DU CRF
WWW.CRF.WALLONIE.BE**



*PUBLICATION TRIMESTRIELLE GRATUITE, NE PEUT ÊTRE VENDUE,
TOUTE REPRODUCTION TOTALE OU PARTIELLE NÉCESSITE UNE
AUTORISATION PRÉALABLE DU DIRECTEUR DE LA PUBLICATION.*

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre PETIT, Directeur-Conseiller à la Formation au Conseil régional de la Formation.

COMITÉ DE RÉDACTION

Michel AMIEL, Alain BRAUN, Caroline CAILTEUX,
Michel DEVIÈRE, Pierre-Yves MAYSTADT, Gersende VAN ERP.

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Jean-Michel BALON, Directeur Général adjoint au CPAS d'Arlon ; Manon CABY, Psychologue au CPAS de Tournai ; Alain COENEN, Directeur Général de la commune de Beyne-Heusay ; Christophe ERNOTTE, Directeur Général de la commune de Charleroi ; Luc LEROY, Directeur Général du CPAS de Tournai ; Aurélie MAES, Assistante sociale au service au CPAS de Tournai ; Julie MARÉCHAL, Employée administrative à la commune de Châtelet ; Angélique PEIFFER, Chef administratif au CPAS d'Arlon ; Bernard WALLEMACQ, Directeur Général de la commune de Les Bons Villers.

GRAPHISME

Julie WIDART.

IMPRESSION

IMPACT SYSTEM - www.impact-system.be

ÉDITEUR RESPONSABLE

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
Allée du Stade 1 - 5100 Jambes
Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92
www.crf.wallonie.be

ÉDITORIAL

Avec pour maître-mot de développer les partenariats et de proposer une aide pragmatique et concrète aux pouvoirs locaux et provinciaux, le Conseil régional de la Formation s'est attelé à travailler sur la définition de ses valeurs.

Cohérence, loyauté, équité, excellence et pragmatisme, voilà les valeurs qui sont défendues par le CRF, créateur de cohérence en RH.

Et parlant de cohérence, quoi de plus éloquent que le modèle de la « maison RH » créé par le CRF ? Ce concept, abordé dans le cadre d'un coaching et du programme CO³, est explicité dans ce numéro.

Il s'agit de poser les fondations à l'ensemble d'une démarche cohérente en matière de ressources humaines, envisageant l'ensemble des activités qu'une organisation doit assumer pour mener à bien une politique de gestion des ressources humaines, ce qui va de la planification, du recrutement, de l'accueil, en passant par la mobilisation, la formation, le bien-être et l'évaluation.

Bonne lecture !



PIERRE PETIT

DIRECTEUR DU CONSEIL
RÉGIONAL DE LA
FORMATION

LES TRAVAILLEURS ABSENTS DE LONGUE DURÉE

Selon de récentes statistiques publiées par l'INAMI, environ 5% des travailleurs sont actuellement absents pour une période de longue durée (plus de 30 jours) (1).

Parmi ces absents, on peut noter que les employés sont moins souvent absents que les ouvriers ; et les petites organisations sont relativement moins touchées par ce phénomène comparativement aux grandes organisations (2) :

Deux raisons à la croissance de ce phénomène :

- Le vieillissement de la population active (3) et la fin du système de prépensions (1) ;
- Le développement de maladies psychologiques dû à un stress croissant sur le lieu de travail (3).

QUELLES ACTIONS ENVISAGER ?

Pour les personnes qui restent dans l'organisation, il est important de mettre en place un mécanisme destiné à soutenir les collègues qui reprennent les tâches de la personne absente en organisant adéquatement la répartition de la charge de travail.

Pour les personnes souffrantes, il est important de prévoir un accompagnement et des contacts durant

la maladie, le cas échéant, et surtout de prévoir une procédure de réintégration de la personne absente, une fois que celle-ci est de retour.

En plus de procédures de ce type, il est utile de réfléchir à des mécanismes de prévention de l'absentéisme (4).

(1) *La Première, Émission CQFD du 8 février 2016*, http://www.rtbfb.be/video/detail_cqfd-absenteisme-longue-duree-au-travail-le-debat?id=2081935

(2) *Securex, L'absentéisme en 2014. L'absentéisme, un facteur de réussite essentiel pour le management, White Paper, mars 2015*, © Securex www.securex.be/whitepapers

(3) *Securex, L'absentéisme au travail, 12 janvier 2015*, <https://www.youtube.com/watch?v=xv1L5BMaAsY>, © Securex www.securex.be/whitepapers

(4) *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, La prévention de l'absentéisme sur le lieu de travail, 1997*, http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/prevention_absenteisme_lieu_travail.pdf

Participez à notre enquête sur les politiques de gestion de l'absentéisme dans les pouvoirs locaux et provinciaux

<https://www.sphinxonline.net/CRF/AbsenteismeCRFInformation/questionnaire.htm>



MUSIQUE & PERFORMANCE

Selon une étude réalisée par le professeur Teresa Lesiuk de l'université canadienne de Windsor, la musique affecte la performance au travail. Dans un environnement sonore musical favorable, on consacrerait plus de temps à ses tâches (1). Mais comment trouver la musique qui nous convient ? Une musique simple et constante produirait des effets positifs sur la concentration (2). Une musique rapide augmenterait la vitesse à laquelle le cerveau travaille et donc le rythme (3). Si les scientifiques n'arrivent pas encore à se mettre d'accord sur le type de musique,

les études montrent que c'est l'état émotionnel positif dans lequel la musique nous plonge qui améliore notre performance (4) et il semblerait que le type de musique doive être adapté aux tâches à effectuer. Une musique avec des paroles est à proscrire quand on travaille en écrivant ou en lisant car elle actionne la zone de langage du cerveau (2), de même que la musique de type rave ne semble pas idéale dans l'environnement professionnel.

Et vous, quelle musique accroît votre performance au travail ?



(1) Lesiuk T., 2005., « The effect of music listening on work performance », *Psychology of Music*, 33, pp.173-191

(2) Belz V., 2014, « J'écoute de la musique au bureau : 7 thèmes pour être plus efficace », http://www.huffingtonpost.fr/2014/03/11/ecouter-de-la-musique-au-bureau_n_4939675.html

(3) Infographie disponible sur <http://elearninginfographics.com/how-music-affects-learning-infographic/>

(4) Infographie disponible sur <http://visual.ly/how-music-affects-productivity>

BORE-OUT : L'ENNUI AU TRAVAIL

Si le syndrome du burn-out est aujourd'hui bien connu, celui du bore-out, ou « ennui au travail », l'est beaucoup moins. Il touche pourtant plus de travailleurs et cause autant de dégâts, sinon plus. Alors que dans une situation de burn-out, la souffrance est liée à un excès de travail, dans le cas du bore-out, c'est l'insuffisance, voire l'absence totale d'activité qui engendre la souffrance.

Une enquête en ligne menée aux États-Unis en 2005 et portant sur 10.000 employés a révélé que le travailleur moyen, sur une journée de travail de huit heures et sans prendre en compte les pauses réglementaires, gaspille deux heures et 9 minutes à accomplir des tâches sans rapport avec son emploi pour combler le manque de tâches attribuées. De même, on estime qu'un travailleur européen sur trois est aujourd'hui touché par l'ennui au travail, avec un volume quotidien d'inactivité variant de deux heures à l'entièreté de la journée de travail.

Ce phénomène affecte toute l'économie, secteur public comme secteur privé. Les postes de travail se vident d'abord de toute activité physique, puis de toute activité mentale, pour finalement se remplir d'inactivité que le cerveau du travailleur doit absorber. Ce phénomène de raréfaction du travail résulte en partie du ralentissement de la demande et de la perte de marchés suite à la redistribution du travail entre les pays émergents et l'Europe. Il découle également des effets de la législation sociale qui organise la surabondance d'emplois en interdisant la flexibilité du travail, d'où une surabondance de postes là où il n'y a plus de travail et une insuffisance de postes là où il y en a trop. Les trente glorieuses nous ont en effet légué une accumulation de mesures sociales aujourd'hui inadaptées à la survie de l'économie. Enfin, la réorganisation du travail, l'évolution des procédures informatiques et les accroissements de productivité jouent également un rôle important dans le manque d'activité pour combler les postes existants.



Le travailleur moyen, sur une journée de travail de huit heures gaspille deux heures et 9 minutes à accomplir des tâches sans rapport avec son emploi pour combler le manque de tâches attribuées.

FOCUS

Parfois, l'ennui peut aussi être organisé par l'employeur lui-même afin de pousser le salarié à démissionner. C'est le fameux « placard ». On isole l'employé qui se sent délaissé et perd peu à peu le sens de son métier et de sa dignité, jusqu'à se retrouver complètement épuisé.

Fatigue, troubles du sommeil, pertes de mémoire et de concentration, irritabilité, perte de confiance en soi, dépression, augmentation du risque de maladies cardio-vasculaires,... Les conséquences psychologiques et physiques du bore-out sont sévères.

Mais comment expliquer qu'un phénomène d'une telle envergure touchant tous les secteurs d'activité reste à ce jour si méconnu ? La réponse réside probablement dans le fait que dans nos sociétés occidentales hyper modernes, où la suractivité est valorisée et où l'identité se construit grâce au travail, l'ennui au travail est vécu comme une maladie honteuse. Avouer qu'on n'a rien à faire alors qu'on perçoit un salaire et de surcroît s'en plaindre est politiquement incorrect et peut même être perçu comme une provocation. Le travailleur se dit que sa situation est préférable au chômage ou à la surcharge de travail qui, elle, peut mener au burn-out. En même temps, il est honteux de faire un boulot qui ne sert à rien, le travailleur a alors l'impression de voler son salaire et se trouve lâche de conserver un poste qui le frustre et le fait souffrir. D'où un sentiment de culpabilité et un doute de soi qui peuvent conduire à l'anxiété et à la dépression.

Face à ces situations, certains décident de réagir par le rejet en quittant leur travail. Mais en raison du marché de l'emploi, ils sont peu nombreux. D'autres développent des stratégies d'adaptation, comme diminuer le temps passé au bureau en arrivant en retard et en partant en avance, « voler » le travail des autres pour augmenter leur volume de travail (par exemple un supérieur hiérarchique qui ferait remonter un dossier pour se l'approprier), ou encore

effectuer le travail le plus lentement possible pour le faire durer. L'inactivité est parfois aussi comblée en discutant avec ses collègues, en « chattant » sur Internet, en lisant un roman ou en réalisant des tâches privées.

Seule l'augmentation d'activité peut en fait améliorer l'état du salarié en bore-out. Ce qui implique une discussion franche avec sa hiérarchie afin d'exposer sa souffrance et d'exprimer sa volonté d'en sortir. Un changement de poste ou une démission peuvent aussi être envisagés. Consulter un médecin ou un psychologue est aussi important afin de changer son regard sur la souffrance. L'entreprise n'est en effet pas la seule responsable de l'ennui ou du mal-être de l'employé. C'est aussi à celui-ci de développer sa capacité à donner du sens à son activité en refusant la passivité. De l'ennui peut alors naître l'opportunité de développer sa créativité.

Sources : Quand l'ennui au travail rend fou, diffusé le 12 janvier 2016 sur La Première dans l'émission Questions Clés ; Bourion Ch., 2016, Le Bore-out syndrom - Quand l'ennui au travail rend fou, Paris : Albin Michel ; Baumann F., 2016, Le Bore-out syndrom - Quand l'ennui au travail rend malade, Paris : Josette Lyon ; Witowska B., 2016, « Bore-out - L'ennui au travail, la nouvelle maladie honteuse », Le Vif L'Express, 7/19 février, pp. 42-48.

ALAIN COENEN

L'HUMAIN AU CENTRE DU DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNE

La capacité d'adaptation est aujourd'hui un facteur essentiel d'évolution. Toute organisation doit disposer d'une souplesse suffisante pour faire rapidement face aux évolutions de plus en plus rapides et adapter ses modes de fonctionnement. Pour cela, c'est à tous les niveaux de l'organisation qu'il convient de s'impliquer. Comme en témoigne Alain COENEN, Directeur Général de la commune de Beyne-Heusay qui nous livre ses clés du succès pour assurer une gestion des ressources humaines structurée et cohérente.

CRF : Quelles sont les grandes évolutions qui ont marqué les pouvoirs locaux et provinciaux ces dernières années ?

ALAIN COENEN : Nous sortons d'une époque où la GRH n'était pas du tout prise en considération. Jusqu'à la fin du 20ème siècle, et à l'exception de quelques précurseurs, la plupart des communes ne géraient pas les ressources humaines ; elles se limitaient à la gestion administrative du personnel (les carrières administratives, la gestion des dossiers, les congés, les pensions, etc.). La culture de la remise en question, du briefing-débriefing, de l'évaluation ou encore celle de la formation étaient pratiquement inexistantes, et ce pour toutes sortes de raisons. Je pense qu'aujourd'hui, il est indispensable de s'engager dans la voie de la GRH et de se poser des questions fondamentales. Quel est le sens de l'action publique ? Comment la mener dans les meilleures conditions ? Comment utiliser l'humain en tant que vecteur de performance et comment apprendre à réfléchir ensemble en vue d'améliorer ce qui peut l'être ? Auparavant, on naviguait presque à vue, on ne se posait que rarement la question de

savoir si on faisait bien les choses et s'il n'y avait pas moyen de les faire mieux.

CRF : Le « progrès » passe donc par une certaine capacité de remise en question ?

ALAIN COENEN : Oui, indubitablement. À ce titre, j'invite - à travers une formation que je dispense à l'École provinciale d'Administration de Liège - à la réflexion et au questionnement. Il importe de donner du sens à ce que l'on fait et de savoir pourquoi on le fait ; ce n'est qu'à ces conditions qu'on peut espérer rendre les agents plus fiers de ce qu'ils font et, en conséquence, améliorer les manières de travailler. Je termine pour l'heure un ouvrage qui devrait servir de support à cette formation ; il s'agit de réflexions sur la nature, les missions et les valeurs des services publics locaux.

CRF : Dans votre ouvrage, comment formalisez-vous cette politique de la « remise en question » ?

ALAIN COENEN : Comme Descartes, j'estime qu'il faut « bien penser, pour bien agir ». L'ouvrage est basé sur une

Alain COENEN est Directeur Général de la commune de Beyne-Heusay. Il a écrit plusieurs ouvrages dont « Les communes à la croisée des chemins »(1) en 2003. Il a été maître de conférence à l'Université de Liège en faculté de droit.



« Il n'y a pas de recette magique quand on exerce ce « très difficile » métier qui consiste à gérer des êtres humains et à essayer de les faire travailler ensemble. Il s'agit là d'une équation à beaucoup d'inconnues tant les personnalités des uns et des autres sont complexes, changeantes et parfois difficilement conciliables ».

trilogie exposée par le philosophe français Luc Ferry, dans son livre « Sagesse d'hier et d'aujourd'hui » (2) ; pour lui, tous les phénomènes peuvent être envisagés sous trois angles qu'il qualifie comme suit : le terrain de jeu, le but du jeu et les règles du jeu. J'ai donc essayé d'appliquer cette démarche aux services publics locaux en m'attachant successivement à leur nature juridique, à leur mission fondamentale (qui consiste à assurer le bien commun et à faire prévaloir celui-ci sur les intérêts particuliers) et à leurs valeurs. Celles-ci sont nombreuses et exigeantes : le respect des libertés individuelles et de l'égalité entre les citoyens, la transparence, la proportionnalité, la sobriété, la probité, la participation citoyenne. Veiller à la qualité du service quotidien est aussi une valeur, et non des moindres ; en effet, les citoyens ont droit à un accueil et un service de qualité, assurés par des agents motivés, proactifs, impartiaux et soucieux de respecter la légalité.

CRF : Pour revenir au passé, vous faites partie de ces précurseurs qui ont mis l'humain au centre du développement d'un pouvoir local. Dans quel contexte avez-vous instauré une démarche en matière de GRH ?

ALAIN COENEN : Les premiers changements sont apparus dans les années 90. La « Charte des utilisateurs du Service Public », publiée au Moniteur belge en 1992, fut une des premières piqûres de rappel adressée aux services publics. Il y était question de rééquilibrer le rapport entre l'administration toute puissante et le citoyen, de soigner l'accueil dans les administrations, d'assurer la transparence de la gestion, notamment au travers de la publicité des actes administratifs. C'était aussi l'époque des programmes d'aide à la gestion publique (Proagec). La commune de Beyne-Heusay a d'ailleurs profité d'un de ces programmes pour mettre en place une série d'outils, par exemple les réunions de service et les réunions des chefs de service. Nous avons commencé à fixer des caps, à généraliser les réunions de briefings-débriefings au cours desquelles le schéma était souvent le suivant : comment travaillons-nous ? Est-ce que cela fonctionne ? Sinon, pourquoi ? Que pourrions-nous améliorer ? Dès le début des années 2000, j'ai élaboré une note d'objectifs de services qui a été mise à jour depuis lors (3). Cette note définit les objectifs généraux (accueil du public, transparence, remise en question, etc.) ainsi que les objectifs spécifiques des différents services.

CRF : Comment avez-vous concrètement mis en place une politique qui place l'humain au centre de son développement ?

ALAIN COENEN : D'abord, tous les agents communaux ont contribué à la rédaction de la note d'objectifs ; celle-ci s'est construite service par service, en intégrant les remarques de chacun ; ce qui est très important. L'information ne peut plus être uniquement basée sur une approche descendante (dite top-down) mais également sur une approche ascendante (dite bottom-up) (4). Qui connaît mieux les produits de nettoyage que le personnel d'entretien ? Les produits phytosanitaires que les jardiniers ? Etc. Il a fallu 37 réunions pour arriver à mettre les objectifs sur papier et, en plus, la note a été présentée au comité de concertation de base et à la commission paritaire locale de l'enseignement ; ces deux instances l'ont approuvée. Elle est enfin devenue une « super » note de service, adoptée par le Collège communal et présentée au Conseil communal.

CRF : Positionner l'humain au centre des organisations implique de faire adhérer au changement. Avez-vous une « recette » pour faire adhérer au changement ?

ALAIN COENEN : Il n'y a évidemment pas de recette magique quand on exerce ce « très difficile » métier qui consiste à gérer des êtres humains et à essayer de les faire travailler ensemble. Il s'agit là d'une équation à beaucoup d'inconnues tant les personnalités des uns et des autres sont complexes, changeantes et parfois difficilement conciliables. Il convient de déployer des trésors d'empathie, de patience et d'efforts d'explication. Pour reprendre la devise d'une vieille famille régnante – je crois que c'est le cas aux Pays-Bas – il faut vaincre, mais surtout convaincre. Vaincre est aisé quand on occupe le haut de la hiérarchie ; convaincre est autrement difficile. Il est essentiel de prendre le temps pour expliquer le bien-fondé d'une demande. Si, en expliquant, vous obtenez l'adhésion de votre interlocuteur à tel projet, telle démarche, vous aurez non seulement vaincu mais, surtout, vous aurez convaincu et votre victoire sera autrement plus décisive et plus durable.

« Le Directeur Général d'une petite commune n'est plus l'homme-orchestre qu'il a été pendant des années, devant intervenir dans pratiquement tous les domaines d'activité. Il doit accepter qu'il ne soit plus capable de jouer de tous les instruments, tout au moins d'en jouer aussi bien que les spécialistes. Mais ces instrumentistes, il doit les faire jouer ensemble harmonieusement, devenant un chef d'orchestre ».

CRF: On ne peut donc plus ignorer les ressources humaines en termes de gestion stratégique ?

ALAIN COENEN : Absolument. Votre personnel, c'est votre richesse, votre vitrine et votre interface par rapport à la population ; sans même parler du fait que les dépenses de personnel représentent parfois une petite moitié de votre budget ordinaire. Il n'est pas pensable d'envisager la moindre modernisation, la moindre amélioration de l'action publique sans poser d'abord le problème de la gestion des ressources humaines.

CRF : Sur quels aspects de la GRH avez-vous concentré vos efforts ? Quels moyens techniques avez-vous mis en œuvre ?

ALAIN COENEN : En ce qui concerne l'accueil et l'image de la commune, par exemple, il a fallu faire – et il faut continuer à faire – de gros efforts dans la mesure où cette problématique concerne tous les agents, pas seulement ceux qui travaillent au contact direct du public, en « front office ». La culture de la remise en question, des bilans et de la recherche d'amélioration doit également devenir omniprésente, loin de l'inénarrable « on a toujours fait comme cela » d'une certaine époque. Il a aussi fallu décloisonner les services et faire circuler l'information, entre les organes politiques et le personnel, entre les services, entre l'employeur et les travailleurs, entre la commune et le CPAS. L'évaluation (des bilans très rapprochés sont organisés pour les nouveaux entrants) et les formations sont constamment mises en avant. Plus fondamentalement encore, tout le monde est devenu conscient de l'importance de chaque engagement : les procédures sont objectivées au maximum et on n'hésite plus à tirer les conséquences des « échecs de casting ».

CRF : Comment assurer une bonne gestion des ressources humaines ?

ALAIN COENEN : Il faut beaucoup écouter, observer, essayer de comprendre les mécanismes intra-personnelsetinterpersonnelsquisontperpétuellement en action dans les groupes de personnes. Une longue expérience permet de mieux les décrypter, même si des erreurs d'appréciation sont toujours possibles. Il faut aussi parler, expliquer, accompagner, faire preuve de loyauté et d'impartialité.

CRF : Comment donner aujourd'hui du sens à la GRH ?

ALAIN COENEN : La gestion des ressources humaines, c'est une bonne dose de psychologie et d'observation, de compréhension et d'écoute. Je crois à ce feeling de terrain, plus qu'aux grandes théories, même si certaines peuvent sans doute apporter des outils de gestion appréciables. Un Directeur Général de commune, comme tant d'autres gestionnaires, ne peut trouver sa place – entre les élus, le personnel et les citoyens – que s'il est loyal, crédible et cohérent. Il doit bien sûr admettre la primauté des organes politiques (la logique d'une démocratie ne s'accommoderait pas d'une position inverse) mais il doit défendre son personnel, sauf bien sûr dans les cas vraiment indéfendables. Un personnel à qui on demande sans cesse plus et mieux mais qui doit absolument être respecté, quelle que soit sa place dans la hiérarchie. Ce n'est qu'en faisant preuve de respect qu'on peut espérer en recevoir !

CRF: Selon vous, la garantie du succès d'une démarche de GRH passe-t-elle par un haut degré de formalisation ?

ALAIN COENEN : Pas nécessairement. Est-ce qu'on ne peut pas, avec du bon sens et une bonne connaissance des gens et des choses, arriver à de bons résultats, sans devoir nécessairement passer par des procédures formalisées ? D'ailleurs, la gestion des hommes et des femmes ne se résume pas à des équations mathématiques. Il s'agit peut-être là d'un des métiers les plus compliqués. Rien n'y est jamais acquis. Tout cela ne m'empêche pas de considérer qu'il s'agit là d'un métier très passionnant.

CRF : Votre fonction a-t-elle fortement évolué ?

ALAIN COENEN : Le Directeur Général d'une petite commune n'est plus l'homme (femme)-orchestre qu'il a été pendant des années, devant intervenir dans pratiquement tous les domaines d'activité. Il doit accepter qu'il ne soit plus capable de jouer de tous les instruments, tout au moins d'en jouer aussi bien que les spécialistes. Mais ces instrumentistes, il doit les faire jouer ensemble harmonieusement, devenant un chef d'orchestre. Il faut donc accepter que des agents soient plus compétents que le DG dans tel ou tel domaine tout en veillant à ce que cette autonomie technique ne les transforme pas en électrons libres.



CRF : Quelles sont les particularités des ressources humaines dans le service public ?

ALAIN COENEN : Dans un service public moderne, nous sommes face à un double défi. On doit mieux respecter les citoyens (en améliorant l'accueil, la remise en question, etc.), tout en continuant à respecter son personnel. Or, on constate parfois que, dans certaines entreprises, les deux respects (celui des clients et celui du personnel) sont des vases communicants : si on respecte davantage la clientèle, c'est souvent au détriment du personnel. Cela ne doit pas être le cas dans l'évolution exigée des services publics. Il faut en permanence garder à l'esprit que les collaborateurs sont aussi des hommes et des femmes qui ont une vie privée, une santé, une famille, des enfants, etc.

CRF : En termes de RH, quelles sont vos perspectives à court terme ?

ALAIN COENEN : Nous venons de réécrire le règlement de travail, qui recouvre désormais des aspects aussi variés que l'utilisation du matériel d'information et de communication, la sensibilisation aux problèmes environnementaux et énergétiques, la protection des données à caractère personnel, la problématique

de la charge psycho-sociale au travail, celle des dysfonctionnements liés à l'alcool et aux drogues, etc. Autre chose, toute une génération d'agents va partir à la retraite dans les prochaines années ; en conséquence de nombreux engagements vont devoir être entrepris. Il conviendra de les soigner au mieux puis d'accentuer encore davantage le système de monitoring des nouveaux agents (par bilans, réunions de service, etc.).

CRF : Quels sont les grands défis de la gestion des ressources humaines ?

ALAIN COENEN : Le grand défi en GRH, c'est que rien n'est jamais acquis. Ce qui est valable un jour, ne l'est pas nécessairement le lendemain, même si on a fait beaucoup de progrès. La remise en question permanente est indispensable. Il faudrait aussi parler des évolutions sociétales qui ont pour conséquence que les citoyens deviennent sans cesse plus exigeants, plus versatiles, plus prompts à attaquer le service public en justice, dans la presse ou sur les réseaux sociaux. Faut-il vraiment préciser que ces évolutions ne facilitent pas le travail des agents publics ?

(1) Coenen A. 2003, *Les communes à la croisée des chemins, La Charte*, 227p. (2) Ferry L. 2014, *Sagesses d'hier et d'aujourd'hui*, Paris : Flammarion. (3) Cette note se trouve sur le site internet de la commune : www.beyne-heusay.be. (4) Retrouvez des définitions plus précises sur le site Internet CRF Compas Information : <http://crf.wallonie.be/compasinfo/-glossaire.html>.

DOSSIER

LA MAISON RH

À découvrir dans ce dossier :

- 16 **ARTICLE 1 : Vous avez dit gestion des ressources humaines**
- 18 **ARTICLE 2 : Construisez votre Maison RH**
- 26 **ARTICLE 3 : La gestion des ressources humaines et son nécessaire principe de cohérence**
- 28 **Témoignages de pouvoirs locaux wallons**

L'objectif de ce dossier est d'aborder le concept de la maison RH. Il s'agit d'évoquer les différentes thématiques des ressources humaines pour montrer quelles sont leurs fonctions, comment elles interagissent et comment il est possible d'envisager la nécessaire cohérence. Au travers de ce dossier, nous abordons d'abord, en guise de préambule, les différences qui existent entre gestion des ressources humaines et gestion administrative du personnel. Ce préambule semble nécessaire tant la confusion règne sur ces deux manières de gérer les agents. L'article suivant, constituant le cœur de ce dossier, traite de la maison RH du CRF dont l'architecture et la composition est détaillée. Ensuite, nous traiterons de la cohérence, ingrédient indispensable au bon fonctionnement d'une stratégie RH. In fine, au travers des témoignages de plusieurs entités, nous montrons que chaque entité, de petite ou de grande taille, dotée d'un service RH ou pas, est en mesure de construire sa maison RH, le tout étant de construire une maison adaptée à ces besoins.

A photograph showing two hands reaching up from the bottom corners, with their index fingers touching at the top to form a triangle. The background is a warm, golden sunset sky. The hands are silhouetted against the bright light.

Le concept de maison RH a été élaboré en 2015 par le CRF et a fait l'objet d'un coaching dédié aux entités pilotes CO³. En effet, suite à l'ensemble des contacts initiés dans le cadre de CO³, il semblait pertinent de circonscrire les différentes thématiques visées par les RH.

VOUS AVEZ DIT GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?



Le développement de la gestion des ressources humaines au sein des entités locales est devenu tel qu'il nous paraît important, avant d'explorer ce qui peut constituer la « Maison RH », de mieux cerner et définir ce qui se situe derrière cette appellation. Pour éclairer cette notion, nous nous baserons sur la différence qui devient classique, entre la gestion administrative du personnel (GAP) et la gestion des ressources humaines, au sens strict de l'expression (GRH).

D'une part, la gestion administrative du personnel est constituée par un ensemble de règles, d'outils, de méthodes, de procédures visant à clarifier la relation entre l'employeur et ses travailleurs. C'est donc l'empire des relations juridiques, des droits et des obligations des deux parties. D'autre part, la gestion des ressources humaines est constituée, pour sa part, d'un ensemble de normes, de processus, d'outils, de méthodes, de procédures visant à optimiser la performance des travailleurs. C'est le territoire de la mobilisation des énergies.

UNE APPROCHE PAR FINALITÉS

L'approche par les finalités que ces deux définitions suggèrent, même si elle revêt un caractère arbitraire et discutable, est néanmoins reprise par de nombreux auteurs ; de plus, elle a surtout l'avantage de clarifier les territoires respectifs. Bien évidemment, beaucoup objecteront, et à raison, que ce classement est quelque peu arbitraire et qu'un instrument pourrait aussi bien se retrouver dans la colonne de la GAP que dans celle de la GRH.

Ce qui compte pour discerner dans quelle colonne assigner un outil, une méthode, un processus, c'est la finalité que l'on poursuit au travers de son utilisation. Prenons l'exemple de dispositions relatives à la politique du bien-être au travail. Historiquement, le règlement général pour la protection du travail de 1945 avait surtout pour but d'imposer des règles aux employeurs pour protéger l'intégrité physique des travailleurs, plus particulièrement des travailleurs manuels. Avec l'explosion des fonctions administratives et commerciales, la législation a évolué en prenant de plus en plus en compte l'intégrité psychologique des travailleurs, reprenant en son sein des risques nouveaux, jusqu'à aboutir à la notion (pas nécessairement encore bien circonscrite) de charge psycho-sociale.

EXEMPLES D'INTERACTIONS ENTRE GRH ET GAP

Premier exemple - Il paraît certain que la législation liée au bien-être au travail fait partie de la GAP puisqu'elle fixe les droits et les obligations des différents acteurs du bien-être au travail. Mais, il est tout aussi évident qu'une politique de bien-être bien appliquée aura un impact positif sur le rendement au travail, et donc sur la GRH.

Deuxième exemple - Celles et ceux qui ont déjà travaillé activement sur la gestion de l'absentéisme du personnel savent que les solutions les plus efficaces (et souvent les plus efficaces) ressortent du domaine de la GRH plutôt que de la fixation de nouvelles règles ou procédures à suivre par tous.

Dernier exemple - Le calcul des rémunérations est bien entendu à situer dans la colonne de la GAP, mais la politique des rémunérations, la création de primes ou autres avantages pécuniaires sont beaucoup plus liés à la motivation du personnel, donc à la GRH.

Ces exemples illustrent que c'est donc en songeant au but poursuivi par l'utilisation de l'un ou l'autre instrument qu'il sera aisé de le classer dans l'une des deux catégories.

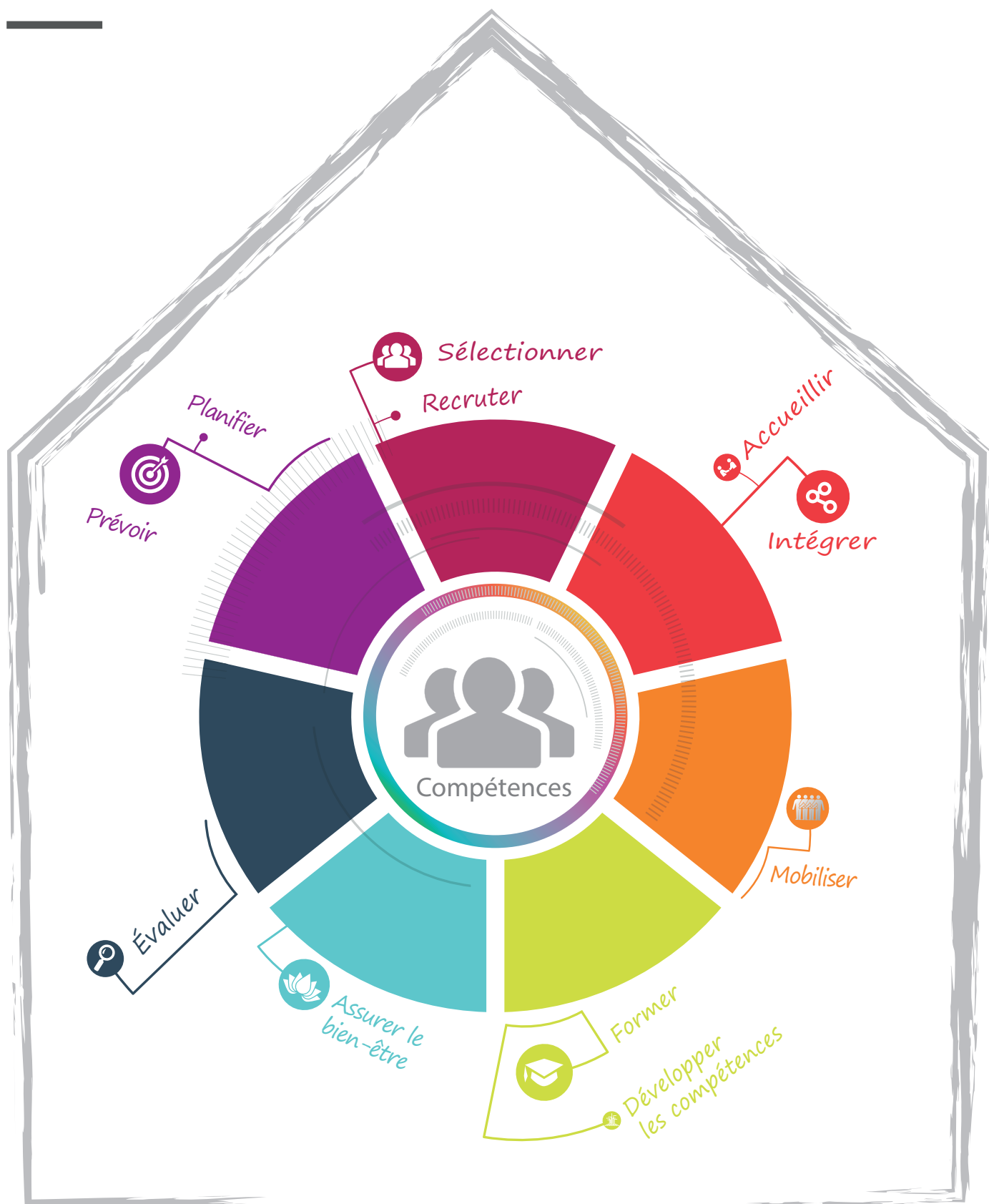
Le rendement au travail est issu pour partie de l'intensité de chaque motivation individuelle. Cette dernière est fort influencée par le sentiment d'insatisfaction des travailleurs à l'égard d'un cadre normatif qui serait perçu comme trop contraignant, injuste ou inéquitable ; les deux colonnes sont donc intimement liées.

POURQUOI DÈS LORS VOULOIR DIFFÉRENCIER GAP ET GRH?

Il s'agit de différencier GAP et GRH pour deux raisons. D'abord, parce que les organisations bureaucratiques, dont font partie les administrations publiques, ont su depuis de nombreuses décennies, développer avec efficacité le domaine de la GAP. L'intérêt pour le respect des cadres juridiques et réglementaires s'est d'ailleurs considérablement renforcé dans le secteur public ces derniers temps.

D'autre part, parce qu'il a fallu attendre l'émergence de l'idée que le facteur humain au sein de l'entreprise constitue une source fondamentale d'efficacité pour que la fonction « RH » se développe sur le même pied que les autres fonctions de l'entreprise (production, financière, marketing, vente, R&D, etc.). À partir du moment où l'on décide d'investir dans la construction et le développement d'une Maison RH (qui regroupe donc les différentes grandes fonctions de la GRH), il est donc indispensable de bien en cerner le périmètre.

CONSTRUISEZ VOTRE MAISON RH



Nous procédons dans les lignes qui suivent à l'analogie avec la Maison RH, concept développé par le CRF dans le cadre de son programme CO³ et dans le cadre d'un coaching dédié à cette thématique.

Cette maison RH est divisée en sept pièces, remplissant chacune des fonctions différentes et constituées d'un mobilier de base que nous détaillons pour chaque thème : la planification, le recrutement, l'accueil, la mobilisation, la formation, le bien-être et l'évaluation.

ARCHITECTURE ET RH : QUELLES ANALOGIES ?

Lorsque l'on réfléchit aux plans de sa maison avec un architecte, on conçoit chacune des pièces de sa future habitation et chaque pièce remplit une fonction particulière composée du matériel et du mobilier qui lui sont spécifiquement dédiés pour en constituer un ensemble fonctionnel et cohérent de préférence.

De la même manière, la politique de gestion des ressources humaines, qui poursuit la recherche de la meilleure performance possible des travailleurs, est un tout, une maison, qui en son sein est décomposée en plusieurs pièces, avec un mobilier plus ou moins fourni qui remplit certaines fonctions.

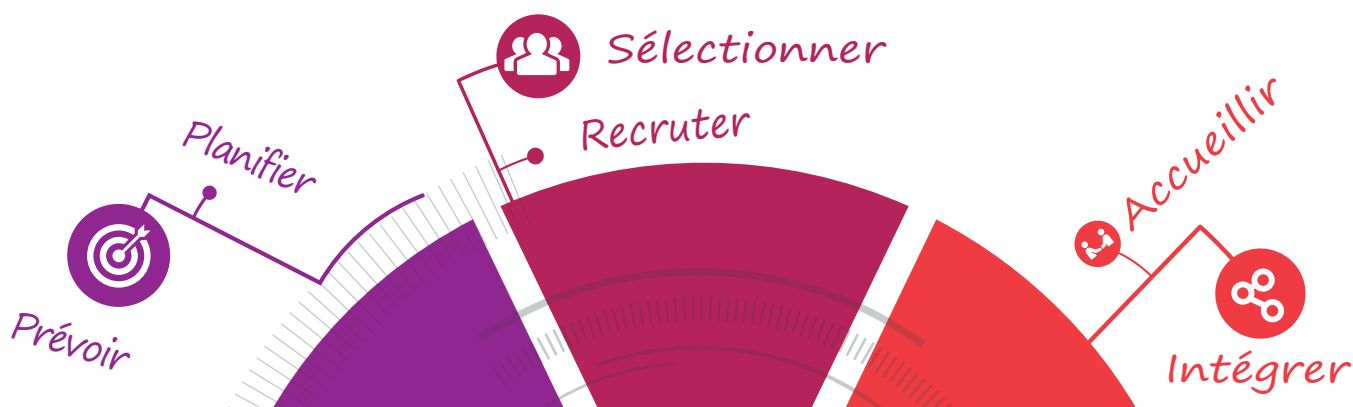
De manière quelque peu arbitraire, nous avons défini sept

pièces dans cette maison RH, sept grandes fonctions qui s'articulent les unes aux autres.

Ces sept pièces sont la planification, le recrutement, l'accueil, la mobilisation, la formation, le bien-être et l'évaluation. Toutes donnent sur un patio commun qui en est le point de convergence, à savoir le développement des compétences diverses dont l'administration a besoin pour remplir correctement ses missions.

Certaines pièces ont une ouverture vers l'extérieur, ce qui symbolise la possibilité de recourir à de l'externalisation pour remplir la fonction. D'autres pièces ne sont par contre pas ouvertes vers cet environnement extérieur.

Au-delà des interactions possibles entre les pièces, la question est de savoir quel devrait être le mobilier de base requis pour remplir la fonction au minimum.



DÉCOUVREZ LES PIÈCES DE LA MAISON RH

- PIÈCE 1 : La prévision et la planification des effectifs, des emplois et des compétences ;
- PIÈCE 2 : Le recrutement et la sélection ;
- PIÈCE 3 : L'accueil et l'intégration ;
- PIÈCE 4 : La mobilisation des énergies ;
- PIÈCE 5 : La formation et le développement des compétences ;
- PIÈCE 6 : Le bien-être au travail ;
- PIÈCE 7 : L'évaluation des performances.



PIÈCE 1

LA PRÉVISION ET LA PLANIFICATION

DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Fonction importante, la planification doit garantir que nous puissions disposer à tout moment des effectifs, et des compétences associées, nécessaires au bon fonctionnement des services. Grâce aux outils et aux instruments de cette pièce, il faut donc pouvoir anticiper et aider à la prise de décision. Plus l'administration est grande, plus cette fonction devient sensible. Dans une petite entité, les faibles possibilités de mobilité, mais aussi une maîtrise plus aisée des informations rendent cette fonction un peu moins importante. Dans une moyenne ou grande entité, elle est indispensable.

Le plus utile est donc de disposer d'informations sur l'adéquation entre les exigences des postes prévus à l'organigramme et les niveaux de compétences des titulaires, à un horizon à définir.

A minima, il faut pouvoir suivre l'évolution des effectifs d'un service. Il faut donc disposer d'une liste du personnel avec les dates présumées d'admission à la pension de retraite, mais aussi disposer d'information sur les autres échéances (principalement liées aux périodes de congés ou d'absences réglementaires des travailleurs : maternité, interruption de carrière, contrat de remplacement, etc.).

Il faut ensuite y ajouter des informations qui ont un indice de certitude moins élevé mais qui restent prévisibles, telles qu'une mobilité interne par promotion (qui pourvoira à une fonction d'un certain niveau et créera un « manque » dans un autre niveau, lequel pourrait alors être comblé par une procédure de recrutement si elle est décidée). Il en est de même pour des mutations au sein d'un même niveau.

Outre ces listes, la prise de décision devra être nourrie par une vision globale de l'organigramme. Il faut donc qu'il soit tenu régulièrement à jour.

On va un cran plus loin dans l'équipement de cette fonction si on dispose d'informations sur les compétences actualisées des travailleurs de manière à pouvoir décider si l'on doit planifier un recrutement externe ou si on peut envisager une mutation interne pour combler un déficit en compétences ou en effectif dans un service.

PIÈCE 2

LE RECRUTEMENT ET LA SÉLECTION

OFFRE D'EMPLOI

Avant de publier toute offre d'emploi, il faut évidemment disposer des profils de fonctions pour les postes pour lesquels un recrutement (interne ou externe) a été planifié. Le profil doit comporter les compétences essentielles, et mises à jour, de la fonction. Par la suite, ce profil devra être communiqué aux membres du jury (interne ou externe) qui doivent procéder à la sélection (qu'il s'agisse d'un poste dévolu à un contractuel ou à une nomination à titre définitif).

RÉCEPTION DES CANDIDATURES

Pour l'analyse des CV, on peut recommander une méthode en 6 phases : privilégier le fond à la forme en se concentrant sur les informations contenues dans le CV, vérifier les références dont le candidat fait état, relever les éventuelles contradictions ou les « trous » dans le CV, réaliser 3 tas (les « ne convient pas », les « peut-être », les « à rencontrer ») et d'essayer de les rencontrer dans un ordre de préférence.

SÉLECTION

Selon ce que prévoient la plupart des statuts, les sélections sont organisées en deux étapes : la première étape consiste la plupart du temps en un examen écrit suivi d'un examen oral ; toutefois, en fonctionnant de la sorte, vous passez peut-être à côté de candidats ; veillez donc à l'adéquation entre le type d'épreuve et le profil recherché (retrouvez le témoignage du CPAS de Tubize dans le second numéro de CRF Information).

Outre cette procédure, lors de la sélection, il est utile d'impliquer, en plus des recruteurs constituant le jury, le futur chef dans le processus de sélection et de questionner les candidats avec un questionnaire « STAR » (voir page 47). Pour les examens de nomination à titre définitif, il faut s'assurer que les épreuves soient bien en phase avec les compétences actualisées du profil de fonction, quitte à modifier préalablement le programme de l'examen. Il est bien de laisser au jury des marges de manœuvre suffisantes pour composer des épreuves efficaces. Il est également utile de constituer un dossier de bonnes pratiques à mettre à la disposition du président du jury pour éviter les erreurs de bonne foi mettant en danger la procédure d'un point de vue juridique.





PIÈCE 3

L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION

Le but essentiel de ce processus est de faire en sorte que le nouveau collaborateur soit le plus rapidement opérationnel à 100% dans sa nouvelle fonction. On pense bien évidemment aux nouveaux travailleurs, mais on peut utilement s'inspirer du processus en cas de mutation interne.

Il est fort intéressant de rédiger un petit guide qui expliquera les étapes en précisant les rôles de chacun et leurs responsabilités respectives (le chef direct, le directeur, les collègues, le collègue de référence, le service RH ou du secrétariat,...).

C'est ainsi que l'on retrouvera associé au guide, une check list (voir fiche pratique, page 42), constituée avec l'expérience, qui permettra de vérifier la bonne réalisation d'une série de points concrets (il n'est pas rare de voir un nouveau travailleur débarquer sans que le service accueillant n'y soit préparé, le travailleur doit utiliser du matériel ou du mobilier d'attente, des tâches précises ne lui sont dévolues que trop tardivement, ...).

Un entretien de fonctionnement doit être rapidement prévu pour donner du feedback au nouveau travailleur, mais aussi recueillir la perception de son intégration.

Il faudrait aussi veiller à ce que le chef direct fixe rapidement avec le nouveau travailleur, dans le cadre d'un entretien de fonction et de planification, les objectifs à atteindre en termes de compétences (qu'est-ce qu'il devra être capable de faire au bout de quelle durée, avec quel degré d'autonomie et moyennant quel support) en se basant sur la description de fonctions.

PIÈCE 4

LA MOBILISATION DES ÉNERGIES

La mobilisation des énergies se réfère à la motivation que nous définissons comme une certaine quantité d'énergie qu'un individu va utiliser pour atteindre un but. Le rôle de la hiérarchie est de focaliser cette énergie sur les objectifs professionnels du travailleur. Associée à la compétence, le niveau de motivation d'un travailleur est le facteur explicatif le plus important de la performance d'un travailleur ou d'une équipe.

Nous entendons très souvent dire que la hiérarchie de l'administration dispose de peu de moyens de motivation puisqu'elle ne dispose quasiment pas du pouvoir de sanction-récompense qui est un des leviers clés de la motivation. Cette affirmation, qui a tout son sens, ne doit néanmoins pas occulter le fait qu'il existe d'autres pistes de motivation. Plusieurs études tendent à démontrer que le travail sur les conditions d'environnement du poste aura un lien fort avec le niveau d'insatisfaction au travail ; un environnement de travail correct provoquant alors un niveau de satisfaction dit « neutre », c'est-à-dire avec une motivation très moyenne. Alors qu'un travail sur les facteurs liés directement à la description de fonctions pourra augurer d'un niveau de satisfaction plus élevé et plus durable, entraînant réellement une augmentation de la motivation.

Cela signifie qu'il faut davantage s'intéresser au « job » en lui-même et, pour cela, des méthodes simples existent. Les entretiens de fonctionnement et d'évaluation peuvent se révéler déterminants à cet égard à condition, d'une part, de pouvoir faire évoluer les activités du travailleur et/ou son degré d'autonomie par rapport à elles ; d'autre part, de renvoyer le plus souvent possible un feedback pertinent au travailleur sur la qualité du travail rendu et des efforts accomplis.

Le sentiment d'équité ou au contraire d'injustice, est aussi un facteur important de mobilisation des énergies ou au contraire de frustration et d'insatisfaction au travail. Une communication claire et non ambiguë à l'égard de certaines décisions devrait permettre d'en donner à tous un sens commun.

Nous y ajouterons enfin la perception d'une cohérence interne dans le management humain, ce que nous développerons dans l'article suivant.



PIÈCE 5

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le plan de formation sert à fixer les priorités en matière de développement des compétences des travailleurs. Il faut donc partir d'un bilan de compétences individuel (quelle qu'en soit la méthode) et le comparer aux exigences normales du poste au départ de la description de fonction actualisée.

Un tableau général regroupera les différentes listes reprenant les travailleurs assignés à des formations obligatoires ; puis, ceux qui sont pressentis dans le

cadre de formations collectives ; et enfin, les attentes individuelles issues des entretiens de fonctionnement ou d'évaluation. Une colonne particulière définira le moyen (formation externe, formation interne, stage, tutorat, etc.) et une autre le budget associé.

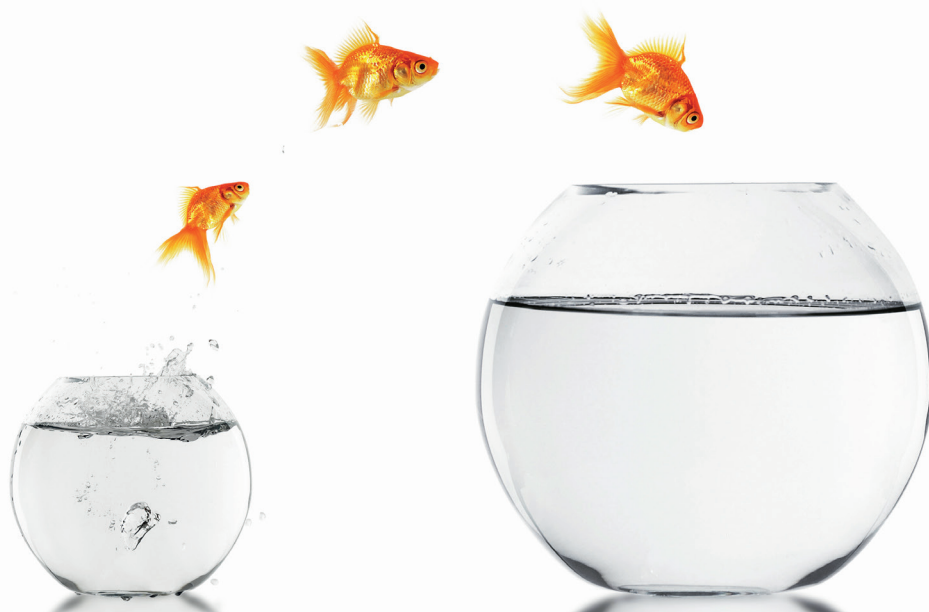
Un plan d'action individuel complètera efficacement les outils de base du développement des compétences. Il s'agit pour un travailleur qui a acquis des savoirs nouveaux de se définir des objectifs d'action qui permettront de vérifier le niveau d'intégration de ces savoirs dans le temps. Un soutien actif du supérieur hiérarchique, assorti d'un réel intérêt porté à la mise en pratique des connaissances du travailleur, renforcera d'autant plus le dispositif.

PIÈCE 6

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Comme souligné dans l'article précédent, il ne s'agit donc pas d'investir cette pièce avec l'idée de donner de la réalité aux obligations légales des parties, mais plutôt d'utiliser les différents champs de la législation sur le bien-être au travail pour renforcer la performance des travailleurs. À dire vrai, il n'y a pas ici d'outils, d'instruments, de méthodes de base tant le champ des activités reliant bien-être et performance est vaste. Bien entendu le domaine de prédilection est celui de la charge psychosociale, mais il est aussi évident que la préservation physique et psychologique du travailleur va avoir un impact sur l'absentéisme. Nous rappelons que

toute action positive sur les conditions d'environnement du poste de travail va permettre d'éviter les sentiments de frustration, d'insatisfaction et permettre une relation saine et normale du travailleur à l'exercice de ses fonctions. Par ailleurs, un travail sur le contenu même du job, centré sur les notions d'autonomie, de réalisation des capacités, de reconnaissance des compétences, de feedback sur la qualité du travail augurera un sentiment de satisfaction et de bien-être au travail accentué. Enfin, le lien entre satisfaction au travail et performance n'est plus à prouver.



PIÈCE 7

L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

À l'heure où l'on évalue même l'évaluation, nombre d'entre vous veulent respecter les prescrits et évaluer le personnel. Néanmoins, pour garantir le succès de cette fonction importante, il est important de mener de front l'ensemble de l'évaluation du personnel et de disposer d'une série d'outils minimaux suivants :

- Un organigramme à jour qui indique clairement qui a des responsabilités d'évaluateurs à l'égard de qui ;
- Un guide d'évaluation qui explique et clarifie, pour tous, le processus dans son ensemble, en donnant du sens aux actes qui seront posés par les uns et les autres ;
- Une grille d'évaluation adaptée au poste de travail, aux compétences clés attendues, aux normes de travail fixées ;
- Des canevas d'entretien de fonction, de planification, de fonctionnement et d'évaluation ;
- Un rapport d'évaluation clair et bien structuré privilégiant les évaluations qualitatives par rapport aux évaluations quantitatives ;
- Un dispositif de formation régulier pour tous les évaluateurs, notamment sur les aspects liés aux compétences comportementales requises de l'évaluateur.

QUELQUES ASTUCES POUR CONSTRUIRE PAS À PAS VOTRE MAISON RH

- Planifiez (au besoin grâce à des diagrammes de Gantt ou des outils de gestion de projet) ;
- Disposez d'un organigramme actualisé (réalisable avec les outils 180° et Scillus) ;
- Disposez des descriptions de fonction et de poste (avec l'outil Scillus) ;
- Lors de recrutement, questionnez vos candidats au travers de la méthode STAR (avec l'outil Scillus) ;
- Préparez l'accueil et l'intégration des nouveaux agents (avec le coaching accueil) ;
- Réalisez un plan de formation sous forme information (modèle sur le site Internet et logiciel 180°).

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SON NÉCESSAIRE PRINCIPE DE COHÉRENCE

La gestion des ressources humaines est un système dont les éléments interagissent continuellement. Dans cette période où de nombreux chantiers de GRH sont ouverts, de nombreux projets de changement sont initiés. Nous nous attarderons dans cet article sur un risque fréquent qui surgit à ces occasions : les incohérences.

QUELQUES CONSTATS

Être cohérent, c'est être organisé dans un esprit logique nous apprend le dictionnaire. Il est plus parlant de dire que l'incohérence se traduit par des contradictions.

Dans un système aussi complexe que celui de la gestion des ressources humaines au sens large du terme, il y a de moins en moins de personnes capables de maîtriser l'ensemble des informations du système nécessaire à la préservation des cohérences internes.

Rappelons-nous l'avatar dû à la suppression, dans le secteur public, de la peine de la révocation. Tout le monde était a priori satisfait de cette mesure. Pourtant l'oubli, de taille, avait été que la perte des droits à la pension n'était pas attachée à la peine de la révocation mais à la peine la plus lourde de l'arsenal disciplinaire. Supprimer la révocation, rabattait ainsi cette mesure

vers la démission d'office.

Voilà un exemple simple d'incohérence. Mais il en existe à foison. Nous les côtoyons tous les jours, qu'il s'agisse d'incohérences entre des principes mis en vigueur et des règles existantes par ailleurs, entre les discours et les actes qui s'ensuivent, entre des règles et des pratiques ou encore entre des règles elles-mêmes.

Il suffit de voir les critiques, parfois fort nombreuses et étayées, qui ont encadré la parution de textes réglementaires récents dans le cadre de diverses réformes.

En gestion des ressources humaines, ces incohérences affectent des individus et nous savons que beaucoup de frustrations, d'inquiétudes, de souffrances parfois en sont le résultat.

Ces incohérences peuvent être suscitées à l'occasion de grandes réformes, c'est ainsi que les politiques de

Comme le soulignait Alain Coenen lors de notre entretien, « Il n'est pas pensable d'envisager la moindre modernisation, la moindre amélioration de l'action publique sans poser d'abord le problème de la gestion des ressources humaines ».



formation et d'évaluation de la performance ont été introduites dans la fonction publique avec un discours fortement axé sur la notion de performance. Cette dernière est fortement influencée par la motivation. Et dans les faits, nous constatons que les dispositifs mis en place sont surtout centrés sur la pénalisation des moins productifs et fort peu, en tout cas marginalement, sur ceux qui paraissent les plus méritants.

Mais il y a aussi des petites incohérences de la vie quotidienne, ainsi un chef qui déclare vouloir promouvoir un management plus consultatif et qui, constamment débordé, ne prend jamais le temps de réunions ou de moments d'écoute de son personnel.

Nous nous rappelons ainsi un directeur général qui avait annoncé haut et fort son intention de pratiquer la politique de la « porte ouverte » à l'égard de l'ensemble de son personnel, mais qui n'était pratiquement jamais dans son bureau.

DES PISTES DE SOLUTIONS

À partir du moment où nous reconnaissons que le système est devenu tellement complexe qu'il est difficile pour une personne d'en maîtriser tous les aspects actuels ou historiques, que faut-il faire ? Sommes-nous condamnés aux incohérences ?

La première partie de la réponse, de notre point de vue, en nous basant sur les théories managériales dites du chaos, est positive. Oui, le chaos est naturel et les incohérences en font sans doute partie.

La seconde partie de la réponse est de constater que si on ne peut éliminer les incohérences, on peut, par contre, être préventif puis curatif.

Si nous reprenons l'allégorie du jardin, nous savons que le jardinier est bien conscient du fait que la nature n'a pas la même idée que lui de l'organisation de son jardin. Il sait qu'il va devoir intervenir régulièrement pour préserver la cohérence (sa cohérence) au sein de son espace.

Il en va de même dans nos réformes. D'une part, réduisons nos incertitudes en documentant correctement nos réformes précédentes, gardons une mémoire historique du « pourquoi » qui a présidé à des textes antérieurs, cultivons notre réseau à l'égard de celles et ceux qui possèdent chacun des morceaux de ce savoir complexe, évitons de réformer seul dans son coin et cultivons les

processus consultatifs.

Lorsqu'une réforme est prise, grande ou petite, ayons à l'esprit de rédiger un document qui renseignera sur le sens qu'on veut lui donner.

Et si, malgré tout, et c'est bien normal, des incohérences sont constatées ultérieurement, mettons sans tarder en œuvre les mécanismes de correction.

Des incohérences qui passeront à travers les mailles des filets, il y en aura toujours, l'important est de savoir comment cette situation d'incertitude (on ne sait pas exactement quoi, ni quand) sera traitée le jour venu.

La GRH est aujourd'hui une forme de laboratoire bouillonnant. De nombreuses expériences sont menées, des idées sont creusées. On ne peut attendre d'un réformateur qu'il soit parfait sous peine de réduire considérablement le nombre de réformes à venir. Mais il est par contre de son devoir de rester suffisamment à l'écoute et dans le dialogue pour trouver les meilleures solutions le plus rapidement possible.

Et puis, il y a, en matière de management humain, les incohérences managériales des chefs de terrain. Que leur conseiller, sinon de se renseigner avant de prendre des décisions parfois hâtives, de consulter à son niveau, de reconnaître ses erreurs.

Il faut surtout songer que les travailleurs des organisations bureaucratiques, malgré certains efforts entamés, restent très fortement assujettis au système, très fortement dominés par une relation de type hiérarchique. On ne peut pas à la fois leur demander d'être plus performants en même temps qu'on limite les voies de la reconnaissance et de la motivation et qu'on diminue les ressources dont ils disposent.

La définition de contrats clairs, avec des objectifs transparents ou des descriptions de fonction bien faites sont déjà des pas en avant vers plus de respect mutuel. Nous gageons que la tenue correcte et professionnelle des entretiens de management (fonction, planification, motivation, fonctionnement, évaluation) améliorera encore d'autant le système et permettra, à tous niveaux, de minimiser les impacts des incohérences du système.



TÉMOIGNAGES

Chaque entité, quelle que soit sa taille et qu'elle soit dotée d'un service dédié aux ressources humaines ou pas, est en mesure d'implémenter une politique cohérente en RH, adaptée à ses réalités et à ses besoins. Trois entités témoignent de la façon dont elles construisent leur maison RH et nous livrent leurs bonnes pratiques et pistes d'avenir en la matière.

LA RECONSTRUCTION D'UNE VASTE MAISON RH

TÉMOIGNAGE : LA VILLE DE CHARLEROI



**ERNOTTE
CHRISTOPHE**

Directeur général f.f. de
la Ville de Charleroi

Province du Hainaut

Env. 3500 ETP

CRF : Pourquoi avez-vous entamé une démarche cohérente en ressources humaines ?

Ch. ERNOTTE : De par la taille de notre administration, près de 3.500 équivalents temps pleins, et la diversité des fonctions représentées, il a semblé primordial de présenter une démarche cohérente en matière des ressources humaines.

CRF : Quels constats aviez-vous posés avant d'entamer une démarche cohérente en matière de ressources humaines, autrement dit, quel était l'état des lieux initial ?

Ch. ERNOTTE : L'état des lieux initial de notre démarche de cohérence a consisté à identifier les nombreuses problématiques qui constituent

notre administration. La pyramide des âges est inversée, de nombreux agents sont soumis à des restrictions médicales et doivent être reclassés, seul un agent sur trois peut être remplacé lors des départs programmés, les règles de recrutement et de promotion adoptées lors de l'intégration de la RGB peuvent être un frein à une gestion efficace du personnel.

Plus spécifiquement à notre entité, la structure de notre organigramme est vieillissante et ne reflète plus les réalités de terrain, nos descriptifs de fonction doivent donc être réécrits, nos statuts et règlements particuliers n'ont pas été repensés de manière profonde pendant plusieurs années.

La Ville de Charleroi s'étant inscrite dans un processus continu d'évaluation et de formation de son personnel, il devenait urgent de revoir entièrement notre maison RH. Lors de l'implémentation des circulaires liées au Pacte, ce besoin de réactualisation s'est encore exacerbé.

CRF : Comment vous y êtes-vous pris pour construire votre maison RH ?

Ch. ERNOTTE : Nous avons répondu à l'appel à candidature du programme CO³ en 2014 afin de nous guider dans notre réflexion (NDLR : CO³ est un programme d'accompagnement des entités locales et provinciales en matière de ressources humaines piloté par le CRF et la DGO5 ; l'acronyme signifie consultation, conseil et coaching. Un nouvel appel à participation est actuellement en cours, voir page 48). Le travail de consultation et de coaching proposé par le Conseil régional de la Formation en collaboration avec la DGO5 nous a conforté dans notre démarche et a permis d'asseoir nos pistes de développement. Je tiens à ajouter que la méthode de travail du CRF est particulièrement efficace : petits groupes de formation, formateurs avec une vraie expertise du terrain, dialogue dynamisé entre fonctionnaires, gratuité, etc. Cet outil devrait être plus utilisé par les pouvoirs locaux et encore mieux soutenu.

CRF : Par quelle « pièce » de votre maison RH avez-vous commencé ?

Ch. ERNOTTE : L'année 2015 a été une année de réécriture de nos textes réglementaires. Le statut, le règlement particulier ainsi que le statut pécuniaire ont été entièrement revus et coordonnés.

Un important travail de réorganisation interne a été enclenché au sein de nos services afin de

redéfinir nos procédures de recrutement, de mobilité interne et de reclassement de notre personnel.

Les journées d'étude organisées par le Conseil régional de la Formation sur ces différentes thématiques ont constitué un moment privilégié durant lequel nous avons pu échanger sur nos modes de fonctionnement dans ces domaines particulièrement délicats.

CRF : Quels sont les objectifs que vous souhaitez atteindre au cours de 2016 ?

Ch. ERNOTTE : Le redéploiement de notre organigramme en 2016 représente la fondation proprement dite de notre maison RH. L'appel à soumissionnaires s'est clôturé le 4 avril 2016.

Cet organigramme devra traduire les différents défis que notre Ville doit relever dans les prochaines années. Nos plus beaux projets ne pourront pas voir le jour si nous ne pouvons compter sur une administration forte et efficiente.

Afin d'y parvenir, nous avons opté pour un soutien extérieur. Il sera plus facile pour un opérateur extérieur de réaliser, en partenariat avec nos services, une analyse critique de notre fonctionnement.

CRF : En plus de cette aide extérieure, quels sont les ressources et moyens que vous privilégiez en interne ?

Ch. ERNOTTE : Toutes les forces vives de notre administration seront associées à cet important travail dont, les services de la GRH, les membres du comité de direction, notre service interne de prévention et de protection des travailleurs.

CRF : Actuellement, comment communiquez-vous sur les changements à l'ensemble du personnel ?

Ch. ERNOTTE : Avant tout, nous ne rappelons jamais assez toute l'importance de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit. Sans cela, entre qui que ce soit, une relation de confiance est impossible. La confiance à établir (ou rétablir) concerne, tout d'abord, le citoyen (premier consommateur, bénéficiaire des services rendus) ; ensuite, la relation entre l'autorité politique et l'administration ; enfin, l'interne, au sein même de l'administration.

Il importe donc de communiquer via tous les

« Les fondations sont en cours de construction, à nous de veiller à les rendre à la fois solides, solidaires mais aussi assez souples pour pouvoir proposer des réponses adaptées à une gestion vraiment humaine des ressources ».

outils possibles : lorsque cela est possible par une rencontre de tous les agents (cela s'est fait en 2015, département par département), par des notes de service électroniques ou papier (au besoin jointes à la fiche de salaire pour assurer une distribution intégrale), via notre réseau intranet accessible à tout agent, tout en veillant à ce que chaque agent qui le demande puisse recevoir une explication de « son » référent administratif.

CRF : Quels sont vos défis et les enjeux futurs ?

Ch. ERNOTTE : L'organigramme redéfini, les descriptifs de fonction pourront être réécrits et ceux-ci nous permettront d'affiner nos procédures de mobilités internes, de recrutement, de promotion, d'évaluation mais aussi des reclassements du personnel suite à des restrictions médicales.

De manière plus globale, nous sommes à l'aube d'importants changements devenus incontournables si nous voulons relever les défis de demain. Une administration de notre taille se doit d'être efficiente avec une maison RH solide, dotée des outils informatiques adéquats.

Les fondations sont en cours de construction, à nous de veiller à les rendre à la fois solides, solidaires mais aussi assez souples pour pouvoir proposer des réponses adaptées à une gestion vraiment humaine des ressources.

CRF : Auriez-vous des bonnes pratiques qui pourraient être utiles à nos lecteurs pour construire leurs maisons RH ?

Ch. ERNOTTE : Les bonnes pratiques, bien connues des gestionnaires, se construisent sur divers éléments : des principes à respecter, des méthodes de travail et des outils adaptés.

Aussi, je me dois d'ajouter qu'une bonne pratique est la construction de la confiance. Il est important que cette confiance existe à deux niveaux :

- entre les autorités politiques et l'administration, la clarification de la répartition des rôles est fondamentale. L'autorité politique décide et l'administration exécute. Le tout dans un dialogue franc et constructif évidemment. La Ville de Charleroi est pionnière puisque nous avons élaboré un protocole de collaboration entre le Collège et l'Administration. Protocole qui définit la manière dont s'établissent nos relations : qui fait quoi et comment ? Ce protocole fonctionne très bien de l'avis de tous et nous est même demandé par d'autres administrations locales. Comme pour les agents, quand chacun fait son métier clairement cadré, on peut avancer et bien.
- en interne dans l'administration, en accordant une confiance de principe aux agents. À une époque, à la Ville, cette confiance entre les agents a été fortement mise en péril. Croyez bien que quand on dit à quelqu'un (sans preuve, par amalgame ou supposition) qu'il est incompétent, il le devient. Cette confiance ne peut se développer que dans un dialogue franc et direct mais toujours respectueux, avec une écoute attentive, avec une concertation préalable à tous changements, et avec transparence.

En matière de confiance, la bonne pratique est que celle-ci ne se décrète pas, elle se construit à deux.

CRF : Quelles sont les méthodes de travail que vous préconisez ?

Ch. ERNOTTE : Au niveau des méthodes de travail, on doit veiller à la rigueur, la transparence. Des exemples ? Des tableaux de bord de suivi dans lesquels un calendrier précis est fixé, un référent pour chaque dossier/tâche identifié, une programmation pluriannuelle convenue, ce que la ville de faire pour tous ses investissements jusque 2019. Examiner toutes les simplifications possibles tout en étant tenu au respect des règles (marchés publics, fonctionnement interne, etc.).

CRF : Quels sont les outils que vous considérez comme relevant de bonnes pratiques ?

Ch. ERNOTTE : Pour les outils, notre monde moderne en développe beaucoup au niveau informatique. Il faut les prendre dès lors qu'ils nous offrent de la rapidité, supprime des tâches d'exécution sans grand intérêt. Cette année, nous allons traiter le flux des décisions de Collège et de Conseil via un logiciel spécialisé. Cela concerne plus de 10.000 décisions par an. Mais il s'agit aussi de simplifier chaque fois que possible nos statuts et règlements, etc.

QUELS SONT LES PRINCIPES QUE VOUS PRÉCONISEZ POUR LES AUTRES POUVOIRS LOCAUX ?

Ch. ERNOTTE : Parmi les principes essentiels à respecter, on doit relever, selon moi :

- Des recrutements ciblés en termes de besoin et très sévères dans la sélection. À plusieurs reprises, des procédures de recrutement ont été recommencées car insatisfaisantes sur les résultats. Cela fait perdre du temps mais gagner à terme en qualité.
- Des objectifs de travail préalablement définis, SMART c'est-à-dire réalistes dans les faits et dans le temps, adaptés aux capacités normalement attendues des agents, « acceptables » par eux dans une certaine mesure, ce sur quoi la RGB n'insiste pas assez.
- Des profils de fonction clairement établis pour chaque agent : où on clarifie tant les compétences requises que les tâches à effectuer. Si chacun réalise correctement son métier, alors, l'organisation peut réaliser ses missions. Cela signifie aussi que les chefs, et en premier lieu eux, doivent assumer leurs responsabilités. Cela impose aussi le respect de toutes les voies hiérarchiques.
- Des évaluations formelles avec un timing précis et des feedbacks (positifs ou négatifs) permanents entre responsables et agents ; en soulignant que la grille fournie par la Région wallonne a tendance à être trop « généreuse ».
- La compétence s'entretient aussi par la formation continuée des agents. Des moyens doivent être réservés.
- La reconnaissance et la valorisation permanente. On obtient plus avec la carotte qu'avec le bâton. Pensez aux agents de la propreté qui ayant à peine fini de nettoyer une rue, le lendemain et parfois même plus vite encore, retrouvent cette même rue de nouveau salie. Ces hommes méritent beaucoup de soutien et d'encouragement. Guy le Boterf, professeur d'université au Canada insiste à raison sur ce point : « La performance d'une organisation dépend pour une large partie du plaisir que les gens ont à y travailler ».
- Lorsque c'est nécessaire, il ne faut pas hésiter à sanctionner les comportements inadaptés/inacceptables : non-réalisation du travail à faire, non-respect des règles, absentéisme abusif, etc.

LA TRANSITION D'UN SERVICE DU PERSONNEL VERS UN SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

TÉMOIGNAGE : CPAS D'ARLON



ANGÉLIQUE PEIFFER

Chef Administratif

JEAN-MICHEL BALON,

Directeur Général Adjoint

CPAS d'Arlon

Province de

Luxembourg

Env. 162 ETP

CRF : Quels constats aviez-vous posés au sein de votre entité avant d'entamer une démarche cohérente en matière de ressources humaines, autrement dit, quel était l'état des lieux initial ? Quand cela a-t-il débuté ?

A. PEIFFER : Historiquement, le service du personnel était chargé du suivi administratif des dossiers du personnel ainsi que du calcul des rémunérations.

J.-M. BALON : Début de l'année 2012, un gros travail de révision du statut administratif, du statut pécuniaire, ainsi que des règlements de travail a été mis en place. Ce travail fut l'occasion pour une équipe composée des différents directeurs d'établissements et responsables de service de réfléchir ensemble au fonctionnement du CPAS et à la gestion du personnel.

A. PEIFFER : Très rapidement, au travers des différents échanges qui ont animé les réunions de travail, une réflexion a été entamée sur la mise en place de nouveaux outils au service de la gestion des ressources humaines. Les 3 premières étapes franchies ont été :

- la mise en place d'une nouvelle procédure d'évaluation (2013) ;
- l'intégration dans les statuts et la promotion auprès du personnel de la valorisation des compétences (2013) ;
- l'élaboration de descriptifs de fonctions et de l'organigramme (2014).

CRF : Pourquoi avez-vous ressenti le besoin d'avoir une politique cohérente en ressources humaines ?

A. PEIFFER : Nous devons souvent agir dans l'urgence et faire face à des difficultés croissantes. En effet, le développement des services et établissements du CPAS d'Arlon engendrait d'importants mouvements de personnel, et nous souhaitons évoluer d'une gestion administrative du personnel vers une gestion prévisionnelle, afin d'anticiper les besoins matériels et humains (remplacements ou recrutements par exemple).

La mise en place de nouveaux outils de gestion des ressources humaines nous a fait comprendre à quel point chacun s'imbriquait dans l'autre et ne pouvait être isolé de son ensemble ; descriptif de fonctions, évaluation, recrutement, plan de formation, etc., comme autant de pièces d'un puzzle.

J.-M. BALON : Nous avons le souci de développer un système cohérent qui fasse sens auprès de l'ensemble du personnel.

CRF : Comment vous y êtes-vous pris ?

J.-M. BALON : Au départ, nous avons pour première ambition d'intégrer l'ensemble des outils définis dans le Pacte pour une Fonction publique locale et provinciale solide et solidaire.

Nous aurions souhaité pouvoir en développer plusieurs simultanément, mais le temps nous manquant, nous avons finalement décidé de travailler étape par étape. Nous avons donc défini nos priorités et un planning.

A. PEIFFER : Nous avons débuté par la mise en place d'une nouvelle procédure d'évaluation, car cela nous semblait être l'outil le plus important en termes de motivation et de reconnaissance du travail effectué par notre personnel.

Ensuite, nous nous sommes attelés à l'élaboration de l'ensemble des descriptions de fonctions qui n'existaient pas encore car, sans elles, le système d'évaluation manquait de cohérence. De manière pragmatique, nous avons commencé par analyser l'ensemble des recrutements prévus et par donner priorité à la rédaction des monographies qui y étaient liées puis, peu à peu, elles ont toutes été finalisées.

J.-M. BALON : Dans la continuité de ce travail, nous avons redéfini l'organigramme, revu le cadre du personnel, intégré et promu la valorisation des compétences, démarré la mise en place d'un plan de formation. Chaque nouvelle étape franchie nous donnant envie d'aller plus loin.

CRF : Quels sont les moyens et ressources que vous avez mis à disposition d'un tel projet ?

A. PEIFFER : Tout d'abord, nous avons suivi un grand nombre de formations (essentiellement organisées par l'UVCW ou par le CRF).

Par ailleurs, dès que nous avons entendu parler du programme CO³, nous nous sommes dit qu'il y avait là une nouvelle opportunité à saisir. Ce programme nous a aidés, d'une part, dans la réflexion et le travail sur nos objectifs et, d'autre part, dans la comparaison et la mise en relation avec d'autres entités.

J.-M. BALON : En interne, nous avons organisé des réunions de travail régulières sur ces sujets.

La mise en place d'un CODIR et les réflexions menées au sein de celui-ci ont également été d'une aide précieuse. Chaque nouvel outil est désormais réfléchi et validé au sein de cette instance.

CRF : Quels sont les résultats de votre démarche ?

A. PEIFFER : Les résultats sont bons. Nous avons reçu de nombreux échos positifs, notamment au niveau de la procédure d'évaluation et du formulaire d'auto-évaluation que nous demandons à chaque travailleur de remplir avant l'entretien et qui aide à un échange constructif entre l'agent et les évaluateurs.

J.-M. BALON : La plupart des outils sont désormais bien en place et permettent une meilleure gestion prévisionnelle des besoins du CPAS, mais également de la carrière des agents.

CRF : Quels sont vos défis et les enjeux futurs ?

J.-M. BALON : Aujourd'hui, nous réfléchissons surtout à la manière de faire adhérer l'ensemble du personnel aux objectifs de notre institution, développer un sentiment d'appartenance et améliorer le bien-être au travail.

A. PEIFFER : Nous venons par exemple de mettre en place la première newsletter du CPAS pour informer le personnel des événements importants dans les services, mais aussi les arrivées de nouveaux agents, les promotions, les anniversaires de service, etc. Nous espérons que cela aidera à décloisonner les services, à mettre en valeur le travail de chacun.

J.-M. BALON : Nous sommes également occupés à améliorer notre manière d'accueillir et d'encadrer les nouveaux travailleurs.

A. PEIFFER & J.-M. BALON : Bref, encore de beaux projets en perspective.

CONSOLIDER NOTRE MAISON RH POUR OPÉRATIONNALISER LE PST

TÉMOIGNAGE : COMMUNE DE LES BONS VILLERS

CRF : Quels constats aviez-vous posés au sein de votre entité avant d'entamer une démarche cohérente en matière de ressources humaines, autrement dit, quel était l'état des lieux initial ?

B. WALLEMACQ : À l'instar des autres communes, nous sommes confrontés à de nouveaux défis liés à la complexité de l'environnement social, économique et juridique qui nous entoure et nous pousse à réfléchir autrement notre mode d'organisation des ressources humaines. Pour y faire face, il faut placer sa ressource première qui est le personnel au centre de l'organisation et pour ce faire, dépasser la seule dimension « gestion administrative du personnel » et évoluer vers une « gestion et un développement des ressources humaines ».

Les notions d'organigramme, de procédure de recrutement, de description de fonction, d'évaluation ou encore de

formation n'étaient bien évidemment pas inconnues. Des documents étaient existants, des plans en préparation mais pas nécessairement conçus pour être mis en relation les uns avec les autres, ni utilisés aux fins d'une gestion cohérente des ressources humaines.

CRF : Pourquoi avez-vous ressenti le besoin d'avoir une politique cohérente en ressources humaines RH ?

B. WALLEMACQ : Une politique RH cloisonnée, et essentiellement axée sur les aspects juridico-administratifs, montre ses limites lorsqu'il s'agit de mener des projets transversaux qui nécessitent une mobilisation du personnel et une coordination entre les services. Confrontés à des moyens financiers et humains limités, nous nous devons de retirer le meilleur de nos ressources pour assumer aussi les nombreuses responsabilités qui reposent sur les communes.

WALLEMACQ BERNARD
Directeur général f.f.
Commune de Les Bons Villers
Env 94 ETP



CRF : Comment vous y êtes- vous pris ?

B. WALLEMACQ : Tout d'abord, il faut y consacrer du temps et ce facteur peut être un frein. Bien souvent, la gestion du quotidien occupe tout l'espace. Le défi est donc de trouver le temps. Lorsque l'on est convaincu que le temps consacré à mener une politique RH cohérente est en réalité un investissement, il est plus aisé d'en dégager.

Ensuite, c'est sans doute enfoncer une porte ouverte que de le dire mais il est nécessaire de déterminer les priorités. Fixer ses priorités en fonction des moyens disponibles permet de réduire l'écart qui pourrait à terme apparaître entre les intentions et les résultats.

La recherche de l'adhésion des agents au processus en les y intéressant est aussi importante tout autant que s'assurer que la vision est aussi partagée par les autorités politiques.

CRF : Quels sont les moyens que vous avez mis à disposition d'un tel projet ?

B. WALLEMACQ : Une cellule stratégique adossée à la Direction générale a été mise en place. Dedicacée à l'accompagnement interne du projet, elle permet d'assurer une cohérence dans la démarche. Elle veille à ce qu'il n'y ait pas de rupture dans le rythme qui nécessairement doit être continu, sous peine de laisser la démarche s'enliser. Elle garantit encore que la transversalité et la communication horizontale et verticale soient assurées.

En termes de moyens, nous nous appuyons également fortement sur des outils informatiques comme 180° et Scillus.

CRF : Quelles sont les ressources que vous avez mises à disposition d'un tel projet?

B. WALLEMACQ : Nous avons affecté une personne à mi-temps à la cellule stratégique mais nos ressources sont quantitativement faibles. Dans ce contexte, il est important de pouvoir s'adjoindre le soutien de partenaires extérieurs. Ainsi, nous faisons appel et recevons l'aide d'institutions telles que le CRF et la DG05 pour nous accompagner dans notre démarche. La participation à des réunions de mise en commun et de partage d'expériences nous permet également d'évoluer dans notre réflexion.

CRF : Quels ont été les résultats de votre démarche ?

B. WALLEMACQ : Le processus engagé est plutôt un travail de fond dont il est difficile de percevoir les effets à court terme. Néanmoins, les actions entreprises permettent déjà de mieux saisir la structure organisationnelle et les missions et responsabilités de chacun des agents.

CRF : Quels sont vos défis et les enjeux futurs ?

B. WALLEMACQ : La démarche RH s'inscrit dans la dynamique communale globale. Le défi est de consolider la maison RH pour qu'elle soit l'outil performant attendu pour opérationnaliser les objectifs stratégiques définis dans le PST.

REPORTAGE

CPAS DE TOURNAI : LA COMMUNICATION AU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

La communication interne joue un rôle essentiel en matière de management. Elle permet de résoudre les problèmes fonctionnels, opérationnels et relationnels et de satisfaire les salariés pour une plus grande motivation. Pour mieux appréhender la question de la communication interne et de son implication dans la gestion du personnel, nous sommes allés à la rencontre d'un directeur général, d'une psychologue et d'une assistante sociale du service de la gestion des ressources humaines du Centre Public d'Action Sociale de Tournai. Témoignages de Luc LEROY, Directeur Général au Centre Public d'Action Sociale de Tournai, Manon CABY, Psychologue au service GRH et Aurélie MAES, Assistante sociale au service GRH.

Dans un contexte où les entités locales font toutes face à des transformations internes de plus en plus rapides, on observe depuis quelques années, une évolution de la fonction RH qui s'est rapprochée de la gestion stratégique des organisations mais également du terrain. Les responsables des ressources humaines ont ainsi été amenés à se saisir des problématiques qui dépassent largement le cadre administratif de la fonction. Tel est notamment le cas du CPAS de Tournai qui, depuis quelques années, a vu son rôle et son champ de compétence fortement évoluer. Luc Leroy, Directeur du CPAS de Tournai de témoigner : « Lorsque je suis arrivé au CPAS de Tournai, la gestion du personnel était essentiellement envisagée sous un aspect administratif. Je me suis dès lors rendu compte qu'il manquait un chaînon essentiel au niveau de l'organisation et du fonctionnement de notre institution. C'est comme ça

qu'en 2012, je suis parvenu à convaincre l'autorité de créer une cellule spécifique de ressources humaines qui se distingue de la gestion purement administrative du personnel. Face à la nécessité de mettre en place une approche liée aux problématiques sociales du personnel, l'intégration de Madame Maes dans la cellule, dont le profil correspondait parfaitement à nos objectifs, a fortement contribué au développement du service. Par la suite, nous avons renforcé l'équipe avec l'arrivée de Manon Caby qui bénéficiait d'une formation de psychologue à orientation psychologie sociale et celle d'une employée administrative. C'est ainsi qu'à partir de 2013, une série de procédures en adéquation avec les modifications des lois en matière de travail et de bien-être des employés et des ouvriers ont été mises en place à l'instar du rôle des personnes de confiance,

AURÉLIE MAES,
Assistante sociale
au service GRH.

Manon CABY,
Psychologue au
service GRH.



des procédures en cas d'accident de travail, des procédures en matière d'évaluation et d'absentéisme ».

UNE COMMUNICATION CLAIRE ET STRUCTURÉE

Ainsi, si l'on reconnaît aujourd'hui que la gestion des ressources humaines constitue l'essentiel vecteur pour garantir le développement des organisations et l'élément clé reflétant son image à l'extérieur, il devient en tant que responsable des ressources humaines essentiel de communiquer vers les membres du personnel. Et ce, afin que ces derniers se sentent pris en considération et pour que l'image de l'organisation véhiculée à l'extérieur ne soit pas détériorée par des propos négatifs. En particulier, lorsqu'on évolue dans un contexte aussi hétéroclite que celui du CPAS de Tournai. Comme l'explique Luc Leroy : « *Le CPAS de Tournai est une grande structure comprenant différentes implantations disséminées sur le grand Tournai où émerge une grande diversité de personnes qui exercent des professions tout à fait différentes* ».

Une communication interne réussie, c'est donc un gage de la motivation des employés qui mènera au développement de l'institution. C'est là que la tâche du service de ressources humaines constitue un grand défi. Car que vaut une gestion des ressources humaines si la politique de l'entreprise en la matière n'est ni diffusée, ni expliquée ni comprise par les agents? C'est ainsi qu'on comprend aisément l'importance cruciale de la communication interne dans la réussite du fonctionnement de l'organisation. Toutefois, la réussite de la communication ne sera complète que si la direction n'a pas le monopole de la communication. Comme l'explique Aurélie Maes : « *Le fait d'être attachées au service Direction Générale peut engendrer de réelles craintes et*

interrogations au sein du personnel. Nous avons donc essayé de démystifier les choses ». Dans cette perspective, puisque l'objectif escompté du CPAS de Tournai était d'avoir une communication claire et transparente auprès du personnel, le service RH s'est d'abord penché sur les moyens à mettre en œuvre pour diffuser cette information, dès l'engagement d'une personne jusqu'à son départ. Comme l'explique Aurélie Maes : « *Nous avons mis à la disposition de chaque structure des fascicules dans lesquels on réexplique les valeurs, l'organisation et le fonctionnement du CPAS. C'est un outil que l'on actualise 2 fois par an en fonction de l'évolution des services* ».

Une fois les objectifs compris par l'ensemble du personnel, un second cheval de bataille a été pour la cellule des ressources humaines, de permettre à chaque agent de connaître exactement sa position dans l'organisation à tous niveaux : la formation, la rémunération, l'évaluation et la mobilité. La communication s'est dès lors révélée un élément d'une importance cruciale pour apporter des réponses favorables à toutes ces missions. Les premiers grands travaux de l'équipe RH ont été entrepris au niveau de l'accueil, de l'évaluation ou encore, de l'absentéisme, avec ce même souci de transparence de l'information. Pour chacun de ces projets, le CPAS de Tournai a défini un ensemble structuré d'actions de communication à mettre en place en fonction des publics visés. Comme l'explique Aurélie Maes : « *Nous voulions aborder le problème d'absentéisme de manière préventive puisque nous nous sommes rendu compte que nous pouvions être un maillon dans le processus de retour au travail de certaines personnes en souffrance. C'est pourquoi nous avons veillé à prendre personnellement contact avec chacune d'entre elles et soutenir un éventuel retour au travail* ». Manon Caby de compléter à travers les actions prises dans le



Manon CABY : « *À côté de toutes nos procédures, nous devons réinstaurer une culture d'entreprise.* »



Aurélie MAES : « *On essaye d'être proches et accessibles. La communication a vraiment aidé en ce sens que de plus en plus de chefs de service reviennent vers nous. Nous avons maintenant intégré une dynamique nouvelle.* »

domaine de l'évaluation : *« Il y avait très longtemps que certains membres avaient été évalués. Nous avons donc décidé d'élaborer un guide d'information par rapport à l'évaluation à destination des agents et de leurs chefs de service, afin de les informer sur la procédure. Et dans le domaine des évolutions de carrière, le service RH vient de réaliser un guide d'informations à destination des agents reprenant toutes les formations qui existent au niveau RGB, tout ce qui concerne l'évolution de carrière ou encore, tout ce qui a trait à la valorisation des compétences et à la valorisation des acquis de l'expérience pour les personnes qui souhaiteraient ré-entamer un cursus au niveau de l'enseignement supérieur. Nous avons vraiment balayé tous les champs possibles au niveau de la formation ».*

LA COMMUNICATION COMME OUTIL DE COHÉSION

La transparence de l'information sous-entend également une certaine équité entre les différents services. D'où est née l'initiative de la cellule des ressources humaines d'utiliser les chefs de service en tant que « relais de la communication interne » et d'organiser des formations internes afin d'assurer une information linéaire et transversale par rapport au fonctionnement du CPAS ou encore, du rôle du comité de direction. Comme l'explique Luc Leroy : *« L'objectif c'est de pouvoir instaurer un système qui puisse permettre à tous les chefs de service d'être des relais, donc de pouvoir communiquer et d'avoir un contact avec nos différentes implémentations qui sont disséminées sur le grand Tournai et qui exercent des professions tout à fait différentes ».* Et Manon Caby d'ajouter : *« On collabore énormément avec les chefs de service donc je pense que les informations nous reviennent. Il y a eu un temps d'adaptation, de prise de connaissance des uns et des autres mais maintenant qu'ils nous connaissent et qu'ils voient la finalité de notre travail, ils viennent facilement vers nous ».* Toutefois et comme le rappelle Aurélie Maes, si la communication interne privilégie la circulation de l'information, elle a surtout pour but de favoriser la fidélisation, la cohésion sociale, le développement du sentiment d'appartenance et le partage des valeurs : *« À côté de toutes nos procédures, nous devons réinstaurer une culture d'entreprise. Nous avons donc commencé à mettre les personnes qui partent à la retraite à l'honneur. Nous avons également organisé la fête du personnel, la Saint-Nicolas pour les enfants du personnel, etc ».*

La communication interne s'avère également un vecteur extrêmement important pour contribuer à l'accompagnement opérationnel du changement lorsque l'entité est en pleine mutation. Comme en témoigne Luc Leroy : *« L'année 2015 a été éprouvante puisque nous avons vécu un accident mortel du travail, une trentaine de licenciements et le suicide du Directeur financier. Une communication de crise à l'égard du personnel s'est imposée, parce que cela a engendré pas mal de stress ».* Dans le même ordre d'idées, Aurélie Maes estime que *« C'est aussi dans le cadre des restructurations que nous avons été amenés à communiquer envers le personnel. Le Directeur Général et les collaborateurs qui avaient travaillé à cette restructuration ont tenu à rencontrer toutes les personnes concernées pour les informer de leur licenciement et toutes les personnes qui allaient être mutées individuellement avec leur chef de service. Manon Caby et moi-même avons participé à la préparation des outplacements avec une société externe ».*

La communication interne au service de la RH est donc pluridisciplinaire et il n'y a pas de recette miracle : il faut s'adapter aux différentes cibles de collaborateurs et utiliser les outils les mieux adaptés pour répondre à toutes les attentes et tous les comportements.

C'est en favorisant les relations humaines, que le service RH pourra construire une bonne stratégie de communication. Et Aurélie Maes de conclure : *« Nous sommes conscients d'avoir du chemin à parcourir mais on essaye d'être proches et accessibles. La communication a vraiment aidé en ce sens que de plus en plus de chefs de service reviennent vers nous. Nous avons maintenant intégré une dynamique nouvelle ».*

REPORTAGE

VILLE DE CHÂTELET :

LA COMMUNICATION AU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

La commune de Châtelet, partie prenante au projet pilote CO³, nous explique elle aussi comment sa communication interne soutient ses différents projets en matière de ressources humaines. Au sein d'une commune qui emploie 450 agents, cette communication interne se conçoit essentiellement en deux temps : depuis la direction vers les chefs de service et, ensuite, des chefs de service vers les agents. Passons en revue 6 points de RH représentant des étapes importantes pour un agent et la manière dont la commune de Châtelet y applique une communication spécifique. Témoignage de Julie MARÉCHAL, employée administrative au service Direction Générale de la Commune de Châtelet.

CRF : Comment communiquez-vous lors de recrutement ?

J. MARÉCHAL : Pour réaliser des recrutements, nous suivons la procédure prévue par le statut administratif. De manière générale, nous publions l'offre de recrutement sur le site Internet de la commune. Dans le cadre d'une promotion, nous informons tous les agents entrant dans les conditions de promotion par courrier. L'appel à candidatures comprend le profil du candidat recherché, le descriptif de fonction du poste à pourvoir, les conditions à remplir, l'échelle barémique du poste, les

documents à joindre à la candidature pour que celle-ci soit prise en compte et la procédure pour postuler.

CRF : Comment organisez-vous l'accueil des nouveaux arrivants et quels sont les documents que vous remettez aux nouveaux arrivants ?

J. MARÉCHAL : Au mois de janvier 2016, j'ai assisté au coaching du CRF consacré à l'accueil (retrouvez plus d'informations sur www.crf.wallonie.be). Sur base des documents et des capsules vidéo comprises dans le kit qui nous a été remis, nous avons revu et redéfini la procédure



LES ÉTAPES DE LA COMMUNICATION INTERNE



- Le recrutement ;
- L'accueil ;
- Réseau et Intranet ;
- Évaluation ;
- Absentéisme ;
- Plan de formation.

d'accueil. Cela va de la liste du matériel nécessaire à l'information de son arrivée auprès du personnel communal en passant par la désignation d'un tuteur et la préparation des documents à remettre au nouveau collaborateur. C'est vraiment pratico-pratique, mais ça permet de gagner du temps. En plus, nous nous sommes attelés à la rédaction d'un livret d'accueil qui fait environ 30 pages et que nous avons finalisé au mois de mars.

Ce livret d'accueil est remis le jour de l'entrée en fonction du nouvel agent. C'est moi qui suis chargée d'accueillir les nouveaux collaborateurs et de passer en revue la totalité du livret avec lui.

De manière générale, le livret comprend une série de documents et d'informations utiles tels que l'organigramme général et l'organigramme de son service qui lui permettent de se situer au sein de l'Administration et de son service, un document reprenant les personnes de confiance, les détails relatifs à l'assurance hospitalisation, une copie du contrat, les règles de pointage, les procédures en cas de maladie ou de prise de congé mais aussi un trombinoscope des élus et un historique de la ville. Le tout est relié afin qu'aucune feuille ne soit volante et ne soit égarée et est remis au collaborateur afin qu'il puisse avoir accès et revenir à ces informations par la suite si besoin

est. Ça peut paraître anodin mais il nous semble important de rassembler toutes ces informations au même endroit.

Aussi, en parallèle de cette démarche, nous avons décidé que pour tout nouvel arrivant un tuteur était désigné dont le rôle est de présenter le nouveau collaborateur à toute l'équipe, de montrer les locaux et le contexte de travail. Cette personne est une personne de référence qui permettra au nouvel agent de s'intégrer au mieux, qui répondra à ses éventuelles questions ou le redirigera vers la personne compétente pour y répondre.

En complément, nous nous servons aussi de supports vidéo : une vidéo sur l'accueil du citoyen (formation obligatoire prévue par les statuts) est diffusée le mois suivant l'entrée du collaborateur. Une vidéo expliquant ce que sont les pouvoirs locaux peut être utile dans le cas où les personnes engagées ne connaissent pas bien le secteur public ou le rôle des communes.

Nous avons eu l'occasion de tester notre procédure sur une personne qui vient d'être engagée et nous tirons un bilan plus que positif de cette nouvelle démarche.

CRF : Une fois que la personne est engagée et entre véritablement en fonction, comment les informations sont-elles diffusées au sein de l'administration ?

J. MARÉCHAL : Le moyen de communication le plus utilisé est l'email ; les emails que nous envoyons très régulièrement ainsi que les notes de service envoyées par courrier interne. Nous possédons également un Intranet sur lequel on retrouve des informations telles que le répertoire téléphonique, la commande de consommables et d'impression de documents, la procédure de pointage, le contact au Helpdesk, etc. À l'heure actuelle, un nouvel Intranet offrant beaucoup plus de possibilités et plus performant est en préparation et devrait bientôt pouvoir être utilisé.

CRF : On sait que l'évaluation est parfois perçue par certains membres du personnel comme une évaluation-sanction et que la communication peut être un outil efficace pour atténuer cette perception négative. Comment votre démarche de communication a-t-elle été conçue ?

J. MARÉCHAL : En termes d'évaluation, nous sommes au tout début de la démarche. D'abord, nous avons fait tout le travail qui a consisté à mettre à jour et à disposer de descriptions de fonction pour tous nos agents au travers d'un travail dans le logiciel prévu à cet effet. Nous avons maintenant entamé la démarche qui consiste à informer tous les futurs évaluateurs que les évaluations vont avoir lieu et que, pour ce faire, ils doivent disposer d'un accès au logiciel et y être formés par IMIO. Nous devons également envoyer en formation les évaluateurs n'ayant pas encore suivi la formation relative à la conduite d'un entretien d'évaluation. Une fois cette étape finalisée, nous désignerons un service pilote peu résistant au changement pour mettre en place pour une première fois ces évaluations. Nous tirerons ensuite les enseignements de la démarche et poursuivrons avec les autres services.

En parallèle, on informera les agents de leurs futures évaluations. Via courrier, nous ferons parvenir des documents papier d'autoévaluation aux agents qui seront évalués, afin qu'ils puissent s'auto-positionner et se préparer à cette évaluation. Ce travail sera également fait en amont par les évaluateurs. Les deux évaluations (celle de l'évaluateur et celle de l'évalué) seront mises en commun et permettront ainsi d'ouvrir la discussion lors de l'entretien d'évaluation.

CRF : Avez-vous mis en place une procédure particulière en matière d'absentéisme ?

J. MARÉCHAL : Actuellement, nous calculons de manière systématique l'indice de Bradford. À partir du moment où une personne a un score de 100 à son taux de Bradford, ça passe automatiquement en Collège. Lorsque l'agent

dépasse un Bradford de 100, le Directeur général le convoque afin d'éventuellement détecter en discutant avec l'agent s'il ne s'agirait éventuellement pas d'un problème de bien-être au travail. Ensuite, si la personne dépasse 300, on a mis en place un contrôle systématique de l'absent. Pour les absents de longue durée pour lesquels nous savons qu'il y a une maladie grave, évidemment nous ne contrôlons pas. Si le responsable de l'absent a des doutes sur une absence justifiée par une maladie, il peut demander un contrôle de l'absent (peu importe son indice) mais ce contrôle doit être préalablement approuvé par le Directeur général.

CRF : Comment communiquez-vous sur la formation de manière générale et comment avez-vous conçu votre plan de formation ?

J. MARÉCHAL : Il faut d'abord que je vous explique comment était conçu notre plan de formation avant. Il y a quelques années, notre plan de formation était constitué des formations continues, des formations RGB et obligatoires. Ce plan de formation était un début mais il n'était pas idéal. J'ai donc fait une présentation au CODIR pour expliquer qu'il était important d'avoir une meilleure récolte des besoins. À un coaching du CRF, j'ai reçu un exemple de grille de récolte des besoins individuels et collectifs (URL permettant de télécharger le document).

Cette grille, je l'ai communiquée avec un courrier qui l'accompagnait, à tous les agents via les chefs de service mais la récolte des réponses a été difficile parce que certains voulaient un catalogue dans lequel choisir les formations et beaucoup ne répondent tout simplement pas à ce genre de document. De plus, nous avons été obligés de constater qu'à cela s'ajoute la difficulté de faire passer une information vers les personnes ne possédant pas d'adresse email en interne ; soit les auxiliaires professionnelles et les ouvriers.

Une fois que j'ai récolté tous les questionnaires, j'ai réalisé une base de données avec toutes les formations qui existaient, les formations souhaitées mentionnées dans les questionnaires reçus et celles suivies par les agents que j'ai encodées dans le logiciel 180° de manière à disposer d'un plan de formation.

Je pense qu'à l'avenir, je vais adapter le questionnaire de récolte des besoins de formation parce qu'il y a des éléments qui sont trop compliqués et qui sont parfois incompris mais je pense que cette démarche de récolte des besoins auprès des agents est très importante en termes de ressources humaines parce que ça permet de leur demander leur avis – pour ceux qui veulent bien le donner bien évidemment – et de valoriser chacun. On a d'ailleurs eu des retours positifs à ce sujet car le personnel se sent pris en considération.

FICHE PRATIQUE

ACCUEILLIR UN NOUVEL AGENT

Souvenez-vous de votre premier jour au sein de votre institution. N'étiez-vous pas un peu anxieux ou stressé? La plupart du temps, le niveau d'anxiété des nouveaux arrivants est particulièrement élevé, l'individu est clairement dans une zone d'inconfort. La mise en place d'une procédure d'accueil permet d'orienter rapidement le nouvel agent vers une zone de confort. Pour ce faire, cette fiche pratique pourra servir d'aide-mémoire afin de vous assurer que vous n'avez rien oublié pour l'arrivée d'un nouveau collaborateur.



De manière générale, ce sont trois types d'éléments qui doivent être préparés :

- Les principaux documents administratifs.
- L'ensemble du matériel nécessaire à l'accomplissement de la fonction.
- L'environnement de travail.

Selon les profils métier, il se peut toutefois que le matériel nécessaire varie, en complétant le matériel par exemple de chaussures de sécurité ou de casques. Il est également important de s'assurer que le collaborateur dispose des documents suivants :

- Organigramme
- Règlement de travail et statut
- Feuilles de congé
- Procédure en matière d'absence
- Copie du contrat
- Document reprenant la/les personne(s) de confiance
- Listing téléphonique
- Détails liés à l'assurance hospitalisation (si prévue)
- Trombinoscope

Le collaborateur dispose du matériel suivant :

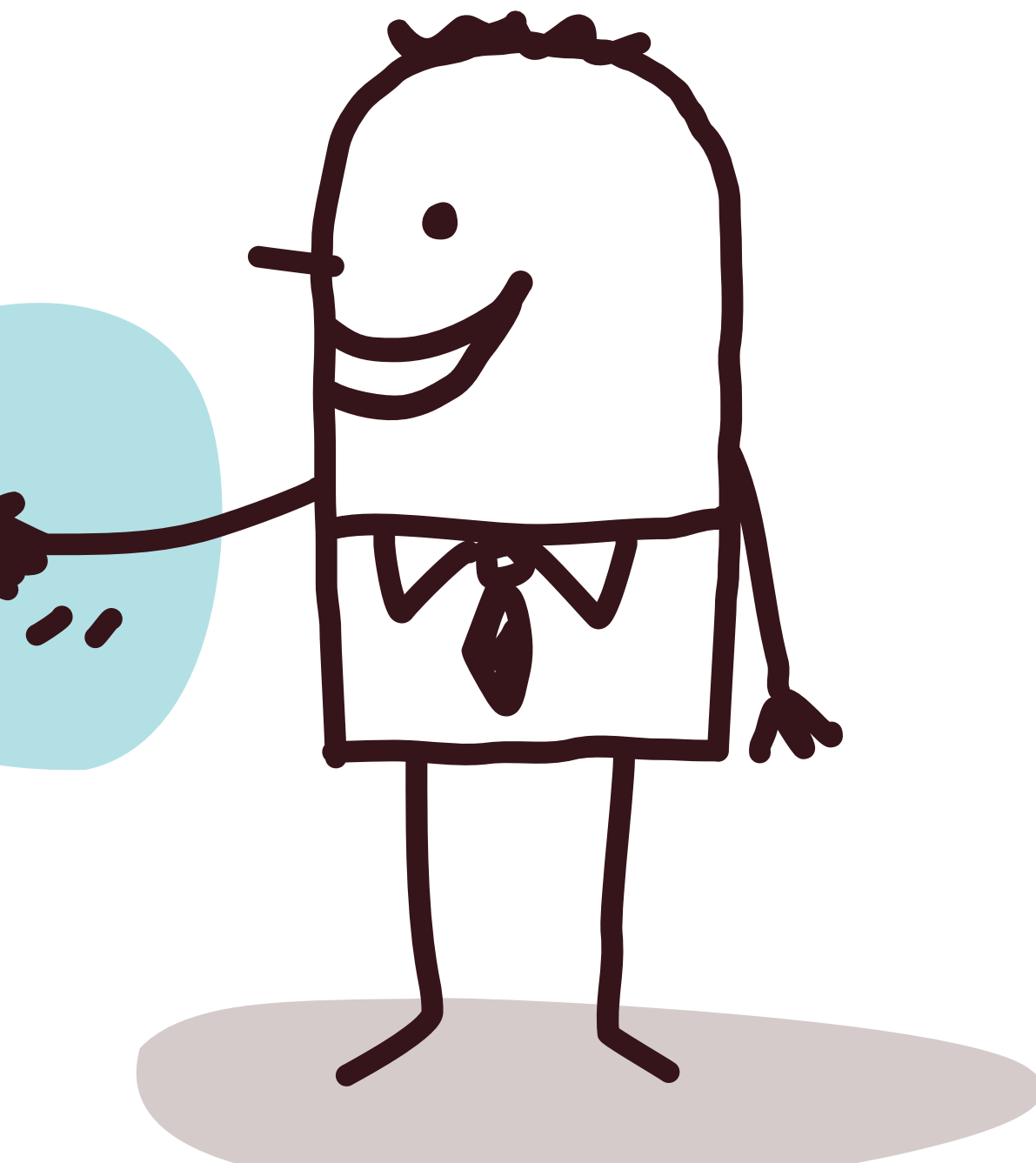
- Ordinateur avec mot de passe et adresse email.
- Imprimante (individuelle ou collective).
- Stylos, bics et cahiers.
- Carte de pointage, badge d'accès (si prévu).
- Téléphone.

L'environnement de travail du collaborateur est composé au minimum de :

- Bureau.
- Chaise.

En plus de ces éléments, il est utile d'informer l'ensemble du personnel de l'arrivée du nouveau collaborateur et, éventuellement, de désigner un parrain au sein de l'institution dont le rôle est de présenter l'institution, de faire le tour des locaux et d'expliquer le contenu du travail dans les premiers jours suivant l'arrivée du nouvel agent

Consultez les prochaines dates de nos coachings à l'adresse suivante :
www.evenements.crf.wallonie.be



DESCRIPTION DE FONCTION

LA FONCTION DE DRH

Partant de la définition des compétences, il est plus aisé alors de déterminer les activités. Retrouvez un extrait des activités proposées par la commune de Peruwelz :

Par exemple, la commune a défini quelques-unes des activités suivantes :

- Anticiper les besoins en lien avec la réalisation des objectifs stratégiques du département des ressources humaines.
- Assurer le maintien de l'ordre et la discipline dans le service (gérer et prévenir les conflits).
- Attirer l'attention sur les risques juridiques liés à la gestion du personnel.
- Conseiller les responsables de services sur la manière de mobiliser les membres du personnel et de s'activer dans la mise en œuvre des missions.
- Contrôler les présences et absences du personnel du service RH, contrôler le bon fonctionnement des machines, les mesures prise ou imposées pour la sécurité et l'hygiène.
- Coordonner le développement des ressources et compétences du département et de l'organisation.
- Coordonner le processus d'évaluation du personnel.
- Coordonner les projets d'implémentation des pratiques RH au sein de l'organisation.
- Débriefer avec les Responsables de services à la suite d'une activité, d'un projet, d'un conflit...
- Déléguer les responsabilités et le travail aux agents chargés des missions liées à la gestion du personnel.
- Déterminer les moyens utiles et nécessaires à la mise en œuvre des projets et activité du service RH/personnel.
- Développer les acquis et les compétences des membres de l'administration.
- Développer une vision de la distribution des responsabilités et des compétences au sein de l'organisation
- ...

Selon le CRF, la mission du DRH est la suivante :

Le directeur des ressources humaines (m/f) développe la stratégie relative à la gestion dynamique du personnel et de ses compétences. Il/elle mobilise les moyens et ressources nécessaires et veille à ce que son approche ait un impact sur l'organisation et son processus d'évolution. Il/elle interagit avec l'ensemble des acteurs de l'organisation pour favoriser l'implémentation de la démarche RH tout en contrôlant la conformité des processus de recrutement, de formation, d'évaluation, de gestion de la carrière et administrative des dossiers du personnel.

Dans la proposition du CRF, le DRH joue un rôle de manager dont les compétences prioritaires sont les suivantes :

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)	Activité
cognitif	Stratégie	Oui	17 activité(s)
pragmatique	Contrôle	Oui	10 activité(s)
relationnel	Impact	Oui	14 activité(s)
relationnel	Interaction	Oui	7 activité(s)
relationnel	Mobilisation	Oui	10 activité(s)

Selon la commune de Péruwelz, la mission de son GRH est la suivante :

Le GRH contribue à améliorer les conditions d'un climat social serein empreint d'un esprit d'équipe au sein de l'Administration :

- en établissant une relation et un dialogue permanent entre la hiérarchie, les agents et les organismes extérieurs.
- en élaborant la stratégie RH et en mettant en œuvre les moyens quantitatifs et qualitatifs nécessaires à l'optimisation de la gestion des ressources humaines de l'Administration.
- en animant et en évaluant la mise en œuvre de la stratégie RH (gestion d'emploi, recrutements, évaluations, formations, plan de carrière, etc...).

Il a pour mission de gérer l'équipe attachée à la GRH et de gérer les dossiers administratifs du personnel (contrats, délibérations, fins de contrats, etc...).

Selon cette définition, le GRH joue un rôle de coordinateur dont les compétences prioritaires sont les suivantes :

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)	Activité
pragmatique	Gestion	Oui	9 activité(s)
pragmatique	Contrôle	Oui	12 activité(s)
cognitif	Stratégie	Oui	13 activité(s)
relationnel	Mobilisation	Oui	11 activité(s)
relationnel	Interaction	Oui	9 activité(s)

Partant de la définition des compétences, il est plus aisé alors de déterminer les activités. Retrouvez un extrait des activités proposées par la commune de Péruwelz ci-contre.



Pour avoir accès à l'application Scillus :

- Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : www.crf.evenements.be) ;
- Le but du coaching ? Initier les participants à la méthode et à la philosophie qui sous-tendent l'outil. Initier à l'utilisation du logiciel ;
- Lors de ce coaching, vous recevez un formulaire à remplir et à signer par le directeur général et le bureau permanent ou le collège ;
- Une fois le formulaire réceptionné, le CRF vous crée un accès à l'outil.

LU POUR VOUS

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Plus aucune personne n'ayant une responsabilité de management ne peut ignorer l'existence des risques psychosociaux : les exemples de salariés en souffrance se multiplient, et la pression judiciaire se fait plus forte. La question n'a pourtant rien d'évident pour les responsables des organisations. Les textes légaux défilent, souvent très complexes, et il convient de s'assurer de la bonne application de ceux-ci sur le terrain.

Comment, très concrètement, initier une démarche de prévention des risques psychosociaux au travail ? Quelle méthode utiliser ? Qui impliquer pour assurer les conditions du succès ? Un ensemble de questions très concrètes auxquelles il n'est pas aisé de répondre. La dernière édition de cet ouvrage se veut plus pratique encore que la précédente. Elle guide le lecteur pas à pas dans la prise en main de tout projet en matière de risques humains, en s'appuyant sur une méthode décrite en détail. Par ailleurs, de nombreux DRH, chercheurs et acteurs du monde du travail ont accepté d'y présenter leur expérience et leurs visions, souvent toniques, apportant ainsi une dimension pluridisciplinaire visant à un ancrage pragmatique.

Haubold B., 2010, Les risques psychosociaux, Paris : Coll. Ressources humaines, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2ème édition.

LU POUR VOUS

LA MÉTHODE STAR EN RECRUTEMENT

Dans cet ouvrage, il est proposé au recruteur de centrer l'entretien sur les « situations critiques de la fonction à pourvoir et les comportements précis, concrets, que le candidat a réellement mis en œuvre pour traiter des situations semblables ».

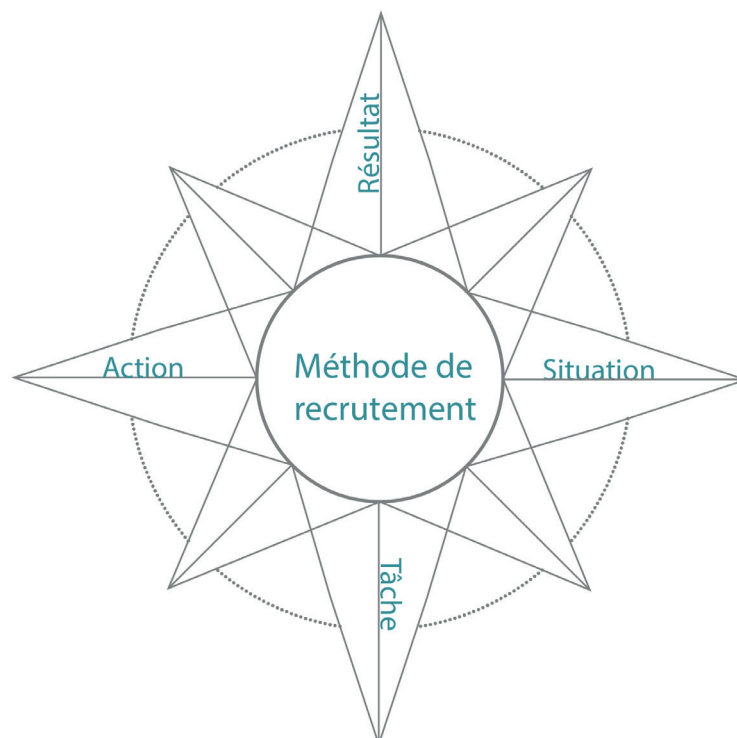
Concrètement, il est demandé de formuler chaque question orale au travers de différents critères liés à la situation, à la tâche, aux actions et aux résultats. Il s'agit ensuite d'analyser les réponses des candidats au travers de ces critères :

- Le candidat décrit-il la situation de départ ?
- Décrit-il le travail qu'il a eu à effectuer ?
- Décrit-il les actions qu'il a menées ?
- Décrit-il les résultats obtenus ?

Par exemple, plutôt que de demander « avez-vous le sens de l'organisation ? », ou bien « quels sont vos qualités et défauts ? », demandez au candidat de fournir des exemples concrets. Cette méthode a l'avantage de mettre les dires

du candidat à l'épreuve des faits et vous verrez s'il s'agit de situations réellement vécues ou si le candidat a « inventé » une réponse. Mais, comment mener de tels entretiens de recrutement avec des candidats n'ayant aucune expérience professionnelle ? En réalité, il faut inviter ces derniers à penser à des situations relatives à leurs hobbies, à la façon dont ils s'organisent au quotidien ou résolvent des problèmes, comment ils réagissent dans le cadre de formations, de travaux de groupes, etc. Toutes les situations sont intéressantes pour illustrer les manières dont les personnes peuvent se comporter, pas seulement les situations professionnelles. Ce livre est construit comme un guide opérationnel destiné à fournir des clés pour optimiser ses interviews. Il est un outil essentiel pour vous aider à construire de nouvelles questions.

Commarmond G., Exiga A., 2012, Réussir ses entretiens de recrutement, Paris : Dunod.



LES ACTIONS DU CRF

PROJET POINT COM



Le projet Point Comm vise à présenter un secteur aux conseillers du Forem et à informer les conseillers sur les difficultés des employeurs dans les recrutements, les profils métiers, les RH ou encore les métiers en pénurie. Ce projet s'est fait en collaboration avec le CRF pour le secteur public et les asbl APEF et FE.BI pour le secteur privé. Des employeurs des différents secteurs étaient également présents afin d'apporter l'expertise du terrain.

Au cours de 8 rencontres organisées dans différentes régions de Wallonie, 240 conseillers ont reçu une information à propos des secteurs de l'action sociale (CPAS, jeunesse, petite enfance, etc.) et de la santé (hôpitaux, maisons de repos, maisons de repos et de soins, services de soins à domicile, etc.). Les présentations sont consultables sur le site du CRF : www.crf.wallonie.be.

LE PROGRAMME CO³ SE POURSUIT ET S'ÉTEND



En 2014, le Conseil régional de la Formation et ses partenaires inauguraient une nouvelle approche d'accompagnement et de soutien aux pouvoirs locaux et provinciaux appelée CO³. Cette approche vise à aider les entités demandeuses dans la gestion quotidienne mais aussi stratégique de leurs ressources humaines.

Étant donné le succès rencontré par le programme avec pas moins de 55 entités participantes, les acteurs du programme ont décidé de poursuivre l'aventure et de lancer un nouvel appel à participation. Celui-ci est ouvert à l'ensemble des pouvoirs locaux et provinciaux de Wallonie. Pour en savoir plus sur le programme CO³ et l'appel à candidatures, rendez-vous sur le site du CRF.



PROGRAMME CO³

Second appel à participation

CO³ est un programme d'accompagnement et de soutien visant à aider les entités demandeuses dans la gestion quotidienne et stratégique de leurs ressources humaines.

Consulter

Chaque entité retenue sera consultée individuellement via un questionnaire et une rencontre pour dresser un état des lieux et identifier au mieux les priorités RH.

Conseiller

Chaque entité retenue se verra ensuite proposer, en fonction de ses priorités et de son état d'avancement dans le domaine RH, une note d'orientation et d'action à mettre en œuvre pour optimiser la gestion des compétences d'institution.

Coacher

Des séances qui se veulent pratiques et pragmatiques. Chaque entité pourra y compléter ses connaissances, découvrir des outils ou encore partager son expérience avec d'autres participants.

FORMULAIRE À TÉLÉCHARGER SUR WWW.CRF.WALLONIE.BE



CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2016