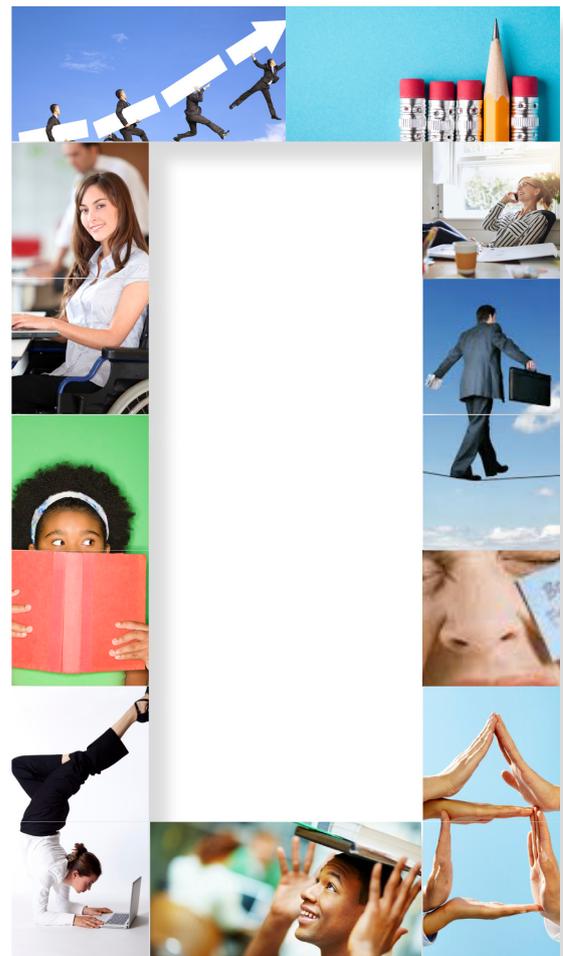


CRF INFO

COMPAS MAGAZINE



DÉCOUVREZ LE 20ÈME NUMÉRO (DÉJÀ) DU CRF INFO !

ENTRETIEN

Comment moderniser les parcours professionnels et favoriser les réorientations dans la fonction publique ?

FOCUS

Hard et soft RH

FICHE PRATIQUE

La Matrice QQQCP, un outil de résolution de problème simple et efficace

TESTÉ POUR VOUS

Un tableau blanc collaboratif

8 FOCUS

Comprendre la différence entre Hard RH et Soft RH pour éclairer la notion de Gestion des Ressources Humaines

10 ENTRETIEN

Rencontre avec Joël Vincent qui propose de moderniser les parcours professionnels dans la fonction publique

14 DOSSIER

Comment identifier vos compétences transversales ?

36 FICHE PRATIQUE

La Matrice QQQCP, un outil de résolution de problème simple et efficace

42 REPORTAGE

Télétravail et nouvelles façons de travailler...
Nouvelles opportunités ou nouveaux problèmes ?

52 TESTÉ POUR VOUS

Un tableau blanc collaboratif : padlet

56 LES OUTILS DU CRF EN CHIFFRES

L'application SCILLUS

58 LU POUR VOUS

Des résultats extraordinaires à partir d'une chose essentielle : The One Thing

60 LU POUR VOUS

Comment prendre des décisions rationnelles et éclairées ?

62 VU POUR VOUS

Comment notre cerveau crée-t-il de la valeur ?

62 VU POUR VOUS

MOOC GDP

63 LES ACTONS DU CRF





FICHE PRATIQUE (PAGE 36)
**LA MATRICE QQQCP, UN OUTIL DE
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES SIMPLE ET
EFFICACE**



REPORTAGE (PAGE 42)
**TÉLÉTRAVAIL ET NOUVELLES FAÇONS DE
TRAVAILLER... NOUVELLES OPPORTUNITÉS OU
NOUVEAUX PROBLÈMES ?**



LU POUR VOUS (PAGE 60)
**COMMENT PRENDRE DES DÉCISIONS
RATIONNELLES ET ÉCLAIRÉES ?**

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

RÉDACTION ET COORDINATION

Audrey COQUELET, Caroline DEBLANDER, Laure-Hélène LECARTE, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

- Amélie Debroux, Directrice générale de la Ville de Hannut.
- Maximilien Gueibe, Directeur général de la Commune de Libramont-Chevigny.
- Benoit Halleux, Directeur général du CPAS de Bouillon.
- Isabelle Medery, Directrice de l'école provinciale d'administration de Liège.
- Jonathan Piret, Directeur général de la Ville de Jodoigne.
- Alain Sorée, Directeur général du CPAS de Namur.
- Joël Vincent, conseiller mobilité-formation et coach certifié au sein de la Plateforme Régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources Humaines en préfecture de Corse.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

Istock, FREEPIK.

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

Vous avez à portée de clic un numéro spécial du #CRFINFO... le vingtième opus du nom ; une odyssee et un voyage extraordinaire entamé en novembre 2015 riche en rencontres et en partages autour de thématiques liées à la RH, au management, aux compétences et à la formation.

Un projet qui s'appuie sur des valeurs chères au Conseil régional de la Formation que sont le pragmatisme, la cohérence et la bienveillance ; et s'appuyant sur l'intelligence collective et la richesse de nos partenariats en Wallonie, en Belgique et à l'étranger (la philosophie COMPAS). Un projet qui avait pour objectif d'asseoir la fiabilité du CRF comme expert en ressources humaines, alors, pari tenu ?

Le #CRFINFO, ce n'est pas qu'un webzine, c'est aussi une newsletter, une plateforme Internet et du contenu publié sur le réseau professionnel LinkedIn. Un projet qui nécessite créativité et rigueur que nous ne pourrions mener à bien sans les compétences complémentaires de l'équipe et le dynamisme de Julie, Audrey, Lucie, Laure-Hélène et Caroline.

- **JULIE** est l'artiste du #CRFINFO, son talent s'exprime dans le graphisme du webzine. Indesign n'a pas de secret pour elle et elle crée l'ossature du magazine, la structure et la mise en page des rubriques, le tout agrémenté de belles illustrations, saupoudré de couleurs et mis en forme au travers d'infographies destinées à capter votre regard et votre attention pour les plus visuels d'entre vous.
- **AUDREY**, community manager, se charge de communiquer sur le réseau social LinkedIn, d'animer la communauté et relayer toute une série de contenus inspirants sur LinkedIn. Elle fait vivre de manière dynamique chaque article, sujet et reportage sur nos sites et vous transporte un peu plus dans notre univers.
- **LUCIE**, l'œil de lynx rapide comme l'éclair qui chasse les fautes d'orthographe, les coquilles et autres orphelines, rédige, corrige et collabore à différentes rubriques. Une force tranquille, source de conseils littéraires précieux et attentive au moindre détail.
- **LAURE-HÉLÈNE** est la dernière arrivée dans le projet. Elle est autrice, rédactrice et maître d'œuvre de ce dossier thématique sur les compétences transversales. Grâce à sa contribution au sein d'institutions internationales (ENTO) et européennes, Laure-Hélène est force de proposition et d'analyse sur des thématiques "macro" relatives à la fonction publique et à sa modernisation.
- **CAROLINE**, rédactrice en chef, chef d'orchestre et architecte, autrice et chercheuse, elle s'arme de ses outils de veille, de communication et de sondage et est sans cesse à l'affût des tendances, des thématiques intéressantes et d'un angle à traiter pour faire en sorte de transformer des sujets parfois ardues en outils pratiques et concrets pour les pouvoirs locaux.

Pour célébrer cet événement particulier, nous vous avons donné la parole depuis quelques mois sur le réseau social professionnel LinkedIn afin de savoir ce que vous pensiez de notre webzine, sa philosophie, les différentes rubriques et thématiques. Merci pour vos avis, vos retours et vos commentaires constructifs qui nous permettent de proposer un #CRFINFO revisité autour de nouvelles rubriques que vous pourrez découvrir tout au long de cette année 2022.

Et nous vous proposons un challenge. Répondez à cette question : "Quel est le meilleur livre de management, RH ou leadership que vous ayez lu ?" (<https://forms.gle/vqnBzCTkn52dfUPP7>).

Suivez-nous sur le réseau LinkedIn pour découvrir toutes nos nouveautés et n'hésitez pas à parler de notre webzine autour de vous, à nous faire part de thématiques chères et, si vous avez quelque chose à partager, nous sommes évidemment à votre écoute !





BRÈVES

20 NUMÉROS DU
#CRF INFO, C'EST...
50071 PAGES VUES

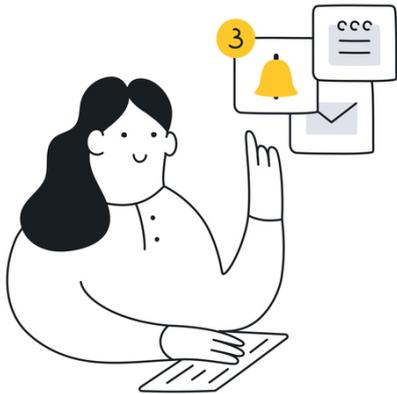
Depuis son lancement en novembre 2015, notre webzine CRFINFO a bénéficié de 50.071 pages vues.

Le CRF INFO, ce sont 20 dossiers thématiques ou encore 20 fiches pratiques en 6 années. La rubrique la plus lue est l'entretien, une rubrique qui nous a emmenés à la rencontre de 24 intervenants au travers de 20 entretiens !

LAAS POUR LEARNING AS A SERVICE : UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA FORMATION !

Avec l'accélération de la transformation digitale, de nouveaux modes d'apprentissage sont désormais possibles. Dans la lignée de l'engouement pour l'autoformation sur des plateformes comme YouTube, que l'on constate depuis plusieurs années, le collaborateur veut dorénavant être maître de sa formation, en choisissant ce qu'il veut étudier, comment et à quel rythme. C'est le principe du Learning as a service.

POURQUOI RÉDIGER DES EMAILS SOBRES ET FACTUELS ?



Une étude a prouvé que la communication par mail est très différente des autres formes d'expression. En général, les mails positifs passent pour neutres, les mails neutres pour négatifs et les mails négatifs sont très violents.

Faites sobre, factuel, avec un petit message positif.

Source : Christel Petitcollin.
2021. J'ai pas les codes !
Comprendre enfin le monde qui nous entoure. Albin Michel.

VOUS AMÉLIORER EN CONTINU AVEC LA MÉTHODE K.I.S.S.

S'améliorer en continu, monter en compétence, développer ses compétences, voilà un des enjeux actuels. Pour ce faire, la méthode K.I.S.S qui repose sur un acronyme qui signifie Keep, Improve, Start & Stop est facile et efficace. En pratique, à la fin d'un projet, lors des évaluations intermédiaires ou en fin d'année, posez-vous les questions suivantes :

KISS

KEEP

Qu'est-ce que je garde ?

IMPROVE

Quels sont les points que je voudrais améliorer ?

START

Qu'est-ce que je peux faire de nouveau ?

STOP

Qu'est-ce que j'arrête ?

FOCUS

COMPRENDRE LA DIFFÉRENCE ENTRE HARD RH ET SOFT RH POUR ÉCLAIRER LA NOTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La mise en place et la mise en œuvre des processus de gestion des Ressources Humaines est un enjeu fondamental dans l'évolution des administrations locales et provinciales. Mais qu'est-ce exactement que les ressources humaines et qu'est-ce que cette notion implique ? Pour éclairer ce concept, il est essentiel de bien distinguer gestion des ressources humaines et gestion administrative du personnel. Ces deux modes de gestion des agents sont en effet très différents et pourtant, la confusion persiste.

La gestion administrative du personnel (GAP), ou « hard RH », peut être définie comme étant l'ensemble des dispositifs visant à clarifier la relation entre l'employeur et le travailleur sur le plan purement administratif : gestion de la paie, traitement et suivi des mouvements du personnel (retards, congés, ...), application du règlement d'ordre intérieur et des lois en vigueur... Le rôle du gestionnaire RH est donc ici purement administratif.



La gestion des ressources humaines, ou « Soft RH », rassemble quant à elle tout ce qui permet d'améliorer la performance des travailleurs et de répondre à la question suivante : « Qu'est-ce qu'on attend du travailleur en termes de performance ? » La gestion des ressources humaines consiste donc en la mise en place des activités liées à la gestion des carrières, à la formation, à la gestion des compétences, au recrutement, à la mobilité... Le rôle du gestionnaire RH aura ici une dimension davantage relationnelle, avec une part importante dédiée à l'écoute et au conseil.

Hard RH et Soft RH sont donc deux modes de gestion bien différents mais tous deux indispensables. En effet, la mise en place d'un cadre clair rigoureux est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, mais le rôle du responsable RH ne peut se limiter à une dimension de contrôle et de mise en place de procédures. Celui-ci a en effet un rôle déterminant à jouer dans la mise en place d'une véritable politique RH en vue de valoriser le personnel. En cela, le responsable RH doit promouvoir l'épanouissement du travailleur en mettant en avant ses compétences comportementales et en tentant de mettre en adéquation sa carrière et ses aspirations. Il doit veiller à maintenir son niveau de motivation en permettant au travailleur de développer ses compétences, sa créativité, de valoriser ses talents et de lui offrir des perspectives. Il doit veiller à placer les personnes aux bons postes, à créer une bonne ambiance de travail et un climat bienveillant, dans lequel chacun pourra apporter sa pierre à l'édifice, dans un esprit d'équipe et de partage.

En résumé, la différence fondamentale entre hard RH et soft RH est que la première notion est centrée sur l'organisation, alors que la seconde met l'accent sur les travailleurs. Et placer l'humain au cœur de nos organisations implique de nombreuses questions : 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 ? Autant de questions pour lesquelles il n'existe pas de recette magique... Mais les responsables RH des pouvoirs locaux wallons peuvent compter sur les accompagnements et outils proposés par le CRF via le Bureau RH.

LE BUREAU RH

- **Votre base de données de ressources documentaires sur les ressources humaines, le management (fiches pratiques, témoignages, reportages, MOOC, podcasts, etc.)**
- **Votre boîte à outils RH.**
- **Votre espace de discussion entre professionnels de la RH dans les pouvoirs locaux**



PLUS D'INFOS :

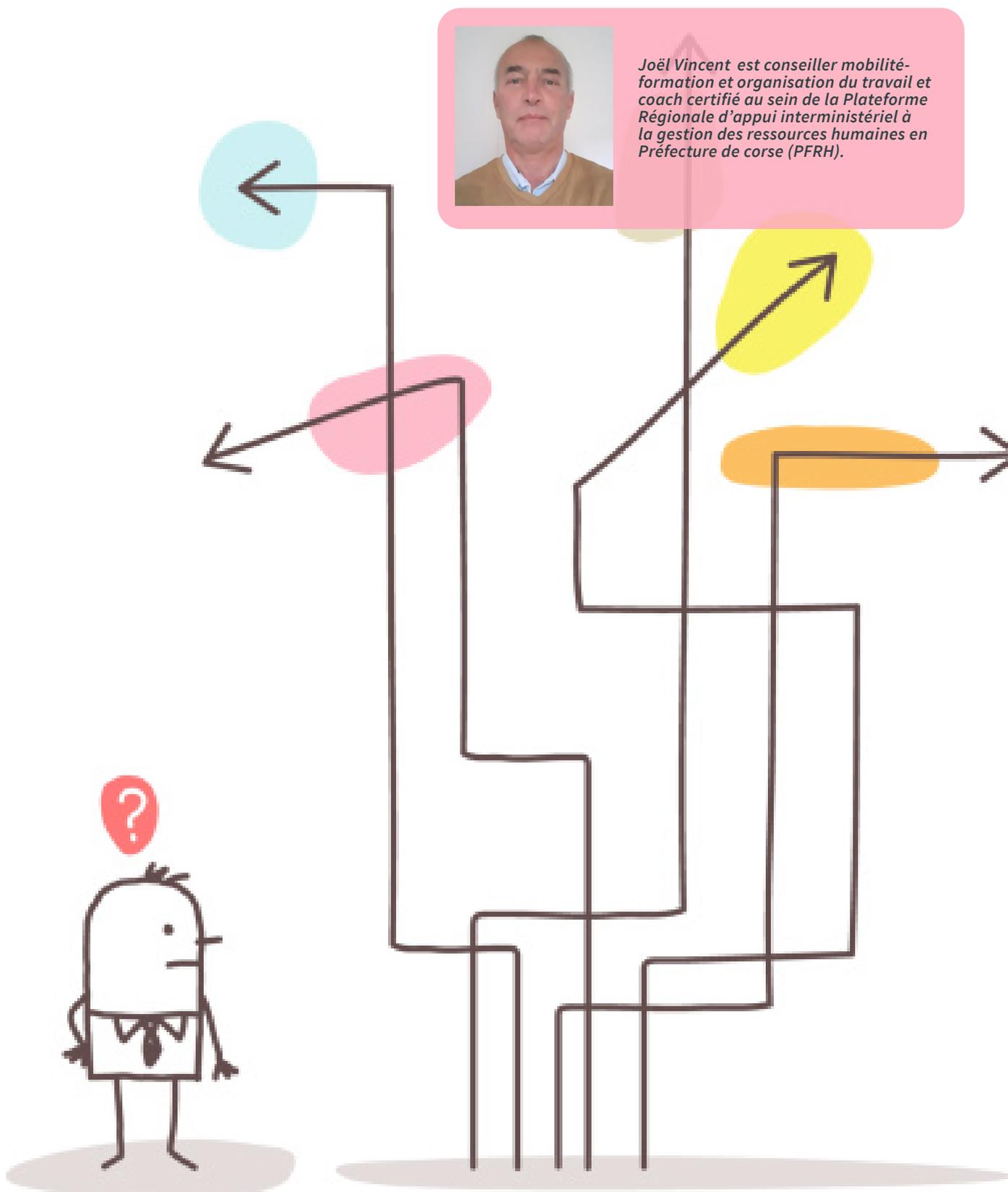
<https://crf.wallonie.be/bureau-rh-1.html>



ENTRETIEN AVEC JOËL VINCENT



Joël Vincent est conseiller mobilité-formation et organisation du travail et coach certifié au sein de la Plateforme Régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines en Préfecture de corse (PFRH).



COMMENT MODERNISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS ET FAVORISER LES RÉORIENTATIONS DANS LA FONCTION PUBLIQUE ?

Marquées par l'apparition des nouvelles générations en quête de sens au travail et par les transformations de notre monde VUCA (cf. webzine), les fonctions publiques doivent s'adapter et intégrer les transformations profondes qui sont de natures variées : technologiques, sociétales, culturelles, économiques, ... Pour répondre à ces défis, les organisations – et en particulier les RH - se doivent d'être innovantes pour moderniser les parcours professionnels et permettre à leurs agents d'intégrer de nouvelles compétences, d'évoluer, voire de se réorienter au cours de leur carrière en envisageant, notamment, une forme de mobilité professionnelle.

Pour explorer cette thématique de la réorientation dans la fonction publique, nous avons rencontré Joël Vincent, conseiller à la mobilité au sein de la Plateforme de Ressources Humaines interministérielle basée en préfecture de Corse. Ce spécialiste de la fonction publique française nous aide à faire la lumière sur la manière dont il est possible de répondre aux changements de notre société en accompagnant les collaborateurs dans leurs mobilités. Il éclaire également les leviers de cette mobilité au travers du développement des compétences, de la formation à de nouveaux outils et de l'adaptation à un nouvel environnement.

CRF : Joël Vincent, vous êtes conseiller mobilité-formation et coach certifié au sein de la Plateforme Régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources Humaines en préfecture de Corse. Avant toute chose, pourriez-vous définir ce qu'est la réorientation professionnelle, quelle est la différence entre mobilité professionnelle et réorientation professionnelle ?

La mobilité professionnelle est définie comme le changement de poste d'un salarié, qu'il soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, pour un poste plus ou moins similaire. Quant à la réorientation professionnelle (en tant qu'adulte), il s'agit du processus qui conduit une personne à changer d'entreprise, de métier, de secteur d'activité et/ou de statut (salarié, fonctionnaire, entrepreneur, etc.). Clairement, la réorientation professionnelle est une forme de mobilité professionnelle. Elle a cependant plusieurs origines : le plus souvent, elle fait suite à une évolution des métiers qui conduit à constater une inadéquation entre le profil compétence de l'agent et la nouvelle configuration du métier.

C'est souvent la disparition pure et simple du métier/poste qui conduit à une réorientation professionnelle des agents concernés. C'est donc bien une modalité de mobilité qui s'inscrit généralement dans un processus impliquant la chaîne hiérarchique et des professionnels RH (conseillers en évolution professionnelle, psychologue du travail, conseiller formation, ...). Cependant, la mobilité professionnelle peut être impulsée par l'agent lui-même, acteur de son parcours professionnel et désireux d'une évolution choisie de sa trajectoire professionnelle. Il est donc du devoir, et de l'intérêt aussi, du gestionnaire public d'encourager, d'outiller cette propension des agents à maîtriser leur avenir professionnel puisqu'elle va naturellement contribuer à faciliter les transitions et les évolutions des métiers en anticipant. En ce sens, l'agent public, autonome dans ses choix et conscient de son employabilité, devient un contributeur essentiel de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).

La GPRH nouvellement appelée gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) correspond à une approche dynamique et prospective de la GRH qui s'appuie sur une méthodologie portant à la fois sur les effectifs, les emplois et les compétences.

CRF : Est-ce que l'on peut constater des changements ces dernières années en France en matière de réorientation des agents locaux ? Quels sont les différents changements observés ?

Depuis une quinzaine d'années, la fonction publique d'État, notamment ses services déconcentrés, vit des réorganisations successives qui impactent les organisations et les métiers. La décentralisation et le transfert de compétences aux collectivités locales se sont traduits par la disparition des fonctions de mise en œuvre des politiques publiques par l'État (sauf missions régaliennes de sécurité notamment) et l'accroissement des fonctions de pilotage nécessitant une plus forte expertise métier. Il en est résulté une prise de conscience progressive des agents de la relative précarité des structures publiques et des métiers et donc d'une nécessaire réflexion/introspection sur leur employabilité réelle. Cette prise de conscience concerne tous les agents, y compris les agents les moins qualifiés et les moins mobiles structurellement, les cadres de la fonction publique (agents de catégorie A) ayant déjà intégré dans leur trajectoire professionnelle l'importance de conserver un niveau d'employabilité acceptable. Cette prise de conscience se traduit par une demande accrue de formation d'adaptation à l'emploi.

CRF : Vous mentionnez une demande accrue de formation d'adaptation à l'emploi. Quels sont, selon vous, les besoins en matière de réorientation et de mobilité des agents locaux ? Qu'est-il devenu indispensable d'acquérir dans son parcours professionnel ?

Les agents publics ont évolué dans leur perception. La carrière linéaire, parfois sur le même emploi, sans nécessité/obligation



de mobilité fonctionnelle qui pouvait encore se concevoir il y a quelques années, n'est plus le modèle. Une nécessaire « employabilité périphérique » doit être développée par les agents pour faire face aux évolutions inéluctables des emplois et des compétences.

C'est de la responsabilité de l'employeur public de faciliter, promouvoir, outiller, former ses agents pour qu'en toute autonomie ceux-ci puissent ensuite organiser leur trajectoire professionnelle dans ce cadre en constante évolution.

Il s'agit ici d'un des leviers essentiels d'une démarche GPEEC win/win : la capacité des agents à préserver leur employabilité conforte leurs emplois actuels et leur pérennité. L'employeur public bénéficie donc directement de cette flexibilité dans le contexte d'une évolution continue des métiers et des compétences.

CRF : Comment accompagner les agents dans leur réorientation ? Epinglez-vous des étapes ou des acteurs clés dans le processus ?

Au sein des services de l'Etat Français, outre l'agent lui-même, les acteurs traditionnels de la réorientation restent la hiérarchie (pour le soutien) et la RH (pour le cadre juridique réglementaire de la réorientation professionnelle). Au-delà, l'agent va surtout pouvoir s'appuyer dans sa démarche sur le binôme conseiller mobilité-carrière (ou conseiller en évolution professionnelle) et conseiller formation.

Le conseiller en évolution professionnelle pourra aider l'agent à construire son projet professionnel, le conseiller formation quant à lui propose et construit le parcours d'accompagnement.

Le conseiller en évolution professionnelle a pour mission de conseiller et d'accompagner, de façon personnalisée, les agents publics dans leurs projets et leurs parcours professionnels. Mais outre cette mission, il a également pour rôle de conseiller et d'accompagner les cadres et les responsables de la gestion des ressources humaines dans les processus de GRH, en particulier dans le recrutement et la mobilité.

Il existe également des coachs internes qui sont de plus en plus présents dans l'administration et qui peuvent également être une ressource utile aussi bien pour animer une démarche collective d'accompagnement du changement que pour traiter des problématiques plus individuelles.

CRF : L'identification des compétences semble une étape clé dans le processus. Comment appréhender ces compétences ? Quels sont les dispositifs mis en place ?

L'identification des compétences est effectivement une étape clé : elle est le point de départ qui permettra à l'agent public d'identifier ensuite son niveau d'employabilité et des aires de mobilité (le métier ou le poste vers lequel il pourra se diriger « raisonnablement »).

Parmi les dispositifs opérationnels d'accompagnement je peux citer :

- les bilans de carrières réalisés par les conseillers mobilité-carrière : exclusivement en interne, ils répondent généralement aux besoins exprimés par les agents ou la hiérarchie.
- les bilans de compétences confiés à des organismes externes (psychologues du travail) : généralement mobilisés dans le cadre d'une réorientation professionnelle, ils sont un droit pour l'agent.
- les ateliers mobilités proposés par les plateformes de GRH interministérielles (PFRH) : première traduction opérationnelle d'une démarche de mobilité, ils permettent de faire le point sur les compétences détenues, nourrir son CV et préparer des entretiens de recrutement.

CRF : Quels conseils donneriez-vous à un RH qui souhaite mettre en place un dispositif de développement des compétences au sein de son organisation ?

Le plus important selon moi c'est de s'assurer d'une adhésion des agents en mettant en avant l'intérêt de la démarche pour leur trajectoire professionnelle. Au-delà, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs (chaîne hiérarchique, RH, agents) participe au dispositif et soient formés/informés sur les nouveaux outils d'accompagnement et la méthodologie. Par exemple, un des outils pouvant être utilisé est la carte de compétence.

Elle est très utile car elle permet de matérialiser sur un document unique, les compétences de l'agent ainsi qu'une « cible » à atteindre, soit le poste visé. Au travers de cette carte de compétences, l'agent a ainsi une vue globale sur les compétences qu'il mobilise et peut objectivement identifier les écarts existants. Ces écarts font alors l'objet d'un accompagnement formation.



DES OUTILS ET DISPOSITIFS INNOVANTS

J'ai eu l'opportunité de m'inscrire dans les expérimentations du projet RECTEC (2017-2018) et RECTEC+ (2020-2021), ce qui nous a permis de développer des outils d'identification et de valorisation des compétences transversales dans un objectif de mobilité.

Parmi ceux-ci, nous avons développé "la Box compétences", un serious game qui facilite l'approche compétence et permet un dialogue et un auto-positionnement accompagné (par un supérieur hiérarchique, un conseiller mobilité, formation,...). La Box compétences est l'une des traductions opérationnelles du projet européen RECTEC de référentiel de compétences transversales. Le fonctionnement de la box compétence est relativement simple. Il s'agit d'un jeu de cartes de 8 familles qui reprend les 8 compétences graduées identifiées pour la fonction publique en France. Chaque carte comporte les descripteurs permettant d'identifier le niveau de la compétence mobilisée par l'agent dans son activité professionnelle. Il peut ainsi choisir, après échange avec le collectif/binôme, (soit l'accompagnant et/ou le supérieur hiérarchique par exemple), les cartes correspondant à son niveau d'expertise.

Parmi d'autres outils développés en France, citons également Diagorient. Diagorient est une plateforme en ligne développée par ID6, start-up d'Etat et partenaire des expérimentations RECTEC. Cet outil permet également l'auto-évaluation et une matérialisation en termes d'aires de mobilité identifiées sur le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME). Cet outil aide l'utilisateur à s'approprier une méthode d'analyse de ses expériences pour "les traduire" en compétences. Le but est avant tout de permettre l'assimilation à un processus d'identification mais également de prendre conscience des compétences mobilisées en situation.

Ces deux outils concrétisent toute la pertinence de travailler sur l'employabilité des agents sur la base de l'identification et la valorisation des compétences transversales.



PLUS D'INFOS :

- La Box des Compétences Transverses | La préfecture et les services de l'État en région Provence Alpes Côte d'Azur (prefectures-regions.gouv.fr).
- À propos - Diagorient (beta.gouv.fr).

DOSSIER COMMENT IDENTIFIER VOS COMPÉTENCES TRANSVERSALES



FIER
S
?





IDENTIFIER ET DÉVELOPPER VOS COMPÉTENCES TRANSVERSALES AVEC LE RÉFÉRENTIEL RECTEC+

“ Quelles sont vos compétences transversales ? ” Voilà bien une question à laquelle il aurait été difficile de répondre il y a plusieurs années. Et pourtant. Au gré des transformations et de l'évolution de notre société, la notion de compétences transversales (souvent assimilées aux “soft skills”) est entrée dans notre réalité professionnelle et est même devenue incontournable dans le monde du travail.

Les compétences transversales sont donc devenues le “must have” de notre époque sans pour autant n'être qu'un effet de mode. Dans un monde où les activités et les métiers changent rapidement, où les attentes ne cessent de se renouveler, les savoir-faire classiques ne suffisent plus. Les compétences transversales acquièrent une place de choix pour l'employabilité.

Mais qu'est-ce qu'une compétence transversale ? Bien que son importance ne soit plus contestée, il n'est toutefois pas toujours évident d'en dessiner les contours. En effet, de multiples interprétations circulent sur la notion de “compétence transversale”, tantôt assimilée à des qualités personnelles ou à des états psychologiques, difficilement observables et encore moins évaluables dans le cadre de la formation professionnelle et universitaire. D'où l'importance d'appréhender les compétences transversales en situation de travail afin d'éviter une erreur de subjectivité ou d'identifier des compétences transversales qui n'en sont pas réellement. Que ce soit pour soi ou pour l'organisation, les compétences transversales ouvrent le champ des possibles. Facilitateur d'insertion professionnelle, objet d'apprentissage, porte-parole des attentes et besoins de professionnalisation, il serait saugrenu de ne pas se saisir de ce que l'approche par compétences a à nous offrir.

Toutefois, de nombreuses questions persistent. Comment réussir à identifier ses compétences transversales, acquises ou à développer ? A quel référentiel se référer ? Quelles sont leur plus-value ? Comment intégrer ces compétences transversales aux processus RH ?

Ce dossier spécial vous invite à parcourir le chemin des compétences transversales. Nous vous amenons tout d'abord à la découverte du Projet RECTEC+, sa genèse et son déroulement. Nous prendrons ensuite la direction d'un autre chapitre consacré à ce qui fait son plus grand succès : le référentiel de compétences transversales. Enfin, quelques témoignages et expérimentations viendront illustrer sa concrétisation sur le terrain. Mais avant d'embarquer sur le circuit des compétences transversales, revenons tout d'abord sur cette notion à dimensions multiples et tentons d'y apporter un éclairage.

DOSSIER

COMPÉTENCES TRANSVERSALES... DE QUOI PARLE-T-ON ?

?

?

?



L'approche RECTEC (Ndlr : "reconnaissance des compétences transversales en lien avec l'employabilité"), que nous vous présentons dans la suite de ce dossier, s'appuie sur la définition suivante de la notion de compétence : "Une compétence repose sur la mobilisation, l'intégration, la mise en réseau d'une diversité de ressources : les ressources internes, propres à l'individu : ses connaissances, capacités, habiletés ; et des ressources externes, mobilisables dans l'environnement. Cette mobilisation des ressources s'effectue dans une situation donnée, dans le but d'agir". La compétence est donc nécessairement située. Toutefois, elle s'exerce dans une diversité de situations, à travers un processus d'adaptation et pas seulement de reproduction de mécanismes. Lorsqu'on y ajoute la notion de "transversalité", cela devient plus complexe. En effet, au risque de devenir un concept fourre-tout, il n'est pas toujours facile de s'accorder sur une définition exclusive de la notion de compétences transversales. De nombreuses notions y sont associées : savoir-faire professionnels et comportementaux, compétences de base et compétences clés, soft skills, socle de connaissances et de compétences professionnelles, etc.

Concrètement, une compétence transversale est une compétence générique s'appuyant à la fois sur des compétences clés et des savoirs de base (savoirs et savoir-faire). Elle est mobilisable dans une diversité de situations professionnelles au sein de plusieurs métiers ou d'un même métier. Les compétences transversales correspondent également à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives communes à plusieurs métiers et situations professionnelles. A la différence des compétences techniques et des compétences transférables, leur mobilisation ne se limite donc pas à un seul métier ou à une famille de métiers en particulier. De plus, les compétences transversales mobilisent des compétences comportementales, ou "soft skills", mais au contraire de ces dernières, elles se manifestent et sont définies exclusivement en contexte professionnel.

DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES OUI... MAIS LEUR RECONNAISSANCE NE VA PAS TOUJOURS DE SOI

Nul doute que les compétences transversales offrent de nouvelles perspectives aux organisations ainsi qu'aux individus : anticipation, adaptation et réorientation deviennent les maîtres-mots d'une gestion des compétences efficace. Toutefois, des difficultés liées à la prise en compte de ces compétences persistent. Des obstacles apparaissent pour les identifier, les reconnaître, les valider et les certifier.

ALORS QUELLE PLACE DONNER À CES COMPÉTENCES TRANSVERSALES ET SURTOUT COMMENT LES CONSIDÉRER DE MANIÈRE OBJECTIVE ?

La question se pose dans divers dispositifs de formation ou d'apprentissage dans de nombreux secteurs : Dans le cadre de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), par exemple, le positionnement des aspects techniques ne suffit pas à reconnaître les compétences de l'expérience. Les réformes de l'enseignement supérieur, quant à elles, annoncent les compétences transversales sous des appellations vagues et lorsqu'elles sont identifiées, ne les incluent pas toujours dans les pratiques des enseignants.

Les recruteurs privés et publics souhaitent également identifier les compétences transversales en lien avec les postes à pourvoir et cherchent à répertorier les compétences transversales pour compléter leurs formations.

Le secteur public local wallon n'échappe pas à cette réalité. Les événements récents liés à la pandémie de la COVID-19 et aux conséquences des inondations ainsi que les transformations profondes, comme la digitalisation, interpellent quant aux compétences qui devront être mobilisées et développées au sein des pouvoirs locaux et provinciaux.

Incontestablement, la reconnaissance des compétences transversales devient un véritable levier pour la sécurisation des parcours professionnels, favorise l'employabilité et contribue à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Mais bien qu'il y ait un besoin commun et une volonté unanime de placer les compétences transversales au cœur du processus, les approches méthodologiques et les outils de mesure et d'évaluation restent souvent peu formalisés et éloignés d'un cadre de référence reconnu.

DOSSIER

LE PROJET RECTEC+, RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES EN LIEN AVEC L'EMPLOYABILITÉ ET LES CERTIFICATIONS

Dans ce second chapitre, nous vous amenons à la découverte du projet RECTEC+, projet européen dont le CRF a été partenaire durant 2 ans. Nous parcourons ensemble les différentes étapes de sa construction avant d'aborder dans une seconde partie ses réalisations.



SA CRÉATION, SES OBJECTIFS, SA FINALITÉ

Le projet RECTEC a vu le jour en 2016 suite à la Conférence internationale Erasmus + rappelant l'importance d'établir des connexions entre la reconnaissance des compétences et l'employabilité. Celui-ci a pour objectif la création et l'utilisation d'un référentiel de compétences transversales commun au système d'acteurs œuvrant pour l'insertion et la certification professionnelles. Sa finalité : favoriser l'employabilité par la reconnaissance des compétences transversales et leur mise en correspondance avec les certifications professionnelles.

A travers la création du référentiel RECTEC, le projet répond ainsi aux besoins des professionnels de l'éducation et de la formation de se doter d'outils d'évaluation gradués qualitativement et adossés à un cadre reconnu : le Cadre Européen des Certifications (CEC).

Un premier projet RECTEC a eu lieu entre 2016 et 2019 visant à examiner le positionnement des niveaux inférieurs du CEC (les niveaux 1 à 4) et ciblant dès lors les publics peu ou moins qualifiés. Le projet RECTEC+, qui s'est tenu de 2019 à 2021, vient compléter la méthodologie afin d'étendre le référentiel aux niveaux supérieurs du CEC, à savoir les niveaux 5 à 8.

C'est dans cette optique que le CRF a souhaité participer au projet RECTEC+. Cette participation fait écho aux nombreuses sollicitations de ces dernières années par rapport aux possibilités de positionnement d'agents des pouvoirs locaux au niveau 5 du CEC ainsi que pour la mise en adéquation des compétences requises pour les agents avec leurs différents positionnements, dans les dispositifs d'enseignement, de formation, de VAE et de validation des compétences.

Après deux années de collaboration entre partenaires, associés et experts, le projet RECTEC+ s'est officiellement clôturé le 30 septembre 2021. Certes, une page de la grande aventure RECTEC+ s'est tournée mais elle permet, sans aucun doute, d'ouvrir de nouvelles perspectives quant à la reconnaissance des compétences transversales et l'accès à une employabilité durable.

Retraçons ensemble, dans la suite de ce dossier, les moments forts du projet RECTEC+.



LES MOMENTS FORTS DU PROJET RECTEC+

LA PREMIÈRE RENCONTRE TRANSNATIONALE À PARIS

Les 2 et 3 décembre 2019 annoncent le début de la collaboration stratégique du Projet RECTEC+. Cette date marque la poursuite des travaux du projet RECTEC (2016-2019) et amorce la réflexion sur l'articulation du référentiel de compétences avec les niveaux 5 à 8 du CEC : Quels niveaux ? Quel périmètre ? Quelles compétences ?

Une étape indispensable pour l'appropriation du référentiel RECTEC ainsi que le début d'une véritable synergie et de modalités de coopération entre des mondes souvent habitués à agir de manière juxtaposée.

7 partenaires stratégiques originaires de 4 pays européens se réunissent autour du porteur de projet, le GIP Compétences de l'Académie de Versailles de France :

- Le Forem et le Conseil Régional de la Formation (CRF) pour la Belgique,
- L'Université du Mans et l'Institut Régional de l'Administration (IRA) de Lyon, pour la France,
- L'Université du Luxembourg pour le Luxembourg,
- L'Université de Galati et l'entreprise WebHelp pour la Roumanie.

Des experts européens reconnus les accompagnent également et apportent un éclairage scientifique au projet :

- Jean-Claude BEACCO, Professeur Emérite de l'Université Paris 3 Sorbonne Nouvelle,
- Jean-Marie DE KETELE, Professeur Emérite de l'Université Catholique de Louvain,
- Habib MARANDE, expert ECVET France,
- Viviane DEVRIESERE, experte ESCO et experte en évaluation de projets européens.

Pas moins de 8 rencontres transnationales, 17 comités techniques et des comités d'orientation stratégique nationaux et internationaux ont contribué au bon déroulement et au succès du projet. Une méthodologie de travail qui aurait pourtant pu voir son fonctionnement chamboulé par la COVID-19 mais qui, forte de la solide collaboration et de la réactivité des partenaires de projet, a pu perdurer et même se consolider.



UNE MÉTHODOLOGIE COLLABORATIVE ET LE PASSAGE À UN PROJET 100% DISTANCIÉ

LE PROJET RECTEC+ REPOSE ÉGALEMENT SUR UNE MÉTHODOLOGIE PROGRESSIVE D'ÉLABORATION DE LIVRABLES

3 productions intellectuelles élaborées en 3 étapes :

1. (2019-2020) La co-construction du référentiel de compétences transversales graduées sur base des paramètres d'autonomie, de responsabilité et de complexité ainsi que sur base des situations de travail, répertoriées par les partenaires du projet, et mises en correspondances avec les niveaux 5 à 8 du CEC.

- 2. (2020-2021)** Des fiches descriptives expliquant l'usage du référentiel sur le terrain au travers d'expérimentations : son public cible, sa méthodologie et la finalité.
- 3. (2021)** Des fiches analytiques mettant en lumière la plus-value de l'usage du référentiel sur le terrain, des recommandations et des conseils.

DOSSIER

LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES GRADUÉES COMME OUTIL D'AUTO- POSITIONNEMENT

Dans cette partie, nous explorons une des productions majeures du projet RECTEC : le référentiel de 12 compétences transversales graduées adossé au cadre européen des certifications.





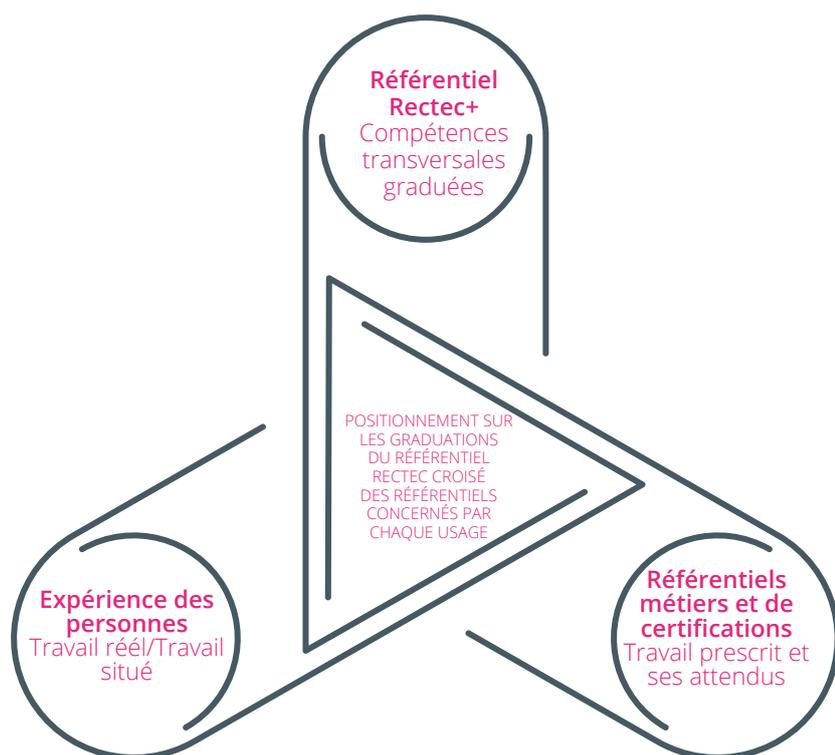
QU'EST-CE QUE LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES RECTEC+ ET COMMENT L'UTILISER ?

Le référentiel RECTEC est un outil à votre service, que vous soyez manager, évaluateur, formateur, salarié, apprenant, etc. Il offre la possibilité de mesurer et d'objectiver les compétences transversales d'une personne par l'analyse de ses situations de travail en contexte professionnel.

Il repose sur le principe de l'auto-positionnement et amène l'individu à décrire et à expliciter son activité : comment est-ce que je prépare, réalise, vérifie cette activité, avec quels outils, avec qui, quelles sont les interactions, etc. ?

Une fois ce travail réalisé, l'analyse des situations de travail en lien avec le référentiel permet d'identifier rapidement les compétences prioritaires mobilisées par les activités situées ainsi que leur niveau. Néanmoins, pour que cette démarche prouve toute son efficacité, il est important que cet auto-positionnement puisse être discuté avec des pairs ou avec des professionnels (coach, accompagnateur, formateur, manager, etc..) de manière à pouvoir éventuellement réajuster son positionnement.

Plus encore, l'outil RECTEC se veut complémentaire d'un travail d'ingénierie de formation et d'évaluation qui s'inscrit au croisement de référentiels métiers ou de fiches de poste pour évaluer, former, orienter, recruter, certifier. Il se positionne comme un outil « adaptable, transparent et efficace », qui évite de céder à la tentation commune de recréer « à partir de zéro » un référentiel à chaque besoin.



12 COMPÉTENCES RÉPARTIES SUR 4 PÔLES

Le référentiel RECTEC+ s'articule autour de douze compétences regroupées en trois pôles :

- Un pôle **organisationnel** regroupant les compétences « piloter et/ou organiser l'activité », « agir face à l'imprévu », « coopérer et favoriser la collaboration » et « gérer des données mathématiques, budgétaires et statistiques ».
- Un pôle **communicatif** réunissant les compétences « communiquer à l'oral en une ou plusieurs langues », « communiquer à l'écrit en une ou plusieurs langues », « prendre en compte les usages sociaux et culturels » et « utiliser les ressources numériques ».
- Un pôle **réflexif** : « traiter des informations et des savoirs » et « assurer les procédures et la qualité », « construire son parcours professionnel » et « développer des compétences ».

PÔLE ORGANISATIONNEL	PÔLE COMMUNICATIF	PÔLE RÉFLEXIF
<ul style="list-style-type: none"> • Piloter et/ou organiser l'activité. • Agir face à l'imprévu. • Coopérer et favoriser la collaboration. • Gérer les données mathématiques, budgétaires et statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer à l'oral en une ou plusieurs langues. • Prendre en compte les usages sociaux et culturels. • Communiquer à l'écrit en une ou plusieurs langues. • Utiliser les ressources numériques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter des informations et des savoirs. • Assurer les procédures et la qualité. • Construire son parcours professionnel. • Développer des compétences.

UN PRINCIPE DE GRADUATION DES COMPÉTENCES ET DES CRITÈRES DE PROGRESSION

Pour chaque compétence, le référentiel permet de mesurer le degré d'autonomie et de responsabilité des individus en matière d'organisation, de communication, de capacité d'actions et de développement personnel.

En effet, grâce à un système de progression gradué par niveau, le référentiel RECTEC favorise une visualisation

claire des positionnements et/ou progressions de chacun et, donc, du degré de maîtrise de la compétence transversale.

Chaque palier de compétences a été défini en considérant les paramètres de « l'autonomie, la responsabilité et la complexité » sur base des paramètres précisés par le CEC.

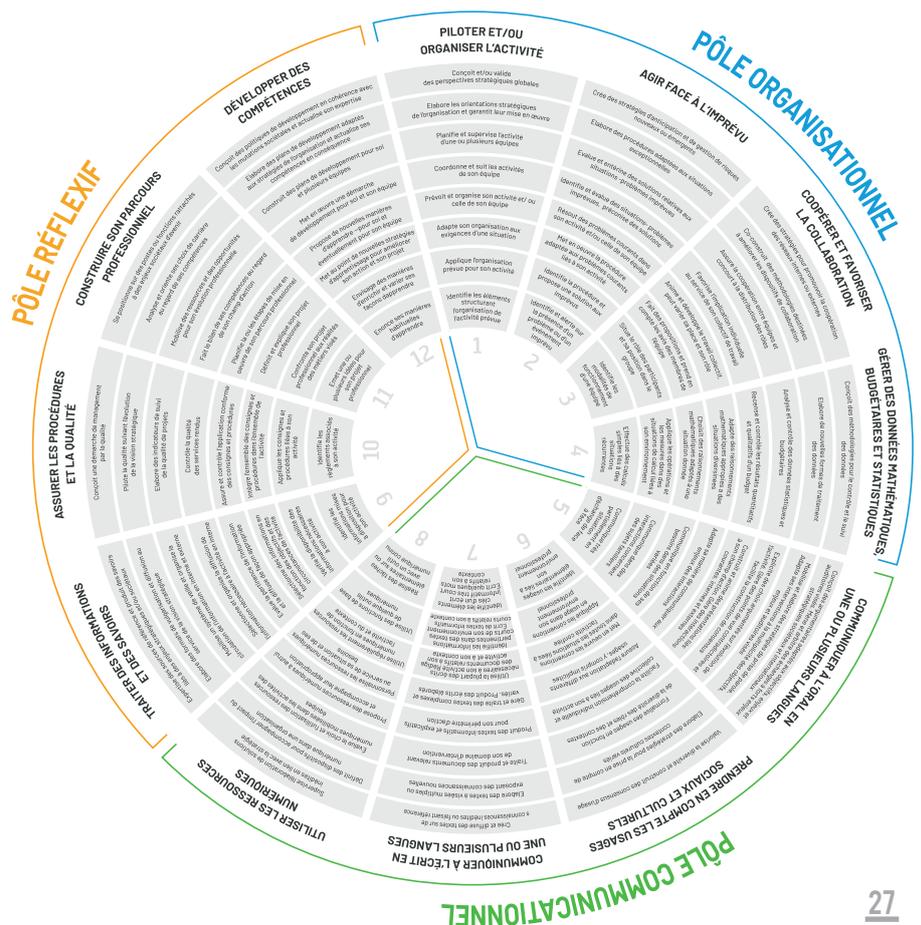
LES PARAMÈTRES AUTONOMIE, RESPONSABILITÉ, COMPLEXITÉ, ET LES LOGIQUES DE PROGRESSION DES PÔLES DE COMPÉTENCES TRANSVERSALES GRADUÉES

PARAMÈTRES PRÉCISÉS POUR LES GRADUATIONS RECTEC+	PALIER 5	PALIER 6	PALIER 7	PALIER 8
AUTONOMIE ET RESPONSABILITÉ PÔLE ORGANISATIONNEL	Coordination et évaluation au sein d'une équipe pour mettre en œuvre la vision stratégique de l'institution ou l'entreprise.	Exercice d'une responsabilité dans la mise en place de projets nouveaux entrant dans le champ de l'institution ou l'entreprise.	Responsabilité dans la conception d'une vision stratégique pour l'avenir de l'institution ou l'entreprise.	Représentation ou délégation d'une ou plusieurs institutions ou entreprises, sur les plans stratégique et de la gouvernance.
COMPLEXITÉ PÔLE RÉFLEXIF PÔLE COMMUNICATIONNEL	Multiplicité d'informations à hiérarchiser et gérer auprès d'interlocuteurs très variés : financeurs, décideurs partenaires et opérationnels. Analyse des interactions et des actions entre les personnes et les projets dont on a la responsabilité.	Multiplicité dans la nature des informations et dans la connaissance du « système » dans lequel on évolue. Participation à des interactions et des actions, à promouvoir en interne et en externe, pour introduire ou pérenniser l'innovation dans l'institution ou de l'entreprise.	Veille et gestion d'informations nécessaires à la construction d'une vision stratégique. Interactions à visée stratégique à fort enjeu pour le maintien et le développement de l'activité. Discours élaborés et tenus au nom de l'institution ou l'entreprise, avec variation de codes socio-culturels.	Analyse des facteurs en émergence et des mutations qui affectent et affecteront plus globalement la société. Création de modèles nouveaux. Interactions entre des réseaux d'experts reconnus impliqués dans la réflexion sur les mutations de la société et les enjeux sociétaux concernant l'institution ou l'entreprise

Le référentiel formalise ainsi **12 compétences graduées** et mises en correspondance avec les 8 niveaux du CEC. Les niveaux 1 à 4 du CEC ont été mis en correspondance par le RECTEC. La graduation a ensuite été poursuivie par RECTEC+ pour les niveaux 5 à 8 du CEC.

De cette façon, la graduation des compétences transversales par cercles permet de reconnaître des compétences partiellement maîtrisées et celles à développer pour atteindre les niveaux supérieurs du CEC.

Source : <http://rectec.ac-versailles.fr/>



DES RÉSULTATS CONCRETS ET UNE MÉTHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT

Du projet RECTEC+ découlent également de nombreuses réalisations de terrain. En effet, le projet RECTEC+ se caractérise en outre par une série d'expérimentations menées par chaque partenaire stratégique en collaboration avec des partenaires associés.

15 EXPÉRIMENTATIONS ONT PERMIS DE TESTER LE RÉFÉRENTIEL

Celles-ci représentent 5 usages et finalités traduisant la richesse et la diversité d'utilisation du référentiel :

- Le recrutement, la reconversion et l'intégration professionnelle.
- La reconnaissance et la validation de l'expérience, à visée d'orientation ou de certification.
- L'accompagnement des mobilités professionnelles et étudiantes.
- La professionnalisation et la formation initiale, en contexte universitaire ou dans la fonction publique.
- La professionnalisation et la formation continue, dimension internationale et compétences liées aux projets européens.

Fort de son positionnement en tant que carrefour entre le monde de la formation, de l'enseignement et des pouvoirs locaux, le CRF a mené deux expérimentations autour de deux finalités différentes : l'accompagnement des mobilités professionnelles et la professionnalisation dans la fonction publique.

Une première expérimentation a été réalisée avec des Directeurs généraux et Directeurs des ressources humaines des pouvoirs locaux (Communes et CPAS). L'objectif de l'expérimentation visait à construire une carte des compétences transversales prioritaires des cadres de la fonction publique locale afin d'identifier les besoins en formation et de réfléchir aux offres de formations adéquates.

Une deuxième expérimentation a été réalisée en partenariat avec l'Ecole provinciale d'administration de Liège. L'objectif de l'expérimentation visait la construction d'une carte de compétences transversales à mobiliser dans l'ingénierie de formation des cours de sciences administratives.



Pour plus d'informations et de ressources, retrouvez l'ensemble des expérimentations ici : http://rectecA.ac-versailles.fr/repertoire_situations_expe/

LE COLLOQUE DE CLÔTURE

Qui dit année exceptionnelle dit colloque singulier. Le colloque de clôture du projet RECTEC+ s'est tenu le 30 septembre 2021 exceptionnellement sous la forme d'un salon virtuel et de manière hybride.

Une table ronde dédiée aux perspectives stratégiques et aux usages européens de l'approche est venue préciser les multiples apports du projet RECTEC+.

Parallèlement, au travers de plusieurs ateliers, les visiteurs ont également eu l'opportunité de s'informer sur les différentes expérimentations menées par les partenaires et de prendre connaissance des résultats et des conseils qui les sous-tendent.

ET APRÈS ?

La réflexion collective se poursuit. De nombreuses collaborations et événements ont déjà succédé au projet RECTEC partout en Europe. En Belgique, le Forem en partenariat avec le CRF a par exemple tenu un atelier sur les compétences transversales lors du salon Inspiralia du 25 novembre 2021. Le CRF, quant à lui, poursuit la réflexion avec ses partenaires au sein de groupes de travail dédiés à la formation et au développement des compétences au sein des Pouvoirs locaux et provinciaux.



Source : Guide-conseil RETEC+ .
Article intéressant : <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-competences-transversales-marche-travail-janvier-2019.pdf>

DOSSIER

À LA RENCONTRE DU TERRAIN

Enfin partons à la rencontre du terrain, lieu d'expérimentation du référentiel RECTEC+ afin de recueillir les avis et recommandations de ceux qui ont pu tester la démarche RECTEC+. Quels sont les enjeux des compétences transversales dans leur secteur et quelle plus-value offre un référentiel ?



ISABELLE MEDERY
DIRECTRICE DE
L'ÉCOLE PROVINCIALE
D'ADMINISTRATION DE LIÈGE



MAXIMILIEN GUEIBE
DIRECTEUR DE LA COMMUNE
DE LIBRAMONT-CHEVIGNY



ISABELLE MEDERY

L'Ecole provinciale d'administration accorde une réelle importance aux compétences transversales dans son ingénierie de formation. Au travers de ses cours, l'EPA vise ainsi également l'amélioration de la communication (écrite et orale), l'optimisation de la gestion du temps ainsi que l'adaptabilité, la créativité et l'intelligence collective ; elle donne ainsi plus de perspectives aux missions exercées et, ce faisant, soutient une dynamique orientée vers davantage de réflexion, d'agilité et d'implication.

Ces dernières années ont montré qu'il était plus qu'indispensable pour les organisations de faire preuve en matière de ressources humaines d'une plus grande mobilité et de plus de flexibilité. Au-delà de la fonction ou du poste qu'il occupe, l'agent doit être préparé à pouvoir agir en situation, face à l'imprévu, pour résoudre un problème ou affronter une situation nouvelle. C'est pourquoi la formation en sciences administratives vise à doter les agents de la fonction publique locale et provinciale de la capacité à développer un ensemble de connaissances et une diversité de ressources mobilisables dans diverses situations de travail.

L'expérience RECTEC nous a permis de confronter le référentiel de compétences transversales à la réalité de terrain et d'identifier les compétences transversales prioritaires à mobiliser. Un outil qui permet de penser et construire une carte de compétences en adéquation avec la réalité du secteur et les besoins de terrain. Expérimenter le référentiel de compétences offre également à nos chargés de cours, eux-mêmes acteurs de terrain, la possibilité de s'approprier un outil et de développer des méthodologies adéquates pour favoriser le développement de compétences transversales.

L'identification et l'intégration des compétences transversales dans la formation des agents sont cardinales. Elles donnent la capacité à l'individu d'évoluer, d'être davantage mobile et de développer différents atouts à ces fins. Elles contribuent à l'optimisation de la qualité des ressources humaines et, ce faisant, apportent également une valeur ajoutée à l'administration publique.

MAXIMILIEN GUEIBE

La réalité de terrain nous montre que les compétences techniques ne suffisent plus. D'autres compétences, comme les compétences transversales, sont attendues et il est important de pouvoir les définir au sein de l'administration afin de permettre, le cas échéant, leur consolidation ou leur développement.

La démarche RECTEC est intéressante dans la mesure où elle permet d'expérimenter la carte de compétence pour soi mais également avec ses collaborateurs et de s'impliquer dans une démarche co-constructive.

Prioriser les compétences, c'est aussi permettre de définir quelles sont les attentes ou les problèmes rencontrés par le personnel mais également de déceler les défis futurs au sein d'une administration que l'on pourrait aujourd'hui qualifier de peu attractive. Les compétences du personnel et la conscience professionnelle sont une réelle force pour l'administration et il faut pouvoir s'en servir comme levier d'actions. Aujourd'hui, il y a une réelle réflexion à avoir sur comment attirer, rendre plus mobile et impliquer davantage le personnel dans la construction de son parcours professionnel. Il s'agit d'ailleurs d'une demande des jeunes générations.

Cette démarche est également appliquée dans le cadre des recrutements où l'on amène les personnes à définir et à analyser leurs compétences au travers de situations de travail qu'ils ont vécues et de leurs expériences. C'est aussi une opportunité de les amener à se positionner sur leur développement professionnel et sur les compétences transversales qu'ils vont mobiliser prioritairement au sein de l'administration. Cela permet aux différents acteurs de s'appréhender et de voir si la recette peut être payante. Un élément essentiel de la gestion des ressources humaines réside dans le fait qu'outre les compétences acquises, chaque acteur doit pouvoir développer un ensemble de compétences pour lui-même, son équipe et, in fine, son administration et ses administrés.

Attirer les talents et les compétences, un enjeu pour la fonction publique locale

La fonction publique locale n'est aujourd'hui plus aussi attractive qu'auparavant. Les fonctions à responsabilités de ce secteur, comme celle de Directeur(trice) général(e) par exemple, le sont d'autant moins et, il existe, selon moi, plusieurs raisons à cela.

En premier lieu, nous pourrions citer le côté pécunier même s'il s'agit, selon moi, d'un problème plus large et sujet à débat ; nous avons souvent du mal à nous aligner sur le secteur privé. En deuxième lieu, force est de constater que, malheureusement, le service public au sens large du terme est aujourd'hui de moins en moins présent dans les consciences individuelles et collectives, et qu'il est difficile de faire changer les mentalités. Finalement, dans l'esprit des gens – et cela est en partie vrai – les métiers de la fonction publique sont souvent perçus comme routiniers et ne permettant que très peu de possibilités d'évolution et de mobilité au cours d'une carrière. Or, aujourd'hui, et comme je le soulignais supra, les jeunes générations sont demandeuses de changements. Pour toutes ces raisons, il est donc nécessaire de faire en sorte de se repositionner et de faire évoluer nos métiers afin d'attirer, de conserver mais surtout de développer les talents et ce, au travers notamment d'outils et de démarches telles que celle de RECTEC+.

“Comment attirer, conserver et développer les talents?”, une thématique riche qui sera débattue lors du prochain Congrès régional des Directeurs généraux et que nous traiterons très prochainement dans notre webzine... A suivre !



CONCLUSION

A l'issue de ce voyage au cœur des compétences transversales, nous vous avons fait découvrir le projet RECTEC+, son origine, ses objectifs ainsi que son référentiel, véritable outil d'identification des compétences transversales en contexte professionnel.

Les témoignages et expérimentations de terrain ont montré que les compétences transversales étaient essentielles dans le monde du travail. Plus encore, suite à notre sondage à chaud réalisé sur le réseau linkedin, vous êtes 95% de répondants à estimer qu'elles sont indispensables.

Leur identification contribue à définir et à anticiper les défis futurs du monde du travail et favorise l'employabilité. Synonymes de plus d'agilité, d'attractivité et d'épanouissement, elles placent l'individu au cœur d'une démarche co-constructive : celle de mettre en valeur les compétences de demain, pour soi, son équipe et son organisation dans un monde en perpétuelle évolution.



SONDAGE LINKEDIN

Les soft skills sont elles indispensables dans le monde du travail actuel?

Vous pouvez voir comment les personnes votent. [En savoir plus](#)

Oui	95%
Non	5%

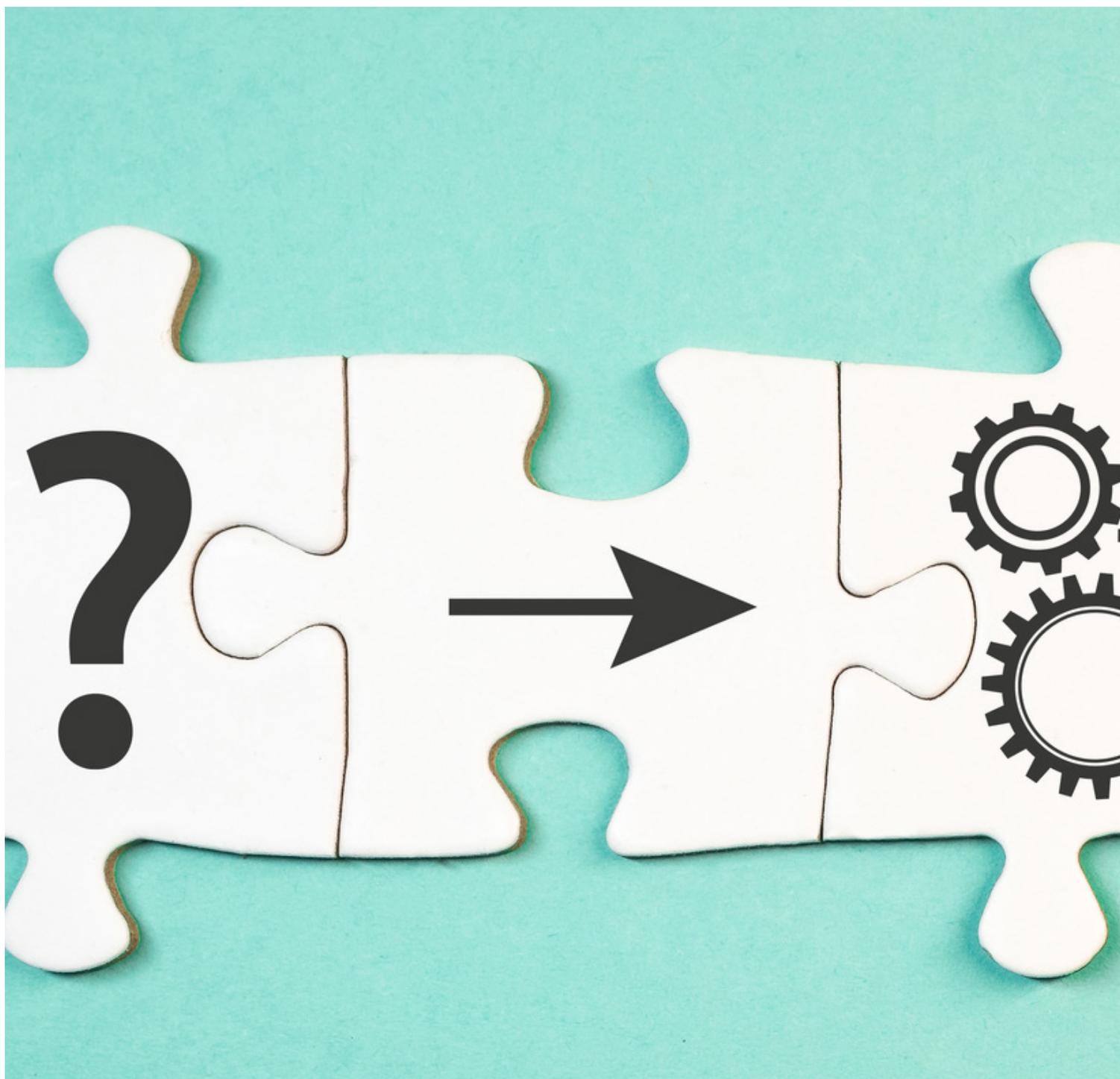


Suivez toute l'actualité du CRF et de ses partenaires !

www.linkedin.com

FICHE PRATIQUE

LA MATRICE QQOQCP, UN OUTIL DE RÉOLUTION DE PROBLÈME SIMPLE ET EFFICACE

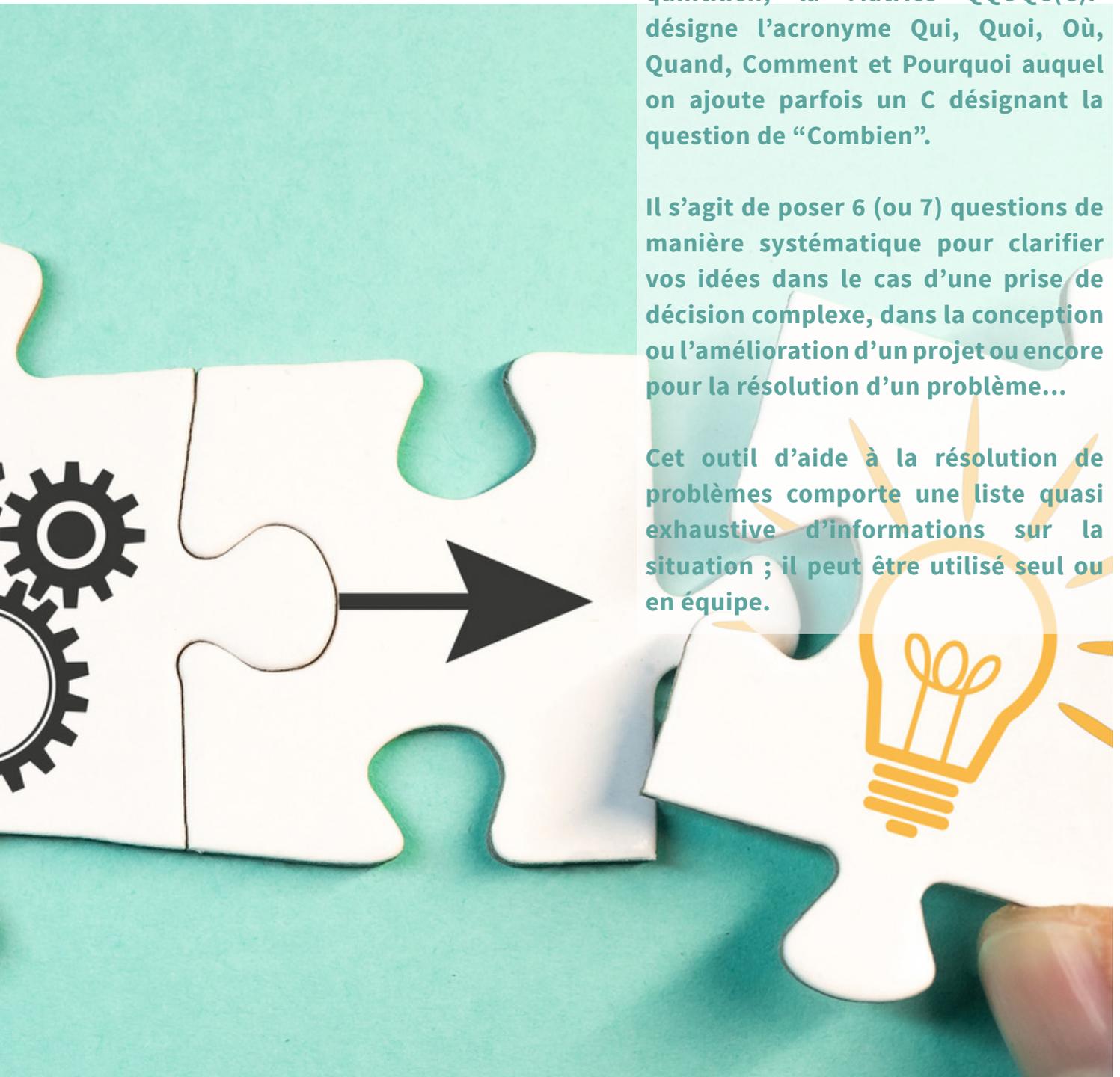


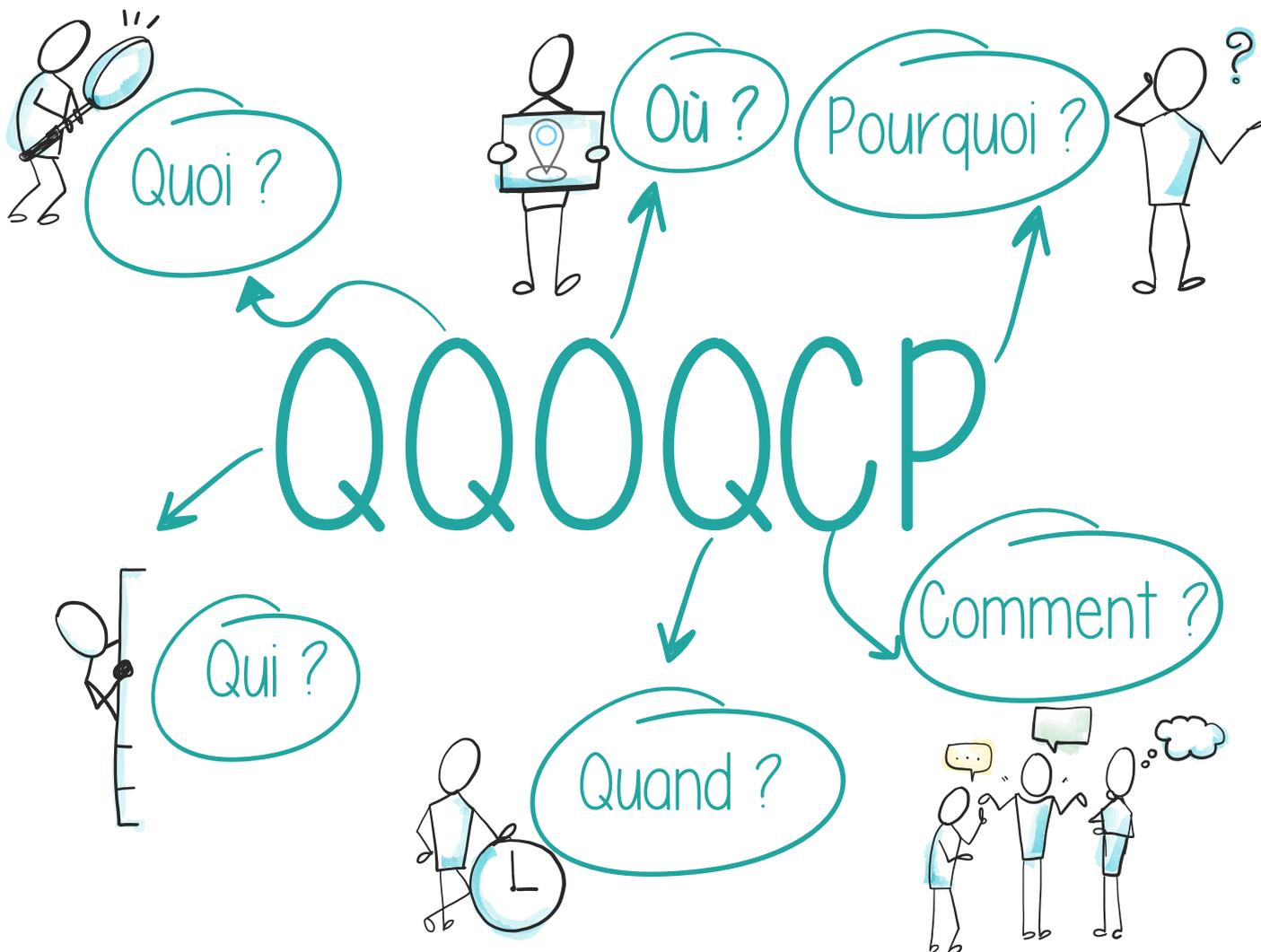
Si vous souhaitez disposer d'un outil de résolution de problème simple et efficace, la Matrice QQQQC(C)P peut vous aider à clarifier vos idées et vos projets.

Appelée aussi méthode du questionnement ou questionnement quintilien, la Matrice QQQQC(C)P désigne l'acronyme Qui, Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi auquel on ajoute parfois un C désignant la question de "Combien".

Il s'agit de poser 6 (ou 7) questions de manière systématique pour clarifier vos idées dans le cas d'une prise de décision complexe, dans la conception ou l'amélioration d'un projet ou encore pour la résolution d'un problème...

Cet outil d'aide à la résolution de problèmes comporte une liste quasi exhaustive d'informations sur la situation ; il peut être utilisé seul ou en équipe.





LES 7 QUESTIONS DE LA MATRICE

Il s'agit de poser 7 questions pour clarifier vos idées et vos projets ; 7 questions pour embrasser toutes les dimensions d'un problème, d'une situation ou d'un projet et prendre la meilleure décision possible.

QUI ?

Interrogez-vous sur les personnes concernées, les parties prenantes, les intervenants, les différents acteurs ou encore les responsables.

- Quelles sont les personnes impliquées et les acteurs concernés ?
- Qui sont les protagonistes ?
- Qui est à l'origine du problème ?
- Qui est impacté ?
- Qui est directement concerné ?
- Qui peut être contacté ?

QUOI ?

Pensez à décrire la problématique, la tâche, la phase, l'action ou l'activité.

- De quoi s'agit-il précisément ?
- Quels sont les éléments qui concourent à la situation, au projet, à l'idée ?
- Quelle est la situation actuelle ?
- Quelles sont les conséquences ?
- Quels sont les risques ?
- Qu'est-ce qui a fonctionné ?
- À l'inverse, qu'est-ce qui n'a pas répondu aux attentes initiales ?

OÙ ?

Décrivez les lieux, la distance, les étapes.

- Quel est la localisation ou le cadre géographique lié à votre projet ?

- Où se situe le problème ?
- Dans quel pays, bâtiment, service, équipe, etc. ?
- Sur quel produit ? Quelle machine ? Quel poste ? etc.
- À quelle étape la difficulté apparaît-elle ?

QUAND ?

Interrogez-vous sur le moment, la durée ou encore la fréquence.

- Quel est le cadre temporel ou le processus lié au projet (échéances, etc.) ?
- Quand a eu lieu le problème précisément ?
- Depuis combien de temps ce souci se présente-t-il ?
- À la suite de quel événement en particulier ?
- La difficulté se produit-elle régulièrement ? Si oui, à quelle fréquence ?

COMMENT ?

Questionnez les méthodes, les modes opératoires, les manières de fonctionner, le matériel, l'équipement, les moyens nécessaires, les modalités ou les procédures.

- Quelles sont les manières de fonctionner en vigueur ?
- Comment les différents protagonistes réagissent-ils ?
- Quelles procédures sont mises en place, suivies ? Quelles sont les consignes ?
- Quelles méthodes sont utilisées ?
- Comment l'organisation, le service, l'équipe s'organisent-ils ?

COMBIEN ?

Cette question est optionnelle et désigne le montant et les moyens ; certains des aspects sont redondants avec la question du "comment", c'est pourquoi cette question n'est pas toujours envisagée.

- De quel budget dispose-t-on ?
- Quel est le coût ?
- De combien de temps dispose-t-on pour résoudre le problème ?
- Combien de machines, outils, postes, services, etc. sont concernés ?
- Combien de prestataires est-il possible de consulter ?
- Combien coûte le défaut à l'organisation ?

POURQUOI ?

Envisagez les raisons, les causes, les objectifs, les motivations ou les raisons d'être du projet.

- Quel est le sens du projet ?
- Quel est le but ?
- Quelle est la finalité ?
- Quel est l'objectif visé ?
- Quelles sont les sources de motivation ?
- Quelles sont les intentions cachées dans la situation ?

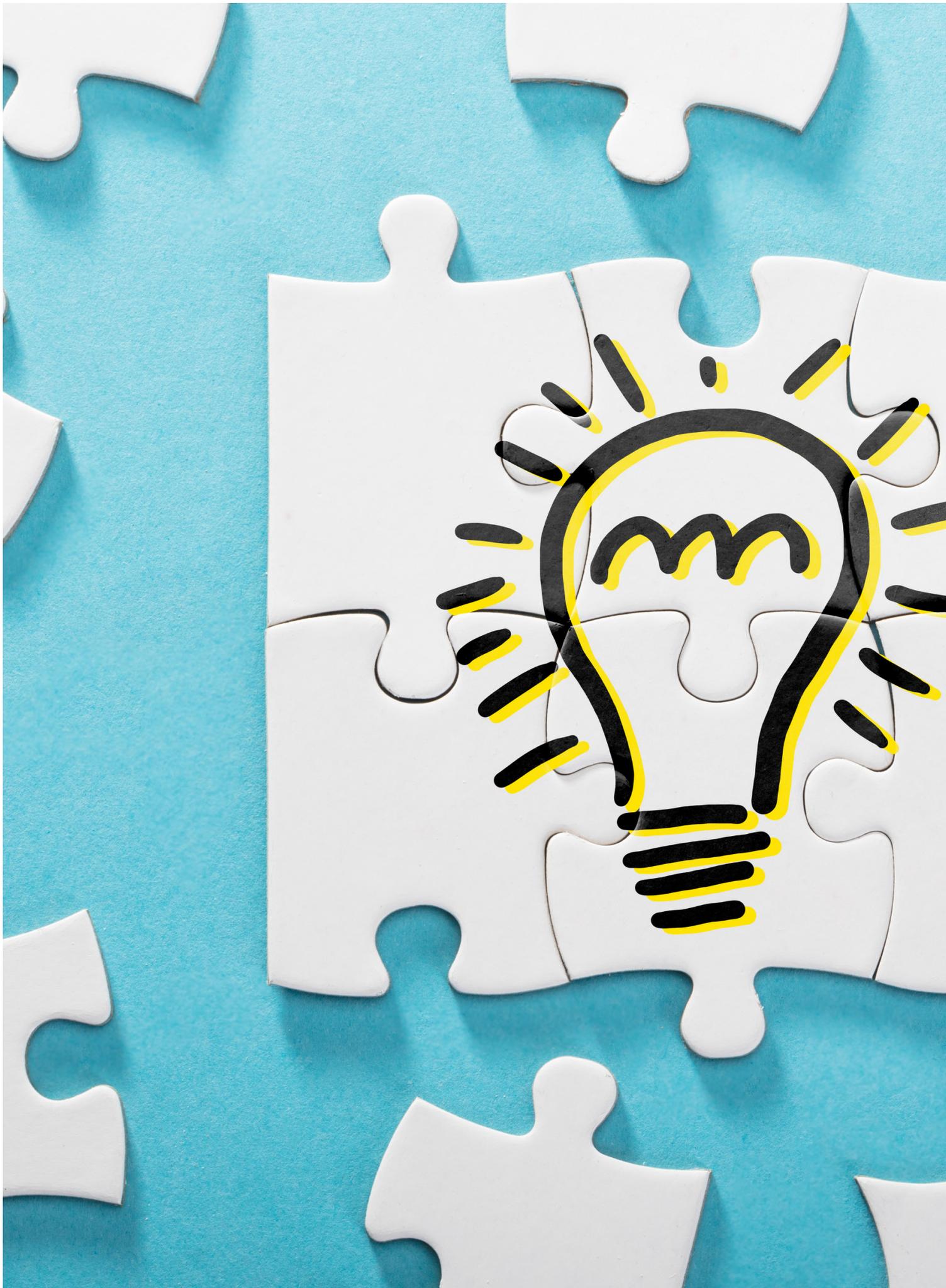
POUR MENER UNE RÉFLEXION CONSTRUCTIVE

La démarche de questionnement consiste à récolter et analyser toutes les informations pertinentes disponibles en posant un maximum de questions de tous ordres quant à la problématique, la situation ou le sujet visé. L'idée est de réfléchir de manière constructive afin de faire ressortir les causes principales du problème, les raisons d'être d'un projet spécifique et de définir les grandes lignes d'un plan d'action par exemple.

ET RÉSOUDRE VOS PROBLÈMES

Avant de prendre une décision, il importe de bien analyser toutes les dimensions d'un problème. La difficulté dans ce contexte est d'aborder le thème sous des angles pertinents.

En se posant les questions en fonction de la méthode QQQCP, on s'assure une analyse fine de la situation au travers d'un questionnement systématique ; un questionnement large et constructif qui permet la résolution de problèmes complexes.



CONCLUSION

Dans cette fiche pratique, nous avons présenté un outil d'aide à la prise de décision ; et complémentaire à la démarche PDCA que nous vous exposons dans le précédent CRF INFO (<https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-magazine-19/page/36-37>).

Utilisable dans divers domaines, seul ou en équipe, cet outil peut être utilisé pour diverses problématiques et permet la récolte d'informations précises et exhaustives sur une situation. Il permet de mesurer le niveau de connaissance que l'on possède et s'intègre parfaitement dans diverses démarches permettant entre autres :

- de structurer les différentes étapes de la gestion de projet,
- de concevoir, planifier, exécuter, clôturer ou réaliser un bilan,
- de définir un processus ou de rédiger une procédure,
- de préparer un rapport,
- de donner les lignes directrices pour le lancement d'un plan d'action (PDCA),
- d'élaborer un diagnostic,
- de déployer un 5S,
- d'animer un brainstorming.



SOURCES

-
- *Manager Go, Utiliser la méthode QQQQCP pour définir un problème,* <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/qqqcp>
 - *Qualiblog, le blog du manager QHSE, La méthode QQQQCP, un outil d'analyse simple et performant,* <https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/methode-qqqcp-outil-analyse-simple-et-performant/>
 - *Lean en ligne, QQQQCP, outil incontournable,* <https://www.leanenligne.com/blog/boite-outils-qualite-qqqcp>
 - *Maes J., Debois F., la boîte à outils du chef de projet, pour les projets prédictifs et agiles*
 - *Comment progresser, La méthode QQQQCP,* <https://commentprogresser.com/outil-qqqcp.html>
 - *Piloter, Qu'est-ce que QQQQCP ou QQQQCP ?,* <https://www.piloter.org/qualite/qui-quoi-comment.htm>

REPORTAGE

TÉLÉTRAVAIL STRUCTUREL ET NOUVELLES MANIÈRES DE TRAVAILLER... NOUVELLES OPPORTUNITÉS OU NOUVEAUX PROBLÈMES ?





Qu'est-ce que le télétravail structurel ? Quelle définition en donner, quels sont les aspects matériels, logistiques et les questions en jeu ? Qu'est-ce que ce nouvel outil va impliquer au niveau des ressources humaines ? Comment l'organiser dans les pouvoirs locaux ?

Autant de questions sur lesquelles Benoît Halleux et Alain Sorée, respectivement Directeurs Généraux des CPAS de Bouillon et de Namur, et Amélie Debroux et Jonathan Piret, respectivement Directeurs Généraux des Villes de Hannut et de Jodoigne, se sont penchés au nom de la Fédération des Directeurs Généraux de CPAS et de communes lors de deux matinées de retour d'expériences organisées par le CRF les 22 et 29 octobre 2021.

INTRODUCTION

Qu'est-ce que le télétravail structurel ? Quelle définition en donner, quels sont les aspects matériels, logistiques et les questions en jeu ? Qu'est-ce que ce nouvel outil va impliquer au niveau des ressources humaines ? Comment l'organiser dans les pouvoirs locaux ?

Autant de questions sur lesquelles se sont penchés Benoît Halleux et Alain Sorée, respectivement Directeurs Généraux des CPAS de Bouillon et de Namur, et Amélie Debroux et Jonathan Piret, respectivement Directeurs Généraux des Villes de Hannut et de Jodoigne, au nom de la Fédération des Directeurs Généraux de CPAS et de communes lors de deux matinées de retour d'expérience organisées par le CRF les 22 et 29 octobre 2021.

Grâce à leurs explications, nous nous sommes plongés dans les rouages de l'autonomie communale et nous avons pu réfléchir de manière globale aux balises que l'on peut placer derrière la mise en œuvre du télétravail structurel.

Une mise en œuvre qui n'est pas le corollaire de la crise sanitaire de la COVID-19 mais une réflexion antérieure de la part des CPAS de Bouillon et de Namur. Les deux entités ont en effet mis en place un télétravail structurel avant la crise sanitaire et ont un certain recul sur la mise en œuvre.

Quant à la Ville de Jodoigne, Jonathan Piret avoue avoir profité de la fenêtre d'opportunité créée par la crise sanitaire pour proposer un avant-projet de règlement du télétravail en juin 2021.

De son côté, Amélie Debroux met actuellement en œuvre le télétravail occasionnel et vise la mise en place du télétravail structurel dans les mois à venir.

Au travers de ces diverses expériences, les participants aux coachings ont pu bénéficier des retours de terrain et du partage d'expériences d'entités de différentes tailles, puisque le CPAS de Bouillon (5.500 habitants) compte 80 agents actifs, dont 9 concernés par le télétravail, que le CPAS de Namur (110.000 habitants), compte 835 agents actifs, dont 220 concernés par le télétravail alors que la Ville de Hannut compte 16.800 habitants et 115 ETP et que Jodoigne compte 14.700 habitants et 124 ETP.

Définition



Télétravail structurel \neq Télétravail de crise

Il est important de faire la distinction entre télétravail structurel (régulier et non occasionnel) et télétravail de crise (irrégulier et occasionnel), deux notions bien différentes.

Au CPAS de Namur, la mise en place du télétravail a débuté par une phase exploratoire visant à voir ce qui était mis en place dans d'autres organisations.

Les différentes étapes pour une mise en œuvre du télétravail structurel



REPORTAGE

COMMENT PROCÉDER POUR METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL ?

Avant tout projet de mise en œuvre du télétravail, il est important de partir d'un point de départ qui est la volonté politique ; sans cela, le projet risque de tomber à l'eau, soulignent l'ensemble des orateurs.

Aussi, Amélie Debroux surenchérit en soulignant l'importance de la maturité de l'organisation et de ses agents avant d'entamer tout projet de télétravail structurel.

Comme l'explique Benoît Halleux, la mise en place du télétravail structurel au CPAS de Bouillon s'est opérée en 3 grandes phases : un avant-projet, un projet et une phase de concertation-négociation. L'administration a donc débuté par la constitution d'un avant-projet de règlement de télétravail, en impliquant tous les acteurs concernés (DG/DG f.f., DRH, gestionnaire RH,...) ainsi que le CODIR et les organisations syndicales, et en se basant sur les balises existantes (statuts et règlements). L'avant-projet a ensuite été présenté aux autorités qui ont arrêté un projet. Le projet est ensuite passé en concertation avec la commune. Une fois l'avis du comité de concertation rendu, une négociation a été organisée avec les organisations syndicales. L'autorité a ensuite arrêté un règlement lié au télétravail, annexé au règlement de travail, règlement qui a dû obtenir l'aval de la tutelle.

Jonathan Piret précise que ce règlement de télétravail est soumis à la tutelle spéciale d'approbation, ce qui impose un délai de 30 jours + 15 jours et que le règlement ne peut être mis en œuvre tant que l'on n'a pas reçu l'approbation formelle de la tutelle.

Au CPAS de Namur, la mise en place du télétravail a débuté par une phase exploratoire visant à voir ce qui était mis en place dans d'autres organisations. Sur base de ce benchmarking, un règlement provisoire a été constitué. Il s'est ensuite agi de convaincre, une notion sur laquelle insiste Alain Sorée. En effet, il est essentiel de convaincre à la fois les politiques, les responsables des services et les agents de la plus-value du télétravail. S'en est suivie une phase de test sur le département financier, disposant déjà d'un très bon accès aux ressources puisque beaucoup de documents avaient été digitalisés préalablement. Au départ, 10 collaborateurs étaient intéressés par le télétravail, qui portait sur 1 jour par semaine. Après 6 à 7 mois, la phase de test a pu être évaluée. Les résultats étaient positifs dans le chef des travailleurs, qui se sont sentis responsabilisés et ont pu mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Enfin, il a fallu arrêter le règlement définitif sur base duquel on a pu commencer à élargir le télétravail à d'autres départements. Début 2020, le CPAS comptait 30 télétravailleurs structurels.

QUEL MATÉRIEL PRÉVOIR ?

Le matériel nécessaire à la mise en place du télétravail peut être divisé en trois grandes catégories : l'équipement informatique, l'équipement mobilier et ergonomique et l'équipement téléphonique. Jonathan Piret et Amélie Debroux épinglent : « La mise en œuvre du télétravail n'est pas une opération neutre au niveau budgétaire ! Cela demande de consentir à des investissements en matériel mais également de dégager des ressources et du temps pour le service informatique qui est largement sollicité en la matière ».

1. L'ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE

La première étape est de réaliser l'inventaire du matériel existant en interne. Il s'agit ensuite de déterminer quels agents vont télétravailler et pour quel type de tâche, en vue de dresser la liste du matériel nécessaire. Il faut également sécuriser les accès aux serveurs depuis l'extérieur et évaluer la capacité de la bande passante. A ce stade, il est essentiel de consulter le gestionnaire informatique ainsi que le délégué à la protection des données.

Pratiquement, au CPAS de Bouillon, 8 ordinateurs portables ont été achetés pour les 8 agents concernés par le télétravail. Ces ordinateurs sont à usage uniquement professionnel et il ne s'agit donc pas d'avantage en nature (ATN). Les agents ne sont pas autorisés à utiliser leur propre matériel et chaque portable est personnel. Des clés VPN ont été achetées pour sécuriser les accès et chaque ordinateur a été configuré pour les tâches à effectuer.

Le CPAS de Namur a procédé selon la même logique en achetant 190 ordinateurs portables à usage uniquement professionnel. Grâce à l'achat de licences VM ware horizon, chaque machine a pu être configurée pour ouvrir un espace de travail identique à celui disponible au bureau. Les autres accès ont été verrouillés. La bande passante a dû être augmentée et les serveurs renforcés, compte tenu du nombre important d'agents pouvant bénéficier du télétravail.

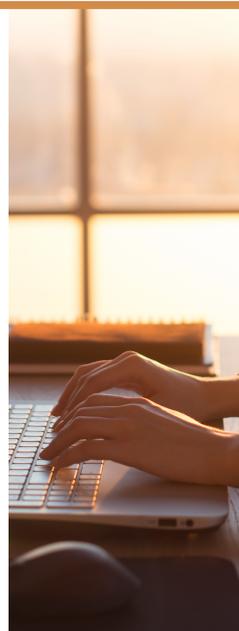
Comme le soulignent Benoît Halleux et Alain Sorée, le coût de la mise en place du télétravail n'est pas négligeable et implique une véritable gestion du matériel, dont il faut prévoir le remplacement tous les 5 à 6 ans !

Retour d'expérience de Jonathan Piret, Directeur Général de la Ville de Jodoigne



14.700 habitants

124 Equivalents temps plein



Jonathan Piret et Amélie Debroux épinglent : « La mise en œuvre du télétravail n'est pas une opération neutre au niveau budgétaire ! Cela demande de consentir à des investissements en matériel mais également de dégager des ressources et du temps pour le service informatique qui est largement sollicité en la matière ».

Amélie Debroux souligne l'importance de la maturité de l'organisation et de ses agents avant d'entamer tout projet de télétravail structurel.

Retour d'expérience d'Amélie Debroux, Directrice Générale de la Ville de Hannut



16.800 habitants
115 Equivalents temps plein



2. L'ÉQUIPEMENT MOBILIER ET ERGONOMIQUE

La mise à disposition d'un bureau, d'une chaise, etc., n'est pas une obligation pour l'employeur, qui devra déterminer dans le règlement s'il y a des investissements financiers à faire en la matière ou non.

Quelle que soit l'option choisie, il est important de se tourner vers le conseiller en prévention pour obtenir des conseils en matière d'ergonomie. Le télétravailleur ayant les mêmes droits que le travailleur, le conseiller en prévention peut se rendre au domicile du télétravailleur, si celui-ci donne son accord.

Le CPAS de Bouillon a fait le choix de ne pas réaliser d'investissement en matière de mobilier. Le conseiller en prévention a été consulté en matière d'ergonomie et des tablettes permettant une bonne inclinaison de l'écran, ainsi que des souris sans fil, ont été mises à disposition des télétravailleurs. De plus, certains équipements peuvent être empruntés à l'administration, par exemple des claviers sans fil.

La CPAS de Namur n'a pas non plus consenti à investir dans du mobilier, mais a mis à disposition des télétravailleurs certains équipements, par exemple des écrans de plus grande taille pour les personnes utilisant certains logiciels métiers entraînant des contraintes. L'accent est mis sur l'importance de disposer de bonnes conditions pour télétravailler, si possible dans un espace dédié.

3. L'ÉQUIPEMENT TÉLÉPHONIQUE

La question de l'équipement téléphonique doit être réfléchi en fonction des tâches demandées en télétravail. Faut-il mettre en place un système de déviation des appels ? Mettre à disposition des portables ? Mettre en place un système de Voice over IP ?...

Au CPAS de Bouillon, les appels sont actuellement déviés sur les lignes téléphoniques privées. L'agent doit fournir un numéro de téléphone sur lequel les appels peuvent être déviés. Faut-il passer à un système de voice over IP ? La réflexion est en cours !

Au CPAS de Namur, la téléphonie a été implémentée via le système VoIP via Skype for business. Les citoyens ne savent pas contacter directement les télétravailleurs, l'objectif étant que les travailleurs sociaux puissent profiter du télétravail pour être au calme, en étant le moins possible dérangés, en vue de réaliser leur travail administratif.

Notons que la question des avantages en nature (ATN) se pose aussi pour les téléphones portables et que cela peut faire l'objet d'un contrôle de la part de l'ONSS !

Pour Alain Sorée, tout le monde n'est pas à l'aise avec les nouvelles technologies (des formations peuvent être mises en œuvre) et tout le monde n'a pas la possibilité d'organiser sa journée de télétravail, et il faut tenir compte de ces données.

Retour d'expérience d'Alain Sorée, Directeur Général du CPAS de Namur



110.000 habitants
835 agents actifs
220 agents concernés par le télétravail



LA DIMENSION HUMAINE : QUELLES FONCTIONS ET QUELS CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ ?

Enfin, il est essentiel de tenir compte des aspects humains dans la mise en place du télétravail structurel. Le télétravail n'est pas fait pour tout le monde ni pour toutes les fonctions. Sur base de la définition du télétravail, chaque administration doit créer des critères objectifs pour déterminer les fonctions éligibles au télétravail structurel. Une bonne communication avec l'ensemble des agents est alors essentielle et les télétravailleurs doivent être accompagnés en vue de déterminer les tâches télétravaillables et de fixer les objectifs.

Il est important de noter que le télétravail n'est pas adapté pour tout le monde et qu'il s'effectue sur base volontaire pour le membre du personnel et pour l'employeur.

A la Ville de Jodoigne, ce sont trois critères qui sont visés pour déterminer qui peut télétravailler régulièrement : des critères applicables à la fonction et aux tâches à effectuer ; des critères relatifs au collaborateur en télétravail (être joignable rapidement par exemple) ; et des critères relatifs au poste de travail. A cet égard, il cite une brochure réalisée par cohezio (https://www.cohenzio.be/sites/default/files/20143_teletravail_ergonomie_v12_fr.pdf) permettant à chaque agent d'avoir des balises pour analyser son poste de travail à la maison. Si la personne est éligible, elle peut alors remplir un formulaire de demande de télétravail.

Au CPAS de Namur, un formulaire a été utilisé pour déterminer les tâches télétravaillables ou pas. Celui-ci posait des questions sur l'environnement de travail à domicile, sur la manière dont l'agent envisage les interactions avec les collègues, sur la personnalité et les compétences de l'agent. Tout le monde n'est pas à l'aise avec les nouvelles technologies (des formations peuvent être mises en œuvre) et tout le monde n'a pas la possibilité d'organiser sa journée de télétravail, et il faut tenir compte de ces données.

Au CPAS de Bouillon, outre les 8 fonctions télétravaillables actuellement, une phase de test a débuté en juillet 2021 pour des fonctions supplémentaires.

Un formulaire a été soumis également aux responsables des services et toutes les fonctions concernées ont été inventoriées.

Dans l'ensemble des administrations, il a été décidé de ne pas comptabiliser les heures supplémentaires en télétravail puisqu'un management par objectifs a été mis en place. Alain Sorée envisage même de supprimer à terme le pointage sur site parce que les deux systèmes sont incompatibles.

TÉLÉTRAVAIL = GRH 2.0 ?

En préambule à la mise en place du télétravail, plusieurs éléments doivent être pris en compte.

Premièrement, il est impératif de déterminer si le télétravail est opportun pour remplir toutes ou certaines missions qui incombent à l'administration.

Le recours au télétravail ne peut se faire que si cette méthode de travail s'avère efficace, voire efficiente, dans le cadre des services que l'administration doit offrir aux citoyens. Il est également important que l'Autorité, qui dispose du pouvoir décisionnel, soit convaincue par le bien-fondé pour l'administration de recourir au télétravail. Il appartient à la Direction de donner à l'Autorité toutes les explications/garanties nécessaires pour lancer les travaux relatifs à la mise en place du télétravail.

Ensuite, il s'agit de réaliser un avant-projet de règlement de télétravail, soit selon une méthode verticale : la Direction soumet à l'Autorité un avant-projet réalisé par ses soins ; soit selon une méthode horizontale : l'ensemble des services susceptibles d'être concernés par le télétravail sont invités à participer à l'élaboration de l'avant-projet.

Dans les deux cas, les organisations syndicales peuvent être consultées avant de soumettre l'avant-projet à l'Autorité. Le projet de règlement de télétravail doit ensuite être concerté au sein du comité de concertation et/ou négocié avec les organisations syndicales.

L'Autorité peut alors arrêter un règlement télétravail qui sera soumis aux Autorités de Tutelle.

LE TÉLÉTRAVAIL, NOUVELLES MANIÈRES DE TRAVAILLER... NOUVELLES OPPORTUNITÉS !

En veillant à :

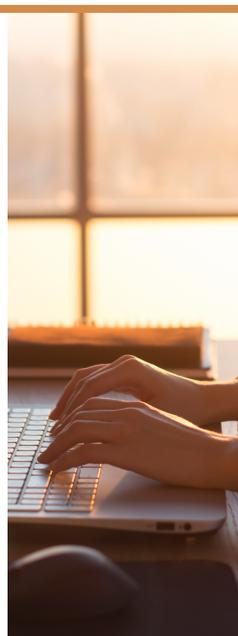
- Informer de manière claire l'ensemble des collaborateurs, qu'ils soient éligibles ou non au télétravail. Le rôle de la direction est aussi de sensibiliser et d'expliquer les nouvelles méthodes de travail.
- Permettre à chacun de comprendre pourquoi certaines fonctions peuvent être télétravaillées et d'autres pas.
- Éviter de stigmatiser les télétravailleurs et les travailleurs qui refusent le télétravail.
- Prévoir un avenant au contrat de travail pour les contractuels et une délibération pour les statutaires.
- Planifier les jours de télétravail.
- Assurer la gestion des horaires de télétravail.
- Assurer la gestion et le suivi des tâches via les objectifs fixés.
- Évaluer : mettre en place des outils périodiques d'évaluation du télétravail. La mission de service public est-elle bien rendue/effectuée par le télétravail ?
- Veiller au bien-être des télétravailleurs : éviter l'isolement ; s'assurer des bonnes conditions matérielles ; maintenir la frontière entre vie privée et professionnelle.

Plusieurs questions des participants ont porté sur la manière de fixer les objectifs, leurs échéances et les manières de les évaluer. Ils ont également interrogé les orateurs sur les manières de responsabiliser les agents mais ces questions seront envisagées dans le cadre de prochains retours d'expérience du même type. Aussi la question du droit à la déconnexion a également été évoquée.

Retour d'expérience de Benoit Halleux, Directeur Général du CPAS de Bouillon



5.500 habitants
80 agents actifs
9 agents concernés par le télétravail



Au CPAS de Bouillon, outre les 8 fonctions télétravaillables actuellement, une phase de test a débuté en juillet 2021 pour des fonctions supplémentaires.

REPORTAGE

EN CONCLUSION : LE TÉLÉTRAVAIL, POUR OU CONTRE ?



A la lecture de ce qui précède, on ne peut que remarquer le nombre de parties prenantes et d'acteurs impliqués dans un projet de mise en œuvre d'un télétravail structurel et il est important, tout au long du projet, d'accompagner, d'expliquer et de mettre en place des espaces de dialogue avec l'ensemble de ces acteurs. Il est également important de convaincre ; c'est pourquoi une partie de la séance a été consacrée aux arguments favorables et défavorables au télétravail.

En effet, les orateurs ont souligné qu'il était important de réaliser une étude d'opportunité du télétravail et ce, qu'on ait pour volonté de le mettre en œuvre ou non. En effet, il s'agit de pouvoir donner des réponses circonstanciées aux citoyens, aux politiques, à son administration ou aux candidats lors d'une épreuve de recrutement justifiant le choix de la mise en œuvre du télétravail ou non.

Aussi, si des arguments contre le télétravail ont été relevés (inefficacité pour certains travailleurs, envahissement de la sphère privée par la sphère professionnelle, risque de détérioration de la cohésion d'équipe), les intervenants ont insisté sur les bénéfices qui peuvent en être tirés, comme un gain d'efficacité et d'efficience, un meilleur équilibre vie privée - vie professionnelle, une plus grande flexibilité notamment dans la gestion des horaires et une amélioration de la mobilité ainsi que de nouvelles possibilités en matière de gestion des espaces de bureau.

LES ARGUMENTS POUR

- Efficacité, efficience : concentration et possibilité de réaliser des tâches plus rapidement ;
- Meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle ;
- Flexibilité pour le télétravail. Possibilité de réaliser toutes les tâches administratives ;
- Gestion des horaires plus flexible ;
- Mobilité et gestion des espaces de bureau ;
- L'absence de télétravail est un « handicap » pour les organisations qui veulent recruter de jeunes talents ;
- Lien avec l'évolution de notre société et l'écologie ;
- Favorise la prise de recul.

LES ARGUMENTS CONTRE

- Inefficacité : travail non-réalisé ou réalisé partiellement (principalement en cas de télétravail COVID, toutes les ressources n'étant alors pas disponibles pour les agents) ;
- La sphère professionnelle envahit la sphère privée ;
- Télétravail = augmentation du nombre d'emails ;
- Néfaste pour la cohésion d'équipe. Le télétravail est assimilé à une « garderie ».

Ce dernier argument a été épinglé par nos orateurs soulignant que le télétravail est néfaste pour la cohésion des équipes si on n'accompagne pas ! Il faut accompagner aussi bien les télétravailleurs que les autres travailleurs, qui ne peuvent pas télétravailler et qui ont refusé de le faire. Il y a un vrai rôle pédagogique à jouer.

Au terme des deux séances, les 51 participants sont ressortis avec les éléments suivants :

- Disposer d'une vue globale de toutes les questions à se poser si vous souhaitez mettre en œuvre un télétravail structurel ;
- Clarifier les étapes de la mise en œuvre du télétravail ;
- Disposer d'arguments pour et contre le télétravail ;
- Disposer de bonnes pratiques ;
- Disposer de personnes de contact ;
- Disposer des éléments de base pour réaliser une analyse SWOT pour votre organisation.



Intéressé par la question de la mise en œuvre du télétravail structurel dans votre organisation ? retrouvez toute une série de ressources à votre disposition sur le Bureau RH (<http://crf.wallonie.be/bureau-rh-1.html>).

Etude d'opportunité



Réalisez une étude d'opportunité du télétravail...

--> si vous voulez mettre en œuvre le télétravail

--> si vous ne voulez pas mettre en œuvre le télétravail

Pourquoi?

Pour donner des réponses circonstanciées :

- aux citoyens,
- aux politiques,
- à votre administration,
- aux candidats lors d'une épreuve de recrutement,
- ...

Au CPAS de Namur, la mise en place du télétravail a débuté par une phase exploratoire visant à voir ce qui était mis en place dans d'autres organisations.

TESTÉ POUR VOUS

UN TABLEAU BLANC COLLABORATIF : PADLET



Star incontestée dans le milieu de la formation et de l'e-learning, nous vous proposons une exploration de l'outil Padlet, un outil collaboratif destiné à créer et partager des tableaux blancs virtuels. Un outil dont les usages sont infinis et qui peut s'avérer utile non seulement pour les formateurs mais également comme outil au service de la collaboration, de l'intelligence collective et de la formation interne.

PADLET EST UN MUR VIRTUEL...

Padlet est une application en ligne qui propose la création de “murs” ou de tableaux virtuels regroupant des images, du texte, des sons, des liens internet et des vidéos sous la forme d’étiquettes appelées « posts ».

Créé par une société californienne en 2013, ce freemium peut être utilisé en solo mais sa plus-value réside dans son utilisation collaborative qui permet de faire le lien entre

formateurs et apprenants. Cet outil, disponible en ligne, peut être consulté à tout moment pour peu que vous disposiez d’une connexion à Internet. Il peut être consulté depuis un ordinateur, une tablette ou un smartphone.

Paramétrable à souhait, chaque mur peut contenir autant de notes que vous le souhaitez et possède une URL unique (modifiable) que vous allez pouvoir partager par mail ou sur les réseaux sociaux.

PARAMÉTRABLE...

Vous pouvez gérer différents murs, changer l’image de fond, les polices, choisir différentes présentations de post-it, des couleurs de post-it, partager votre mur, le rendre accessible uniquement à certaines personnes, choisir de modérer les publications, etc.

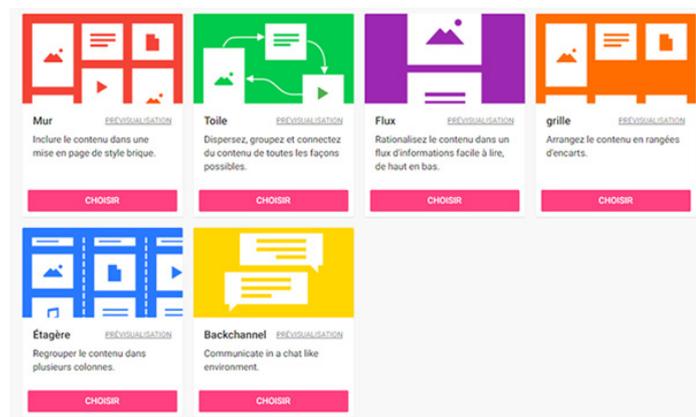
Ergonomique et très facile à prendre en main, Padlet peut être utilisé pour la gestion de projet, la gestion de données documentaires, le travail collaboratif et comme espace de formation ; et bien plus encore !

COMPOSÉ DE POST-ITS ENRICHIS...

Chaque post créé sur Padlet peut être enrichi avec des contenus multimédias, que ce soit des vidéos, des fichiers audios ou des fichiers texte. On peut donc utiliser Padlet pour stocker une base de données de documents

de référence afin de diffuser et de partager des textes, images, enregistrements audio, captures d’écran, pages internet, podcasts, vidéos, mais également des dessins faits à main levée.

AVEC DES STRUCTURES À DISPOSITION...



Chaque type d’organisation proposée ci-dessus correspond à un besoin qu’il vous convient de définir en fonction de vos objectifs. A titre d’exemple, si votre objectif est de diffuser de l’information, utilisez votre padlet en mode étagère et servez-vous-en comme fil rouge pour illustrer une progression dans l’apprentissage.

Si votre objectif est de favoriser la collaboration et l’interaction entre vos apprenants, vous pouvez inviter plusieurs personnes à collaborer et voir instantanément l’activité des collaborateurs sur votre mur.

Les padlets peuvent se présenter sous différentes formes. Le mur est la présentation « classique » mais il existe aussi des toiles (qui permettent de créer des cartes conceptuelles et autres mindmaps), des flux (dans lesquelles les publications s’enchaînent linéairement) et aussi des étagères (avec la possibilité de structurer son padlet en colonnes, de la même manière que Trello) (<https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-magazine-19/page/42-43>)

 **Pour en savoir plus : consultez l’excellent tutoriel introductif réalisé par Technofutur TIC qui vous permettra de vous créer une étagère Padlet : <https://www.youtube.com/watch?v=P89GTWA-Kos>**

DOTÉ D'UN ESPACE SÉCURISÉ

Il est possible de définir les conditions d'accès à votre padlet. En vous inscrivant sur le site, vous allez pouvoir gérer les autorisations données aux utilisateurs et visiteurs de votre mur. Vous pourrez ainsi décider de ne permettre que la consultation du mur sans autoriser les modifications. Mais vous pouvez aussi permettre à tout un chacun d'enrichir le tableau.

En consultation, l'apprenant clique sur le lien et accède à une bibliothèque de ressources qu'il peut consulter mais ne peut modifier.

En modification, les apprenants peuvent eux-mêmes créer des post-its, interagir et créer du contenu sur le padlet.

Par ailleurs, le padlet peut être public et consultable par toute personne intéressée (attention dans ce cas au RGPD) ou il peut être privé et non référencé.



Pour en savoir plus : consultez le tutoriel introductif réalisé par Technofutur TIC qui vous permettra de comprendre comment partager votre padlet et le sécuriser : <https://www.youtube.com/watch?v=tltapHAutE4&t=235s>

LES DIFFÉRENTS USAGES DE PADLET

Comme nous le rappellent régulièrement nos deux Singes de Rendez-vous en Terre Digitale, pensez à l'usage avant de penser à l'outil ! Explorons donc ensemble les usages de cet outil.

EN PÉDAGOGIE

L'usage initial de Padlet est avant tout pédagogique. Il peut s'utiliser à distance, en présence, en synchrone et en asynchrone. Les possibilités sont infinies. Padlet peut être utilisé comme espace de stockage pour l'ensemble des contenus liés à une formation. Dans ce cas, et utilisé en mode consultation, l'outil peut servir de trame et de fil rouge pour une formation.

Le Padlet sert alors d'espace sur lequel le formateur stocke l'ensemble de ses ressources de formation et y adjoint également des ressources additionnelles. C'est un des usages proposés par Olivier Bernaert et Clément Cahagne dans leur podcast sur le sujet (Rendez-vous en terre digitale, épisode 7, <https://podcast.ausha.co/rendez-vous-en-terre-digitale/episode-7-padlet>). Les deux compères soulignent également que "cela permet aux apprenants de revivre la formation après la formation".

Padlet peut également être utilisé dans une dynamique de travail collaboratif, en réalisant des travaux de groupes, et c'est sur cet espace que le formateur récupère toutes les productions des apprenants.

Vous voulez créer un Wiki ou un espace de questions et de commentaires par rapport à une formation, Padlet est également idéal pour cet objectif.

Enfin, Padlet peut s'avérer utile pour ludifier vos formations. Au Conseil régional de la Formation, nous l'avons par exemple utilisé en mode collaboratif pour réaliser une présentation de chacun des participants à la seconde promotion du module Start RH.

Quelques jours avant le lancement du module, nous avons demandé à nos participants de se présenter, d'en dire un peu plus sur eux, leurs parcours professionnels, leur personnalité, de poster une photo, un lien, etc. De cette manière, le premier jour de la formation, tout le monde se connaissait déjà un petit peu. Par la suite, cela nous a servi tout au long du parcours comme trombinoscope.

Bref, les possibilités pédagogiques ne manquent pas :

- Classe inversée
- Activités de co-création numérique autour d'un thème
- Communication et accompagnement d'un groupe
- Réalisation d'un mur personnalisé pour synthétiser un sujet
- Blog pour la classe
-

EN GESTION DE PROJET

Padlet peut aussi s'appliquer à une démarche de gestion de projet collaborative. Cela permet par exemple de créer en groupe un document multimédia qui peut intégrer des vidéos, photos, différents fichiers. Dans ce contexte, l'outil facilite les échanges et la réflexivité en laissant en un seul lieu facile d'accès des ressources qui peuvent être complétées par tous.

AU SERVICE DES ORGANISATIONS APPRENANTES

Le partage de connaissances et le cross-skilling (plus de détails ici: https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-18_version-impression/page/8-9) est un enjeu capital de nos organisations... et Padlet peut s'avérer pertinent.

Imaginez-vous disposer d'une bibliothèque digitale, d'un outil en ligne pour héberger des contenus de formation interne ou l'ensemble des supports avec lesquels les agents reviennent de formation ; voilà un usage pertinent au service des ressources humaines, de la mise à jour et du développement des compétences collectives !



OBJECTIF

Post-its virtuels ; mur blanc collaboratif.



ERGONOMIE ET FACILITÉ

Une plateforme intuitive qui peut être utilisée sans formation préalable. La prise en main est immédiate.



PUBLIC

Coach, RH, manager, gestionnaire de projet, formateurs, enseignants etc.

LES PLUS

- Contenus stockés par la plateforme/contenus sous forme de lien
- Blog avec des astuces et des conseils d'utilisation
- Des modèles à votre disposition
- Gratuit

LES MOINS

- Version gratuite limitée. *En version gratuite, le nombre de padlet est limité*
- Ecritures peu variées
- Difficulté de lecture lorsque le padlet est trop grand
- Les post-its peuvent se superposer et cela nuit à la visibilité

UNE APPLICATION GRATUITE MAIS ENCORE

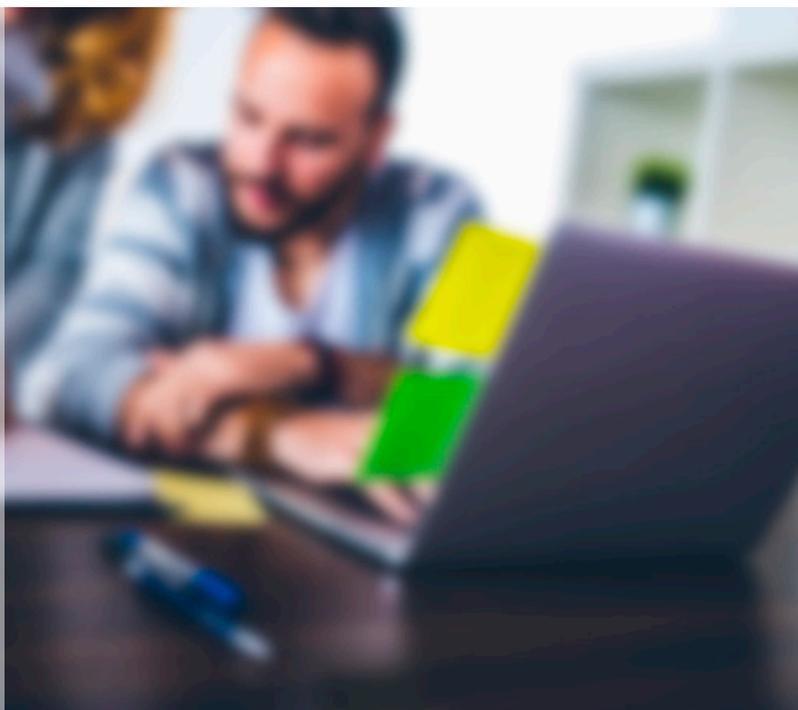
- Freemium
- Intuitive
- Nombreux tutoriels disponibles gratuitement sur You Tube, notamment ceux de Technofutur TIC sur sa chaine EDULab TV, <https://www.youtube.com/watch?v=P89GTwA-Kos>

UNE CONNAISSANCE DE CET OUTIL PERMET DE

- Gérer notamment des bases de données de ressources
- Stocker
- Collaborer
- Gamifier et ludifier
- Visualiser de manière rapide un projet/une formation et ses étapes
- Partager

- <https://profpower.livrescolaire.fr/utiliser-padlet-en-classe/>
- <https://edu-lab.be/padlet/>
- <https://www.formaform.be/on-a-teste-pour-vous-padlet-un-outil-collaboratif-en-ligne-pour-creer-et-partager-des-murs-virtuels/>
- <https://outilstice.com/2013/02/padlet-un-tableau-blanc-virtuel-pour-la-classe/>

SOURCES



RESPONSABLE DE LA D.O.3. SOCIALE

que (Gestion immobilière)
TRAVAUX LOURDS AUX ESPACES VERTS

ADMINISTRATION À LA PISCINE COMMUNALE

maître de classiers - urbanisme

QUALIFIÉ - TECHNICIEN PISCINE

maître de classiers - Carte de Vie

RESPONSABLE DES SERVICES LOGISTIQUES DE LA MR/MRS

ÉMPLÉ D'ADMINISTRATION D6 AUX AFFAIRES ÉCONOMIQUES

FIRMIER EN CHEF

IER POLYVALENT - QUALIFICATION CHAUFFEUR

VEILLANT DE CHANTIER

IER QUALIFIÉ EN PARCS ET JARDINS

bureau administratif

service du service technique

EUR COMMERCIAL

État-Civil/Population

EUR FINANCIER

tant social

IGNANTE

ANTONNIER

ÉD4 - MENUISIER (BÂTIMENTS)

MATEUR

omptable au Service social

PROVÉ(E) D'ADMINISTRATION - SURVEILLANT(E) DE BASSIN

gent d'accueil (DGA) D1

DUCEUR SERVICES SOCIAUX

gent constatateur - service Environnement

CONSEILLER(E) EN LOGEMENT

Gestionnaire des salaires

OUVRIER POLYVALENT - BÂTIMENT

Gestionnaire du temps de travail

C1 Batiment

BIBLIOTHÉCAIRE GRADUÉE

OUVRIER QUALIFIÉ EN MÉCANIQUE

OUVRIER POLYVALENT - MAGASIN

OUVRIER QUALIFIÉ D2 - CHAUFFEUR POIDS LOURDS

Employée d'administration D2 -

Accueillant(e) extrascolaire mis(e) à disposition

RESPONSABLE DE LA D.T.2. FINANCES

Chef de service du Service Appui et GRH

CONSEILLER EN AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET URBANISME (CATU)
Chef de bureau administratif A1 - Conseiller en communication et relations publiques (adapté au DG)

Accompagnateur de vie

EMPLOYÉ D'ADMINISTRATION / ÉTAT CIVIL - POPULATION

AGENT TECHNIQUE - TRAVAUX

OUVRIER POLYVALENT - VOIRIE

OUVRIER POLYVALENT - QUALIFICATION ÉLECTRICIEN

Aide-cuisinier

SURVEILLANT-GESTIONNAIRE D'INFRASTRUCTURES COMMUNALES

AGENT ADMINISTRATIF

EMPLOYÉ D'ADMINISTRATION

EMPLOYÉ D'ADMINISTRATION

Brigadier au service

la gestion du domaine

cellule en charge de

Chef de service ét

AGENT TEC

CHAUFFEUR

CONSEILLER

TECHNICIEN

MONITEUR

BRIGADIER

ANIMATEUR

OUVRIER QUALIFIÉ

OUVRIER QUALIFIÉ

OUVRIER QUALIFIÉ

OUVRIER QUALIFIÉ

DIR

ANIMATEUR

MANUEUVRIER

DIRE

Er

Ch

MANUEUVRIER

Directeur du départ

OUVRIER POLYVALENT

CHEF DE SE

Aide-soign

Chef de serv

DÉLÉGUÉ À LA PR

Chef de division

CHEF DE SERVICE BIE

TRAVAILLEUR SOCIAL - MAISON DE REPOS

OUVRIER POLYVALENT - QUALIFICATION HORTICULTURE

EMPLOYÉ(E) D'ADMINISTRATION D6 AU PATRIMOINE

DIRECTEUR D'AFI

EMPLOYÉ(E) D'ADMINISTRATION - SURVEILLANT(E) DE BASSIN

gent d'accueil (DGA) D1

DUCEUR SERVICES SOCIAUX

gent constatateur - service Environnement

CONSEILLER(E) EN LOGEMENT

Gestionnaire des salaires

OUVRIER POLYVALENT - BÂTIMENT

Gestionnaire du temps de travail

C1 Batiment

BIBLIOTHÉCAIRE GRADUÉE

OUVRIER QUALIFIÉ EN MÉCANIQUE

OUVRIER POLYVALENT - MAGASIN

OUVRIER QUALIFIÉ D2 - CHAUFFEUR POIDS LOURDS

Employée d'administration D2 -

Accueillant(e) extrascolaire mis(e) à disposition

RESPONSABLE DE LA D.T.2. FINANCES

Chef de service du Service Appui et GRH

MINISTRATEUR RESEAU / TECHNICIEN EN INFO

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

É(E) D'ADMINISTRATION D6 AU SERVICE POPULATION-ÉTRANGERS - RÉFÉRENT JURIDIQUE

MAGASINIER DOSSIER MÉCANICIEN D4 Chef de service marchés publics
 Fossoyeur Gestionnaire de stock
 BRIGADIER AUX CELLULES EN CHARGE DE LA SALUBRITÉ PUBLIQUE ET DU PRÊT DE MATÉRIEL
 Assistant(e) de Direction d'établissement scolaire
 STRATION - MÉDIATHÈQUE COMMUNALE, SECTION AUDIO-VISUELLE
 ISTRATION / AGENT D'ACCUEIL ET ORGANISATEUR D'ÉVÉNEMENTS
 en charge de la gestion des véhicules
 at-civil / population
 CHNIQUE D7 FINAL
 UR TAXI SOCIAL-PMR
 EN PRÉVENTION / PLANIFICATION
 IEN(NE) DE SURFACE
 R DE CAMPS DE VACANCES.
 ER/ÉQUIPE DE NETTOYAGE
 ATEUR TOURISTIQUE QUALIFIÉ D2 - MAÇON (VOIRIE)
 QUALIFIÉ D2 EN HORTICULTURE
 QUALIFIÉ EN MAÇONNERIE
 ECTEUR DUNE MAISON DE REPOS
 imateur en bibliothèque
 INTENTIONNAIRE (MAGASIN, CORVÉES ET PLACIER)
 DOMHEL - DIRECTEUR (AS)
 CTEUR GÉNÉRAL ADJOINT COMMUN
 gothérapeute
 ef de service Animation
 E POUR TRAVAUX LOUDS À LA PROPRIÉTÉ PUBLIQUE
 tement Enfance-Petite Enfance
 YVALENT - PROPRIÉTAIRE
 RVICE ADMINISTRATIF
 nante en MR-MRS
 ice technique IDESS
 PROTECTION DES DONNÉES
 épartement des affaires citoyennes
 metière
 érique (E.P.N.)
 IMOBILIÈRE)
 RÉFÉRENT JURIDIQUE À L'ÉTAT CIVIL
 nces/Recettes
 DISPOSITION DU CENTRE CULTUREL - RÉGISTRATION
 urcas humaines - Responsabilité
 LIOTHCAIRE DIRIGEANT
 RMATIQUE
 Agent PC
 Chef de service du persor

LES OUTILS DU CRF EN CHIFFRES



Toutes les infos sur l'application en suivant ce lien : https://crf.wallonie.be/doc.php?rub_id=8&doc_id=390&site=1&lg=1

Vous souhaitez vous aussi avoir accès à l'outil? Inscrivez-vous à un coaching pour que nous puissions vous délivrer vos accès: <https://evenements.crf.wallonie.be/coaching-vos-descriptions-de-fonction-par-o-commencer.html>

SCILLUS

C'est plus de 200 descriptions de fonctions partagées

LU POUR VOUS

DES RÉSULTATS EXTRAORDINAIRES À PARTIR D'UNE CHOSE ESSENTIELLE: THE ONE THING

THE ONE THING

THE SURPRISINGLY
SIMPLE TRUTH BEHIND
EXTRAORDINARY
RESULTS
GARY KELLER
WITH JAY PAPASAN

Quel est votre but à long terme ? Votre objectif essentiel ? Est-ce que vous nourrissez ce but chaque jour ?

Voilà les questions épinglées par Gary Keller dans son ouvrage «The One Thing» que nous avons déjà abordé dans un précédent webzine (https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-17_version-finale-impression/page/44-45)

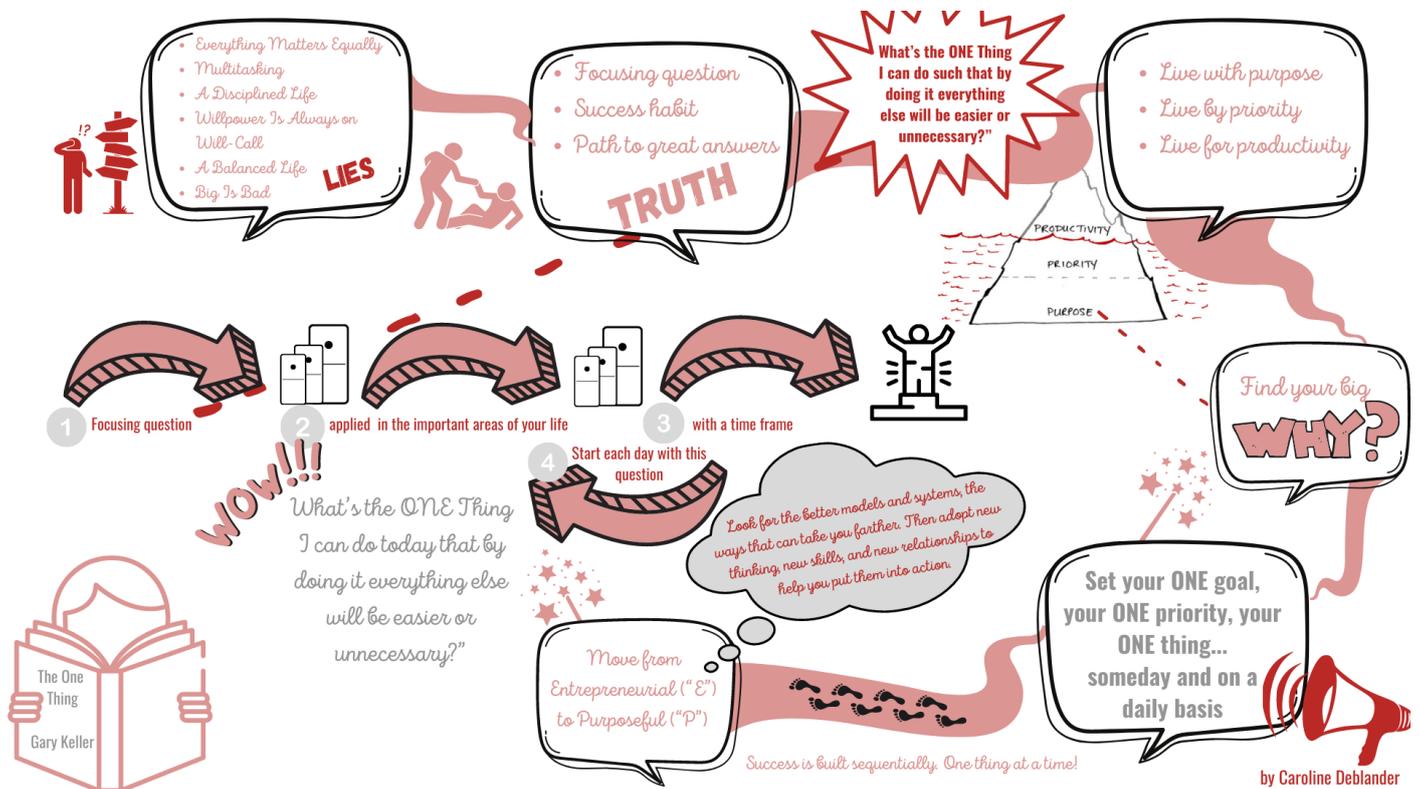
Dans un précédent CRFINFO, nous vous parlions de l'ouvrage de Gary Keller The One Thing. Ce lu pour vous portait sur les mensonges qui nous empêchent d'atteindre nos objectifs ; ici, nous abordons les vérités et les éléments essentiels pour atteindre des résultats extraordinaires.

LA QUESTION À SE POSER...

La question fondamentale à se poser est selon l'auteur « quelle est la chose essentielle que je puisse faire et qui rende tout le reste plus facile ou inutile ? Cette question renvoie à deux notions : une question macro qui s'apparente à trouver sa boussole, son but dans la vie et qui consiste à trouver la direction que l'on veut donner à sa vie.

L'autre liée à ce que l'on peut faire chaque jour pour y parvenir ; autrement dit les actions quotidiennes qui y conduisent. Alors posez-vous la question suivante : comment voudriez-vous que l'on se souvienne de vous après votre mort ? Que voulez-vous donner aux autres ? A votre communauté ?

Keller G. 2012. The One Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results.



CONJUGUER OBJECTIF, PRIORITÉ ET PRODUCTIVITÉ

Selon l'auteur, la productivité est la face émergée de l'iceberg mais cela repose sur une réflexion beaucoup plus profonde.

Selon Gary Keller, les personnes les plus productives commencent par travailler sur leur but, leur objectif et celui-ci devient par la suite un compas. Leur objectif est la force qui les guide pour déterminer les priorités qui guident leurs actions.

Il conclut en affirmant que les personnes les plus productives sont les personnes qui sont poussées par des forces "invisibles" ou "immergées" que sont leur but et leurs priorités.

VISUALISER LE PROCESSUS ET NON LE RÉSULTAT

De nombreuses recherches ont montré que la visualisation était une des clés pour atteindre ses objectifs plus facilement ; au-delà de ce conseil, l'auteur insiste sur le fait de visualiser avant tout le processus, les étapes par lesquelles il est important de passer plutôt que le résultat. Il s'agit de diviser un objectif important en petites étapes et de pratiquer la politique des petits pas ; cela aiderait à penser de manière stratégique.

ÉCRIREZ VOS OBJECTIFS

Gary Keller propose d'écrire et de consigner par écrit ses objectifs. Cela augmenterait les chances d'atteindre ses résultats de 39,5%.

RECHERCHEZ L'AMÉLIORATION CONTINUE

Pour apprendre, évoluer et s'améliorer, l'auteur propose de sans cesse rechercher après des modèles, des systèmes, des manières de fonctionner qui pourraient vous amener plus loin dans votre réflexion et dans l'atteinte de vos objectifs. Pour cela, il propose de s'inspirer de ces modèles et de les mettre en application dans son propre quotidien.

LU POUR VOUS

COMMENT PRENDRE DES
DÉCISIONS RATIONNELLES ET
ÉCLAIRÉES ?



Comment prendre des décisions rationnelles et éclairées ? Il semblerait que la réponse à cette question repose sur une bonne compréhension de nos biais comportementaux dénoncés par Dan Ariely. Ce professeur de psychologie et d'économie comportementale de l'Université de Duke nous montre, au travers de son ouvrage, à quel point nous sommes prévisibles et irrationnels.

Truffé d'exemples et de mises en situation, cet ouvrage nous fait découvrir les biais cognitifs que sont le herding (1), le self herding par exemple, avec des expériences scientifiques à la clé. Amusant, éclairant et agréable à lire, ce livre délivre des clés de psychologie sociale pour tous.

UN CONSEIL

Dans chacune de vos actions, essayez de remettre en question vos comportements répétitifs.

De même, faites bien attention à une première décision prise dans un domaine qui risque d'en entraîner de nombreuses autres (nourriture, vêtements, etc.). On a bien souvent l'impression qu'il s'agit d'un choix anodin, mais, en réalité, ses effets peuvent se faire sentir pendant des années. Dès lors, on comprend à quel point cette première décision est cruciale, et qu'elle mérite la plus grande attention.

Il conclut : «quand vous aurez compris à quel point votre irrationalité est prévisible, vous aurez fait le premier pas vers de meilleures prises de décision, le premier pas vers des changements salutaires.»

UNE MISE EN SITUATION

Imaginez que je vous donne à choisir entre un bon d'achat gratuit de 10\$ sur le site Amazon, et un bon de 20\$ cédé pour 7\$. Répondez vite : lequel prenez-vous ?

«Si vous dites : « le bon d'achat gratuit », vous rejoignez la majorité des personnes que mes collaboratrices et moi-même avons interrogées dans un centre commercial de Boston. Mais regardez-y de plus près : un bon d'achat de 20\$ vendu 7\$ dégage un bénéfice de 13\$. Soit 3 de plus que le bon gratuit. Le comportement irrationnel a encore frappé.»

Comme le montre Dan Ariely (C'est (vraiment ?) moi qui décide), à lui seul, le mot « gratuit » déclenche en nous une réaction émotionnelle si forte que nous affectons à l'article concerné davantage de valeur qu'il n'en a. Pour quelle raison ? Parce que l'être humain a une peur intrinsèque de la perte.

Et que le charme réel de la gratuité est lié à cette crainte. En choisissant un produit gratuit, on n'a visiblement rien à perdre. En revanche, si l'on s'intéresse à un article payant, alors là, oui, on risque de prendre une mauvaise décision – et de se retrouver perdant.

(1) Le herding désigne notre propension à imiter la foule au lieu de faire confiance à son propre jugement.

VUS POUR VOUS

COMMENT NOTRE CERVEAU CRÉE-T-IL DE LA VALEUR ?



Au travers de cette conférence dispensée avec humour et décontraction par Guillaume Attias, expert en neurosciences appliquées aux prises de décision, la question suivante est posée : “Qu'est-ce qui donne de la force à une idée ? Qu'est-ce qui fait qu'une idée a la capacité de déclencher une action ?

En réalité, la force d'une idée ne dépend pas de sa logique ou de sa rationalité ! Bien au contraire. La force d'une idée dépend de son potentiel à déclencher en nous la DOSE... la dose ? Un acronyme qui désigne 4 neurotransmetteurs que sont la dopamine, l'ocytocine, la sérotonine et l'endorphine.

Intégrer une bonne dose de DOSE dans vos idées, c'est donner de la valeur à celles-ci pour le système de perception du cerveau... C'est donc vous assurer que vos idées se répandent auprès du plus grand nombre et que cela déclenche une capacité d'action.

Pour en savoir plus :

<https://www.youtube.com/watch?v=8M1xCLBw>

MOOC
—GdP—

Vous souhaitez développer vos compétences en gestion de projet tout en restant confortablement assis dans votre fauteuil ? Alors, le MOOC Gestion de Projet proposé par Rémi Bachelet pourrait vous intéresser !

Inauguré en janvier 2013 et ouvert à tous, le MOOC GDP est la première formation en ligne certifiante en France. Régulièrement mise à jour et actualisée, elle en est actuellement à sa 19ème version.

Organisé autour de 2 sessions par an, vous découvrirez non seulement les éléments fondamentaux de la gestion et du management de projet, en plus de la question de la gestion des risques. A noter également un module de spécialisation sur la gestion des crises.

LES ACTIONS DU CRF

CRF INFO : DÉJÀ 20 NUMÉROS

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
DOSSIER : LA PERFORMANCE DANS LES ADMINISTRATIONS

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
DOSSIER : LA CONDUITE DU CHANGEMENT

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
MAISON RH DOSSIER : CONSTRUISEZ VOTRE MAISON RH

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
DOSSIER : ABSENTÉISME ET MOTIVATION

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
DOSSIER : TRANSFÉRER LES CONNAISSANCES

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
DOSSIER : DÉNICHEZ VOS FUTURS TALENTS !

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
DOSSIER : NE DITES PLUS CHEF, MAIS COACH !

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
LE BUREAU RH : VOTRE PORTAL POUR UNE COHÉRENCE RH !

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
DOSSIER : MA STRATÉGIE RH

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
CONTINUEZ POUR ÉVOLUER DANS SA CARRIÈRE : LE PRINCIPE DU « 80/20 »

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
LA FORMATION EN ALTERNANCE POUR LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
MOTIVER VOS AGENTS

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
LA BIENVEILLANCE

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
APPRENDRE AVEC LES OUTILS NUMÉRIQUES

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
À LA RENCONTRE DES CENTRES DE COMPÉTENCE

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
SKILLS GÉRER UN PROJET ET MANAGER À DISTANCE

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
START RH : DÉCOUVRIR LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE, LA RH ET DÉVELOPPER SON MANAGEMENT

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
L'IMPACT DU DIGITAL SUR LES MÉTIERS ET SUR LES ORGANISATIONS

CRF COMPAS INFO MAGAZINE
LE MINIMALISME DIGITAL

CRF INFO COMPAS MAGAZINE
20^{ÈME} NUMÉRO DÉCOUVREZ LE 20^{ÈME} NUMÉRO (DÉJÀ) DU CRF INFO !

Tous les numéros disponibles sur le site <https://crf.wallonie.be/compasinfo>



**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2022**