

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



MOTIVER VOS AGENTS

ENTRETIEN

La mobilisation ? Une perspective complémentaire à la motivation

FOCUS

L'empowerment

FICHE PRATIQUE

Vous avez dit télétravail ?

start
RH

Le programme d'accompagnement des nouveaux DG et DRH de la fonction publique locale et provinciale

Au cours des différents coachings et séances d'échange, vous découvrirez l'ensemble des éléments qui font les spécificités de notre fonction publique locale (au travers d'une maîtrise approfondie des Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale et du Pacte pour une fonction publique solide et solidaire notamment).

Destiné aux DG et DRH en fonction depuis maximum trois ans, ce module est conçu par le CRF et mené en partenariat avec l'UVCW, l'APW, le SPW Intérieur et Action sociale et le CNFPT.

crf.wallonie.be/start-rh

L'appel à
participation pour
la promotion 2019
-2020 est ouvert.
Découvrez toutes les
infos sur : <http://crf.wallonie.be/start-rh.html>



DOSSIER
MOTIVEZ VOS AGENTS (PAGE 14)



IN SITU
FICHE PRATIQUE : VOUS AVEZ DIT TÉLÉTRAVAIL ?
(PAGE 40)



IN SITU
LA DESCRIPTION DE FONCTION DE
MANUTENTIONNAIRE (PAGE 44)

SOMMAIRE

10 ENTRETIEN

Le point de vue de nos experts

Rencontre avec les Professeurs québécois Gilles Simard et Michel Tremblay qui nous éclairent sur la mobilisation

14 DOSSIER

Une thématique approfondie

- 16 Les grands modèles de la motivation au travail
- 24 La (dé)motivation dans le secteur public
- 37 La motivation au travers de la méthode Scillus

40 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain

40 FICHE PRATIQUE

Vous avez dit télétravail ? (Michel Ajzen, assistant d'enseignement et de recherche à l'Ecole des Sciences du Travail de l'UCLouvain)

44 DESCRIPTION DE FONCTION

La description de fonction de manutentionnaire

46 À LA LOUPE

Les petits "plus" épinglés pour vous

46 LU POUR VOUS

- 46 Manager à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle
- 47 La qualité de vie au travail

48 LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

NUMÉRO 12

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



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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

COMITÉ DE RÉDACTION

Michel AMIEL, Angelo ANTOLE, Alain BRAUN, Michel DEVIÈRE, Pierre-Yves MAYSTADT.

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Céline DONIS, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Michel Ajzen ; Nathalie ALVAREZ, Directrice générale de la commune de Floreffe ; Véronique BLONDELLE, Directrice générale de la commune de Lessines ; Gilles CUSTERS, Directeur général de la Commune de Pont-à-Celles ; Stéphanie DENIS, Chef de bureau à la commune de Floreffe ; Gaëlle FISCHER, Directrice générale de la Commune de Thimister-Clermont ; Pauline GILLAIN, Attachée juriste au Service public de Wallonie, intérieur et action sociale, Direction de l'Intégration des personnes d'origine étrangère et de l'Égalité des chances ; Crystel LAMBERT, Chef de bureau administratif au CPAS de HUY ; Étienne LEROY, Directeur général du CPAS d'Ohey ; Julie MARECHAL, Directrice des Ressources Humaines de la commune de Châtelet ; Gilles SIMARD, Professeur titulaire au Département d'organisation et ressources humaines, Université de Québec à Montréal ; Michel TREMBLAY, Professeur titulaire à HEC Montréal et titulaire de la Chaire en mobilisation des personnes, des groupes et des organisations.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

Istock.

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



Après un début d'année 2019 marqué par le deuil pour le Conseil régional de la Formation, notre travail d'accompagnement et de mise à disposition d'outils RH se poursuit.

C'est en mémoire de Pascal Hoyaux, un Président du CRF dynamique, impliqué et passionné, une personne immensément courageuse et obstinée à accomplir ses missions, qui n'a jamais manqué de petites attentions à l'égard de l'équipe du CRF et d'une reconnaissance quant à l'implication de chacun, que nous entendons développer la question de la motivation dans ce nouveau webzine.

Motiver... quel mot banal et sur lequel les écrits, qu'ils soient scientifiques ou non, foisonnent...
Un concept aussi, tellement familier et naturel qu'il est difficile à saisir...

Mais également, une problématique RH sans cesse à l'agenda dans nos pouvoirs locaux.

Par définition plurielle et cyclique, nous avons tenté dans ce dossier de faire toute la lumière sur la motivation au travers d'une démarche à la fois théorique et pragmatique, en lien direct avec les pratiques de notre terrain (investiguées au travers notamment d'une enquête en ligne).

Dans un premier article, nous épinglons une série de concepts et théories qui sont pertinents et utiles au regard de la littérature scientifique foisonnante sur le sujet.

Ensuite, nous abordons la (dé)motivation dans le secteur public. Nous découvrons que le secteur public dispose de leviers de motivation à part entière et nous poncturons cette partie d'exemples pratiques glanés auprès de DG et DRH wallons dans le cadre d'une enquête réalisée sur le sujet au mois d'avril 2019. Aussi, nous revenons sur certaines bonnes pratiques épinglées dans le cadre de notre atelier post-it et chapeaux de Bono organisé le 7 juin 2018.

Pour terminer ce dossier, nous développons une approche plus pragmatique au travers de la méthode Scillus pour vous expliquer comment la méthode permet de sonder la motivation et, in fine, comment elle permet de la favoriser.

PASCAL HOYAUX

PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

« C'est en mémoire de Pascal Hoyaux, un Président du CRF dynamique, impliqué et passionné, une personne immensément courageuse et obstinée à accomplir ses missions, qui n'a jamais manqué de petites attentions à l'égard de l'équipe du CRF et d'une reconnaissance quant à l'implication de chacun, que nous entendons développer la question de la motivation dans ce nouveau webzine. »

L'ART DU PITCH POUR CONVAINCRE

Auriez-vous envie de vous inspirer des plus grands scénaristes hollywoodiens pour communiquer? Que vous soyez sensible aux talents de Woody Allen ou de Martin Scorsese, ces cinéastes peuvent vous inspirer pour convaincre et persuader en seulement quelques minutes.

QU'EST-CE QU'UN PITCH ?

Un « pitch » est une courte synthèse d'un projet ou d'une idée, une présentation d'une start-up en cours de création, d'un nouveau produit, d'un nouveau service ou encore un argumentaire devant tenir dans un laps de temps ou un paragraphe extrêmement réduit (1).

UNE PRATIQUE INSPIRÉE D'HOLLYWOOD

Lorsque les scénaristes hollywoodiens exposent leurs idées de film, les producteurs sont généralement à l'écoute d'une « logline » (2) : une ou deux phrases qui expliquent en quoi consiste le film (3).

Une logline doit être facile à dire et facile à retenir et peut s'illustrer dans des domaines très variés.

Steve Jobs est un génie du genre si on se réfère à sa manière de communiquer. En 2001, l'iPod permettait de transporter « 1 000 chansons dans sa poche ». En 2008, le MacBook Air était « le portable le plus fin du monde ». Une stratégie commerciale payante si l'on se réfère au succès de la marque.

S'il n'y a pas de logline ou si celui-ci est mauvais, il n'y a pas de vente. Adapté à la communication interne, on peut en inférer que, sans logline accrocheur, le public et les agents ne sont pas convaincus et n'adhèrent pas forcément aux propos des dirigeants.

PAS ENCORE CONVAINCU ! POURQUOI PITCHER ?

Il est moins simple qu'il n'y paraît de décrire en seulement quelques phrases ou quelques minutes un projet qui nous tient à cœur et sur lequel on travaille depuis des semaines, voire des mois. Pourtant, c'est une étape qui peut s'avérer fort utile et constructive.

En effet, la première chose à savoir est que pitcher oblige à prendre un certain recul par rapport au projet. En effet, vous allez devoir avant tout (4) :

- sortir la tête du guidon,
- expliquer clairement et succinctement le pourquoi du comment du projet qui vous anime,
- délivrer les informations essentielles,
- accrocher votre auditoire,
- rassurer vos interlocuteurs,
- faire passer le bon message,
- conclure positivement.

PETITE MISE EN PRATIQUE

Entrenez-vous et identifiez la chose que vous voulez que votre assistance retienne. Spécifiez le problème que vous rencontrez, résolvez-le et racontez une histoire qu'ils puissent partager et retenir facilement.

Source :

(1) Raphaële GRANGER, *Réussir votre pitch : quelques secondes pour convaincre*, Manager Go, 01/12/2018, <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/pitch.htm>

(2) *logline peut être traduit par slogan en Français*

(3) *Librement traduit et inspiré du Harvard Business Review ; The Art of the Elevator Pitch de Carmine Gallo & To Pitch an Idea, Take a Lesson from Hollywood Screenwriter*, <https://hbr.org/tip/2018/12/to-pitch-an-idea-take-a-lesson-from-hollywood-screenwriters>

(4) Raphaële GRANGER, *Réussir votre pitch : quelques secondes pour convaincre*, Manager Go, 01/12/2018, <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/pitch.htm>

MANAGER DE PROXIMITÉ

Apparu dans le vocabulaire du management et des ressources humaines il y a peu, le manager de proximité – parfois dénommé manager intermédiaire – gère une équipe au niveau relationnel et en pilote la performance en initiant les comportements favorables au sein de l'organisation.

RÔLE

Le manager de proximité assure au quotidien l'animation et l'encadrement d'une ou plusieurs équipes placées sous sa responsabilité. Il organise et planifie l'activité, et en réalise un suivi régulier. Il a également un rôle de maintien et de développement des collaborateurs (évaluations, accompagnement, développement des compétences,...).

CONFIANCE - ÉCOUTE - RECONNAISSANCE

Comme l'indique Antoine Pennaforte dans le MOOC «Les Mots de la GRH : défis», la notion de manager de proximité renvoie à la relation individu-organisation et à la question de la confiance. Le manager de proximité, dans ses fonctions, ses missions et ses tâches, doit essayer de développer certaines compétences et doit entraîner volontairement les individus vers lui, vers un objectif.

Doué du sens de l'écoute, le manager de proximité est la personne de référence que consulte un individu lorsqu'il rencontre un problème ou qu'il souhaite demander conseil.

Le manager de proximité participe aussi aux modalités de la reconnaissance au travail. Par

exemple, la reconnaissance quotidienne pour féliciter un collaborateur qui a bien travaillé et aussi, indirectement, la reconnaissance institutionnelle via des dispositifs d'évaluation de la performance, pour faire en sorte que l'individu, en fonction de sa contribution, en perçoive une rétribution équitable.

Enfin, le manager de proximité participe, développe et crée les conditions de la motivation de chaque individu et de l'équipe au regard d'objectifs précis, clairs et atteignables au sein d'une organisation.

Source : MOOC Les mots de la GRH : défis, disponible sur la plateforme FUN (France Université Numérique), <https://www.fun-mooc.fr/>.



FOCUS

L'EMPOWERMENT

Parmi les pratiques managériales qui visent la valorisation des employés, les pratiques d'empowerment sont fréquemment soulignées.

Ce terme difficilement traduit en français a été utilisé pour la première fois en 1976 par Solomon aux USA (1). Traduit par les termes de capacitation, d'autonomisation ou de responsabilisation, cette notion renvoie à la possibilité pour un groupe (ou un individu) de gagner du pouvoir par rapport à un autre groupe (ou un individu) dominant.

L'empowerment articule deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder. Il peut désigner autant un état (être empowered) qu'un processus (2).

En termes RH, l'empowerment s'inscrit dans la perspective des recherches réfutant le taylorisme et œuvrant pour une meilleure considération des individus/travailleurs au sein des organisations. Parmi les nombreuses définitions proposées par les chercheurs, on peut notamment épingler la définition de Thomas et Velthouse (1990) qui

identifient un processus par lequel on confie un pouvoir à quelqu'un, c'est-à-dire de l'énergie, de la capacité et de l'autorité (3).

QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'EMPOWERMENT ?

Selon Révolution RH, un blog francophone destiné aux professionnels des ressources humaines, trois facteurs suscitent l'empowerment : la vision, l'autonomie et l'appropriation (4). Toutefois, des auteurs ont également repris des facteurs comme la transparence de fonctionnement, l'inclusion, l'accès à l'information ou la volonté comme éléments clés de l'empowerment.



LA VISION

Elle doit être développée, structurée et maîtrisée en termes de communication par le management. Elle doit surtout être inspirante pour les collaborateurs, puis partagée par eux. En d'autres termes, ils doivent savoir pour quels objectifs ils travaillent à moyen et court terme. Idéalement, les collaborateurs peuvent être à l'origine de cette vision. Cette vision doit être communiquée fréquemment et valorisée.

L'AUTONOMIE

Elle doit permettre à chaque collaborateur de prendre des initiatives, de prendre des risques raisonnés, de se tromper et d'essayer pour réussir.

L'autonomie sera accompagnée car elle n'est pas toujours naturelle. Des formations peuvent être proposées pour apprendre à chacun à se connaître, avec ses limites et ses forces. Également pour entretenir et développer perpétuellement les compétences, et accompagner graduellement les collaborateurs.

Elle sera forcément cadrée de manière lisible pour que chacun connaisse les limites de son pouvoir de décision.

L'APPROPRIATION

Elle se fera au fur et à mesure du cheminement de chaque collaborateur face à la connaissance des informations liées à la vision et aux formations, ainsi qu'à sa prise d'autonomie.

Toutefois, il est à noter que cette appropriation ne peut se dérouler que dans la mesure où le management adopte à la fois une posture d'encouragement à la prise d'initiative et félicite toutes les avancées.

(1) *Rôle de l'empowerment des employés dans l'efficacité de la gestion de la relation client : implications pour la performance client, Conference Paper, Conference: 16th 'International Marketing Trends conference', 25-28 janvier 2017, Madrid, Spain.*

(2) *Bacqué M.H., Biewener C. 2013. « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », Idées économiques et sociales, 3 (173), pp.25- 32.*

(3) *Thomas K.W., Velthouse B.A. 1990. « Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation », Academy of Management Review, 15(4), pp. 666-681.*

(4) <https://revolution-rh.com/empowerment/>



LA MOBILISATION ? UNE PERSPECTIVE COMPLÉMENTAIRE À LA MOTIVATION

Dans le langage courant, les verbes « motiver » et « mobiliser » sont parfois utilisés comme synonymes. Pourtant, dans la littérature scientifique, ces deux notions diffèrent et proposent des postulats différents. D'une part, la motivation se situe à un niveau organisationnel. D'autre part, la mobilisation se situe quant à elle à un niveau individuel. Elle nécessite du mouvement et de l'énergie correspondant au fait d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif (1).

La mobilisation des RH consiste, pour l'organisation, à rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs énergies pour atteindre des objectifs, dans une logique de performance. Mobiliser ne suffit pas, encore faut-il que chacun soit motivé. Pour compléter le dossier sur la motivation abordé dans ce magazine, nous développons dans cet entretien une notion complémentaire à savoir la mobilisation et ce, grâce à la rencontre des Professeurs québécois Gilles Simard et Michel Tremblay qui nous éclairent sur cette dernière ainsi que sur l'influence des dimensions du climat organisationnel sur le processus de mobilisation.

CRF : Comment peut-on définir la mobilisation des individus et en quoi celle-ci a-t-elle une incidence sur la performance d'une organisation ?

Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY: Outre ce que vous retrouvez dans l'article « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous » (Tremblay et Wils, 2005), il faut comprendre que la mobilisation réfère directement à des comportements, et non pas à des attitudes/émotions comme l'engagement organisationnel ou la fierté. Par ailleurs, nous croyons qu'il est important de souligner que la mobilisation est un concept qui fait référence à la capacité d'un collectif d'employés de mieux travailler ensemble. Dans ce sens, la mobilisation est fortement alimentée par la coopération au sens large. Sur ce point, nous parlons de coopération dans la tâche (partager ses compétences, aider un collègue en surcharge, etc.), de coopération à consolider l'esprit d'équipe et de collaboration (globalement, ces comportements font référence au fait de s'aligner sur les actions des collègues.

Par exemple, je fais une transition de mes dossiers avec mes collègues avant de partir en vacances). En plus de la coopération, la mobilisation est aussi fortement alimentée par des comportements d'innovation et d'ouverture au changement. Cette zone de performance comportementale implique que les individus sont sensibles à la correction de diverses dysfonctions organisationnelles. Ils se placent en position de recherche de solutions susceptibles d'améliorer les façons de faire au sens large.

Dans ce sens, la mobilisation n'implique pas de travailler plus fort, d'investir plus d'énergie dans le travail, mais bien de travailler différemment, d'être plus conscient et plus attentif à la manière dont nous pouvons faire mieux collectivement.

Pour ce qui est des liens avec la performance organisationnelle, il faut d'abord comprendre que la mobilisation génère plus de performance en matière de gestion des ressources humaines. Par exemple, la

Gilles Simard est détenteur d'un doctorat en sociologie de l'Université de Montréal et est professeur titulaire au Département d'organisation et ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal depuis 2005. Il a débuté sa carrière dans ce département en 1991. Auteur d'une trentaine de publications, ses domaines d'enseignements et de recherche portent principalement sur la mobilisation des ressources humaines, le leadership, l'organisation du travail et les nouvelles carrières (2).

Michel Tremblay est détenteur d'un doctorat en gestion des ressources humaines de l'Université d'Aix-en-Provence, il est professeur titulaire à HEC Montréal et titulaire de la Chaire en mobilisation des personnes, des groupes et des organisations. Il enseigne à HEC Montréal depuis 1989. Auteur d'une soixantaine de publications, ses enseignements et ses recherches portent principalement sur les politiques de rémunération, sur la mobilisation du personnel mais également sur l'influence des gestionnaires et des employés sur les attitudes et les comportements.



mobilisation diminue l'absentéisme, l'intention de quitter, la satisfaction au travail, etc. D'un autre côté, elle influence positivement le rendement individuel et celui des équipes de travail. C'est surtout l'amélioration de cette performance RH qui a des incidences sur la performance organisationnelle.

CRF : En quoi la mobilisation se distingue-t-elle de la motivation ? Existe-t-il des liens entre ces deux notions ?

Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY : Contrairement à d'autres concepts qui entretiennent une proximité avec celui de mobilisation comme les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements pro-sociaux, la spontanéité organisationnelle, etc., le concept de mobilisation tel que nous le définissons est un phénomène collectif qui doit être mesuré au niveau du « nous et » pas du « je ». Le concept de mobilisation regroupe cinq grandes zones de performances comportementales. La première zone, le début de la mobilisation concerne le respect du contrat de travail qui regroupe des comportements comme bien faire le travail prescrit et faire preuve de conscience professionnelle (pour imager, disons atteindre les résultats attendus, ne pas tricher sur les heures de travail, etc.). Pour que nous puissions parler d'une organisation mobilisée, il faut que le respect du contrat de travail soit très élevé. Dans cette zone comportementale, les comportements de mobilisation visent la performance dans le poste de travail.

La deuxième zone de performance comportementale est celle de la motivation individuelle. Elle ne représente pas un passage obligé vers des niveaux de mobilisation plus élevée. Le seul passage obligé est celui du respect du contrat de travail. A la limite, trop de motivation pourrait nuire à la mobilisation en raison de la compétition, de la concurrence qu'elle crée entre les employés. C'est d'ailleurs une forme de paradoxe, car nombre de systèmes RH valorisent la motivation individuelle plutôt que la mobilisation. Il faut aussi reconnaître que certains emplois, par exemple des conseillers financiers, exigent que les individus soient fortement motivés pour augmenter la performance organisationnelle. Ceci dit, les comportements de motivation individuelle (comme le dévouement dans le poste de travail et la proactivité dans le développement des compétences) réfèrent à des comportements tournés vers le poste de travail, plus spécifiquement sur les résultats attendus dans ce dernier.

La troisième zone, la plus importante à nos yeux, est celle de la coopération, telle que nous la décrivons plus haut. C'est définitivement à partir de ces comportements que la mobilisation augmente. Ils sont, pour ainsi dire, essentiels car c'est la base du mieux travailler collectivement.

La cible de ces comportements est l'équipe de travail, et plus seulement le poste ou la tâche.

La quatrième zone de performance comportementale concerne l'innovation et le changement. Ces comportements sont plus difficiles à susciter dans des milieux organisationnels très structurés par la conformité (comme les banques) et plus faciles à développer dans des industries axées sur l'innovation (le jeu vidéo par exemple). On retrouverait des comportements comme l'esprit sportif, accepter que tout n'est pas parfait, l'expression des idées (nommer ce qui va mal, être critique, mais constructif), l'amélioration (chercher des solutions aux imperfections) et promouvoir le changement (aller au-delà de l'amélioration pour s'engager dans la mise en œuvre). Toutefois, notons que pour susciter ces comportements, il faut que le capital de confiance (envers l'organisation, son supérieur et ses collègues) soit très élevé. Les individus doivent aussi avoir le droit à l'erreur et être reconnus (pas nécessairement récompensés) pour leurs réalisations. La cible de ces comportements est l'équipe et plus largement l'organisation.

La dernière zone de performance met en scène des comportements dont la cible est l'organisation. Nous parlerons de comportements qui visent à maintenir la pérennité de l'organisation comme la défense de l'organisation, l'économie des ressources, la participation aux activités civiques. Sans établir de lien de causalité avec l'ancienneté, il ne serait pas faux de dire que ces comportements nécessitent un certain vécu organisationnel caractérisé par une accumulation relative d'expériences positives.

Tous ces comportements de mobilisation ne peuvent pas se retrouver de manière équivalente dans toutes les équipes. En fait, la configuration des comportements devrait suivre les besoins de chacune des équipes en matière de performance. Ainsi, certaines équipes auront davantage besoin de coopération, et moins de motivation ; et, l'inverse, pour d'autres équipes. Bref, c'est un peu la responsabilité des gestionnaires (mais aussi des employés) de définir quels sont les comportements les plus porteurs.

CRF : Vous mettez en évidence qu'un des éléments dont dépend la mobilisation est le climat organisationnel; qu'entend-on par climat organisationnel et quelle importance revêt-il pour les agents d'une entité locale ?

Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY: Le climat organisationnel est un construit qui regroupe plusieurs éléments. De manière générale, il fait référence à des aspects de la réalité organisationnelle qui donnent lieu

à des perceptions, des appréciations ou des réactions collectives. C'est en partie en raison de ces appréciations et de ces perceptions collectives que le climat est lié à la mobilisation collective. La mobilisation étant un phénomène qu'il faut assimiler au « nous » et pas au « je », il en va de même pour les éléments du climat qui permettent de la générer. Prenons simplement le soutien perçu, la confiance, la perception de justice organisationnelle et la reconnaissance. Ces variables du climat sont des éléments que les acteurs organisationnels (employés, managers et direction) s'échangent mutuellement. Cet échange social contribue à développer et à renforcer la norme de réciprocité (concept développé par Gouldner il y a longtemps). Dans l'échange social, contrairement à l'échange économique, il n'y a pas de codification de la dette. Il y a seulement la croyance que l'on va recevoir ce que l'on a donné et que la dette sociale va ainsi être remboursée. Par exemple, si l'employé A reçoit du soutien de l'employé B, il pourrait rembourser par de la confiance envers le superviseur C. Plus l'échange social est présent et plus la norme de réciprocité devient forte. Ce climat est propice à la mobilisation car il permet de susciter des rapports plus harmonieux, plus altruistes et plus centrés sur la coopération. D'une certaine manière, adopter des comportements de mobilisation, c'est une possibilité de payer sa dette sociale à son supérieur immédiat, à son organisation ou à ses collègues. Donc, si je suis traité avec justice, je vais avoir plus tendance à réciprociter par la confiance ou la reconnaissance. Dans le fond, un climat organisationnel sain fournit un contexte positif à l'expression de la mobilisation.

CRF : Comment les managers de la fonction publique locale peuvent-ils agir pour créer un climat organisationnel favorable ? Avez-vous des conseils à leur donner en la matière ?

Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY: Si nous avons partiellement répondu à cette question précédemment, il est à souligner que ce sont les comportements de leadership que les gestionnaires adoptent qui permettent de créer un climat organisationnel sain ou, au contraire, malsain. Il y a beaucoup de comportements qui peuvent être attribués à la conception sociale, à l'image que l'on se fait d'un gestionnaire et cela est intimement lié au contexte culturel au sens très large.

Par exemple, dans l'armée, on s'attend à ce qu'un officier soit directif et c'est d'ailleurs ce qui fait de lui un gestionnaire apprécié. Par contre, il existe une frontière entre être directif et agir en dictateur. Autre exemple : si le gestionnaire est qualifié de « chef » ou s'il se considère comme tel, la conception de son rôle pourra difficilement l'amener à être un bon coach (soutenir, donner du feedback constructif, etc.). Cela étant dit, il va de soi que ces comportements de leadership vont finir par colorer le climat et l'environnement organisationnel. C'est particulièrement vrai pour la perception de justice procédurale (la justice des règles qui président à la prise de décisions en matière de rémunération, promotion, etc.) et, par conséquent, pour le capital de confiance. Si je perçois être traité injustement, je ne vais pas accorder ma confiance.

Le problème de la justice procédurale n'est pas celui de l'existence des règles (il y en a généralement plus que moins) mais plutôt dans l'absence de constance dans leur application et c'est justement le gestionnaire qui est responsable de cette application. Il y a des comportements de leadership qui sont plus susceptibles de susciter une perception d'injustice, comme les comportements d'évitement (le gestionnaire qui dans le fond refuse de gérer) ou les comportements punitifs (le gestionnaire qui fait du pointing fingers, qui se présente toujours devant ses collaborateurs pour relever les problèmes et jamais faire de reconnaissance).

CRF : Dans la littérature, on associe fréquemment les traits de personnalité et les comportements de supervision comme l'une des variables favorisant la mobilisation ; quelles sont les caractéristiques

des leaders et des managers « mobilisateurs » ? Ces caractéristiques se rapprochent-elles de celles du « leader transformationnel » ?

Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY: Il faut distinguer les dispositions personnelles (comme les traits de personnalité) et les comportements de leadership. Il y a certainement plusieurs choses à découvrir sur le sujet des dispositions personnelles et leurs effets sur les collaborateurs. Autant sous l'angle de la similarité/dissimilarité entre les dispositions personnelles du manager et celles des employés de son équipe que sur les effets de contagion, mais c'est une autre question.

La question du style de leadership est plus complexe que ce que nous pensions à l'origine (en 2005). Dans les faits, le meilleur leader mobilisateur serait celui qui possède des comportements de leader transformationnel et transactionnel (4). La combinaison optimale des deux serait largement déterminée par le niveau hiérarchique que le gestionnaire occupe dans la structure organisationnelle. Par exemple, on peut s'attendre à ce qu'un Directeur Général soit inspirant, qu'il fournisse une vision claire et stimulante du futur, etc. et donc que son profil soit plus construit par des comportements associables au leader transformationnel. Par contre, on s'attendrait à ce que le leader de premier niveau soit un bon gestionnaire structurant qui clarifie les attentes, capable de reconnaître et de réprimander, de donner du feedback avec une capacité moins forte à produire de la vision.

En fait, on ne peut pas vraiment dire qu'il existe une configuration universelle, applicable à toutes les situations. Ce qui est certain, c'est que les leaders d'évitement, de laissez-faire, punitifs et, dans une moindre mesure, directs nuisent à la mobilisation d'une manière nocive. Dans ce sens, plutôt que chercher à recruter des leaders mobilisateurs, les organisations devraient chercher à éviter les leaders démobilisateurs.

CRF : Les pratiques liées aux ressources humaines peuvent-elles susciter la mobilisation des individus ?

Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY: Les pratiques RH sont des ressources permettant d'offrir un climat organisationnel sain qui favorise la mobilisation. Par exemple, une organisation qui offre des pratiques de développement des compétences donne le signal qu'elle offre du soutien (climat) aux employés. La norme de réciprocité va inciter ces derniers à rembourser leur dette sociale de soutien en adoptant des comportements de mobilisation. Une organisation qui possède des programmes de reconnaissance montre qu'elle a de la considération pour ses employés. Ces derniers vont rembourser leur dette sociale en adoptant des comportements de mobilisation.

Dans le fond, il y a seulement le leadership qui entretient un lien direct avec la mobilisation et nous ne le savions pas en écrivant les articles de 2005. C'est la somme des collectes de données pendant nos interventions en organisations qui nous a permis de le découvrir et aujourd'hui de l'affirmer avec conviction. Cela s'explique certainement par le fait que le leadership est la seule ressource organisationnelle avec un fort contenu relationnel. Ceci dit, si les styles transformationnel et transactionnel influencent positivement le climat et la mobilisation, c'est le contraire avec les styles laissez-faire et évitement.

CRF : D'après votre expérience, les recettes de la mobilisation sont-elles les mêmes dans les organisations de petites et de grandes tailles, dans les organisations privées et publiques ? Avez-vous établi certaines distinctions à ce niveau ?

Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY: Il n'y a pas de recette magique en matière de mobilisation. La gestion mobilisatrice est exigeante et elle demande des efforts

Les pratiques RH sont des ressources permettant d'offrir un climat organisationnel sain qui favorise la mobilisation.

constants des gestionnaires et de la haute direction. Il n'y a pas de recette parce que chaque organisation est unique et différente. La force de la gestion mobilisatrice repose sur la capacité à créer un milieu et des relations organisationnelles non substituables et inimitables qui font que les employés (travailleurs et gestionnaires) constituent des ressources à haute valeur ajoutée. Ceci dit notre expérience nous montre qu'il est plus facile de gérer la mobilisation dans un contexte organisationnel où la performance est minimalement au rendez-vous que dans un contexte de crise. Évoquer la mobilisation pour sortir de la crise est un motif qui fonctionne à court terme mais qui n'a pas une durée de vie très longue. Par ailleurs, les organisations performantes peuvent profiter de leur situation pour investir temps et argent dans la gestion mobilisatrice.

La taille n'a pas vraiment d'importance. Par contre, on peut présumer que la mission de l'organisation peut faciliter les choses, si les leaders savent l'utiliser adéquatement. Par exemple, une organisation qui a une mission « noble », comme par exemple aider les autres, la collectivité peut générer des motifs profonds et durables pour se mobiliser. De ce point de vue, une organisation du secteur public n'est pas nécessairement défavorisée face à une entreprise privée.

Cela dit, il y a une limite à l'altruisme des personnes et si une organisation est continuellement dans une logique de faire plus avec moins, il ne faudrait pas croire que la mobilisation va régler tous les problèmes. C'est malheureusement une croyance qui est trop présente dans les organismes publics et qui finit par être totalement démobilisante. En réalité, il y aurait même plus de chance que les individus se limitent au respect de leur contrat de travail pour se protéger de la perte de ressources. Nous compléterons cette réponse dans la dernière question.

CRF : Comment fait-on pour rendre la mobilisation durable et comment faire pour susciter un engagement émotionnel élevé de la part des employés?

Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY: Il faut d'abord avoir le courage de se mesurer et de mettre en place les correctifs qui s'imposent. C'est d'ailleurs ces deux points qui posent souvent le plus problème. Ensuite, il faut être accompagné par des experts en la matière comme Énergie Mobilisation (Energiesmobilisation.com) (5), une firme de consultants qui se consacre exclusivement à la gestion mobilisatrice depuis plus de 15 ans, autant au plan de ses interventions professionnelles que du travail académique de ses deux associés qui sont professeurs d'université (recherche, publication, formation d'étudiants gradués) et de ses proches collaborateurs.

En ce qui concerne la mesure, trop d'organisations s'en remettent à des consultants qui ne connaissent pas la mobilisation sous l'angle académique et qui, de ce fait, utilisent des sondages qui ne contiennent pas les variables explicatives pertinentes et essentielles. Elles évaluent souvent des éléments qui n'ont rien à voir avec la mobilisation et surtout avec les variables permettant d'expliquer la variabilité de ces comportements. Cette méconnaissance des leviers et du climat mobilisateur mène à travailler sur les mauvais éléments. Ensuite, plusieurs organisations mesurent la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ou l'implication au travail avec la fausse croyance que c'est identique, que tous ces concepts sont équivalents et qu'ils fournissent une évaluation juste de la mobilisation. Ce n'est

définitivement pas le cas. Mesurer la mobilisation, c'est évaluer l'importance de la masse critique d'individus qui adoptent des comportements comme ceux décrits plus haut.

Nous terminerons ce point en insistant sur le fait que l'on ne s'improvise pas comme expert en sondage. C'est un métier qui s'apprend, qui exige une rigueur psychométrique, des connaissances théoriques à jour ainsi que des habiletés en matière d'analyse statistique. Se limiter à la production et à l'interprétation de pourcentages ne suffit pas et ne permet surtout pas de déterminer adéquatement les actions à prendre.

Pour ce qui est des correctifs à apporter, il faut d'abord s'assurer que les intervenants sont capables de fournir un encadrement approprié et de qualité. À ce sujet, un point déterminant concerne la production de rapports faciles à interpréter et qui fournissent des informations pertinentes menant à l'élaboration de plans d'action simples à mettre en œuvre. Mais, la mise en œuvre des plans d'action est impossible si les acteurs n'ont pas été préalablement formés et sensibilisés à la gestion mobilisatrice, à leur rôle, obligations et bénéfices. Dans ce sens, l'accompagnement doit être assuré par des experts qualifiés en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines au plan théorique et professionnel pour intervenir en mobilisation.

Pour ce qui est du courage, il en faut une bonne dose. Le diagnostic organisationnel réalisé à l'aide d'un sondage systématique va inévitablement faire ressortir des zones d'amélioration prioritaires. Le sondage n'est pas une finalité en soi, il sert de levier d'amélioration. Or, qui dit amélioration dit action. Il faut donc suffisamment de courage organisationnel pour prendre quelquefois des mesures exigeantes et difficiles. Il faut que les gestionnaires soient conscients qu'ils devront possiblement s'améliorer et travailler sur leur leadership. La haute-direction devra potentiellement remettre en question certaines orientations ou façons de faire selon le cas. Quant aux employés, ils ne pourront pas se contenter d'attendre des actions de la haute-direction et de leur gestionnaire. Ils devront avoir le courage de s'approprier et d'accepter les résultats qui leur appartiennent et, ensuite, identifier comment ils peuvent contribuer à l'amélioration du climat et de la mobilisation pour ensuite s'engager dans ces actions correctives. La mobilisation, c'est l'affaire de tous les acteurs organisationnels.

(1) Tremblay M., Wils T. 2005. « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, 30 (2), pp.37-49.

(2) Les nouvelles carrières font référence à des trajectoires professionnelles qui n'impliquent pas de progression hiérarchique. Elles sont particulièrement associées à des formes d'emplois atypiques comme le cumul d'emplois, le travail autonome, etc.

(3) Tremblay M., Simard G. 2005. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, 30 (2), pp.60-68.

(4) Plus de détails ici : <https://crf.wallonie.be/compasinfo/breve-id-8.html>

(5) <http://energiesmobilisation.com/>

DOSSIER

MOTIVEZ VOS

AGENTS !



À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

PAGE 16
LES GRANDS MODÈLES DE LA
MOTIVATION AU TRAVAIL

PAGE 24
LA (DÉ)MOTIVATION DANS LE SECTEUR
PUBLIC

PAGE 37
LA MOTIVATION AU TRAVERS DE LA
MÉTHODE SCILLUS



La motivation, voilà un sujet qui déclenche toutes les passions et qui suscite bien des débats. Si les organisations, tant publiques que privées, n'ont de cesse que d'essayer de déterminer comment mieux motiver leur personnel pour le rendre plus épanoui et performant ; il règne un flou sur le sujet qu'il convient de clarifier au regard de certaines notions.

Ce dossier thématique se propose d'aborder la question de la motivation à travers plusieurs perspectives. Dans un premier article, nous épinglons une série de concepts et théories qui sont pertinents et utiles au regard de la littérature scientifique foisonnante sur le sujet.

Ensuite, dans un second article, nous abordons la (dé)motivation dans le secteur public. En effet, une réflexion largement entendue dans notre secteur est que les organisations publiques sont de facto désavantagées en comparaison du secteur privé puisque nous ne disposons pas de l'autonomie de fixation des salaires et de la capacité d'octroyer des bonus et des avantages financiers. Pourtant, au travers de ce second article, nous découvrirons que le secteur public dispose aussi de leviers à part entière ; nous ponctuons cette partie d'exemples pratiques glanés auprès de DG et DRH wallons dans le cadre d'une enquête réalisée sur le sujet au mois d'avril 2019 et nous reviendrons sur certaines bonnes pratiques épinglées dans le cadre de notre atelier post-it et chapeaux de Bono organisé le 7 juin 2018.

Pour terminer ce dossier, dans un troisième article, nous développons une approche plus pragmatique au travers de la méthode Scillus pour vous expliquer comment la méthode permet de sonder la motivation et, in fine, comment elle permet de la favoriser.

LES GRANDS MODÈLES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL



Dans ce premier article, et après une investigation de la littérature scientifique foisonnante sur le sujet, nous épinglons une série de concepts et théories qui nous semblent pertinents et utiles pour comprendre l'évolution de la notion de la motivation au travail. Il s'agit d'un choix arbitraire de notre part qui a été guidé par le caractère prédominant dans la littérature de courants de pensée et modèles de la motivation au travail. Ces concepts et théories sont par conséquent synthétisés afin de vous les présenter et de vous permettre d'en appréhender les postulats.

EFFORT DE CLARIFICATION DES CONCEPTS DE MOTIVATION, D'ENGAGEMENT ET D'IMPLICATION

Souvent, les concepts de motivation, d'engagement et d'implication sont confondus ou sont indifféremment utilisés. Pourtant, bien que ces notions soient liées, de légères distinctions existent entre ces dernières.

La motivation se réfère à un processus d'action qui se déroule dans le chef des travailleurs. Cela désigne ce qui pousse à agir et englobe les facteurs qui déterminent leurs comportements ;

L'engagement traduit un état émotionnel, une mobilisation – parfois totale – du travailleur, caractérisé par un investissement dans le travail qui persiste dans le temps ;

L'implication se réfère, quant à elle, à un comportement que développe le travailleur et qui varie selon certains facteurs, tels que le sentiment de contrôle, le sens de la tâche ou l'environnement. L'implication peut ainsi osciller entre une implication active et une implication passive au travail.



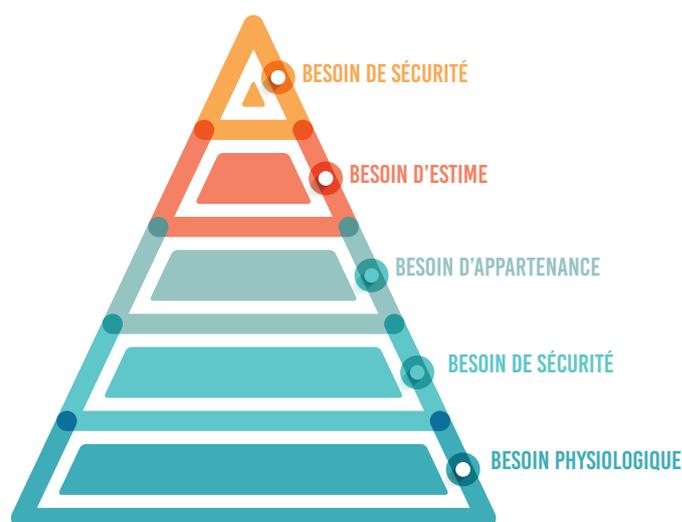
QU'EST-CE QUI MOTIVE UN INDIVIDU ? TOUT COMMENCE PAR UN BESOIN

Parmi les modèles de la motivation enseignés aux étudiants qui suivent notamment un cursus en psychologie du travail ou en ressources humaines, la pyramide d'Abraham Maslow reste un incontournable en la matière.

La pyramide de Maslow présente une hiérarchisation – universelle – des besoins que nous cherchons à satisfaire. La motivation est ici perçue comme le fait de devoir satisfaire des besoins qui sont, en priorité, d'ordre physiologique (boire, manger, dormir). Ensuite, les travailleurs chercheront à satisfaire des besoins de sécurité (avoir un emploi stable), des besoins d'appartenance (faire partie d'un groupe, avoir un esprit d'équipe), des besoins d'estime (exercer un métier utile, se sentir reconnu) et des besoins d'accomplissement (élargir ses compétences, devenir expert).

Modèle incontournable des théories de la motivation, la hiérarchisation des besoins n'a cependant jamais été validée scientifiquement. Cette dernière doit par conséquent être considérée avec précaution sachant qu'en

fonction du contexte ou d'une situation, les besoins que les personnes chercheront à satisfaire pourront évoluer. Remis en question par certains, ce modèle a néanmoins le mérite d'illustrer une des questions essentielles de la motivation à savoir : « Qu'est-ce qui motive une personne ? ».



LA MOTIVATION SELON TAYLOR

Frederick Winslow Taylor a été l'un des premiers théoriciens du management. Ce dernier a en effet défini l'organisation scientifique du travail, passée dans le langage courant au travers du vocable « taylorisme » ou de l'acronyme « OST ». Trois principes constituent les fondements de l'organisation scientifique du travail.

LA DIVISION VERTICALE DU TRAVAIL

Il s'agit de la séparation entre le travail d'exécution et le travail de conception, assuré par les ingénieurs. Par la démarche scientifique qu'ils utilisent, les ingénieurs déterminent la meilleure manière de réaliser une tâche afin qu'elle soit la plus efficace possible.

LA DIVISION HORIZONTALE DU TRAVAIL

Les tâches sont décomposées en sous-tâches qui doivent être exécutées à partir de gestes élémentaires. In fine, la décomposition du travail débouche sur le travail à la chaîne.

LE SALAIRE AU RENDEMENT ET LE CONTRÔLE DU TEMPS

Taylor est conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. La seule motivation d'un tel travail ne peut donc être que l'argent. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose. Par ailleurs, chaque tâche correspond à un temps d'exécution qui est désormais contrôlé.

L'objectif de Taylor était de maximiser la productivité en introduisant notamment un salaire au rendement. Dans cette organisation du travail, l'argent constituait la seule source de motivation du travailleur, perçu comme fainéant et uniquement motivé par l'argent. Loin de partager cette vision de l'homme au travail, le CRF a sélectionné cette théorie car il s'agit d'un des premiers fondements du management sur lequel reposent certaines recherches. Le fait que le seul levier de motivation soit l'argent a néanmoins été remis en question par l'arrivée du courant des relations humaines et, bien plus tard, par une autre vision de l'homme au travail.





LES THÉORIES DES DEUX FACTEURS D'HERZBERG

Quelques années après Maslow, Frederick Herzberg s'est également interrogé sur ce qui motivait un individu. De ses travaux, nous pouvons ressortir deux facteurs de nature intrinsèque et de nature extrinsèque.

LES FACTEURS EXTRINSÈQUES (D'HYGIÈNE)

Les facteurs extrinsèques (d'hygiène) peuvent être sources de démotivation s'ils ne sont pas pris en compte. Ils ne sont donc pas de véritables sources de motivation. Il s'agit des conditions de travail, des relations avec le supérieur ou avec l'équipe, de la rémunération, de la sécurité d'emploi, etc.

LES FACTEURS INTRINSÈQUES (MOTEURS)

Les facteurs intrinsèques (moteurs) sont, par contre, sources de motivation si on agit dessus. Ils s'agit notamment du contenu des tâches de travail, de l'autonomie, des possibilités de carrière, de la responsabilité, de la reconnaissance, etc.

Selon cette théorie, il est donc nécessaire de jouer sur les facteurs intrinsèques qui sont les seuls à susciter de la motivation chez les individus tout en n'oubliant pas de tenir compte des facteurs extrinsèques afin d'éviter la démotivation. Un élément crucial de cette théorie est que les facteurs de motivation concernent essentiellement le contenu du travail. Par conséquent, il apparaît central d'enrichir les tâches des individus (contrairement à ce que prône Taylor) et leurs responsabilités afin de les motiver.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

ARTICLE 2 (Les grands modèles de la motivation au travail)

LA MOTIVATION EN TANT QUE PROCESSUS DE L'ACTION

Certains théoriciens s'interrogent également sur la motivation à partir du processus motivationnel, autrement dit ce qui mène l'individu à l'action. Ils abordent alors la motivation comme le résultat d'une activité et s'interrogent sur la question suivante : «Comment les individus sont-ils motivés?».

LA THÉORIE DES ATTENTES DE VROOM (MODÈLE VIE)

Parmi d'autres, et contrairement à Maslow ou Herzberg, Vroom (1964) ne se focalise pas sur les besoins mais relie la motivation d'un individu à ses attentes et aux chances qu'il possède de les atteindre. Selon Vroom, un individu est motivé à consentir un effort (processus motivationnel = M) lorsque les trois facteurs suivants se combinent :

$$M = V * I * E$$

VALENCE (LA VALEUR)

Concrètement, lorsqu'un effort est demandé à un collaborateur, celui-ci s'interroge sur la valeur qu'il accorde à ce qu'il va obtenir : «quelle valeur la récompense que je vais retirer de mon investissement représente-t-elle pour moi ?». L'individu doit répondre par l'affirmative à la question : «Si je m'investis dans ce travail ou cette mission, vais-je en retirer quelque chose d'intéressant pour moi ?» Cette notion de valeur est bien entendu hautement subjective et propre à chacun mais elle déterminera si l'individu est attiré ou non par les conséquences de son action.

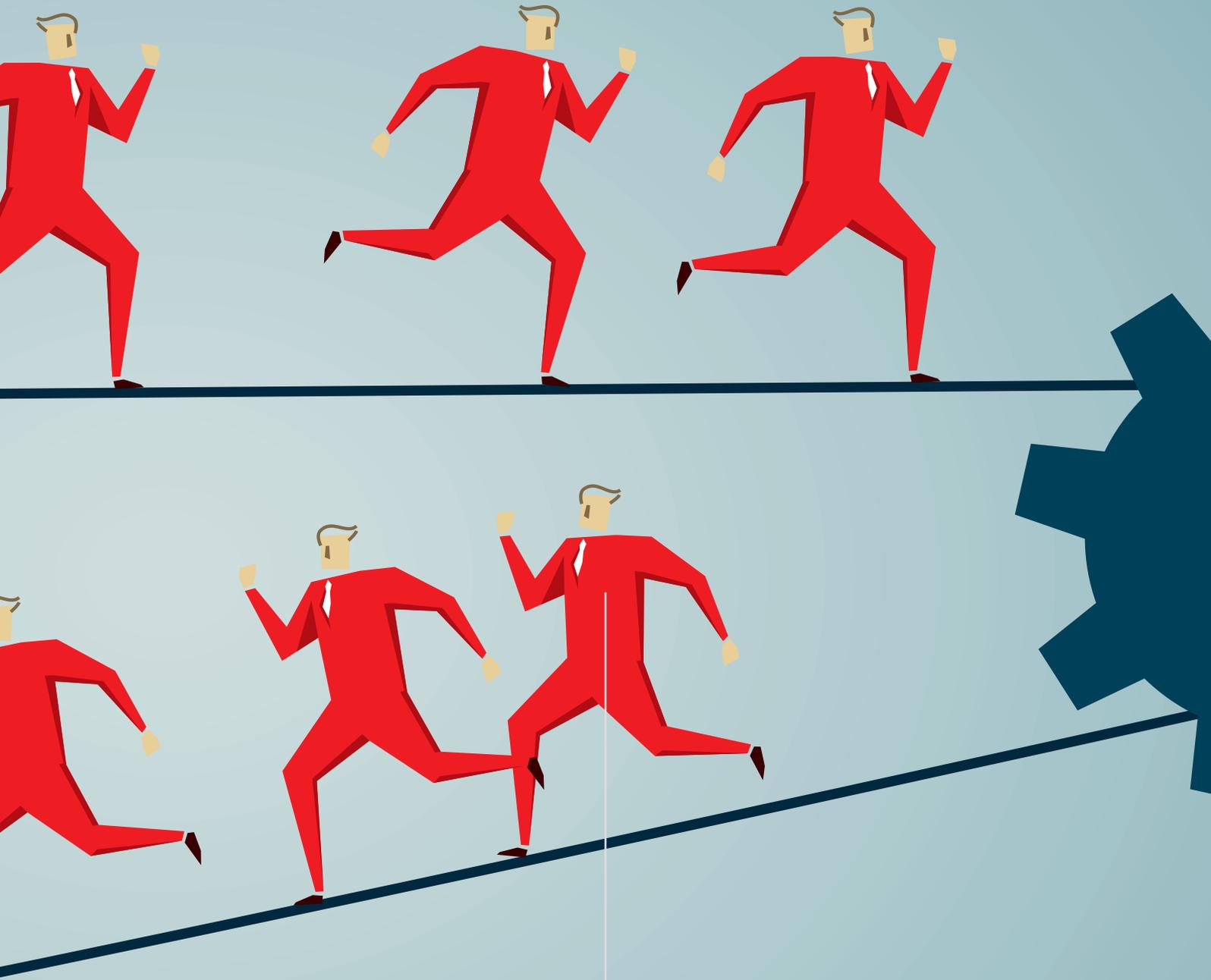
INSTRUMENTALITÉ (LA PROBABILITÉ)

Il s'agit de la probabilité perçue par le travailleur de voir survenir le résultat escompté en accomplissant une action, autrement dit que l'individu puisse satisfaire ses attentes.

EXPECTATION (LA RELATION)

Il s'agit de l'intensité du lien que perçoit l'individu entre l'effort à fournir (l'action) et le résultat souhaité, autrement dit ses chances de réussite, sa capacité à accomplir une action. Cette appréciation est subjective et dépend du niveau de confiance en soi et des expériences antérieures. L'individu doit ici croire qu'il a des chances d'obtenir telle ou telle récompense en fonction de son action.

Comme précisé au début de ce dossier, notre objectif était de vous proposer une synthèse des théories prédominantes dans la littérature sur la motivation au travail. Ce recensement n'est donc pas exhaustif et d'autres théories de la motivation existent. Il s'agit par exemple des théories de l'équité et de la justice (avec des notions comme la justice distributive et la justice procédurale), des notions de motivation intrinsèque (liée au fait de s'épanouir et se réaliser dans son travail) et de motivation extrinsèque (liée à des variables extérieures comme l'organisation du travail) ou encore, plus récemment, des théories de l'autodétermination. Concernant ces dernières, elles mettent en évidence différentes formes de motivation qui peuvent exister chez l'agent.



DOSSIER - LIRE LA SUITE >

LES THÉORIES DE L'AUTODÉTERMINATION ET LES DIFFÉRENTES FORMES DE MOTIVATION DE L'AGENT

« Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle » (Antoine de Saint-Exupéry).

La motivation de l'agent représente la "force", "l'effort" qu'il sera disposé à fournir pour activer les compétences dans sa fonction et répondre à son contexte. Comparer la motivation d'une personne à celle d'une autre n'a pas vraiment de sens, sachant que c'est notre détermination individuelle qui donnera naissance à différentes formes de motivation, qui se combineront à leur tour, pour former un cocktail spécifique à chaque individu et variable dans le temps **(1)**. Les auteurs qui se réfèrent aux théories de l'autodétermination estiment que c'est la forme de détermination que nous investissons dans nos actions qui définira notre motivation. Nous allons évaluer l'utilité et la valeur des actions qui nous sont proposées pour déterminer le type d'effort que nous serons disposés à investir.

Si nous suivons cette logique :

- L'agent qui estime que les activités qui concernent sa fonction sont inutiles et sans valeur, ne sera pas déterminé à les entreprendre et se montrera "amotivé(e)". Il s'agit de l'amotivation.
- L'agent qui considère que les activités liées à sa fonction trouvent leur utilité et leur valeur dans l'évitement de critiques, de pressions, de sanctions, le maintien de bénéfices, ou l'obtention d'approbation. Il s'agit de la motivation par obligation.
- L'agent qui estime que certaines activités de sa fonction ont leur utilité et leur valeur dans l'évitement d'un sentiment de honte ou de culpabilité, ou simplement pour faire la démonstration de leur capacité aux autres. Ils s'agit de la motivation introjectée.

Ces trois formes de motivation ne sont pas, ou peu, « autodéterminées ». L'agent ne le fait pas parce qu'il a choisi de le faire. Comme il ne s'agit pas d'un choix, que le comportement n'est pas déterminé par l'agent, ce dernier peut stresser, s'épuiser et se montrer distrait au fil du temps.

Un agent sera davantage satisfait, impliqué et performant s'il adopte les comportements par choix, par « autodétermination », et devrait par conséquent montrer moins de signes d'épuisement professionnel.

Nous ne choisissons cependant pas de faire les choses pour les mêmes raisons. Dès lors, certains agents choisissent de fournir un effort pour certaines activités parce qu'ils trouvent de l'utilité et de la valeur dans le fait de :

- Réaliser quelque chose qui a du sens pour eux ou qui leur permet d'atteindre des objectifs personnels tels qu'un équilibre vie privée/vie professionnelle : motivation identifiée.
 - S'accomplir parce que la fonction exercée correspond à une vocation, à un rôle dans lequel la personne se réalise : motivation intégrée.
 - Ressentir du plaisir dans la réalisation des activités parce que c'est stimulant, intéressant, amusant et procure de la satisfaction : motivation intrinsèque.
-



En conclusion de ces différentes approches théoriques, on peut souligner que la motivation au travail dépend de divers facteurs et qu'il faut prendre en considération le contexte organisationnel spécifique dans lequel évoluent les individus. Une pratique efficace dans une organisation peut ne pas l'être dans une autre.

Ainsi, « La motivation au travail se trouve au croisement de deux disciplines en particulier. Actuellement, psychologues et sociologues s'accordent sur le fait que le concept de motivation doit rendre compte de la rencontre d'un certain nombre d'éléments, tantôt plus personnels (traits de personnalité, perceptions par rapport à l'argent, représentation et signification du travail,...), tantôt plus organisationnels (environnement de travail, type de

tâches, systèmes de rôles, de statut ou de hiérarchie, ...) » (Duvillier, Genard et Piraux, 2002 : 40).

Il convient aussi de pointer l'évolution de la conception de l'homme à travers ces théories. D'un être fainéant et devant être motivé par l'argent, l'individu au travail devient un être capable de se motiver, de choisir d'adopter des comportements et d'entreprendre des actions pour atteindre des objectifs et des résultats. Par ailleurs, il apparaît que d'autres notions comme les valeurs, le sens au travail, la justice ou encore la reconnaissance peuvent permettre de mieux comprendre la motivation et, corollairement, la démotivation au travail.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >



LA (DÉ)MOTIVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC

« Il semble que 65% des salariés français soient démotivés en 2018 et ces derniers sont les plus démotivés d'Europe ! Seulement 9% seraient motivés et proactifs ! » (Myrhline.com)

Dans ce second article, nous abordons la (dé) motivation, ses causes et ses conséquences et ce, dans le contexte du secteur public ; si le constat posé par My RHline semble particulièrement inquiétant, il est à noter que, selon les résultats de notre enquête, le taux de motivation dans le secteur des pouvoirs locaux puisse être situé à 6.45/10, pas si interpellant finalement ! Nous pointons également quelques signes précurseurs que peut repérer tout travailleur ou responsable d'équipe souhaitant agir en la matière. Nous présentons, enfin, quatre leviers qui nous semblent pertinents de prendre en considération pour (re)motiver les travailleurs du secteur public.

LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES DE LA DÉMOTIVATION

De nombreux ouvrages et études évoquent les phénomènes de démotivation au travail. Cette dernière peut être passagère ou durable. Néanmoins, les raisons pour lesquelles on peut constater la démotivation chez un agent sont multiples. En effet, tout dépend du ressenti de chacun et des attentes quant au parcours professionnel car ce qui peut être important pour certains peut devenir insignifiant pour d'autres.

Ainsi, outre une faible rémunération vécue pour certains comme un facteur de démotivation, Adeline Rocci (2019) explique que «l'absence d'une mise en valeur des qualités et des compétences d'un salarié est très souvent synonyme de démotivation. En effet, cette situation entraîne un besoin de reconnaissance supplémentaire. Nombre de managers ne savent pas féliciter leur collaborateur pour le travail accompli, pour une attitude exemplaire, ne disent pas bonjour ou n'effectuent aucun feed-back. Ce manque de reconnaissance ressenti par le salarié est démotivant».

Une autre cause de la démotivation peut être liée à une incertitude quant à son avenir professionnel, à un sentiment d'impossibilité d'évolution professionnelle ou, tout simplement, à l'absence de perspective professionnelle. Dans ce cadre, le travailleur qui ne ressent pas de possibilité d'évolution risque en effet de se désengager de son travail.

L'atmosphère de travail constitue une autre source de (dé) motivation. Si cette dernière n'est pas porteuse, si l'ambiance se détériore, ou est synonyme de stress et de pression pour les travailleurs, ces derniers pourraient manifester des comportements de démotivation au travail.

De même, l'équilibre vie privée – vie professionnelle représente également une source de démotivation lorsqu'elle n'est pas prise en considération. Le responsable d'équipe a par conséquent un rôle à jouer dans ce contexte.

Parmi les causes de la démotivation au travail, le rôle du manager ou de la hiérarchie peut ainsi également être pointé. Un responsable d'équipe incompetent, voire illégitime ou inexistant, peut engendrer de vives tensions au sein d'une équipe ou encore ne pas fixer d'objectifs clairs et précis impactant le sens de l'action.

Enfin, comme nous l'avons souligné précédemment, l'équité représente aussi une source de (dé) motivation. La théorie de l'équité (Adams, 1963) explique notamment les comparaisons qu'opèrent les travailleurs entre leurs différentes situations de travail et les sentiments d'iniquité que ces derniers peuvent ressentir ; ayant comme effet de les démotiver.

En termes de conséquences, les phénomènes de démotivation peuvent avoir des effets importants pour le travailleur et l'organisation. La démotivation peut notamment mener à un désengagement progressif du salarié allant, parfois, jusqu'à la démission voire même au licenciement. Elle peut également avoir comme conséquence une baisse de la qualité du travail effectué, une dégradation dans les relations sociales, que ce soit avec les collègues ou avec les citoyens, une augmentation de l'absentéisme qui peut entraîner des coûts supplémentaires pour l'organisation ou encore engendrer une démotivation collective, autrement dit au niveau de l'équipe de travail.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

COMMENT DÉCELER LA DÉMOTIVATION EN TANT QUE MANAGER ?

« Tout le monde est un génie. Mais si on juge un poisson sur sa capacité à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide » (Albert Einstein).

Avant d'être découragé, le collaborateur en question donnera quelques signes et ils sont nombreux :

- Une baisse injustifiée de la productivité ;
- Un repli sur soi ;
- Une fatigue nerveuse ;
- Du stress ;
- Un comportement agressif ;
- Un manque d'entrain ;
- De l'absentéisme à répétition, de l'absentéisme gris et noir ;
- Des retards inhabituels, un allongement des temps de pauses et de coups de téléphone entre collègues ;
- Une mauvaise qualité de travail ;
- Des citoyens insatisfaits par un comportement de désengagement ;
- Une absence de projection dans l'avenir peut également être un signe de démotivation !

La liste ci-dessus regroupe un ensemble de signes d'essoufflement qu'il convient de repérer au plus vite. Il s'agit en effet de signes précurseurs d'une probable démotivation au travail.

Par ailleurs, lorsqu'on parle de démotivation au travail, il convient également de se questionner sur des notions telles que le sens au travail ou les valeurs du service public : «Une démotivation apparaîtrait avec d'autant plus d'acuité à partir du moment où les valeurs de services publics perdent de leur clarté. Il semblerait donc nécessaire, afin de motiver les fonctionnaires autrement que par une rémunération avantageuse, d'identifier une valeur forte, commune, servant de point de référence à l'ensemble du personnel» (Quinlivan et Schön, 2002 : 27).

Ces notions, ainsi que d'autres comme la reconnaissance, vont justement être abordées dans le point suivant, traitant des leviers permettant de (re)motiver les agents des services publics.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >



QUELS LEVIERS POUR (RE) MOTIVER LES AGENTS DES SERVICES PUBLICS ?

Comme nous l'avons souligné précédemment, la (dé)motivation ne peut être réduite à une cause individuelle. Pour l'appréhender, il est nécessaire de tenir compte d'autres éléments d'ordre organisationnel mais aussi d'autres notions comme le sens au travail, les valeurs, l'identité professionnelle, la reconnaissance ou encore le collectif de travail.

Couramment, la rétribution apparaît comme un des leviers de la motivation au travail. Cependant, contrairement au secteur privé, les organisations publiques sont tenues par des règles, des barèmes en matière de rémunération des agents ; il n'est par conséquent pas possible de motiver les agents par des incitants monétaires ou financiers. Or, plusieurs recherches montrent que la rémunération n'est pas considérée comme le premier facteur de motivation. Par ailleurs, elles attestent d'une perception différente selon que l'on se place du point de vue de l'employeur ou de l'employé. Dans un ouvrage récent, Michael Aguilar (2016 : 80) dénonce cette erreur de jugement couramment commise quant à la hiérarchie des motivations, statistiques à l'appui :

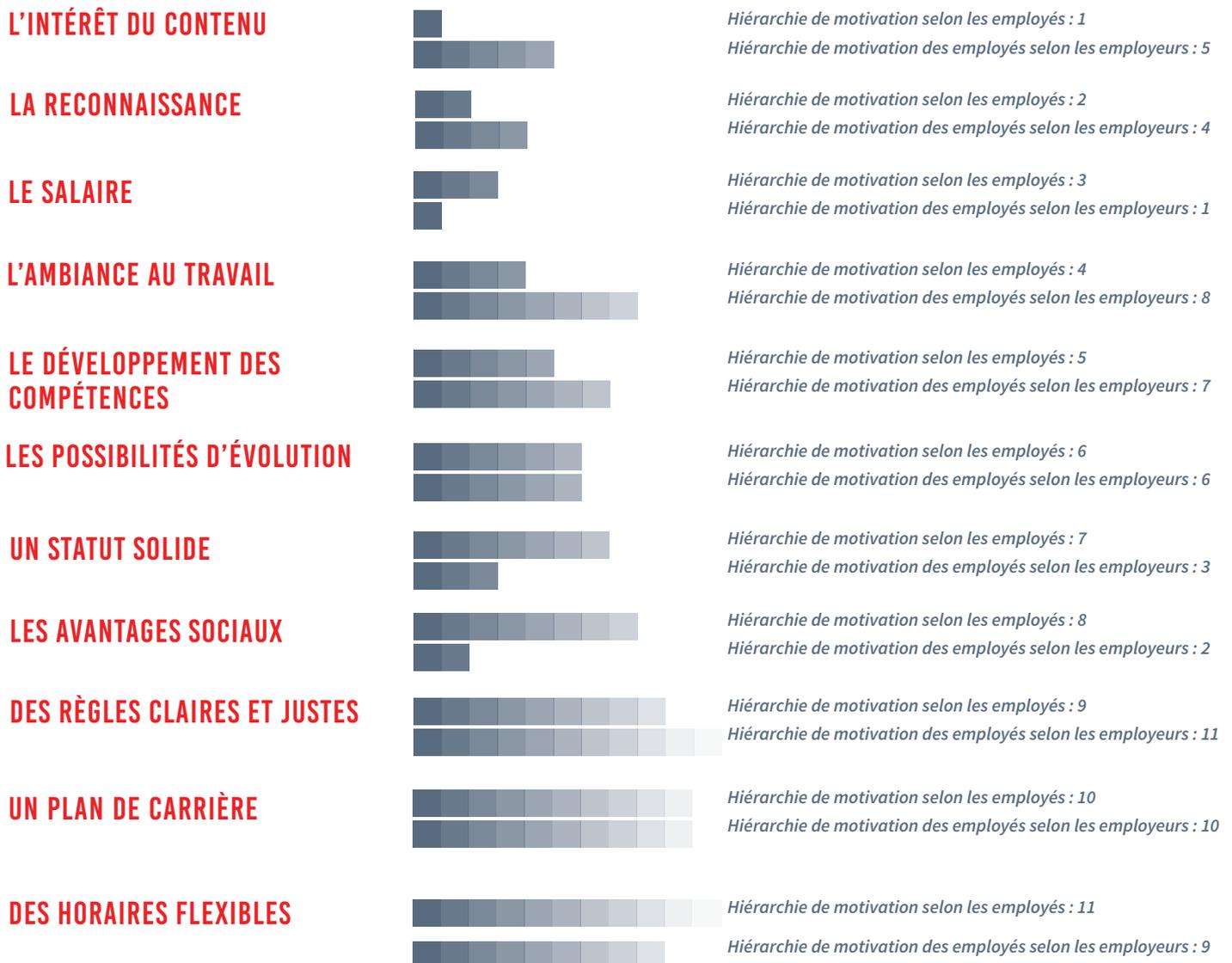


Figure 1. La hiérarchie des motivations selon les employés et les employeurs (Aguilar, 2016 : 80)

Dès lors, quels leviers de motivation déployer dans le secteur public ? Loin de viser l'exhaustivité, et même s'il n'existe pas de méthode universelle en la matière, nous proposons quatre leviers de motivation qui peuvent être pensés et développés par les gestionnaires des ressources humaines des entités locales et provinciales.



INSISTER SUR LE SENS ET LES VALEURS QUI FONDENT LE SERVICE PUBLIC

S'interroger sur la (dé)motivation dans le secteur public suppose notamment de repenser «la question du sens de la fonction publique, c'est-à-dire de l'acte administratif et des valeurs publiques» (Duvillier, Genard et Piraux, 2002:44). À cet égard, le service public possède des spécificités, des caractéristiques propres qui le distinguent d'autres activités de travail et ce, à plusieurs niveaux. Celui qui nous semble prépondérant se réfère à l'éthique du bien commun dont sont porteurs les services publics. De même, la notion de service aux autres représente ainsi un élément crucial qui fonde le sens au travail et qui constitue une réelle source de motivation pour les agents des services publics. Par conséquent, les valeurs étant essentielles pour donner du sens au travail et aux actions, elles peuvent agir sur la motivation au travail. Les valeurs dont sont porteurs les services publics, en particulier, sont des valeurs fortes qui fondent l'identité professionnelle des agents et qui peuvent constituer de puissants leviers motivationnels à condition qu'elles soient préservées et affirmées.

Ainsi, comme le souligne Chanlat (2002:61), «la fierté d'appartenir à une catégorie qui est définie par le service aux autres est un puissant facteur de motivation quand il est réellement vécu ainsi. En introduisant des pratiques de gestion issues du secteur privé, les réformateurs devraient y penser à deux fois. Car, sans le savoir, ils peuvent affecter ce qui fonde l'action d'utilité publique dans ce qu'elle a de plus spécifique, l'éthique de l'intérêt général et la défense de la justice (Rawls, 1987). (...) En ce début de troisième millénaire qui s'ouvre sur un grand



nombre d'incertitudes environnementales et sociales, il n'est pas inutile d'insister sur l'importance du bien commun et de l'intérêt général, sur les institutions qui leur sont associées, les organismes publics et le personnel qui en ont la charge, les employés des services publics. En rappelant l'importance et le rôle que joue l'éthique du bien commun dans ce type de travail, on veut signifier à tous et à toutes qu'il ne peut y avoir de réflexion sur la motivation au travail dans le secteur public sans faire appel à cette notion».



PRATIQUER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Le thème de la reconnaissance au travail fera l'objet d'un dossier à part entière de notre webzine. Néanmoins, il s'agit ici de mettre l'accent sur l'importance de la considération de la personne au travail et de ses compétences comme source de motivation. En termes de compétences, il peut s'agir, notamment pour un agent plus faiblement qualifié, de reconnaître les compétences qu'il a acquises au fil des ans à travers l'obtention d'un titre de compétence et de l'inciter à le valoriser. Un système comme celui de la validation et de la valorisation des compétences **(2)** peut notamment permettre d'apporter une forme de reconnaissance – également salariale – des compétences acquises et développées par ces agents. Pour les pouvoirs

locaux et provinciaux, la circulaire du 25 janvier 2011 portant sur la valorisation des compétences dans le cadre du Pacte pour une Fonction Publique locale et provinciale solide et solidaire est utile en la matière. Par ailleurs, la reconnaissance au travail passe également par des dispositifs formels comme les entretiens d'évaluation ou informels voire symboliques comme des encouragements, des feedbacks sur le travail accompli, des marques d'attention (saluer un collaborateur, lui dire merci pour une tâche qu'il a effectuée, etc.). Il s'agit ici de reconnaître l'existence de la personne, les efforts qu'elle consent ou encore les résultats de son travail.



DÉVELOPPER DES PROJETS EN IMPLIQUANT LES PERSONNES ET EN LEUR FAISANT CONFIANCE

Très souvent, les porteurs de changements organisationnels se confrontent à de multiples formes de résistance de la part des agents. Cependant, il peut être opportun de présenter de nouveaux projets, et les changements qui les accompagnent, comme des leviers de motivation pour le personnel. Tenter de transformer les résistances au changement en opportunités de motivation pour les agents suppose néanmoins quelques considérations. Pour les exposer, nous nous inspirons d'une étude de cas réalisée au sein d'une administration communale belge (3).

Pour résumer, le projet visait à introduire de nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein de l'administration. Quatre développements informatiques ont ainsi été réalisés : (1) l'intégration d'un intranet communal, (2) la création d'un site portail et de téléservices (ensembles de services mis en ligne à disposition des citoyens), (3) un e-collège (permettant d'opérer en ligne des actes préalables aux décisions du Collège par exemple) et (4) une informatisation de la gestion des tâches (destinée notamment aux ouvriers des travaux). Sans entrer dans les détails de l'étude, il est important de souligner que la majorité du personnel communal n'avait aucune compétence informatique. Néanmoins, ces nouveaux outils ont suscité une réelle motivation au travail et ce, grâce aux facteurs suivants :

- Une implication des utilisateurs dans la conception des outils : cette dernière fut indispensable pour permettre aux agents d'exprimer leurs besoins, leurs craintes et de participer aux réflexions sur le projet.

- Des programmes de formation progressifs et adaptés aux besoins. Ils ont permis au personnel de développer leurs compétences en informatique et d'utiliser ces dernières dans leur travail quotidien.
- Une liberté dans l'utilisation : un principe de confiance a été accordé aux agents quant à l'appropriation des nouveaux outils.
- Un pilotage du projet par un acteur identifié, légitime et entièrement dédié à ce projet : le projet a été coordonné et mené par une Régie communale autonome. Ceci a permis d'éviter une surcharge de travail pour les agents concernés par le projet.
- Un travail permanent de sensibilisation aux avantages du projet pour les agents : un travail important de communication aux agents a été effectué afin de les informer quant à la valeur ajoutée du projet dans leur travail quotidien.
- Une dynamique globale de projet : des groupes de travail ont été créés permettant de tenir compte de l'avis de l'ensemble du personnel communal et de les mobiliser sur le projet.

De cette étude de cas, nous pouvons également souligner qu'une des conditions essentielles de réussite de tout projet est que l'entité locale ou provinciale puisse être ouverte à la possibilité de remettre en question ses procédures, ses modes de fonctionnement et ses modes de contrôles préexistants en laissant du temps aux agents pour s'approprier les développements relatifs au projet ainsi que des espaces de liberté, d'innovation et de découverte (Dieu et Rondeaux, 2001).



CULTIVER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À TRAVERS LE COLLECTIF DE TRAVAIL

La motivation au travail peut également être suscitée par un sentiment d'appartenance à un groupe de travail. Le fait de se sentir intégré dans un collectif de travail, de savoir que ses compétences sont valorisées par les autres ou, simplement, de se sentir bien avec ses collègues peut constituer une source de motivation pour les agents.

Ces éléments doivent cependant être cultivés pour que ce sentiment d'appartenance persiste dans la durée. En effet, pour développer un sentiment d'appartenance durable, l'agent doit pouvoir s'identifier à son équipe et à son organisation ; il doit pouvoir en partager les

valeurs, être fier de ses actions et se sentir intégré. Il est ainsi nécessaire de développer un langage commun, des moments d'échange et de partage entre les membres du personnel, voire des rituels, afin que ce sentiment d'appartenance se renforce.

Il s'agit finalement ici d'approcher la notion de culture organisationnelle ; cette dernière étant en effet intimement liée aux valeurs prônées par une organisation et, par conséquent, au sens au travail et à la motivation.



DOSSIER - LIRE LA SUITE >

DES ILLUSTRATIONS DANS LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE : EN PRATIQUE, QUELS ENSEIGNEMENTS PEUVENT ÊTRE TIRÉS POUR GÉRER LA MOTIVATION ?

De manière générale, on peut se rendre compte que le nombre de pouvoirs locaux ayant initié et développé une réflexion et une démarche globale sur la motivation est relativement rare puisque ce sont 18% de nos pouvoirs locaux qui ont entamé ce travail. Par ailleurs, on peut constater que les pouvoirs locaux qui ont initié cette réflexion globale sont des structures d'assez grande taille, employant environ 250 agents ; les plus petites structures, quant à elles, utilisent les leviers de motivation davantage au cas par cas, selon les services ou les types de fonction.

Dans les lignes qui suivent, nous découvrons les leviers dont dispose notre secteur ; nous vous présentons divers exemples de pratiques et témoignages recueillis auprès de DG et DRH wallons dans le cadre d'une enquête sur le sujet (4) ainsi qu'à travers un atelier post-it et chapeaux de Bono organisé le 7 juin 2018 (5).



PRIVILÉGIER UNE GESTION PARTICIPATIVE PLUTÔT QU'UNE GESTION PAR LA PRESSION

Plutôt que de stresser les individus pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes ou d'imposer des contraintes, une gestion participative des ressources humaines et de l'organisation peut s'avérer efficace. Ce type de management valorise l'autonomie des individus et encourage notamment la prise d'initiative. Ainsi la motivation peut s'obtenir en combinant des principes d'autonomie et de responsabilité, une plus grande participation aux décisions organisationnelles, des conditions de travail adaptées ou encore un accès à l'information.

Ainsi, Gilles Custers, Directeur général de la Commune de Pont-à-Celles publiait en octobre 2017 sur le réseau LinkedIn un état des lieux des innovations managériales

entamées dans son entité et soulignait l'importance de ce type de management participatif :

« Notre projet managérial continue à se développer (...). Au rendez-vous : de nouvelles formules et dynamiques en termes d'horaires de travail, caractérisées par de la souplesse, de l'intelligence, de l'autonomie, basées sur la confiance et où tant l'humain que le sens du travail sont replacés au cœur de l'organisation. Cerise sur le gâteau, ce projet managérial est entièrement conçu, piloté et implémenté en interne, en équipe, avec une dynamique très participative (et donc une participation importante des collaborateurs provenant de tous les métiers communaux), en mobilisant très peu de moyens financiers, et avec l'accord unanime des autorités communales, des organisations syndicales... et de la Région wallonne ! »





ASSURER UN SENTIMENT DE SÉCURITÉ

Pour répondre à ce besoin, les entités publiques locales et provinciales disposent de certains leviers concrets.

86,4 %

Disposer d'un règlement de travail.

54,5 %

Disposer de descriptions de fonction claires et précises reprenant les compétences attendues par les travailleurs ; il s'agit là d'une bonne pratique soulignée par une quarantaine de DG et DRH de la fonction publique locale lors d'un atelier organisé par le CRF.

68,2 %

Octroyer des CDI pour des contractuels, voire même, pour certains, envisager la possibilité de statutariser.

31,8 %

Définir des critères d'évaluation clairs de la performance.

63,6 %

Informar tous les collaborateurs des décisions importantes concernant l'organisation, notamment la déclaration de politique générale et le PST.

22,7 %

Offrir une mutuelle.

54,5 %

En complément, disposer d'un organigramme clair et actualisé (54,5% des pouvoirs locaux).

4,5 %

Montrer son souci de prendre en compte la sécurité des travailleurs, l'ergonomie au travail et lutter contre les accidents de travail.

Aussi, Étienne Leroy, Directeur général du CPAS d'Ohey souligne que, dans son administration, il développe une organisation plutôt horizontale de la prise de décision dans le cadre de la mise en place de projets. Il lui importe, pour assurer la motivation de son personnel d'associer ses agents au processus décisionnel et aux procédures à appliquer.

Gaëlle Fischer, Directrice générale de la commune de Thimister-Clermont, souligne qu'outre de disposer de descriptions de fonction, d'un organigramme actualisé, d'informer les collaborateurs des décisions importantes concernant l'organisation, l'entité a adhéré au second pilier de pension, ce qui a un effet bénéfique sur la sécurité ressentie par les travailleurs.



CULTIVER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

76,2 %

Organiser des réunions d'équipe, des séminaires.

28,6 %

Organiser des teams buildings pour faire en sorte de développer et d'entretenir le sentiment d'appartenance.

61,9 %

Communiquer oralement plutôt que par email.

23,8 %

Mutualiser les compétences de chacun dans un projet de gestion des connaissances (knowledge management).

42,9 %

Créer des rituels et organiser des pots d'arrivée et de départ.

33,3 %

Créer des événements et des symboles pour récompenser : l'implication, le respect des valeurs, l'ancienneté, une réalisation, etc.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

Dans la fonction publique locale, l'administration communale de Floreffe s'est montrée ingénieuse pour faire de l'obligation "ICAR" (inventaire centralisé des adresses et des rues de Wallonie) une opportunité en termes de création de lien entre les employés communaux.

La contrainte était forte lors de l'apparition du nouvel outil, ICAR, l'inventaire centralisé des adresses et des rues de Wallonie comme l'expliquent Nathalie Alvarez, Nathalie Charles et Stéphanie Denis : «L'arrivée (ou la mise en place...) d'un nouvel outil au sein d'une administration, surtout de taille moyenne comme l'est celle de Floreffe, constitue une première difficulté. Même si la volonté est là, on ne dispose pas toujours du temps ni des moyens humains nécessaires pour initier et optimiser la gestion du changement. De plus, avec ICAR, il ne s'agit pas de gérer une nouvelle matière mais bien de remplacer des outils et des méthodes existants par un nouvel outil impliquant d'autres habitudes de travail. Le tout, dans une période où les changements législatifs sont nombreux et tout aussi importants et mobilisateurs pour l'administration (nouvelle législation sur les marchés publics, nouveau Code du développement territorial,...). Enfin, il faut aussi évoquer l'approche des élections communales et la crainte de voir la mise en œuvre d'ICAR ralentir la constitution du registre des électeurs. Dans ce contexte, suivre la formation et solliciter l'inscription de son administration dans l'outil ICAR n'a pas vraiment constitué un obstacle. Le plus difficile était de permettre aux agents de s'approprier l'application et de valider la base de données avec l'ensemble des rues et des adresses de l'entité. Une entité qui compte pas moins de 8000 habitants et 3000 maisons. Un vrai défi qui demandait une autre manière de fonctionner. Encoder l'ensemble des rues et vérifier les adresses pour initialiser ICAR : une démarche chronophage et répétitive pour un agent seul. Dès lors, pourquoi ne pas consacrer un peu de ce temps à préparer une activité collective permettant de répondre rapidement aux attentes d'ICAR tout en remplissant d'autres objectifs ? Réponse positive pour la direction de la commune de Floreffe qui, en septembre 2017, organise une journée "teambuilding" dans les rues de l'entité. Plusieurs équipes constituées d'agents communaux (personnel ouvrier, accueil extrascolaire, personnel d'entretien, direction, échevin des Travaux,...) arpentent

19 circuits quadrillant l'ensemble du territoire communal. L'objectif premier : contrôler les rues et adresses de l'entité en vue d'un enregistrement dans ICAR. Mais, comme évoqué, la journée poursuit aussi d'autres objectifs :

- Vérifier que chaque habitation a bien apposé un numéro sur sa façade,
- S'assurer que les immeubles sont occupés,
- Renforcer la cohésion et l'implication du personnel communal,
- Permettre aux agents de découvrir autrement le territoire communal.

La commune et le CPAS de Montigny-Le-Tilleul ont quant à eux souhaité développer l'ambiance et le sentiment d'appartenance au travers d'un projet de bâtiment commun. Comme l'indiquent Pierre-Yves Maystadt et Bernard Antoine, respectivement Directeurs généraux de la commune et du CPAS de Montigny-Le-Tilleul, «Rassembler deux administrations, c'est plus qu'une cohabitation; c'est véritablement la construction d'une identité fonctionnelle singulière, l'édification d'une nouvelle culture organisationnelle à partir du partage des pratiques ainsi qu'une manière nouvelle d'appréhender l'accueil et le service au citoyen. Un véritable bouleversement pour nos agents respectifs» (CRF Information n°2, février 2016).

En termes de gestion des connaissances (knowledge management), Annick Noël, Isabelle Tesse et Othman Najmi soulignent que la Province du Brabant Wallon a la conviction que la gestion des connaissances peut favoriser la solidarité au sein de l'organisation : «D'une manière générale, l'ambition du management à la Province du Brabant wallon est de profiter des nombreux chantiers en cours, plus particulièrement celui relatif à la « gestion des connaissances », pour (re)créer un état d'esprit constructif, booster la solidarité entre collègues, favoriser l'émulation, l'esprit d'équipe et pour mettre tous les agents sur les rails de l'amélioration continue et du progrès collectif. En encourageant nos agents à partager leurs connaissances et en leur facilitant l'accès à l'information, nous espérons pouvoir augmenter leurs compétences et leur savoir-faire pour leur permettre de mieux appréhender leurs missions dans les meilleures conditions ». (CRF Information n°5, février 2017).





GARANTIR DES CONDITIONS DE TRAVAIL ADÉQUATES

81,7 %

Investir dans une machine à café et mettre à disposition de l'eau et du café.

31,8 %

Offrir aux nouveaux collaborateurs l'aide d'un parrain/d'une marraine pour l'accompagner dans ses premiers jours et répondre à ses questions.

77,3 %

Aménager les horaires de travail autant que possible.

27,3 %

Offrir, si cela est possible, des chèques repas.

63,6 %

Offrir de bons fauteuils de bureau.



PRATIQUER LA RECONNAISSANCE

«L'une des meilleures façons d'aider quelqu'un est de lui donner une responsabilité et de lui faire savoir que vous lui faites confiance» (Booker T. Washington).

86,4 %

Saluer les collaborateurs, les féliciter et donner du feedback.

40,9 %

Confier le soin aux collaborateurs de représenter l'organisation au cours de réunions, de colloques, etc.

81,8 %

S'intéresser à la vie des agents.

40,9 %

Réaliser des entretiens de fonctionnement.

68,2 %

Confier de nouvelles responsabilités.

18,2 %

Faire témoigner dans le journal interne.

63,6 %

Réaliser des entretiens d'évaluation.

9,1 %

Inviter les personnes à expliquer leurs réussites et leurs méthodes lors de réunions.

Interviewé sur la construction de la Maison RH et sur les projets liés aux ressources humaines, le CPAS d'Arlon insiste sur le lien entre évaluation et motivation : « Nous avons débuté par la mise en place d'une nouvelle procédure d'évaluation, car cela nous semblait être l'outil le plus important en termes de motivation et de reconnaissance du travail effectué par notre personnel » (CRF Information n°3, mai-juin 2016).

Illustrant la volonté de confier des responsabilités nouvelles et d'inclure les équipes de nettoyeuses dans le choix des produits et du matériel, la commune de Floreffe s'est montrée proactive pour motiver et répondre au mieux aux besoins de cette catégorie du personnel communal. Stéphanie Denis explique : « nous avons décidé de les associer au choix des produits et du matériel! Il y a quelques temps, j'ai organisé une démonstration de produits qui répondent à nos critères et elles ont pu choisir ceux qu'elles souhaitaient utiliser (commande validée par la responsable du service-SPPT et le conseiller en environnement)».

DOSSIER - LIRE LA SUITE >



INVESTIR DANS LA FORMATION ET LES COMPÉTENCES DE CHACUN

«Ce sont nos choix qui montrent qui nous sommes, bien plus que nos capacités»
(Joanne K.Rowling)

86,4 %

Consacrer une enveloppe budgétaire pour la formation.

18,2 %

Fixer des objectifs ambitieux mais accessibles.

50%

Abonner vos collaborateurs à des revues professionnelles.

18,2 %

Réaliser des bilans de compétence.

45,5 %

Confier des missions transversales.

4,5 %

Réaliser des plans de mobilité.

40 %

Réaliser des entretiens de fonctionnement et souligner les points forts mais aussi pour les points faibles, proposer des pistes d'amélioration avec des exemples concrets (bonne pratique soulignée par une quarantaine de DG et DRH de la fonction publique locale lors d'un atelier organisé par le CRF).

Si ces exemples reflètent une multiplicité de pratiques destinées à favoriser la motivation des agents, il importe de développer une démarche globale de réflexion envisageant tous les processus RH au regard de la question de la motivation ; ce que le CRF propose au regard du concept de la maison RH (voir https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas_numero-3/page/1).

Ainsi, Julie Maréchal, directrice des ressources humaines de la commune de Châtelet, nous explique les tenants et aboutissants de cette démarche au sein de son organisation :

«Voici quelques exemples de notre réflexion sur la motivation. Nous avons mis sur pied une procédure d'accueil pour les nouveaux collaborateurs et y avons intégré la notion de parrain/tuteur afin qu'ils se sentent directement intégrés. Notre cadre est prévu pour permettre une potentielle évolution à chacun. Les organigrammes sont clairs et les descriptifs de fonction également. Un système d'évaluation avec auto-évaluation permet de souligner les points à améliorer mais également de faire remarquer les aspects positifs et la qualité des agents. Notre budget de formation est élevé afin de pouvoir répondre favorablement aux demandes des agents souhaitant se former. Un mail d'anniversaire

est envoyé à chaque membre du personnel le jour de son anniversaire. Certains services organisent des repas de midi rassemblant tous les membres d'un même service une fois par mois. La Ville organise une fête de Saint-Nicolas pour les enfants du personnel avec distribution de cadeaux. Elle offre également l'apéritif à la Sainte-Barbe. Plusieurs agents (employés et ouvriers) contractuels ont été statutarisés l'année dernière et de nouveaux examens de statutarisation seront organisés cette année».

La commune de Lessines a, quant à elle, profité de l'incitant que revêt l'obligation légale de disposer d'un Plan stratégique transversal pour initier ce type de démarche globale. Véronique Blondelle, Directrice générale de la commune de Lessines précise : «Cette réflexion globale a été initiée dans le cadre de l'élaboration du PST et avec l'appui de l'analyse des risques psychosociaux».

Et, Crystel Lambert, chef de bureau RH au CPAS de Huy, de compléter : «Aussi, actuellement, nous profitons du PST pour impliquer l'ensemble du personnel et ainsi les sortir de leur travail quotidien. C'est une motivation pour eux».

LA MOTIVATION AU TRAVERS DE LA MÉTHODE SCILLUS

«Il n'est jamais trop tard pour devenir ce que nous aurions pu être» (George Eliot).
«Un travailleur sur cinq occupe un rôle qui ne lui convient pas» (Peoplesphere).

Si cette démarche doit être couplée à une réflexion plus globale, Scillus constitue une première étape pour favoriser la motivation des agents en ce que l'identité et le rôle de la personne sont définis dans la description de fonction et que cela favorise la motivation. Cela octroie un rôle fonctionnel à l'agent et sonde les compétences fonctionnelles, les compétences liées à la personne et le contexte.

Comme le savent les 280 entités utilisatrices de l'application, Scillus est une application qui héberge des ressources (informations descriptives et questions), mais son approche est avant tout dynamique et humaine. Son défi est d'outiller les personnes chargées des missions RH afin de donner du sens au travail au sein de la fonction publique.

En effet, le travail influence en effet la motivation, la satisfaction et la productivité des personnes qui l'exécutent, mais à condition d'avoir du sens !

Ainsi, le modèle : « cartographie de la cohabitation des fonctions et compétences », mis en application dans Scillus, propose une grille de lecture destinée à structurer l'analyse du travail, la description des fonctions et l'identification des préférences. Cette grille facilite les comparaisons qui sont au cœur des processus de recrutement, de formation, d'évaluation et d'objectivation des décisions.



LES DIFFÉRENTS RÔLES DANS SCILLUS

Scillus attribue 8 catégories de rôles :

OPÉRATEURS

considérant que ces personnes jouent un rôle important parce qu'elles contribuent à la matérialisation des résultats concrets par l'exercice d'activités majoritairement pragmatiques.

INTERMÉDIAIRES

parce que leur rôle est de véhiculer les valeurs de l'administration, en étant au contact des usagers, par un mélange d'activités pragmatiques et relationnelles.

GESTIONNAIRES

garants de la continuité des services, par un mélange d'activités pragmatiques et cognitives.

TRANSMETTEURS

chargés de diffuser les acquis, les idées, les opinions, par un mélange d'activités prioritairement cognitives et relationnelles.

SPÉCIALISTES

en constante réflexion sur l'organisation, son contexte, son contenu, son fonctionnement, etc.

ACCOMPAGNATEURS

pour le support qu'ils offrent au public et par l'exercice d'activités principalement relationnelles.

COORDINATEURS

pour leur contribution à l'évolution de l'organisation par le biais de leurs projets, par un mélange d'activités, respectivement pragmatiques, cognitives et relationnelles.

MANAGERS

parce qu'ils encouragent le personnel et donnent un cap à l'organisation, par un mélange d'activités, respectivement cognitives, pragmatiques et relationnelles.

En changeant de fonction, l'agent peut donc changer de rôle, ce qui touche au sens de son travail et à l'identité professionnelle.

Il importe donc de cerner les rôles qui sont en jeu dans les fonctions (initiales et visées) ainsi que la motivation à jouer un rôle plutôt qu'un autre (profil fonctionnel de l'agent).

Pour ce faire, il est possible d'utiliser un outil pédagogique (qui se veut aussi ludique) mis à disposition des entités utilisatrices au travers d'un jeu de carte Scillus créé à partir du dictionnaire des 15 compétences.

Par ailleurs, ce jeu de cartes permet aussi, lors d'un entretien de planification ou de fonctionnement, d'identifier les zones de confort et d'effort pour la personne.

Pour les nombreux utilisateurs de l'application qui connaissent déjà la méthode Scillus, et à partir de notre dictionnaire de 15 compétences fonctionnelles liées aux savoirs, savoir-être et savoir-faire, il s'agit de demander à la personne d'identifier les compétences en fonction de 3 groupes :

- Dans un premier groupe, reprenez les compétences représentatives que vous vous sentez capable de faire en situation professionnelle et ce que vous appréciez ;
- Dans un second groupe, déterminez les compétences que vous souhaitez développer ;
- Dans un troisième groupe, identifiez les compétences qui ne vous caractérisent pas et que vous n'avez pas l'intention de développer.

Une fois réalisé, ce bilan de compétences vous permettra de réfléchir au rôle attendu et espéré par la personne et de reconsidérer la répartition des rôles au sein de votre organisation de manière à positionner la bonne personne au bon endroit.

L'UTILITÉ ET LA VALEUR DES ACTIVITÉS POUR L'AGENT AU TRAVERS DE SCILLUS

UTILITÉ

- Quel est le but poursuivi par l'agent au travers de l'activité ?
- Dans quelle mesure l'agent se sent-il compétent dans l'exercice de ces activités ?
- Comment évalue-t-il ses propres habiletés dans le domaine concerné ?
- Quel est son sentiment d'efficacité ?
- Quelles sont les perspectives de l'agent ?
- Quel est l'impact des activités qu'il exerce actuellement sur son avenir ?

VALEUR

- Quelle est l'importance accordée par l'agent à ces activités ?
- Quel est l'intérêt de l'agent pour celles-ci ?
- Qu'est-ce que cela coûte à l'agent d'exercer ces activités ?



CONCLUSION

Par définition plurielle et cyclique, nous avons tenté dans ce dossier de faire toute la lumière sur cette notion prégnante dans le secteur qu'est la motivation.

Même s'il n'existe pas de méthode universelle en la matière, nous avons livré des outils, des leviers qui pourront sans nul doute servir à sous tendre la réflexion des DG et DRH sur cette thématique et nous avons la conviction qu'il s'agit là de l'entame d'une réflexion qui pourra être complétée au gré des retours de notre secteur.

Certaines notions et concepts abordés dans le cadre de ce dossier, par leurs développements assez succincts, pourront frustrer certains lecteurs ; de fait, de nombreux concepts, tels la confiance, la reconnaissance mais aussi la question du management individualisé, méritent d'être traités de manière plus large mais ils feront l'objet de dossiers spécifiques dans les prochains numéros du CRF information.

FICHE PRATIQUE

VOUS AVEZ DIT TÉLÉTRAVAIL ?

Rédaction par Michel Ajzen, assistant d'enseignement et de recherche à l'Ecole des Sciences du Travail de l'UCLouvain.

De nos jours, le télétravail est évoqué comme une pratique permettant d'assurer la flexibilité et le bien-être des travailleurs en permettant notamment une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle ; mais que recouvre exactement cette notion, quels sont ses avantages et inconvénients ? Qu'implique cette pratique en termes de gestion du travail et des personnes ? L'objectif de cette fiche pratique est de se pencher sur les études scientifiques sur le sujet pour répondre à ces interrogations.

LE TÉLÉTRAVAIL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Contexte

A son origine, dans les années 1970, le télétravail visait principalement à répondre à des enjeux de congestion dans les grandes villes mais également à la limitation des énergies fossiles disponibles et à la pollution associée à celles-ci. Si cela reste vrai dans un certain nombre de cas, la pratique est davantage présentée aujourd'hui comme un outil de flexibilité permettant notamment une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle. Il a fallu toutefois attendre le courant des années 2000 pour que le télétravail connaisse un essor important dans les entreprises. Si le pourcentage de télétravailleurs fluctue d'une étude à l'autre, la tendance est univoque, la pratique prend une place de plus en plus importante dans les organisations.

Pratiques

Lorsque l'on parle de «télétravail», on peut spontanément penser qu'il s'agit d'une activité de travail qui se réalise depuis le domicile. Si cela se vérifie dans de nombreux cas, le télétravail peut néanmoins se réaliser à partir d'autres endroits tels qu'un télécentre (espace de travail loué par des entreprises et/ou des indépendants, et disposant de toutes les facilités technologiques et logistiques), un bureau satellite (télécentre mais qui appartient à l'organisation de l'utilisateur) ou encore le bureau d'un client ou d'un fournisseur. Plus récemment, d'autres recherches montrent que le télétravail peut se réaliser depuis différents endroits: un hôtel, un hall de gare ou d'aéroport, les transports en commun, etc.

Ceci laisse percevoir une caractéristique importante du télétravail : il s'agit d'une activité de travail qui se réalise à distance par le biais des Technologies de l'Information et de la Communication - TIC (ex. PC portable, Smartphones, tablettes, connexions Wifi ou 4G, etc.).

Fréquence

La fréquence fait référence à la proportion de temps de travail réalisée à distance par le biais des TIC et se caractérise par le temps de travail passé en télétravail. Il peut ainsi être occasionnel (< 20%), alterné (entre 20 et 90%) ou permanent (> 90%).

Il est également possible de caractériser la fréquence au regard du caractère structuré ou non de l'usage du télétravail. De cette manière l'usage peut être structurel (ex. tous les mardis), flexible (ex. selon les besoins) ou hybride lorsque l'on cumule un jour de télétravail structurel et un autre moment de manière ad hoc. Le choix pour l'une ou l'autre formule peut dépendre à la fois de la nature du métier (ex. usage flexible pour des fonctions technico-commerciales) ou des besoins des personnes (ex. usage hybride pour permettre à un agent de répondre à un besoin impérieux sans arrêter la réalisation du travail).

QUI SONT LES TÉLÉTRAVAILLEURS ?

Les travaux de recherche sur le télétravail ne permettent pas d'identifier des caractéristiques saillantes qui définissent le télétravailleur. De fait, aucune distinction d'âge, de niveau de formation, de revenu, de genre, de secteur ou de statut professionnel n'est à prendre en considération. Tant que le travail est transportable, notamment par le biais des TIC, et que cela ne compromet pas la sécurité informatique et la confidentialité des données, le télétravail peut être utilisé.



QUELS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS AU TÉLÉTRAVAIL ?

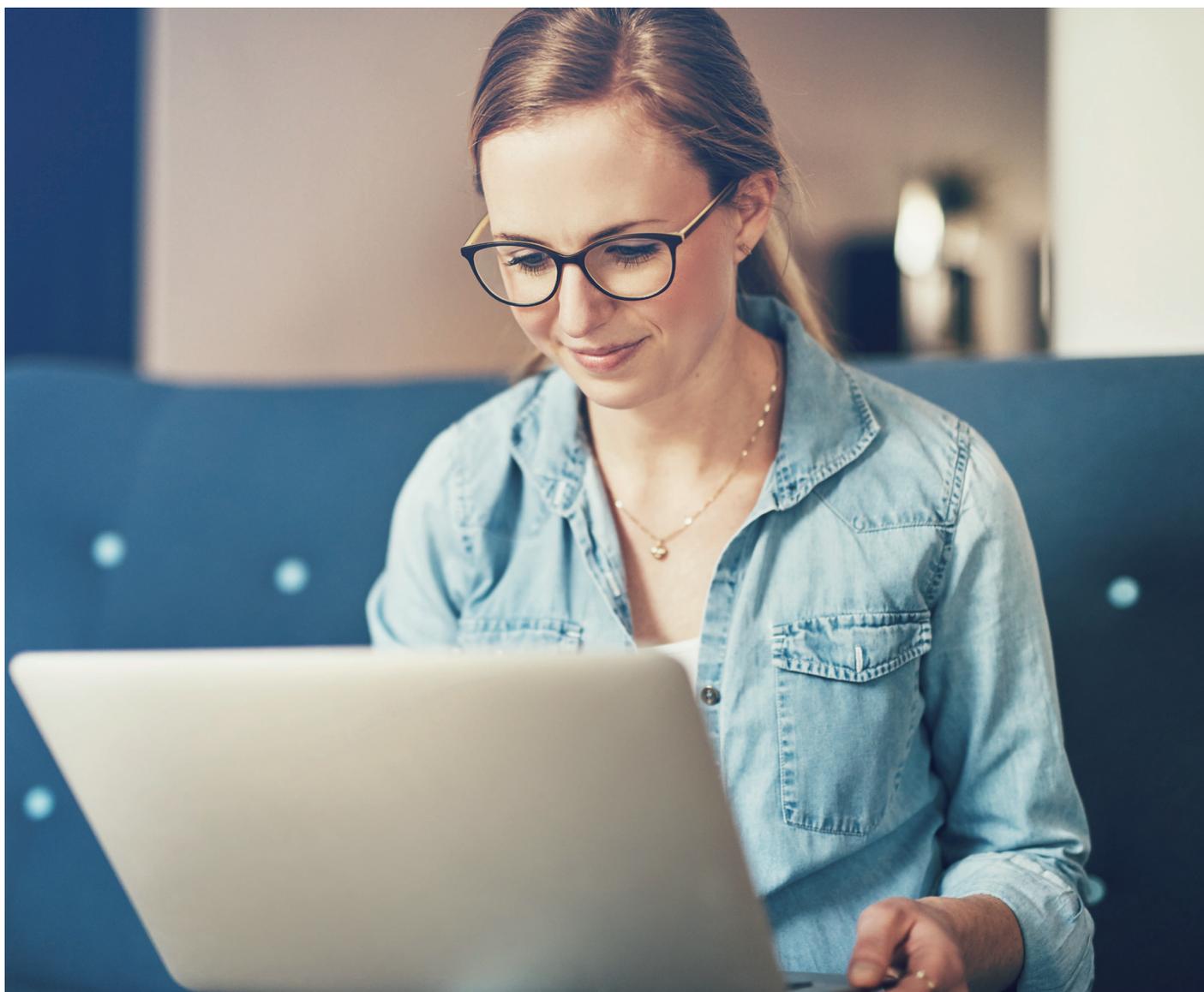
Avantages

Après plus de quarante années de recherche, la littérature scientifique sur le sujet est particulièrement foisonnante sur les avantages liés à la pratique. Parmi ceux-ci, on retrouve la réduction des temps de déplacement qui permet un gain de temps pour les travailleurs ainsi qu'une réduction du stress. Le télétravail permettrait également une meilleure concentration liée à une plus grande productivité à distance. La qualité du travail serait ainsi meilleure et offrirait une plus grande autosatisfaction du travail réalisé. Par ailleurs, en offrant une plus grande autonomie dans l'organisation du travail, le télétravail permettrait de mieux ajuster les horaires de travail de manière flexible et, dès lors, de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Finalement,

le télétravail permettrait d'augmenter la satisfaction, la rétention et le bien-être des travailleurs mais également de réduire l'absentéisme.

Inconvénients

Si ces quelques éléments plaident en faveur de l'usage du télétravail, il convient toutefois d'être prudent quant à la lecture de ces résultats. De récentes recherches montrent que l'implémentation seule de la pratique ne peut garantir les effets positifs présentés. En effet, le télétravail peut mener à un plus grand sentiment d'isolement social, à moins d'échanges et de collaboration, à une diminution de la productivité ou encore à un plus grand mal-être pouvant s'exprimer par des difficultés à séparer la sphère privée de la sphère professionnelle (ex. hyper-connectivité). Le lien entre la pratique et les effets décrits n'est donc pas généralisable. Ce qui fonctionne dans un cas peut dysfonctionner dans un autre. Ceci tend à montrer que la pratique est appelée à être pensée, concertée et mise en place au regard des contraintes propres à chaque organisation du travail.



COMMENT LE METTRE EN PLACE ?

Compte-tenu des éléments qui précèdent, il ne semble pas possible de définir une « bonne » manière de mettre en place le télétravail. Toutefois, plusieurs recherches, dont celle menée par Michel Walrave en 2010, permettent d'identifier quelques étapes intéressantes à considérer lors de la mise en œuvre du télétravail :

1. **Réflexion et concertation** : définition d'une équipe projet multidisciplinaire et multi-acteurs (ex. travailleurs, managers, représentants syndicaux), échanges sur les avantages et inconvénients perçus, définition des caractéristiques des télétravailleurs, etc. ;
2. **Définir les objectifs, établir une équipe projet**: quels objectifs ? Quels responsable(s) du projet ? Quelles règles d'organisation de la pratique ? Quels rôles et responsabilités de chacun ? ;
3. **Préparation du projet pilote** : sondage auprès du personnel, choix de l'équipe pilote, communication claire et transparente du projet pour tous ;
4. **Lancement du projet pilote** : Quelles mesures d'accompagnement techniques, logistiques et managériales ? Quel suivi du projet ? ;
5. **Évaluation du projet** : Qu'est-ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ? Le projet doit-il être abandonné ou développé ?

A nouveau, il ne s'agit pas d'une recette toute faite dont il conviendrait de suivre les étapes mais plutôt d'idées qui doivent inspirer une mise en œuvre contextualisée, dans une approche dynamique. Cependant, il semble important d'impliquer, à toutes les étapes, l'ensemble des parties-prenantes du projet et notamment celles et ceux qui auront, in fine, à utiliser le télétravail.

PLUS QU'UN OUTIL, UNE NOUVELLE MANIÈRE D'ORGANISER LE TRAVAIL... QUI SE GÈRE TOUTEFOIS !

L'introduction du télétravail peut venir questionner les habitudes de travail tant au niveau de sa gestion que de sa réalisation. En effet, à distance, le travailleur « échappe » au traditionnel contrôle direct du supérieur hiérarchique. Ceci amène à redessiner des nouvelles modalités du contrôle (ex. management par objectifs) mais incite également à développer une confiance plus importante dans la capacité des personnes à gérer, de manière autonome, leur temps, leur espace et leur charge de travail. Ceci vient questionner l'évolution du rôle et de la fonction de manager qu'il convient d'accompagner dans cette transformation de l'organisation du travail.

Ensuite, le télétravail peut ébranler, à moyen terme, le sentiment d'appartenance à l'organisation par la dissolution des liens entre les travailleurs et, plus largement avec l'organisation. C'est donc la question du lien identitaire et des risques psychosociologiques liés à l'éloignement et à la diminution des échanges qui peuvent affecter la socialisation et l'attachement à l'organisation. Réciproquement, l'arrivée du télétravail vient questionner la manière de collaborer, de partager et de construire collectivement des connaissances dans et pour l'organisation. Il convient dès lors de penser de nouvelles dynamiques de socialisation et de collaboration répondant à ces enjeux. Finalement, plus

qu'un outil managérial, le télétravail constitue une réelle transformation organisationnelle qu'il convient de penser et de murir au regard de ses propres contraintes en impliquant les différentes parties prenantes et en accompagnant notamment celles et ceux qui auront à la gérer.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Ajzen M., Donis C. & Taskin L. 2015. « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique ». *Gestion 2000: Management & Prospective*, 31(3), pp. 125-148.
- Martinez E. & De Schampheleire J. 2005. « Télétravail et Négociation collective ». *Lettre d'information Travail, Emploi, Formation - ULB*, 4.
- Taskin L., Walrave M., Robert F. & Association, Belgian Teleworking. 2006. *Télétravail: de l'idée à la réalité: guide pratique à l'usage des employeurs et des travailleurs*. Bruxelles: Agoria.
- Taskin L. & P. Vendramin. 2004. *Le télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Taskin L. & Tremblay D.-G. (2010). « Comment gérer des télétravailleurs? » *Gestion*, 35(1), pp. 88-96.
- Walrave M. 2010. « Comment introduire le télétravail? » *Gestion*, 35(1), pp.76-97.

ENQUÊTE CRF

TÉLÉTRAVAIL : QUELLES PRATIQUES DANS NOS POUVOIRS LOCAUX ?

Si de nombreux RH et Directeurs généraux des pouvoirs locaux et provinciaux wallons se disent intéressés par cette pratique dans l'ère du temps, le CRF note qu'à l'heure actuelle le télétravail n'est pas une pratique courante dans les communes et CPAS de Wallonie.

Sur base des contacts de terrain initiés par le CRF auprès des pouvoirs locaux, il apparaît que deux éléments expliquent cette tendance.

Le premier est d'ordre légal puisqu'il n'existe pas véritablement de cadre juridique et d'éléments réglementaires permettant aux pouvoirs locaux de s'inspirer ou de définir des lignes directrices en la matière (un des éléments qui paraît prégnant est notamment l'encadrement par la législation des accidents de travail lorsqu'on est chez soi en télétravail).

Le second est, selon certains, lié aux valeurs de nos pouvoirs locaux. A partir du moment où l'objectif de nos services publics est de promouvoir un bon accueil pour les citoyens, il apparaît que certaines fonctions seulement sont éligibles pour des pratiques de télétravail. De plus, certains DG soulignent que c'est une pratique adaptée pour des grosses structures mais que, dans les petites structures, tous les agents doivent participer à cet accueil du citoyen.

Dans une prochain webzine, nous reviendrons sur les pratiques concrètes de notre secteur en la matière.

LA DESCRIPTION DE FONCTION DE MANUTENTIONNAIRE

L'application Scillus est un outil informatique qui permet de disposer très rapidement de descriptions de fonction directement téléchargeables (et en lien avec des offres d'emploi, des questionnaires d'évaluation et de recrutement) ; mais surtout, les descriptions de fonction «scillusiennes» peuvent être contextualisées aux réalités de terrain de chacun.

Le catalogue partagé, reflet des contextualisations réalisées par les entités qui travaillent fréquemment avec notre application, a été complété par de nombreuses descriptions de fonction réalisées par la commune de Braine-Le-Comte. Parmi ces nombreuses créations, nous avons épinglé le profil de manutentionnaire (magasin, corvées et placier).

Imposant la possession du permis C, le manutentionnaire est un opérateur (m/f) qui assure des activités logistiques et produit un résultat visible pour charger, décharger et entreposer le matériel de l'administration stocké en entrepôt ou en magasin. Il/elle gère le rangement des stocks et en inventorie le contenu. Il/elle contrôle l'état des marchandises, leur conformité et le respect des normes de sécurité. Il/elle s'informe et informe les personnes concernées sur la disponibilité du matériel et les délais de livraison.



Les compétences prioritaires du manutentionnaire sont les suivantes :

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)	Activité
pragmatique	Contrôle	Oui	4 activité(s)
pragmatique	Gestion	Oui	10 activité(s)
pragmatique	Information	Oui	5 activité(s)
pragmatique	Logistique	Oui	8 activité(s)

Groupe de fonction : Opérateur

 pragmatique : 100%



Tout en veillant aux consignes de sécurité, les activités principales réalisées par le manutentionnaire sont les suivantes :

- Contrôler l'état du matériel, des machines, de l'équipement de travail, avant et après le prêt ;
- S'assurer que les conditions d'entreposage sont adaptées au type de marchandises et respectent les normes qui y sont associées ;
- Vérifier les bons de commande ;
- Vérifier les délais de livraison du matériel ;
- Classer les bons de commande et leur attribuer un numéro ;
- Compléter des courriers types, des documents types ;
- Encoder les informations dans la base de données ;
- Encoder les pièces entrantes et sortantes dans le logiciel de gestion des stocks ;
- Gérer l'entreposage des marchandises en tenant compte de leurs caractéristiques ;
- Gérer le placement des maraîchers et ambulants lors des marchés et festivités ;
- Gérer les stocks de fournitures, matériel, équipement de travail,...
- Inventorier le matériel disponible en réserve ;
- Organiser le rangement des marchandises dans les hangars, les armoires, les étagères,...
- Ranger le matériel, des machines, de l'équipement de travail, le linge dans les armoires, sur les étagères ;
- Informer et discuter avec le conseiller en prévention SIPP dans le cadre de l'analyse des risques annuelle ;
- Informer les clients/destinataires sur l'état d'avancement d'une commande de matériel, d'équipement,...
- Lire les étiquettes des marchandises et des produits ;
- Prendre connaissance des délais et modalités de livraison ;
- Renseigner les services concernés au sujet des articles disponibles ;
- Apporter une aide à la mise en place du matériel prêté dans le cadre des festivités ;
- Approvisionner les stocks de marchandises ;
- Charger, décharger des palettes de marchandises, du matériel, des machines, de l'équipement de travail et déplacer des produits ;
- Conduire des camions, camionnettes et véhicules avec remorques ;
- Conduire un chariot élévateur ;
- Distribuer la marchandise ;
- Emballer et déballer les marchandises ;
- Manipuler les marchandises avec dextérité ;
- Coller des étiquettes sur les marchandises ;
- Entretenir le matériel de manutention et de levage ;
- Entretenir les espaces d'entreposage des marchandises ;
- Utiliser des appareils de manutention et de levage (châssis roulant, élévateurs à fourches, chariots manuels, transpalettes,...).



POUR AVOIR ACCÈS À L'APPLICATION SCILLUS :

Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : <https://evenements.crf.wallonie.be>).

VU POUR VOUS



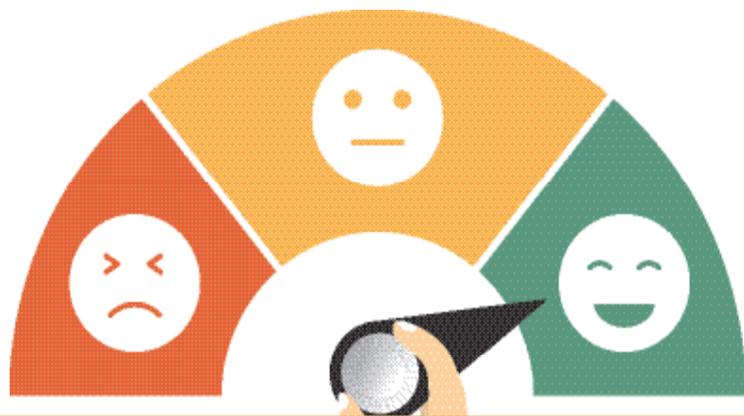
MANAGER À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE ET DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

PLATEFORME FUN-MOOC, FRANCE UNIVERSITÉ NUMÉRIQUE, [HTTPS://WWW.FUN-MOOC.FR/](https://www.fun-mooc.fr/)

Les managers se trouvent aujourd'hui confrontés à une nouvelle civilisation, liée à l'avènement du numérique et de l'Intelligence artificielle (IA) : nouvelles règles, nouvelles valeurs, nouveaux langages, nouveaux acteurs, nouveaux lieux de pouvoir et de coopération... Pour réussir, il ne suffit plus de faire évoluer à la marge des méthodes de travail ou un style de leadership. Une métamorphose du manager s'impose dans sa façon d'être, de vivre de nouveaux lieux et de repenser les modes de coopération avec les autres.

Pour vous inspirer dans cette démarche et acquérir les différentes notions liées à ce nouveau type de management, deux MOOCs gratuits ont été mis en ligne sur la plateforme Fun-Mooc « Du Manager agile au Leader designer » et « Manager augmenté par l'Intelligence Artificielle ? ».

L'ouvrage de Cécile Dejoux et d'Emmanuelle Léon « Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle » (2018) est également une ressource utile. Il s'appuie sur les témoignages d'une vingtaine de managers, acteurs de la transformation numérique, qui s'interrogent sur les changements à l'œuvre.



LU POUR VOUS

Vous souhaitez concilier organisation du travail adéquate et performance pour votre organisation ? Vous voulez développer une politique de ressources humaines qui tienne compte du travail en tant que tel plutôt que de ses effets psychologiques sur les individus ? Dans ce cas, cet ouvrage est susceptible de vous donner plusieurs repères pour, avant tout, comprendre la notion de «Qualité de vie au travail» (QVT), ce qu'elle recouvre et, ensuite, vous aider dans la mise en place d'une démarche en la matière.

Apparue en 1972 aux États-Unis, la qualité de vie au travail est présentée dans cet ouvrage comme «un compromis équilibré entre les logiques technique, gestionnaire, organisationnelle et sociale qui se construit avant tout à travers une mise en débat de la réalité du travail dans toutes ses dimensions (organisation, contenu, conditions et résultats)» (p. 16). Après avoir défini la QVT comme une notion plus large que celle du bien-être au travail en ce qu'elle vise un équilibre entre les logiques techniques, sociales et managériales, les auteurs de l'ouvrage présentent les trois principes qui régissent la démarche «Qualité de vie au travail». Nous vous en proposons une synthèse ci-dessous :

L'OPTIMISATION JOINTE

Articuler les finalités économiques, techniques et sociales au sein de l'organisation.

LA COHÉRENCE DANS L'ACTION

Adopter une approche multidimensionnelle qui tient compte du contexte organisationnel.

L'EXPÉRIMENTATION

Apprendre en procédant par phases pilotes et en autorisant les erreurs.

À l'issue de cette première partie plus théorique, l'ouvrage propose, dans un second temps, des éléments très opérationnels qui permettent de mettre en place une démarche QVT au sein d'une organisation. Les quatre étapes de la démarche sont largement développées et des exemples nombreux sont présentés. L'ouvrage met également à disposition des fiches outils pour évaluer l'organisation du travail et/ou les changements, une étude de cas ou encore un exemple de questionnaire QVT pour entamer la démarche.

Aisé à lire, l'ouvrage sensibilise le gestionnaire RH à, notamment, prendre en considération les différentes dimensions du travail pour optimiser la performance au travail. Pour celles et ceux qui souhaitent approfondir le thème du travail «réel», nous vous conseillons de consulter l'ouvrage suivant : P-Y. Gomez (2013), Le travail invisible. Enquête sur une disparition, Paris : Bourin.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

COLLECTIF D'AUTEURS ANACT & PELLETIER J. 2017. LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, PARIS : EYROLLES.

LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

LE DÉCRET WALLON RELATIF À LA LUTTE CONTRE CERTAINES FORMES DE DISCRIMINATION

QU'EST-CE QU'UNE DISCRIMINATION ?

La discrimination est le traitement injuste ou inégal d'une personne sur la base de caractéristiques personnelles.

Le décret wallon du 6 novembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination distingue 19 critères de discrimination (appelés «critères protégés») sur la base desquels la discrimination est interdite et punissable. La discrimination peut prendre plusieurs formes : elle peut être directe (une personne ou un groupe de personnes est directement visé sur la base d'un critère protégé) ou indirecte (une disposition, mesure ou critère apparaît comme neutre mais a comme effet indirect d'entraîner un désavantage pour les personnes qui présentent un critère protégé).

De même, d'autres comportements sont considérés comme discriminatoires :

- L'injonction de discriminer ;
- Le harcèlement ;
- Le harcèlement sexuel ;
- Le refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne handicapée.

QUI VEILLE AU RESPECT DES CRITÈRES PROTÉGÉS ?

Le dispositif wallon s'appuie sur deux acteurs essentiels : l'UNIA (Centre Interfédéral pour l'Égalité des Chances) et l'IEFH (Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes). Ces acteurs ont notamment pour mission de recueillir et de traiter les plaintes des personnes victimes de discriminations.

L'IEFH a pour mission de veiller au respect de quatre des critères protégés : le sexe, la grossesse/maternité, le changement de sexe et l'expression de genre/identité de genre, et d'offrir informations et assistance à toute personne qui lui demande conseil. L'UNIA est compétent pour les autres critères protégés.

QUE FAIRE SI VOUS PENSEZ ÊTRE VICTIME OU TÉMOIN D'UNE DISCRIMINATION ?

Si vous pensez être victime ou témoin d'une discrimination fondée sur l'un des critères protégés, vous pouvez déposer plainte. L'Institut pourra alors assister, conseiller, intervenir en tant que médiateur entre vous et la personne ou l'instance qui commet la discrimination supposée, et le cas échéant aller en justice. En tant qu'organisation indépendante, l'Institut évalue la façon dont il peut soutenir la victime de façon optimale.

Pour plus d'informations, appelez le 0800/12.800 (taper 1 = IEFH et 2 = UNIA)

ou complétez le formulaire en ligne sur le site :

- de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, si vous estimez être victime d'une discrimination basée sur le genre ou le sexe (<https://igvm-iefh.belgium.be/fr>);
- d'UNIA (Centre interfédéral pour l'Égalité des Chances), pour toute question et aide concernant les autres critères protégés (www.unia.be).

Afin d'optimiser l'accès de tous à un mécanisme efficace de traitement des situations de discrimination, les 11 Espaces Wallonie constituent également un point de contact privilégié pour les personnes discriminées. Le personnel d'accueil vous orientera vers l'organisme chargé de traiter votre plainte, de répondre à vos questions et de vous accompagner.

Rendez-vous sur le site <https://www.wallonie.be/fr/les-espaces-wallonie> ou appelez le 1718.

Une information ne coûte rien ; un signalement ou une plainte non plus mais cela fera toujours avancer la lutte contre les discriminations !

CRF COMPAS

ACCOMPAGNEMENT

Un programme d'accompagnement élaboré par le CRF pour une RH en toute sérénité !



Que vous soyez DG ou DRH dans la fonction publique locale, soucieux de développer une cohérence entre l'ensemble de vos processus RH (Accueillir, Assurer le bien-être, Evaluer, Former, Mobiliser, Planifier et Recruter) ou désireux d'acquérir une connaissance pragmatique et pointue de l'une de ces thématiques, les modules de coachings proposés par le CRF peuvent répondre à vos besoins et vos réalités de terrain, à des couts maîtrisés.

crf.wallonie.be



**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2019**