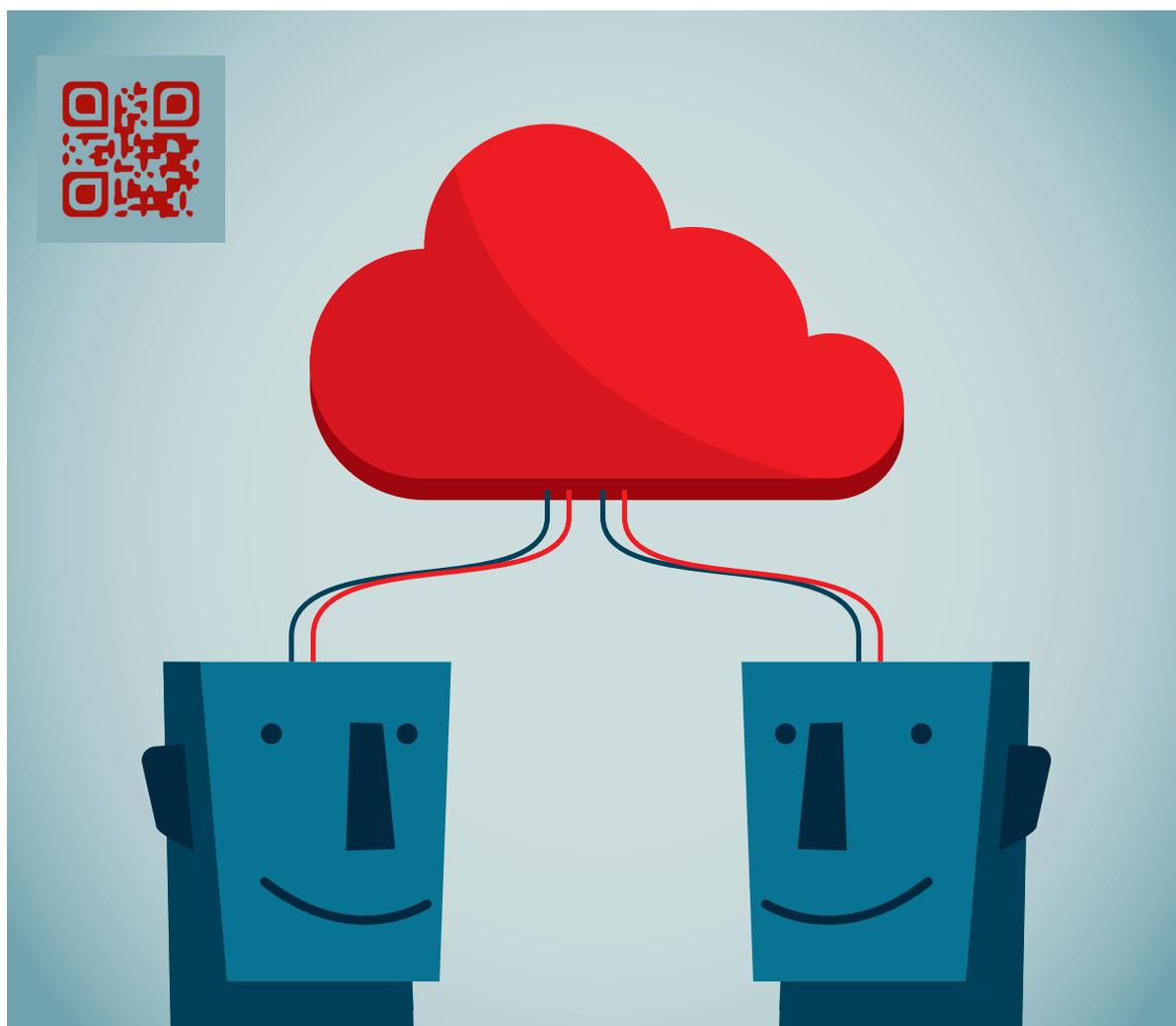


CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



DOSSIER : TRANSFÉRER LES CONNAISSANCES

ENTRETIEN

Rencontre avec Angelo ANTOLE qui nous propose de libérer les richesses humaines de nos organisations.

FICHE PRATIQUE

Réalisez et mettez à jour votre registre de faits de tiers.

FOCUS

L'utilisation des jeux sérieux dans l'enseignement et dans la formation.



CRF COMPAS

INFORMATION

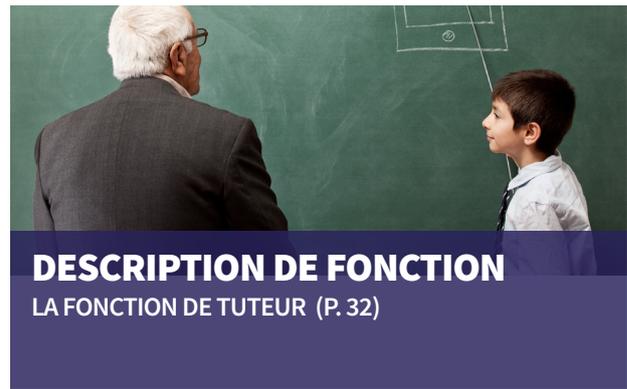
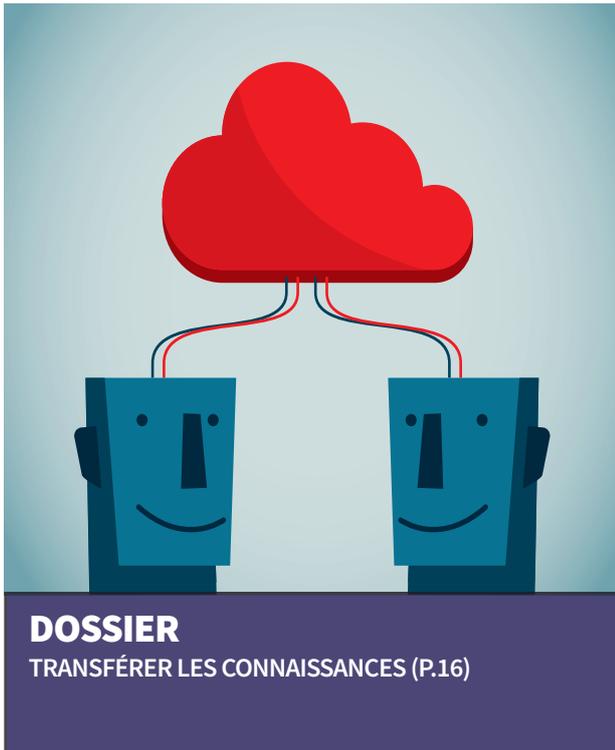
*souffle sa première
bougie !*



Une première année bien remplie puisque, depuis la mise en ligne de notre plateforme CRF Information (site Internet et webzine), nous avons publié dans la matière RH plus d'une cinquantaine d'articles, 5 entretiens d'experts et de nombreux reportages et dossiers rassemblant les témoignages d'environ 25 entités locales. Un beau bilan... et l'aventure continue !

<http://crf.wallonie.be/compasinfo>





SOMMAIRE

10 ENTRETIEN

Le point de vue de notre expert.

Rencontre avec Angelo ANTOLE qui nous propose de libérer les richesses humaines de nos organisations.

16 DOSSIER

Une thématique approfondie.

- 18 Je connais, tu connais... ils connaîtront
- 21 Comment identifier les connaissances critiques au sein de son organisation.
- 22 Passez à l'action!
- 26 Témoignages de pouvoirs locaux wallons.

32 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain.

32 DESCRIPTION DE FONCTION

La fonction de tuteur.

34 FICHE PRATIQUE

Le registre de faits de tiers.

36 À LA LOUPE

Les petits plus épinglés pour vous.

36 LU POUR VOUS

- 36 PST et gouvernance locale en Wallonie.
- 37 Tableaux de bords RH.
- 38 Ce que font les gens qui ont du succès... avant le petit déj.

39 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 5

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

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART & nos stagiaires, Marie CADELLI et Lisa KANERIS.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Angelo ANTOLE, Ancien directeur DRH d'Ethias, Charlotte BAUSIER, Directrice du service GRH de la Province du Brabant wallon, Mathieu COLLETTE, Responsable du service RH de la commune de Tubize, Karin COMBLE, Professeur ordinaire à l'Umons, Étienne LAURENT, Directeur général de la commune de Tubize, Othman NAJMI, Chef de bureau au service GRH de la Province du Brabant wallon, Annick NOEL, Directrice générale de la Province du Brabant wallon, Isabelle TESSE, Directrice d'administration des ressources humaines de la Province du Brabant wallon, Grégory WASTIAU, Gestionnaire RH de la commune de Tubize.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

Istock et CRF.

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



Voilà un peu plus d'un an que le CRF Compas Information est en ligne pour le plus grand bonheur de nos internautes qui consultent régulièrement notre plateforme à la recherche d'informations en matière de ressources humaines.

Souffler cette première bougie nous permet de tirer un premier bilan positif de ce projet.

Tout d'abord, cette année de lancement nous a permis d'acquérir et de fidéliser notre lectorat qui est chaque mois plus nombreux.

Ensuite, en cette ère de digitalisation, nous avons fait le choix du numérique, notamment pour des raisons écologiques et financières, mais également pour une facilité de lecture et de mise à disposition continue des différents numéros. Ce choix était risqué compte tenu des coutumes de certaines administrations, des routines et des habitudes séculaires de lecture sur papier. Pourtant, passer au virtuel n'a pas empêché nos lecteurs de nous suivre et de nous faire confiance dans notre démarche, nous les en remercions.

En outre, recouvrant le même objectif que le projet CO³, à savoir de développer un lien de proximité avec nos administrations locales wallonnes, cette année nous a permis d'établir un réseau de contacts directs avec les DG et les GRH, ce qui nous amène à faire les constats suivants; les entités wallonnes pratiquent la gestion de richesses humaines sans même parfois le savoir et qualifier leurs démarches comme telles; surtout, elles développent des procédures et des bonnes pratiques qu'il est intéressant de partager avec le plus grand nombre.

Par ailleurs, tenant compte des remarques et suggestions de nos lecteurs, nous avons décidé de revoir la fréquence de parution de notre magazine en passant à trois numéros par an et en inaugurant une formule "en live" réunissant les lecteurs lors d'un événement thématique annuel.

Tout un programme!

PIERRE PETIT

DIRECTEUR DU CONSEIL
RÉGIONAL DE LA
FORMATION

« Tenant compte des remarques de nos lecteurs, nous avons décidé de revoir la fréquence de parution de notre magazine en passant à trois numéros par an et en inaugurant une formule "en live" réunissant les lecteurs lors d'un événement thématique annuel »

BRÈVES

ORGANISATION AGILE...



L'agilité dans son sens premier est synonyme d'adresse et de vivacité. Une organisation agile est capable de maintenir la compétitivité de l'entreprise grâce à 5 comportements (1).

- **LE PARTAGE** : l'information est partagée au service de la compétence collective ;
- **LA CONFIANCE** : la certitude de pouvoir se fier à chacun ;
- **L'APTITUDE AU CHANGEMENT** : chacun intériorise une culture du changement et il s'agit de vivre celui-ci comme source d'enrichissement personnel et collective ;

- **LA RESPONSABILITÉ** : chacun assume ses actes dans le périmètre de son action ;
- **L'HYBRIDATION** : il y a une mixité des profils et des points de vue.

Ce concept, apparu dans les années 1990, répondrait au contexte particulier dans lequel les organisations actuelles évoluent; un contexte marqué par la complexité, les incertitudes, l'interdépendance et la montée des individualités.

(1) Stern P., Schoettl J.-M., 2013, *La boîte à outils du management*, Paris : Dunod, pp.178-179.

POKÉMON GO : QUELQUES LEÇONS POUR LES GRH

Futiles les Pokémon ? Pas tant que cela ! Par les tâches associées à la chasse de ces petits monstres virtuels, le jeu peut enrichir les réflexions RH.

REGARDER AU BON ENDROIT... POUR TROUVER DES TALENTS

Les Pokémon sont classés selon leur type et chaque type évolue dans un lieu, un habitat qui lui est spécifique. En tant que RH, il est important lors d'un recrutement d'être au clair sur le type de candidat dont vous avez besoin pour jouer un rôle bien précis. Il est aussi parfois utile de sortir de sa zone de confort et d'être à l'affût des signes environnementaux pour trouver de nouveaux collaborateurs (1).

FAIRE ÉVOLUER VOS POK... EMPLOYÉS

Quand vous attrapez des Pokémon, ceux-ci ne sont pas entièrement formés. Il faut les faire évoluer en leur consacrant du temps et en les nourrissant pour qu'ils puissent gagner des combats contre d'autres congénères. Dans le même ordre d'idée, il est important pour les RH de penser aux formations continues, collaboratives et aux perspectives de carrière dans l'organisation (2).

UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE EST UNE ÉQUIPE GAGNANTE

Tous les Pokémon n'ont pas les mêmes aptitudes et les mêmes caractéristiques ; tous ne sont pas conçus de la même manière. Certains ont davantage de force, d'autres plus d'expérience, etc. C'est cette diversité qui permet de remporter des batailles. La même logique s'applique donc dans les organisations ; les plus performantes sont celles qui disposent d'une diversité et d'une complémentarité importante entre les collaborateurs (1).

RACONTER UNE HISTOIRE

L'histoire des Pokémon immerge l'utilisateur dans un univers spécifique. Dans le même ordre d'idée, il faut raconter l'histoire de l'organisation et ses valeurs aux agents pour favoriser leur implication (2).

UTILISER LES OUTILS NUMÉRIQUES

Dans la mouvance de la transformation numérique, les outils à disposition sont pléthoriques, mais lesquels choisir ? La réponse de ce jeu à succès tient en deux mots : simplicité et intuition ; c'est en plus l'intégration de la réalité augmentée qui attire le plus grand nombre (2).



(1) <http://www.peoplefluent.com/blog/3-talent-management-lessons-learned-from-playing-pokemon-go>

(2) @RBaranger sur Twitter.

FOCUS

JOUER... MAIS AVEC SÉRIEUX !

« On peut en savoir plus sur quelqu'un en une heure de jeu qu'en une année de conversation » (Platon).

Les serious games, comprenez les jeux sérieux, font de plus en plus d'émules dans l'enseignement et la formation. Si le terme est à la mode dans les organisations depuis ces dernières années, les serious games datent du 15^{ème} siècle et trouvent leur origine dans le mouvement humaniste en Italie ; le terme « serio ludere » renvoie à l'idée de traiter d'un sujet sérieux avec une approche amusante (1).

Les approches de jeu en formation peuvent reposer sur du présentiel ou non, sur les nouvelles technologies incluant des jeux vidéo mais pas seulement ; il peut s'agir de jeux de rôle en formation qui ont pour objectif d'immerger les participants dans une problématique pour faire en sorte de favoriser l'implication, l'émulation et l'appropriation. Reposant sur le principe selon lequel nous ne formons plus de la même façon aujourd'hui, l'utilisation de jeux s'inscrit dans des approches pédagogiques et actives qui viennent en soutien des politiques RH pour motiver, recruter, développer les compétences ou la collaboration entre les employés. Les jeux peuvent s'avérer utiles à plusieurs égards.

AMÉLIORER LES FONCTIONS COGNITIVES

Jouer, en particulier avec des jeux vidéo, améliorerait notre plasticité cérébrale. Une étude de 2015 réalisée par les universités du Wisconsin et de Californie sur les jeux d'action en atteste (2). Ce type de jeu permet d'améliorer les compétences d'attention, la capacité de réflexion, de résolution de problème et les fonctions cognitives. En effet, que ce soit des jeux d'action ou des jeux cognitifs, les jeux vidéo impliquent tous une forme active d'apprentissage.

EXPÉRIMENTER

Comment aborder des sujets aussi complexes que le « montage de projet » ou « l'esprit d'entreprendre » sans passer par une mise en situation ? Les jeux sérieux



permettent de passer du slide à une réalité créée de toute pièce par des pédagogues pour expérimenter les comportements.

L'expérimentation peut se faire au travers d'un jeu vidéo qui présente la particularité de faire évoluer l'individu dans un univers protégé dans lequel ils ne sont pas exposés au regard des autres.

L'expérimentation peut se faire de manière présentielle, organisée autour de jeux de plateau associés à divers outils et activités. Ces jeux revêtent plusieurs objectifs : il s'agit, d'abord, d'extraire les gens de leur quotidien en les immergeant dans un cas fictif, de permettre par la pédagogie active de s'appropriier ces concepts (négociation, gestion d'équipe, délégation des tâches, savoirs techniques, etc.) ; tout cela dans le but qu'ils appliquent ces concepts dans leurs réalités quotidiennes. Mis dans certaines situations, les acquis théoriques de l'employé sont améliorés et les acquis pratiques décuplés.

TRAVAILLER SUR LE SAVOIR-ÊTRE

Les jeux sérieux sont des outils très puissants pour travailler sur le savoir-être. Ils permettent de développer l'empathie entre les collaborateurs et vis-à-vis des bénéficiaires ; c'est par exemple cet angle qui est développé dans Papers, please qui consiste à se mettre dans la peau d'un agent de l'immigration ou, pour les plus jeunes, Feelings qui a pour objectif de favoriser l'expression des émotions et de l'empathie ; un outil utile pour favoriser par exemple les changements de comportement (3).

SOCIALISATION ET COLLABORATION

Les jeux sérieux permettent aux employés de mieux se connaître et également de mieux collaborer. Ils permettent, au travers des différentes situations vécues, de fédérer, de favoriser l'émulation et de créer un esprit d'équipe. Par exemple, un serious game réalisé par Lego confronte les collaborateurs à des problèmes complexes et fédère les équipes autour des enjeux et objectifs communs (4).

INTÉGRATION

Outre le recrutement pour lequel le jeu sérieux est utile pour évaluer les compétences et les comportements des candidats à l'embauche, les jeux sérieux sont un outil précieux d'« onboarding ». Pour accueillir les nouveaux collaborateurs, leur permettre d'intégrer de façon efficace et non rébarbative la culture et les codes de l'organisation, les serious games sont une ressource efficace dans le parcours d'intégration.

Si les jeux sérieux présentent de nombreux avantages, ils restent complexes dans leurs conceptions et onéreux, surtout, si une organisation fait le choix de les utiliser, il est important qu'ils s'intègrent dans une politique d'apprentissage plus globale, notamment en complément de formations classiques en présentiel, afin de maximiser leur efficacité. Il faut garder à l'esprit qu'une activité ludique reste une porte d'entrée sur le contenu mais n'en constitue pas complètement le contenu.

(1) *The serious game au service de la formation*, <http://www.learning-crm.com/serious-game-formation>, (2) Green C. S., Seitz A. R, 2015, « *The Impacts of Video Games on Cognition (and How the Government Can Guide the Industry)* », *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 2(1), pp.101 -110. (3) *Papers, please*, <http://papersplea.se> et *Feelings*, <http://www.feelings.fr>; (4) *The Lego Serious Play !*, <http://www.lego.com/en-us/seriousplay/leverage>, (5) *The Leadership Game*, (6) *Bkstg-game*, (7) *HospitalTycoon*, (8) *Innov'nation*.

EXEMPLES DE SERIOUS GAMES

- **THE LEADERSHIP GAME** propose plusieurs défis aux managers. Il leur propose en particulier de mettre en pratique leurs compétences de coaching et de mener d'hommes (5).
- **BKSTG-GAME**, un jeu sérieux sur la gestion de projet et le management (6).
- **HOSPITALTYCOON**, un jeu qui vous propose de gérer un hôpital, de l'accueil des patients à la gestion des urgences (7).
- **INNOV'NATION**, un jeu de sensibilisation sur les stratégies d'open innovation et de gestion de projets innovants (8).

De plus, l'UMons organise en 2017 des formations intégrant une démarche participative et des supports ludiques dont SMART © : Management de la performance, Visual : communiquer sur la performance et Muda : le jeu du LEAN © mais également la gestion de projet, au travers par exemple de la gestion de projet agile. Plus d'informations sur ces formations auprès de Karine Comble, Karin.COMBLE@umons.ac.be.

ANGELO ANTOLE

LIBÉREZ LES RICHESSES HUMAINES (RH) DE VOTRE ORGANISATION !

La libération des entreprises... ce concept, cette philosophie diront même certains, repose sur une transformation des organisations et sur le principe selon lequel un lieu de travail qui privilégie le respect et la liberté est plus naturel qu'un environnement fondé sur la méfiance et le contrôle. Emploi, autorité, pointeuse, procédure, bureaucratie, contrôle, etc. autant de mots bannis de la sémantique des entreprises libérées. Angelo Antole, qui fut DRH d'Ethias et fonctionnaire général à la Région wallonne (MRW et Forem) pendant de nombreuses années, revient sur cette sémantique et sur ses recherches concernant la transformation des organisations.

CRF : Monsieur Antole, pouvez-vous nous expliquer ce qu'est une entreprise libérée ? En quoi ce concept est-il différent d'autres thèmes à la mode comme les organisations agiles ou le management transversal ?

Angelo ANTOLE : Avant de tenter de vous expliquer ce qu'est une entreprise libérée, il me paraît nécessaire d'évoquer le contexte dans lequel celles-ci apparaissent et se développent, ce qui devrait aider à comprendre pourquoi on en parle de plus en plus aujourd'hui.

Qui oserait encore douter aujourd'hui que notre monde est entré dans une profonde mutation ? La révolution numérique ou digitale, qui n'en est qu'à ses prémises, va entraîner des bouleversements dont nous n'avons pas encore idée. Les organisations professionnelles, quelles qu'elles soient, du secteur public ou privé, du marchand comme du non-marchand, vont en

être impactées dans leur essence même. Les enjeux majeurs qu'elles rencontrent aujourd'hui sont, non plus seulement de réussir à mobiliser l'énergie et les compétences de leurs collaborateurs mais aussi, et le phénomène me semble neuf, à développer leur capacité à se réinventer dans un contexte de changement inconnu à ce jour. Que l'on songe à ce que représente Blablacar ou Uber ou que l'on considère la puissance gigantesque acquise par les « GAFAs » (Google, Apple, Facebook et Amazon), qui pense encore qu'on puisse parler de « secteurs protégés » ? La capacité à inventer des nouveaux services qui séduisent très vite et de manière quantitativement significative de larges publics oblige les secteurs traditionnels à aussi se réinventer, y compris dans leur mode de fonctionnement, sous peine de finir par disparaître.

Lorsqu'on parle « d'entreprises libérées », d'« organisations

Angelo Antole est l'ancien directeur « DRH » d'Ethias. Considérant que réduire l'être humain à une « ressource » est aussi injurieux pour celui-ci qu'idiote sur le plan de la rentabilité de l'organisation, il a choisi de conserver l'acronyme mais en lui donnant un sens qu'il considère plus noble et juste : D(irecteur) [qui aspire à] R(endre) H(eureux) ou D(irecteur) des R(ichesses) H(umaines). Il se consacre aujourd'hui à la question de la place de l'être humain dans l'entreprise publique ou privée, marchande ou non. En plus d'être conférencier, il a participé à la chaire LaboRH en management humain et transformation du travail de l'UCL, collabore avec l'ULg et l'ULB notamment sur les questions du leadership. Il se présente comme chercheur de bien-Être.



« Cette démarche n'a de chances de réussir que si le n°1 s'engage personnellement totalement et durablement... »

agiles » ou de « management transversal », on met en évidence des transformations qui sont, je pense, induites par cette mutation, cette « métamorphose », pour reprendre l'expression d'Edgard Morin, en oeuvre aujourd'hui.

Au-delà des différences sémantiques, comme des réalités diverses d'ailleurs auxquelles ces appellations renvoient, je voudrais mettre en évidence ce qui est ici en jeu. Ce n'est ni plus ni moins que la mise en cause du système pyramidal et hiérarchique inventé par Monsieur Taylor au travers de son « organisation scientifique du travail ». Forme d'intelligence collective, à ne pas dédaigner certes, mais héritière d'une époque qui n'est désormais plus la nôtre, ce système montre de plus en plus ses limites à pouvoir résoudre efficacement les enjeux auxquels nous avons à faire face collectivement et au sein de nos organisations professionnelles. Pour celles et ceux que cela intéresse, je renvoie aux excellents travaux de Jean- François Noubel – chercheur et fondateur du Collective Intelligence Research Institute **(1)**. On y montre bien que la plupart des moyennes et grandes organisations ont en commun une infrastructure fondée sur l'autorité, le contrôle, la division du travail, les organigrammes « codés en dur » (définitions de poste, niveaux d'accès à l'information, etc.). Cette dernière ne peut s'automodifier au fil des circonstances comme dans le cas d'une équipe de sport. Quels que soient les efforts effectués pour améliorer et optimiser la circulation de l'information, on butera toujours sur les limites intrinsèques de la structure hiérarchisée, ses effets cliquets, sa dynamique fondée sur les territoires et les prérogatives. Au niveau de l'autorité, les organes de direction, réduits à des minorités dirigeantes, sont par nature incapables de percevoir et traiter l'énorme flux d'informations qui traversent le grand corps de l'organisation dont elles ont la charge. Voilà qui engendre des visions réductionnistes, sources de nombreux conflits entre la « tête » et la « base ». Jusqu'à une période récente, cette architecture sociale était le seul système d'information à notre disposition pour piloter et organiser les édifices humains complexes. Elle demeure efficace tant que l'environnement demeure stable, mais elle devient vulnérable et inefficace dans les contextes fluctuants, ce qui est le cas aujourd'hui. Pour reprendre les termes de Jean-François Noubel, les entreprises, au sens large du terme, subissent de permanents conflits

d'intérêt entre profitabilité et développement durable, secret et transparence, valeurs et valeur, dynamiques individuelle et collective, fertilisation des savoirs – (qui ouvre) – et compétition – (qui enferme). Ceci explique pourquoi d'aucuns s'efforcent de trouver de nouvelles formes d'intelligence collective, adaptées aux temps nouveaux que nous découvrons jour après jour. Il s'agit là, de mon point de vue, d'un véritable enjeu de société. Il ne faut donc pas voir dans les nouvelles formes d'organisation du travail qui voient le jour ici et là seulement de nouvelles modes ou des façons de prendre en compte les aspirations et manières de faire des nouvelles générations, mais plutôt ou aussi, le signe de cette métamorphose à laquelle je fais allusion, des efforts pour inventer un nouvel art de s'organiser ensemble de manière efficace, c'est-à-dire capable de répondre à ce nouveau monde qui se façonne sous nos yeux.

Et donc, enfin me direz-vous, l'entreprise dite libérée, c'est une entreprise dont le dirigeant a compris ce qui précède et a décidé en conséquence de « libérer » ses employés des chaînes d'un monde d'organisation qu'il – ou elle (il y a également des femmes qui se sont lancées dans cette aventure !) – considère comme suranné et nuisible tant aux personnes qu'à l'organisation. On constate que ce que j'appellerai le « lâcher prise patronal » a pour double effet non seulement de rendre les employés plus heureux mais aussi plus performants, ce qui explique le sous-titre de l'ouvrage qui a popularisé ce concept (« Liberté & Cie » d'Isaac Getz et Brian M. Carney) : « Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises » **(2)**.

Il est important de noter qu'il n'y a pas « un » modèle de l'entreprise libérée sur lequel toutes seraient calquées. Il n'y a pas un consultant qui soit venu dessiner le modèle mais une invention par chaque entreprise d'un nouveau modèle s'enrichissant et se corrigeant chemin faisant. Ce qu'on appelle l'entreprise libérée, c'est, pour reprendre les résultats de la recherche menée au niveau de la Chaire LaborRH de l'UCL à laquelle j'ai participé, un certain nombre de traits partagés quant à la conception du travailleur et au gouvernement de l'entreprise. Le travailleur est à considérer comme partenaire du projet organisationnel, intelligent, doué de nombreux talents et digne de confiance. La structure se veut décloisonnée, ce qui se reflète également dans les procédures de

« *L'être humain est un être de potentialités.* »

travail régies par une responsabilisation de chacun et une ouverture aux parties prenantes. De plus, les descriptions de fonctions sont abolies, les diverses compétences de chacun sont mises à contribution du projet organisationnel et les travailleurs occupent désormais des « rôles » flexibles. Les outils numériques soutenant la collaboration sont largement utilisés, ce qui suppose la maîtrise des compétences nécessaires mais aussi et surtout des savoirs-faire spécifiques en matière de collaboration.

Pour faire bref, et pour ici reprendre l'expression de Getz et Carney, il s'agit d'entreprises qui sont passées du « comment » (le commandement et le contrôle) au « pourquoi » (le sens et la vision de l'entreprise⁽³⁾). Plutôt que de prescrire comment faire le travail via d'innombrables règles et en contrôler la bonne exécution, l'entreprise du pourquoi fait confiance à ses collaborateurs et leur donne la liberté de prendre des initiatives personnelles ainsi que l'autorité nécessaire pour prendre leurs propres décisions dans leur travail.

CRF : Comment libère-t-on ? Y a-t-il une recette pour cette libération ?

Angelo ANTOLE : Le mot 'recette' me paraît inapproprié d'autant, comme je l'ai déjà dit, qu'il n'y a pas encore de véritable modèle d'entreprise libérée même si le concept est de plus en plus utilisé et mis à bien des 'sauces' dont toutes ne sont pas 'comestibles'. Ceci précisé, on constate que dans chaque cas, l'origine est la même, c'est la volonté, la décision du « patron » (propriétaire, dirigeant salarié ayant obtenu l'aval de ses actionnaires, etc.) de l'entreprise d'abandonner son statut de « boss » dominant et contrôlant, de descendre de sa pyramide, avec les niveaux intermédiaires, et d'oser « faire confiance » à ses collaborateurs au travers d'une structure rendue égalitaire, où chacun, en fonction de ses compétences et rôles, s'autodétermine et devient véritablement et solidairement responsable de son action et de celle de l'entreprise.

CRF : N'est-ce pas une description un peu idyllique ?

Angelo ANTOLE : Ainsi dit, cela peut le paraître et pourtant, on en connaît de plus en plus d'exemples concrets. Le mieux ici est que je vous cite l'extrait d'une interview d'Isaac Getz sur cette question puisqu'il est la source ou cause du succès de ce concept ! « L'entreprise libérée est une philosophie, une série de croyances selon laquelle chacun est digne de confiance, possède

un don et préfère s'auto-diriger plutôt que d'être dirigé. Parvenir à articuler cette philosophie dans le contexte humain et culturel de l'entreprise - ce qui prend des années - conduit au nouveau mode d'organisation dans lequel les salariés sont libres et responsables d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes jugent comme bonne pour l'entreprise.

Dans un tel mode de fonctionnement, direction, management et contrôle laissent la place à la vision, l'auto-direction et l'autocontrôle. Cela conduit à un engagement et une performance bien plus élevés. Les salariés sont engagés parce que leurs besoins psychologiques sont satisfaits. L'équilibre vie privée/vie professionnelle ne se pose pas dans ce type d'entreprise, car le salarié ne voit pas le travail comme un lieu de contrainte mais d'épanouissement. » **(4)**

Cela étant, on peut aussi s'inspirer de systèmes comme la sociocratie **(5)** ou plus récemment l'holocratie **(6)**. Cette dernière fut développée en 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software) **(7)**. En 2010, Brian Robertson publie la holocracy constitution qui définit les principes fondamentaux de la démarche. De nombreuses entreprises adoptent le modèle, comme Zappos, Danone ou encore Castorama.

CRF : Y a-t-il des pré-requis et des conditions nécessaires ou des précautions à prendre pour libérer une entreprise ?

Angelo ANTOLE : Certainement et le plus important à mes yeux est la décision du « boss » qui doit reposer sur une réflexion personnelle approfondie. Cette démarche n'a de chances de réussir que si le n°1 s'engage personnellement, totalement et durablement. Il n'est pas question de demander à un consultant de venir faire le travail à votre place, c'est d'ailleurs rarement le cas ! Il s'agit de s'impliquer à la première personne, d'avoir le courage d'abandonner les oripeaux du pouvoir, les instruments de contrôle... Pas facile ! Il faut pour cela avoir atteint un niveau de maturité intérieure significatif. Avant de s'engager dans cette libération, le « boss » doit faire un travail sur lui-même, résoudre son problème d'ego et lâcher prise.

Ensuite, il peut être prêt mais pas tous ses collaborateurs. Il est des oiseaux qui préfèrent rester



dans la cage alors même que la porte a été ouverte ! Cela ne peut toutefois constituer un obstacle mais doit être considéré comme un point d'attention.

CRF : Est-ce que la libération est possible dans le secteur public et, plus particulièrement, dans les pouvoirs locaux ? Quels sont les éléments qu'il faut pouvoir prendre en compte ?

Angelo ANTOLE : Comme je l'ai déjà indiqué, il n'est pas de secteur qui par nature en serait exclu ou... pourrait y échapper. En Belgique, on se réfère habituellement au SPF de la Sécurité sociale (Frank Van Massenhove et Laurence Vanhée) ou à celui de la mobilité et du transport (Laurent Ledoux). Toutefois, force est de reconnaître qu'elle paraît plus aisée dans le secteur des PME, là où le dirigeant est souvent dans le même temps le « propriétaire » de l'entreprise. S'il est décidé, il n'a en général pas besoin de solliciter d'autres autorisations à l'inverse du secteur public où il faut souvent convaincre l'autorité politique, de tutelle ou subsidiaire de « lâcher prise ». Ce n'est pas différent au niveau des grandes entreprises où il faut obtenir l'assentiment, à tout le moins des principaux actionnaires.

CRF : Qui doit prendre la décision de libérer une entreprise et quels sont les acteurs qui doivent y participer ?

Angelo ANTOLE : Les réponses qui précèdent me semblent l'indiquer clairement. Un travail considérable

de « communication » doit ensuite être entrepris avec l'ensemble des « parties prenantes », mais sans l'obsession de chercher à convaincre *tutti quanti*.

CRF : Comment peut-on être chef dans ce type d'entreprise sans avoir pour autant l'autorité hiérarchique sur ses agents ? Autrement dit, quelle est la place du « leader » ?

Angelo ANTOLE : La réponse est dans votre question. Il faut être un vrai « leader », c'est-à-dire reconnu comme tel par celles et ceux qui choisissent de lui faire confiance et de reconnaître son « autorité ». Celle-ci n'est pas ou plus hiérarchique au sens taylorien du terme. Il s'agit d'être à l'écoute des salariés et de satisfaire leurs besoins. On reconnaît l'autorité parce que, respectant l'étymologie (du latin *augere* qui veut dire augmenter), elle vous aide à « grandir ». Ce système, qui continue donc à comporter, dans la plupart des cas que je connaisse, des « chefs » en change simplement le fondement. Le ou la « chef » doit faire ses preuves de véritable soutien, support du et au groupe. Par rapport à une critique que j'entends quelquefois qui veut qu'une structure ne peut fonctionner sans chef et par voie – abusive – de conséquence que l'entreprise libérée serait non viable, il faut souligner que l'absence de structure hiérarchique n'empêche pas l'existence d'une structure d'un autre ordre, qui ne repose plus sur l'organisation de postes à occuper mais sur l'articulation de rôles à remplir. Ainsi, chaque salarié remplit des rôles

« La libération reste donc un système encore fragile qui repose sur la tête qui a décidé de se décapiter. »

techniques opérationnels, mais également des rôles de management, qui sont répartis entre les différents membres de l'équipe au lieu d'être concentrés dans les mains d'une personne.

Mais ne rêvons pas non plus, je ne connais pas encore de système parfait dont l'idéal se serait matérialisé. Il subsiste des difficultés, des contestations, des exceptions. Il reste aussi, dans les expériences que je connais, que ça ne marche que tant que le « dirigeant » joue le jeu ou qu'on le lui laisse jouer.

CRF : Il y a donc des entreprises pour lesquelles la libération a été un échec ? Pourquoi ? Quelles leçons en tirer ?

Angelo ANTOLE : Les 'échecs' dont j'ai connaissance sont ceux d'entreprises où il n'y a pas de « successeur » à l'initiateur du projet ou des entreprises dans lesquelles un nouvel actionariat exige d'en revenir au statu quo ante... et, en général, les résultats suivent : à la baisse ! La libération reste donc un système encore fragile qui repose sur la tête qui a décidé de se décapiter. Sinon, tant que le dirigeant libérateur est là, le succès semble aussi au rendez-vous.

CRF : Avez-vous un exemple de success story? Pourquoi ? Quelle est la valeur ajoutée de cette libération ?

Angelo ANTOLE : Tous les exemples connus le sont ! Je renvoie à l'ouvrage déjà cité d'Isaac Getz et de Brian M. Carney mais aussi à celui, plus récent, de Frédéric Laloux : « Reinventing Organizations » (8). Je veux tirer de ce dernier un exemple que je trouve intéressant à une époque d'obsession de réduction des coûts, notamment dans le secteur de la santé. Tel était aussi le cas de notre voisin hollandais il y a déjà quelques années. Aux Pays-Bas, le secteur des soins à domicile est dominé par des organismes de taille très importante obnubilés par la rentabilité et mettant en place des process très détaillés. Cette industrialisation des services de soins (à domicile) a donné lieu à de vastes discussions sur la qualité et la pérennité des soins professionnels. Avec la crise économique, le débat a pris de l'ampleur car le Gouvernement et les autorités locales ont réduit les aides destinées aux patients. C'est

dans ce contexte qu'est né Buurtzorg. Face à la mauvaise qualité et à l'inefficacité des services conventionnels, son fondateur, Jos de Blok, a décidé de les réinventer. En 2006, cet ancien professionnel de la santé crée Buurtzorg (en néerlandais « soins de proximité »), une entreprise visant à pallier ces manques en mettant en place des petites équipes locales et autonomes, dédiées aux soins des patients du quartier et en interaction avec eux. Au sein de l'équipe de quartier, la prise de décision est consensuelle ; l'ensemble de l'équipe est tenue responsable de ses résultats, sous la houlette d'un coach régional : une décision consensuelle peut être temporaire, puis réévaluée et éventuellement modifiée. Les équipes locales autonomes dédiées aux soins de santé, comme celles mises en place par Buurtzorg Nederland, tendent non seulement à améliorer la qualité du travail et la satisfaction qu'en tirent les professionnels eux-mêmes, mais apparemment elles semblent également satisfaire davantage les patients et leurs familles, notamment en les rendant moins dépendants de ces soins, qui s'avèrent plus efficaces et moins onéreux sur le long terme. Et ce d'autant que l'offre mise en place par Buurtzorg a fait l'objet d'une réflexion avec les populations concernées qui peuvent aussi et à tout moment se prononcer sur la qualité de service et les évolutions attendues. Ces effets ne sont pas la conséquence d'une disponibilité exagérée ni de l'embauche de salariés moins qualifiés, de salaires horaires médiocres ou de conditions de travail annexes peu satisfaisants. Avec ses équipes locales pluriqualifiées maîtres de leurs décisions et ses frais généraux minimes, le cas Buurtzorg peut sembler-t-il être considéré comme une solution et un exemple à suivre. D'ailleurs, depuis, 2006 le succès ne se démentit pas et l'entreprise ne cesse de croître et d'embellir !

CRF : Pour conclure revenons un peu sur la sémantique. Vous paraphrasez l'acronyme DRH en vous présentant comme D(irecteur) qui aspire à R(endre) H(eureux) et comme D(irecteur) des R(ichesses) H(umaines). Pouvez-vous expliquer à nos lecteurs les raisons qui expliquent ces jeux de mots ?

Angelo ANTOLE : Les mots sont les outils dont

nous disposons pour tenter de traduire au mieux les messages que nous souhaitons faire passer. Leur poids est quelquefois considérable, bien plus qu'on ne l'imagine, surtout quand l'usage d'expressions est entrée dans l'inconscient collectif. Il en va ainsi des « ressources humaines ». L'expression paraît anodine. Tout le monde ou presque l'utilise sans se rendre compte que ce faisant, on véhicule une idéologie que l'on ne partage peut-être pas au fond de soi. C'est celle du modèle dit capitaliste dont une des particularités est de réduire tout à l'état inerte ou de machine. Le capitalisme chosifie ou réifie. Il n'aime pas le vivant, sa diversité, son imprévoyance, ses sautes d'humeur, ses chemins de traverse. L'imprévoyance et l'indiscipline de l'humain vont à l'encontre de la maximisation du profit. Il faut y mettre bon ordre ! De là, le succès du système hiérarchique où le dessus pense et ordonne et le bas obéit et exécute, sans discuter. L'homme est une ressource au même titre que la machine, l'ordinateur, la craie, la voiture, etc. Une fois que l'outil n'est plus 'bon', on le remplace par un nouveau ou plus performant. Il existe des techniques « RH » qui servent à cela ! Quant à moi, j'ai trop de respect pour la personne humaine pour adhérer à cette « vision » de l'humain. Je considère qu'on ne peut ainsi l'avilir et le réduire à l'état inerte. L'être humain est un être de potentialités. Chacun possède des talents qu'il faut pouvoir déceler et faire fructifier. Ce sont des richesses. Il est triste de les laisser inexploitées. Je pense que notre rôle est de permettre aux personnes que nous avons « sous notre responsabilité » de les aider à les découvrir et à les développer. Les récentes découvertes de la psychologie positive montrent que l'être humain est un être de création et que dès l'instant où il est « dans son domaine », dans son champ naturel de compétences,

et qu'il a la liberté de « faire librement quelque chose » de ses talents, il est heureux, il crée. Le temps ne passe plus pour lui, il s'amuse, il est joyeux en contribuant à faire de sa vie quelque chose d'utile et d'heureux. Voilà pourquoi j'ai décidé il y a déjà plus de deux ans de changer mon appellation en vue de refléter ce point de vue tout en conservant l'acronyme. Si j'y avais renoncé, j'aurais pu choisir, comme certains de mes collègues l'ont fait, de me baptiser « Chief happiness officer » mais j'aime trop la langue française, et ce qu'elle représente, pour m'en passer.

Une autre raison, importante aux yeux de tout bon dirigeant, et j'en étais, est la performance. Il est clairement établi, comme aime à le souligner à toute occasion quelqu'un que j'aime beaucoup et qui peut être considérée comme une pionnière en la matière, Laurence Vanhée, que des collaborateurs heureux sont 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus loyal, 31% plus productif, 55% plus créatif alors pourquoi les en et nous en priver !?

-
- (1) *Jean-François Noubel est chercheur et fondateur du Collective Intelligence Research Institute. Il a écrit Intelligence Collective : la révolution invisible (www.TheTransitioner.org).*
 - (2) *Getz I. & Carney B.M. , 2015, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Paris : Clés des Champs.*
 - (3) *Getz I. & Carney B.M. , 2015 , Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Paris : Clés des Champs, p.37*
 - (4) *Focus RH, Interview avec Isaac Getz, il n'y a pas d'entreprise libérée sans forte implication des RH <http://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/isaac-getz-il-n-y-pas-d-entreprise-liberee-sans-forte-implication-des-rh-28599.html>*
 - (5) *Plus d'informations sur la sociocratie sur ce site : <http://www.sociocratie.net/Theorie/>.*
 - (6) *L'holocratie est un système d'organisation de la gouvernance, fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective ; plus d'information sur le site de L'Express, http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/5-choses-a-savoir-sur-l-holocratie_1675855.html.*
 - (7) *Robertson B. J., 2001, La révolution holocracy. Le système de management des entreprises performantes, Paris : Alisio.*
 - (8) *Laloux F., 2015, Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées, Paris : Les Éditions Diateino.*

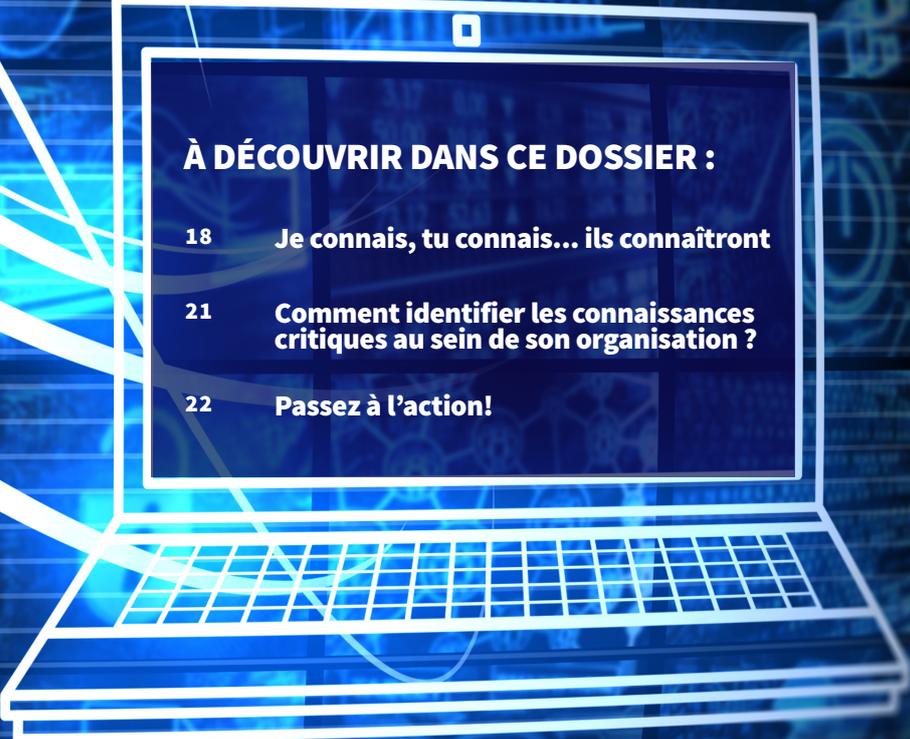
DOSSIER

TRANSFERT DE CONNAISSANCES



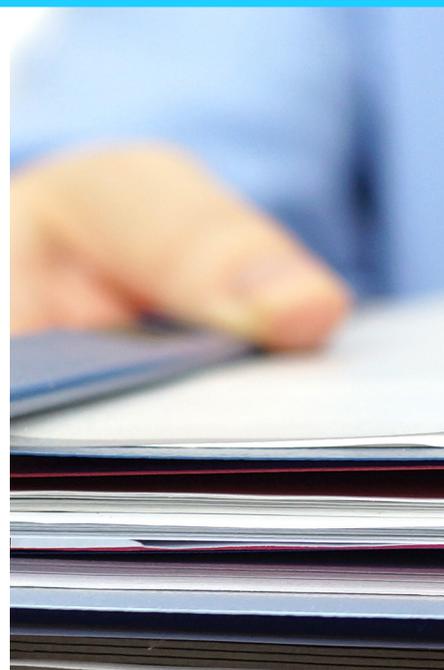
Comme toute organisation, vous voulez pouvoir vous entourer d'un personnel compétent, bien formé et professionnel. Or, avec la pyramide des âges de nos organisations et les nombreux départs à la retraite qui se profilent, un risque vous guette : perdre des informations, des connaissances précieuses... Et, en cette ère où le savoir règne en maître, perdre en efficacité. Or, si peu d'organisations affirment le pratiquer, le transfert de connaissances permet de pallier ces impacts démographiques en créant une véritable culture de l'apprentissage et en développant des outils qui permettent de transmettre les connaissances avant le départ de certains employés. Pour aborder ce concept, ce dossier est divisé en plusieurs articles. Le premier article s'articule autour des différentes notions théoriques qui interviennent dans le transfert de connaissances.

Il s'agit, tout d'abord, de revenir sur ce que l'on entend par connaissances et les différents types de connaissances. Ensuite, il s'agit d'aborder le transfert de connaissances, ses avantages et les obstacles que vous pourriez rencontrer dans sa mise en œuvre. Dans un second article, c'est la question des connaissances critiques au sein d'une organisation que nous abordons. Si de multiples méthodes d'identification et de cartographie existent, il s'agit de revenir sur les préalables de telles méthodes. Dans un troisième article, nous avons choisi de vous présenter quelques techniques de transfert de connaissances que vous pouvez aisément mettre en place, soit grâce aux nouvelles technologies, soit via des rencontres et réunions. In fine, nous vous proposons les témoignages de la Province du Brabant wallon et de la commune de Tubize qui nous relatent leurs approches du transfert de connaissances.



À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

- 18 Je connais, tu connais... ils connaîtront
- 21 Comment identifier les connaissances critiques au sein de son organisation ?
- 22 Passez à l'action!



JE CONNAIS, TU CONNAIS... ILS CONNAÎTONT

Ce premier article s'articule autour des différentes notions théoriques qui interviennent dans le transfert de connaissances. Il s'agit, tout d'abord, de revenir sur la définition des connaissances et leurs différents types ; ensuite, il s'agit d'aborder le transfert de connaissances, ses avantages et les obstacles que vous pourriez rencontrer dans sa mise en œuvre.

LES CONNAISSANCES

Quand on parle de connaissances, on désigne un stock d'informations acquises par le biais de l'expérience ou de l'apprentissage. Plus qu'un simple stock, il s'agit de données complexes, interdépendantes, qui désignent non seulement des savoirs individuels, des savoirs « métiers » mais aussi, et surtout, des savoirs collectifs, c'est-à-dire des connaissances relatives à la mission, aux valeurs et à la culture d'une organisation.

Ces connaissances peuvent être **explicites**. Elles sont connues, objectives et formalisables ; on peut les écrire, les verbaliser, les codifier et les transférer de manière

relativement simple. Il s'agit de règles, procédures, modes d'emploi, savoirs académiques, etc. Ces connaissances peuvent se retrouver dans des guides, des manuels et des bases de données **(1)**.

Ces connaissances peuvent être **tacites et implicites** (comme des façons de faire devenues automatiques, des savoirs issus de l'expérience, etc.). Elles résultent de l'expérience, sont plus subjectives et incluent des éléments intangibles comme des jugements, des savoir-faire, des savoir-être ou relèvent de valeurs ou d'intuitions. Ces connaissances sont le plus souvent personnelles et spécifiques au contexte **(2)** ; si ces connaissances constituent une richesse pour les organisations, certaines personnes ne sont pas



conscientes qu'elles détiennent des connaissances utiles et importantes pour l'organisation.

En termes de gestion et de transfert, si les connaissances explicites peuvent être gérées aisément, les connaissances implicites, par contre, sont beaucoup moins aisées à conserver et à transférer. L'adage « on ne sait pas ce qu'on sait » prend tout son sens. Or, la création de connaissances surtout tacites est la clé du renouvellement des organisations car 80% des connaissances sont tacites !

LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Le transfert de connaissances désigne « un processus dynamique qui englobe différentes stratégies de diffusion et d'appropriation des connaissances en vue de leur utilisation par les milieux de pratique, les milieux de décision ou le grand public. Il s'illustre par un continuum d'activités qui va de la diffusion jusqu'à des pratiques collaboratives » **(3)**.

Parler de transfert évoque donc un mouvement d'une personne à une autre, d'un poste à un autre ou d'un contexte à un autre (le transfert pouvant se faire de manière intra ou inter organisationnelle). La finalité des transferts est de faciliter les processus et les flux d'informations au sein de l'organisation. Il s'agit donc de mettre en place des outils, des techniques, des processus et des méthodes pour favoriser les flux d'informations et la circulation des connaissances. Pour favoriser la circulation des informations, des outils sont disponibles et peuvent être cumulés au sein

de l'organisation pour mettre en place une démarche de transfert de connaissances. Ces outils incluent un processus interactif et social dont le pré-requis est une culture d'apprentissage au sein de l'organisation et une volonté de partager.

D'ailleurs, si la plupart des organisations mettent en place un transfert des connaissances explicites sous la forme de procédures ou de bases de données par exemple, le transfert des connaissances implicites est moins pratiqué, notamment parce qu'il est plus chronophage et plus difficile à mettre en place. En effet, pour envisager de transférer ce type de connaissances, il est important de procéder par le biais de démonstration, d'observation ou encore d'imitation ; celles-ci s'acquièrent donc par la pratique et la discussion et nécessitent des interactions répétées entre individus sur une longue durée.

Si le nombre d'organisations ayant mis en place des outils de transfert de connaissances, à la fois explicites et implicites, est relativement limité, celles qui le pratiquent gagnent en performance et en innovation ; devenant ce que les théoriciens qualifient d'organisation apprenante, c'est-à-dire « une organisation dans laquelle les gens augmentent constamment leur capacité de créer des résultats qu'ils souhaitent réellement obtenir ; dans laquelle les nouvelles façons de penser peuvent se développer et sont favorisées ; où l'aspiration collective est affranchie ; et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble » **(4)**.

AVANTAGES DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

De nombreux avantages sont couramment associés au transfert de connaissances (5) :

- Accélérer le perfectionnement des nouveaux candidats ;
- Améliorer l'efficacité organisationnelle ;
- Améliorer la satisfaction au travail ;
- Assurer la continuité des activités et des services ;
- Augmenter le travail coopératif et les échanges ;
- Réduire l'impact du départ des agents ;
- Réduire le chevauchement des tâches ;
- Utiliser plus efficacement ses connaissances ;
- Réduire les coûts et les risques de départ.

OBSTACLES AU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Malgré les nombreux avantages que revêt le transfert de connaissances, les obstacles et autres pierres d'achoppement sont aussi nombreux et il est important de les prendre en considération.

Outre la difficulté de transférer les connaissances tacites, ces obstacles sont à la fois culturels, structurels et humains (6).

L'environnement culturel et les valeurs de l'organisation entrent en ligne de compte ; si l'organisation favorise un climat de compétition et que le « savoir est le pouvoir », la connaissance permet de consolider sa position dans une organisation, elle est donc source de conflit et le transfert se fera rare et discret ; encore plus rare en contexte de restructuration où, dans une administration dans laquelle des statutaires et des contractuels se partagent les tâches, on imagine assez bien qu'un contractuel disposant d'une connaissance spécifique sera peu enclin à partager celle-ci avec un collègue statutaire qu'il peut voir comme une menace. Au **niveau structurel**, cela paraît évident mais si l'organisation oublie de mettre à disposition des employés des dispositifs, des outils et des espaces qui favorisent le transfert de connaissances, celui-ci aura du mal à se réaliser.

Il est aussi important de veiller au **facteur humain**. Certaines personnes manquent de confiance en elles. Elles ont beau détenir de très bonnes connaissances de l'organisation, des procédures et des trucs et astuces pour y travailler efficacement, tout le monde n'est pas capable de transférer aisément ce qu'il sait. Il est donc important de veiller au profil du transmetteur.



- **80% des connaissances sont tacites.**
- **Un adulte apprend pour 70% de façon informelle sur son lieu de travail.**

(1) Raymond L. et al., 2009, Coffre à outils sur le transfert de connaissances, Sherbrooke: Université de Sherbrooke, https://www.usherbrooke.ca/ceot/fileadmin/sites/ceot/documents/transfert/Coffre_a_outils/coffre_a_outils_environnement_30sept11.pdf.

(2) Raymond L. et al., 2009, Coffre à outils sur le transfert de connaissances, Sherbrooke: Université de Sherbrooke, https://www.usherbrooke.ca/ceot/fileadmin/sites/ceot/documents/transfert/Coffre_a_outils/coffre_a_outils_environnement_30sept11.pdf.

(3) Centre de santé de services sociaux de la Vieille-Capitale, 2015, Cadre de référence en transfert de connaissances pour leurs utilisations judicieuses et le soutien à l'innovation, Laval: Université Laval, <http://www.cersspl.ca/documentation?cat=all>.

(4) Senge, P. M. et al., 2000, La cinquième discipline : le guide de terrain, Paris: Éditions Général First.

(5) Gouvernement du Nouveau-Brunswick (2010), Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick, http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/guide_transfert_connaissances.pdf.

(6) Loc.cit.

COMMENT IDENTIFIER LES CONNAISSANCES CRITIQUES AU SEIN DE SON ORGANISATION ?

Dans ce second article, il s'agit d'aborder la question des connaissances critiques au sein d'une organisation. Si de multiples méthodes d'identification et de cartographie existent, il s'agit de revenir sur les préalables d'une telle méthode et de souligner qu'il est possible de réaliser cette identification à partir de la méthode Scillus.

QUI DOIT RÉALISER CETTE IDENTIFICATION ?

Rares sont les organisations publiques qui disposent d'un gestionnaire des connaissances (knowledge manager), dès lors, en l'absence d'un tel gestionnaire, ce sont les dirigeants de l'organisation, par exemple le comité de direction, qui doivent se charger de déterminer les connaissances critiques au sein de l'organisation. Il s'agit de déterminer la plus-value du transfert de connaissances à partir d'un diagnostic des connaissances qui vont disparaître à court terme dans l'organisation.

LE DIAGNOSTIC

Pour poser le diagnostic des compétences critiques, les dirigeants se réunissent lors d'un atelier stratégique dont l'objectif est d'évaluer les risques de perte de connaissances dans leur organisation.

Pour ce faire, diverses informations relatives au personnel seront utiles pour alimenter la réflexion : départs à la pension, turnover, mobilité interne, pyramide des âges, pyramide des âges par services, plan de développement de l'organisation, plan de formation, compétences au sein des équipes, profils des collaborateurs, descriptions de fonction, etc.

De plus, des exemples de situations problématiques et d'incidents critiques auxquels l'organisation est confrontée à cause de la disparition ou de la rareté de certaines connaissances sont utiles, informations qui peuvent être récoltées lors des entretiens d'évaluation. Lors de cet atelier et grâce à ces nombreuses informations, les dirigeants analysent l'impact de facteurs tels que le turnover et le vieillissement du

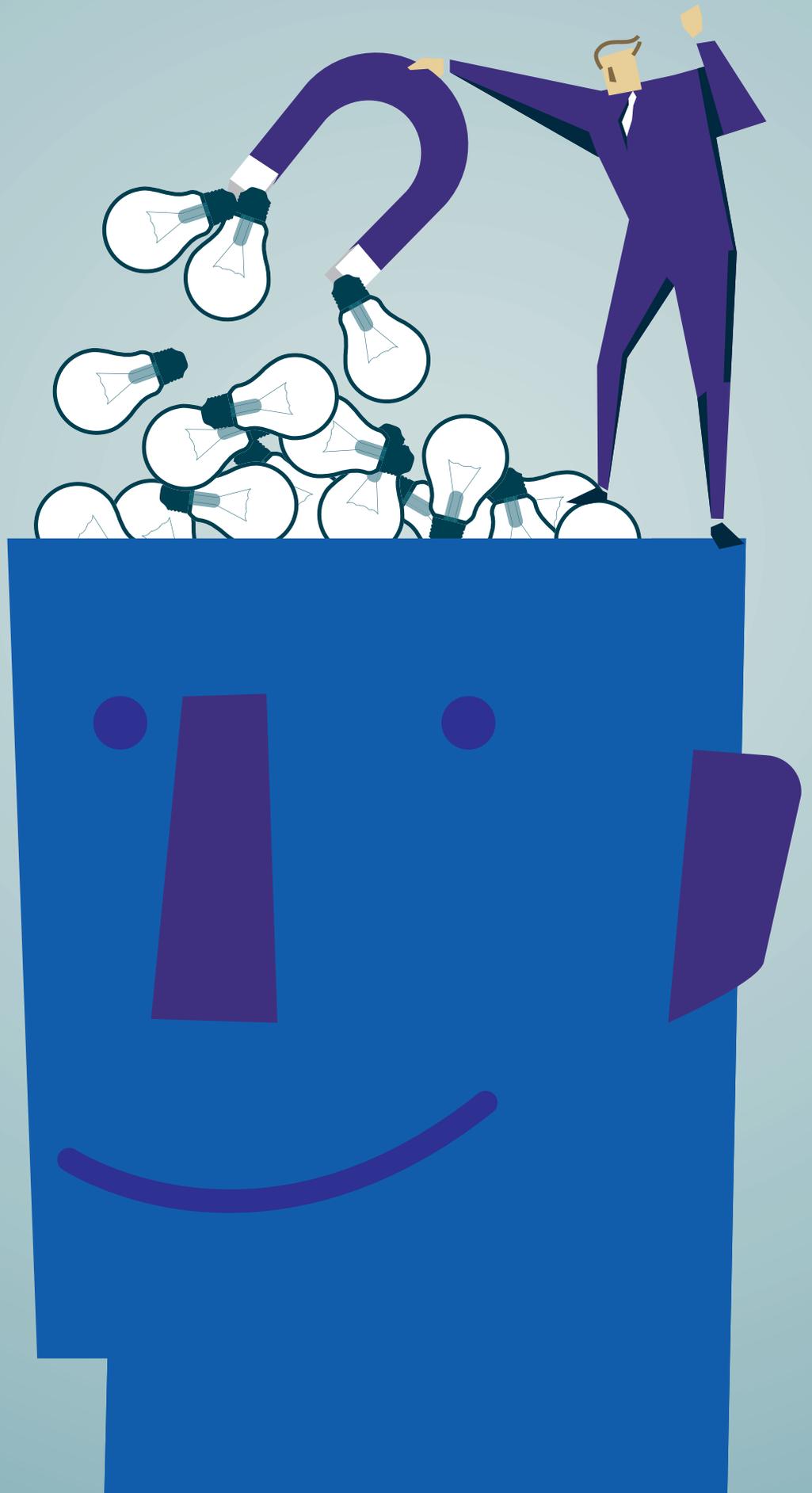
personnel. S'ils en concluent que les risques sont réels pour la poursuite des objectifs stratégiques de leur organisation, ils identifient les domaines de connaissances menacés et établissent des priorités. Le résultat est un inventaire des domaines de connaissances à risque et des services dans lesquels il faut mettre en place, de façon prioritaire, un processus de transfert des connaissances ; à cet égard, certains outils de mindmapping sont utiles pour représenter ce diagnostic de manière structurée.

RÉALISER LE DIAGNOSTIC À PARTIR DE SCILLUS

Si vous utilisez l'outil Scillus et si vous avez réalisé vos propres descriptions de fonction en fixant des priorités, il est possible de réaliser facilement une identification des connaissances critiques au sein de votre organisation. C'est dans ce but que le Conseil régional de la Formation prévoit un programme de coachings thématiques. L'idée de ce type de coaching est de réunir des professionnels de la RH pour travailler sur différents processus RH à partir de la méthode Scillus ⁽⁷⁾.

Pour toute question sur le programme Scillus, contactez Caroline Deblander (caroline.deblander@crf.wallonie.be) & Benjamin Dehaut (benjamin.dehaut@crf.wallonie.be).

(7) <http://crf.wallonie.be/evenements.html>



PASSEZ À L'ACTION !

Dans ce troisième article, c'est le transfert de connaissances proprement dit qui est expliqué de manière pratique en proposant des étapes et des outils pour le mener à bien.

UN PRÉALABLE : LA CONFIANCE

Avant d'envisager tout processus de transfert au sein d'une organisation, il est important de veiller à implanter une culture de partage au sein de l'organisation. Il est donc important que l'organisation mette la connaissance au cœur de ses processus, de ses objectifs et priorités mais également que la confiance soit présente entre les parties prenantes de l'organisation, la direction et les employés.

Un guide, publié par l'université de Sherbrooke, permet de réaliser une évaluation de cette confiance au travers d'un questionnaire pratique (10).

ÉTAT DES LIEUX

Si les risques liés à la connaissance sont grands dans votre organisation et qu'il y a un intérêt à transférer les connaissances, il s'agit de comprendre et d'évaluer l'état de la situation actuelle, de prendre conscience de l'expérience et de la manière dont les connaissances sont transférées par les individus ou les services.

Cette étape de diagnostic permet d'identifier des bonnes pratiques et des outils qui seraient déjà disponibles de manière informelle au sein de l'organisation, et ce de manière à rendre le transfert plus aisé.

Par ailleurs, comme nous le soulignons plus tôt, la confiance est un pré-requis du transfert de connaissances. Il faut donc s'assurer que cette confiance soit présente dans l'organisation pour faire en sorte que le transfert soit un succès.

Le service public fédéral a réalisé un guide intitulé « outil d'auto-évaluation – gestion des connaissances » qui peut être utile pour vous permettre de clôturer les deux premières étapes de diagnostic (8).

LES LEVIERS DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Les outils et leviers qui servent de support à toute démarche de transfert de connaissances prennent avant tout une forme informatique, par exemple une base de données reprenant des fiches de procédure mais, au-delà, il s'agit surtout de réfléchir aux processus de transfert de connaissances

en discutant et en favorisant les échanges avec les employés, et ce dans le but de générer de nouvelles solutions pour garder les informations et communiquer celles-ci. Parmi les nombreuses techniques qui existent nous en avons choisi quelques-unes qui nous semblaient faciles à mettre en place.

RÉUNION DE COORDINATION DE SERVICE

Vous avez très certainement déjà recours à des réunions de service au sein de votre institution. Ces dernières peuvent également venir soutenir certains transferts de connaissances en orientant ces réunions autour de l'exposition des problèmes rencontrés par chacun, une discussion sur les solutions qui peuvent être trouvées et, surtout, par une réflexion en amont des processus pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui dysfonctionne. Lorsqu'une personne est allée en formation, il s'agit aussi d'expliquer l'apport de celle-ci, les connaissances acquises, etc. Cela permet à celui qui a suivi la formation de réactiver ses connaissances et à l'équipe d'en apprendre davantage.

LES GROUPES DE CODÉVELOPPEMENT

Un groupe de codéveloppement peut prendre la forme d'une réunion lors de laquelle des personnes se regroupent afin d'apprendre les unes des autres. Tous les participants sont à la fois des enseignants et des apprenants, et ils travaillent ensemble à régler des problématiques vécues par les participants dans leur travail.

Ce type de groupe se compose habituellement de 4 à 7 participants et d'un animateur. L'animateur guide la rencontre, facilite la discussion et offre le soutien nécessaire au groupe afin qu'il atteigne ses objectifs. L'animateur n'a pas pour rôle d'enseigner aux participants : il apprend tout autant que chacun des membres du groupe (9).

LE PARRAINAGE

Certainement la plus connue des démarches de transfert de connaissances, le parrainage, aussi qualifié parfois de tutorat, est l'un des outils principaux pour le partage de connaissances dans les organisations. En créant une relation privilégiée entre le nouveau collaborateur et son parrain (un travailleur expérimenté de l'organisation), ce dispositif d'accompagnement individualisé permet au filleul de s'intégrer, de décrypter la culture de l'entreprise et d'apprendre son métier.

Au-delà de cette transmission de connaissances, ce dispositif présente également des enjeux intergénérationnels, d'insertion mais également de

maintien de l'emploi des collaborateurs plus âgés.

Le parrainage se réalise donc sur le terrain et s'adapte aux besoins et aspirations du nouveau collaborateur. Par ailleurs, celui-ci améliore ses compétences relationnelles et élargit son réseau.

LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

La communauté de pratique, aussi appelée COP, désigne un groupe de personnes qui partagent un intérêt ou un domaine commun et qui créent, développent et échangent des connaissances dans ce domaine grâce à des interactions régulières (10). Ces COP peuvent revêtir plusieurs objectifs : celui de partager les connaissances, mais également de résoudre des problèmes et de renouveler son approche des problèmes (dimension d'innovation). Elles sont également un outil puissant de réseautage.

Ces communautés de pratique peuvent avoir lieu au sein d'une organisation si cette dernière est de taille assez conséquente ; elles peuvent également réunir un réseau de personnes concernées par des domaines de compétences similaires mais qui travaillent dans des organisations, et parfois même des secteurs différents. Dans le cadre de ces COP, le rôle du coordinateur est déterminant. Sans être forcément expert du contenu, il joue un rôle de moteur pour la communauté et en assure la visibilité (11).

LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS

Certains agents des administrations locales et provinciales participent à des réseaux professionnels qui se constituent souvent de manière informelle auprès de l'une ou l'autre personne de référence dans des domaines aussi variés que l'état civil, l'urbanisme, etc. Ces réseaux professionnels peuvent inclure des moments lors desquels les personnes se rencontrent. Les réseaux sociaux peuvent constituer aussi un appui aisé pour partager au quotidien ses problématiques.

Les Fédérations respectives des grades légaux, la Fédération wallonne des Directeurs généraux de CPAS, la Fédération wallonne des Directeurs Financiers des pouvoirs locaux, etc., constituent d'excellents exemples d'associations actives dans notre secteur. D'autres réseaux, constitués sous la forme d'associations de fait, viennent également compléter ce paysage.

LE REVERSE MENTORING

Lorsqu'on pense au transfert de connaissances, on imagine un travailleur expérimenté et engagé depuis plusieurs années dans l'organisation qui apprend à un nouvel arrivant, forcément plus jeune que lui. Pourtant de nouvelles pratiques de « reverse mentoring » (12) remettent en cause ce lieu commun puisque les jeunes générations peuvent aussi transférer des connaissances

vers les plus âgés... en leur apprenant à utiliser les nouvelles technologies, à participer à une discussion en ligne ou à devenir un leader d'opinion.

Dans des grands groupes comme Axa, Orange ou Danone, les jeunes initient les plus âgés aux subtilités du digital suite à une formation qui les aide à aborder la dimension pédagogique de cet exercice ; dans des plus petites organisations, on imagine que ce type de démarche puisse également être mise en œuvre sans trop de difficultés (13).

LES VIDÉOS

Un argument couramment donné par les personnes qui doivent transférer les connaissances (et qui ne veulent pas le faire) est qu'elles n'ont pas le temps d'ajouter ce type de tâches à leur travail quotidien. Avec les moyens technologiques dont nous disposons actuellement, rien de plus facile, les vidéos sont un appui utile dans certaines circonstances.

Pour une personne qui travaille dans le secteur administratif et qui doit se référer à des procédures, répondre et traiter ces demandes selon certaines références et classer celles-ci, il suffit d'utiliser un logiciel qui permet de filmer ce qui se passe sur l'écran d'ordinateur. Le but est que d'autres agents puissent se servir du travail de l'agent comme d'un tutoriel.

La plus-value de la vidéo se retrouve également dans les milieux de la santé ou dans les milieux ouvriers. Quoi de mieux que de filmer un menuisier en plein travail pour se rendre compte de ses bonnes pratiques ? Ou encore de filmer un infirmier ou un aide-soignant pour mettre en évidence les postures à adopter pour prévenir les éventuels problèmes musculo-squelettiques et maladies professionnelles ? Dans le milieu de la santé, cette ressource vidéo est d'autant plus intéressante que les employés ne travaillent pas tous aux mêmes heures et au même endroit.

LES WIKIS

Les outils technologiques 2.0 constituent également une ressource utile pour partager des manières de fonctionner, sous la forme de wiki (venant d'un mot hawaïen signifiant « rapide »). Ces wikis désignent un site web dont le contenu est créé, modifié et supprimé par ses utilisateurs avec une collaboration importante sur le contenu.

De même que les vidéos, les wikis sont utiles car ils ne requièrent pas la présence simultanée des employés. Les personnes intéressées par une thématique peuvent facilement retrouver l'information, modifier et compléter celle-ci au besoin (14). Si des wikis peuvent être créés pour des problématiques d'actualité, ils sont surtout utiles pour des contenus plus statiques nécessitant d'être enrichis et mis à jour à tout moment.

Parmi les exemples de pratiques de transfert de connaissances qui sont repris ici, il importe de souligner que les nouvelles technologies et les supports virtuels facilitent essentiellement les transferts et le partage de connaissances explicites tandis que les échanges de connaissances tacites seront plutôt observés lors de contacts directs (15).

(8) SPF Personnel et organisation, 2006, *Outil d'auto-évaluation. gestion des connaissances destiné aux dirigeants de l'administration fédérale*, Bruxelles : SPF Personnel et organisation http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_km_managers_fr.pdf

(9) Chaire d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et de familles en difficulté (2015), *Stratégies de transfert et d'utilisation des connaissances*. Montréal : Chaire CJM-IU-UQAM d'étude sur l'application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté, <http://www.saco.uqam.ca/activite/groupe-de-codeveloppement>.

(10) Dossière A. & Willems I. 2016. *Apprendre ensemble et co créer. Guide pour les coordinateurs de communautés de pratique*, Bruxelles : SPF Personnel et organisation, <http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/Apprendre%20ensemble%20et%20co-cr%C3%A9er.%20Guide%20pour%20les%20coordinateurs%20de%20communaut%C3%A9s%20de%20pratique.pdf>

(11) Dossière A. & Willems I. 2016. *Apprendre ensemble et co créer. Guide pour les coordinateurs de communautés de pratique*, Bruxelles : SPF Personnel et organisation, <http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/Apprendre%20ensemble%20et%20co-cr%C3%A9er.%20Guide%20pour%20les%20coordinateurs%20de%20communaut%C3%A9s%20de%20pratique.pdf>

(12) Littéralement le « mentorat inversé ».

(13) Nibourel C. & Rabanier Y. 2016, *Le reverse mentoring : les jeunes forment les managers aux outils numériques*, Capital. Fr (cliquer ici) http://www.capital.fr/carriere-management/conseils/guide-du-manager/le-reverse-mentoring-les-jeunes-forment-les-managers-aux-outils-du-numerique-1162697#xtor=RSS-728?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter.

(14) Gilchrist A. T. & Momtahan K., 2012, *Le wiki comme soutien à la pratique professionnelle*, <https://www.canadian-nurse.com/fr/articles/issues/2012/mai-2012/le-wiki-comme-soutien-a-la-pratique-professionnelle>

(15) Brahmi M. & Atmani B., 2005, *Vers une cartographie des connaissances guidée par la fouille des données*, <http://ceur-ws.org/Vol-547/160.pdf>.

TÉMOIGNAGES

RÉFLEXION SUR LE PROJET KM - TRANSFERT DE CONNAISSANCES À LA PROVINCE DU BRABANT WALLON

TÉMOIGNAGE : LA PROVINCE DU BRABANT WALLON



Annick NOEL, Directrice générale de la Province du Brabant wallon
Isabelle TESSE, Directrice d'administration des ressources humaines
Charlotte BAUSIER, Directrice du service GRH
Othman NAJMI, Chef de bureau au service GRH
Environ 2000 agents

À l'instar des autres administrations, la thématique du transfert des connaissances et plus globalement de la gestion des connaissances (Knowledge management) fait partie intégrante des préoccupations du management de la Province du Brabant wallon. L'objectif étant de réussir à faire de notre administration un lieu d'échange et de partage des connaissances entre

les collègues. En somme, notre ambition est de réussir, sur le court terme à élever l'administration au rang des entreprises apprenantes (voir CRF Information n°4, p.7). Une telle ambition trouve son sens dans la nature de notre mission (servir le citoyen) avec comme corollaire l'obligation de répondre d'une manière efficace et de plus en plus efficiente aux requêtes qui nous sont adressées.

En effet, pour faire face à nos obligations, il faut non seulement s'assurer de la présence au sein de l'administration des compétences ad hoc mais aussi veiller à ce que les connaissances pertinentes, l'information et le savoir-faire utiles soient en permanence disponibles pour nos agents. Force est de constater qu'il arrive (encore trop souvent) que l'administration perde des connaissances importantes (explicites ou tacites), parfois même critiques, suite au départ d'un agent (pension, démission, mobilité par exemple). Pour pallier ce problème, des processus ont déjà été mis en place, d'autres sont actuellement en gestation.

Concrètement, on peut évoquer deux phases, l'une concernant la situation actuelle dans laquelle nous nous trouvons ; l'autre concernant le projet KM – Transfert de connaissances qui est actuellement en cours.

SITUATION ACTUELLE

Plusieurs actions ont été réalisées dont des résultats tangibles peuvent être tirés. On peut citer à titre d'exemple :

- Le système de tuilage : engagement et écolage du remplaçant par le senior (futur pensionné) avant son départ ;
- La généralisation des plans de formation et de développement des compétences ;
- La mise en place d'une politique d'accueil et d'initiation des nouveaux collègues qui assurent un coaching par l'intermédiaire d'un parrain/marraine (transmission de connaissances) et des formations adaptées ;
- La mise en œuvre de l'intranet provincial (partage des informations, consignes, bonnes pratiques,...) ;
- Un système de SharePoint (e-partage) ouvert aussi aux autres administrations opérant sur le territoire provincial ;
- Un système informatisé pour la gestion des flux de dossiers (NoteCop) permettant l'accès direct aux décisions du Collège provincial ;
- La rédaction de tutoriels/vade mecum est une pratique presque parfaitement acquise dans la plupart des services de notre administration ;
- Il est de plus en plus fréquent de constater l'existence d'une bibliothèque interne à un service dans laquelle on regroupe les ouvrages de références, les publications utiles, les textes de lois, les procédures internes,... ;
- Les traditionnelles réunions de service contribuent au processus de transfert ;

- Il est aussi recommandé de systématiser le transfert et le partage des connaissances suite à la participation d'un agent à une session de formation ;
- etc.

LE PROJET EN COURS : « KM - TRANSFERT DES CONNAISSANCES »

À côté de ces avancées honorables, un groupe de travail (composé de GRH, du service de cohésion interne ainsi que des services d'appui au management) a récemment vu le jour pour mener une profonde réflexion sur la gestion des connaissances à la Province du Brabant wallon en profitant de l'expérience du fédéral et des conclusions proposées dans le rapport de stage d'un agent de notre administration. En identifiant les différents facteurs et en pesant les différents paramètres, le groupe de travail devra proposer les pistes les mieux adaptées (méthodologie et outils) afin de mettre en place une réelle politique de gestion et de transfert des connaissances au sein de l'administration provinciale. Au-delà de cet objectif, le cahier des charges accorde une attention particulière à la tranche des seniors : transfert de connaissances et accompagnement notamment. Une phase pilote sera lancée sous peu.

CONCLUSION

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.

RÉFLEXION ET PRATIQUES SUR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES À TUBIZE

TÉMOIGNAGE: COMMUNE DE TUBIZE



De g. à d. : Etienne LAURENT – Directeur général
Mathieu COLLETTE – Responsable du service RH

Grégory WASTIAU – Gestionnaire RH
Environ 220 agents

CRF : Votre philosophie managériale tend-elle à mettre en place des processus spécifiques de transfert de connaissances ?

E. LAURENT, M. COLLETTE & G. WASTIAU :

Depuis quelques années, nous avons la conviction que le transfert de connaissances est primordial pour le succès de notre organisation : reconnaître la valeur des connaissances propres à notre Administration, comprendre comment les partager entre les membres du personnel et les conserver lorsque ces derniers quittent leur poste, voilà autant d'objectifs qui nous paraissent importants.

Il nous semble que les compétences cumulées au sein de notre Administration sont l'un des actifs les plus précieux et pourtant les plus sous-estimés. Bien que chaque individu, service ou département puisse disposer d'excellentes procédures en la matière, si cette information n'est pas partagée entre collègues ou documentée au sein des services, nous risquons de perdre quantité de possibilités d'améliorer la valeur du service rendu aux citoyens ou aux collaborateurs ayant pour conséquence de limiter la performance de nos interventions.

Au-delà de cette conviction, la question est réapparue il y a quelques mois suite à l'analyse de notre charge psychosociale qui a pointé certains éléments : les ouvriers et certains employés ont une méconnaissance de certaines procédures et les employés de manière générale n'ont pas suffisamment de connaissance de notre stratégie ainsi que de nos objectifs stratégiques.

Il est donc important de bien comprendre comment transférer les savoirs au sein de notre organisation et d'être en mesure d'instaurer et d'appliquer les procédures à cet effet, ce qui rendra notre Administration encore plus efficace et reconnue pour les services de qualité qu'elle rend au quotidien ; c'est d'ailleurs pour cette raison que nous entendons mener certaines démarches complémentaires en développant notamment un intranet compréhensible pour tous et en essayant de mieux former les team managers à la communication.

CRF : Quels sont les éléments qui vous ont motivés à réfléchir à la mise en place d'une telle stratégie de gestion des connaissances ?

E. LAURENT, M. COLLETTE & G. WASTIAU :

Plusieurs éléments ont incité à mener cette stratégie. D'abord, la réforme des Grades Légaux a amené de nouveaux impératifs et la dimension du contrôle interne qui compose cette réforme nous a incités à envisager de nouveaux processus de transfert de connaissances afin de dynamiser nos procédures et de réduire les risques. Ensuite, dans une perspective où l'Administration a de plus en plus de missions diverses et doit donc en faire plus avec moins de moyens, il était devenu indispensable d'investir de l'énergie dans ce sens. Cette orientation nous permet actuellement de réduire les coûts liés aux formations externes tout en adaptant le contenu des formations internes aux besoins spécifiques du terrain. Concrètement, après envoi des agents en formation, nous mettons en place un système de débriefing ; ce système force les agents qui ont suivi la formation à expliquer ce qu'ils ont appris, à partager les informations et les bonnes pratiques récoltées avec l'ensemble des agents au sein de leur service.

En outre, le contexte financier particulier de la Commune de Tubize (sous CRAC), nous a poussés à réfléchir, à mettre en place des mécanismes visant à réduire les coûts en termes de transfert de connaissances. En effet, parmi les mesures de gestion en vigueur au sein de notre commune, le remplacement systématique des agents qui partent à la pension n'est plus assuré. Et lorsque le remplacement est autorisé, il n'est toutefois pas toujours possible de prévoir une période de chevauchement « passage de flambeau » entre le titulaire de l'emploi et son remplaçant.

Même si des lignes de conduite, des vade-mecum reprenant les procédures en vigueur dans les services ainsi que des notes de coordination existent, il faut s'assurer que l'ensemble de ces informations soient transmises et expliquées de manière plus « vivante » afin que le nouveau collaborateur puisse se les approprier au mieux.

Dans ce cadre, nous réfléchissons actuellement à mettre en place une réelle politique d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Enfin, comme mentionné précédemment, les résultats de la dernière analyse de la charge psychosociale, ont mis en évidence des besoins particuliers, notamment au niveau des services décentralisés, en matière d'accès à l'information.

CRF : Quels sont les processus spécifiques que vous avez mis en place (ou que vous comptez mettre en place) ? Pourquoi les avoir choisis ?

E. LAURENT, M. COLLETTE & G. WASTIAU :

Nous pouvons expliquer ces processus au regard de différentes dimensions RH.

Premièrement, au niveau des logiciels métiers, nous consacrons des réunions thématiques et des séances de travail dédiées au fonctionnement des logiciels métiers transversaux (entre autres Scillus, 180°, Kronos pour la gestion des prestations, Plonemeeting, etc.). Le but de ces séances est non seulement d'expliquer le fonctionnement concret des logiciels mais surtout d'expliquer la philosophie qui se cache derrière l'outil car maîtriser ces éléments permet de créer des synergies et une certaine transversalité entre les logiciels. Ces réunions sont organisées par les responsables de départements ou les personnes ressources pour les différents logiciels. De plus, nous avons mis en place des référents ou relais pour le logiciel de pointage. Cela permet aux agents d'avoir plus d'autonomie et davantage de responsabilités puisque ce sont eux, in fine, qui gèrent leur compteur, qui assurent le suivi, etc. Enfin, nous avons pour ambition de mettre en œuvre un intranet dans les mois qui viennent également.

Deuxièmement, au niveau des formations, nous commençons donc à mettre en place un système de débriefing systématique par (le ou) les agent(s) qui (a) ont été suivre la formation pour le reste de l'équipe ; pour cela, il faut évidemment cibler des personnes plutôt extraverties et qui ont une certaine expérience du domaine. Nous investissons aussi dans des personnes ressources afin que celles-ci puissent dispenser des formations en interne et favoriser le transfert de compétences. Nous avons mené à bien plusieurs projets pour des formations dédiées aux team-managers, la formation au nouveau système d'évaluation ou encore la formation aux engins de terrassement. Pour cette problématique, nous avons chargé un de nos ouvriers qui a été engagé pour devenir formateur et qui a formé 40 personnes sur 3 ans. Pour cet ouvrier, c'est une reconnaissance de son travail ; en plus, on lui donne de l'autonomie et des responsabilités et ça le valorise. Maintenant, il est important à plus grande échelle de faire en sorte que la valorisation de la transmission de connaissances soit inscrite dans notre culture d'entreprise.

Troisièmement, au niveau des départs à la pension des team-managers, nous essayons, dans les limites financières qui nous sont imposées (sous tutelle financière financière CRAC), de prévoir une période de chevauchement entre le départ à la pension d'un team-manager et son remplaçant, et ce, afin d'assurer la formation par le titulaire du poste.

CRF : Quels sont vos objectifs en la matière à court et moyen terme ?**E. LAURENT, M. COLLETTE & G. WASTIAU :**

Dans le courant du premier trimestre 2017, notre Administration se dotera d'un intranet. Ce réseau de communication interne permettra à l'ensemble des collaborateurs d'avoir accès aux informations sur l'actualité de l'Administration ainsi qu'aux données telles que les règlements et statuts, les différents manuels d'utilisation des logiciels métiers, les notes de coordination, le livret d'accueil ainsi que les divers formulaires nécessaires aux membres du personnel.

De plus, dans le cadre de la mise en place de la politique d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs, il nous semble important d'envisager l'organisation d'une formation visant à expliquer le fonctionnement général de l'Administration. On constate que beaucoup de personnes n'ont pas de connaissance du secteur public ou qu'ils ont des idées préconçues, ce qui conduit à certaines incohérences. L'élaboration d'un livret d'accueil est donc une solution à ce problème. Il sera établi comme une boîte à outils dans laquelle le nouveau membre du personnel peut se plonger pour trouver des réponses pratico-pratiques à ses questions. En parallèle, une formation, organisée en collaboration avec le CPAS, aura lieu pour les nouveaux arrivants, ce qui permettra de compléter notre démarche.

Au-delà de ces projets à court et moyen terme pour notre Administration, il nous semble que trois éléments pourraient idéalement venir compléter notre démarche. D'une part, il serait intéressant qu'un jour les administrations puissent bénéficier d'une solution informatique intégrée permettant le pilotage de l'ensemble des processus RH. D'autre part, il serait intéressant de disposer d'un kit d'accueil à destination des mandataires politiques suite aux élections communales. Enfin, nous serions intéressés de disposer d'outils, de canevas et de méthodes pour pouvoir réaliser des enquêtes de satisfaction en interne car, à l'heure actuelle, quand nous faisons des enquêtes de satisfaction, c'est vraiment lourd et fastidieux.

CRF : Quels sont les acteurs impliqués dans ce(s) projet(s) ?**E. LAURENT, M. COLLETTE & G. WASTIAU :**

Plusieurs acteurs participent à ce projet de transfert : les autorités administrative et politique qui jouent un rôle notamment dans la définition et la sensibilisation à notre culture d'entreprise, le service des ressources humaines, les responsables de service ainsi que le service de contrôle interne.

CRF : Comment comptez-vous identifier les connaissances critiques au sein de votre organisation ?**E. LAURENT, M. COLLETTE & G. WASTIAU :**

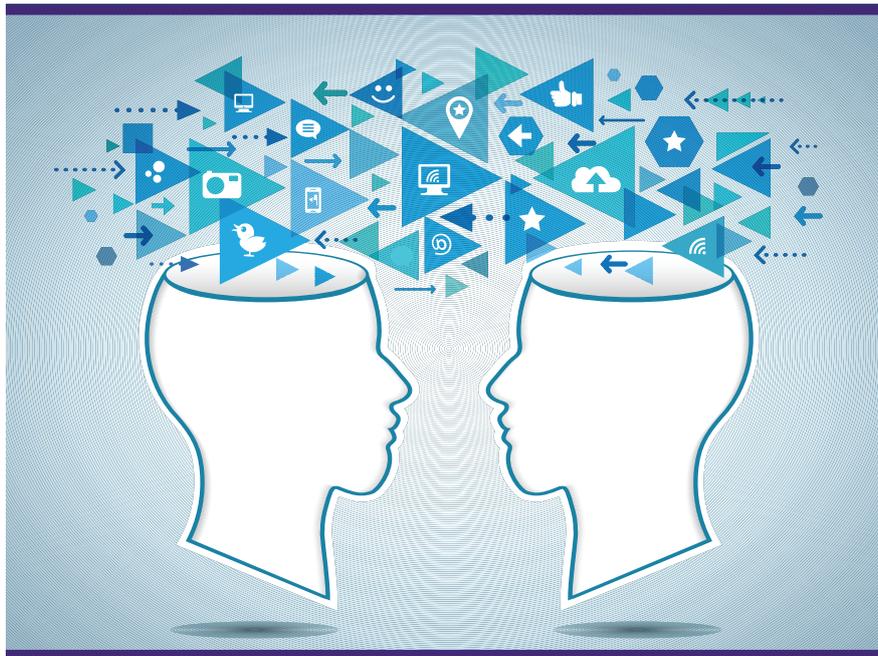
Sur base d'une étude québécoise réalisée dans le secteur aérospatial (1), nous avons pour objectif d'identifier ces connaissances à partir d'une démarche en plusieurs étapes (voir ci-contre).

CRF : Quelles sont les contraintes et quels sont les obstacles auxquels vous faites face ? Y a-t-il des contraintes propres aux administrations ?**E. LAURENT, M. COLLETTE & G. WASTIAU :**

Le premier constat que nous avons établi était qu'instaurer un système de transfert de connaissances pouvait sembler coûteux et exigeant en termes de temps, d'autant que les effectifs en place ne sont pas légions. Cependant, il nous a semblé important d'investir dans cette voie car l'ignorer aurait été encore plus coûteux en termes d'expertise et de savoir-faire perdus.

CRF : Si le projet est déjà mis en place, quels sont les impacts sur les agents et sur leur motivation notamment ?**E. LAURENT, M. COLLETTE & G. WASTIAU :**

On a assez peu de recul sur la mise en œuvre du transfert de connaissances à ce jour. On constate que le mouvement d'ensemble est positif ; si on regarde le cas individuel de notre ouvrier qui est devenu formateur aux engins de terrassement, nous constatons que le transfert de connaissances peut être un outil de valorisation et de responsabilisation mais il faut encore du temps pour une analyse plus circonstanciée de notre démarche.



Selon la commune de Tubize, la démarche d'identification des connaissances critiques recouvre plusieurs étapes.

1. Établir un diagnostic des postes dits « critiques »

Certains facteurs peuvent permettre de déterminer le niveau critique d'un poste ou d'une fonction :

- Rareté : situation d'insuffisance des ressources disponibles sur le marché du travail par rapport aux besoins à satisfaire.
- Expertise unique : expérience et connaissances acquises par un individu sur des tâches et son métier que peu d'employés possèdent.
- Un seul expert en poste : aucune personne ne peut effectuer les tâches de ce poste si l'employé devait s'absenter.
- Impact sur le résultat : si l'expert quitte son poste, il y aura un impact sur les délais, la production, la qualité.
- Temps de formation : est-ce que la formation pour remplacer ce poste est de courte ou de longue durée ?
- Risque de départ sur le poste : est-ce que le risque est faible ou élevé que la personne quitte son poste (insatisfaction, retraite, départ, etc.) ?

2. Établir un inventaire des besoins opérationnels

Cette étape permet d'évaluer combien d'employés sont nécessaires pour une tâche et de voir quels employés sont en mesure d'effectuer cette tâche. Cela permet de recenser les agents qui sont fonctionnels, ceux qui ont besoin de l'une ou l'autre formation et de s'assurer d'avoir un nombre d'employés nécessaires pour effectuer les tâches (embauche).

3. Établir une documentation écrite par service

Cette étape permet de répertorier les connaissances de notre administration. Les moyens utilisés sont multiples : procédures de travail, méthodes, description de processus, instructions de travail, etc.

4. Transmettre et partager

Par la formation, intranet, parrainage, mentorat, etc.

5. Intégrer le transfert des connaissances

Il s'agit d'intégrer le transfert dans le programme (PST) et assurer la continuité (rigueur, formulation d'objectifs clairs, identifier des responsables du processus pour garantir le bon déroulement, évaluation).

DESCRIPTION DE FONCTION

Le tuteur

Scillus, proposé en ligne depuis 2015, est une application gratuite qui comprend une base de données de différentes descriptions de fonction en lien avec des questionnaires de recrutement et d'évaluation. Depuis peu, l'application intègre également des offres d'emploi comme c'est le cas pour la fonction de tuteur.

Selon la proposition faite dans le catalogue du CRF, le tuteur a pour mission de mobiliser les compétences des nouveaux agents en investiguant sur leurs forces et leurs faiblesses et en interagissant avec eux en vue de favoriser leur implication dans le contexte de travail. Il/elle transforme ses méthodes et son discours afin d'ajuster au mieux ses propos et enseignements au profil de la personne. Il/elle met en œuvre des stratégies sur mesure afin d'accompagner la personne dans son processus d'intégration relationnel, situationnel et professionnel au sein de l'organisation. Généralement, il s'agit d'un rôle qui est cumulé au sein des petites organisations avec une autre fonction dans l'administration.

Sur base de cette mission, voici la manière dont le profil du candidat est décrit dans Scillus:

Vous avez des idées et des messages à transmettre? Votre sens relationnel vous aide à comprendre les besoins de la cible et à adapter votre communication? Vous savez comment adresser un message au public pour lui permettre d'intégrer de notions ou d'adhérer à des idées? Nous sommes à la recherche d'un tuteur (m/f).

- Vous mobilisez les compétences des nouveaux agents ; vous encouragez et sensibilisez pour induire son implication ;
- Vous investiguez au sujet de leur profil, vous observez et enquêtez pour en apprendre davantage sur leurs forces et leurs faiblesses ;
- Vous contribuez à équilibrer les situations en interagissant avec les nouveaux agents en vue de favoriser leur activation dans le contexte de travail, tout en développant des relations constructives ;

- Vous exploitez différemment les éléments du contexte pour transformer vos méthodes et votre discours afin d'adapter au mieux vos propos et enseignements au profil de la personne et d'ajuster les actions aux nouvelles situations ;
- Proactif (ve), vous faites évoluer la situation en mettant en œuvre des stratégies sur mesure afin d'accompagner la personne dans son processus d'intégration relationnel, situationnel et professionnel au sein de l'organisation pour optimiser les résultats.

Remarquons que dans l'utilisation que les entités font de Scillus, elles fusionnent la plupart du temps la description de fonction de tuteur avec d'autres fonctions; il est en effet rare qu'une personne exerce à temps plein ce rôle dans l'organisation.

The logo for Scillus features the word "Scillus" in a stylized font. The "S" is large and red with a white outline, while the remaining letters "cillus" are in a grey, sans-serif font. The entire logo is enclosed within a thin white circular border.

Pour avoir accès à l'application Scillus :

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



FICHE PRATIQUE

Registre de faits de tiers

Conformément à l'article 5 de l'Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux, l'employeur a l'obligation de tenir un registre de faits de tiers. Ce dernier reprend toutes les déclarations des travailleurs de faits de violence ou de harcèlement causés par des personnes externes (citoyens, fournisseurs, clients, bénéficiaires, sous-traitants,...).

OBJECTIFS DU REGISTRE

Le registre doit aider l'employeur à prendre les mesures de prévention les plus adéquates dans son service public pour les faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail d'origine externe au service public. Il s'agit notamment des bénéficiaires, des clients, du public, des fournisseurs, ...

Le but de cet instrument est de constater la nature et l'ampleur des faits, de sorte que l'employeur puisse prendre, le cas échéant, des mesures de prévention vis-à-vis des tiers sur le lieu du travail.

QUI TIENT LE REGISTRE ?

Le registre est tenu par la personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux.

Si aucune personne de confiance n'a été désignée et si le conseiller en prévention aspects psychosociaux est externe, alors le registre est tenu par le conseiller en prévention du service interne de prévention et protection au travail.

CONTENU DU REGISTRE

Seront consignées dans le registre :

- Une description des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail causés par d'autres personnes sur le lieu du travail, dont le travailleur estime avoir été l'objet.
- La date des faits.

Le registre ne doit pas contenir l'identité du travailleur victime des faits sauf si celui-ci accepte de la communiquer.

ACCÈS AU REGISTRE

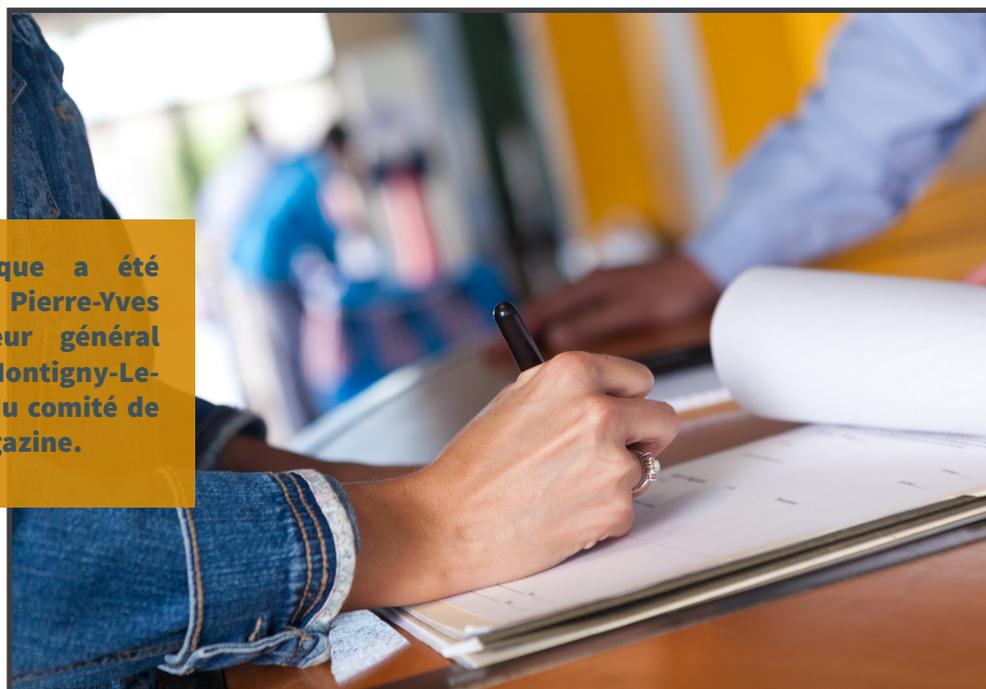
Seul l'employeur, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, la personne de confiance et le conseiller en prévention du SIPPT ont accès au registre.

Il est tenu à la disposition des inspecteurs du Contrôle du bien-être au travail (BET).

CONSERVATION

Les déclarations faites par les travailleurs doivent être conservées pendant 5 ans à dater du jour où le travailleur les a consignées dans le registre.

Cette fiche pratique a été rédigée par Pierre-Yves MAYSTADT, Directeur général de la commune de Montigny-Le-Tilleul et membre du comité de rédaction de ce magazine.



EXEMPLE DE DÉCLARATION

DÉCLARATION DE FAITS DE VIOLENCE OU DE HARCÈLEMENT MORAL OU SEXUEL AU TRAVAIL PAR DES TIERS

Cette déclaration peut être anonyme. Le travailleur qui le souhaite peut néanmoins indiquer son identité.

DONNÉES

Date de la déclaration :

Date des faits :

Identité du tiers en cause (nom, prénom) :

Statut du tiers en cause :

(bénéficiaire, citoyen, fournisseur,...) :

JE SUIS VICTIME DE :

Violence au travail

Violence physique

Violence psychique

Harcèlement moral au travail

Harcèlement sexuel au travail

DESCRIPTION DES FAITS :

.....
.....
.....
.....

ACTIVITÉ AU MOMENT DES FAITS :

.....
.....
.....
.....

LIEUX OU LOCAUX OÙ SE SONT PASSÉS LES FAITS :

.....
.....

Date de la déclaration :

Signature de l'agent :

Date de réception par le SIPPT :

Par violence au travail, il faut entendre chaque situation de fait où un travailleur (ou une personne assimilée dont les stagiaires, les personnes qui suivent une formation professionnelle, les personnes liées par un contrat d'apprentissage, les apprentis et les étudiants) est menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution de son travail.

Par harcèlement moral au travail, il faut entendre l'ensemble abusif de plusieurs conduites similaires ou différentes, externes ou internes à l'association, qui se produisent pendant un certain temps, qui ont pour objet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne, lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux. Ces conduites peuvent notamment être liées à l'âge, à l'état civil, à la naissance, à la fortune, à la conviction religieuse ou philosophique, à la conviction politique, à la conviction syndicale, à la langue, à l'état de santé actuel ou futur, à un handicap, à une caractéristique physique ou génétique, à l'origine sociale, à la nationalité, à une prétendue race, à la couleur de peau, à l'ascendance, à l'origine nationale ou ethnique, au sexe, à l'orientation sexuelle, à l'identité et à l'expression de genre.

Par harcèlement sexuel au travail, il faut entendre tout comportement non désiré verbal, non verbal ou corporel à connotation s/exuelle, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

LU POUR VOUS

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL (PST) ET GOUVERNANCE LOCALE EN WALLONIE

Vingt-quatre communes wallonnes participent depuis 2013 à un projet pilote visant à tester un nouvel instrument de gestion communale : le programme stratégique transversal (PST). Si l'expérience s'avère concluante, le recours à cet outil sera généralisé à l'ensemble des 262 communes de la Région wallonne. Le PST a pour objectif d'assurer la modernisation de la gouvernance locale. Dans un souci de transversalité, il vise à fédérer l'ensemble des politiques sectorielles communales (mobilité, logement, énergie...) ; ainsi, il permet de regrouper dans un document unique et cohérent tous les plans et programmes existants (plan communal de mobilité, schéma de structure communal, plan d'ancrage communal du logement...). Par ailleurs, il veut aider chaque commune à planifier, à prioriser, à piloter et à évaluer ses politiques (sur la durée d'une législature communale et au-delà) et à accroître la coopération entre autorités politiques et instances administratives. Le PST a aussi pour buts de garantir une vision complète des ressources disponibles (tant au plan humain que financier) et de favoriser la transparence de l'action locale.



Fallon C., Hansoul F., Piron D., 2016, Programme stratégique transversal (PST) et gouvernance locale en Wallonie, *Courrier hebdomadaire du CRISP* 2016/14 (n° 2299). 52 pages.



Le présent *Courrier hebdomadaire* retrace les développements qui ont présidé à la mise en place de l'expérience pilote actuellement en cours et livre une première analyse des transformations engendrées par la mise en œuvre de cet outil dans les communes concernées. Il présente l'ensemble des éléments concourant à l'élaboration d'un PST, ainsi que les principaux objectifs de celui-ci. En outre, les auteurs resituent le PST parmi deux problématiques plus vastes. D'une part, la réforme des Grades Légaux (statut et rôle) qu'a opérée la Région wallonne en 2013. D'autre part, deux plans locaux véhiculant également les principes du New Public Management en Wallonie : le programme communal de développement rural (PCDR) et le plan de cohésion sociale (PCS). Ainsi, l'étude éclaire le processus de « managérialisation » de la gouvernance publique locale que connaît actuellement la Wallonie.

LU POUR VOUS

TABLEAUX DE BORDS RH

C'est un lieu commun de dire que les stratégies des systèmes de GRH doivent préserver la cohérence avec la stratégie globale poursuivie par l'organisation.

L'enjeu est donc de mesurer l'impact des actions et des projets en GRH sur les résultats plus larges de l'organisation. Dans ce cadre, Joëlle Imbert passe en revue une série d'outils qui constituent le système de mesures de la GRH. Au départ d'un ouvrage rédigé principalement à destination du secteur privé, les administrations du secteur public y trouveront néanmoins une réelle source d'inspiration.

Les actions RH se déploient de plus en plus dans le secteur public, les effectifs et les compétences des départements RH vont en s'accroissant. De nombreuses actions RH sont suscitées ou soutenues par les gouvernants.

Dans ce creuset bouillonnant il est donc intéressant, utile et pertinent de conserver un œil sur les coûts de la fonction RH et sur son efficacité.

Partant de la notion conceptuelle de valeur, l'auteure nous mène vers le développement de la notion concrète d'indicateurs RH. Elle nous présente le tout dans le cadre d'un déploiement stratégique (ce qui est le lot de quasi tout le secteur public à l'heure actuelle) et de la constitution conséquente de tableaux de bords.



Avec un large passage en revue des différents types d'indicateurs, elle nous donne aussi de courts exemples permettant de mieux comprendre la portée de ces notions théoriques.

Ouvrage d'initiation à la démarche stratégique de la GRH à destination de toutes celles et tous ceux qui voudront ainsi mieux maîtriser cette discipline émergente dans le secteur public.



Joëlle Imbert
Les tableaux
de bord **RH**
Construire, mesurer, suivre et évaluer
le système de pilotage

Joëlle Imbert, 2007, Tableaux de bords RH,
Paris: Ed. d'Organisation, Eyrolles.

LU POUR VOUS

CE QUE FONT LES GENS QUI ONT DU SUCCÈS... AVANT DE PRENDRE LE PETIT-DÉJEUNER

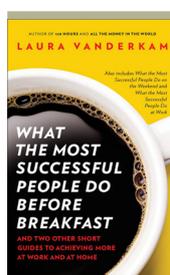


Dès potron minet, après une bonne nuit de sommeil, l'auteur montre que nous sommes plus « frais », plus dispos et également plus optimistes. C'est un des arguments principal pour lequel il faudrait de grand matin consacrer son énergie à des activités avec des bénéfices à long terme :

- Nourrir sa carrière ;
- Nourrir ses relations avec ses amis et sa famille ;
- Faire des activités qui nous épanouissent, que ce soit du sport, des activités de développement personnel ou encore nourrir sa spiritualité.

L'auteur va jusqu'à proposer des plannings et des plans pour mieux gérer son temps et rejoindre la voie de ces gens qui ont du succès. ...

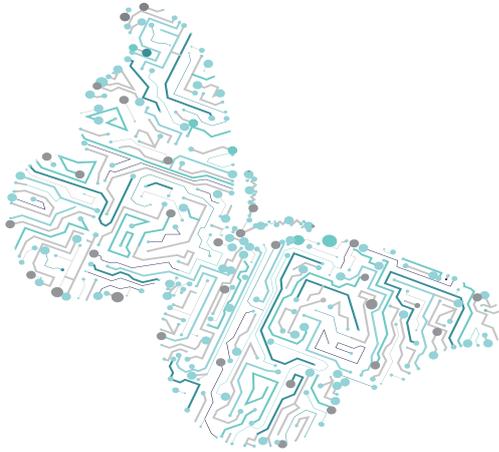
Changer ses habitudes avant de prendre son petit-déjeuner, voilà la proposition faite par Laura Vanderkam, auteur de plusieurs livres sur la gestion du temps et de la productivité. Si nous avons sans arrêt l'impression de manquer de temps, d'être envahi par les emails, les collègues et toutes sortes d'impératifs quotidiens, les matinées sont le moment de la journée pendant lequel on a le plus de maîtrise de son temps, raison pour laquelle il faut les exploiter au maximum. Selon un sondage utilisé par Laura Vanderkam dans sa recherche, il semblerait que 90 % des hommes d'affaires interrogés se lèvent avant 6 h du matin.



Vanderkam L. 2013. *What the most successful people do before breakfast*, New York : Portfolio/Penguin.

LES ACTIONS DU CRF

1 AN DÉJÀ...



Le CRF Compas Info Magazine vient de souffler sa première bougie ! Une première année bien remplie, puisque nos quatre premiers numéros comptabilisent 14 brèves, 5 entretiens, 5 reportages avec 10 personnes interviewées et 5 dossiers totalisant 12 témoignages de Directeurs généraux ou de DRH travaillant dans des entités locales wallonnes. Un beau bilan... mais l'aventure continue ! Retrouvez les 4 premiers numéros du magazine sur <http://crf.wallonie.be/compasinfo>

PENDAISON DE CRÉMAILLÈRE DE LA MAISON RH



Il y a quelques mois, nous vous présentions le concept de la maison RH dans un dossier consacré à cette thématique ; un projet alors en gestation qui aujourd'hui a pris forme. Mais pourquoi la « maison » RH ?

Lorsque l'on construit sa maison et que l'on réfléchit aux plans de celle-ci avec un architecte, on conçoit chacune des pièces de sa future habitation et chaque pièce remplit une fonction particulière composée du matériel et du mobilier qui lui sont spécifiquement dédiés pour en constituer un ensemble fonctionnel et cohérent de préférence. Tout cela en fonction de ses besoins, de ses goûts, mais aussi de ses contraintes.

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

C'est le concept de la maison RH, une maison qui comprend sept pièces correspondant aux sept grandes fonctions qui s'articulent les unes aux autres : planification, recrutement, accueil, mobilisation, formation, bien-être, évaluation.

La maison témoin du CRF est maintenant construite et prête à être habitée. Il est temps de pendre la crémaillère ! Ce sera chose faite le jeudi 16 février prochain sur le stand du CRF au Salon des mandataires. L'occasion donc de découvrir la maison RH et de rencontrer l'équipe du CRF et ses partenaires.

Informations pratiques :

Salon des mandataires, WEX de Marche-en-Famenne
Pendaïson de crémaillère de la maison RH le jeudi 16 février à 11h00.

Stand 3ab6, palais 3.

CRF
COMPAS
INFORMATION

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2017