

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



DOSSIER : MA STRATÉGIE RH

ENTRETIEN

Rencontre avec
la Fabrique SPINOZA

FOCUS

Démotiver son équipe,
c'est tout un art !

FICHE PRATIQUE

Que faire avec des participants
difficiles en réunion ?

CRF COMPAS

INFORMATION

www.crf.wallonie.be/compasinfo



*Inspirer la
cohérence dans
les ressources
humaines*

Une plateforme

**La plateforme dédiée aux
problématiques et
pratiques RH**

Un webzine

**Votre webzine
d'informations en matière
de ressources humaines**

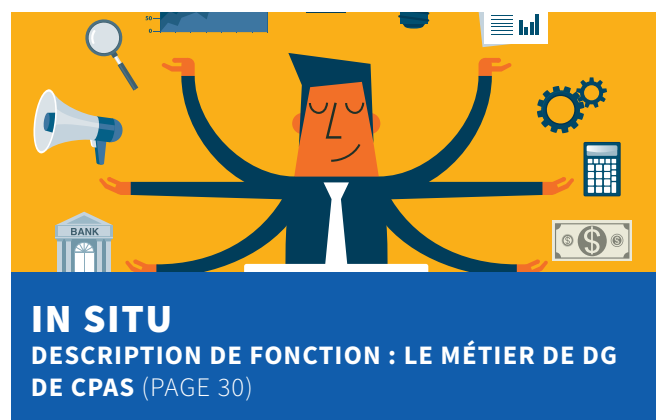
Une newsletter

**L'actualité mensuelle du
CRF et de ses partenaires**

Suivez-nous également sur les réseaux sociaux !



CRF
COMPAS
INFORMATION



SOMMAIRE

10 ENTRETIEN

Le point de vue de notre expert

Rencontre avec La Fabrique SPINOZA sur les pratiques du bonheur au travail.

16 DOSSIER

Une thématique approfondie

- 18 Les métiers réinventés par le numérique
- 24 Ma Stratégie RH

28 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain

28 FICHE PRATIQUE

Que fait-on des participants difficiles en réunion ?

30 DESCRIPTION DE FONCTION

Dessine moi la fonction de DG de CPAS

32 À LA LOUPE

Les petits “plus” épinglés pour vous

32 LU ET VU POUR VOUS

- 32 Fabriquer des managers, des patrons ou des dirigeants..
- 33 Les mots de la gestion des ressources humaines

34 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 9

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



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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

COMITÉ DE RÉDACTION

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

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Caroline CAILTEUX, Attachée au Conseil régional de la Formation ; Dominique CURVERS, Directrice générale du CPAS de Spa ; Géraldine DUPRÉ, Impresario du bonheur et Directrice de la Relation à la Fabrique Spinoza ; Maritza IVANOVIC, Directrice générale honoraire du CPAS ; Alexandre JOST, Fondateur de la Fabrique Spinoza ; Geneviève LACROIX, Directrice générale du CPAS d'Amay ; Isabelle MEDERY, Chargée de projet au Conseil régional de la Formation ; Alain SORÉE, Directeur général du CPAS de Namur.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

CRF, Freepik, Istock, La fabrique SPINOZA.

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

Lors du dernier salon des mandataires, nous vous présentions en avant-première le Bureau RH, une application moderne, innovante et modulable permettant de centraliser en un seul endroit tous les éléments liés aux ressources humaines de votre organisation.

Véritable cloud RH, le Bureau RH regroupe toutes les applications dédiées aux ressources humaines proposées par le CRF et ses partenaires.

Paramétrable et modulable, ce Bureau RH est accessible aux entités qui ont suivi le coaching Maison RH et qui veulent construire leurs propres maisons RH et décliner leurs priorités RH dans un outil de gestion de projets.

Alors que dans le magazine de février nous vous présentions le Bureau RH de manière globale, ce numéro porte le focus sur la stratégie RH.

Après avoir replacé le métier RH dans le contexte de la digitalisation de la fonction, le dossier détaille et lève le voile sur cette dimension d'une stratégie RH, au service d'une cohérence en RH.

Bonne lecture !



PIERRE PETIT

DIRECTEUR DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

" Véritable cloud RH, le Bureau RH regroupe toutes les applications dédiées aux ressources humaines proposées par le CRF et ses partenaires. Le dossier lève le voile sur une dimension de ce Bureau RH : la stratégie RH. "

CHIEF HAPPINESS OFFICER, QU'EST-CE QUE C'EST?

Le Chief Happiness Officer (CHO), parfois traduit par directeur du bonheur ou fabricant de bonheur, fait partie de ces nouveaux métiers nés dans la Silicon Valley et apparus avec le courant de recherche du bonheur au travail et l'« happy culture ». Ce métier commence à faire son apparition en France et en Belgique depuis les derniers mois ; or, selon une enquête réalisée par le CRF, la plupart d'entre vous ne connaissent pas ce nouveau métier !

D'abord créés dans les start-ups et dans les services, ces postes se déploient progressivement dans tous les secteurs de notre économie. S'ils n'ont pas encore fait leur apparition dans la fonction publique locale et provinciale, ils révèlent pourtant une tendance de notre société (1).

En réalité, le CHO fait en sorte que les salariés se sentent plus heureux au travail. Pas seulement pour faire de l'organisation un lieu où il fait bon vivre et où ils arrivent

Comme le souligne un cabinet de recrutement, pour tenir ce rôle, il faut donc avoir l'esprit positif, une bonne humeur naturelle et montrer un enthousiasme à toute épreuve. Humour, amabilité, empathie et surtout une grande énergie, sont nécessaires. En effet, tout le monde n'a pas la capacité d'inspirer le bonheur chez les autres (2).

Si vous doutez encore de l'opportunité de développer le bonheur au travail au sein de votre organisation, une multitude de travaux et d'auteurs en détaillent les divers aspects : Tony Hsieh, auteur de *L'entreprise du bonheur* (2011) ; Alexander Kjerulf avec son ouvrage *Happy Hour is 9 to 5* (2014) ; Laurence Vanhée à travers son livre *Happy RH, le bonheur au travail* (2013). Première Chief Happiness Officer de Belgique, cette spécialiste des RH est aujourd'hui consultante et très active sur le réseau Twitter (@Happy_Laurence).

(1) Monfort C. 2017, *qu'est-ce qu'un Chief Happiness Officer?*, 6 mars, <http://www.e-marketing.fr/Thematique/management-1090/Breves/est-Chief-Happiness-Officer-306305.htm#wXxl4HRy5XLfyfa8.97>

(2) Cabinet de recrutement ELAEE, *Fiche métier : Chief Happiness Officer (CHO)*, <https://www.elaee.com/fiches-metiers/fiche-metier-chief-happiness-officer-cho>

(3) AFP, 2017, *Les "chief happiness officers", des fabricants de bonheur en entreprise*, 8 septembre <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/les-chief-happiness-officers-des-fabricants-de-bonheur-en-entreprise-59b247b0cd70fc627d65ef7a>



en laissant à l'entrée leurs problèmes personnels mais, plutôt, en partant du postulat que des collaborateurs plus heureux sont plus impliqués et plus efficaces.

La mission de ce fabricant de bonheur est donc de viser avant tout le bien-être psychologique des salariés.

EMPLOI PUBLIC EN WALLONIE LE CONSTAT EN TROIS POINTS

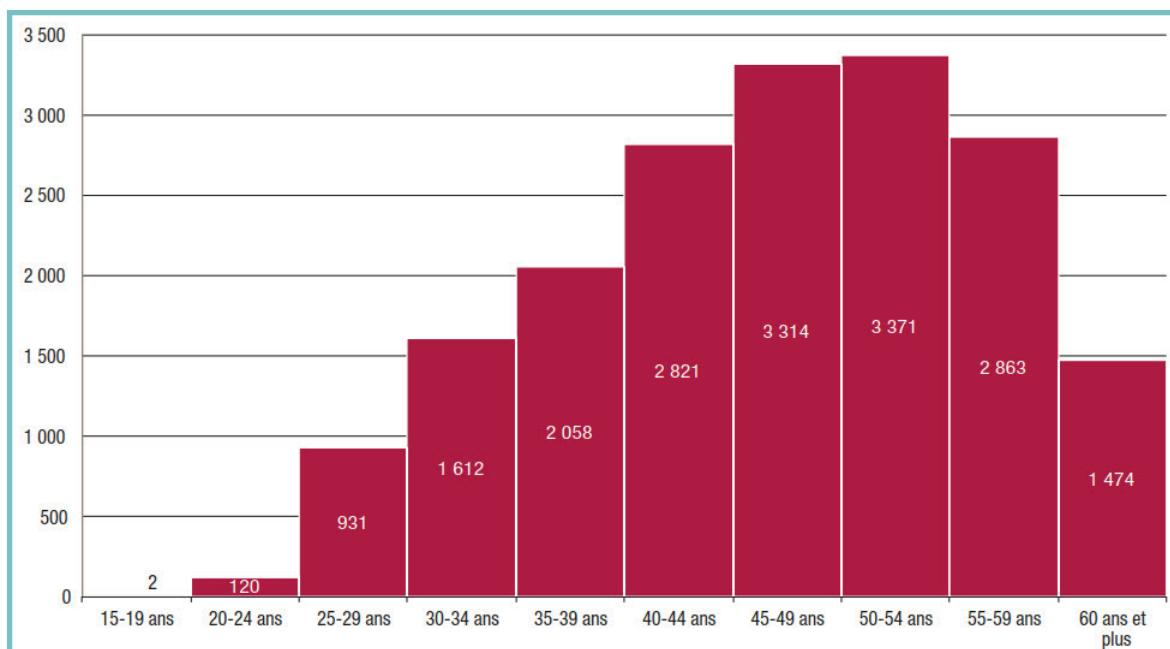
Moins de jeunes, plus de femmes et une majorité de contractuels. Le constat en trois points :

MOINS DE JEUNES

Une pyramide des âges qui ressemble fortement à la pyramide des âges dans la fonction publique locale et provinciale.

UNE MAJORITÉ DE CONTRACTUELS

Il est à noter qu'alors que l'on constatait une progression de ce type d'emploi jusqu'en 2009, le nombre de contractuels se stabilise à présent.



PLUS DE FEMMES

Toutefois, il est à noter que si les femmes sont surreprésentées dans l'emploi public de manière générale, elles ne sont pas bien représentées dans les emplois les plus qualifiés.

PLUS DE DÉTAILS :

IWEPS, 2017, *L'emploi public en Wallonie, Les thématiques de l'IWEPS*, https://www.iweps.be/publication/lemploi-public-wallonie-federation-wallonie-bruxelles-edition-2017/?utm_source=Mailing&utm_campaign=FP_ADM07 , 104 pages.

DÉMOTIVER SES ÉQUIPES, C'EST TOUT UN ART !

Être un bon manager ne s'improvise pas. À vrai dire, être un mauvais manager non plus. À la question « comment bien rater son management et démotiver ses équipes », on peut répondre en 10 points... 10 leçons qui permettent aussi d'apprendre de ses erreurs.

NE PAS AVOIR DE VISION

Échouer à fournir une vision révèle que le pilote lui-même ne sait pas où il va. Chacun doit savoir pour quelle raison il s'active pour venir au travail chaque matin, il doit savoir où toutes ces tâches le mènent.

La vision et la mission doivent être les priorités absolues sur la to-do list d'un manager. En effet, tous les employés doivent poursuivre le même objectif et c'est à l'organisation qu'il incombe de formuler et d'expliquer cette mission.

NE PAS CONNAÎTRE SES EMPLOYÉS ET LEURS VALEURS INTRINSÈQUES

Ne pas connaître ses employés, leurs valeurs, ce qui les motive et les dé motive rend le management malaisé.

En effet, connaître ses employés et leurs valeurs intrinsèques donne une grande compréhension de qui ils sont et comment ils agissent. Cela donne les clés pour leur prodiguer un management ad hoc et permet à l'organisation de développer une grande cohésion. Une action simple pour apprendre à connaître ses employés est de manger avec eux et poser de vraies questions pour montrer un intérêt sincère vis-à-vis d'eux.

DÉFIANCE ET IRRESPECT

Ne pas prendre en considération les initiatives (bonnes ou mauvaises) et présumer que les personnes prennent toujours de mauvaises décisions va progressivement amener vos équipes vers la défiance et le désengagement. Dire non ou être négatif à chaque question mine le moral et sape la créativité. En clair, la défiance et l'irrespect tuent la motivation et crée une distance entre vous et les employés.

D'autres types de dévalorisation existent également : ne pas écouter ses employés lors des réunions (être sur son téléphone ou faire autre chose) ou annuler des meetings au dernier moment, sans prévenir, sans raison et sans suivi.

NE PAS IMPLIQUER LES EMPLOYÉS

Conserver un bon nombre d'informations entre les mains de quelques employés « privilégiés » pourra créer un sentiment de défiance. Lors du recrutement, il s'agit donc d'éviter la suspicion et de considérer la personne d'emblée comme quelqu'un de valeur, digne de confiance et d'implication.

Si vous n'impliquez pas vos collaborateurs, ils vont penser qu'ils ne sont pas partie prenante et vont progressivement se démotiver.

NE PAS FIXER D'OBJECTIFS ACCESSIBLES À VOS EMPLOYÉS

Les théoriciens de gestion des ressources humaines nous assènent qu'il est impératif de définir des objectifs SMART :

- Spécifiques
- Mesurables
- Accessibles
- Réalistes
- Temporels

Chaque objectif ou tâche fixé aux agents doit respecter cette structure. Or, beaucoup ne font pourtant pas attention à ce canevas simple.

Si vous voulez que vos employés soient démotivés rapidement, ne fixez même pas d'objectif ou, pire encore, dites-leur qu'ils n'ont pas atteint les objectifs que vous n'aviez pas fixés. Succès garanti !

LAISSER POURRIR LES SITUATIONS FLOUES

Les situations floues peuvent être multiples et c'est le moment où le manager doit mettre en place des règles ainsi que des bonnes pratiques afin de diriger l'équipe dans la bonne direction, avec les bons moyens. Agir ainsi permet la création d'un environnement de travail qui devient rigoureux et stimulant, pour que les employés produisent et donnent le meilleur d'eux-mêmes.

NE PAS DÉFINIR DE VALEURS NI DE GOUVERNANCE

Ne pas définir de valeurs, de processus de travail ou de règles de gouvernance, voilà une erreur courante des managers ; or, ces valeurs sont un ciment au service de la cohésion au sein de l'organisation. De plus, créer des habitudes et des rites qui ont du sens et qui impliquent tout le monde aura un effet bénéfique sur le partage de ces valeurs et sur la construction d'une véritable culture d'entreprise.

PROMOUVOIR LES MAUVAISES PERSONNES

Donner l'illusion que la confiance peut se mériter facilement, sans gros effort, a pour effet de démotiver les anciens et créer des dissensions, lesquelles peuvent tuer la capacité d'un employé à se donner pour l'entreprise. Évidemment, vos employés ne partagent pas tous le même point de vue. Certains vous suivront, d'autres non. Mais les personnes allant dans votre sens seront stupéfaites si vous récompensez les "personnes négatives". Cela entraîne une profonde démotivation auprès des "gens de confiance" et les pousse à s'en aller.

PRIVILÉGIER LES PROJETS À COURT TERME SUR LE LONG TERME

Si vous laissez vos employés mettre en avant les décisions sur le court terme par rapport aux décisions sur le long terme, cela conduira inévitablement l'organisation à un manque d'innovation et à une incapacité à mener des projets à long terme.

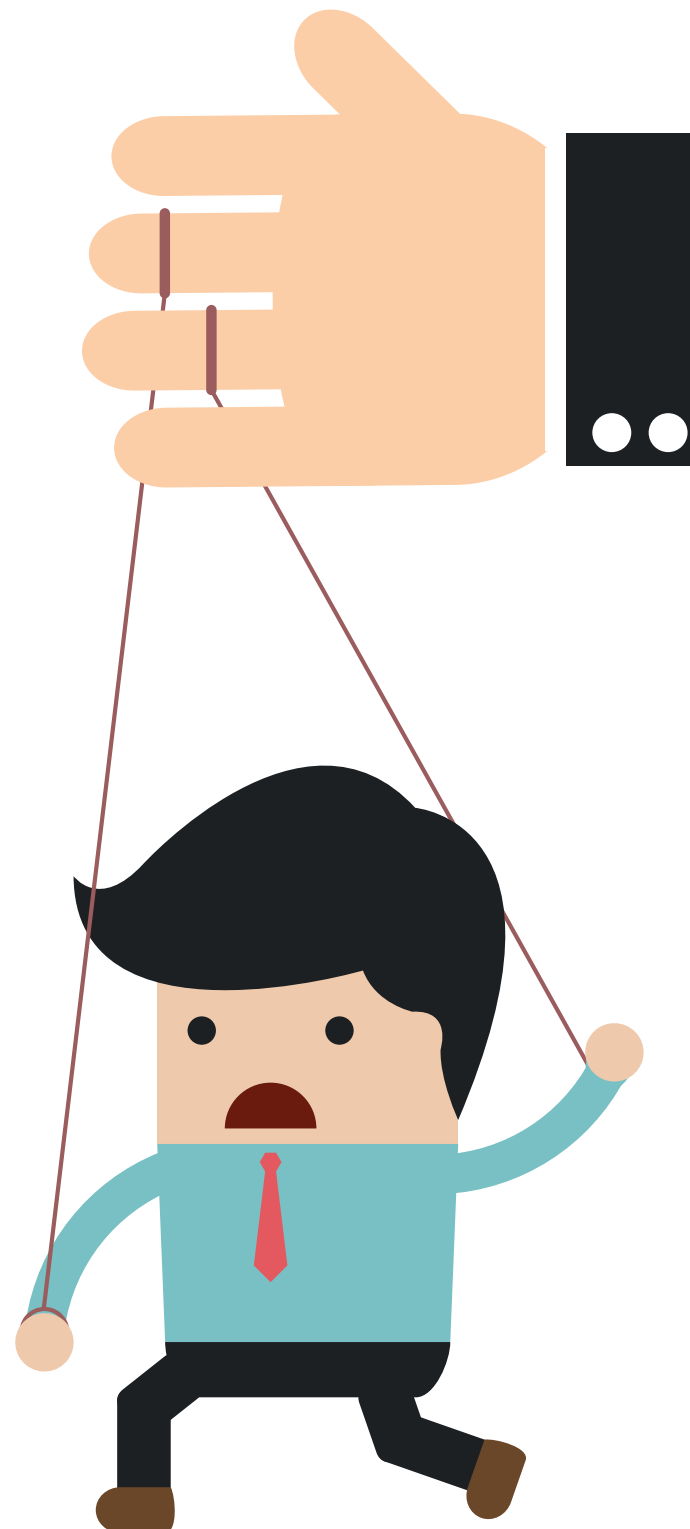
NE PAS APPRENDRE DE SES ERREURS

Faire des erreurs est humain et personne ne vous en tiendra rigueur. Mais refaire les mêmes erreurs deux fois, c'est envoyer à vos employés le signe que rien ne changera et qu'ils n'iront pas plus loin dans cette entreprise.

Source :

Twitter @samuelathlan, Entrepreneur français passionné par les nouvelles technologies

<https://www.maddyness.com/entrepreneurs/2017/04/11/tribune-tuer-motivation-de-vos-employes-10-lecons/>



LA FABRIQUE SPINOZA

DEVENIR PASSEUR DE BONHEUR AU TRAVAIL ET RÉALISER SA NATURE PROFONDE ...

Le bonheur au travail, voilà un concept qui fait couler beaucoup d'encre depuis ces derniers mois et ces dernières années. Les tendances de recherche Google sur cette thématique témoignent d'un boom à partir de 2015, constaté avant tout en France, même si les Belges francophones développent aussi un intérêt sur la thématique. On voit donc de nos jours de plus en plus d'organisations qui recrutent des Chief happiness officer. Mais que recouvre cette notion de bonheur au travail et, surtout, comment peut-on opérationnaliser ce concept dans la société et dans les organisations ?

La question a été posée à des « passeurs de bonheur » français de la Fabrique Spinoza, et particulièrement d'Alexandre JOST et Géraldine DUPRÉ, qui ont été jusqu'à organiser une université du bonheur au travail (UBAT) et dont la seconde édition a eu lieu durant l'été 2017. L'idée de cette université est de proposer une formation expérientielle qui permet d'acquérir de nouveaux savoirs, de nouveaux outils et des compétences au service du bonheur au travail.



Alexandre Jost, fondateur.

Géraldine Dupré, impresario du bonheur et directrice de la Relation.





" TOUS LES HOMMES PENSENT QUE LE
BONHEUR SE TROUVE AU SOMMET DE LA
MONTAGNE ALORS QU'IL RÉSIDE DANS LA
FAÇON DE LA GRAVIR "

CONFUCIUS

CRF : comment vous est venue l'idée de créer votre association et de mettre sur pied une université du bonheur au travail ? Depuis quand votre organisation existe-t-elle ?

Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ : L'association la Fabrique Spinoza s'est créée en 2011 sur le double constat suivant :

- 1/ que le bonheur était une aspiration fondamentale des individus mais non explicite dans la sphère publique, qui tend à se focaliser sur les enjeux économiques ;
- 2/ qu'une science du bonheur était en consolidation depuis 1998 avec l'émergence de la psychologie positive (ou psychologie de l'épanouissement) en particulier, et que celle-ci pouvait éclairer la décision publique ;

La création de l'université du bonheur au travail est intervenue ultérieurement sur la réalisation des outils susceptibles de favoriser le bonheur, notamment au travail, existaient et qu'ils pouvaient se transmettre via un événement apprenant sous forme de 3 jours de formation.

CRF : Pourquoi la référence à Spinoza pour qualifier votre organisation ? Quels sont les éléments de sa philosophie qui reflètent vos valeurs ?

Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ : Nous sommes inspirés par Spinoza de par la place positive qu'il accorde aux affects notamment la joie (plutôt que d'uniquement chercher à les maîtriser), mais aussi son appréhension de l'être humain sans dualisme entre corps et esprit qu'il voit comme les émanations d'une même substance. Spinoza appréhende l'Homme dans sa globalité et avec clémence. Il nous invite à comprendre les causes de nos affects, afin d'accroître notre liberté, notre puissance d'agir, et in fine notre joie. Sa vision éthique (la vie heureuse) plutôt que morale (la vie juste) est une bouffée d'oxygène : il nous permet d'examiner l'existence sous l'angle du bon / mauvais plutôt que du bien / mal. Enfin, dans l'ère moderne, c'est un des premiers Démocrates.

CRF : Comment pourriez-vous définir le bonheur? Comment ce concept s'applique-t-il au monde du travail ?

Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ : Le guide 2013 de l'OCDE qui explique comment mesurer le bien-être subjectif dessine 3 facettes au bonheur : le bonheur émotionnel, le bonheur évaluatif et le bonheur d'aspiration, soit, par souci de simplification, la joie, la satisfaction et le sens. Ces trois manifestations du bonheur sont transposables très naturellement au travail.

CRF : On parle souvent du sens, du sentiment d'accomplissement et de la responsabilisation comme éléments constitutifs de ce bonheur au travail, mais comment est-il possible de favoriser cela ?

Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ : Pour nourrir le sens, le manager peut chercher à expliquer le "pourquoi" des actions menées par les collaborateurs. Ce "why" fait appel au cerveau limbique des émotions et éveille la motivation intrinsèque de l'individu. L'accomplissement est également alimenté ainsi. Quant à la responsabilisation, les entreprises libérées sont inspirantes avec leur proposition : "tout individu est libre de prendre n'importe quelle décision relative à son travail ou à son organisation, sans en être entravé ni par une hiérarchie ni par un processus". Les modes de gouvernance sont entièrement refondus dans ces entreprises. Elles s'appuient sur une vision de l'homme dite Théorie Y où les hommes et les femmes sont dignes de confiance et naturellement motivés à construire dans l'existence. C'est l'autocontrôle qui prend le relais du contrôle classique.

CRF : Que fait-on du stress ?

Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ : Le monde du travail est stressant, ne soyons pas angéliques. À l'exception des personnes en grande détresse en entreprise, nous pensons en revanche qu'en visant le bonheur au travail et en mettant en place des actions le favorisant, les initiatives allègent également le stress.

CRF : Ce bonheur au travail est-il envisageable dans tous les secteurs de notre société et pour toutes les catégories de personnel ?

Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ : Sans nier la pénibilité de certains métiers, on observe des personnes heureuses dans tous les secteurs et types de travail. Il n'y a donc pas de fatalité. La responsabilité du bonheur au travail est partagée entre l'organisation, les managers et les collaborateurs. Si l'entreprise doit mettre en place un cadre de protection favorable à l'épanouissement, le collaborateur peut être accompagné pour être un acteur de son propre bonheur. Enfin, les métiers heureux ne sont pas ceux que l'on croit : les personnes travaillant dans la finance ne sont pas si heureuses et les agriculteurs trouvent plus de sens que beaucoup dans leur travail.



LA THÉORIE X ET Y

Douglas McGregor, professeur au Massachusetts Institute of Technology, publie “The Human Side of Enterprise” et distingue deux façons de diriger une entreprise: la théorie X et la théorie Y.

SELON LA THÉORIE X

- L'être humain moyen éprouve une aversion intrinsèque pour le travail et l'évitera s'il le peut.
- En raison de cette aversion caractéristiquement humaine pour le travail, il est indispensable de contraindre, contrôler, diriger ou menacer de sanctions la plupart des individus pour les convaincre d'accomplir l'effort nécessaire à la réalisation d'objectifs organisationnels.
- L'être humain moyen préfère être dirigé et échapper aux responsabilités, il a relativement peu d'ambition et veut la sécurité avant tout.

Liberté & Cie d'Isaac Getz et Brian M. Carney

SELON LA THÉORIE Y

- L'exercice d'un effort physique et mental au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos.
- Le contrôle extérieur et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens d'obtenir un effort en vue d'objectifs organisationnels. L'individu se dirigera et se contrôlera lui-même au service d'objectifs qui recueillent son adhésion.
- L'adhésion à des objectifs est directement liée aux gratifications associées à leur réalisation. La plus importante de ces gratifications, la satisfaction de l'ego et des besoins de réalisation personnelle, peut être le résultat direct de l'effort dirigé vers des objectifs organisationnels.
- Dans des conditions adéquates, l'être humain moyen apprend non seulement à accepter les responsabilités, mais à les rechercher.
- Loin d'être l'apanage de quelques-uns, la faculté d'imagination, d'ingéniosité et de créativité à un degré relativement élevé dans la solution de problèmes organisationnels est largement partagée au sein de la population.
- Dans les conditions de vie du monde moderne industriel, le potentiel intellectuel de l'être humain moyen n'est que partiellement exploité.

La théorie Y conduit à ce que l'on nomme l'entreprise libérée, voir entretien d'Angelo ANTOLE, CRF Information n°5, <http://view.publitas.com/crf-1/crf-compas-info-5/page/10-11> *Liberté & Cie d'Isaac Getz et Brian M. Carney*

LE BONHEUR AU TRAVAIL ...

AUSSI UN CERTIFICAT EN BELGIQUE SUR LES ENJEUX HUMAINS DES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

A partir du mois de septembre 2018, HEC Liège organise un nouveau certificat sur le NWOW (NWOW: entreprises libérées, télétravail, numérisation accrue, virtualisation des relations et des actions,...), intitulé les enjeux humains des nouveaux modes de travail. Avec pour public cibles les directeurs de PME, les DRH et CEO d'organisations moyennes ou grandes, ce certificat vise à apporter une réflexion et à outiller les participants pour répondre à trois séries de questionnements et proposer une mise en action critique dans leur propre organisation.

Une première question porte sur les finalités de ces changements et la façon de les choisir en ayant analysé les impacts potentiels (dont humains). Un second type de question porte sur les moyens nécessaires pour mener ces changements et les points d'attention, entre autres relationnels (communication, leadership,...). Enfin, la responsabilité des prises de décisions dans ces contextes de changement est telle que les situations peuvent être considérées comme stressantes. Il est donc important de trouver les moyens de se ressourcer mentalement.

A cet égard, Angelo ANTOLE que nous avons déjà rencontré dans le cadre d'un entretien dans l'un de nos précédents magazines (CRF Information n°5) intervient dans le cadre de cette formation sur les ressources individuelles pour le management dans le cadre de TFE/ NFE au travers notamment du Qi-Gong (discipline chinoise de bien-être).

Plus d'information : <http://www.hecexecutiveschool.be/parcours/nwow-nouveaux-modes-de-travail/>





" LE BONHEUR, C'EST DE RÉALISER SA NATURE PROFONDE "

SPINOZA

CRF : L'idée de votre université est de proposer une formation permettant d'acquérir de nouveaux savoirs sur le sujet, comment ces savoirs sont-ils abordés ?

Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ : Nous pensons que tout apprentissage doit être expérientiel. Notre université du bonheur au travail est abordée ainsi. Par exemple, le 2ème jour de la 2ème édition consistait en un jeu d'entreprise géant pour 100 personnes faisant construire par les participants l'entreprise heureuse de demain avec présentation en fin de journée devant DRH, DirCom, syndicats et investisseurs. Pour enchanter l'expérience, chaque séquence est pensée pour nourrir la tête, le corps et le cœur. Ainsi, les outils qui sont explorés marquent en profondeur la personne et lui donnent de l'énergie pour agir une fois revenue dans son organisation.

CRF : Vous proposez également des outils au service de ce bonheur au travail, pouvez-vous nous en citer quelques-uns et expliquer comment cela peut être mis en pratique dans le milieu des organisations ?

Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ : La gamme d'outils est très vaste. Cela va de la mise en place de baromètres pour écouter les collaborateurs, la tenue de conférence ou séminaire pour embarquer le CODIR, la mise en œuvre de formations sur les fondamentaux du bonheur au travail, l'organisation d'un événement de lancement d'un nouvel élan vers la QVT (Qualité de vie au travail), ou enfin la création de communautés d'ambassadeurs internes du bonheur au travail sur le modèle des corporate hackers.

CRF : À l'heure actuelle, de nombreuses organisations privées bénéficient de vos formations, mais qu'en est-il du secteur public, la fonction publique française est-elle intéressée par la thématique ?

Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ : Les organisations désireuses et agissantes sur le bonheur au travail sont variables en taille, en géographie, en secteurs et en statut, public ou privé. À titre d'illustration, on observe un fort taux de participation du secteur public à nos formations et à l'UBAT (environ 30%), avec par exemple des CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie), la région Île de France, la SNCF, ou des Offices HLM.

<http://ubatx.org/>

Le kit des passeurs du bonheur au travail, <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2017/11/Kit-Passeurs-du-Bonheur-au-Travail-Novembre-2017.pdf>

Les rapports de Alexandre JOST & Géraldine DUPRÉ sur le bonheur au travail : <http://fabriquespinoza.fr/productions/>

Une bibliographie sur le bonheur au travail : <http://fabriquespinoza.fr/rapports/incontournables-de-litterature-bonheur-travail-octobre-2017/>
Liberté & Cie d'Isaac Getz et Brian M. Carney

DOSSIER MA STRATÉGIE





L'objectif de ce dossier traitant de la stratégie en RH s'inscrit dans la continuité du magazine CRF Information de février qui portait sur un outil proposé aux pouvoirs locaux et provinciaux, dénommé le Bureau RH.

Il s'agit dans ce dossier d'aborder spécifiquement la manière dont la stratégie, la définition d'objectifs stratégiques et opérationnels, s'applique à un service commun à nos organisations : celui des ressources humaines. Que les organisations soient de petite ou de grande taille, toutes sont dotées, sinon d'un service RH, au moins d'un agent dont le rôle est d'assurer la gestion des ressources humaines. A l'heure des évolutions et de la digitalisation qui impactent ce métier, il apparaît nécessaire de mener à bien une gestion des ressources humaines pilotée par des objectifs stratégiques. Pour aborder ces questions, ce dossier est structuré autour de deux parties. La première aborde les mutations qui sont à l'œuvre dans les métiers liés aux ressources humaines et qui sont réinventés par l'impact du numérique. La seconde porte la focale sur une application disponible dans le Bureau RH qui permet de définir ces objectifs, de les gérer, de les suivre et de les évaluer.

À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

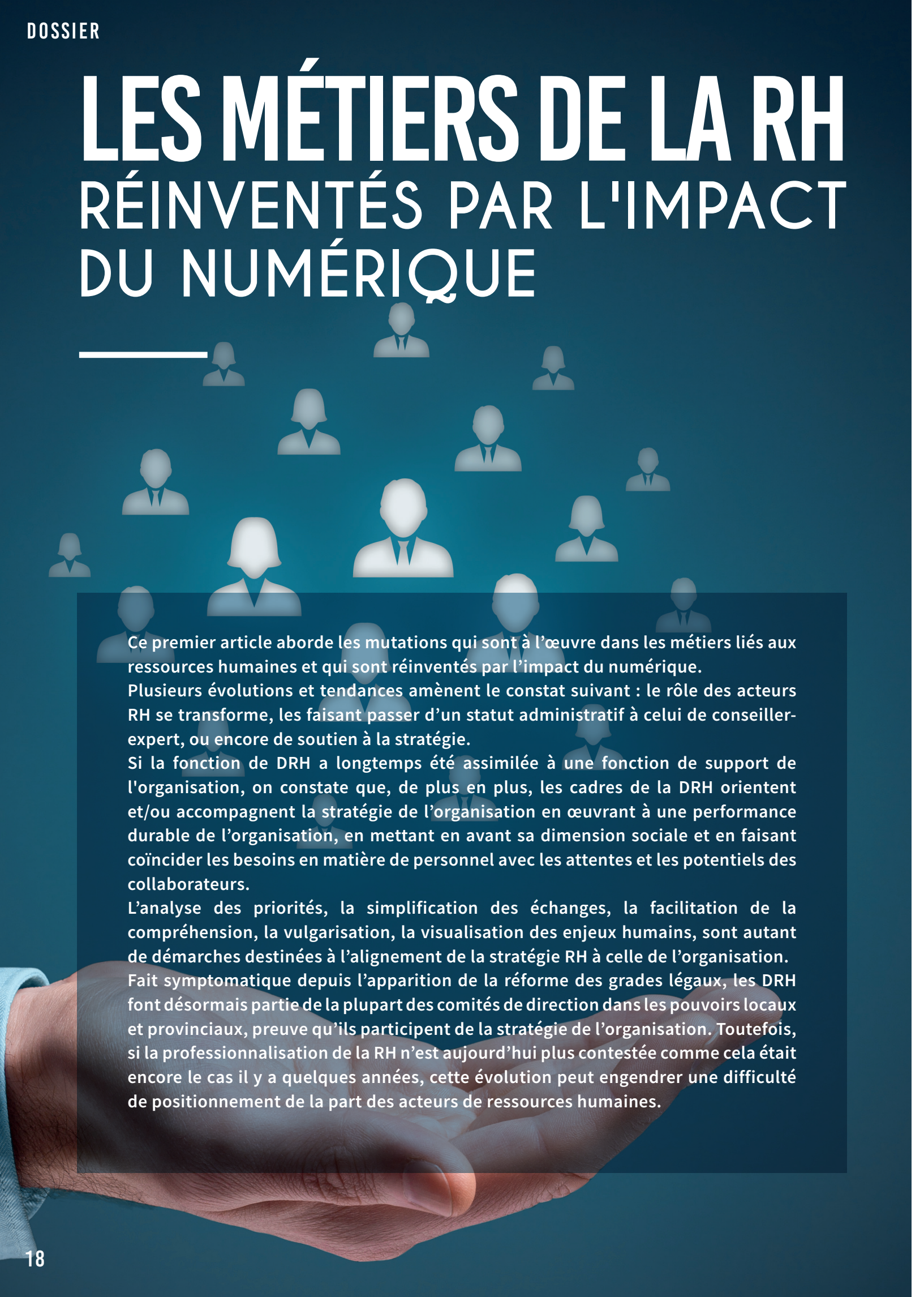
PAGE 18

LES MÉTIERS DE LA RH RÉINVENTÉS
PAR L'IMPACT DU NUMÉRIQUE

PAGE 24

MA STRATÉGIE RH

LES MÉTIERS DE LA RH RÉINVENTÉS PAR L'IMPACT DU NUMÉRIQUE



Ce premier article aborde les mutations qui sont à l'œuvre dans les métiers liés aux ressources humaines et qui sont réinventés par l'impact du numérique.

Plusieurs évolutions et tendances amènent le constat suivant : le rôle des acteurs RH se transforme, les faisant passer d'un statut administratif à celui de conseiller-expert, ou encore de soutien à la stratégie.

Si la fonction de DRH a longtemps été assimilée à une fonction de support de l'organisation, on constate que, de plus en plus, les cadres de la DRH orientent et/ou accompagnent la stratégie de l'organisation en œuvrant à une performance durable de l'organisation, en mettant en avant sa dimension sociale et en faisant coïncider les besoins en matière de personnel avec les attentes et les potentiels des collaborateurs.

L'analyse des priorités, la simplification des échanges, la facilitation de la compréhension, la vulgarisation, la visualisation des enjeux humains, sont autant de démarches destinées à l'alignement de la stratégie RH à celle de l'organisation. Fait symptomatique depuis l'apparition de la réforme des grades légaux, les DRH font désormais partie de la plupart des comités de direction dans les pouvoirs locaux et provinciaux, preuve qu'ils participent de la stratégie de l'organisation. Toutefois, si la professionnalisation de la RH n'est aujourd'hui plus contestée comme cela était encore le cas il y a quelques années, cette évolution peut engendrer une difficulté de positionnement de la part des acteurs de ressources humaines.

QUE SIGNIFIE L'E-RH ?

L'e-gestion des ressources humaines est une expression utilisée pour décrire et regrouper des applications intégrant techniques de l'information et de communication et gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Il s'agit par exemple d'intégrer le développement du e-recrutement et du e-learning au sein de l'organisation. Le "e" renvoie à l'utilisation et aux nouvelles activités développées par le Net.



L'E-RH RELÈVE LE DÉFI DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La transformation numérique s'est invitée au cœur de nos organisations, devenant un facteur incontournable du déploiement des processus RH.

Ses connexions en réseau, sa dynamique, sa rapidité, son pouvoir de diffusion et ses communautés de partage d'information, viennent bouleverser les approches, invitant les acteurs RH à réinventer leurs pratiques.

Les caricatures du trieur de CV et du gestionnaire administratif de la paie, déforcées par les défis technologiques, cèdent la place à un nouveau profil RH, positionné au cœur de la stratégie.

Dans les plus grandes organisations, et sans délaisser les acteurs clés avec lesquels il collabore depuis longtemps, le « e-RH » s'entoure de plus en plus souvent de partenaires tels que le webmaster, le chef de projet multimédia, le responsable en sécurité des systèmes d'information, le développeur, etc.

Sous l'impulsion de la digitalisation, de la dynamique en réseau, de la multiplicité des sources et des supports d'informations, de la mobilité des applications et de leur évolution continue, les acteurs RH sont invités à développer une approche globale, qui dépasse la seule vision RH et qui intègre de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux modes de gestion des processus RH.

Au-delà de la mise en œuvre des traditionnels processus de recrutement, d'évaluation, de formation, d'intégration, etc. il s'agit de :

- Simplifier les méthodes et les langages afin de lever les barrières technologiques, donnant l'envie à tous

d'utiliser les nouvelles méthodes et les outils qui les accompagnent ;

- Créer une dynamique, articulant les dimensions RH avec cohérence, pour donner du sens à la stratégie poursuivie et favoriser la gestion prévisionnelle des actions ;
- Impliquer les acteurs, offrir de la transparence, notamment en partageant et donnant de la visibilité et de la lisibilité aux informations.

LE BIG DATA RISQUE-T-IL DE NOYER LA RH ?

Comme souligné précédemment, la visibilité et de la lisibilité aux informations est importante dans les organisations contemporaines.

La corrélation entre les informations permet de faire des liens et facilite le pilotage de la gestion des ressources humaines.

Quel que soit l'outil informatique utilisé, et quelle que soit la puissance de celui-ci, la masse d'information à laquelle l'« e-RH » est confronté est colossale, sans cesse évolutive et avec l'impératif que ces informations soient continuellement accessibles.

Dès lors, l'écueil qui menace la nouvelle fonction RH au service de la stratégie des organisations est d'être noyé dans les informations et la nécessité de mise à jour de celles-ci.

Pour éviter cet écueil, nombre de RH et de managers ont tendance à se tourner vers des outils de gestion de projets et de RH puissants ; toutefois, l'« e-RH » ne mesurera pas son efficacité relativement à la puissance

LE BIG DATA, C'EST QUOI ?

La notion de big data est un concept s'étant popularisé dès 2012 pour traduire le fait que les organisations sont confrontées à des volumes de données (data) à traiter de plus en plus considérables et présentant de forts enjeux.

de l'application qu'il utilise, mais plutôt à son sens des priorités !

L'accès à un grand nombre de données est bien entendu intéressant, mais pour les faire parler correctement, il s'agit avant tout de se poser les bonnes questions !

Dans une société qui évolue de plus en plus vite, le stratégie RH est amené à sortir le nez du guidon, à dégager des moments d'échange et de recul, à coacher ou se faire coacher pour dégager l'utile de l'accessoire, l'important et l'urgent.

La traduction des réalités et des ressentis du terrain en objectifs et en pistes d'action permettra d'orchestrer la mise en œuvre des moyens. Prendre le temps de s'interroger permet également d'étudier le profil des interlocuteurs, de choisir les bons visuels pour alimenter la qualité des échanges.

Relever le défi de s'extraire du contenu et de la position de l'administrateur RH, absorbé par les chiffres, les règles et les procédures, en vue d'alimenter la stratégie humaine de l'organisation permet de la rendre cohérente. Si votre gestion des ressources humaines est porteuse de sens, elle suscitera l'adhésion des agents de l'administration.

L'une n'allant pas sans l'autre, il est nécessaire de favoriser la cohabitation de deux réalités :

- L'approche quantitative, soumise à l'anonymisation des données, traçant la lecture collective de l'organisation, permettant d'aligner la stratégie RH à celle de l'organisation ;
- L'approche qualitative, davantage concernée par la personnalisation, l'analyse fine, le ciblage, l'influence de minorités et l'émergence de particularités au travers de la démarche individuelle.

Le e-RH sera donc amené à trouver le juste équilibre entre la rapidité inspirée par les tendances, nécessitant de filtrer et de prioriser l'information, tout en prenant le temps de procéder étape par étape et de choisir des méthodes et des outils adaptés à l'expérience RH de son administration.

Bien que ce ne soit pas l'objet du présent article, ne perdez pas de vue que la digitalisation s'inscrit dans un cadre bien défini, notamment par l'Union européenne, vous invitant à veiller au droit à l'information sur les données que vous stockez, à l'opposition, à l'accès de la personne à son dossier ainsi qu'à sa rectification. Si les données favorisent le partage et révèlent des interactions pertinentes, cela doit se faire en veillant à la confidentialité et à l'objectivation.

DIGITALISATION ET PROCESSUS RH, QUEL IMPACT ?

IDENTITÉ NUMÉRIQUE ET RECRUTEMENT

L'attitude des candidats et des recruteurs a évolué depuis la digitalisation. Qui parmi nous n'a pas eu le réflexe d'introduire le nom d'un nouvel interlocuteur dans un moteur de recherche afin d'en apprendre davantage à son sujet ? N'avez-vous jamais poussé quelques recherches sur le net afin de mieux connaître une organisation avant de vous y rendre pour un entretien d'embauche ou une réunion ?

L'accessibilité de l'information a nourri la démarche de vérification qui précède le premier contact, changeant l'attitude des parties, le phénomène de « e-réputation » offrant une place de plus en plus importante à l'image de marque.

Au travers des offres d'emploi, les organisations ne se contentent plus de décrire succinctement ce qu'elles cherchent. Elles gèrent également leur identité numérique. Elles doivent se montrer proactives, diffusant les valeurs qui les habitent, illustrant leur culture d'entreprise, en vue d'attirer les bons candidats. De leur côté, les candidats sont invités à s'adapter, à se former et à se renouveler pour mieux convaincre.

Le recruteur se pose de nouvelles questions :

- Comment publier les offres d'emplois sur les nouveaux supports numériques ?
- Comment utiliser adéquatement les nouvelles méthodes de sourcing ? La digitalisation de l'information me permet-elle d'accéder à tous les profils ?
- Comment définir les priorités pour sélectionner le bon profil quand on est confronté à une masse d'informations ? Comment permettre aux bons candidats de se révéler, sachant qu'ils ne sont pas tous à maturité digitale égale ?
- Comment s'assurer de l'authenticité de l'information, comment protéger les données et garantir la confidentialité ?
- Bien que le numérique offre un gain de temps en phase de présélection, l'entretien virtuel doit-il remplacer la rencontre en live ?
- Comment les procédures et la démarche d'objectivation sont-elles impactées par le phénomène de cooptation, remis au goût du jour par les recommandations diffusées sur les réseaux sociaux ?
- Comment concilier l'activation des réseaux externes des candidats au recrutement à celle des profils des réseaux internes d'agents candidats à l'inplacement ?

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

DÉVELOPPEMENT DES APPRENTISSAGES, E-LEARNING ET DISPOSITIFS INNOVANTS

La multiplicité des supports de communication ouvre le champ des possibles, mettant des dispositifs créatifs et modulables à la disposition des apprenants et des formateurs. Cette diversification invite à une lecture plurielle de la formation, tant au niveau des méthodes que des acteurs.

Il ne s'agit pas uniquement de planifier des journées de formation pour répondre aux besoins de l'organisation, mais plutôt de co-piloter le vivier du know-how et des apprentissages.

La digitalisation fait appel au développement de nouvelles compétences, mais offre aussi la possibilité de mélanger les modalités d'apprentissage (séances plénières avec un formateur, MOOC, mentoring, tutoriels, etc.).

Dans ce contexte, l'agent gagne en autonomie, disposant de multiples possibilités de s'initier, notamment grâce à l'information continuellement diffusée sur Internet.

Il est également acteur de la planification, faisant remonter les besoins identifiés sur le terrain. Cette démarche devient réaliste dès le moment où ce dernier dispose d'outils lui permettant, d'une part, d'accéder aux informations et, d'autre part, de les faire remonter ! Pour une bonne combinaison des méthodes de formation, le coordinateur de ce processus doit avoir une vision globale des besoins (tant ceux issus du terrain que ceux qui découlent de la mise en œuvre de la politique RH collective). Il doit également être en mesure de cartographier les métiers constitutifs de son organisation, les profils de compétences et les savoir-faire à cultiver.

Le formateur est donc amené à :

- Développer ses compétences digitales et sa maîtrise des nouvelles technologies, ou à s'entourer de personnes qui peuvent l'épauler ;
- Faciliter le partage, la remontée et la visualisation des informations.
- S'adapter à la pluralité des acteurs de formations en diversifiant sa communication et ciblant les besoins.
- Ne pas avoir peur d'innover, de combiner les méthodes en fonction des demandes exprimées et des compétences visées par le développement.
- Penser la gestion prévisionnelle des compétences et des connaissances. La facilitation de l'accès à la formation offre, en effet, la possibilité de découvrir, ce qui peut susciter l'envie de faire de nouvelles expériences, de se renouveler professionnellement et de stimuler l'activation de l'inplacement.
- Déployer les possibilités d'échanger les informations, de diffuser les bonnes pratiques, d'émettre des recommandations au travers de témoignages en gérant des communautés d'échanges.

ÉVALUATION ET SYSTÉMATISATION

Le digital permettant la systématisation, il offre la possibilité d'améliorer la planification. Cet avantage s'avère très utile dans le cadre de l'évaluation.

La planification des évaluations n'étant pas une mince affaire, l'informatisation de données permet de générer des calendriers et d'envoyer des rappels aux parties prenantes.

L'encodage des informations rapportées par les agents lors des entretiens individuels sont aussi l'occasion

CONCLUSION

Au terme de cette réflexion relative à la digitalisation, nous vous proposons de découvrir plus en détails la nouvelle application informatique, mise à disposition gratuite des administrations locales et provinciales, en vue d'aider leurs acteurs RH à relever le défi et s'inscrire, à leur rythme, dans l'ère de la e-RH.

Comme souligné précédemment, l'écueil qui menace la nouvelle fonction RH au service de la stratégie des organisations

est d'être noyé dans les informations et la nécessité de mise à jour de celles-ci. Dès lors, le stratège RH est amené à sortir le nez du guidon, à dégager des moments d'échange et de recul, à coacher ou se faire coacher pour dégager l'utile de l'accessoire, l'important et l'urgent. C'est bien l'objectif vers lequel tend le Bureau RH.

Il s'agit donc de relever le défi de s'extraire du contenu et de la position de l'administrateur RH, absorbé par les chiffres, les règles et les

de nourrir les besoins de formation et d'alimenter le plan de formation en tenant compte des spécificités, complémentaires aux stratégies collectives de l'administration.

Nous profitons de l'occasion pour vous rappeler que le CRF met un outil gratuit à votre disposition qui vous permet de digitaliser vos descriptions de fonctions en les modulant en fonction de votre réalité de terrain. La digitalisation de la description de fonction dans Scillus vous permet de gagner du temps. En effet l'application actualise un questionnaire type d'évaluation simultanément, prenant votre réalité en compte. Le lien systématique entre les descriptions de fonctions et les questionnaires d'évaluation des agents vous guide pour vous aider à objectiver la réflexion. Cet outil spécifique s'articule aujourd'hui à un nouvel outil destiné à piloter votre stratégie RH, vous aidant à mieux planifier vos évaluations qui est détaillé dans l'article suivant. Stratège RH... Oui mais avec quelques difficultés de positionnement...

STRATÈGE RH... OUI MAIS AVEC QUELQUES DIFFICULTÉS DE POSITIONNEMENT...

Comme nous le soulignons à l'entame de cet article, si la professionnalisation de la RH n'est aujourd'hui plus contestée comme cela était encore le cas il y a quelques années, cette évolution peut engendrer une difficulté de positionnement de la part des acteurs de ressources humaines.

Pour créer une véritable valeur ajoutée à la fonction RH, au service des objectifs stratégiques de l'organisation,

il importe de développer une politique de gestion des personnes en phase avec la stratégie globale de l'organisation.

Pour le théoricien des ressources humaines ULRICH (1997), il s'agit de revêtir le rôle de RH en veillant à ce que la fonction décline les 4 axes suivants :

- Exécuter la stratégie (partenaire stratégique) ;
- Développer les infrastructures (expert administratif) ;
- S'assurer de la contribution des agents (défenseurs des agents et des formateurs/coachs) ;
- Gérer le changement (agent de changement).

Or, il faut souligner que dans le partenariat stratégique, le rôle de RH est parfois mis à mal en raison d'une image sociale ternie et d'un manque de reconnaissance du DRH auprès des agents. Par ailleurs, certaines directions générales sont parfois peu enclines à faire participer les RH à la définition de la stratégie générale de l'organisation (Barès et Cornolti, 2006).

Dernier point de difficulté ; il existe actuellement une pression accrue sur la fonction RH : on attend d'elle qu'elle soit plus rentable, plus efficace, plus proche des besoins des organisations. Dès lors, il est nécessaire d'outiller la fonction RH qui a une place centrale en permanence dans un rôle d'intermédiation entre le management et les agents.

C'est dans l'objectif d'outiller les RH que le CRF a développé le Bureau RH, véritable cloud RH permettant de nourrir et éclairer sa stratégie RH.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

procédures, en vue d'alimenter la stratégie humaine de l'organisation permet de la rendre cohérente.

Avant de passer à la suite, nous nous permettons d'insister sur le fait que la notion de « e-RH » n'est pas associée, dans la vision du CRF, à celle d'un SIRH, mais bien à la mise à disposition d'une application informatique visant à accompagner la mise en œuvre de la pratique RH sur le terrain.

(1) Les réflexions proposées dans ce premier article sont librement inspirées du cours « La fonction RH au coeur de la transformation digitale ! », disponible sur la plateforme Open Classrooms, <https://openclassrooms.com/courses/la-fonction-rh-au-coeur-de-la-transformation-digitale>.

(2) Laval, F. & Thierno Diallo, A. 2007. « L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris ». *Management & Avenir*, 13 (3), 124-148. doi:10.3917/mav.013.0124.

(3) Calvez, V. & Dolidon, O. 2014. « Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives ». *Humanisme et Entreprise*, 317(2), 45-67. doi:10.3917/hume.317.0045.

(4) B.Bathelot, Définition : Big data, <https://www.definitions-marketing.com/definition/big-data/>

MA STRATÉGIE RH

« IL NE PEUT Y AVOIR DE VENT FAVORABLE
POUR QUI NE SAIT OÙ IL VA » ...

SENÈQUE

À l'ère du management public et de la bonne gouvernance, la Res publica demande à s'appuyer sur une stratégie RH globale et cohérente. Chaque entité construit sa GRH selon les éléments qui constituent ce qu'on peut appeler sa culture d'entreprise et ses particularités ; il n'existe donc pas une mais plusieurs manières d'appréhender la gestion des ressources humaines ...

La GRH locale est, par ailleurs, pilotée par plusieurs types d'acteurs (les décideurs politiques, les directeurs généraux et les gestionnaires des ressources humaines), lesquels lui portent des regards complémentaires. Examinée sous ces prismes, la RH locale revêt un caractère très « pluriel » dont il convient de faire une richesse lorsqu'il s'agit de définir une stratégie RH globale et cohérente.

Le CRF peut vous aider à remporter ce beau défi avec un outil dédié à Ma Stratégie RH, pièce maîtresse du Bureau RH que vous avez pu découvrir dans le webzine CRF Info du mois de février 2018.

À cet égard, le CRF constitue un soutien indéfectible pour vous permettre d'identifier vos forces et faiblesses en matière de RH, de définir votre vision stratégique, d'éditer celle-ci et d'illustrer vos priorités RH ou encore de mettre en œuvre votre stratégie et le pilotage de votre RH.

IDENTIFIER VOS FORCES ET VOS FAIBLESSES EN MATIÈRE DE RH

L'établissement de toute stratégie repose sur une analyse fiable du contexte et de ses réalités et rend essentielle la visualisation des forces et des faiblesses.

La stratégie en matière de ressources humaines n'échappe pas à cette analyse. C'est justement ce à quoi s'attelle notre outil « Autodiagnostic de votre RH »,

disponible dès à présent sur votre « Bureau RH ».

Quelques minutes suffisent pour la complétion d'un questionnaire qui permet de prendre rapidement et aisément le pouls de votre RH sous différents aspects, tous en lien avec les thématiques des pièces de la Maison RH.

Libre à vous, par la suite, de consulter le CRF pour définir vos priorités RH et les décliner en objectifs opérationnels, actions et moyens (de formation, notamment) que vous gèrerez comme vous l'entendez et au rythme qui vous convient.

DÉFINIR, ÉDITER VOTRE VISION STRATÉGIQUE ET ILLUSTRER VOS PRIORITÉS RH

Vous avez arrêté vos priorités RH ? Exploitez dès à présent tout le potentiel de Ma stratégie RH.

L'application permet en effet d'éditer, de partager et d'illustrer :

- aisément (grâce à une liste prédéfinie, mais que vous pourrez personnaliser),
 - comme vous l'entendez,
 - et au rythme qui vous convient,
- vos objectifs stratégiques, opérationnels, actions et moyens.

Ma Stratégie RH fait la part belle à toute une série de statistiques et/ou de graphiques qui, au départ de vos données, vous permettent d'étayer une note ou d'illustrer un rapport.

Vous souhaitez savoir si les évaluations de vos agents suivent bien leur cours et quel agent doit être prochainement évalué ? Il vous sera possible de faire un bilan très rapidement sur les évaluations à réaliser endéans le trimestre puisqu'un graphique vous dévoilera en un clic le nombre d'évaluations à effectuer. Et lorsque vous pointez sur ce nombre, vous visualisez directement la liste des agents concernés, cliquez sur l'un d'entre eux et vous entrez dans sa fiche de poste, laquelle vous précisera également (pour autant que les données aient été encodées, bien sûr), le nom des évaluateurs concernés.

Un de vos collaborateurs s'absente ? Ma Stratégie RH vous permet de visualiser instantanément les projets RH qu'il pilote (et qui seront donc directement impactés par son absence) et les projets connexes aux siens (et pour lesquels sa défection risque également de porter préjudice).

UN « PLUS » EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJETS, DE RESSOURCES ET DE COMPÉTENCES !

L'application permet également l'édition d'un organigramme en portrait, paysage ou mind-map et ce, de façon multiscalaire, c'est-à-dire selon l'échelle que vous définissez : vous pouvez ainsi choisir d'illustrer la structure organisationnelle de votre entité ou un service plus spécifiquement, avec si vous le souhaitez, la vision détaillée de tous les agents qui le composent. Il suffit d'un clic supplémentaire sur le nom de l'agent qui vous intéresse pour être redirigé vers sa fiche de poste.

Ma Stratégie RH ambitionne de permettre intuitivement, d'éditer, de partager, d'illustrer et d'exporter une démarche stratégique RH et le plan de formation qui la soutient.

Autre atout non négligeable de l'application : son utilisation ne nécessite aucun investissement technique, logistique ou financier.

Pour éviter toute ambiguïté, il est important de préciser que l'application n'a pas la prétention d'être un SIRH, ni un outil de gestion de procédures ; elle peut toutefois constituer une base de réflexion utile pour des outils de ce type.

METTRE EN ŒUVRE SA STRATÉGIE ET LE PILOTAGE DE SA RH GRÂCE À UN PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT

Le CRF propose des outils (Scillus, Ma Stratégie RH, la Maison RH, le webzine CRF Info,...) qui sont regroupés au sein du Bureau RH, votre plateforme 2.0 pour une cohérence en RH.

Ensemble et articulés les uns aux autres, ces dispositifs/ outils donnent sens aux différents pans de la gestion des ressources humaines (de l'édition d'une offre d'emploi en vue d'un recrutement à la passation des compétences lors du départ d'un agent, en passant par la procédure d'accueil, l'établissement de la description de fonction, l'évaluation,...). Le CRF vous invite à vous approprier ces programmes et outils lors des coachings gratuits organisés tout au long de l'année au CRF.

CONCRÈTEMENT ...

Pour les entités CO³, les coachings relatifs au Bureau RH et à Ma Stratégie RH débutent dès septembre ; les autres entités y accéderont quant à elles dès janvier 2019.

Pour en savoir plus sur l'agenda des coachings, rendez-vous sur le site Internet du CRF : <http://evenements.crf.wallonie.be/>

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

ET VOUS, EN TANT QUE RH, FAITES-VOUS PARTIE DU COMITÉ DE DIRECTION ?

Répondez à notre enquête en suivant ce lien :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdyLhNBAifN7Gzp2wxv5jQa92uRhRhnJwbORorVrunBIL0bw/viewform?usp=sf_link

MA STRATÉGIE RH

POUR RÉPONDRE À TOUTE UNE SÉRIE DE QUESTIONS SUR LA GESTION DE VOS RICHESSES HUMAINES

QUI DOIT ÊTRE ÉVALUÉ EN DÉANS LE TRIMESTRE ?

Deux clics pour répondre à cette question ! Et si vous pointez sur le nom des agents concernés, vous saurez, en plus, qui doit réaliser ces évaluations.

QUEL(S) PROJET(S) L'ABSENCE D'UN DE VOS COLLABORATEURS PRÉJUDICIE-T-ELLE ?

Deux clics suffisent pour visualiser les projets RH qu'il pilote (et qui seront donc directement impactés par son absence) et la possibilité de lister aisément les projets connexes aux siens (et pour lesquels sa défection risque également de porter préjudice).

EST-IL EXACT QU'AUCUN AGENT DU SERVICE X NE SOIT ALLÉ EN FORMATION CETTE ANNÉE ?

Deux clics pour vérifier cette information et la possibilité d'étayer facilement et rapidement votre réponse sur base des informations concernant le suivi de la demande de formation (à l'examen, acceptée, refusée, ...) ou relativement à l'état de la formation (suivie, déclinée, reportée, ...).

QUEL EST L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES PROJETS RH MENÉS PAR MON SERVICE ?

La réponse en un seul coup d'œil avec la possibilité de filtrer selon la date d'échéance ou le degré de priorité.

Etayer un rapport avec une photographie de votre structure institutionnelle... Simple et rapide ! L'application permet l'édition d'un organigramme en portrait, paysage ou mind-map et selon le niveau de précision que vous définissez : vous pouvez ainsi choisir d'illustrer la structure organisationnelle de votre entité ou un service plus spécifiquement avec, si vous le souhaitez, la vision détaillée de tous les agents qui le composent. Il suffit de pointer le nom de l'agent qui vous intéresse plus spécifiquement pour être redirigé vers sa fiche de poste.

Vous voulez en savoir plus au sujet de Ma Stratégie RH ? Participez aux coachings gratuits qui seront organisés au CRF dès septembre ! Vous y recevrez les clés vous permettant de vous approprier cette application.

FICHE PRATIQUE

QUE FAIT-ON DES PARTICIPANTS DIFFICILES EN RÉUNION ?

Dans notre magazine du mois de février 2018, nous évoquions des méthodes et des outils pour permettre de rendre vos réunions efficaces et productives. Il s'agissait d'évoquer comment bien préparer une réunion en amont et comment faire le suivi en aval ; toutefois, cette fiche pratique n'abordait que très peu le déroulement de la réunion et des astuces pour gérer les différents profils de participants en réunion. L'objectif de cette fiche pratique est donc de disposer d'une grille vous permettant d'identifier les profils de chacun et ce, de manière à vous permettre de réagir pertinemment et adéquatement.

LE BAVARD

Description

Il n'écoute pas, monopolise la parole et parle de tout, excepté du sujet de la réunion.

Les raisons

- Peur du silence.
- Ne mémorise pas bien.
- Veut imposer son point de vue.
- Veut avoir le dernier mot.

Astuces

- Lui donner le rôle de secrétaire de la séance, ce qui l'obligera à se taire.
- Recentrer le bavard sur le sujet en lui demandant de reformuler en 2 mots.
- S'il fait des apartés, utiliser l'humour pour faire passer le message qu'il fait perdre du temps aux autres.
- Se placer debout derrière lui.

LE SILENCIEUX

Description

Il laisse les autres s'exprimer, il est toujours d'accord et ne s'implique pas.

Les raisons

- Manque de motivation.
- Peur du jugement.
- Peur de l'engagement.
- Timidité.

Astuces

Pour que la personne se sente concernée, l'impliquer et ne pas la laisser de côté en :

- Posant des questions fermées et ciblées.
- Faisant remarquer la passivité.
- Faisant circuler l'énergie dans le groupe (changer de place, travailler en sous-groupes, etc.).
- Valoriser la personne.

L'INDIFFÉRENT

Description

Il ne s'intéresse pas au travail et communique son impression de perdre du temps.

Il se met généralement en retrait par désaccord.

Les raisons

- Manque de motivation.
- Peur du jugement.
- Peur de l'engagement.

Astuces

Pour que la personne se sente concernée, l'impliquer et ne pas la laisser de côté en :

- Posant des questions fermées et ciblées.
- Faisant remarquer la passivité.
- Faisant circuler l'énergie dans le groupe en faisant changer de place, travaillant en sous-groupes, etc.
- Valorisant la personne.

L'AGRESSIF

Description

Il sait tout, dénigre, critique et cherche à déstabiliser, il attaque, provoque, cherche des reproches et ironise.

Les raisons

Besoin de reconnaissance.
Volonté de s'affirmer.

Astuces

Aider la personne à positiver en :

- Retenant ce qui est vrai dans ses critiques.
- Accompagnant chaque critique d'une remarque positive.
- Demandant des faits précis, objectifs et argumentés.
- Utilisant un ton de voix calme et bas.
- Ne prenant pas ses reproches personnellement.

LE DÉVIANT

Description

Il refuse d'écouter, pose de fausses questions, répond à côté des questions, contourne ce qui est demandé et essaye de coincer ou confronter l'animateur.

Les raisons

Besoin d'entrer en compétition avec l'animateur.

Astuces

Évitez la confrontation. Amadouez-le et différez ses interventions : « Ce que tu dis est très intéressant, note-le, on en reparlera à la fin de la réunion ». Il y a de fortes probabilités que ses observations ne soient plus pertinentes à ce moment-là.

PLUS D'INFOS ?

- <http://www.rqvvs.qc.ca/documents/file/communiquer-animer-reunion.pdf>
- https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/comment-gerer-sept-personnalites-difficiles-en-reunion_1524900.html

LE BOUFFON

Description

Il fait de l'humour sur tous les sujets, détourne l'attention, déconcentre et s'égare.

Les raisons

- Besoin de capter l'attention.
- Besoin d'entrer en compétition avec l'animateur.
- Volonté de détendre l'atmosphère.
- Manque de confiance.

Astuces

- Rire avec lui et l'amener à revenir au travail.
- Lui proposer des idées, l'amener à faire des choix et à exprimer son avis.
- Écouter et reformuler son avis pour le mettre en valeur.
- Lui proposer de réfléchir et de revenir vers lui en fin de tour de table.

LE THÉORICIEN

Description

Il propose son opinion aux autres en la documentant. Ce type de participant, s'il est bien informé, perd souvent de vue les objectifs. Ses interventions sont davantage de nature à se rendre intéressant plutôt qu'à nourrir l'objectif de la réunion.

Les raisons

Besoin d'entrer en compétition avec l'animateur.

Astuces

- Parler de choses concrètes.
- Poser des questions claires et précises.

LE CHICANEUR

Description

Il discute et s'oppose.

Les raisons

Besoin d'entrer en compétition avec l'animateur.

Astuces

Restez calme. Essayez de le faire isoler par le groupe. Dites que vous traiterez volontiers son problème en privé. Retranchez-vous derrière le manque de temps.

À côté de ces profils particulièrement difficiles à gérer en réunion, il existe aussi le profil de l'allié qui développe une attitude positive et constructive, au profit de l'objectif de la réunion et du groupe. Ce type de profil a généralement besoin d'une reconnaissance positive et prend plaisir à adopter cette position.

- <https://fr.slideshare.net/BUICKGT/les-diffrents-types-de-comportement-en-reunion>
- http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/methodo_animation_reunions.pdf

DESSINE MOI LA FONCTION DE DG DE CPAS



Lors du 5ème congrès annuel des Directeurs généraux de CPAS qui a eu lieu à Liège ces 26 et 27 avril derniers, les travaux ont abordé les conclusions d'un groupe de travail qui a porté sur la définition d'une description de fonction pour les DG de CPAS à partir de la méthode Scillus.

Avec pour thème du congrès « Directeur général de CPAS, dessine-moi un avenir... Entre mission sociale, réformes institutionnelles et impératifs gestionnaires, quel horizon ? », l'objectif du groupe de travail était de déterminer s'il était possible de définir une description de fonction commune à tous les Directeurs généraux de CPAS et, le cas échéant, de créer celle-ci dans le catalogue partagé de l'application.

La principale conclusion de ce groupe de travail est que s'il existe des compétences communes à tous les Directeurs généraux de CPAS, il n'existe pas UNE description de fonction mais PLUSIEURS reflétant les contextes, spécificités et réalités de terrain. Le groupe de travail a relevé trois compétences découlant des obligations légales qui sont communes à l'ensemble des DG de Wallonie : la stratégie, l'impact et la gestion.

- Ainsi, le Directeur général de CPAS définit les objectifs stratégiques et opérationnels de son institution, il anticipe les besoins en lien avec la réalisation des objectifs opérationnels dans le cadre des objectifs stratégiques fixés par le Bureau Permanent (**STRATEGIE**).
- Le Directeur général dirige les services du CPAS (en privilégiant une démarche cohérente en regard des missions institutionnelles et des valeurs qui les sous-tendent) et il fait adhérer les membres du personnel aux objectifs collectifs et à la philosophie (**IMPACT**).
- Le Directeur général s'assure du suivi des décisions stratégiques du CPAS, il vérifie la mise en œuvre correcte et efficace du travail au sein du CPAS. Il veille à la légalité des actes administratifs sous sa responsabilité et il a la garde des archives (**GESTION**).

Au-delà de ces compétences générales, les participants au groupe de travail ont voulu illustrer certaines spécificités :

cognitif	Stratégie	Oui	1
relationnel	Impact	Oui	2
pragmatique	Gestion	Oui	3

MARITZA IVANOVIC

DG honoraire du CPAS de Wanze

cognitif	Stratégie	Oui	1
relationnel	Impact	Oui	2
pragmatique	Gestion	Oui	3
cognitif	Analyse	Oui	4
cognitif	Conception	Oui	5

ALAIN SORÉE

DG du CPAS de Namur

cognitif	Stratégie	Oui	1
relationnel	Impact	Oui	2
pragmatique	Gestion	Oui	3
pragmatique	Contrôle	Oui	4

GENEVIÈVE LACROIX

DG du CPAS d'Amay

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)
cognitif	Stratégie	Oui 1
relationnel	Impact	Oui 2
pragmatique	Gestion	Oui 3
relationnel	Investigation	Oui 4
cognitif	Conception	Oui 5
relationnel	Mobilisation	Non

DOMINIQUE CURVERS

DG du CPAS de Spa

cognitif	Stratégie	Oui	1
relationnel	Impact	Oui	2
pragmatique	Gestion	Oui	3
cognitif	Analyse	Oui	4
relationnel	Interaction	Oui	5



VIDÉO : DESSINE-MOI LA FONCTION DE DG DE CPAS

Découvrez la vidéo présentée à l'occasion du Congrès des DG de CPAS qui s'est tenu à Liège les 26 et 27 avril 2018.

www.youtube.com/watch?v=TaWdPETY4Gk&t=100s

LU POUR VOUS



FABRIQUER DES MANAGERS, DES PATRONS OU DES DIRIGEANTS...

JEAN-YVES ROBIN, BENOÎT RAVELEAU « FABRIQUER DES MANAGERS, DES PATRONS OU DES DIRIGEANTS... », SAVOIRS 2017/2 (N° 44), P. 9-47.

Dans cet article, et après un retour sur le flou sémantique qui entoure les notions de dirigeant, patron, manager et cadre, les auteurs élaborent une typologie des managers :

- Les managers calculateurs sont aveuglés par leurs tableaux de bord comptables et financiers (p.20).
- Les managers héroïques vivent leur quotidien professionnel sous le mode du combat : « On ne lâche rien, on fera face, on y arrivera, etc. » sont des formules qui font partie de son vocabulaire de conquérant (p.21).
- Les managers fragmentés doivent faire face à de nombreuses tâches et éprouvent le sentiment de vivre le quotidien sous le mode de la dissociation (p.22).
- Les managers-managés sont des dirigeants qui sont pris sous le double sceau de la puissance et de l'impuissance. Le dirigeant contrôle, mais il est aussi contrôlé par les actionnaires, les syndicats, les banques, etc. (p.23).
- Le manager engageant travaille au contact de terrain. « Il a donc moins tendance à prendre une décision dans un bureau coupé du reste de l'entreprise. Il ne se contente pas de lire des faits, il se fait une impression en écoutant. [...] Il considère son entreprise comme un réseau et non comme une hiérarchie » (p.25).

Quel que soit le profil des managers, les défis auxquels ils sont confrontés sont identiques au travers du triptyque : fabriquer du sens, agir sur autrui et donner à voir.

En plus de cette typologie, les auteurs posent la question suivante : « Quelles sont les caractéristiques des dispositifs de formation qui participent à la fabrique des élites tout particulièrement en France ? » (p.14) Ils mettent notamment en évidence, par le truchement d'une comparaison internationale, que certains États ont recours à la sous-traitance tandis que d'autres pas : « Certains États comme la France ou les États-Unis délèguent le soin aux grandes Écoles de commerce (Business Schools) ou d'ingénieurs de participer à la formation des futurs dirigeants, d'autres nations développent une tout autre politique, c'est le cas du Japon ou de l'Allemagne. Elles confieront pour une grande part aux entreprises le soin de concevoir des parcours de formation pour leur futur leader ; c'est dans cette perspective que les services des ressources humaines se verront attribuer la mission de repérer les cadres présentant un fort potentiel ». (p.14) Si l'analyse proposée par les auteurs ne concerne pas la Belgique, on peut y trouver de nombreuses pistes de réflexion pour notre propre fabrique des managers, directeurs généraux, et autres middles managers dans notre fonction publique locale et provinciale.



VU POUR VOUS

Après " les Mots de la GRH : fondamentaux ", ce MOOC disponible gratuitement sur la plateforme française France Université Numérique (FUN), ouvre une série de 30 nouveaux mots qui constituent une marche supplémentaire dans l'appréhension de la complexité du monde organisationnel dans le champ des Ressources humaines. Performance RH, posture RH, leadership, challenging, coopération, innovation, transfert de compétences, modes d'apprentissage du futur, mobilité internationale, e-recrutement, générations, et plus de mots encore sont présentés pour comprendre le fonctionnement des RH et du management.

Débuté le 5 mars 2018 et organisé par le conservatoire national des arts et des métiers (CNAM), ce cours en ligne qui ne requiert pas de formation préalable se développe autour de 6 modules sur une durée de 6 semaines. Si aucun prérequis n'est nécessaire, les organisateurs signalent tout de même qu'il est recommandé de connaître le monde organisationnel et d'être ouvert sur un questionnement à propos des organisations, des pratiques RH et managériales, et à la confrontation à des problèmes RH du quotidien (individuels, managériaux et organisationnels).

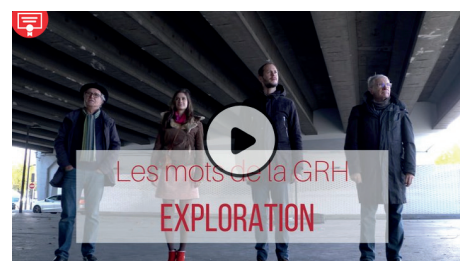
Pour une découverte du MOOC en vidéo : <http://www.sup-numerique.gouv.fr/cid125506/mooc-les-mots-de-la-g.r.h.-exploration.html>

Plateforme FUN : <https://www.fun-mooc.fr/>

Les mots de la GRH : exploration, <https://www.fun-mooc.fr/courses/course-v1:CNAM+01029+session01/about>

LES MOTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LES MOTS DE LA GRH :
EXPLORATION, [HTTPS://WWW.FUN-MOOC.FR/COURSES/COURSE-V1:CNAM+01029+SESSION01/ABOUT](https://www.fun-mooc.fr/courses/course-v1:CNAM+01029+session01/about)



LES ACTIONS DU CRF

RÉSULTATS DE 2 ENQUÊTES POUR CONCEVOIR L'ÉVÉNEMENT DU 7 JUIN

Durant les mois de mars à juin, deux enquêtes ont été réalisées par le CRF pour répondre de la manière la plus pertinente possible aux attentes de notre secteur lors de l'événement du 7 juin visant à présenter le Bureau RH.

ALTERNANCE DANS LES POUVOIRS LOCAUX

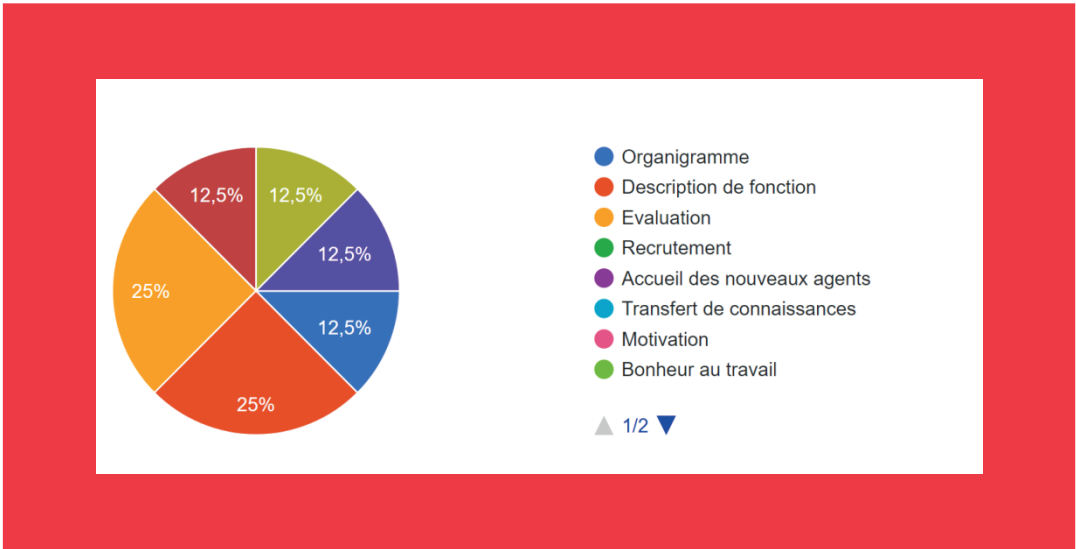
La première enquête portait sur le dispositif de l'alternance dans nos pouvoirs locaux. Cette enquête a mis en évidence que la majorité des pouvoirs locaux ne connaît pas le dispositif; c'est pour cette raison que le

CRF a réalisé un flyer explicatif de ce dispositif qui a été distribué dans la farde de tous les participants lors de l'événement du 7 juin 2018.

THÉMATIQUES LIÉES AUX RH

La seconde enquête portait de manière large sur les thématiques liées aux ressources humaines et était destinée à identifier les préoccupations les plus prégnantes de notre secteur en termes de RH.

Ainsi, nous avons pu constater que deux chantiers en RH qui préoccupaient le plus largement les pouvoirs locaux étaient les descriptions de fonction et l'évaluation.





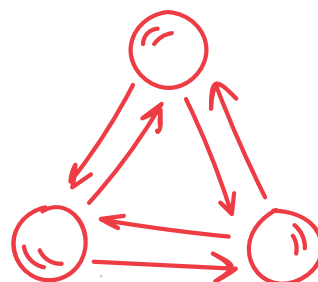
Diagnostic
RH



Outils



Ma stratégie
RH



Communauté RH

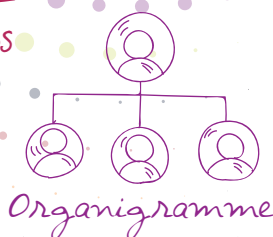


BUREAU RH

Votre espace cloud pour
une cohérence en RH 2.0 !



Vidéos



Organigramme



Textes de
référence



Analyse

PLUS D'INFOS : crf.wallonie.be - info@crf.wallonie.be - 081/32.71.06

 **CRF**
Conseil régional de la Formation





CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2018