

CRF INFO

COMPAS MAGAZINE



LA FORMATION EN ALTERNANCE

CLÉ D'UN TRANSFERT DE COMPÉTENCES EFFICACE

ENTRETIEN

Entretien avec Elodie BANCELIN
sur la méthode des quatre
couleurs

FOCUS

Les cinq niveaux de leadership

FICHE PRATIQUE

Comment utiliser TRELLO pour
gagner du temps dans vos
recrutements ?

TESTÉ POUR VOUS

Genially

8 FOCUS

Explorons les 5 niveaux de leadership

10 ENTRETIEN

Rencontre avec Elodie Bancelin qui nous explique comment assurer une communication fluide et efficace grâce à la méthode des 4 couleurs

14 DOSSIER

La formation en alternance : clé d'un transfert de compétences efficace

30 FICHE PRATIQUE

Comment utiliser Trello pour gagner du temps dans vos recrutements ?

34 REPORTAGE

Les chapeaux de Bono pour animer un atelier de créativité...

38 BUREAU RH

Devenir un manager de rêve ? Retour d'expérience avec Maximilien Gueibe

42 TESTÉ POUR VOUS

Genially

44 LU POUR VOUS

Quelles sont les compétences des managers de demain ?

46 LU POUR VOUS

La boîte à outils de la gamification

48 ÉCOUTÉ POUR VOUS

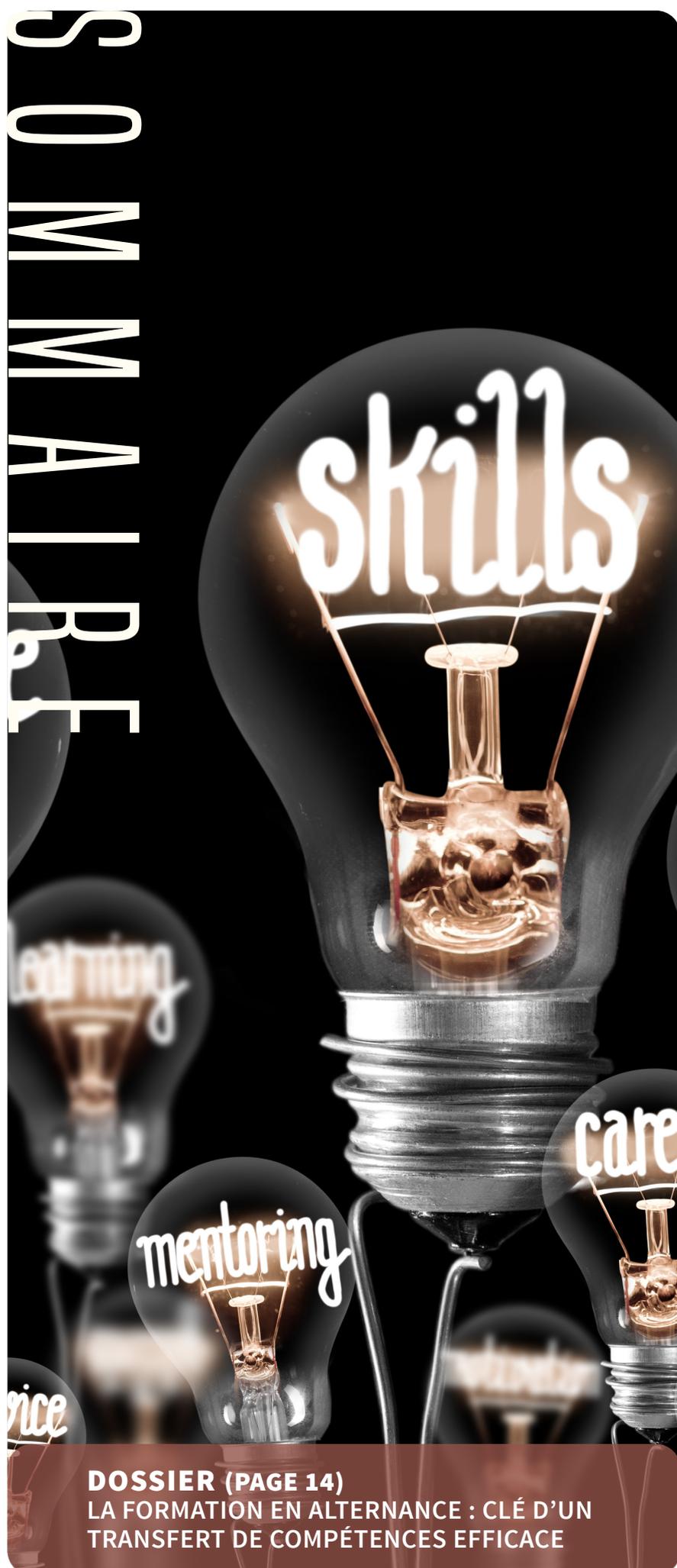
Le podcast "Outils du manager"

50 VU POUR VOUS

Adapter les organisations aux tâches du XXI^{ème} siècle, c'est appliquer les leviers de motivation intrinsèque...

51 LES ACTIONS DU CRF

SOMMAIRE



DOSSIER (PAGE 14)

LA FORMATION EN ALTERNANCE : CLÉ D'UN TRANSFERT DE COMPÉTENCES EFFICACE



FICHE PRATIQUE (PAGE 30)
COMMENT UTILISER TRELLO POUR GAGNER DU
TEMPS DANS VOS RECRUTEMENTS ?



BUREAU RH (PAGE 38)
DEVENIR UN MANAGER DE RÊVE ? RETOUR
D'EXPÉRIENCE AVEC MAXIMILIEN GUEIBE



LU POUR VOUS (PAGE 44)
QUELLES SONT LES COMPÉTENCES DES
MANAGERS DE DEMAIN ?

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

RÉDACTION ET COORDINATION

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

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

- Elodie BANCELIN, Auteur, coach, consultante et formatrice spécialisée dans la communication et le développement personnel ;
- Marine CHENOY, Coach sectoriel au Conseil régional de la Formation ;
- Sophie DEMEY, Gestionnaire des ressources humaines à la commune de Messancy ;
- Maximilien GUEIBE, Directeur Général de la commune de Libramont-Chevigny ;
- Anne-Laure HOGGE, Conseillère au cabinet du Ministre wallon Christophe Collignon, Ministre du Logement, des Pouvoirs Locaux et de la Ville ;
- Céline LAMAND, employée d'administration en charge du service Service GRH de la commune d'Yvoir ;
- Elodie LEYDER, Médiatrice numérique au Conseil régional de la Formation
- Florence LOSS, Responsable du service Passage 45 du CPAS de Charleroi ;
- Delphine NEVE, Directrice générale de l'Administration communale de Gouvy ;
- Raymonde YERNA, Administratrice générale de l'IFAPME.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

Istock, FREEPIK.

ÉDITEUR RESPONSABLE

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





Le 23 juin est une date symbolique pour les fonctions publiques et les services publics à travers le monde ; une date que le CRF retient depuis plusieurs années pour célébrer ensemble cette journée internationale de la fonction publique et ouvrir le champ des réflexions dans notre secteur.

Les 23 juin de la fonction publique locale nous ont donné l'occasion, depuis 2020, de rencontrer de nombreux orateurs et intervenants d'une grande qualité :

- 23 juin 2020 - Gilles Babinet (expert digital, influenceur et professeur associé à Science Po). Voir l'entretien "Quels sont les impacts du numérique sur notre fonction publique locale" : https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-16_version-finale_impression/page/10-11) et France Burgy (Directrice générale du CNFPT). Voir le reportage "Quels sont les impacts du numérique sur les collectivités territoriales" : https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-16_version-finale_impression/page/44-45.
- 23 juin 2021 - Imed Boughzala, (professeur en systèmes d'Information à l'Institut Mines-Télécom Business School, Directeur du département TIM et auteur). Voir l'entretien "Défions notre intelligence digitale dans un monde en transition(s)" : <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-magazine-19/page/10-11>.
- 24 juin 2021 - Jérôme Hoarau, (champion du monde de Mind Mapping, coach, conférencier et consultant en leadership et efficacité professionnelle). Voir le reportage "les soft skills des DG et DRH wallons" : <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-magazine-19/page/32-33>.

Cette année 2022, nous avons tenu à célébrer cette journée internationale autour de deux thématiques phares et chères à notre secteur des pouvoirs locaux : l'alternance et la réduction du temps de travail d'une part, et l'accompagnement à notre secteur au travers de trois modules d'accompagnement d'autre part.

Tout cela est rendu possible par les nombreux partenariats que nous entretenons et qui nous permettent de mener à bien l'ensemble de notre démarche et de le faire en intelligence collective.

Ce 23 juin 2022 a une saveur spéciale puisque cet événement est cette fois organisé en 100% présentiel ! Quel bonheur ! Il ne nous reste plus qu'à vous donner rendez-vous le 23 juin 2023 pour célébrer ensemble la journée internationale de la fonction publique !

BRÈVES

LOI DE HOFSTADTER

Également appelée loi du glissement de planning, cette théorie du travail explique pourquoi les projets prennent toujours plus de temps qu'estimé.

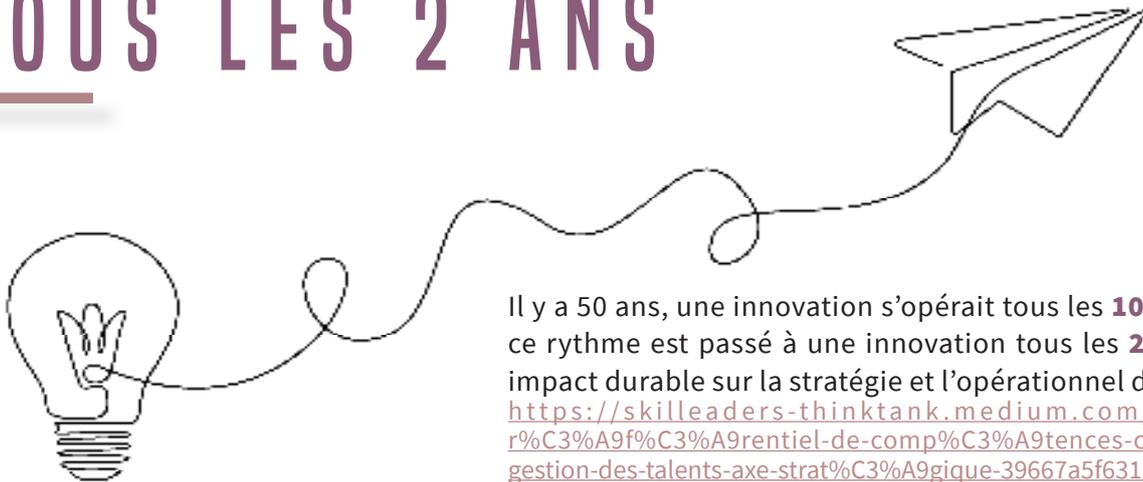
La loi de Hofstadter signifie que quelle que soit la durée prévue pour un projet, il ne sera pas rendu dans le délai imparti, même en anticipant le retard. Une règle du temps imparable !



SOURCES :

<https://www.cadreo.com/actualites/dt-loi-de-hofstadter-de-limpossibilite-de-rendre-les-projets-a-temps>
<https://www.helloworkplace.fr/loi-hofstadter/>

UNE INNOVATION TOUS LES 2 ANS



Il y a 50 ans, une innovation s'opérait tous les **10 ans**, aujourd'hui ce rythme est passé à une innovation tous les **2 ans**, ce qui a un impact durable sur la stratégie et l'opérationnel des organisations. <https://skilleaders-thinktank.medium.com/skilleaders-le-r%C3%A9f%C3%A9rentiel-de-comp%C3%A9tences-comme-base-de-la-gestion-des-talents-axe-strat%C3%A9gique-39667a5f6318>

LA MOTIVATION CHEZ LES GRUES CENDRÉES...

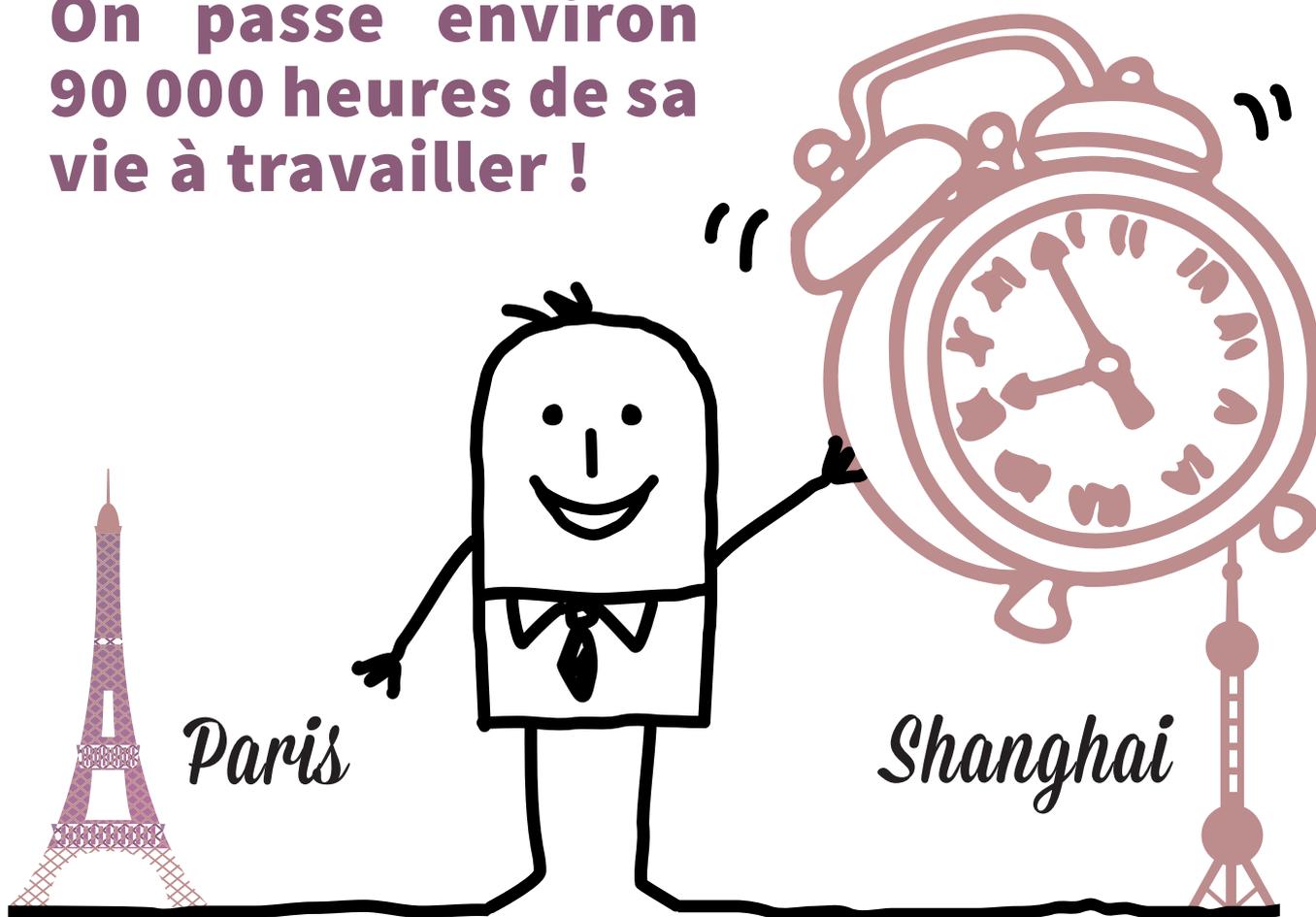
Pour migrer chaque année, les grues cendrées apprennent à s'orienter et à naviguer au contact de leurs aînées. Elles se relaient à la tête du regroupement pour donner la direction à l'ensemble du groupe... Les grues qui ne sont pas en tête encouragent les autres, crient et

les «congratulent»... Comment ne pas y voir une source d'inspiration pour nos organisations ?



Source :
John C. Maxwell. Développez votre leadership, Audible

On passe environ 90 000 heures de sa vie à travailler !



Soit 10 fois l'aller-retour entre Paris et Shanghai à pied !

FOCUS

LES 5 NIVEAUX DE LEADERSHIP

« Les leaders deviennent grands, non pas grâce à leur pouvoir, mais à cause de leur capacité à développer les autres ». Pour explorer cette question, John Maxwell propose un modèle permettant d'explorer 5 niveaux de leadership ; des niveaux qui se différencient par la capacité d'influence du leader.

1^{ER} NIVEAU LA POSITION

Il s'agit du niveau de base du leadership : les gens vous suivent de par votre position au sein de l'organisation. Ils ne peuvent pas vous suivre au-delà de la limite de votre titre, de votre fonction. La sécurité du leader positionnel est basée davantage sur sa position que sur son talent.

Pour ce type de leadership, l'autorité découle du niveau hiérarchique.

Les instruments de pression de votre leadership : votre titre, votre N+1, les procédures, les règlements, etc.

2^{ÈME} NIVEAU LA PERMISSION

Les collaborateurs vous reconnaissent comme leur manager : le leadership est alors basé sur leur motivation et la construction de relations professionnelles.

Les collaborateurs vous voient comme un partenaire professionnel, partagent les mêmes objectifs et les mêmes défis que vous.

Pour être efficace à ce niveau : intéressez-vous à votre équipe, développez la confiance et recevez leur adhésion pour diriger.

La principale force du leader à ce niveau : les relations humaines qui sont construites autour de relations durables.

3^{ÈME} NIVEAU LA PRODUCTION/ LE RÉSULTAT

Ce niveau est axé sur les résultats. L'influence du leader est grandissante et sa crédibilité aussi. Pour être un leader efficace à ce niveau, soyez prêts à initier et à accepter la responsabilité d'un projet en développant un but jusqu'à son achèvement.

Développez la responsabilité des résultats, en commençant par vous-même et en le partageant avec votre équipe. Vous êtes un « agent de changement », n'ayez pas peur de prendre les décisions difficiles qui se traduiront par des gains positifs à long terme et qui feront la différence. Le leader productif est un excellent accompagnateur de changement.

La plupart des leaders oscillent entre la permission et la production, selon que leurs priorités soient orientées vers les relations ou les résultats.

4^{ÈME} NIVEAU LE DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES

Ici, le leader poursuit l'orientation résultats en se tournant davantage vers le développement des collaborateurs (y compris à des positions de management). Les collaborateurs vous suivent en raison de ce que vous avez fait pour eux, par loyauté pourrait-on dire.

Il s'agit d'un leadership gagnant – gagnant avec un fort engagement envers la réussite.

Toutefois, des obstacles persistent face à ce niveau de leadership : l'estime de soi, la maturité et la compétence sont en effet des pré-requis nécessaires.

Pour être efficace à ce niveau : concentrez votre attention sur le fait que votre équipe est votre « bien » le plus précieux et que votre succès dépend de votre capacité à vous entourer d'un noyau de personnes qui vous complètent en termes de compétences.

5^{ÈME} NIVEAU LE RESPECT

Il s'agit du niveau de leadership le plus élevé et le plus difficile. Le leader obtient l'adhésion par son aura, sa personnalité, sa réputation, son impact.

Les gens vous suivent à cause de ce que vous êtes et de ce que vous représentez et parce qu'ils vous respectent.

À ce niveau, le leader perfectionne les collaborateurs pour en faire des leaders de niveau 4 et crée un espace pour porter les collaborateurs vers le sommet. Il crée des opportunités en vue de léguer un héritage.

Il rayonne au-delà de sa propre organisation. C'est un leader reconnu et respecté qui voit les leaders potentiels tels qu'ils peuvent être et non tels qu'ils sont et qui désire être surpassé plutôt qu'indispensable.

Nous sommes ici en plein cœur des démarches d'upskilling et de cross-skilling au sein d'une équipe.

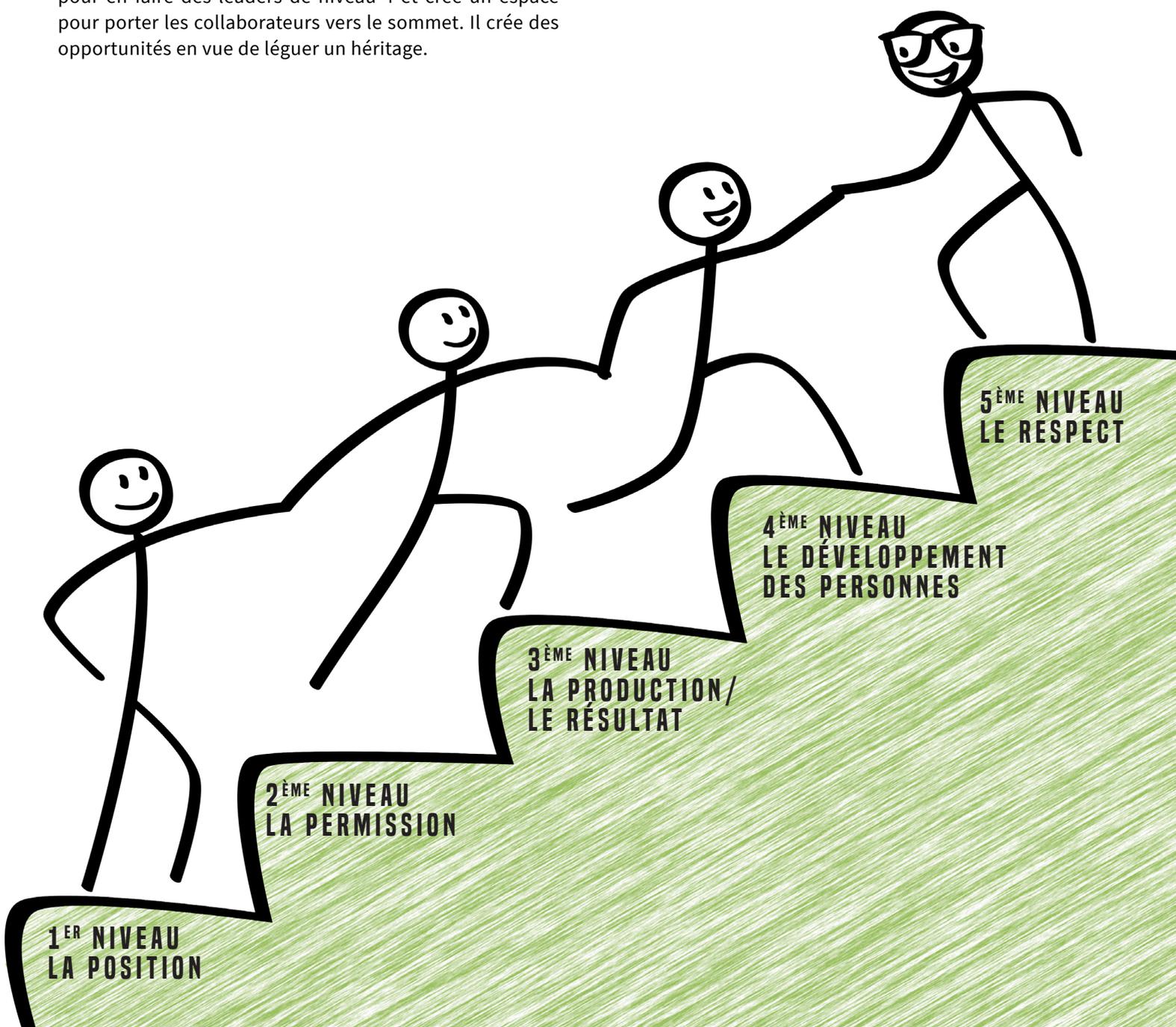
Pour en savoir plus : https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-18_version-impression/page/8-9.

Et vous, quel leader pensez-vous être ? Quel leader voulez-vous devenir ?



SOURCES :

Les 5 niveaux de leadership, <https://www.developpons-nos-talents.com/2017/05/04/les-5-niveaux-de-leadership/>



ENTRETIEN AVEC ELODIE BANCELIN

UNE COMMUNICATION FLUIDE ET EFFICACE AVEC LA MÉTHODE DES 4 COULEURS



Après 13 ans passés en agence de pub, Elodie se tourne naturellement vers la communication interpersonnelle et l'accompagnement des managers dans leur fonction. Passionnée par l'analyse des profils de personnalité, elle est l'auteur du livre « Pourquoi on ne se comprend pas ? » publié aux Éditions Larousse qui donne des conseils et astuces pour adoucir les interactions et développer l'empathie.

TESTEZ VOS CONNAISSANCES

Envie de tester vos connaissances suite à la lecture de cet article ? Répondez à ce quizz !

<https://forms.gle/3ALmzDDJrAPLXuV26>

"UN BON LEADER EST BIEN SOUVENT UNE PERSONNE QUI SE CONNAÎT TRÈS BIEN ET SAIT RECONNAÎTRE ET UTILISER SES TALENTS AU QUOTIDIEN, MAIS AUSSI S'ENTOURER DES PERSONNES QUI ONT POUR TALENTS SES FAIBLESSES"

Avez-vous déjà été confronté.e à ce type de situation ? Vous vous adressez à vos collègues, votre équipe et rien n'y fait... impossible de vous faire comprendre ! Vous avez pourtant bien préparé vos arguments, ils vous semblent clairs, limpides et vos explications parfaites mais votre message n'est pas compris ! Comment cela se fait-il ? Et surtout, pourquoi avec certaines personnes, vous pouvez vous faire comprendre sans effort alors qu'avec d'autres vous avez l'impression de parler chinois ? Nous avons obtenu des réponses à ces questions auprès d'Elodie Bancelin, auteur du livre « Pourquoi on ne se comprend pas ? Mieux communiquer avec la méthode des 4 couleurs » qui nous livre ses secrets pour plus de sérénité ainsi qu'une communication efficace et fluide. Grâce aux éclairages de cette coach, consultante et formatrice spécialisée dans la communication et le développement personnel, nous explorons non seulement la communication mais également le monde du travail et des organisations sous l'angle du management.

CRF : Elodie, vous êtes l'auteur d'un ouvrage intitulé « Pourquoi on ne se comprend pas ? » ; pour vous, quelles sont les raisons pour lesquelles les individus ont du mal à se comprendre et à communiquer ?

Elodie BANCELIN : Deux raisons principales permettent d'expliquer pourquoi les individus ne se comprennent pas. La première, le manque d'écoute. Souvent trop pressées, pas assez concentrées, les personnes ne prennent pas le temps de laisser leur interlocuteur aller au bout de leur pensée. J'aime bien utiliser le terme « malentendu » en coaching pour expliquer qu'il y a des chances que les personnes se soient « mal entendues ».

La seconde, le manque d'attention apporté au cadre de référence de son interlocuteur. C'est-à-dire que nous avons tendance à oublier que nous n'avons pas le même vécu que notre interlocuteur, peut-être pas les mêmes valeurs ou les mêmes besoins. Ce que nous connaissons, ce n'est pas forcément ce que notre interlocuteur connaît. Par exemple, si je vous demande un avis sur un de mes « tableaux », vous penserez à une œuvre d'art alors que je pensais à un tableau Excel. Ce que l'on dit n'est pas forcément clair pour l'autre.

Tout comme la manière dont on dit les choses : « Donne-moi un stylo, s'il te plaît » et « Serait-il possible de me donner ce stylo ? ». Une mauvaise communication est souvent le fruit d'un mauvais alignement de l'explicite et de l'implicite entre l'émetteur et le récepteur. Certaines personnes communiquent directement, d'autres s'attendent à ce que vous lisiez entre les lignes.

CRF : Dans votre ouvrage, vous affirmez que nous mettons tous la même erreur, nous parlons aux autres comme nous aimerions qu'ils nous parlent... pouvez-vous nous en dire plus ?

Elodie BANCELIN : Oui, en effet quand nous communiquons avec autrui, nous le faisons avec nos préférences de communication. Si j'aime que les choses aillent vite et que l'on ne tourne pas autour du pot pour me demander une information, je risque de parler à l'autre de la même manière. Cependant, cet autre a peut-être besoin de plus de forme et ne réagira donc pas favorablement à ma façon de communiquer et risquera de se braquer.

Pour parler à une personne comme elle aimerait qu'on lui parle, cela demande de l'observation, de l'écoute, et surtout de se centrer sur l'autre. Dans une communication fluide et efficace, il est bon de prendre en compte la personnalité de l'autre, tout du moins, ce qu'il veut bien nous montrer de lui. Si votre interlocuteur est une

personne enthousiaste, volubile et spontanée, ne vous montrez pas fermé, froid et rigide au risque de couper tout échange.

Ce qu'il faut comprendre, c'est que pour se faire entendre et être compris par l'autre, nous devons faire un pas vers lui et naturellement l'autre fera également un pas. Si je parle trop lentement avec une personne de nature énergique, pour attirer son attention, je devrais mettre plus de rythme mais pas pour autant être speed comme elle. Si j'aime les détails et donner le maximum d'informations pour briefer une personne mais que mon interlocuteur n'a besoin que de connaître l'objectif, je dois apprendre à être plus synthétique et concis pour ne pas le perdre dans les détails inutiles et perdre son intérêt.

Pour se faire entendre et comprendre des autres, le modèle DISC est une grille de lecture intéressante et que je recommande...

CRF : Le modèle DISC est donc un outil pour mieux comprendre les autres et leur parler comme ils aiment qu'on leur parle, mais qu'est-ce que le modèle DISC plus précisément ?

Elodie BANCELIN : Le modèle DISC est une grille de lecture des comportements humains. Il nous permet de lire la partie visible de notre personnalité. C'est grâce aux travaux de William Moulton Marston, psychologue américain, connu aussi pour la création de Wonder Woman et du détecteur de mensonges, que nous pouvons facilement détecter 4 grands profils associés chacun à une couleur. Dans son ouvrage « Les émotions des gens normaux » publié en 1928, il explique comment les émotions conduisent à des différences de comportement entre les personnes et la manière dont elles peuvent changer au fil du temps. L'expression comportementale de ses émotions peut être classée en 4 catégories et a donné naissance à l'acronyme DISC : Dominant, Influent, Stable et Conforme. Sur un cercle divisé en 4, nous pouvons retrouver un axe qui exprime la vision de la situation dans un environnement (tâche ou relation) et un autre axe qui exprime la manière d'agir dans cet environnement (action ou observation). Une personne ne sera pas complètement un profil Rouge, Jaune, Vert ou Bleu, mais une combinaison de ces couleurs avec une composante principale. En fait, chaque personne a les 4 couleurs à des degrés d'intensité variables qui nous permet de savoir comment s'adresser à elle.

L'utilisation du modèle DISC permet de mieux se connaître soi-même ainsi que les autres pour une communication plus fluide.

“JE LEUR DIRAIS « CONNAIS-TOI TOI-MÊME » AVANT DE MANAGER QUELQU’UN. UNE PERSONNE QUI SE CONNAÎT BIEN ÉVITERA BIEN DES ERREURS DE MANAGEMENT ET PRENDRA CERTAINEMENT BEAUCOUP PLUS DE REcul QUE CELUI QUI NE FERA PAS CE TRAVAIL PERSONNEL. ”

CRF : La signification de l’acronyme DISC désigne donc ces 4 termes : Dominant, Influent, Stable et Conforme ; pourtant, on évoque parfois le profil « consciencieux », en lieu et place du conforme, y-a-t-il une différence ?

Elodie BANCELIN : C’est exact. Deux appellations sont données au profil bleu : Consciencieux et Conforme. Je pense mais je n’en suis pas sûre, que ces deux noms viennent de la traduction de l’anglais vers le français. Cela ne change en rien leur définition et les caractéristiques que nous leur attribuons.

CRF : Et qu’en est-il de l’opposition entre extraversion et introversion ?

Elodie BANCELIN : Quand nous parlons du côté extraverti d’une personne, nous faisons souvent l’erreur de ne parler que de son côté expansif ou bavard. L’attitude extravertie se traduit par le fait de se ressourcer avec l’extérieur pour trouver l’énergie. Les personnes extraverties prennent plaisir à participer à des événements, à avoir des interactions avec les personnes plutôt que rester seules.

Par ailleurs, une personne introvertie n’est pas forcément timide comme nous avons tendance à le dire. L’introversion se traduit par le fait de se ressourcer dans le calme, pratiquer des activités en solo, tirer son énergie à l’intérieur de soi-même.

Au travers d’un article, j’ai appris que des chercheurs avaient développé la notion d’« ambivert ». Cette attitude signifierait qu’une personne se retrouve entre l’attitude introvertie et extravertie. Ces personnes seraient autant à l’aise dans les relations sociales que dans les situations solitaires.

CRF : Est-ce que le modèle DISC est également un outil pertinent au service d’une meilleure connaissance de soi, d’une meilleure gestion de son stress ou encore du burnout ?

Elodie BANCELIN : Il nous amène à une meilleure connaissance de soi, c’est évident ! Tout individu qui prend le temps de s’observer, de comprendre son fonctionnement et ses réactions, gagnera en sérénité et en assurance. D’ailleurs, un bon leader est bien souvent une personne qui se connaît très bien et sait reconnaître et utiliser ses talents au quotidien, mais aussi s’entourer des personnes qui ont pour talents ses faiblesses. Quand une personne se connaît bien et s’apprécie, elle sait s’écouter pour éviter d’être en zone de stress ou bien y faire face plus rapidement quand cela s’impose à elle.

Par exemple, un Influent (jaune) ne prendra pas une mission dans laquelle il y a un cadre trop rigide ou dans laquelle il devra travailler seul, sans feedback et sur une durée longue. Ce serait

source de stress pour lui qui a tant besoin de reconnaissance, de contacts et de liberté.

Pareil pour un Stable (vert) qui ne choisira pas un poste où il risquerait d’être en représentation publique permanente, qui nécessiterait d’être rapide ou de prendre des décisions pour l’entreprise sur la base de critères purement factuels et rationnels.

CRF : Comment cela peut-il être utilisé par des managers ? Dans quelles circonstances plus particulièrement ?

Elodie BANCELIN : Les managers qui souhaitent développer les talents de leur équipe peuvent utiliser le modèle DISC. C’est un véritable avantage pour l’ensemble de l’équipe de connaître les profils qui la composent. Non seulement, cela permet à chacun d’identifier ses forces et donc de développer son potentiel, mais aussi de favoriser l’empathie des uns envers les autres et pourquoi pas, de créer des synergies.

Le manager gagne aussi du temps et de l’énergie en transmettant ses messages plus efficacement à son équipe, en jouant sur leur motivation, leurs besoins et en les rassurant sur leurs craintes.

Généralement, une formation d’une journée peut déjà bien aider l’équipe à se connaître, à se dire les choses avec sincérité, à créer des complémentarités et à apprécier les différences plutôt que de les juger négativement. L’équipe parle avec le même langage, s’en amuse mais surtout s’en sert utilement au quotidien. Cela permet de mieux communiquer, de ne plus réagir personnellement à certaines situations ou encore de prendre son courage pour poser des questions quand le message n’est pas clair.

CRF : Dans le secteur des pouvoirs locaux et provinciaux, un défi nous est souvent rapporté : celui de la reconnaissance et la motivation des collaborateurs. Comment le modèle DISC peut-il être utilisé pour motiver les collaborateurs ?

Elodie BANCELIN : Quand on connaît le profil de son collaborateur, il est assez simple de le motiver et cela peu importe sa fonction. Si je prends le cas d’un collaborateur Dominant (rouge), avant qu’il ne devienne manager ou directeur, il faudra le mobiliser en lui présentant les missions comme des challenges qui nécessitent de se dépasser, de faire preuve d’initiatives, avec un objectif ambitieux mais à sa mesure. Il sera certainement réactif et motivé si vous lui dites que vous avez pensé à lui pour cette mission, qu’il est certainement le plus habilité à la réussir... Bien évidemment, il faut rester sincère et chercher à développer le potentiel de cette personne.

APPLICATION DU MODÈLE DISC DANS LES PROCESSUS RH :

- En recrutement, posez des questions STAR pour identifier le profil de votre candidat,
- En onboarding, lors de l'accueil de nouveaux candidats, certaines organisations font passer le test du DISC à ses nouvelles recrues,
- En entretien de fonctionnement ou d'évolution pour soutenir les échanges,
- En discussion one to one, en cas de démotivation de certains membres d'une équipe,
- En guise de bilan de compétence,
- En teambuilding,
- Pour accompagner une prise de fonction ou une promotion,
- Etc.

Si vous avez un profil Stable (vert) devant vous, la motivation passera par la notion d'utilité, pour l'équipe comme pour la mission elle-même. Il faudra faire preuve de pédagogie et de patience dans l'explication de la lettre de mission, également être disponible pour accompagner la personne si elle en ressent le besoin. Elle a besoin de se sentir épaulée même si, la plupart du temps, elle ne demande pas d'aide.

Le profil Conforme (bleu) s'attachera à des retours portant sur la qualité de son travail, de la pertinence de ses propos ou de ses apports au collectif. Il aimera recevoir des feedbacks mesurés et avoir un cadre précis dans ses missions. Son expertise est un plus et doit être valorisée tout comme son savoir.

Le profil Influent (jaune) demande de l'attention, de la reconnaissance directe et indirecte. Il a besoin de se sentir aimé pour ce qu'il est et pour ce qu'il fait. Si vous partagez son côté optimiste, drôle et enthousiaste, il en sera un très bon coéquipier et fédérateur d'équipe. Il aura besoin de tâches variées et beaucoup de liberté pour garder sa motivation élevée.

CRF : En quoi ce modèle est-il différent de modèles d'analyse comme le Big Five, le MBTI ou encore l'ennéagramme ?

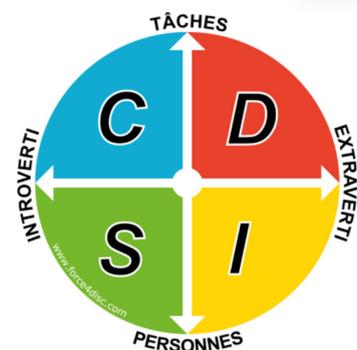
Elodie BANCELIN : Le modèle DISC révèle une partie de notre personnalité tout comme les autres modèles que vous venez de citer, c'est une cartographie de notre fonctionnement. Si on voulait s'amuser, on pourrait tous les superposer. Les appellations sont différentes mais le contenu s'en rapproche ; certains modèles sont plus riches que d'autres. Le MBTI est très connu et est encore très utilisé par les formateurs et coaches. Pour ma part, je le trouve très intéressant en développement personnel et pour du coaching, moins pour un travail d'équipe. 16 profils à retenir, c'est plus compliqué pour les personnes novices. L'ennéagramme est extrêmement complexe et riche, utilisé en coaching également. Pour le modèle DISC, par exemple, nous pouvons connaître notre profil naturel, celui que nous développons en grandissant, par notre éducation, notre environnement et nos expériences. Il nous caractérise et a peu de chances d'évoluer au fil de notre vie. Ce « Moi privé » se manifeste surtout auprès de nos proches. Et bien sûr, en situation de stress... Le naturel revient au galop ! Et nous avons également, le profil adapté, très intéressant pour du coaching d'équipe ou de la formation. Ce profil est celui que nous présentons dans une situation particulière imposant certains codes, conscients ou inconscients. Ce « Moi public » s'exprime

par exemple en entreprise face à ses supérieurs ou ses clients, ou dans la vie quotidienne auprès de commerçants ou de personnes que nous connaissons moins. J'aime bien travailler sur les écarts entre le profil naturel et adapté lors des coachings, nous pouvons vraiment savoir le potentiel des personnes tout comme les fragilités qu'ils ont pu rencontrer.

CRF : En conclusion, que diriez-vous à nos lecteurs, parmi les managers, qui s'interrogeraient de savoir pourquoi il est pertinent de s'adapter à ses collaborateurs et de pratiquer un management personnalisé ?

Elodie BANCELIN : Je leur dirais « Connais-toi toi-même » avant de manager quelqu'un. Une personne qui se connaît bien évitera bien des erreurs de management et prendra certainement beaucoup plus de recul que celui qui ne fera pas ce travail personnel. Une seule et même personne ne peut pas avoir toutes les qualités requises pour réaliser la mission qui lui est confiée ou le poste qu'il lui est demandé d'occuper. C'est en identifiant ses forces et ses limites qu'elle saura s'entourer des personnes ayant les qualités qu'elle n'a pas et des compétences complémentaires.

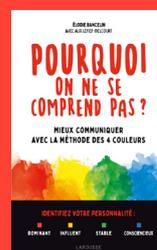
L'utilisation du modèle DISC permet de mieux se connaître soi-même ainsi que les autres pour une communication plus fluide.



POUR EN SAVOIR PLUS :

BANCELIN E., LEFIEF A. Pourquoi on ne se comprend pas ? Mieux communiquer avec la méthode des 4 couleurs

- La plateforme : <https://www.force4disc.com/fr/home>
- Envie de passer le test, cela vous prendra environ 30 minutes ; 50 tests sont délivrés gratuitement tous les jours ! <https://www.force4disc.com/fr/home>



DOSSIER

LA FORMATION EN ALTERNANCE

CLÉ D'UN TRANSFERT DE
COMPÉTENCES EFFICACE



Accompagner l'innovation législative d'une information concrète et pragmatique pour le terrain des pouvoirs locaux ; accompagner la sortie d'une circulaire sur le terrain, veiller à en éclairer les tenants et aboutissants, voilà l'objectif de ce dossier thématique qui traite de la circulaire encadrant l'expérience pilote de la réduction du temps de travail et le dispositif de l'alternance.

Après une introduction exposant l'environnement global et l'environnement changeant dans lequel évolue les pouvoirs locaux et posant le constat de la nécessité de réinventer notre manière de fonctionner, il s'agit, dans un premier article, et grâce à l'intervention de Anne-Laure Hogge du cabinet du ministre du Logement, des Pouvoirs locaux et de la Ville, de retracer l'historique de l'adoption de la circulaire, et ses modalités d'application.

Dans un second article, nous exposons le dispositif de l'alternance grâce à l'intervention de Raymonde Yerna, administratrice générale de l'IFAPME.

Dans un troisième article, nous posons le focus sur la formation en alternance dans les pouvoirs locaux et les avantages d'accueillir un apprenant dans les entités locales. Finalement, nous allons à la rencontre des pouvoirs locaux pour rendre compte de l'application du dispositif sur le terrain.

DOSSIER

INTRODUCTION



Nous vivons dans un monde en perpétuels changements. Les diverses crises successives que nous subissons depuis des années maintenant nous poussent plus que jamais à nous réinventer, et le monde du travail n'échappe pas à ces changements, quelque soit le secteur d'activité. L'apparition soudaine du télétravail généralisé, la digitalisation galopante, les crises financières et environnementales successives appellent plus que jamais les entités locales à intégrer, mobiliser et actualiser toutes les compétences des travailleurs afin de garantir un service public de qualité à l'échelon le plus proche du citoyen. Au-delà de ces changements, l'administration locale fait également face à des travailleurs vieillissants. Certains sont garants d'un savoir-faire unique qui malheureusement se perd lorsque la personne prend sa pension, et que le transfert de compétences entre l'agent sortant et l'agent qui entre dans l'administration n'a pas eu le temps de se faire dans les meilleures conditions, cela au détriment du pouvoir local. Il est donc indispensable de trouver des solutions qui favorisent à la fois le travailleur proche de la pension, et l'agent fraîchement engagé, afin, in fine, de garantir un service de qualité aux citoyens.



LA CIRCULAIRE RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL



ANNE-LAURE HOGGE
CONSEILLÈRE AU CABINET DU
MINISTRE DU LOGEMENT, DES
POUVOIRS LOCAUX ET DE LA VILLE



Dans ce premier article, et grâce à l'intervention d'Anne-Laure HOGGE du cabinet du ministre du Logement, des Pouvoirs locaux et de la Ville, nous retraçons l'historique de l'adoption de la circulaire et ses modalités d'application.

La convention sectorielle 2015-2020 des pouvoirs locaux, signée le 2 février 2021 au sein du Comité C wallon¹, consacre un point à l'aménagement des fins de carrière.

Quel est le constat de base ? L'allongement des carrières et les conséquences qui en découlent sur la santé mentale et physique des travailleurs plus âgés mais également la pénibilité de certaines fonctions dans les pouvoirs locaux.

Des maladies de longue durée, des troubles musculaires et articulaires mais également des troubles psychologiques, (dépressions, burn-out, etc...) augmentent parmi les travailleurs en fin de carrière et de manière exponentielle chez ceux qui exercent des métiers « lourds » ou « pénibles ». Ces différentes maladies et troubles sont évidemment à l'origine des absences de longue durée.

Il était donc primordial de réfléchir à un outil qui permette aux employeurs d'aménager les fins de carrière des agents en maintenant le niveau de productivité et en tenant compte de la situation familiale ou de santé des agents.

On remarque en effet que les différentes possibilités de travail à temps partiel telles qu'organisées légalement gagnent en popularité mais qu'elles sont souvent choisies à défaut d'autres possibilités, majoritairement par des femmes, sont limitées dans le temps et, surtout, engendrent une baisse de salaire parfois conséquente.

Par ailleurs, la mesure mise en place est également guidée par une meilleure répartition du temps de travail, particulièrement lorsqu'il s'agit de tenir compte de la pénibilité de certains métiers. Quand on a commencé jeune et que le travail vous a « usé », il faut pouvoir réduire sa charge. C'est vrai pour des raisons de santé et de bien-être du travailleur autant que d'efficacité des services. Afin de pouvoir travailler et réfléchir à une mesure efficace, un groupe de travail du Comité C wallon a été mis en place.

Après de nombreux échanges au sein de ce groupe de travail, un protocole d'accord a été signé par les organisations syndicales. S'en est suivi le 22 mars dernier l'envoi à l'ensemble des pouvoirs locaux d'une circulaire encadrant l'expérience pilote de la réduction du temps de travail pour les agents de plus de 60 ans des niveaux D et E exerçant un métier pénible. La mesure prend la forme d'une expérience pilote, précisément pour pouvoir en évaluer l'impact, par exemple sur les autres mesures de travail à temps partiel ou sur l'absentéisme.

La circulaire encourage vivement les pouvoirs locaux à participer au projet, dans l'intérêt de leurs travailleurs. Néanmoins chacun est libre de le faire ou non, en vertu de son autonomie et en fonction de sa réalité financière. La mesure n'est ni contraignante, ni obligatoire.



MODALITÉS

1. La mesure vise les agents statutaires et contractuels, des niveaux D et E, âgés de 60 ans et plus, exerçant un métier pénible. En ce qui concerne la définition de la pénibilité, il a été fait le choix de laisser au pouvoir local le soin de le faire, dans la mesure où il est le plus à même de déterminer quels métiers sont pénibles au sein de son organisation.

Des balises ont néanmoins été proposées : le pouvoir local est invité à s'inspirer des critères discutés au niveau fédéral en 2018, dans le cadre de l'avant-projet de loi relatif à la reconnaissance de la pénibilité de certaines fonctions pour la détermination des droits de pension.

Ces critères étaient les suivants :

- la pénibilité des circonstances de travail en raison des contraintes physiques liées à son environnement ou en raison de charges physiques ;
- la pénibilité de l'organisation du travail (par exemple le travail de nuit ou en pause) ;
- la pénibilité en raison de risque de sécurité élevé ;
- et la pénibilité de nature mentale ou émotionnelle.

2. Il s'agit d'une réduction du temps de travail d'1/5 temps sans réduction de salaire pour l'agent concerné et la mesure concerne aussi bien les travailleurs à temps plein que les travailleurs à temps partiel.

3. Il n'y a pas de cumul possible avec d'autres régimes de réduction du temps de travail en fin de carrière.

4. Il y a une perte du chèque-repas pour le jour non-presté.

5. Il y a une réduction au prorata du quota :

- de jours de congé annuels de vacances.
- de jours de congé de maladies (pour les agents statutaires).

6. Impact sur la pension

Pour le personnel contractuel, le régime prévu n'a aucune incidence, ni sur le droit à l'ouverture de la pension, ni sur le calcul de la pension.

Pour les agents statutaires, le régime prévu n'a pas d'incidence sur le droit à l'ouverture de la pension.

Toutefois le régime peut avoir une légère incidence sur le calcul de la pension.

Le service des pensions fait une distinction selon que la mesure soit rendue obligatoire ou non. En effet, dès lors que la mesure de réduction du temps de travail est volontaire, le Service fédéral des pensions considère qu'il s'agit là d'un congé préalable à la mise à la retraite au sens de l'article 3, § 1er, 6° de l'arrêté royal du 14 août 1986.

A contrario, lorsque la mesure est obligatoire pour l'agent, le régime de travail de l'agent change, bien qu'il soit toujours considéré comme un agent à temps plein. Son horaire sera par exemple 30h24/30h24 au lieu de 38h/38h par semaine. La réduction du temps de travail ne sera pas considérée comme une absence ou un congé.

Dans ce cas, il n'y a pas d'impact sur le calcul de la pension. Partant de ce constat en matière de pension, il appartient au pouvoir local de faire le choix de rendre le bénéfice de la mesure obligatoire ou non à tous les travailleurs qui se trouvent dans les conditions.

Si le pouvoir local décide de ne pas pérenniser la mesure au terme de l'expérience pilote, l'agent qui a bénéficié de la réduction du temps de travail, dans le cadre de la phase pilote, doit pouvoir continuer à bénéficier de la mesure jusqu'à sa pension.

EMBAUCHE COMPENSATOIRE

Ce régime de travail est adopté avec ou sans embauche compensatoire ; mais, en cas d'embauche (ce qui est recommandé pour ne pas faire peser une charge de travail supplémentaire sur les collègues), le pouvoir local est encouragé à recourir au modèle de la formation en alternance. Soit un système qui permet de se former à un métier, pour partie en centre de formation (l'IFAPME ou les CEFA) et pour partie en entreprise.

Ce système est encouragé parce qu'il est un excellent moyen pour transférer les compétences et connaissances des agents expérimentés vers les apprenants.

Les personnes qui vont bénéficier de la RTT sont des travailleurs qui ont acquis des compétences et un savoir-faire qu'il faut pouvoir transmettre. Cela nous semble être un véritable win-win. Aussi bien pour l'employeur que pour l'apprenant et pour le travailleur en fin de carrière qui va bénéficier de la RTT.

Afin d'encourager les pouvoirs locaux à participer à l'expérience pilote, le gouvernement wallon a dégagé une enveloppe de 4.351.000 € pour trois ans.

La subvention régionale prendra en charge le financement de l'embauche compensatoire pendant les trois premières années, à hauteur du tarif « jeune » de la formation en alternance.

Au-delà des trois ans, le pouvoir local devra assumer seul le coût de l'embauche compensatoire.

Concrètement, la Région prendra en charge, pendant trois ans, la totalité du coût de la formation en alternance. Si le pouvoir local décide d'engager un remplaçant en dehors de la formation en alternance, la Région interviendra à ce même niveau, quel que soit le coût de l'embauche. La subvention est activée dès l'engagement d'au moins un ETP dans le cadre de la formation en alternance.

CALENDRIER

Vu l'intérêt grandissant pour la mesure et la nécessité pour les pouvoirs locaux d'avoir un temps suffisant pour négocier la RTT avec les organisations syndicales, le gouvernement wallon a décidé de reporter les délais initialement fixés dans la circulaire du 22 mars.

L'objectif est évidemment d'avoir un maximum de pouvoirs locaux qui participent à l'expérience pilote.



Un seul délai à retenir : **le 5 septembre 2022**. Pour cette date :

1. La modification des dispositions générales en matière de personnel doit être transmise au SPW IAS.

Le conseil doit prendre une délibération adoptant :

- La modification des dispositions générales en matière de personnel pour intégrer la réduction du temps de travail (conditions de la réduction du temps de travail en fin de carrière ainsi que la définition des métiers pénibles) ;
- La participation au projet pilote avec ou sans embauche compensatoire et précisant si l'autorité utilisera la formation en alternance.

Ces modifications impliquent une négociation syndicale préalable et une approbation par l'autorité de tutelle.

2. En cas d'embauche compensatoire, le dossier de demande de subvention doit également être transmis au SPW IAS comprenant :

- Un tableau Excel reprenant, pour les trois années : les agents concernés par la réduction du temps de travail (nom, âge, grade, échelle barémique, métier), la durée pendant laquelle ils bénéficient de la mesure, l'embauche compensatoire requise, formation en alternance ou non, le coût de la mesure ;
- Une déclaration de créance pour l'année 2022 ;
- Une déclaration sur l'honneur que toutes les pièces utiles sont à disposition du pouvoir subsidiant.

EVALUATION

Après trois ans, l'expérience pilote fera l'objet d'une évaluation par le comité d'accompagnement sur base d'un rapport élaboré par le SPW IAS.

Le rapport contiendra notamment le nombre de pouvoirs locaux qui ont adopté la mesure, la définition donnée au métier pénible ainsi que le coût de la mesure. Des statistiques seront établies afin de déterminer si la mesure a eu un impact sur les autres mesures de travail à temps partiel et contribue ou non à la lutte contre l'absentéisme.

L'évaluation sera communiquée au Gouvernement et pourra, le cas échéant, être utilisée pour formuler des recommandations ou des bonnes pratiques aux pouvoirs locaux.

Par Anne-Laure Hogge, Conseillère au Cabinet du Ministre du Logement, des Pouvoirs Locaux et de la Ville.



1. « Le Comité C wallon est un comité de négociation, créé par le statut syndical, au sein duquel le Gouvernement wallon et les organisations syndicales représentatives négocient des mesures qui concernent l'ensemble du personnel occupé dans les services publics provinciaux et locaux wallons. » SPW INTERIEUR ET ACTION SOCIALE. S'informer sur le Comité C. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.wallonie.be/fr/demarches/sinformer-sur-le-comite-c>. (30.04.2022).



RAYMONDE YERNA
ADMINISTRATRICE GÉNÉRALE
DE L'IFAPME

LE DISPOSITIF DE L'ALTERNANCE

Le Réseau IFAPME, c'est un Institut wallon, des Services et des Centres de formation. IFAPME signifie Institut wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et Petites et Moyennes Entreprises. Il s'agit d'un organisme d'intérêt public subventionné par la Wallonie.

Parmi ses missions, l'objectif principal de l'IFAPME est de proposer des formations à des métiers dans une multitude de secteurs professionnels. Ces formations sont organisées sur base du principe de l'alternance : des cours en Centre et une formation pratique en entreprise.

L'IFAPME organise également un accompagnement autour de ses formations : orientation, recherche d'un lieu de formation, création d'entreprise...

Les formations sont dispensées dans les 16 implantations des Centres du réseau à travers la Wallonie. Ceux-ci sont des ASBL qui organisent parallèlement aux formations en alternance des formations continues.

Aux côtés de chaque Centre, un Service IFAPME accompagne les entreprises/administrations et les apprenants engagés dans une formation en alternance. L'IFAPME attache un soin particulier à la qualité des services rendus aux personnes qui s'adressent à lui. Pour ce faire, l'IFAPME peut compter sur des équipes de professionnels spécialisés et pertinents dans leurs domaines respectifs : la pédagogie, la transmission, l'écoute, le conseil, l'orientation...

L'ALTERNANCE, C'EST QUOI ?

C'est combiner un apprentissage théorique et pratique : des cours théoriques et pratiques dispensés en centres de formation et de la pratique acquise en milieu professionnel. Elle s'adresse à des candidats à partir de 15 ans et à des adultes qui veulent apprendre un métier artisanal, technique/technologique, commercial ou de service et devenir indépendants ou collaborateurs qualifiés.



L'alternance s'organise généralement comme suit sur une semaine : 1 j de cours en centre de formation et 4 j en entreprise ou dans une administration. 2 types de formation en alternance sont possibles à l'IFAPME :

- l'apprentissage (dès 15 ans) ;
- la formation d'adultes (dès 18 ans).

La durée d'une formation varie de 1 à 3 ans, en fonction du type de formation choisie.

Un contrat d'alternance ou convention de stage est conclu(e) entre l'apprenant et une entreprise/administration sous la supervision d'un référent IFAPME. Les formations à l'IFAPME sont diversifiées ! Plus de 200 formations figurent au catalogue.

Les formations en alternance se donnent dans plusieurs secteurs d'activité : métiers de la construction, du bois, de l'électricité, de l'automobile, des soins aux personnes, de la vente, de l'Horeca et de la cuisine de collectivité, de l'industrie alimentaire, de l'informatique, de la petite enfance, des métiers verts, des métiers administratifs, des infrastructures sportives, de l'audiovisuel, des maisons de repos, etc.

QUELLES SONT LES OBLIGATIONS DE L'ENTREPRISE/ADMINISTRATION FORMATRICE ?

- Former le candidat au métier ;
- Désigner un tuteur en charge de la formation sur le lieu de travail ;
- Verser une allocation mensuelle à l'apprenant.

QUELLES SONT LES INTÉRÊTS POUR L'ENTREPRISE/ADMINISTRATION FORMATRICE ?

- Renforcer son équipe en formant son futur personnel ;
- Former l'apprenant à son image et à sa culture ;
- Valoriser son personnel en place en soutenant la transmission de son savoir-faire ;
- Participer à la formation de la jeune génération et s'inscrire dans un rôle sociétal.

L'IFAPME accompagne les entreprises/administrations dans leur rôle formateur en proposant gratuitement une formation au tutorat pour le tuteur en charge de la formation de l'apprenant. Cette formation au tutorat est un appui pédagogique permettant l'échange de bonnes pratiques et de conseils.

L'alternance dans les administrations publiques, c'est possible !

L'IFAPME a ouvert son partenariat aux pouvoirs locaux depuis plus de 10 ans. Vous souhaitez former un apprenant en alternance ou obtenir plus d'informations ?

Contactez l'IFAPME : relation.entreprise@ifapme.be - 0800 90 133
<http://www.ifapme.be/administrations.html>

Des apprenants IFAPME sont à la recherche d'un lieu de stage pour leur formation !

DOSSIER

L'ARTICULATION ALTERNAN POUVOIRS

ATION CE - LOCAUX



MARINE CHENOY
COACH SECTORIEL
AU CRF

La formation en alternance est historiquement affaire du secteur privé. Quand on questionne les entités locales au sujet de son utilité dans leur secteur, peu de personnes savent que former un apprenant en alternance est possible depuis plus de 10 ans dans les pouvoirs locaux. Et pourtant ! La formation en alternance offre de nombreux avantages.

LE RÔLE DU COACH SECTORIEL

La fonction de coachs/représentants sectoriels est apparue en février 2017 suite à une volonté d'accroître l'encadrement des apprenants en entreprises et en centres de formation/ d'enseignement.

Le CRF s'est doté d'un coach sectoriel pour la formation en alternance dans le secteur public depuis 2017. Ses missions sont multiples.

Premièrement il joue un rôle d'agrément. Toute entreprise privée ou administration publique, si elle décide d'accueillir un apprenant en alternance, doit passer par cette étape obligatoire. Cela consiste en une visite du futur lieu de travail de l'apprenant. La visite se fait à la fois du côté de l'opérateur de formation (CEFA ou IFAPME) et du côté du coach sectoriel².

Durant la visite, nous nous assurons que le lieu de travail ainsi que l'encadrement sont adéquats, que l'apprenant sera bien encadré par un tuteur en toute sécurité, que les machines sont en état, que les documents administratifs obligatoires sont remplis en bonne et due forme, etc. En outre, le coach sectoriel doit également être une personne de référence qui joue un rôle d'information auprès des administrations, mais aussi de sensibilisation et d'accompagnement.

Actuellement, il existe 14 coachs sectoriels pour la Wallonie et Bruxelles. Ces coachs sont chapeautés par l'OFFA (l'Office Francophone de la Formation en Alternance). Cette dernière organise régulièrement des groupes de travail et des réunions plénières qui permettent aux coachs d'échanger entre eux sur leurs retours d'expérience dans les différents secteurs.

LES AVANTAGES DE L'ALTERNANCE DANS LES POUVOIRS LOCAUX

Pourquoi une entité locale accueillerait-elle un apprenant en alternance dans son administration, alors que le secteur privé regorge aussi de belles opportunités ?

Eh bien tentons de répondre à la question. Avant toute chose, le secteur public, de par sa nature, a un devoir de « service » auprès du citoyen. En intégrant l'accueil d'un apprenant en alternance en son sein, la structure publique peut ainsi faire son « devoir sociétal » en donnant une

chance aux personnes pour qui le système éducatif traditionnel n'est pas adapté, ou qui souhaitent se diriger vers l'apprentissage d'un métier de façon plus directe.

En outre, certaines communes ont dû faire face à d'importants dégâts dû aux intempéries de la nature ces derniers mois. Proposer à un jeune ou un moins jeune de se sentir utile, dans sa propre commune, pour aider à la reconstruction de celle-ci semble être un atout non-négligeable quand on sait que la quête de sens au travail devient centrale dans la recherche d'un emploi.

De plus, l'accueil d'un apprenant en alternance peut également pallier les départs à la pension : le futur pensionné peut devenir tuteur, et ainsi transmettre son savoir durant l'apprentissage de l'apprenant. Comme nous l'avons vu précédemment, nombreux sont les travailleurs qui approchent l'âge de la pension dans les pouvoirs locaux. Il est donc essentiel de mettre en place un système qui favorise le transfert de compétences entre un travailleur aguerrit et un jeune travailleur sans expérience. Le dispositif de l'alternance le permet, cela devient du win-win-win. Win pour le travailleur âgé qui est valorisé par ses années d'expérience dans son métier à travers sa fonction de tuteur, win pour le jeune apprenti qui est formé sur le terrain par un travailleur expérimenté, et win pour l'administration qui garde son savoir-faire entre ses murs et qui maintient un service aux citoyens de qualité.

Indépendamment de l'aspect sociétal et du transfert de compétences, il faut aussi savoir que l'apprenti qui termine son cycle de formation de trois ans pourra être engagé dans l'administration. En effet, son diplôme en main, le jeune diplômé aura accès aux examens de recrutement de l'administration locale. L'entité pourra dès lors engager un agent qui connaît l'administration, qui est déjà sensibilisé à l'intérêt général, et qui est familiarisé avec son lieu de travail et ses collègues. Par ailleurs, en se formant dans votre administration, vous permettez à un jeune de se doter de softskills qui lui permettront d'être prêt à affronter le marché de l'emploi avec dextérité. La créativité, le savoir-être en équipe, la proactivité sont d'autant de compétences qu'il pourra acquérir lors de son parcours de formation en plus des compétences intrinsèquement liées au métier. C'est, enfin, l'occasion de faire en sorte que votre RH soit boostée par une mixité d'acteurs au sein de votre structure.



² . <https://formationalternance.be/home/entreprise/dispositifs-1/contrat-dalternance/lagrement/coaches-representants-sectoriels.html>

TÉMOIGNAGES

CPAS DE CHARLEROI



Depuis combien de temps travaillez-vous avec un apprenant ?

Le CPAS de Charleroi a signé une convention avec l'IFAPME en 2009 pour formaliser une collaboration naissante permettant d'accueillir des apprenants au sein des services du CPAS, au départ spécifiquement en cuisine de Maison de repos et de soin.

Cette collaboration est formalisée en vue de renforcer nos missions respectives, d'améliorer et d'augmenter la qualité et la quantité de services à destination des bénéficiaires de l'aide sociale et des apprenants du réseau de formation de l'IFAPME.

Pour quelles raisons avez-vous choisi l'alternance ?

La filière de formation en alternance, via le contrat d'apprentissage ou la convention de stage, offre et une qualification et un accès à une « professionnalisation » pour des bénéficiaires du CPAS. L'antenne sociale et/ou notre service accompagnement oriente le candidat vers des formations IFAPME et les équipes ISP travaillent avec lui son projet et assurent le suivi tout au long de sa formation, l'objectif étant d'arriver à la certification pour être plus armé sur le marché du travail. Nous pouvons également les soutenir dans la recherche d'un lieu de stage obligatoire à l'alternance. La mise à l'emploi sous contrat de travail article 60 peut également permettre une continuité dans le parcours formatif. Ex : Mme X est bénéficiaire du revenu d'intégration, commence une formation en coiffure à l'IFAPME et active l'alternance au sein de notre salon de coiffure social. Elle poursuit par une convention de stage et un contrat de travail Art60. Mme X est prête pour une recherche d'emploi dans le privé. Nous avons fait, ensemble, un vrai travail d'insertion pour maximaliser toutes ses chances de réussite à long terme. Nous avons ce même genre de parcours positif pour les cuisiniers de collectivité en alternance dans nos maisons de repos.

Comment avez-vous mis le dispositif de l'alternance en place dans votre entité ?

Nous avons choisi de l'intégrer au service ISP qui soutient déjà les bénéficiaires dans leurs parcours formatifs et de recherche d'emploi. Les gestions des apprenants se rapprochent de celles des agents sous contrat Art60. La législation et les exigences liées aux apprenants IFAPME ont été rapidement assimilées par notre service RH pour le suivi administratif (Dimona, suivi des prestations, paiement des allocations de formation...).

Nous avons sensibilisé les tuteurs et les avons formé au « tutorat » pour qu'ils puissent se sentir prêts à accueillir et former un jeune dans les meilleures conditions. Au départ, nous avons énormément eu de contacts avec l'IFAPME pour apprendre à se connaître et parler le même langage. Ils ont des référents disponibles pour suivre le parcours formatif en entreprise.

Quels avantages en tirez-vous en termes de GRH ?

Nous y voyions de nombreux avantages : Un soutien aux équipes en place en valorisant les apprentissages. Le tuteur chargé d'accompagner l'apprenant est valorisé dans ses propres compétences, qu'il va transmettre avec passion. Soyons francs, cela renforce aussi notre administration, c'est un nouveau collègue qu'on peut accueillir en dehors des processus classiques d'engagement, ce qui soutient les équipes en place et aussi permet d'assurer une certaine relève qualifiée et compétente !

Une administration a de très nombreuses fonctions/postes de travail qui peuvent être rencontrés par l'alternance : de l'informatique à la cuisine, des peintres en passant par la réparation du charroi automobile...

Que diriez-vous à une entité qui serait intéressée de travailler avec le dispositif de l'alternance ?

Que l'alternance permet des échanges constructifs entre le monde professionnel et le monde pédagogique trop souvent hermétique l'un à l'autre. Cela permet de rester ouvert à l'évolution de la société en intégrant le regard des jeunes. C'est une alternative au processus d'enseignement et de formation classique qui a tout son sens pour le marché du travail actuel. Les nombreuses expertises professionnelles des administrations s'en voient valorisées. C'est gagnant gagnant.

COMMUNE D'YVOIR



CÉLINE LAMAND
EMPLOYÉE
D'ADMINISTRATION EN
CHARGE DU SERVICE
SERVICE GRH

Depuis combien de temps travaillez-vous avec un apprenant ?

Depuis fin octobre 2021.

Pour quelles raisons avez-vous choisi l'alternance ?

Nous avons lancé deux procédures de recrutement pour un poste de technicien IT entre mars et septembre 2021. Aucune de ces procédures n'a pu aboutir favorablement, pour plusieurs raisons :

- Le manque d'attractivité du secteur public local (barèmes, avantages) en comparaison avec le secteur privé ;
- Les particularités et exigences du travail au sein d'une petite commune (en matière de polyvalence notamment) ;
- L'inadéquation des profils avec les valeurs du service public et/ou les procédures administratives propres à ce secteur ;
- La complexité de dénicher un profil répondant à la fois aux exigences techniques et aux compétences humaines requises pour un poste en lien direct avec les utilisateurs.

Face à cette situation et en en discutant avec un de nos consultants externes en IT, la piste de l'alternance a été envisagée.

En effet, celui-ci avait pu expérimenter la démarche auprès d'un de ses précédents employeurs (le Grand Hôpital de Charleroi) et avait été séduit.

Selon lui, elle permettait de dénicher des profils « techniques » très intéressants qu'il était ensuite possible de former aux particularités du secteur public (et de recruter ensuite en tant que salariés, dans l'hypothèse où la collaboration s'avérait fructueuse sur le long terme).

Comment avez-vous mis le dispositif de l'alternance en place dans votre entité ?

- Rencontre avec l'IFAPME pour reposer le cadre de l'alternance (obligations des parties), d'une part, et du contexte communal (cadre de travail et besoins) d'autre part ;
- Agréation de l'Administration communale en tant qu'entreprise formatrice ;
- Rencontre des plusieurs candidats engagés dans le cursus ;
- Recrutement d'un candidat et mise en route de la formation ;
- Rencontres (au minimum une fois par an) avec le référent IFAPME, le tuteur et l'apprenant.

Quels avantages en tirez-vous en termes de GRH ?

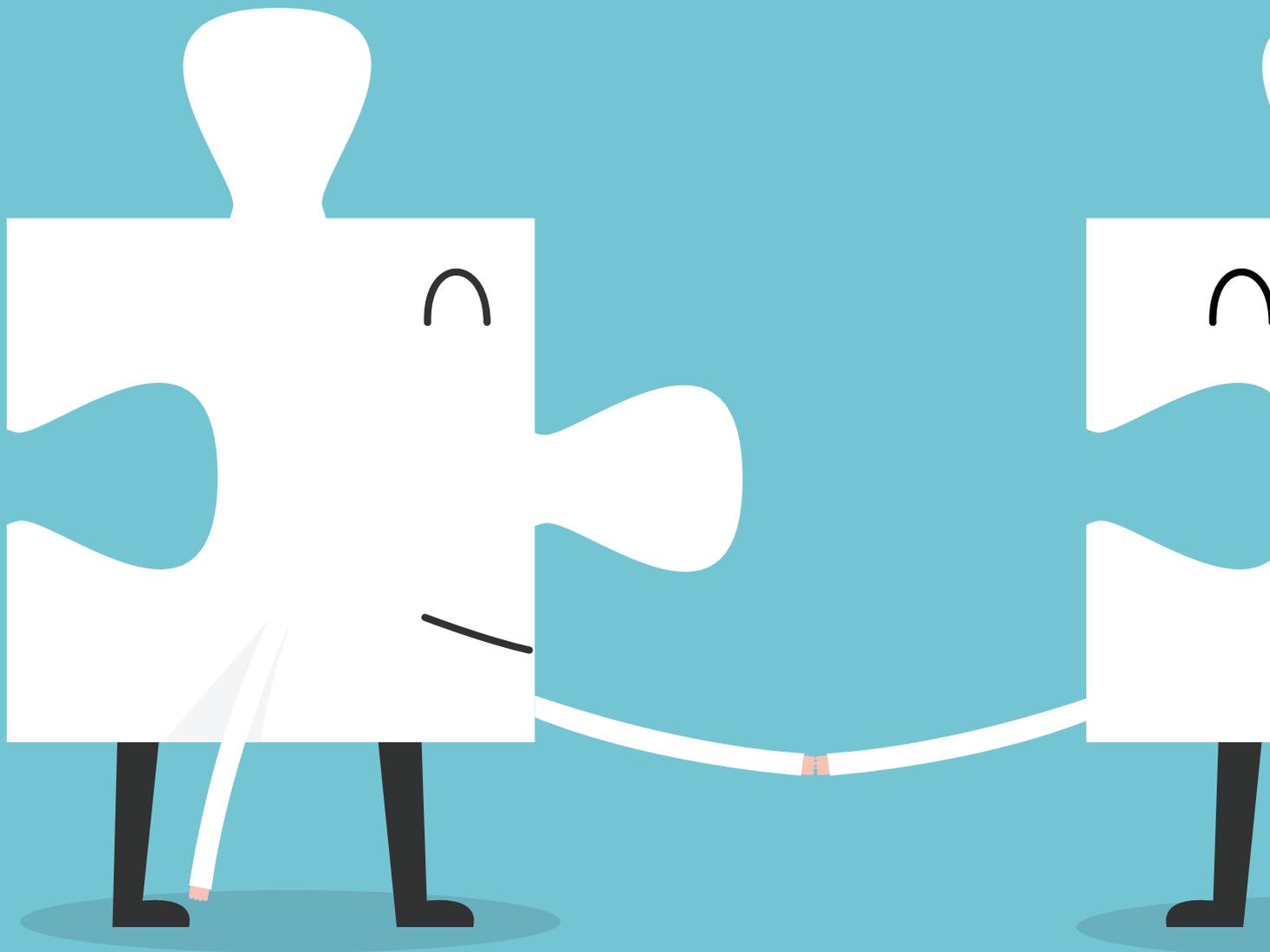
- Coût limité ;
- Formation progressive au métier mais aussi aux particularités du fonctionnement interne d'une Commune (et de ses procédures administratives et financières) ;
- Intéressant en termes de transmission de savoirs.

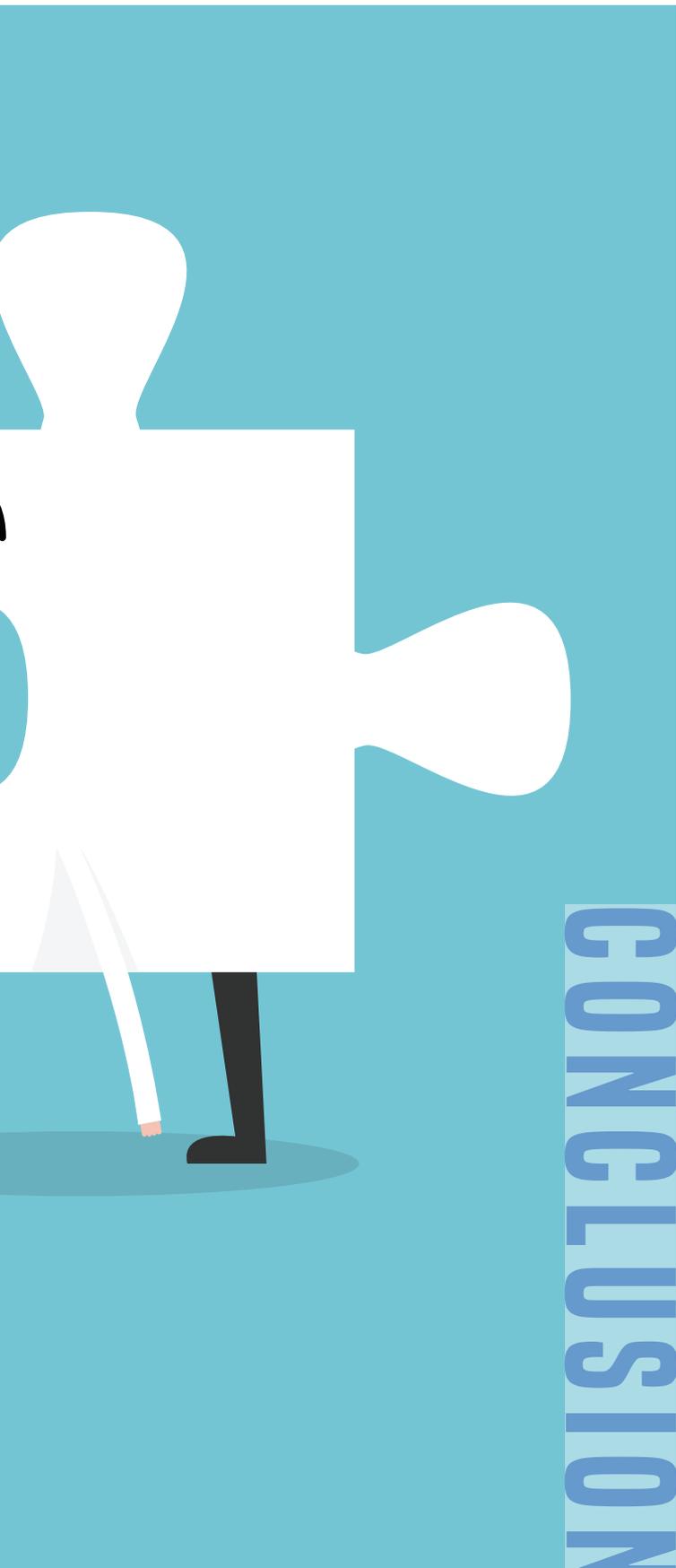
Que diriez-vous à une entité qui serait intéressée à travailler avec le dispositif de l'alternance ?

C'est un dispositif très intéressant, pour autant que l'entreprise puisse compter sur un tuteur disposé à s'investir pour accompagner correctement l'apprenant.

DOSSIER

CONCLUSION





Comme nous l'avons vu, la formation en alternance offre de belles opportunités aux entités qui désirent accueillir un apprenant en alternance.

De plus en plus de pouvoirs locaux décident d'accueillir des stagiaires en formation en alternance, dans bien des métiers, mais ce n'est pas encore suffisant. Afin de proposer une offre de lieux de stage plus élargie, il est important d'ouvrir de nouvelles opportunités. La pluralité de métiers qu'offre l'administration publique est un atout non-négligeable, notamment quand on parle de métiers en pénurie ou critiques pour lesquels il est possible de se former en alternance.

La mise en œuvre de la nouvelle circulaire relative à la réduction du temps de travail pour les agents de niveau E et D, âgés de soixante et plus et exerçant un métier pénible nous semble être une véritable opportunité pour les pouvoirs locaux. Non seulement vous permettez à un agent en fin de carrière d'alléger sa charge de travail sans perte salariale, mais en plus vous pouvez valoriser ses compétences durement acquises après des années d'expérience en lui proposant de devenir tuteur, ce qui lui permet également d'élargir son propre champ de compétences. En outre, vous formez un jeune à être sensible à l'intérêt général dans sa propre commune, en lui procurant tous les outils indispensables à sa réussite sur le marché de l'emploi, dans un projet qui fait sens.

Pour conclure, voici un rappel des conditions si vous souhaitez sauter le pas :

- Avoir un tuteur qui suivra le jeune tout au long du stage, soit avec minimum 5 ans d'expérience dans le métier, soit en assistant à la formation « Tutorat » gratuite, d'une durée d'une journée, dispensée par les opérateurs de formation.
- Que l'institution dispose d'un agrément. Cet agrément est donné après la visite d'un référent issu d'un opérateur de formation et du coach sectoriel.

Vous êtes décidé à sauter le pas ? Rien de plus simple :

- Contactez un des opérateurs de formation (CEFA, IFAPME, SFPME) pour signifier que vous êtes prêt à accueillir un jeune. Celui-ci vous renseignera sur les métiers possibles en fonction des services que vous proposez et vous guidera pour toutes les démarches administratives.
- Contactez directement le coach sectoriel pour le secteur public qui vous aidera dans vos démarches.



FICHE PRATIQUE

COMMENT UTILISER TRELLO POUR GAGNER DU TEMPS DANS VOS RECRUTEMENTS ?



Les recrutements... voilà une activité liée aux ressources humaines qui est pour le moins chronophage ! Nous partageant son expérience et sa connaissance de l'outil Trello, Sophie Demey, gestionnaire des ressources Humaines à la Commune de Messancy, nous livre ses secrets et ses recettes pour gagner du temps avec les recrutements (plus d'infos sur le test de l'outil Trello : <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-magazine-19/page/42-43>).

TRELLO... POURQUOI AVOIR CHOISI CET OUTIL ?

Trello est un outil que Sophie utilisait bien avant d'arriver dans la fonction publique locale. Utilisé auparavant dans une société où les recrutements l'occupaient à plein temps, c'est tout naturellement que, confrontée au défi de réaliser plusieurs recrutements en parallèle, Sophie s'est tournée vers l'outil gratuit en ligne Trello. Cet outil, qu'elle connaissait déjà, lui semblait répondre à la fois à ses besoins actuels et futurs puisque son équipe va s'agrandir dans les mois à venir. Les agents du service RH seront en effet amenés à être polyvalents, ce qui signifie que l'équipe RH travaillera en parallèle sur différents recrutements. Un outil collaboratif lui semblait donc essentiel afin de centraliser l'information et de garder une vision globale des recrutements en cours.

COMMENT SOPHIE UTILISE-T-ELLE TRELLO POUR SES RECRUTEMENTS ?

L'outil Trello, structuré autour de tableaux, de colonnes, de cartes et d'étiquettes, est paramétrable en fonction des besoins et des manières de fonctionner de chacun.

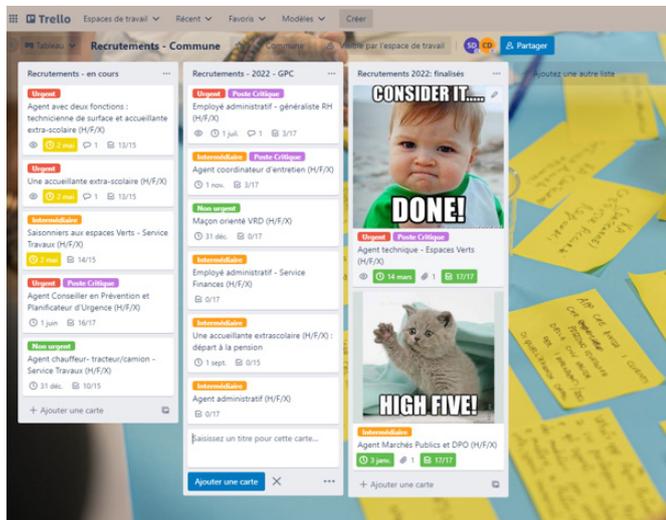
Sophie a, quant à elle, décidé de créer un tableau pour centraliser l'ensemble de ses recrutements.

Trois colonnes structurent son tableau qui est ensuite décomposé en différentes cartes qui correspondent chacune à un recrutement. Ces trois colonnes sont structurées de la sorte :

- Recrutement en cours,
- Recrutements 2022 – GPC,
- Recrutements 2022 – finalisés.

Chaque recrutement est symbolisé par une carte que Sophie déplace au gré de la procédure. Elle y a également adjoint un système d'étiquettes avec une étiquette pour les postes :

- **Non urgents (en vert)** : recrutement prévu dans l'année mais sans date butoire.
- **Intermédiaires (en orange)** : recrutement prévu dans les 6 mois.
- **Urgents (en rouge)** : recrutement prévu dans les 3 mois.
- **Critiques (en violet)** : recrutement où un agent est indispensable et où son absence pourrait conduire à des problèmes organisationnels.



Sophie a également ajouté sa petite touche personnelle en agrémentant son tableau de visuels inspirants et motivants qui figurent dans la colonne des recrutements finalisés ; une manière de célébrer le succès et de se donner de la motivation pour la poursuite des projets en visualisant ce qui a déjà été accompli.

COMMENT L'OUTIL PERMET DE GAGNER EN QUALITÉ ?

Grâce aux check-lists, il est possible d'établir une liste de cases à cocher pour maîtriser chaque étape du recrutement et faire en sorte de ne manquer aucune étape du processus. L'outil check-list est, de plus, duplicable et permet d'être intégré lors de la création d'une nouvelle carte.

Ces check-lists peuvent être adaptées en fonction du degré de publicité envisagé pour chaque offre d'emploi, incluant une parution aux valves mais également sur le site du FOREM ; elles sont également adaptées en fonction de la nature de l'épreuve. Certains postes à pourvoir font uniquement l'objet d'une épreuve orale alors que d'autres font l'objet d'une procédure écrite et orale... voire pourquoi pas d'une troisième épreuve pour les postes plus critiques pour l'administration.

Sophie nous précise que : « Mettre en place un outil était nécessaire pour éviter d'oublier des tâches lorsque la quantité de recrutements s'intensifie. J'ai établi des check-lists avec les points à ne pas oublier, ils correspondent à chaque étape du processus de recrutement. Avoir un processus écrit permet aux nouveaux agents RH d'être opérationnels plus rapidement, d'être certains de ne pas passer une étape et d'avoir un pense-bête visuel qui peut être parcouru rapidement, en parallèle de leurs autres tâches. »

COMMENT L'OUTIL PERMET DE COMMUNIQUER EN ÉQUIPE SUR LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT ?

Accessible aux membres de l'équipe de Sophie (actuellement composée d'une stagiaire) et au Directeur Général, Trello permet à ces derniers de voir en un coup d'œil où la procédure de recrutement en est et les étapes qui restent à réaliser.

Etant donné que l'équipe de Sophie va s'agrandir bientôt, ce tableau Trello pourra être partagé aux nouvelles recrues afin qu'elles puissent non seulement découvrir les procédures en vigueur au sein de l'administration, mais aussi l'état d'avancement d'avancement des différents projets dans lesquels elles vont être impliquées.

Sophie pourra également dès leur arrivée leur attribuer certaines cartes qui correspondront aux recrutements dont ils seront responsables.

Sophie nous précise que : « Les personnes qui vont me rejoindre au Service RH auront des profils assez généralistes. Elles auront des missions variées et elles ne seront pas forcément impliquées dans tous les processus de recrutement. Trello apparaît alors comme un outil pertinent pour centraliser l'information, assurer son suivi et sa bonne transmission ».

COMMENT L'OUTIL PERMET DE GÉRER PLUSIEURS RECRUTEMENTS EN PARALLÈLE ?

Sophie étant confrontée au recrutement de cinq agents, et étant donné la multiplicité des tâches que Sophie est amenée à réaliser dans son rôle de DRH, l'outil Trello s'est vite imposé comme une solution à sa gestion de projet appliquée au recrutement.

Elle a ainsi créé 5 cartes correspondant aux recrutements en cours :

- Chauffeur, tracteur – camion,
- Saisonniers – espace verts,
- Conseiller en prévention,
- Technicienne de surface et accueillante extrascolaire,
- Accueillante extrascolaire.

Elle pourra déplacer facilement ces cartes et valider les check-lists au gré de l'évolution de la procédure.

QUELS POURRAIENT ÊTRE LES PROCESSUS RH PERTINENTS POUR UN USAGE DE TRELLO ?

Actuellement, Sophie a décidé d'utiliser Trello uniquement dans ses processus de recrutement. Elle souhaite « démocratiser » ce type d'outils collaboratifs tout en gardant en tête qu'ils sont inhérents à une adaptation de l'administration, et en prenant en compte les réalités de chacun.

Sophie précise : « plusieurs agents travaillent encore avec le papier et ont des difficultés à s'adapter. Ils n'ont pas forcément tous accès à un ordinateur à domicile. La barrière du numérique est bien présente, même pour l'autorité hiérarchique. Changer les manières de



Sophie Demey est titulaire d'un Master en Gestion des Ressources Humaines, obtenu à l'Université Libre de Bruxelles. A la suite de ses études, elle a débuté sa carrière au Grand-Duché de Luxembourg, dans la Consultance en recrutement. Ces quelques années lui ont permis d'évoluer d'abord en tant que consultante pour des groupes internationaux, notamment pour des profils en ingénierie et en informatique ; ensuite en tant que coordinatrice d'une équipe de recruteurs spécialisés dans les métiers I.T. pour les institutions européennes. Ces expériences lui ont permis d'acquérir des connaissances métiers, des compétences managériales mais lui ont également fait prendre conscience de l'importance de se doter d'outils adéquats pour mener à bien les recrutements dans des contextes complexes et changeants. Suite à la crise Covid et divers événements personnels, Sophie a souhaité trouver un emploi plus diversifié et riche de sens. Elle a rejoint la Commune et le C.P.A.S. de Messancy (mise à disposition) en juin 2021 en tant que Responsable des Ressources Humaines. Sophie souhaite professionnaliser la fonction RH, notamment en renforçant l'équité et la reconnaissance du travail des agents communaux, garants de la qualité de service aux citoyens.

fonctionner et favoriser le numérique, tout comme la gestion par projet est essentiel mais ce processus ne peut se faire du jour au lendemain ».

Toutefois, elle se verrait bien utiliser Trello dans d'autres processus RH comme l'onboarding.

L'idéal serait de prévoir pour chaque accueil d'un nouveau candidat une check-list avec tous les points à ne pas oublier et d'ainsi pouvoir mettre le plus à l'aise possible le nouvel agent :

- Ordinateur,
- Clés, alarmes,
- Documents nécessaires,
- EPI et rencontre avec le SIPP,
- Visite des locaux,
- Suivi de l'intégration, ...

Selon une précédente maître de stage, l'intégration dure un an : « Bien entendu cela dépend du rôle mais Il faut en moyenne un an à une personne pour avoir une vision exhaustive des tâches attendues et pour se sentir à l'aise dans sa fonction... J'aimerais pouvoir accompagner au mieux chaque agent dans cette intégration, en collaboration avec les chefs de service. L'idéal est de tendre vers la définition d'objectifs SMART et les feedbacks réguliers pour accompagner au mieux toute prise de fonction ».

EN RÉSUMÉ : POURQUOI TRELLO ?

- Outil de suivi, au service d'une meilleure gestion de temps, de la transparence, de la visualisation, de la collaboration ou encore de la célébration du succès en l'agrémentant de visuels inspirants afin de renforcer l'esprit d'équipe ;
- Permet de se motiver et de célébrer le succès de manière collaborative ;

- Permet de définir des deadlines pour chaque recrutement et de définir des rappels : pense-bête ;
- Permet de notifier chaque membre de l'équipe sans passer d'office par le courriel ;
- Permet de gagner du temps ;
- Permet de visualiser rapidement où en sont les différents processus de recrutement ;
- Permet de travailler en équipe en toute transparence ;
- Permet de garder une trace de tous les recrutements réalisés ;
- Permet d'attribuer certaines tâches/ certaines parties du projet à certaines personnes ;
- ...

ENVIE D'UTILISER CE TABLEAU ?

Découvrez le modèle de Sophie à votre disposition, n'hésitez pas à le copier et à vous en servir pour vos propres recrutements ! <https://trello.com/invite/b/9LdtYAFk/653938c19e03183aed104f28289e74f3/modele-de-document-vos-procedures-de-recrutement-avec-trello>.

REPORTAGE

LES CHAPEAUX DE BONO POUR ANIMER UN ATELIER DE CRÉATIVITÉ



Le 6 mai dernier, Caroline Deblander, chargée de projet au Conseil régional de la Formation, animait un atelier sur la thématique “attirer et recruter les talents” en compagnie de ses collègues Benjamin Dehaut et Laure-Hélène Lecarte, l’occasion de mettre en oeuvre la méthode des chapeaux de Bono. Mais qu’est-ce que cette méthode, en fonction de quel objectif est-elle appropriée et comment l’utiliser ?



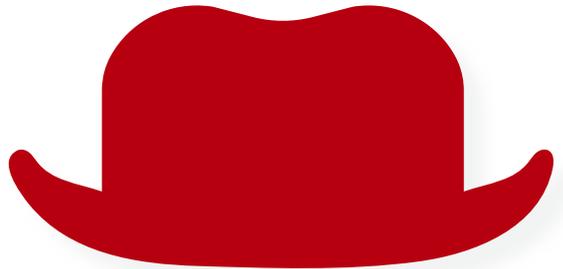
LES CHAPEAUX DE BONO, QU'EST-CE QUE C'EST ?

La méthode des 6 chapeaux - aussi appelée méthode des chapeaux de Bono - est une méthode de management personnel ou de groupe, permettant de traiter les problèmes et d'appréhender les différentes dimensions d'une problématique. La méthode est ludique, simple et permet d'incarner différents modes de pensée le temps d'un atelier de 2 heures environ.

LE CHAPEAU ROUGE : L'ÉMOTION

Le mode de pensée de ce chapeau rouge est émotionnel et envisage la problématique avec intuition. En portant le chapeau rouge, l'idée est d'aborder les problèmes avec intuition et émotion.

Les participants alimentent le groupe en soulignant leurs émotions, sentiments, intuitions et pressentiments.



LE CHAPEAU BLANC : LA NEUTRALITÉ

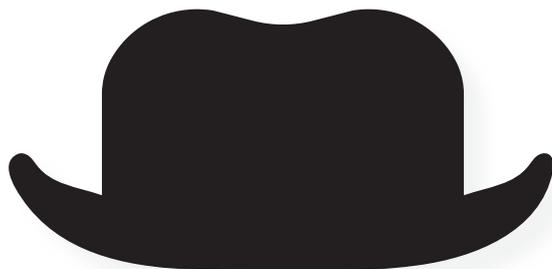
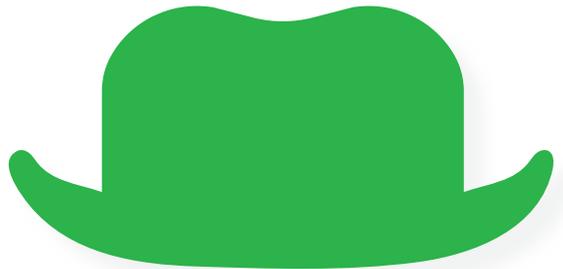
Le mode de pensée de ce chapeau blanc est objectif, neutre et basé sur les faits, les chiffres et l'information. Avec ce chapeau, l'idée est de se concentrer sur les données disponibles.

Les participants alimentent le groupe en chiffres et en informations.

LE CHAPEAU VERT : LA CRÉATIVITÉ

Le mode de pensée de ce chapeau vert est la créativité et la quête d'alternatives. Avec ce chapeau, l'idée est de trouver des solutions créatives au problème.

Les participants provoquent, recherchent des solutions de rechange, inspirent le groupe pour penser de manière latérale. Il s'agit de tenter de considérer le problème sous des angles différents, en sortant des sentiers battus et en proposant des idées neuves.



LE CHAPEAU NOIR : LA CRITIQUE NÉGATIVE

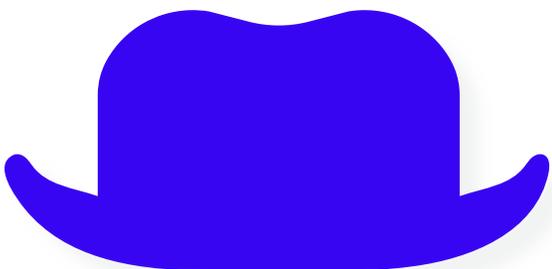
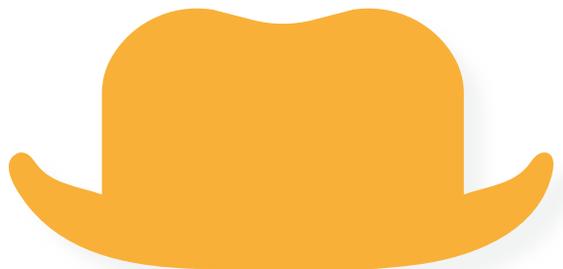
Le mode de pensée de ce chapeau noir est la négativité, il voit les risques et les écueils. Avec le chapeau noir, il s'agit d'envisager tous les mauvais aspects d'une décision ou d'une problématique.

Les participants se font l'avocat du diable. Ils objectent, soulignent les dangers et risques liés à la concrétisation de l'idée.

LE CHAPEAU JAUNE : LA CRITIQUE POSITIVE

Le mode de pensée de ce chapeau jaune est la positivité, l'optimisme, la clarté et la constructivité.

Les participants font part de leurs rêves, de leurs idées les plus constructives.



LE CHAPEAU BLEU : L'ORGANISATION

Le mode de pensée de ce chapeau bleu est la planification et l'organisation. C'est aussi un processus de réflexion davantage axé sur la méta-pensée ou le processus de réflexion lui-même. Le rôle du penseur bleu est de récapituler les réflexions nécessaires à la (re)connaissance du sujet par exemple et l'élaboration d'un plan d'action.

L'avis de Delphine Neve, Directrice générale de l'Administration communale de Gouvy et observatrice de l'atelier : « la méthode, ludique, apporte une légèreté permettant d'atteindre des réflexions de groupe créatives, voire un peu fantasques, ce qui n'en diminue pas l'intérêt. Au départ de cette activité décontractante, où chacun a l'occasion d'exprimer son ressenti face à une thématique, de véritables projets concrets et innovants peuvent émerger. »

L'OBJECTIF DE LA MÉTHODE

L'objectif est d'apporter de la créativité et de développer la pensée "out of the box". Cette méthode est appropriée dans les contextes de :

- prise de décision,
- réflexion stratégique,
- résolution de problème,
- travail collaboratif,
- ...

RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DES CHAPEAUX DE BONO

Plusieurs éléments importent pour aller au bout de la démarche de créativité. Il est avant tout important que tous les participants puissent s'exprimer et il est impératif de veiller à ce que le point de mire et l'objectif de la séance soient validés par tous.

En plus, des règles de bienveillance et de non-jugement sous-tendent le processus.

VIRTUEL OU PRÉSENTIEL ?

L'atelier du congrès était organisé en présentiel mais ce type d'atelier peut très facilement s'adapter au virtuel.

DÉROULÉ DE L'ATELIER

Dans cette partie, levons le voile sur le déroulé concret de l'atelier et les différentes étapes qui ont jalonné le cheminement créatif des participants de l'atelier du 6 mai 2022.

Etape 1 : L'animateur pose le cadre, explique la méthode, définit les objectifs et explique le déroulé.

Etape 2 : Validation de la question de recherche.

Etape 3 : Chapeau rouge.

Les participants répondent aux questions suivantes :

- Quelle est mon intuition sur le sujet, mon ressenti ?
- Qu'est-ce que je ressens ici et maintenant ?

Etape 4 : Synthèse du chapeau rouge et des émotions qui ressortent.

Etape 5 : Chapeau blanc.

Les participants répondent aux questions suivantes :

- De quelles informations disposons-nous ?
- Quels sont les faits ?
- Quelles informations voudrions-nous ? Quelles informations nous manquent ?

Etape 6 : Synthèse du chapeau blanc

Etape 7 : Chapeau vert

Les participants répondent aux questions suivantes :

- Quelles sont les idées sur le sujet ?
- Quelles sont les autres voies possibles ?
- Comment faire autrement ? Quelles sont les alternatives ?
- Y a-t-il plusieurs explications/causes à la problématique ?

Etape 8 : Synthèse du chapeau vert.

Etape 9 : Chapeau noir.

Les participants répondent aux questions suivantes :

- Quels sont les risques ?
- Quels sont les écueils et les obstacles ?
- Qu'est-ce qui pourrait ne pas fonctionner ?
- Quels sont nos manques, nos faiblesses ?
- Qu'est-ce que ce projet peut générer comme effets négatifs ? Dans le pire des cas, qu'est-ce qui pourrait arriver ?

Etape 10 : Synthèse du chapeau noir.

Etape 11 : Chapeau jaune.

SÉLECTIONNER
RECRUTER

ACCUEILLIR
INTÉGRER

MOBILISER

FORMER
DÉVELOPPER DES
COMPÉTENCES

ASSURER LE
BIEN-ÊTRE

ÉVALUER

PLANIFIER
PRÉVOIR

MAISON RH : MOBILISER

DEVENIR UN MANAGER DE RÊVE ?

ZOOM SUR LE RETOUR
D'EXPÉRIENCE DE
MAXIMILIEN GUEIBE





“Gnothi seauton”, “Connais-toi toi-même”... Il y a 24 siècles, un ouvrier gravait ces mots à l’entrée du temple d’Apollon à Delphes. Inutile de préciser que le monde a fondamentalement changé en 2400 ans, et que les mutations de la société ont aujourd’hui pris un rythme exponentiel. Et pourtant, la maxime socratique n’a pas pris une ride et pourrait bien constituer un mantra pour les managers locaux. Se connaître soi-même, identifier ses moteurs et ses valeurs, voilà une étape fondamentale pour pouvoir connaître les membres de son équipe et coordonner les talents en vue d’accomplir au mieux les services aux citoyens.

Devenir un “manager de rêve” ne peut en effet se faire sans une bonne dose d’introspection, et c’est le message que Maximilien Gueibe, Directeur général de la commune de Libramont-Chevigny depuis 2018, est venu partager lors d’une masterclass qui s’est tenue dans le cadre du programme d’accompagnement Start RH. Nous revenons dans cet article sur les enseignements que nous avons pu tirer de cette séance particulièrement inspirante.

Plantons le décor à travers quelques chiffres : 75% des problèmes dans une société sont liés à une mauvaise communication, résultant de différences de perception ; 80% des processus n’existeront plus dans 20 ans et 85% des métiers de 2030 n’existaient pas en 2017. Les pouvoirs locaux n’échappent bien sûr pas à cette réalité et pour faire face aux changements et aux évolutions des métiers, les managers et leurs équipes doivent constamment s’adapter.

Lors de sa prise de fonction comme Directeur général, Maximilien Gueibe a très vite pris conscience de cette réalité. Pourquoi certaines décisions qui semblent insignifiantes au DG revêtent-elles une telle importance pour certains ? Est-ce la manière de fonctionner du DG qui ne serait pas optimale ? Ou est-ce le personnel qui ne voudrait pas s’adapter, changer ? Un questionnaire qui l’a poussé à suivre deux formations, le programme d’accompagnement Start RH du CRF (première édition), ainsi que la formation “Devenez un manager de rêve” de la Chambre du Commerce et de l’Industrie du Luxembourg belge (CCILB). Cette dernière formation lui a permis de développer une compréhension plus fine de sa personnalité de manager au travers de la découverte de ses sources de motivation. Une expérience qu’il a souhaité partager en nous livrant quelques ingrédients essentiels pour composer la recette du manager de rêve :

1. BIEN SE CONNAÎTRE ET IDENTIFIER SES MOTEURS :

La première étape pour le manager est de découvrir la personne qu'il est, comment il réagit dans certaines situations et quelles sont ses valeurs. Se comprendre soi-même, ou comprendre ses besoins, permet en effet de savoir où on veut aller. Sans direction clairement définie, il sera compliqué d'embarquer son équipe avec soi et de la mener à bon port.

2. CONNAÎTRE SES EMPLOYÉS :

Appréhender le profil de la personne, comment elle fonctionne, ce qui l'anime, quelles sont ses valeurs, est essentiel pour recruter la bonne personne à la bonne place, créer une cohérence d'équipe et retirer le meilleur de chacun.

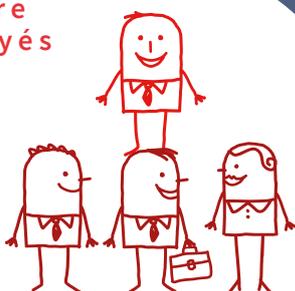
Connaître l'autre permet aussi de mieux le comprendre et de se mettre à sa place, par exemple en situation de stress : comprendre le stress de l'autre pour pouvoir l'apaiser, même si on ne vit pas soi-même ce stress.

3. ADAPTER SON DISCOURS AU PROFIL DE SON INTERLOCUTEUR

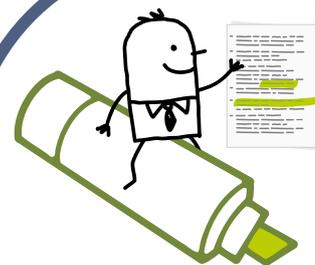
Lorsque l'on comprend l'autre et que l'on se met à sa place, on peut alors se mettre au niveau de la personne à qui l'on veut transmettre un message. Adapter son discours au profil de son interlocuteur est la clé d'une bonne compréhension.

5. Rédiger un courrier à soi-même pour explorer la manière de travailler avec soi

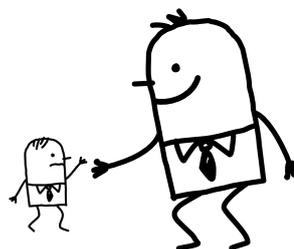
2. Connaître ses employés



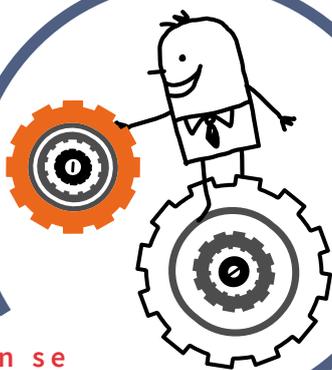
3. Adapter son discours au profil de son interlocuteur



4. Atténuer le lien hiérarchique



1. Bien se connaître et identifier ses moteurs



4. ATTÉNUER LE LIEN HIÉRARCHIQUE

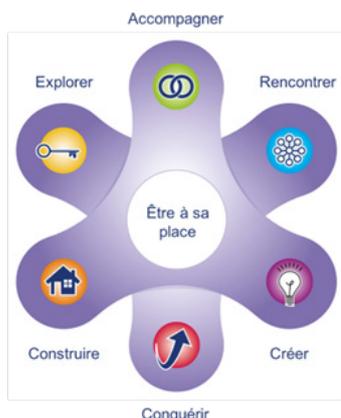
Il s'agit de "casser" les barrières entre le Directeur général et les employés.

Par exemple, lors des entretiens d'évaluation, en demandant à l'agent de s'exprimer pour inverser la tendance, et en repartant de ce que la personne a dit quand un recadrage est nécessaire ; mais également lors de team buildings ou d'activités d'équipe en consacrant par exemple 1 heure, par mois ou tous les 15 jours, à une activité sortant du cadre habituel, comme une marche, du yoga,...).

5. RÉDIGER UN COURRIER À SOI-MÊME POUR EXPLORER LA MANIÈRE DE TRAVAILLER AVEC SOI

Ce courrier a pour but d'identifier ses besoins les plus profonds, de se comprendre soi-même et de se faire comprendre par les autres. En définissant clairement ce qui est important pour lui, le manager peut ainsi définir quelques conseils de base à l'attention de ses collaborateurs, qui seront aussi amenés à préciser quelles sont leurs attentes par rapport à lui.

Pour mettre en sauce ces ingrédients, le manager peut recourir à différents ustensiles, dont les outils permettant de tester sa personnalité, comme le MBTI, l'ennéagramme ou encore la méthode DISC, abordée dans ce magazine à travers l'interview d'Elodie Bancelin (voir page 10). Maximilien Gueibe a partagé plus spécifiquement son expérience liée à la méthode SISEM, qu'il a découverte dans le cadre de la formation "Devenez un manager de rêve".



Le modèle SISEM part du principe que pour réussir et s'épanouir, il est préférable d'aimer ce que l'on fait. L'intérêt est porté sur les sources de la motivation humaine afin d'indiquer à chacun comment faire pour se sentir à sa place et cultiver ses talents.

Selon ce modèle, il existe 6 moteurs de la motivation, qui sont aussi 6 compétences : conquérir, construire, explorer, créer, rencontrer, accompagner. Ces 6 moteurs sont tous présents en permanence chez chaque individu, mais certains sont prédominants et font qui nous sommes. C'est surtout le cas en situation de stress, où les moteurs principaux ressortent encore davantage et font que l'on réagit de telle ou telle manière.

Une fois ce travail réalisé sur soi-même, la méthode peut être élargie aux collaborateurs afin d'identifier leur profil de motivation et d'en déduire les conditions propices à la réalisation de leur potentiel.



MAXIMILIEN GUEIBE

Agé de 31 ans et originaire de la commune de Libramont-Chevigny, Maximilien Gueibe occupe depuis décembre 2018, le poste de Directeur général au sein de sa commune natale.

A la sortie de ses études secondaires, il entame tout d'abord un bachelier en chimie à finalité environnement à la haute école de la ville de Liège. Ayant soif d'apprentissage et ne souhaitant pas entrer dans la vie active, il décide de poursuivre sa scolarité à l'université de Liège avec la réalisation d'un master en sciences et gestion de l'environnement dans l'unité SEED « Société Environnement, Economie et Développement ».

Après son master - durant lequel il a notamment pu appréhender de nombreux concepts de la sociologie - il décide de partir quelques mois à l'étranger afin d'enrichir ses connaissances linguistiques et d'assouvir son souhait de découvrir d'autres cultures. A son retour en Belgique, il intègre rapidement l'administration communale de Libramont-Chevigny en tant qu'employé au service administratif de l'environnement. Fort d'une "rigueur scientifique" contrebalancée par un "questionnement sociologique", ses missions évoluent rapidement au sein de l'administration et il se spécialise notamment en planification d'urgence et police administrative. Trois années de cours du soir en sciences administratives, et 5 ans plus tard, il est désigné, avec fierté, par le Conseil communal en tant que Directeur général de la commune de Libramont-Chevigny.

Passionné d'œnologie, de photographie, de cyclisme et des mots, il s'épanouit aujourd'hui dans un métier qui allie rigueur et ouverture. Force est de constater que le métier de Directeur général - comme tous les autres d'ailleurs - a beaucoup évolué ces dernières années. Notre société également, l'immédiateté en est devenue le moteur et il faut pouvoir s'adapter et appréhender le management d'une nouvelle manière.

TESTÉ POUR VOUS



genially

QU'EST-CE QUE GENIALLY ?

Genially est un outil en ligne qui permet de créer des présentations engageantes et interactives. Ses infographies, images et présentations permettent une navigation facile et non linéaire : contrairement aux diaporamas classiques, la navigation est libre et le déroulement de la présentation n'est pas arrêté à l'ordre des pages.

GENIALLY, UN OUTIL POUR TOUS

Si Genially est parfois présenté comme un super powerpoint au service des formateurs et des enseignants, il peut être utilisé par tout type de public.

Se présentant effectivement comme un Powerpoint ou un Google Slide, sa configuration est très simple. En plus de la mise en page classique (ajout de texte, image), il permet de superposer à un slide classique des boutons cliquables le rendant ainsi davantage interactif.

Ces boutons cliquables permettent d'ouvrir une petite fenêtre « pop up » avec du texte et/ou une image, de rediriger vers un site web, de lire un fichier audio ou une vidéo. Vous créez ainsi facilement des connexions entre vos différents slides et leur contenu.

Ces boutons permettent également de naviguer librement dans le slide, ce qui permet, par exemple, de s'adapter aux retours de son auditoire ou de lui laisser la main sur le déroulement de la présentation.

De plus, de nombreuses fonctionnalités d'édition sont disponibles comme l'ajout de textes, d'icônes, d'illustrations, d'images, de formes, de graphiques et de tableaux.

DEUX EXEMPLES DE PRÉSENTATIONS RÉALISÉES PAR LE CRF :



Sur les 23 juin de la fonction publique locale (journées internationales de la fonction publique).

<https://view.genial.ly/623af76e9856b4001cbbb39f>



Sur les trois modules d'accompagnement proposés par le CRF.

<https://view.genial.ly/623af76e9856b4001cbbb39f>

GENIALLY, UN OUTIL AU SERVICE DE LA GAMIFICATION

L'outil Genially a été conçu pour créer des jeux pédagogiques, une gamification et des parcours d'apprentissage engageants. Les enseignants, formateurs, marketeurs, RH ou tout autre profil souhaitant favoriser l'interaction avec leur public, susciter l'engagement, défier ou fidéliser trouveront une source d'inspiration quasi intarissable dans cet outil.

Celui-ci permet par exemple de réaliser des escape game, des quizz, des jeux sérieux, etc.

DES EXEMPLES DE JEUX À DISPOSITION DES UTILISATEURS :

- Quizz de culture générale (<https://view.genial.ly/5afd71fb0d1e4d408ab3d173/interactive-content-bowling-inspiration>),
- Escape game pour s'entraîner à postuler (<https://view.genial.ly/5e81f15d3fea8d0db0deceb1/game-breakout-your-job-application-an-escape-game-for-professionals>),
- Les infographies interactives du Louvain Learning Lab, <https://uclouvain.be/fr/etudier/lll/infographies-interactives.html>
- Memory,
- Jeu de l'oie,
- etc.

LES PLUS DE GENIALLY POUR LE GRAND PUBLIC :

- Un outil qui permet de créer de l'animation et de l'interactivité dans une slide.
- Un outil qui peut être partagé sous forme de lien par mail ou sur les réseaux sociaux.
- Un outil qui permet d'intégrer votre présentation à un site web sous forme d'HTML5.
- Un outil dans lequel piocher de l'inspiration avec de nombreux modèles à disposition.

ENVIE D'EN DÉCOUVRIR PLUS SUR LA GAMIFICATION ? RETROUVEZ NOTRE LU POUR VOUS SUR LE SUJET EN PAGE 46.



LU POUR VOUS

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES DES MANAGERS DE DEMAIN?

L'avenir appartient à ceux en capacité de développer et de donner du relief à leurs compétences techniques actuelles à travers leurs soft skills qui boosteront leurs compétences dures.

Quelles sont les compétences des leaders de demain ? C'est à cette question que Fabrice Mauléon, Julien Bouret et Jérôme Hoarau répondent dans cet ouvrage consacré aux soft skills, ces compétences comportementales qui feront de nous des acteurs de notre changement. À partir d'une analyse du marché du travail en pleine mutation, du déclin annoncé des travailleurs du savoir, d'une identification des métiers disparaissant, de la différence entre compétences techniques (hard skills) et compétences comportementales (soft skills), de l'allongement de la vie professionnelle et des cycles d'apprentissage, les auteurs épinglent les soft skills comme les compétences de demain !

LES ENJEUX LIÉS À LA MUTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Au regard des mutations du marché du travail, les auteurs attirent l'attention sur deux enjeux forts. D'une part, pour ceux qui occupent des fonctions de "travailleurs du savoir", l'enjeu sera de renforcer leur profil et de devenir acteur du développement de leurs compétences, et ce en veillant à développer des compétences moins techniques.

D'autre part, les managers/leaders devront intégrer les évolutions du marché du recrutement et faire en sorte de prendre en compte la diversité des talents et le partage de valeurs communes dès leurs recrutements.

Un enjeu de taille pour les organisations, car intégrer une démarche soft skill revient à intégrer des compétences qui permettent de mieux gérer les relations humaines, de mieux appréhender l'environnement et d'intégrer le bien-être des salariés. Trois besoins fondamentaux du 21^e siècle !

4 SOFT SKILLS ESSENTIELLES

Mais qu'est-ce qu'une soft skill exactement ? Une série de caractéristiques se démarquent :

- Un ensemble d'aptitudes,
- Permettant une meilleure performance,
- Utilisable de manière transversale,
- En contribuant au développement durable de l'individu.

4 soft skills sont essentielles du point de vue des auteurs :

- La conscience,
- L'esprit d'entreprendre,
- La confiance,
- La synergie.

Un livre outil dans lequel, outre une profonde réflexion sur le marché du travail, on retrouve également des exercices pour s'entraîner, développer et s'approprier certaines soft skills utiles dans nos situations professionnelles.



Julien Bouret, Fabrice Mauléon, Jérôme Hoarau. 2014. *Le réflexe Soft Skills : Les compétences des leaders de demain*

LU POUR VOUS

LA BOÎTE À OUTILS DE LA GAMIFICATION



Avez-vous déjà utilisé l'application Waze pour trouver votre chemin et vous guider ? Cette application bien connue de la plupart d'entre nous, et utilisée par beaucoup, ne doit pas son succès au hasard, mais à un subtil dosage de gamification intégrant partage et coopération ! Gamification... voilà un terme qui paraît un peu barbare mais qui est susceptible d'inspirer autant les formateurs que les managers car il aborde la question de l'engagement (de la motivation) et en décode certains leviers.

LA GAMIFICATION, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Le terme de gamification est attribué à Nick Pelling en 2002 et est popularisé par l'application Four Square en 2009. C'est une méthode d'engagement centrée sur l'humain, adaptée et adaptable à tous types de sujets et tous types d'utilisateurs.

Mettre en place une stratégie de gamification, c'est mieux comprendre son public, mieux intégrer les leviers d'engagement qui le mobiliseront pour finalement saisir les contours de ses objectifs.

À QUI CELA S'ADRESSE-T-IL ?

Si l'on croit à tort que cela s'adresse uniquement aux formateurs et concepteurs de jeux vidéo, les apports vont au-delà et c'est une source d'inspiration très intéressante pour les marketeurs, communicants, managers, chefs de projet, etc.

LES LEVIERS D'ENGAGEMENT ET DE MOTIVATION

S'il n'est pas possible d'expliquer les 9 leviers d'engagement exposés dans le livre, nous pouvons néanmoins les épingler :

- Influence sociale ;
- Compétence et maîtrise ;
- Sens ;
- Possession ;
- Pénurie et rareté ;
- Immersion ;
- Créativité et autonomie ;
- Curiosité et caractère aléatoire ;
- Aversion à la perte.

Vous souhaitez que l'on développe l'un de ces points ? Faites-le nous savoir en répondant ici : <https://forms.gle/bsMn89EkyaWuvAT56>

LE LIVRE EN UN MOT



Livre facile à lire auquel les auteurs ont adjoint une véritable boîte à outils avec des templates pour structurer la réflexion et un jeu de cartes pour introduire de la gamification partout ! Une communauté de pratique accessible sur demande : <https://fidbak.io/communaute-fidbak/>

Découvrez-en plus lors des meetups de cette communauté : https://www.meetup.com/fr-FR/Gamification-lille/?_locale=fr-FR

ÉCOUTÉ POUR VOUS

OUTILS DU MANAGER



À partir du constat selon lequel « Le management, ce n'est pas une question de talent, mais de méthode », Cédric Watine propose depuis 2007 le podcast Outils du Manager, #ODM pour les intimes, le podcast français le plus écouté sur le management.

Plus de 300 épisodes avec au menu des thématiques managériales très diverses et des formats variés : interviews, vulgarisation, etc.

Épinglons par exemple les quelques podcasts suivants pour illustrer la variété des thèmes abordés :

- Entreprise libérée,
- Gagner du temps en réunion,
- Les lois du management,
- Les 7 commandements du management digital (épisode 295),
- Bon en Communication : Pourquoi et Comment ?
- Recruter est l'acte de management le plus important,
- Quelles sont mes valeurs ?
- Performer dans une bureaucratie,
- Développer son leadership quand on est une femme,
- Etc.

LES 7 COMMANDEMENTS DU MANAGEMENT DIGITAL

Étant donné la prévalence de la question du management à distance dans les pouvoirs locaux, nous avons choisi d'écouter pour vous le podcast "les 7 commandements du management digital"; un podcast sous forme d'interview de l'auteur de l'ouvrage "Les 7 commandements du manager pour des équipes efficaces, engagées et alignées... même à distance" de Vincent Mendes.

Au cours de cet échange d'une heure, Vincent Mendes expose les 7 lois identifiées dans son ouvrage ; les trois premières lois portant sur le digital, les lois 4 à 6 portant sur des lois managériales et la dernière évoquant le concept d'anti-fragilité.

Loi 1 : Ne multipliez pas les canaux de communication, restez concentré.e.

Loi 2 : Gardez le lien humain et restez authentique.

Loi 3 : Les rituels pour nourrir les besoins en réunion de l'organisation et le deep work le reste du temps.

Loi 4 : L'art de la confiance : arrêtez d'avoir peur et de sur-contrôler.

Loi 5 : Les OKR (Objectives Key Results) pour partager un objectif commun pour l'ensemble et nourrir l'alignement d'une équipe.

Loi 6 : La force des valeurs et de la mission : fédérez par le sens... des facteurs clés pour le recrutement, la rétention des talents et l'efficacité.

Loi 7 : Soyez anti-fragile. Ce concept proposé par Nassim Nicholas Taleb dans son ouvrage "Antifragile : Les bienfaits du désordre" est expliqué par Vincent Mendes sous la forme de la métaphore suivante : la fragilité repose sur l'image suivante ; on frappe quelque chose et ça se casse. À l'inverse, avec l'anti-fragilité, on frappe quelque chose et ça grandit au lieu de casser !

Toujours à l'affût des tendances et des évolutions dans le métier de manager, "Outils du Manager" a pour objectif de délivrer aux managers des outils simples et pragmatiques à appliquer au quotidien. Un podcast à avoir dans sa liste d'écoute...



<https://managertools.libsyn.com/>

VU POUR VOUS

ADAPTER LES ORGANISATIONS AUX TÂCHES DU XXI^{ÈME} SIÈCLE, C'EST APPLIQUER LES LEVIERS DE MOTIVATION INTRINSÈQUE...



Ce Ted talk, qui figure parmi l'un des plus visionnés avec ses 10 millions de vues, aborde deux questions : comment les organisations font-elles pour motiver les personnes ? Et comment les organisations utilisent-elles leurs ressources humaines ?

Au détour de beaucoup d'humour et d'autodérision, la réponse donnée par Daniel Pink, qui a étudié la motivation humaine pendant des années, est la suivante : les organisations fonctionnent pour la plupart à partir de la motivation extrinsèque, de la récompense... une approche qui fonctionnait pour beaucoup de tâches du 20^e siècle mais qui, au 21^e siècle, montre ses limites.

En effet, cette approche mécaniste, de récompense-punition, ne fonctionne plus !

C'est en tout cas ce que nous montrent les recherches scientifiques et les expériences qui ont été menées par Dan Ariely sur des étudiants du MIT. Cette recherche montre que la motivation extrinsèque et la récompense ne fonctionnent que pour des tâches mécaniques et répétitives ; dans ce cas, plus la récompense est grande, plus la performance est grande.

Toutefois, une fois que la tâche implique des talents ou des compétences cognitives - fussent-elles rudimentaires - la récompense conduit à une moindre performance.

Dès lors, Daniel Pink propose de revoir l'approche qui est utilisée par les organisations pour les rendre adaptées aux tâches du 21^e siècle.

Pour lui, le fonctionnement des organisations doit être revu au travers de la motivation intrinsèque, c'est-à-dire qu'il faut faire en sorte d'initier une approche basée sur l'envie de faire des choses parce qu'elles ont un impact, parce qu'on les aime et parce qu'elles sont importantes.

Trois éléments constituent le socle de ce nouveau fonctionnement :

- L'autonomie (le désir de diriger notre propre vie).
- La maîtrise (l'aspiration de se surpasser sur quelque chose qui compte).
- La pertinence (l'envie de faire ce que nous faisons).

Ce sont là les trois briques d'un système de fonctionnement entièrement nouveau...

Au travers de l'examen des méandres de la motivation, gardons donc à l'esprit que les récompenses traditionnelles ne sont pas toujours aussi efficaces que l'on croit.

Envie d'en savoir plus sur la motivation intrinsèque et extrinsèque ? Retrouvez toutes les explications dans le CRF INFO n°4 : https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-4_version-4/page/22-23

Retrouvez également un lu pour vous sur un ouvrage de Daniel Pink intitulé "La vérité sur ce qui nous motive" dans le CRF INFO n°8 : https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-8_version-finale/page/36-37

LES ACTIONS DU CRF



CRF ACCOMPAGNEMENT

**RENFORCEZ VOTRE
GESTION EN RESSOURCES
HUMAINES**

L'accompagnement adapté à vos besoins !

Le CRF propose un ambitieux programme d'accompagnement destiné à répondre aux attentes des directeurs généraux et directeurs des ressources humaines et qui a pour objectif de permettre aux DG et DRH wallons de mener, en toute sérénité, leurs projets en ressources humaines, avec le CRF comme soutien indéfectible à leurs côtés.

● Start RH

Découvrez les spécificités de la fonction publique locale & développez vos compétences managériales

Vous êtes (nouveaux) DG/DRH (ou responsables RH)? Découvrez le contexte légal de la fonction publique locale (statuts, autonomie locale, principes généraux et système d'évolution de carrière, etc.) et développez vos compétences managériales ainsi que vos soft skills.

● E-CO3

Pilotez votre stratégie en ressources humaines

Que vos objectifs soient d'établir des descriptions de fonction, des fiches de poste, recruter, évaluer, lutter contre l'absentéisme et le turnover, motiver, identifier les compétences à mobiliser, planifier, prévoir, piloter un plan stratégique en RH,... le programme e-CO³ peut répondre à vos besoins.

● COACHINGS

Mettez en oeuvre vos priorités en ressources humaines

Approfondissez vos compétences dans des domaines spécifiques en choisissant à la carte parmi nos coachings gratuits donnés par des experts en ressources humaines des pouvoirs publics locaux.

Contactez-nous :

crf.wallonie.be

evenements.crf.wallonie.be

CRF
Conseil régional de la Formation



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