

TRIMESTRIEL | NOV - DEC - JAN 2016 - N°1 | PARUTION NOV 2015

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



DOSSIER : LA PERFORMANCE DANS LES ADMINISTRATIONS

ENTRETIEN

Rencontre avec Guy Le Boterf
qui décrypte ce qu'est un
professionnel compétent.

VALIDATION DES COMPÉTENCES

Un menuisier de la Commune de
Soignies nous parle de sa valida-
tion des compétences.

PLAN DE FORMATION

À la découverte d'un outil
pratique pour réaliser les plans
de formation.



Un **NOUVEL** outil pragmatique et gratuit au centre
des processus des ressources humaines !

**Un répertoire des descriptions de fonction des
métiers de la fonction publique locale et provinciale.**

**Des descriptions de fonction types adaptées à vos
réalités de terrain et la grandeur de votre structure.**

**Des questionnaires de recrutement et d'évaluation en
lien avec les descriptions de fonction.**

Les descriptions de fonction au coeur des processus RH !



www.crf.wallonie.be



DOSSIER
MESURER LA PERFORMANCE
DANS LES ADMINISTRATIONS
(P. 12)



IN SITU
COMMENT CONCEVOIR
UN PLAN DE FORMATION ?
(P. 31)



À LA LOUPE
FAIRE DU MINDMAPPING,
QUOI DE PLUS FACILE ? (P. 34)

SOMMAIRE

08 ENTRETIEN

Le point de vue de notre expert.

Guy Le Boterf : agir et coopérer, deux exigences du professionnalisme.

12 DOSSIER

Une thématique approfondie.

- 14 Performance, efficacité, professionnalisme, compétences : retour sur quelques notions.
- 18 La performance : du point de vue du management.
- 22 La performance des équipes.
- 24 Valeurs et reconnaissance : accélérateurs de performance.

26 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain.

26 REPORTAGE

Valider et valoriser ses compétences.

30 DESCRIPTION DE FONCTION

La fonction de menuisier.

32 FICHE PRATIQUE

Comment concevoir un plan de formation ?

36 À LA LOUPE

Les petits plus épinglés pour vous.

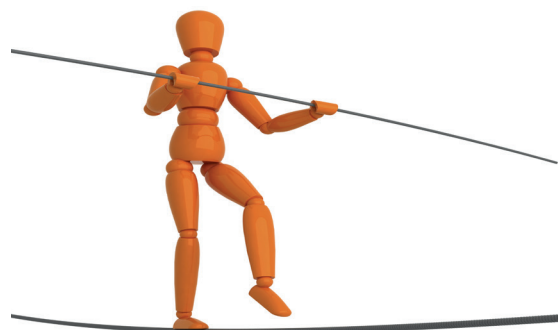
36 LU POUR VOUS

Faire du mindmapping, quoi de plus facile ?

38 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 1

*Une version électronique de ce magazine
est disponible sur le site Internet du CRF.*



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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

COMITÉ DE RÉDACTION

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

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Arlette NGORAN, Lucie SAUVEUR,
Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Daniel GOREZ, ouvrier qualifié à la Commune de Soignies.
Emmanuel JAUQUET, Attaché au CRF.
Guy LE BOTERF, Directeur de Le Boterf Conseil (France) et
professeur associé à l'Université de Sherbrooke (Canada).
Olivier MAILLET, Directeur adjoint à la Commune de Soignies.

GRAPHISME

Julie WIDART.

IMPRESSION

IMPACT SYSTEM - www.impact-system.be

CONTACT

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

BIENVENUE !

Fêtant récemment les vingt ans du CRF, je soulignais lors de cet événement que l'objectif du CRF a toujours été, d'une part, de favoriser les partenariats en respectant les procédures et les manières de fonctionner de chacun et, d'autre part, d'aider les pouvoirs locaux et provinciaux en leur offrant des outils concrets et pratiques pour leur gestion quotidienne dans les domaines de la formation et des compétences (par exemple Focus Carrière, Focus Formation, 180° ou plus récemment Scillus). Compas (acronyme de compétences et partenariats) est toute une philosophie qui symbolise cet objectif et se décline en activités diverses et variées. Elle se voit aujourd'hui complétée par une volonté de communiquer de manière plus dynamique dans une version 2.0 vers nos deux publics cibles que sont les pouvoirs locaux et provinciaux et nos partenaires dans le monde de la formation et l'enseignement. Une volonté que le CRF concrétise à travers la publication du CRF Compas Info Magazine; un magazine trimestriel qui se veut une source d'information pratique (et parfois décalée) pour le secteur. Un véritable relais d'information au service de la compétence.

Ce premier magazine se focalise sur une notion dont on entend souvent parler : la performance... notion dans l'air du temps, cette performance s'applique tout à la fois aux individus, aux organisations ou encore aux équipes. Toutefois, se pose la question de savoir comment le secteur public peut s'appropriier ces modes de fonctionnement – davantage adaptés au secteur privé – au regard du contexte et de la structure de nos administrations, ce à quoi nous tentons d'apporter certaines réponses concrètes. Sans avoir pour ambition ni prétention d'apporter LA solution.

Paru pour cette première fois sous format papier, vous trouverez à l'avenir ce magazine sur notre site Internet. Vous y découvrirez une nouvelle rubrique, intitulée CRF Information, dédiée aux compétences et aux partenariats. Nous vous donnons d'ores et déjà rendez-vous au salon des mandataires pour découvrir le deuxième numéro de ce magazine.



PIERRE PETIT

DIRECTEUR - CONSEILLER
À LA FORMATION (CRF)

Compas se voit aujourd'hui complété par une volonté de communiquer de manière plus dynamique dans une version 2.0 vers les pouvoirs locaux et provinciaux et nos partenaires de la formation et de l'enseignement.

BRÈVES

64% des travailleurs belges stressés !



Au niveau belge, une étude Securex a montré que certains groupes sont plus exposés au stress. À savoir : les travailleurs moins qualifiés (diplôme secondaire ou inférieur) qui souffrent davantage de problèmes liés au stress professionnel que les diplômés de l'enseignement supérieur; les cadres qui y sont bien moins confrontés que les ouvriers et travailleurs; les travailleurs n'exerçant aucune fonction dirigeante qui sont plus tendus que les supérieurs eux-mêmes.

Les différences selon les deux groupes de qualification et selon le caractère dirigeant de la fonction s'expliquent principalement par le degré d'autonomie dont les travailleurs bénéficient dans l'exercice de leurs tâches.

Cette autonomie recouvre notamment le droit de parole, la flexibilité et la transparence quant au contexte et à l'organisation. Ce stress au travail peut même se transformer en burn-out pour 9,2% des travailleurs belges, ce qui représente un coût important pour l'organisation, participant par exemple à hauteur de 19% des coûts d'absentéisme.

Source : Enquête Securex « Stress & Burn-out. Menace pour les travailleurs... et les employeurs » à retrouver en détails sur www.securex.be

La planification des formations

Selon une étude réalisée par le CRF sur la formation et l'adoption de plans de formation :

80,3%

des pouvoirs locaux ne disposeraient pas actuellement d'un plan de formation.

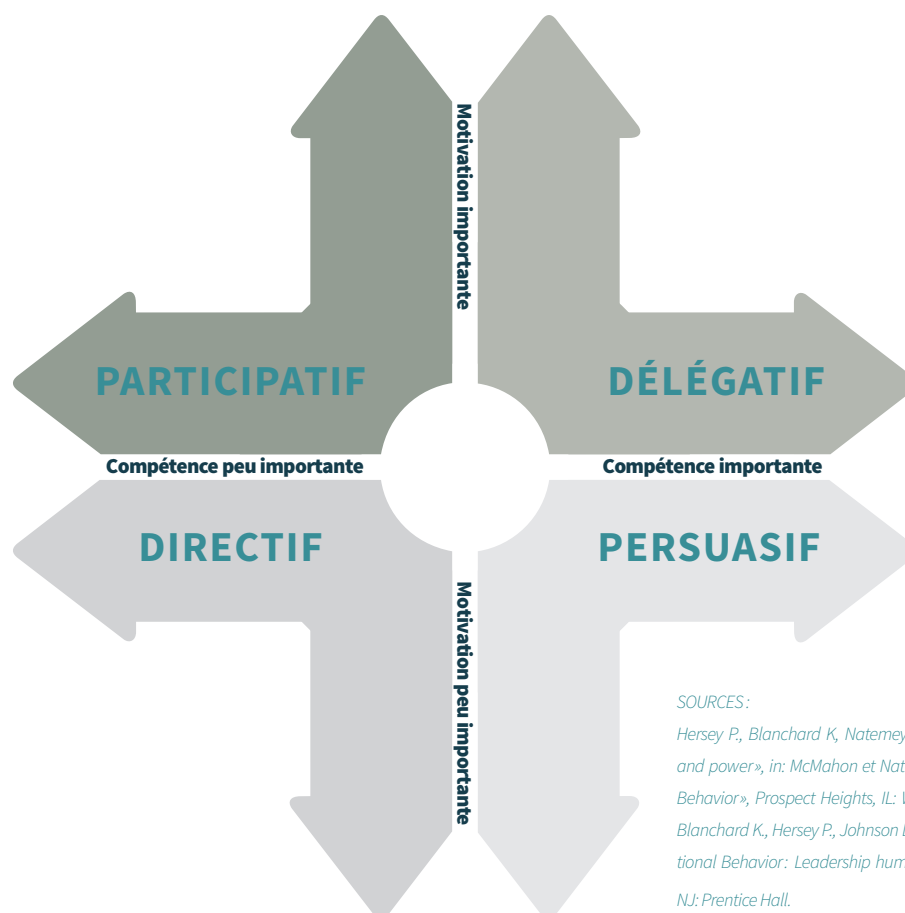
88,6%

des pouvoirs locaux de moins de 10.000 habitants ne disposent pas de cet outil de gestion des ressources humaines.

Focus : redécouvrez les quatre dimensions du leadership

Le leadership a fait l'objet de nombreuses théories dont celle d'Hersey et Blanchard qui reste une référence. Très vite, ils ont proposé de différencier quatre dimensions du leadership qui doivent s'adapter en fonction des compétences des collaborateurs et de la motivation de ces derniers :

- Les **leaders directifs** visent à structurer leurs équipes en donnant des objectifs précis et en identifiant les moyens pour atteindre ces objectifs. Les leaders planifient et gardent le contrôle sur tous les projets.
- Les **leaders persuasifs** expliquent aux membres de leurs équipes l'intérêt des projets qui sont réalisés afin de les motiver. Ils mobilisent et fédèrent leurs équipes autour d'un objectif commun et contrôlent les résultats.
- Les **leaders participatifs** laissent les collaborateurs prendre part à certaines décisions. Ils laissent un certain degré d'autonomie en raison de la motivation et de la compétence de ses collaborateurs.
- Les **leaders délégatifs** responsabilisent les membres de leurs équipes et les impliquent. Ils restent en retrait pour laisser place aux initiatives de chacun.



SOURCES :

Hersey P., Blanchard K., Natemeyer E., 2001, « Situational leadership and power », in: McMahon et Natemeyer, « Classics of Organizational Behavior », Prospect Heights, IL: Waveland Press, 3rd ed., pp321-329
Blanchard K., Hersey P., Johnson D., 2007 « Management of Organizational Behavior: Leadership human resources », Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Au-delà de ces 4 dimensions, les auteurs insistent sur le fait qu'un « bon » leader est un leader qui adapte son style de leadership à la situation (et à la maturité du groupe dont il est le leader, on parle d'ailleurs de leadership situationnel). Qu'il soit directif ou participatif, il n'y a pas de « bon » style de management, seulement une situation plus adaptée qu'une autre dans le but de développer l'autonomie des collaborateurs. Chaque leader adaptera également son management selon sa propre personnalité, c'est ce à quoi renvoie le concept à la mode de leaders transformationnels, des leaders qui ont beaucoup de charisme, sont inspirants pour le groupe et créent une relation de confiance mutuelle. Songez à vos collaborateurs... quel est le style qui leur conviendrait le mieux ? Et vous, dans quelle situation adoptez-vous un style de leadership plutôt qu'un autre ?

GUY LE BOTERF

AGIR ET COOPÉRER : deux exigences du professionnalisme

À l'occasion du 20^{ème} anniversaire du Conseil régional de la Formation, le professeur Guy Le Boterf, expert de la gestion des compétences, nous a proposé un nouveau scénario en la matière. Le CRF fait le point avec ce spécialiste.

CRF : La gestion des compétences et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sont maintenant sur toutes les lèvres. Pourquoi, selon vous, cet intérêt nouveau pour ce concept ?

GUY LE BOTERF : En fait, l'intérêt n'est pas nouveau. Dès le courant des années 1970/80 j'ai conseillé des entreprises et des organisations qui souhaitaient s'engager dans la mise en place d'un tel dispositif. La encore le contexte économique a été déterminant. Dans un environnement dont la complexité et la "turbulence" s'accroissait considérablement, il est apparu qu'il fallait mieux anticiper et prévenir des évolutions que d'avoir à subir sur le coup leurs conséquences. Comment anticiper l'évolution des emplois et des compétences pour mieux préparer le personnel à s'y adapter et pour maintenir son employabilité ? Cette question est de plus en plus d'actualité.

CRF : Dans votre ouvrage "Construire les compétences individuelles et collectives"² vous mentionnez que le concept de compétence doit être en accord avec les contextes et les situations de travail. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

GUY LE BOTERF : Les entreprises sont de plus en plus dans un état d'instabilité permanente. L'époque est terminée où une personne pouvait espérer occuper le même poste de travail durant toute sa vie professionnelle ou du moins pendant une grande partie de celle-ci. Il devient nécessaire, au sein même d'une entreprise, de raisonner en termes d'employabilité et non plus seulement d'emplois. Ce qui devient déterminant c'est non pas uniquement les compétences d'une personne à l'instant t mais sa capacité et les conditions à réunir pour qu'elle puisse les faire évoluer et en construire de nouvelles.

Guy Le Boterf est Directeur de Le Boterf Conseil (France) et professeur associé à l'Université de Sherbrooke (Canada). Expert internationalement reconnu, il aide les entreprises et les organisations à mettre en place ou à améliorer leurs dispositifs de gestion des compétences et de professionnalisation. Il est le créateur de l'approche compétence en termes de "savoir agir et interagir en situation". Dernier article paru : "Pas de compétence individuelle sans compétence collective", in "Personnel, revue de l'ANDRH, Paris, juin 2015. Web : www.guyleboterf-conseil.com





« Ce qui devient déterminant ce n'est plus uniquement les compétences d'une personne à l'instant T mais sa capacité et les conditions à réunir pour qu'elle puisse les faire évoluer et en construire de nouvelles »

CRF : Quelles sont les conditions à réunir dans une organisation pour que les personnes qui y travaillent agissent avec compétence ?

GUY LE BOTERF : Vous soulevez là une question essentielle et d'actualité. Je constate malheureusement dans de nombreux cas la déficience du management à créer un environnement motivant. Je suis persuadé que la performance d'une entreprise ou d'une organisation dépend pour une large part du plaisir que les personnes ont à y travailler. Plusieurs conditions peuvent être réunies : donner du sens au travail à réaliser et aux objectifs à atteindre, reconnaître et valoriser les contributions, les progrès et les bonnes initiatives, respecter les collaborateurs, ne pas diviser les personnes les unes contre les autres, encourager la convivialité et la solidarité, organiser le travail en fonction des talents et des vulnérabilités, faire des retours constructifs sur le travail effectué, organiser la concertation non seulement sur la qualité de vie au travail mais sur la qualité du travail, veiller à l'équité, reconnaître le droit à l'erreur tout en exigeant la communication immédiate de celle-ci...

CRF : Pensez-vous qu'il y ait une manière d'envisager les compétences qui soit propre à la génération Z dont parlait Pierre Petit lors du 20^{ème} anniversaire de CRF?

GUY LE BOTERF : L'intervention de Pierre Petit a été très importante. Cette génération demande du sens au travail, ne supporte pas la hiérarchie fondée sur le seul statut hiérarchique, est avide d'initiatives et de coopération, cherche à évoluer et à effectuer des parcours professionnels, a le goût du travail en réseau, maîtrise les outils numériques et digitaux, demande à être reconnue... Ce qu'il faut faire évoluer c'est la façon de manager et d'organiser le travail pour qu'ils puissent prendre des initiatives, apporter tout leur potentiel et coopérer. Bref, non seulement leur demander d'exécuter mais leur donner la possibilité d'agir et de progresser.

CRF : Dans vos ouvrages³, vous mentionnez que la coopération ne se développe pas spontanément dans une organisation, qu'elle est toujours à construire. Pour vous, quelles sont les conditions que les dirigeants doivent réunir pour favoriser cette coopération?

LIRE LA SUITE >

GUY LE BOTERF : Les relations de coopération dans une organisation sont toujours fragiles et doivent sans cesse être maintenues et renforcées. Par ailleurs, on ne peut pas, et heureusement(!), forcer les personnes à coopérer. Ce que peut faire le management est de réunir les conditions pour maximiser la probabilité que les personnes coopèrent entre elles de façon efficace et au bon moment. C'est pour cela que j'ai créé le "modèle" qui consiste à identifier et réunir les conditions pour non seulement développer le "savoir coopérer" (former à la coopération, faire acquérir des langages commun, faire des retours d'expérience sur la coopération,...) mais aussi pour "pouvoir coopérer" (organisation de la délégation de responsabilité, mise en évidence des exigences de coopération dans les fiches de postes ou d'emploi, mise en place d'indicateurs de performances collectives, mise en place d'un dispositif d'information facilitant la communication pour coopérer, organisation de plateformes collaboratives...) et pour "vouloir coopérer" (explicitation de la "valeur ajoutée" de la coopération, reconnaissance des progrès en coopération, facilitation des relations de solidarité et de convivialité, introduction des objectifs de coopération dans les entretiens professionnels annuels...).

CRF : Vous êtes intervenu, dans le cadre du vingtième anniversaire du CRF, en nous proposant un "nouveau scénario" de gestion des compétences. Pourriez-vous en quelques mots expliquer à nos lecteurs qui n'ont pas assisté à cette conférence de quoi il s'agit?

GUY LE BOTERF : Difficile «en quelques mots»! Mais je peux indiquer le fil directeur de mon approche. Le message que j'ai voulu faire passer est le suivant : ce qu'exigent de plus en plus les clients, les patients, les usagers, les citoyens c'est de pouvoir compter sur des professionnels compétents en qui ils peuvent avoir confiance.

La question à traiter est donc : qu'est-ce qu'un professionnel compétent? Je réponds à cette question en constatant qu'un tel professionnel n'est pas celui qui seulement possède des compétences mais qui sait agir avec compétence dans des situations professionnelles qu'il doit traiter, dans lesquelles il doit intervenir.

J'ai pour cette raison développé une approche qui fait la différence entre "avoir des compétences" et "être compétent". Une personne peut avoir beaucoup de compétences et n'être pas compétente. En d'autres termes, elle peut posséder une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être et n'être pas compétente ⁴.

C'est pour cela que j'ai mis au point une méthodologie faisant la différence entre le "savoir agir en situation", c'est-à-dire les "pratiques professionnelles", et les "ressources" (savoirs savoir-faire, savoir être) qu'il faut mobiliser dans ce savoir agir. Je ne peux entrer ici dans le détail de cette méthodologie ⁵ mais elle entraîne la nécessité de changer de façon de raisonner : ne plus raisonner en termes de listes de compétences mais en explicitant le processus que doit mettre en œuvre un professionnel pour agir avec compétence dans les situations professionnelles où il doit intervenir.. Les questions suivantes pourront alors être traitées : comment former les personnes pour qu'elles soient capables de mettre en œuvre ce processus? Comment réunir les conditions dans une organisation (entreprise, pouvoir local, administration, hôpital, administration publique...) pour que ce processus puisse effectivement être mis en œuvre? Comment évaluer la bonne réalisation de ce processus? Pour répondre à la demande croissante de confiance, il ne faut pas raisonner seulement en termes de liste de compétences mais en termes de professionnalisme. Et cela va plus loin que l'établissement de listes de compétences.

« La performance d'une entreprise ou d'une organisation dépend pour une large part du plaisir que les personnes ont à y travailler »

CRF : Que peuvent faire les pouvoirs locaux pour stimuler le professionnalisme ?

GUY LE BOTERF : Pour les pouvoirs locaux tout comme pour d'autres organisations, je conseille d'élaborer et de mettre en place ce que j'appelle "un schéma directeur de développement et de mise en œuvre du professionnalisme". D'après ma méthodologie, il s'agit d'un ensemble cohérents de décisions à moyen terme à prendre sur un ensemble de composants de l'organisation (recrutement, formation, mobilité, organisation du travail, évaluation, management...) pour maximiser les chances que les membres du personnel agissent et coopèrent comme des professionnels compétents. C'est à chaque organisation, avec son contexte spécifique et ses contraintes particulières, de construire "sur mesure" son propre schéma directeur.

(2) Guy le Boterf : "Construire les compétences individuelles et collectives", 7ème édition augmentée, Paris, éditions Eyrolles, 2015.

(3) "Construire les compétences individuelles et collectives" (7ème édition 2015) et "Travailler en réseau et en partenariat", 3ème édition 2013, Editions Eyrolles, Paris.

(4) Guy Le Boterf : "Repenser la compétence", 3ème édition 2010 éditions Eyrolles.

(5) Méthodologie labellisée sous la marque ©Le Boterf Conseil.



QU'EST-CE QUE LA GEN Z ?

La génération Z désigne les moins de 20 ans qui sont nés aux alentours de 1995 et qui vont bientôt faire leur apparition dans le monde du travail. Cette génération se caractérise par son exigence et le fait qu'elle est connectée en permanence. Elle est aussi marquée par l'auto apprentissage.

Les z sont débrouillards, pragmatiques et se construisent eux-mêmes. En plus de l'équilibre entre vie professionnelle et privée, ils cherchent à s'épanouir et s'amuser dans leur travail.

DOSSIER

QUELLE PERFORMANCE RÉALISTE ET RÉALISABLE DANS NOS ADMINISTRATIONS ?

À découvrir dans ce dossier :

- 14 ARTICLE 1 : Performance, efficacité, professionnalisme, compétences : retour sur quelques notions.
- 18 ARTICLE 2 : La performance : du point de vue du management.
- 22 ARTICLE 3 : La performance des équipes.
- 24 ARTICLE 4 : Reconnaissance et valeurs : accélérateurs de la performance.

Vous souhaitez vous entourer de collègues et collaborateurs compétents ? Vous souhaitez que vos administrations soient les plus performantes et efficaces possibles et rendent un service de qualité au public ? Vous voulez accroître la performance de vos agents ? Autant de projets ambitieux, mais comment les mener à bien ? Ce dossier défriche pour vous les approches possibles pour réaliser ces projets et vous propose des outils pratiques et des sources d'inspiration provenant notamment de la pratique sportive. Il s'articule autour de quatre parties qui forment les angles d'entrée possible de la performance et revient sur la définition de la performance. Il revient sur la définition de la performance, sur ce que celle-ci veut dire pour les managers, au niveau collectif et individuel ainsi que sur le ciment de cet ensemble. Nous avons nommé les valeurs, supports et vecteurs de cette performance.



A person with dark hair, seen from the back, wearing a white shirt. They are looking at a large, complex network diagram or map with many white lines and nodes on a dark background. The text 'PERFORMANCE, EFFICACITÉ, PROFESSIONNALISME, COMPÉTENCES' is overlaid in large, dark blue, sans-serif capital letters.

PERFORMANCE, EFFICACITÉ, PROFESSIONNALISME, COMPÉTENCES

RETOUR SUR QUELQUES NOTIONS

Quand on parle de performance au travail, on pense à une organisation rationnelle du travail visant la productivité et les résultats... une vision bien économique somme toute et par ailleurs réductrice. Bien loin de cette vision mécaniste des organisations éloignée de l'humain, les approches en termes de ressources humaines replacent l'individu au centre de la démarche et conçoivent la performance comme un processus de gestion permettant de favoriser une meilleure planification des ressources, certes, mais envisageant également un système motivant pour l'humain. Dans ce cadre, la performance au travail serait le résultat d'un subtil équilibre entre compétence et efficacité. C'est sur ces définitions et cette équation que repose notre article dont la focale est principalement théorique.

Avant d'aborder la question de la performance au travail, précisons la notion de travail et ses composantes. Lorsque l'on définit le travail, il est nécessaire d'envisager trois composantes de ce travail :

- Le travail subjectif renvoie aux individus qui réalisent concrètement le travail ; sans agent, le travail ne peut être effectué.

- Le travail objectif conduit à créer un objet, un bien ou un service.
- Le travail collectif est qualifié de la sorte puisqu'on ne travaille jamais véritablement seul.

Maintenant que ces éléments sont définis, envisageons la notion de performance dans le cadre de ce travail.



DEUX THÉORIES INTÉRESSANTES DE LA PERFORMANCE

LA LOI D'ILLICH : selon le penseur autrichien Ivan Illich, le temps de concentration optimal est de 45 minutes, au-delà la productivité diminue. Après une courte pause, démarre un nouveau cycle de productivité. Cette loi est couramment invoquée pour suggérer une durée limitée d'une heure pour les réunions d'équipe et pour démythifier le rendement à 100%.

LA LOI DE PARETO : cette loi, aussi connue sous le nom de règle des 80/20, montre que 80% des effets sont le produit de 20% des causes. Sur ce principe, si l'efficacité attendue est de l'ordre de 80%, il faudrait y affecter 20 % des ressources. S'il s'agit d'assurer l'efficacité maximale, ce sont par contre 100% des ressources nécessaires qui doivent être affectées. Une hiérarchisation reposant sur le partage efficacité et efficacité permet une meilleure allocation des ressources.

- La première est constituée de composants spécifiques à un travail particulier ;
- La seconde inclut des comportements qui sont non spécifiques à un travail et qui relèvent plutôt de l'auto-développement, de la contribution au travail en équipe, du soutien aux normes organisationnelles, de la persévérance face aux difficultés, etc.

L'ÉQUATION PERFORMANCE = EFFICACITÉ + COMPÉTENCES

EFFICACITÉ

La performance au travail se traduit par l'efficacité. Mais qu'est-ce qu'être efficace ?

L'efficacité doit être distinguée de la productivité. Pour bien comprendre, une personne peut être très productive, travailler pendant de longues heures et résoudre de nombreux points mais elle peut aussi se perdre régulièrement dans des détails et passer beaucoup de temps à résoudre des problèmes mineurs.

Une personne efficace trouvera un moyen optimal pour arriver au résultat désiré. Elle se concentrera sur les tâches les plus importantes et déléguera toutes actions mineures. C'est donc la mise en application de la loi de Pareto (voir encadré).

La productivité désigne donc la réalisation d'une grande quantité de travail. Cette productivité peut être corrélée au facteur temps, même si des résultats montrent que le temps et la productivité n'ont pas forcément de liens.

L'efficacité consiste à mobiliser la compétence afin d'atteindre l'objectif désiré. Contrairement à la productivité qui elle se focalise sur la quantité, l'efficacité quant à elle se concentre sur le résultat à obtenir. Elle se situe dans le rapport entre l'effort et l'effet. Cette efficacité s'acquiert avec le temps, grâce à l'entraînement.

COMPÉTENCES

Le concept de compétence est aujourd'hui couramment utilisé, dans des contextes très variés, que ce soit dans la vie courante ou dans le monde du travail. Mais à quoi fait référence cette compétence ?

[LIRE LA SUITE >](#)



DIFFÉRENCE ENTRE ÊTRE COMPÉTENT ET AVOIR LES COMPÉTENCES

Une personne peut très bien disposer de ressources, c'est-à-dire d'un portefeuille très riche de connaissances et d'aptitudes, mais ne pas être compétente, en ce sens que la personne peut être incapable d'exploiter ses ressources, de mettre en œuvre ses connaissances, de se les approprier ou de les appliquer dans des situations inédites. Il faut donc distinguer la possession théorique des compétences et la mise en pratique des compétences car, comme le dit Guy Le Boterf, « être compétent, c'est agir avec compétence et mobiliser des ressources pertinentes ».

COMPÉTENCE INDIVIDUELLE

Une compétence individuelle est l'ensemble des capacités et des volontés professionnelles présentes chez un acteur. Elle vise la mise en œuvre de capacités et d'aptitudes par la personne dans des situations de travail. La compétence individuelle qui fait référence au salarié en situation de travail est une mobilisation de ses capacités d'appréciation et de décision.

COMPÉTENCE COLLECTIVE

De manière générale, quand on parle de compétence collective, on pense à la coopération, aux interactions au sein d'une organisation. Cette compétence collective est tributaire de l'interaction entre les compétences individuelles. Elle est plus que la seule somme des compétences collectives.

En effet, dans une organisation, la compétence collective est un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées d'un « effet groupe » provenant de la dynamique des acteurs.

Mettant en pratique cette compétence collective, quand une situation complexe dépasse les compétences d'un travailleur, celui-ci doit être capable de faire appel à des compétences qu'il ne possède pas, au sein d'un réseau.

QUEL LIEN ENTRE LA COMPÉTENCE ET LES CONCEPTS DE RESSOURCES HUMAINES ?

Comme nous l'avons souligné, la notion de performance est en lien avec la notion de coopération et de compétence. Elle est également en lien étroit avec la motivation et le sens donné au travail.

MOTIVATION

La motivation se réfère à la volonté et à l'intention de mobiliser des compétences. Il s'agit, en tant que manager, de faire en sorte que l'agent passe d'un état passif à un état actif. Il faut différencier la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La première repose sur la passion et l'intérêt que l'on a pour son travail. La seconde repose sur la crainte, peur de décevoir son supérieur, de perdre son emploi, etc.



DÉFINITIONS

LA PERFORMANCE est la résultante de la combinaison de la compétence (savoir, savoir-faire et savoir être) et de l'efficacité (degré d'atteinte des résultats). Pour l'individu, être performant signifie satisfaire aux exigences de son contrat de travail.

LA PERFORMANCE DANS LA TÂCHE renvoie aux actes qui nécessitent des connaissances et des qualifications spécifiques au travail. Cela se réfère à l'accomplissement des devoirs et responsabilités associés à un travail donné. Cela renvoie à des connaissances et des qualifications spécifiques au travail.

Evidemment, cette motivation peut être le résultat de plusieurs facteurs. Elle peut être corrélative à l'accomplissement des besoins. Ceux-ci peuvent être de différents ordres : optimisation de la variété des compétences, identité dans la tâche, autonomie, feedback, signification de la tâche, etc.

SENS ET VALEURS

Le sens que l'on donne à son travail et aux tâches menées dans l'organisation a également un impact sur la performance qu'un individu va avoir (voir plus loin).

En revenant sur l'interaction entre les notions de performance, d'efficacité et de compétence, cet article a posé l'équation de base sur laquelle repose ce dossier. Au-delà de la question des valeurs et de la motivation qui constituent le ciment et une sorte de prérequis à la performance, cet article a permis de faire le point sur une série de notions que sont la performance, l'efficacité, la productivité, la compétence qu'elle soit individuelle ou collective. Il a permis d'identifier l'ensemble des éléments théoriques qui permettent d'éclairer la notion de performance.

LE TEMPS DE TRAVAIL COMME INDICATEUR DE PERFORMANCE

Dans notre société, on part du principe qu'il y a un rapport étroit entre temps de travail et performance; or, deux exemples remettent en cause ce principe :

Pendant la Seconde Guerre mondiale, le Gouvernement britannique souhaite augmenter la production d'armes de guerre. Pour ce faire, plusieurs fabriques d'armes font passer le nombre d'heures de travail de 56 à 69 heures (+38%); or, la production chute de 12%.

Pendant la Grande Dépression des années '30 aux USA, plusieurs entreprises réduisent la semaine de travail; or, la production ne diminue pas proportionnellement.

LA PERFORMANCE

DU POINT DE VUE DU MANAGEMENT



Pour les managers du secteur public, la performance signifie l'atteinte des objectifs fixés par le politique et l'offre d'un service de qualité au public. Les Directeurs Généraux des provinces, communes et CPAS sont donc les relais entre le politique et les citoyens mais également le relais entre les citoyens /le politique et son administration. Pour être ce relais, le Directeur Général doit structurer son organisation au travers d'un organigramme qui, dans son idéal, reprend le bon agent au bon endroit; il doit veiller à la réalisation des objectifs; il doit mobiliser, évaluer, etc. tout cela en veillant à la légalité...si l'on sait que l'ensemble de ces tâches représente un véritable défi pour beaucoup, l'objectif de cet article n'est pas de résoudre l'ensemble de ces problématiques mais de placer la focale sur l'évaluation de la performance des agents, au-delà de la question de l'entretien d'évaluation défini tous les deux ans selon la circulaire RGB, il s'agit de revenir sur l'évaluation au quotidien.

POUR évaluer la performance, il est nécessaire que l'organisation ait défini une série d'objectifs au travail et que les moyens de la mise en œuvre soient accordés aux agents. Lorsque cette étape est réalisée, il est alors possible d'évaluer l'atteinte des objectifs par les agents et d'en tirer les conséquences, notamment de mettre celle-ci en lien avec d'autres composantes de la RH comme la formation ou la mobilité par exemple.

Il est nécessaire d'appréhender les choses de manière ciblée car, lorsque l'on parle de la performance d'une assistante sociale, parle-t-on de la même performance que celle d'un conseiller en prévention ou d'un menuisier ? Certaines fonctions peuvent être principalement évaluées en fonction de la quantité de travail produite, d'autres en fonction de la qualité mais il ne peut y avoir une manière générique d'évaluer le contenu du travail effectué par chacun. Pensons à plusieurs exemples d'évaluation quantitative. Premièrement, nous pouvons prendre l'exemple d'un administratif dont l'une des tâches principales est de dactylographier des documents. Si nous voulons évaluer sa performance au travail, nous pouvons prendre en compte le nombre de frappes effectuées par minute. Or, une personne qui effectue de nombreuses erreurs de frappe, appuyant donc de nombreuses fois sur la touche « effacer » serait, dans ce cas, mieux évaluée que son collègue qui effectue moins d'erreurs de frappes. Deuxièmement, prenons l'exemple d'un gestionnaire de dossiers administratifs. Si l'on applique un critère purement quantitatif, on va évaluer cet agent sur le nombre de dossiers traités sur un mois.

[LIRE LA SUITE >](#)

Il est nécessaire que l'organisation ait défini une série d'objectifs au travail et que les moyens de la mise en œuvre soient accordés aux agents.

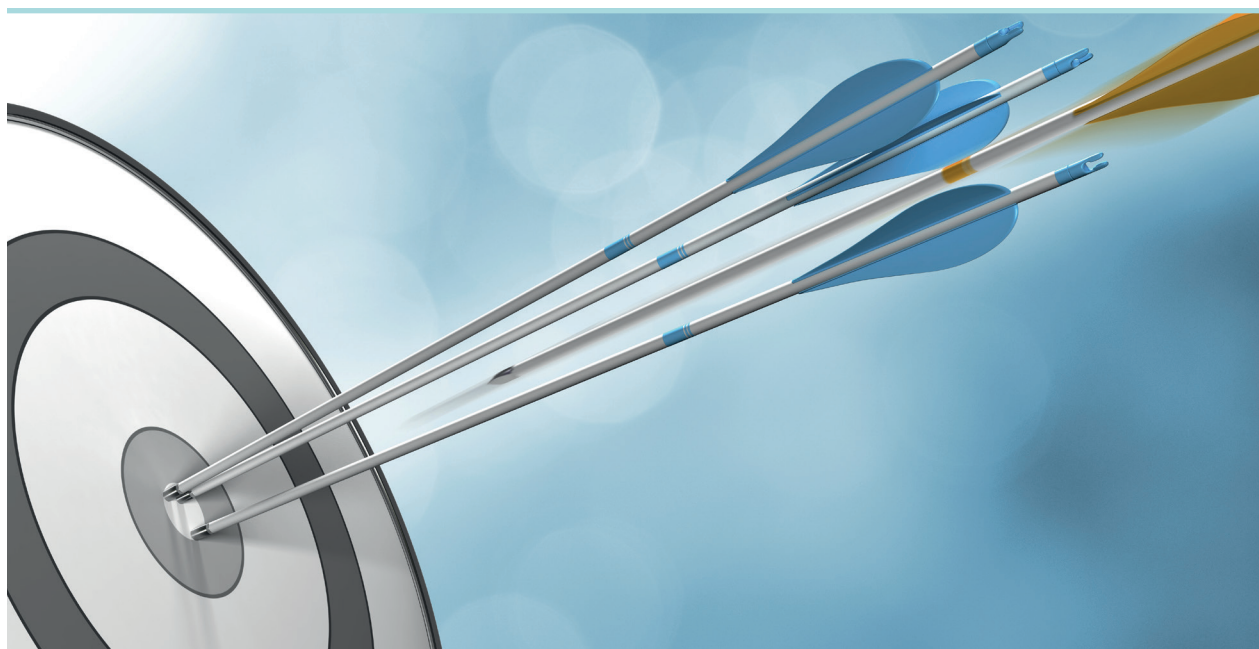
Or, ce critère quantitatif ne tiendra pas compte de la difficulté de certaines demandes, qui impliquent par exemple que l'employé(e) se renseigne auprès de collègues d'un(e) autre CPAS/commune/province ou fasse appel à son supérieur hiérarchique. Ces exemples nous montrent que le critère quantitatif ne répond pas à lui seul à la variété des métiers et ne permet pas à lui seul de répondre à la question de la performance.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET BIEN-ÊTRE

Des études scientifiques ont mis en évidence le lien entre évaluation et performance (notamment au travers du développement professionnel et du sentiment de reconnaissance). En tant que manager, il est donc important d'augmenter le bien-être des travailleurs pour augmenter leur performance. Une piste est de se comporter en jardinier manager : « Il ne faut pas tirer sur leurs feuilles pour qu'elles poussent plus vite » mais s'inscrire dans un management responsabilisant et durable.

Ce type de manager fait partie d'une nouvelle génération qui, à l'image du jardinier, cherche à obtenir de ses plantes le meilleur rendement possible. Le jardinier est, comme le manager, dépendant de son environnement et n'a qu'une seule option pour maximiser ses chances de réussite : intervenir en donnant le meilleur environnement pour que ses « pousses » puissent grandir et donner un grand nombre de légumes de qualité.

Au travers d'exemples concrets, l'objectif de cet article était de montrer comment il est possible d'évaluer et d'augmenter la performance des agents, en sachant qu'en ce qui concerne l'évaluation, l'objet est d'interroger l'évaluation au quotidien du travail réalisé par les agents (de l'ordre plutôt des entretiens de fonctionnement) et qu'il ne s'agit en aucun cas de revenir sur l'évaluation au sens formel. Il a mis en évidence qu'il était nécessaire de définir des déterminants de la performance des agents, nécessairement qualitatifs et appliqués aux situations de travail.



FOCUS: COMMENT AUGMENTER LA PERFORMANCE DE VOS AGENTS ?



Il est indéniable que le bien-être a une incidence sur la performance des agents. Cette notion de bien-être est liée à un sentiment de satisfaction et d'épanouissement tant dans la vie professionnelle que dans la vie extra-professionnelle. Pour favoriser cet épanouissement et la bonne réalisation des tâches, plusieurs conseils pratiques peuvent vous inspirer.

- 1) Apprenez à vos agents à gérer les priorités en différenciant les tâches vraiment importantes de celles seulement urgentes et des tâches de moindre importance ;
- 2) Même si l'on sait que ce n'est pas applicable à toutes les fonctions, conseillez à vos agents qu'une fois qu'ils entreprennent quelque chose, ils le réalisent à 100% ;
- 3) Apprenez à vos agents à se libérer de l'excès de perfectionnisme ;
- 4) Apprenez aux agents à identifier leurs pics d'efficacité. Certains sont très performants très tôt le matin, d'autres en fin de journée quand le téléphone cesse de sonner... ;
- 5) Encouragez-les à trouver des sources d'inspiration et à s'informer ;
- 6) Acceptez l'erreur et donnez des feedbacks pour que celle-ci ne se reproduise pas ;
- 7) Favorisez le réseau et l'intelligence collective. On ne peut pas toujours avoir la réponse à tout, l'intelligence collective est supérieure à la somme des compétences individuelles, servez-vous en !

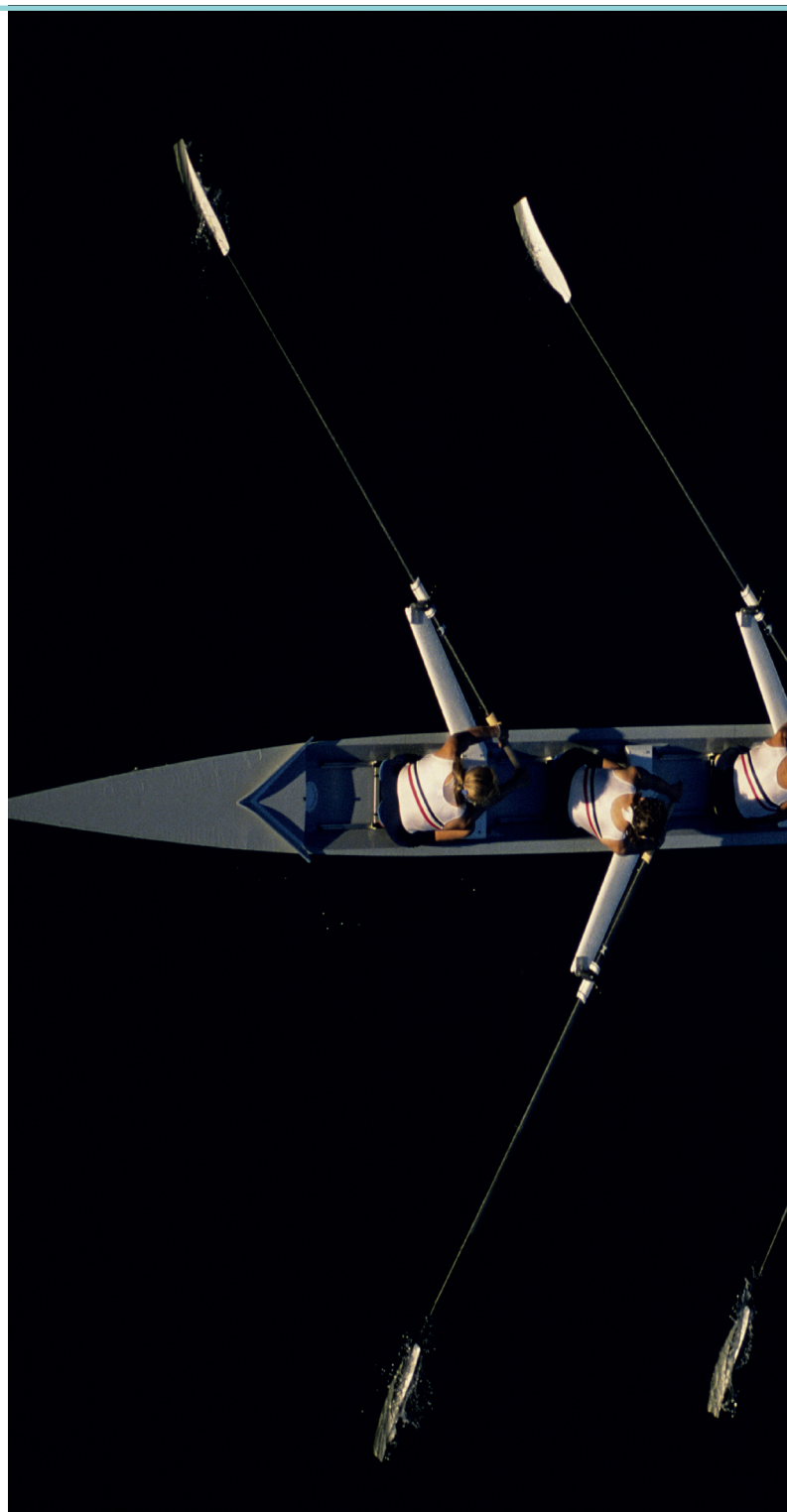
LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES

Le sport incarne la capacité que chacun de nous a de relever des défis par l'effort. Il faut simplement trouver la discipline qui nous convient, son propre style, sa vitesse et faire en sorte que le sport choisi soit cohérent avec nos valeurs.

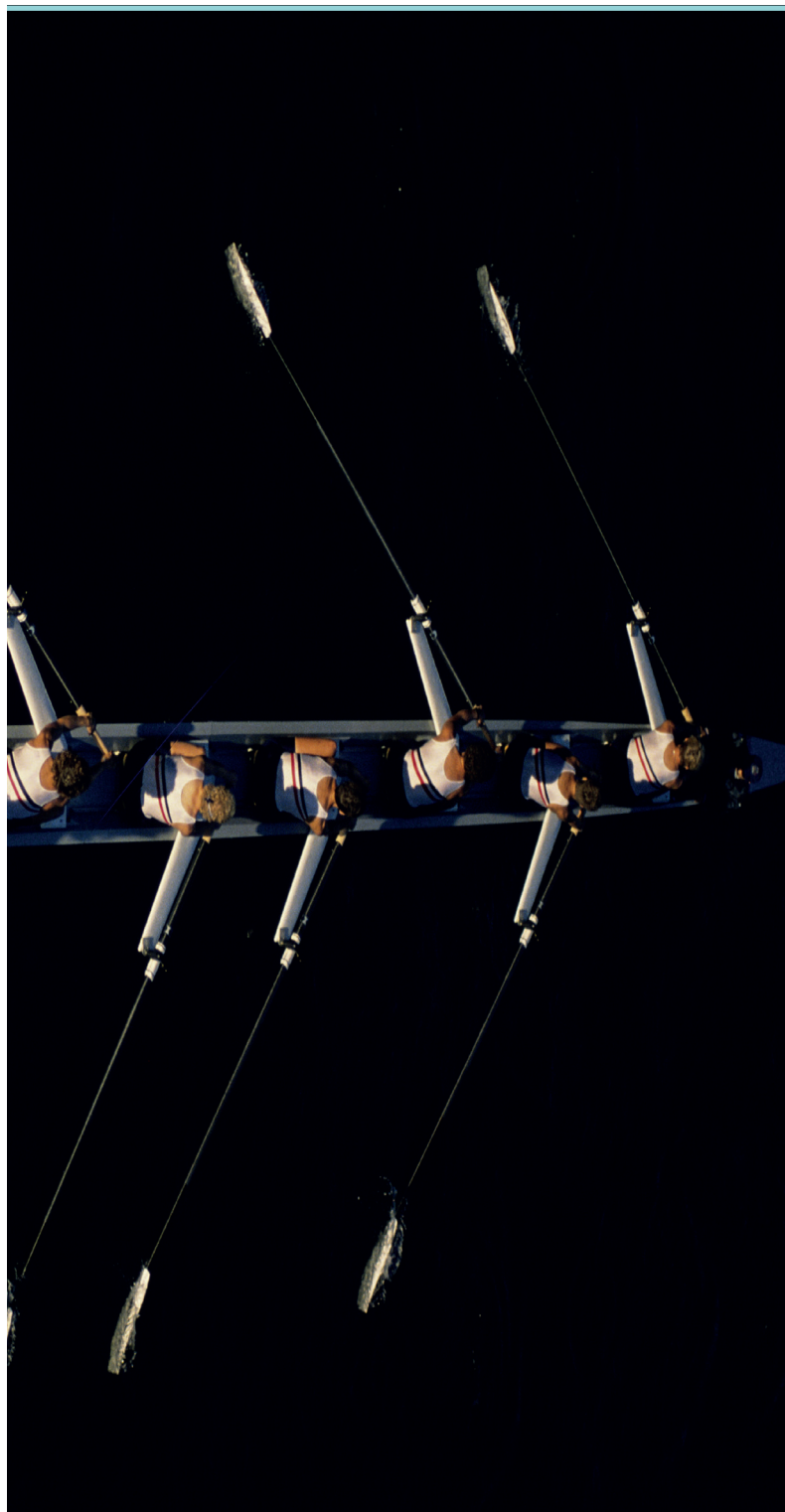
De fait, la force du sport, ce sont ses valeurs : combativité, loyauté, réactivité, sociabilité, responsabilité, solidarité, courage, esprit d'équipe, simplicité, dépassement, ... Chaque sport véhicule des valeurs propres. Le rugby s'inscrit dans un schéma de conquête mais aussi de convivialité. Dans le football, c'est la simplicité des règles et la force du collectif qui importent. Dans le golf, qui est un jeu d'environnement, c'est le contexte qui prévaut. Dans les courses de voile, de multiples acteurs doivent se coordonner : des ingénieurs, des informaticiens, des ouvriers, avec au centre des chefs d'équipe qui sont tous, dans le même bateau. L'environnement de la mer est parfois calme, parfois agité... Dans l'aviron, un seul membre de l'équipe voit l'objectif, il doit fédérer son équipe autour de ce but commun... des valeurs et des objectifs qui présentent des analogies fortes avec le management.

COMMENT ÊTRE UN PROFESSIONNEL DU SPORT ?

Dans le sport, pour bien jouer, il faut être détendu et disponible. Il faut être à l'écoute du terrain, dans l'intelligence du jeu. L'entraînement dans le sport est un des outils principaux de la progression, de l'acquisition des compétences et du professionnalisme.



Pour que votre administration développe davantage sa performance, ses compétences collectives et, par extension, la qualité des services rendus au public, vous pouvez vous inspirer de la pratique sportive pour développer un management plus transversal. Tel un coach sportif, soyez tantôt capitaine, tantôt entraîneur, arbitre ou joueur afin de favoriser l'acquisition de compétences collectives.



ALLIER COMPÉTENCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Certains pensent que, dans le sport, seuls les objectifs communs comptent ; cependant, les objectifs individuels comptent également. Chaque joueur est impliqué à la fois dans des objectifs individuels et collectifs et le rôle du coach est de construire une relation de confiance et une démarche avec ses agents, de fixer des objectifs, que ce soit de manière individuelle ou collective. Ces éléments sont inspirants pour développer le lien entre compétence/performance individuelle et collective dans nos administrations. Il s'agit de définir des objectifs clairs et précis (c'est-à-dire mesurables et comportant des échéances) à des équipes constituées par vos soins en favorisant l'interdépendance des membres de cette équipe. Il est à noter que cette interdépendance peut s'exprimer au niveau de la tâche, les membres de l'équipe devant coopérer directement sur la réalisation des actions et des tâches; au niveau de l'objectif, les connexions entre les membres de l'équipe sont assurées par le type de but et au niveau du feedback.

SOYEZ LE COACH DE VOS AGENTS

Dans les organisations, s'il convient pour mobiliser ses équipes de se comporter en entraîneur, souvent une difficulté provient du fait qu'il faut être à la fois entraîneur et joueur avec l'écueil que représente le fait de devoir produire avec l'équipe tout en prenant un certain recul. Pour motiver vos agents à réaliser des objectifs collectifs, tentez donc de vous mettre dans la peau d'un coach... une technique de motivation originale et innovante qui doit être cohérente avec votre style de leadership !



RECONNAISSANCE ET VALEURS

ACCÉLÉRATEURS DE LA PERFORMANCE

Partant du principe que l'être humain a besoin de mesurer l'efficacité de son travail pour pouvoir progresser et se sentir bien, il est important que les organisations définissent une charte des valeurs et communiquent celle-ci à leurs employés; par ailleurs, il est important de reconnaître les employés pour les efforts accomplis.

DONNER DU SENS AU TRAVAIL EN MOBILISANT AUTOUR DES VALEURS

PAR ALAIN BRAUN
PROVINCE DE HAINAUT

Le marché de l'emploi est tel aujourd'hui que les vocations éprouvent beaucoup de difficulté à se déployer. Dès lors, il serait illusoire de compter sur la noblesse des métiers de la fonction publique comme seule motivation de ce choix de carrière. Nécessité fait loi et les contingences de la vie amènent bon nombre de travailleurs à accepter un emploi quel qu'il soit. Par ailleurs, le métier de fonctionnaire ne bénéficie pas d'une image séduisante dans le grand public alors que, concomitamment, stabilité d'emploi et conditions de retraite se délitent et que le statut se révèle parfois un carcan pour la prise en compte des mérites.

De telles prémisses interpellent, surtout posé le fait que le bien-être au travail est un des éléments déterminants de la performance. Comment dès lors mobiliser les agents et leurs compétences pour capitaliser sur la performance de l'organisation ?



Enjeu essentiel, défi même, face auquel il est trop aisé de faire le constat de l'impossibilité de le relever. Il n'y a évidemment pas qu'un seul moyen d'y répondre. Un début de réponse consiste probablement à donner du sens à l'activité quotidienne des agents tout en développant leur sentiment d'appartenance.

Quel pourrait être en la matière le dénominateur commun entre une technicienne de surface, une administrative, un ouvrier, une personne relevant de la carrière spécifique ou encore du personnel de direction ? Métiers différents mais qui présentent néanmoins des caractères semblables si l'on considère qu'ils sont tous utiles à l'organisation pour atteindre ses objectifs. Une intersection peut être fédérative : les valeurs.

En province de Hainaut, celles-ci ont été définies en s'appuyant sur une analyse de contenu des documents produits tant vers des publics extérieurs que vers le personnel. Du top-down, mais s'appuyant sur l'existant. Gouvernance, citoyenneté, intérêt général et excellence se sont imposés à l'issue de cette analyse et ont été adoptés par les Autorités politiques dans le plan stratégique provincial «ADhésioN», dont les valeurs constituent une bonne partie de l'ADN. Le ciment était identifié, ecore fallait-il qu'il fasse son office. La communication a été essentielle, en usant de toutes les ressources disponibles (journal interne, newsletter, infonews...). L'objectif premier : faire connaître les valeurs et s'assurer de la compréhension univoque de celles-ci. Le théâtre d'entreprise, via notre Fabrique de théâtre, a aussi été mobilisé afin de favoriser l'échange en direct. Résultats plutôt positifs, mais il serait illusoire d'évaluer la compréhension à 100%. La communication perdure donc en ce sens. En effet, les valeurs sont relativement abstraites et leur compréhension est indispensable à leur traduction en gestes concrets.

Deuxième étape donc : la «communicaCtion». Comme méthodologie : le bottom-up et la participation. Des outils : le brainstorming, le teambuilding pour favoriser la co-construction. Cette phase de mise en place permet de peaufiner la compréhension tout en visant le transfert vers la pratique en s'assurant que des gestes concrets seront posés pour faire vivre les valeurs, pour en faire une marque de fabrique.

Communiquer et agir se rencontrent en donnant la parole au plus grand nombre, pour mobiliser les compétences collectives, mais à l'échelle des institutions afin de leur permettre d'assurer leurs spécificités dans cet élan global. Une mobilisation importante, dans un premier temps, est suivie d'une préoccupation régulière pour le déploiement de valeurs dans les concrets des postes de travail. Le processus est en marche, pas encore totalement abouti mais grandissant chaque jour.

COMMENT VALORISER SES EMPLOYÉS

La reconnaissance, définie dans la littérature scientifique comme le soutien organisationnel perçu, est définie comme les croyances que l'employé a quant au degré selon lequel l'organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être. Ce sentiment de reconnaissance est le résultat des récompenses organisationnelles et des conditions de travail, de la justice organisationnelle et du support donné par le supérieur hiérarchique qui symbolise l'institution. De nouveau, il n'y a pas de pratique standardisée pour reconnaître le travail accompli, il faut réfléchir à ce qu'apprécierait la personne à qui l'on veut témoigner sa reconnaissance et il faut identifier les ressources dont vous disposez pour mener cela à bien. Ne délaïssez pas cette partie car la reconnaissance permet d'inculquer un sentiment d'appartenance.

RECONNAÎTRE LES MÉRITES DE VOS EMPLOYÉS

- 1) Reconnaissez le bon travail le plus vite possible ;
- 2) Soyez précis sur les raisons de votre contentement en détaillant celles-ci ;
- 3) Agissez personnellement, soit de vive voix, soit en écrivant un petit mot personnalisé, etc. ;
- 4) Soyez positif, ne mélangez pas le positif et le négatif ;
- 5) N'attendez pas forcément que les résultats soient atteints, encouragez en cours de processus ;
- 6) Répétez à votre employé(e) les commentaires positifs que d'autres ont formulés à son égard ;
- 7) Servez-vous du bulletin d'information ou de la newsletter si vous en avez une ;
- 8) Soulignez la contribution d'individus ou d'équipes lors des réunions.

REPORTAGE

VALIDER SES COMPÉTENCES ? FACILE, QUAND ON EST DÉJÀ DANS LE MÉTIER

Depuis la circulaire du 25 janvier 2011, les pouvoirs locaux et provinciaux ont la possibilité de valoriser des compétences validées. Parmi l'ensemble des pouvoirs locaux wallons, ce sont 240 entités qui ont intégré cette circulaire dans le cadre du Pacte, en plus des pouvoirs locaux qui l'ont adoptée en dehors du Pacte. La commune de Soignies a passé ce pas en juin 2014 et deux agents ont aujourd'hui pu bénéficier de la valorisation de ce « diplôme du vécu ». Le Directeur général adjoint et un menuisier de la « cité des carriers » nous exposent leurs points de vue.



“Quand on est déjà dans le métier, ce n'est pas difficile. Maintenant, si on fait une formation ou qu'on change de métier, ça c'est autre chose”.

TÉMOIGNAGE DE DANIEL GOREZ, MENUISIER À LA COMMUNE DE SOIGNIES.

Il y a quelques mois, Daniel Gorez, a obtenu le titre de compétence de poseur de porte, l'occasion pour lui d'évoluer dans sa carrière et de passer de la fonction de manœuvre pour travaux lourds (E2) à celle d'ouvrier qualifié (D2).

Il nous explique son parcours depuis qu'il s'est découvert une passion pour le bois à l'âge de 15 ans et comment il a vécu sa validation des compétences.

CRF : Pouvez-vous nous expliquer en quelques mots votre parcours, comment êtes-vous devenu employé à la ville de Soignies ?

DANIEL GOREZ : Ça fait depuis l'âge de 15 ans que je travaille dans le bois... J'ai toujours été manuel et le bois est devenu une passion en fait. J'ai été apprenti, puis j'ai travaillé dans le privé et je suis arrivé à la ville de Soignies en 2012.

CRF : Comment avez-vous eu connaissance du dispositif de validation des compétences ?

DANIEL GOREZ : Quand je suis rentré à la ville de Soignies, je n'étais que manœuvre pour travaux lourds comme mes diplômes n'étaient pas assez élevés. Mon chef m'a alors parlé de cette validation des compétences. Je suis allé à Libramont, à Wallonie Bois, et là j'ai pu passer un examen de poseur de portes et voilà, maintenant je suis monté en grade.

CRF : Quelles ont été les étapes de cette validation de compétences ? Que vous a-t-on demandé de faire exactement ?

DANIEL GOREZ : Avant toute chose, avant de se présenter à l'épreuve de validation des compétences, on répond à un questionnaire (NDLR outil de positionnement). J'ai dû répondre à plusieurs questions et ça a permis au centre de voir si j'étais dans les conditions pour passer l'épreuve.

À Libramont, les instructeurs m'ont d'abord demandé de me présenter, puis l'instructeur nous a dit qu'il y avait une porte à poser selon des instructions bien précises comme les mesures et le temps que je pouvais mettre. Alors, ma porte, je l'ai vite posée... ça m'a semblé facile... et je l'ai fait comme on me l'avait demandé.

CRF : Est-ce que cela vous a semblé difficile par rapport aux tâches qu'on vous demande de faire habituellement à la commune ? Qu'est-ce qui changeait ?

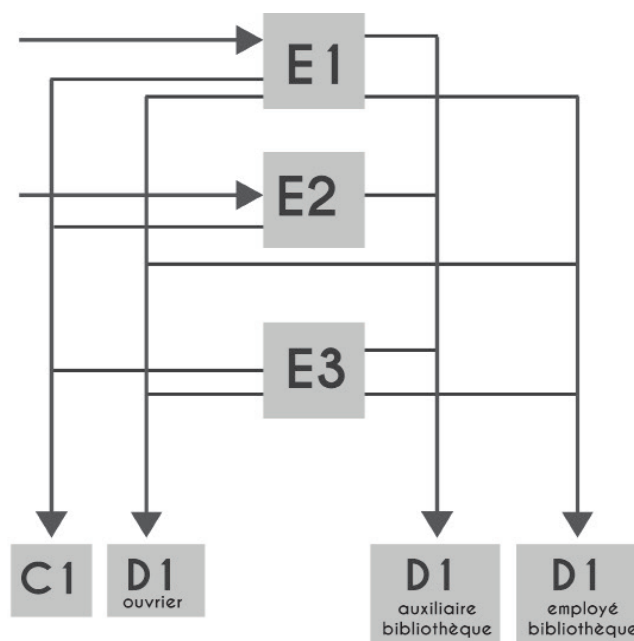
DANIEL GOREZ : Quand on est déjà dans le métier, ce n'est pas difficile. Maintenant, si on fait une formation ou qu'on change de métier ça c'est autre chose. Je pense qu'on en fait quand même plus à la ville que ce qu'on m'a demandé à l'examen. Ce qu'on m'a demandé, c'est simplement de poser une porte avec des instructions claires. Bon ici, à la ville de Soignies, on fait quand même autre chose, déjà pour les instructions c'est nous qui prenons les mesures, c'est nous qui faisons les plans... on y réfléchit, on conçoit et on pose des escaliers, on fait des cuisines, on travaille le bois, on le coupe par exemple, on fait des entailles, on répare, on ponce, on met la quincaillerie,...

CRF : Conseilleriez-vous la validation des compétences à d'autres agents ? Pourquoi ?

DANIEL GOREZ : Absolument, d'ailleurs c'est déjà fait ! J'ai dit à mes collègues qui étaient dans le même cas que moi : allez passer votre examen. Bon eux, c'est plutôt en maçonnerie mais c'est la même chose. Finalement, ils se sont décidés, ils sont allés et ils sont bien contents de l'avoir fait. Je pense que c'est une chose à faire quand on n'est pas suffisamment diplômé.

RETROUVEZ L'ENTRETIEN COMPLET SUR
WWW.CRF.WALLONIE.BE

L'évolution de carrière du personnel ouvrier sur l'outil Focus Carrière



LA VALIDATION, POUR QUI ?

La validation est accessible à tout un chacun et permet, pour le personnel administratif, ouvrier ou technique :

- D'être recruté au niveau D1 ou D4.
- D'évoluer dans sa carrière (passage de D1 à D2, de D2 à D3, de D3 à D4).

LA VALIDATION, QUEL COÛT ?

L'épreuve de validation des compétences est gratuite pour les agents.

PLUS D'INFOS

LA VALIDATION DES COMPÉTENCES :

info@cfdc.be

www.cfdc.be

LA VALORISATION DES COMPÉTENCES :

info@crf.wallonie.be

www.crf.wallonie.be

LIRE LA SUITE >

REPORTAGE (suite)

VALORISER LES COMPÉTENCES : Un outil pour garder et motiver le personnel

OLIVIER MAILLET, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT À LA COMMUNE DE SOIGNIES, NOUS PARLE DE LA VALORISATION DE COMPÉTENCES

CRF : Que pensez-vous du dispositif de validation et de valorisation des compétences ?

OLIVIER MAILLET : Pour nous, c'est extrêmement important à deux niveaux. D'une part, je pense que c'est important pour l'agent, pour l'ouvrier, qui vient voir la direction des ressources humaines pour valoriser une compétence. D'autre part, c'est important pour nous en tant qu'employeur parce que ça nous permet de garder et de motiver du personnel.

CRF : Dans votre commune, combien d'agents ont pu bénéficier de la valorisation des compétences ?

OLIVIER MAILLET : À l'heure actuelle, on a deux agents, deux ouvriers, qui ont fait tout le cheminement de validation et de valorisation et qui ont été reconnus... donc valorisés par l'autorité communale.

Il faut savoir qu'au-delà de la plus-value de la valorisation pour motiver le personnel, pour l'autorité, ça a un coût financier ce dont les agents n'ont pas toujours conscience. C'est donc logique qu'on permette de valider les compétences; en ce qui concerne la valorisation, ça doit correspondre à un besoin. Ce besoin, on l'identifie sur base d'un travail réalisé en étroite collaboration entre la direction générale, le service des ressources humaines et les agents techniques qui sont présents sur le terrain. Donc, pour nous, et surtout pour le service technique, cela permet de garder des agents et d'augmenter leurs motivations. Cela permet aussi d'aller chercher les agents qui n'ont peut-être pas les diplômes requis, de les engager et après un certain nombre d'années, une fois qu'on connaît leur valeur technique de leur proposer de valider et puis de valoriser leurs compétences donc c'est important.



« Ce qu'on constate, c'est qu'on a de plus en plus de jeunes qui viennent nous voir notamment dans les métiers de l'accueil... »

CRF : Parmi les agents qui ont pu valoriser leurs compétences, y a-t-il certains métiers ou certains titres qui sont plus représentés que d'autres ?

OLIVIER MAILLET : Parmi les agents qui ont été valorisés à ce jour, ce sont donc essentiellement des ouvriers qui travaillent dans le volet travaux, et plutôt bâtiments, où on a deux agents qui ont valorisés leurs compétences et qui ont fait tout le processus. Le premier est un menuisier, le second est un maçon.

Ce qu'on constate, c'est qu'on a de plus en plus de jeunes qui viennent nous voir notamment dans les métiers de l'accueil... sans diplômes qui n'ont pas nécessairement terminé leurs cursus secondaires donc il y a un besoin à ce niveau-là.

CRF : Comment communiquez-vous vers vos agents pour les tenir informés de ce dispositif ?

OLIVIER MAILLET : On a plusieurs créneaux de communication. Le premier, fatalement, c'est au niveau de la direction des ressources humaines, c'est un peu le bouche à oreille, les ouvriers parlent entre eux, les employés parlent entre eux, suivent des formations, ce genre de choses et donc ils vont directement voir la responsable et en aparté voient ce qu'il y a moyen de faire. Le deuxième outil, c'est le bulletin interne de liaison mensuel qui explique les possibilités qui s'offrent aux différents agents. A ce moment-là, c'est une communication à plus large spectre et puis on travaille individuellement.

LA LISTE DES MÉTIERS POUVANT ÊTRE VALIDÉS

Découvrez la liste complète des métiers sur le site du Consortium de Validation des Compétences : www.cvdc.be

- Agent d'accueil
- Aide-comptable
- Employé(e) administratif
- Mécanicien d'entretien des voitures particulières et véhicules utilitaires légers
- Mécanicien réparateur des voitures particulières et véhicules utilitaires légers
- Carreleur-Marbrier
- Coffreur-coffreuse
- Conducteur d'engins de terrassement
- Couvreur
- Installateur (trice) sanitaire
- Maçon
- Monteur(euse) chauffage central
- Ouvrier de voirie
- Peintre en bâtiment
- Plafonneur (m/f)
- Poseur de fermetures menuisées
- Installateur électricien résidentiel (m/f)
- Grimpeur-élagueur
- Jardinier
- Fossoyeur
- Aide-ménager(ère)

DESCRIPTION DE FONCTION

LE MÉTIER DE MENUISIER

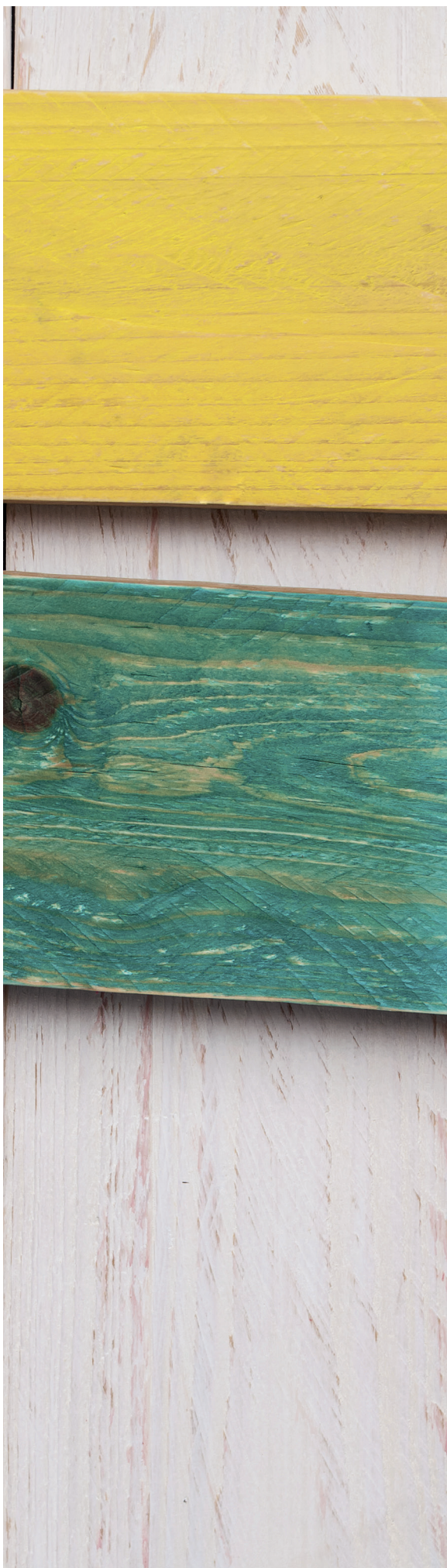
Activités (liste non-exhaustive)

- Concevoir la méthode d'assemblage.
- Confectionner des constructions à ossature bois (par exemple des cuisines, des escaliers,...).
- Dessiner des avant-projets.
- Mesurer la longueur, la largeur, des portes, des fenêtres, des intervalles, des angles.
- Vérifier l'adéquation de la réalisation finale, la qualité du produit fini.
- Faire un croquis du travail à effectuer.
- Lire des plans.
- Prendre connaissance du cahier des charges.
- Fixer (des objets) les montants et les traverses.
- Monter et placer les matériaux et structures en bois.
- Placer des châssis, des faux plafonds, des plinthes, des portes, du parquet.
- Placer du petit mobilier du matériel scolaire : des tableaux, des portemanteaux, des estrades.
- Clouer et visser les éléments pour les assembler.
- Découper les pièces et panneaux (scie, rabot, ciseau à bois...), scier les planches, les panneaux agglomérés.
- Effectuer les finitions (râpe, lime, papier de verre).
- Enduire les supports de produits de protection.
- Façonner les assemblages.
- Frapper les pièces pour les assembler (marteau, maillet...).
- Poncer la peinture, le vernis.
- Régler la hauteur des pièces afin qu'elles s'emboîtent.
- Régler les charnières des châssis pour qu'ils s'ouvrent et se ferment correctement.
- Régler les machines de menuiserie avant leur utilisation.
- Réparer la menuiserie des bâtiments (des châssis, des portes, des plinthes, des volets, des escaliers,...).
- Se montrer précis et soigneux.
- Collaborer avec les membres de l'équipe.

Pour réaliser toutes ces tâches (que l'on regroupe dans Scillus dans les compétences fonctionnelles), ce menuisier doit pouvoir utiliser différents outils (listés dans les compétences liées à la personne) comme une scie à ruban, une panneauteuse, une mortaiseuse ou encore une scie radiale.

Scillus, proposé en ligne depuis quelques mois par le CRF, est une application gratuite qui permet de retrouver différentes descriptions de fonction (87 à ce jour) et de les adapter à ses réalités de terrain. Avec les détails donnés par le menuisier sur son rôle dans la commune de Soignies, nous faisons le point sur les différentes activités que l'ouvrier doit mener à bien.





En lien avec la description de ces différentes tâches, retrouvez dans Scillus, les questions de recrutement et les indicateurs d'évaluation qui vous permettront de faire le lien entre ces différentes étapes clés de votre gestion des ressources humaines. Prenons par exemple l'activité qui consiste à « monter et placer les matériaux et structures en bois ». Dans l'outil Scillus, vous trouverez une question de recrutement, formulée sous la forme de la méthode STAR (Situation-Tâche-Action-Résultat) vous permettant de tester et de vous rendre compte de la maîtrise de l'ouvrier.

Le menuisier (m/f) assure des activités logistiques pour poser des portes, châssis et autres éléments en bois ou en aluminium. Il/elle produit un résultat visible en découpant les éléments et les enduisant avant de les assembler. Il/elle contrôle les assemblages en prenant notamment des mesures. Il/elle conçoit des structures en bois ou en aluminium pour répondre aux besoins du terrain. Il /elle s'informe et informe les concernés de l'état d'avancement des travaux.



En lien avec la description de ces différentes activités, retrouvez dans Scillus, les questions de recrutement et les indicateurs d'évaluation qui vous permettront de faire le lien entre ces différentes étapes clés de votre gestion des ressources humaines.

Pour avoir accès à l'application Scillus :

- Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : www.crf.evenements.be) ;

LE BUT DU COACHING ?

Initier les participants à la méthode et à la philosophie qui sous-tendent l'outil. Initier à l'utilisation du logiciel ;

- Lors de ce coaching, vous recevez un formulaire à remplir et à signer par le directeur général et le bureau permanent ou le collègue ;
- Une fois le formulaire réceptionné, le CRF vous crée un accès à l'outil.

FICHE PRATIQUE

LE PLAN DE FORMATION

Au fil du temps, à l'instar de ce qui se fait dans toute organisation soucieuse d'être efficace, la formation occupe une place de plus en plus importante au sein des administrations locales et provinciales. Pour certains de leurs métiers, elle est même une nécessité, voire une obligation. Cependant, si la formation est clairement reconnue et inscrite dans les textes (citons par exemple les principes généraux de la fonction publique locale et provinciale), il n'en va pas de même pour un élément qui en découle directement, à savoir, le plan de formation.

Dans une récente étude, nous avons constaté, que beaucoup d'entre vous (76,1%) trouvent intéressant de disposer d'un plan de formation. Pour répondre à cette demande, cet article vous propose donc de concevoir un plan de formation dans une démarche proactive impliquant l'ensemble de la ligne hiérarchique et du personnel en vue de mettre sur pied un véritable outil de gestion dynamique ayant des implications tant stratégiques qu'humaines.

AU COMMENCEMENT : LE DIAGNOSTIC

En tant que planning définissant un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre en matière de formation, la construction de votre plan de formation doit s'appuyer sur une vision claire de votre administration (notamment ses points forts et faiblesses) et de son environnement, de ses missions et projets et des compétences détenues par ses agents. Un diagnostic de départ est donc fondamental afin de prendre les bonnes décisions au moment de concevoir et de mettre en œuvre sa politique de formation et le plan qui en découle.

La réalisation de cet état des lieux comporte 3 étapes :

- Analyse de l'environnement externe (développement de l'entité, évolution de la législation, obligations, ...) et interne (structure de l'administration, ressources humaines, pouvoir politique via ses objectifs stratégiques, événements programmés,...) et impact de celui-ci sur l'activité de l'administration.





- Définition de ses missions et projets via la formalisation d'une feuille de route. Il s'agit de préciser les objectifs opérationnels poursuivis en mentionnant les moyens nécessaires et le délai de réalisation (le Programme stratégique transversal ou PST est un exemple récent de cette démarche, essentiellement axé sur la notion de projet, les plans stratégiques provinciaux visent à plus d'exhaustivité).

On verra alors que certains objectifs feront appel à l'ensemble du personnel, d'autres à un service en particulier. Dans certains cas, il faudra agir rapidement ; dans d'autres, un phasage sera possible. Enfin, on en déduira que des fonctions doivent évoluer, voire être créées.

- L'humain ayant une place prépondérante au sein de l'administration, il est également intéressant de connaître le profil de ses agents : formation, expérience, parcours, ... Pour ce faire, l'administration dispose de différents outils : bilan de compétences, résultat de l'évaluation, descriptions de fonction et fiches de poste, organigramme, ...

IDENTIFICATION DES BESOINS

Cet indispensable préalable terminé, la création du plan de formation débute par l'identification des besoins de formation. Concrètement, un besoin de formation peut se définir à partir de l'écart de compétences constaté entre l'existant et le nécessaire pour atteindre la situation souhaitée. Et cela, aussi bien à court, à moyen qu'à long terme.

Les besoins recensés seront à la fois individuels (on interroge et identifie la demande de chaque agent séparément) ou collectifs (ils concernent un service, un métier, l'ensemble des agents ou encore un groupe d'agents poursuivant le même objectif). Le recueil des besoins individuels peut s'effectuer au moment de l'évaluation, lors d'un entretien de fonctionnement ou encore via un questionnaire. Le recueil des besoins collectifs peut s'effectuer à la suite d'entretiens entre le GRH en charge du plan de formation et les responsables de service ou encore le Comité de direction.

Cette étape est importante et sa réalisation influencera directement le contenu de votre plan de formation. Avant de poursuivre, il y a lieu d'attirer votre attention sur certains éléments qui peuvent vous aider.

LIRE LA SUITE >

Premièrement, lors de votre analyse, mieux vaut identifier le manque de compétences avant de lister le besoin de formation. S'interroger directement sur les besoins de formation ne va pas de soi. Il est dès lors conseillé de recenser avec les intéressés les situations difficiles auxquelles ils ont dû faire face et identifier, toujours avec les intéressés, les moyens, notamment de formation, permettant de combler le manque afin de mener à une meilleure gestion de ces situations si elles se représentent.

Deuxièmement, on s'aperçoit que deux démarches coexistent. Soit, on a une démarche descendante (top-down). Les besoins des agents sont identifiés par le management et la direction. Cette démarche est souvent rencontrée en réaction à l'évolution de l'environnement, de la structure ou encore suite à une nouvelle orientation stratégique. Soit, on a une démarche ascendante (bottom-up). Les besoins remontent depuis les agents vers la direction. Cette dernière approche qui relève plus du projet individuel de l'agent est la plus pratiquée au sein des administrations locales et provinciales.

TRI & STRUCTURATION

L'ensemble des besoins sont maintenant listés. Il faut donc structurer, trier et ordonner pour donner naissance au plan de formation. C'est ici que le préalable revêt toute son importance. À l'aide des éléments réalisés initialement (feuille de route définissant les missions et projets, analyse de l'environnement et profil des agents), on peut structurer et trier le plan de formation. La démarche comporte trois étapes :

- Mettre en lien les besoins recensés avec l'analyse de l'environnement, la feuille de route et les objectifs fixés ;
- Sélectionner et hiérarchiser les besoins qui seront mis en œuvre prioritairement en fonction des choix politiques et de l'administration, du budget, des échéances, des moyens disponibles, du contexte, ...
- Structurer, rédiger et formaliser dans un document le plan de formation à partir des choix opérés.

Les actions du plan de formation peuvent être présentées de différentes manières : chronologique, thématique, par métier, ... Il semble toutefois important de rappeler que la circulaire dite « Plan de formation » du 2 avril 2009 propose un modèle pour structurer son plan de formation et précise qu'un plan de formation intègre : les formations de base, les formations transversales et les formations spécifiques.

Définition

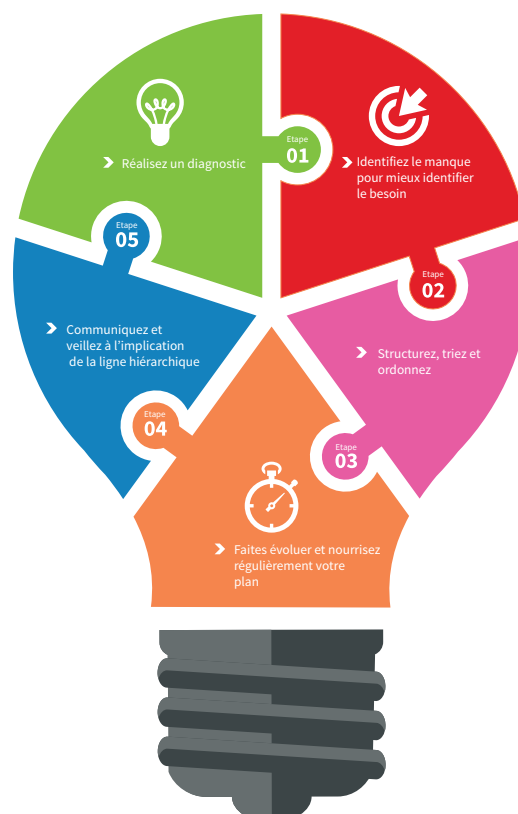
Le plan de formation est un planning, un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre en matière de formation. Il identifie les éléments à mettre en œuvre pour réduire l'écart entre les compétences actuelles des agents et les compétences attendues. Il indique non seulement les besoins actuels mais aussi les besoins futurs. Le plan de formation s'inscrit dans un processus continu et évolutif qui tient compte des missions et des spécificités de chaque entité. In fine, un plan de formation allie :

- les besoins de l'administration qui doit disposer d'agents compétents pour développer ses projets
- les souhaits des agents de progresser dans leur métier, leurs carrières (par exemple, via les formations RGB).



Points d'attention à retenir dans l'élaboration des plans de formation :

1. Réalisez un diagnostic.
2. Identifiez le manque pour mieux identifier le besoin.
3. Structurez, triez et ordonnez.
4. Faites évoluer et nourrissez régulièrement votre plan.
5. Communiquez et veillez à l'implication de la ligne hiérarchique.



COMMUNICATION ET MISE EN OEUVRE

Mettre en œuvre son plan de formation, c'est décider des modalités d'organisation des formations (période, personnel concerné, choix des opérateurs, déplacement, logistique, inscriptions, autorisations, financement, ...). Lors de cette mise en œuvre, on sera tout particulièrement attentif à établir un calendrier permettant aux agents de suivre les formations tout en tenant compte des impératifs et obligations de l'administration.

A ce stade, un élément facilitera grandement la mise en œuvre, il s'agit de l'implication de l'ensemble de l'administration tout au long de la conception du plan de formation. Cette appropriation du plan par l'ensemble de l'administration passe par une communication adaptée et régulière, l'information et la participation de tous les agents impliqués dans la réalisation du plan est une nécessité. Il s'agit également de passer celui-ci en concertation syndicale.

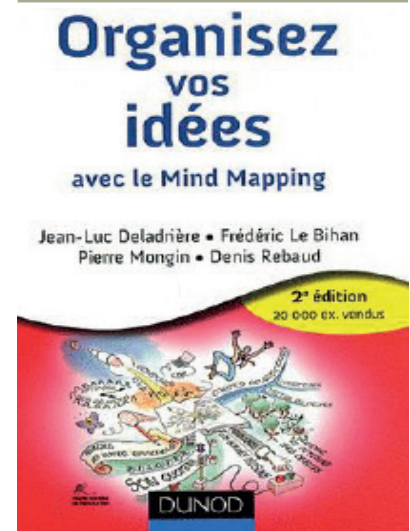
SUIVI & ÉVALUATION

Il s'agit modestement de s'assurer de l'état d'avancement mais aussi et surtout d'évaluer l'impact de la mise en œuvre du plan. Cette évaluation de l'impact se fera tant en regard des objectifs et de la feuille de route définis au départ qu'en regard des besoins individuels fixés pour chaque agent.

Vous l'aurez compris, le plan de formation doit se construire avec une logique différente de celle souvent rencontrée qui consiste à lister une série de choix opérés dans les multiples catalogues disponibles. Il faut prendre le temps de concevoir un plan de formation selon les quelques étapes évoquées ci-dessus. On verra alors naître un véritable outil de gestion prévisionnelle et de développement des ressources humaines mais aussi un outil au service de la poursuite des objectifs de l'entité et de son administration.

LU POUR VOUS

FAIRE DU MINDMAPPING : QUOI DE PLUS FACILE ?



Un livre outil pour ceux qui veulent appréhender plus facilement la complexité et ne sont pas résistants au changement. Référence de l'ouvrage : Deladrière J.-L., Le Bihan F., Mongin P., Rebaud D. 2007. Organisez vos idées avec le mindmapping, 2^e édition, Paris : Dunod, 188 pages.

Développé autour du constat que le texte, mode linéaire et séquentiel de représentation du savoir, prédomine aujourd'hui, ce livre-outil est destiné à ceux qui veulent travailler moins et gagner en performance. Il propose des clés et des astuces pour organiser ses idées sous la forme de cartes mentales (appelées mind maps).

L'organisation des idées sous forme de dessins permettrait de gagner du temps, d'être plus efficace, de se focaliser sur les détails tout en gardant une vision globale,... en réconciliant l'hémisphère droit de notre cerveau (imagination, créativité, vision globale, spatialisation de l'information,...) et l'hémisphère gauche (logique, rationnel, langage, ordre,...).

Après une première partie sur la plus-value de la carte mentale, ses définitions, ses potentialités et leur mise en œuvre pratique, l'ouvrage se décline en différents chapitres permettant d'utiliser la carte mentale dans différentes situations :

- dans une démarche individuelle ou collective par objectifs,
- dans le cadre de la prise de décision collective, utilisée quotidiennement dans une démarche de pilotage comme une « boussole »,
- dans le cadre de la prise de notes efficaces,
- dans le cadre de la conduite de projets,
- dans le cadre de la conduite de réunions d'équipe ou de réunions de débriefing,...



GAGNER 10% DE SON TEMPS EN RÉUNION GRÂCE À L'UTILISATION DE CARTES MENTALES

Ce livre outil propose également un kit de survie en réunion au travers des cartes mentales. Alors que nous passons 20 à 25% de notre temps de travail en réunion, sans compter la préparation de celles-ci, leurs débriefings et la rédaction de PV, voilà une partie de notre travail qu'il est utile d'optimiser, ce que les sociétés de formation ont bien compris au vu de l'offre de formation en termes de techniques de conduite de réunion et des thèmes liés à l'efficacité des réunions.

Ces cartes mentales peuvent servir d'outils d'animation d'un groupe lors d'une réunion. Le pilote de la réunion soumet une carte ordre du jour, sorte de brouillon qui sera ensuite complétée par l'ensemble des participants à la réunion en favorisant leur implication et participation à celle-ci.

Dans le cadre des discussions entre participants et l'élaboration des cartes mentales, cela permet de mettre en évidence les représentations de chacun, cela permet également de mettre à jour certaines règles non officielles et de communiquer sur ces règles non écrites.

Le fait que les cartes mentales permettent une vision globale permet d'impliquer l'ensemble des acteurs dans la totalité du projet, de se faire une représentation des différentes tâches, de se faire une représentation de l'état d'avancement du projet et de se rendre compte de ce que sera le projet une fois réalisé.

Bien sûr, l'utilisation de ce type d'outil peut vous laisser perplexe, déclencher l'ironie par rapport à un outil qui utilise le dessin et on se voit mal déballer sa trousse de crayons de couleur en comité de direction ou en collège mais pourquoi ne pas essayer cet outil dans l'intimité de son bureau ?



Si vous doutez encore de la plus-value des cartes mentales, les auteurs précisent que lors des attentats du 11 septembre 2001, les pompiers de New York ont su – grâce aux cartes mentales – en quelques minutes sur quelles ressources ils pouvaient compter :

Globalement, le commandant des pompiers a vu l'ensemble des moyens dont il disposait à l'instant (pompiers, camions, ambulances, accès, infirmiers, places dans les hôpitaux,...).

- Par zones qui étaient matérialisées par des couleurs spécifiques sur la carte et les moyens disponibles.
- Par détail : combien de pompiers étaient à la porte Sud, par exemple.

LES ACTIONS DU CRF

Le CRF se mobilise en faveur des pouvoirs locaux et provinciaux.

Découvrez le calendrier des prochaines sorties du CRF et un bref aperçu des actions en cours.

LES PROCHAINS RENDEZ-VOUS DU CRF

Inauguration de l'Epreuve de validation des compétences pour la fonction d'agent d'accueil

Le 1er décembre 2015, le Centre de compétences Forem tourisme organisera en collaboration avec le Consortium de Validation des compétences et le Conseil régional de la Formation une séance d'inauguration du titre de compétence « Agent d'accueil ».

11^e Édition du Salon des Mandataires

Le prochain Salon des mandataires aura lieu les 18 et 19 février 2016 au WEX de Marche-en-Famenne. Le Salon des mandataires est le rendez-vous annuel incontournable des Pouvoirs locaux. Cette année encore, le Conseil régional de la Formation et ses partenaires actifs dans les domaines de la formation et des compétences, seront présents sur leur stand (Palais 3, emplacement 3ab6) afin de rencontrer les acteurs de la vie locale wallonne.

Emploi des travailleurs handicapés

Le recrutement ou le maintien à l'emploi de travailleurs handicapés (handicap survenu en cours de carrière) peut cependant susciter certaines interrogations, voire certaines craintes : Comment recruter une personne handicapée ? Faut-il adapter les tests ? Comment l'accueillir ? Comment préparer ses futurs collègues ? Quels sont les aménagements à opérer ?...

Pour aider les responsables et les directions des ressources humaines à gérer au mieux le travail et la carrière d'agents handicapés ou devenus handicapés, le Conseil régional de la Formation a mis en ligne de l'outil web « L'emploi des travailleurs handicapés ». Capsules vidéo d'information et de sensibilisation, brochures en ligne, aides disponibles, réglementation, formations... De nombreuses ressources sont répertoriées dans cet outil accessible gratuitement via le site du Conseil régional de la Formation. **L'emploi des travailleurs handicapés :**

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



Depuis le 7 février 2013, un arrêté du Gouvernement wallon impose aux pouvoirs locaux et provinciaux d'employer au moins 2,5% de travailleurs handicapés. Mais loin d'une simple obligation légale, la prise en compte du handicap dans la gestion des ressources humaines constitue un enjeu important pour les pouvoirs locaux et provinciaux soucieux de mettre à disposition de leurs citoyens-usagers un service performant et de qualité.

Coaching ACCUEIL

proposé gratuitement par le CRF

CRÉEZ VOTRE PROPRE PARCOURS D'ACCUEIL ET
D'INTÉGRATION D'UN NOUVEL AGENT

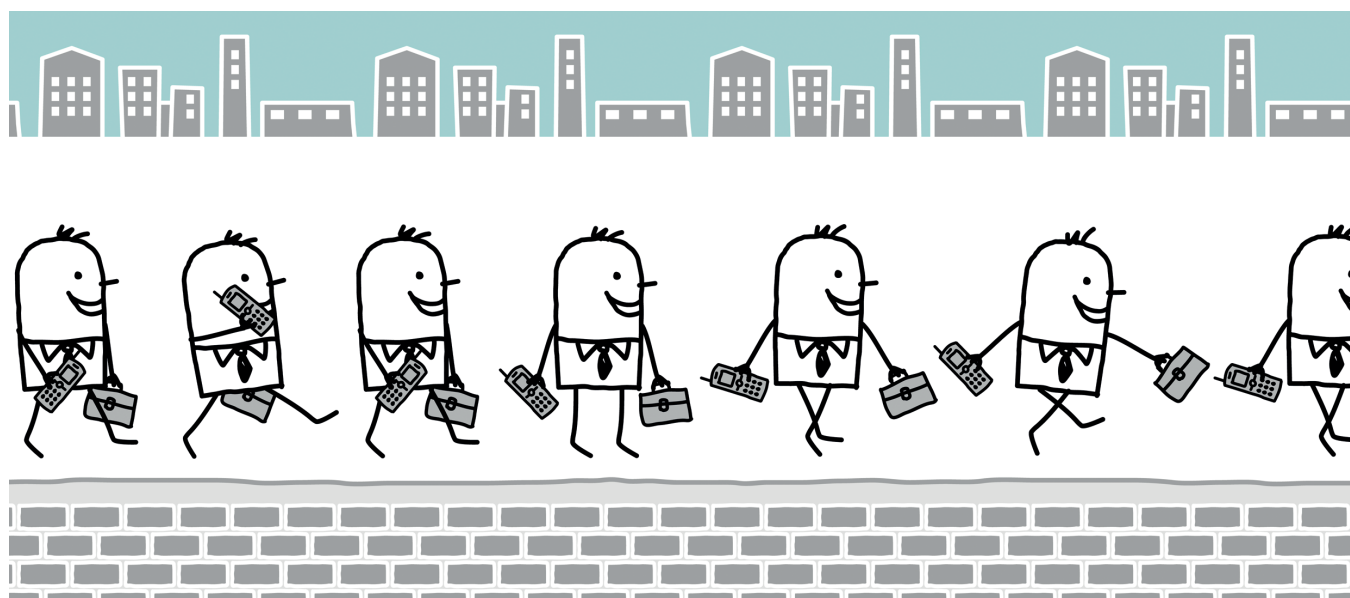
**Un coaching dynamique et participatif détaillant
le cheminement à suivre pour bien réussir cette
importante étape de la carrière de votre nouvel agent**

et

**présentant des outils et supports personnalisables
(livret d'accueil, capsules vidéos d'information,...).**

A L'ISSUE DE LA JOURNÉE, RECEVEZ CES DIFFÉRENTS
OUTILS ET SUPPORTS, DIRECTEMENT
EXPLOITABLES PAR VOTRE ENTITÉ.

Pour en savoir plus : www.crf.wallonie.be





CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2015