

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



ENTRETIEN

Rencontre avec
Jean Vandewattyne
qui décrypte le changement.

TÉMOIGNAGES

Des témoignages du terrain
expliquant différents projets ayant
produit du changement.

RECRUTEMENT

Recruter de manière originale
en réalisant un jeu de rôle.



Wallonie

COACHINGS DU CRF

DES COACHINGS DYNAMIQUES ET GRATUITS



COACHING SCILLUS

À LA DÉCOUVERTE DE LA MÉTHODE FONCTIONNELLE ET INNOVANTE D'UTILISATION DES DESCRIPTIONS DE FONCTIONS

COACHINGS DE BASE : Ve 11 mars 2016 **OU** Ve 29 avril 2016
COACHINGS CONTINUS : Je 24 mars 2016 **OU** Je 21 avril 2016



COACHING 180°

PRÉSENTATION DES FONCTIONNALITÉS DE L'OUTIL 180° EN VUE DE STRUCTURER, PARTAGER ET SUIVRE SON PLAN DE FORMATION ET/OU SA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

COACHINGS DE BASE : Ma 08 et Je 10 mars 2016 **OU** Je 02 et Ma 07 juin 2016
COACHINGS CONTINUS : Je 28 avril 2016



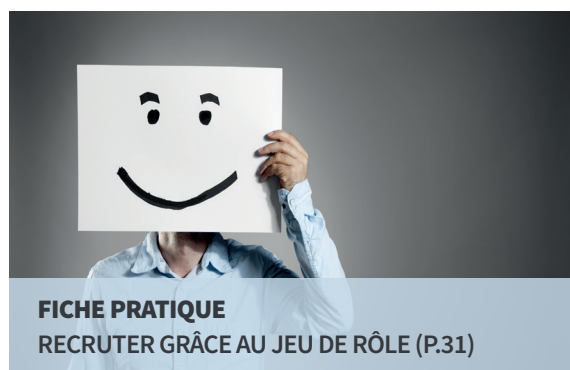
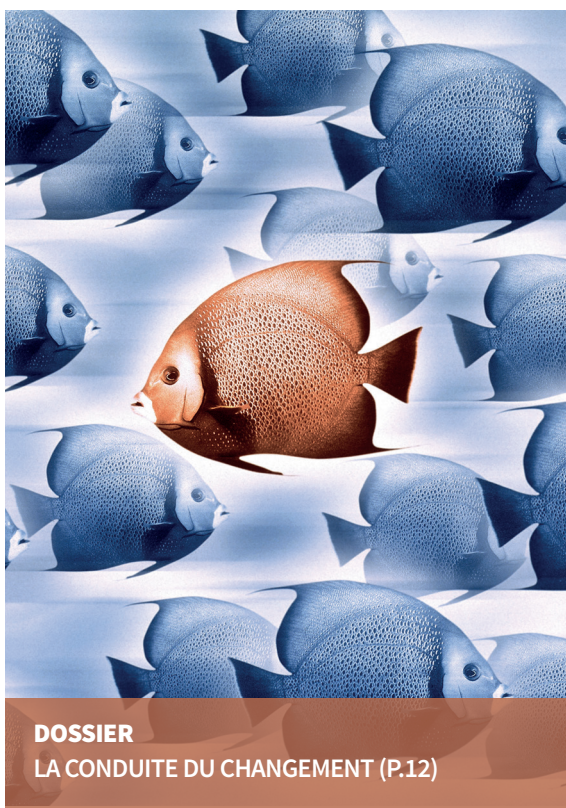
COACHING ACCUEIL

PRÉSENTATION DES OUTILS POUR RÉUSSIR L'ÉTAPE IMPORTANTE DE L'INTÉGRATION D'UN NOUVEL AGENT

COACHINGS CONTINUS : Je 17 mars 2016 **OU** Ve 25 mars 2016

Pour vous inscrire : <http://evenements.crf.wallonie.be>

À L'ISSUE DE CES FORMATIONS, RECEVEZ
DIFFÉRENTS OUTILS ET SUPPORTS, DIRECTEMENT
EXPLOITABLES PAR VOTRE ENTITÉ



SOMMAIRE

8 ENTRETIEN

Le point de vue de notre expert.

Gérer le changement en prenant en compte son sens et ses conséquences

12 DOSSIER

Une thématique approfondie.

- 14 Le changement et ses résistances
- 18 Analyse et planification du changement
- 19 Les attitudes face au changement
- 20 Comment aborder concrètement le changement ?
- 22 Témoignages de pouvoirs locaux wallons

28 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain.

28 REPORTAGE

Un recrutement sans improvisation

31 FICHE PRATIQUE

Comment recruter grâce au jeu de rôle ?

32 DESCRIPTION DE FONCTION

La fonction de chef cuisinier

34 À LA LOUPE

Les petits plus épinglés pour vous.

34 LU POUR VOUS

Ressources inhumaines

34 VU POUR VOUS

Un MOOC sur la gestion du changement

35 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 2

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



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

Marie-Madeleine ABDELUAHAB, Responsable des ressources humaines au CPAS de Tubize; Bernard ANTOINE, Directeur Général du CPAS de Montigny-Le-Tilleul; Catherine FRANSSEN, Chef de bureau administratif au CPAS de Tubize; Jacques REMY-PAQUAY, Directeur Général de la commune de Stavelot; Guillaume SILVES, Chef cuisinier en Entreprise de formation par le Travail "Parfums du Monde"; Alain SORÉE, Directeur Général du CPAS de Namur; Jean VANDEWATTYNE, chargé de cours à l'Université de Mons (UMons), Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation.

GRAPHISME

Julie WIDART.

IMPRESSION

IMPACT SYSTEM - www.impact-system.be

ÉDITEUR RESPONSABLE

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

Allée du Stade 1 - 5100 Jambes

Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92

www.crf.wallonie.be

ÉDITORIAL

Au mois de novembre dernier, nous lançons le premier numéro de CRF Compas Information.

Vous avez été nombreux à réagir positivement à cette publication et à nous faire part de votre avis et de vos commentaires. Nous vous en remercions !

Ce second numéro aborde la conduite du changement... vaste question car il s'agit d'évoquer ici l'une des notions les plus utilisées dans le langage des organisations et d'aborder l'inéluctable puisque comme Bouddha l'a dit ; « il n'existe rien de plus constant que le changement »... ample question car il s'agit de traiter la complexité et l'ambivalence des comportements humains face aux changements, mais également de proposer des pistes de réflexion, des outils pour appréhender au mieux le changement dans les organisations publiques. Un thème qui nous plonge donc au cœur de la gestion des ressources humaines !

Le Conseil régional de la Formation a d'ailleurs subi quelques changements récemment puisque je suis devenu le nouveau président de l'institution, succédant à Philippe Bouchez, dont je tiens ici à saluer l'excellent travail réalisé durant de nombreuses années. La nouvelle composition du Conseil sera l'occasion de poursuivre les démarches entamées précédemment et de mener aussi à bien de nouveaux projets dont l'objectif sera indéniablement la poursuite et le développement de partenariats constructifs respectant chacun et permettant de faire en sorte d'aider les pouvoirs locaux et provinciaux dans leurs questionnements quotidiens et dans l'optimisation de leur gestion en matière de formation et de compétences.



PASCAL HOYAUX

PRÉSIDENT DU CONSEIL
RÉGIONAL DE LA
FORMATION
BOURGMESTRE DE LA
COMMUNE DE MANAGE

Le **Conseil régional de la Formation** est composé de 24 membres effectifs et de 15 membres suppléants.

Le **Bureau** est composé de P. Hoyaux, Président; de G. Crijns, premier Vice-Président; de P. Jeholet, deuxième Vice-Présidente; de P. PETIT, Conseiller à la Formation et de E. Jauquet, Secrétaire.

Le **Conseil** est composé :

(1) de membres issus des services du gouvernement et des organismes d'intérêt public qui en dépendent dont les membres effectifs sont S. Marnette, Directeur général a.i. (Direction générale opérationnelle Pouvoirs locaux, Action sociale et Santé); D. Daie, Directrice (Direction générale opérationnelle Pouvoirs locaux, Action sociale et Santé); M. Francotte, Directrice (École d'administration publique); M-A Noel, Inspectrice générale (Institut wallon de Formation en Alternance des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises); M. Remy, Directrice générale adjointe a.i. (Centre régional d'Aide aux Communes); P. Petit, Directeur technique (Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi).

(2) d'un observateur effectif représentant le Secrétariat général en la personne de P. Langhendries, Directeur; et de son suppléant, S. Marique, Secrétaire générale.

(3) de membres représentant l'Union des Villes et des Communes de Wallonie dont les membres effectifs sont S. Bredo; S. Smoos; A. Tihange et B. Dutrieux.

(4) de membres représentant l'Association des Provinces wallonnes dont les membres effectifs sont P. Pitance et A. Braun.

(5) de membres représentant des organisations syndicales dont les Membres effectifs sont O. Nyssen, CGSP; M. Ugolini, CGSP; C. Clamar, CSC; M. Benslama, CSC; M. THEIS, SLFP et F. VOS, SLFP.

BRÈVES

Quand votre non verbal parle pour vous



(1) Mehrabian A., Wiener M., 1967, « Decoding of Inconsistent Communications », *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(1), pp.109-114.

(2) Voir la vidéo https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=fr.

Nous le savons maintenant depuis de nombreuses années, parmi nos modes de communication, le langage du corps - le non-verbal - a un impact majeur dans la réception des messages que nous communiquons (1) et dans les jugements que les autres portent sur nous. Cela a des répercussions dans les relations entre employeurs et employés. Du côté des employeurs, ceux-ci sont influencés lors d'entretiens de recrutement par le langage non-verbal des candidats ; également, les employés sont influencés par les expressions, le timbre de la voix et les mots qui sont prononcés par leurs supérieurs hiérarchiques lors d'entretiens d'évaluation par exemple.

Ce que nous savons moins, c'est que ce non-verbal a aussi un impact sur nous-mêmes. Nous sommes influencés par nos pensées et ce que nous ressentons mais aussi par notre posture. En maîtrisant notre posture et notre comportement non-verbal, nous pouvons influencer ce que nous ressentons nous-mêmes.

La psychologue sociale Amy Cuddy a démontré qu'en adoptant, par exemple des postures confiantes, nous pouvons augmenter notre confiance en nous. À l'inverse, en nous recroquevillant, nous pouvons nous sentir plus faibles. Il y a aurait donc un impact entre la posture que nous adoptons volontairement afin de correspondre à ce que nous voulons communiquer et un impact sur ce que nous finissons par ressentir nous-même. Amy Cuddy va encore plus loin en suggérant un lien biologique : en adoptant pendant deux minutes une "position de pouvoir", nous pouvons augmenter notre niveau de testostérone (hormone de la puissance) et diminuer le cortisol dans le cerveau, cette fameuse hormone du stress (2). Faites le test !

Gestion des emails

28%

de notre temps de travail, c'est le temps moyen consacré à gérer notre boîte mail! Ce constat ressort d'une enquête réalisée en 2012 par le bureau de consultance McKinsey & Company (1). Le nombre d'emails reçus croît chaque année de 15%, cela veut donc dire que dans moins de cinq ans le nombre d'emails reçus par jour aura doublé !

Pour éviter d'être perturbé par vos emails, désactivez les alertes visuelles et sonores des messages et ne consultez votre boîte mail que toutes les deux heures par exemple. Il est également utile de mettre en place des règles pour classer vos emails automatiquement. Et vous, combien de temps passez-vous à gérer vos emails ? Avez-vous des astuces pour gérer cela ?

(1) http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy.

BRÈVES

Blurring or not ?

Le phénomène de blurring (to blur en anglais veut dire rendre flou, brouiller) désigne l'estompement de la frontière entre vie privée et vie professionnelle. De plus en plus d'employés ou de cadres sont ainsi sollicités par le travail en dehors du bureau.

Ce phénomène est renforcé par les nouveaux moyens de communication comme les smartphones, tablettes et ordinateurs portables qui permettent à tout un chacun d'être plus flexibles, perpétuellement connectés et de travailler ainsi plus facilement à distance.

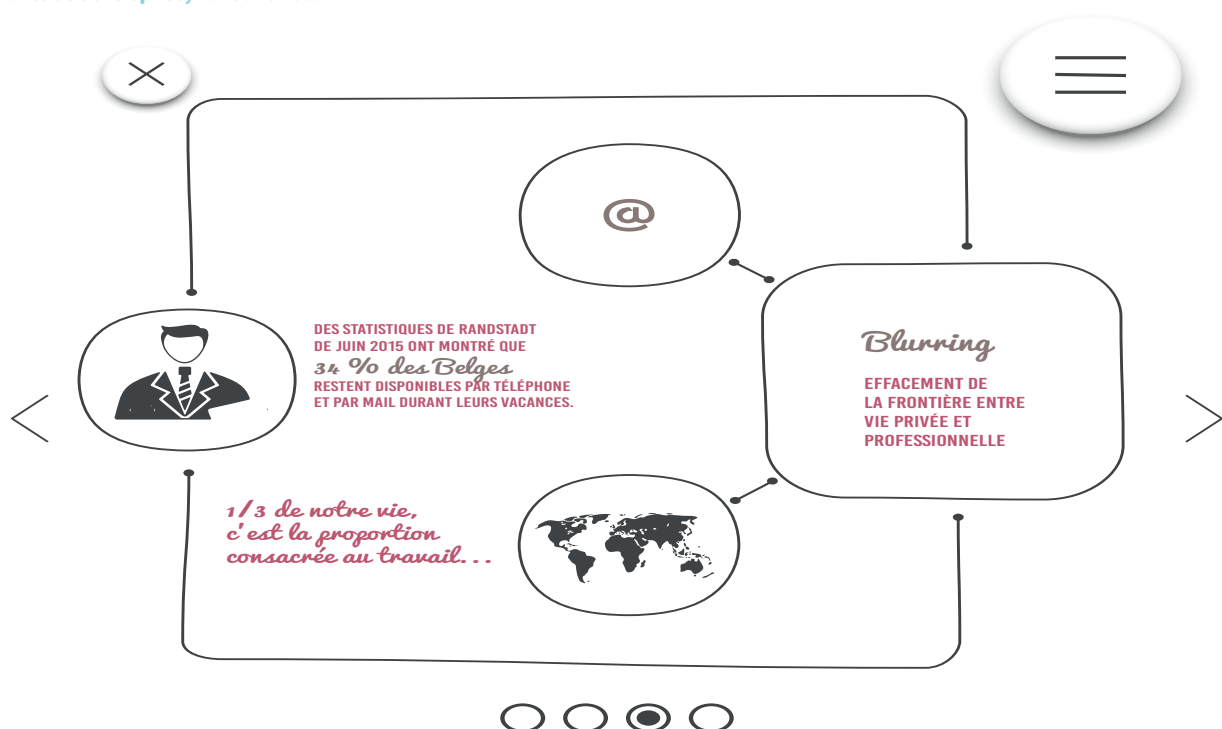
L'apparition de cette nouvelle forme de travail entraîne un nouveau rapport des employés avec leur travail et leur employeur : la notion de temps de travail devient plus floue et la délocalisation des activités et le travail à distance abolissent le concept de présentéisme.

Certains pointent les effets positifs de ce phénomène : cela engendrerait plus de souplesse et favoriserait l'autonomie ; c'est ce que montre par exemple un documentaire sur le bonheur au travail (1). À l'inverse, d'autres en dénoncent les effets négatifs : la perte de limite entre vie professionnelle et privée engendrerait une disponibilité permanente, du stress ou encore une surcharge informationnelle menant à un excès de charge mentale.



Ce blurring a indéniablement un effet sur le management. En effet, ce type d'organisation du travail davantage à distance implique de remplacer le traditionnel management hiérarchique par un management par la confiance, favorisant l'autonomie et la responsabilisation des employés. À noter que des études montrent également qu'en fonction des nationalités, le phénomène de blurring est plus ou moins bien perçu ; mieux perçu par les Brésiliens et les Chinois mais considéré comme une source de stress par une majorité d'Allemands et de Français.

Pour en savoir plus : (1) *Le Bonheur au travail*, diffusé le 27 janvier 2015 sur Arte ; Bas O., 2015, *L'envie, une stratégie: Quand l'enthousiasme stimule la performance de l'entreprise*, Paris : Dunod.



JEAN VANDEWATTYNE

GÉRER LE CHANGEMENT EN PRENANT EN COMPTE SON SENS ET SES CONSÉQUENCES

La gestion du changement est un thème à la mode et fréquemment abordé dans la littérature sur les organisations. Or, ce foisonnement peut engendrer des difficultés pour les acteurs de terrain. Avec l'aide du spécialiste de l'innovation managériale, Jean Vandewattyne, nous décomplexifions le changement pour vous aider à aborder celui-ci sereinement, étape par étape.

CRF : Monsieur VANDEWATTYNE, vos domaines de recherche portent sur les innovations managériales notamment ; dans le cadre de ces innovations, le changement constitue une pierre angulaire. Pouvez-vous nous en définir les contours et expliquer à nos lecteurs comment il est possible d'aborder la conduite du changement ?

Jean VANDEWATTYNE : Je pense qu'il faut différencier deux aspects. D'abord, il faut s'intéresser au changement; et puis, on peut s'intéresser à la gestion du changement. D'ailleurs, si on balise le cadre au niveau théorique, il y a trois notions qui sont importantes et qui permettent de bien aborder la question du changement : le contenu, le contexte et le processus. Premièrement, quand je parle de s'intéresser au changement, je vise son contenu et sa nature. On se pose ici la question de savoir de quel type de changement on parle : est-ce que l'on aborde une mutation technologique liée à l'informatique ? Est-ce que l'on vise la transformation de la culture de l'organisation ou la gestion du personnel ? Vise-t-on à accroître la productivité ou à créer un environnement

de travail plus agréable ? Lorsqu'on a une idée claire et précise du contenu et de la nature du changement, on peut alors réellement commencer à réfléchir à la manière de le gérer, aux résistances possibles, aux opportunités du terrain, etc. Deuxièmement, bien gérer le changement, c'est le gérer dans un contexte et en intelligence avec le contexte dans lequel on agit. L'organisation est un système, qui plus est un système ouvert. Elle doit donc être pensée en lien avec son environnement, qu'il soit culturel, économique, politique ou technologique... L'école de la contingence, et plus singulièrement les travaux d'Henry Mintzberg, font très bien ressortir l'importance de ces relations entre l'environnement et l'organisation (2). La troisième et dernière dimension importante, c'est le processus, c'est-à-dire les jeux d'acteurs, les étapes à privilégier, les stratégies. Là, on est dans la gestion proprement dite du changement.

CRF : Vous parlez ici pour l'ensemble des organisations mais pensez-vous que le changement revêt certaines spécificités au sein des administrations publiques locales ou provinciales ?

Jean Vandewattyne est docteur en Sciences sociales et chargé de cours à l'Université de Mons (UMONS). Ses domaines de recherche portent sur les relations collectives de travail et l'innovation managériale (1).

Il a publié plusieurs Courriers Hebdomadaires du CRISP et un ouvrage chez De Boeck dans la Collection Économie, Société, Région. Il prépare actuellement un ouvrage sur la modernisation de La Poste.





“Dans le secteur public, on peut imaginer qu’il y ait un espace pour construire ou co-construire des organisations qui soient plus positives pour leurs membres et pour les personnes qui sont en lien avec elles.”

Jean VANDEWATTYNE : Je pense que les provinces, les communes et le secteur public de manière générale sont dans une position intéressante par rapport au secteur privé. Dans le privé, c’est la logique de rentabilité à tout prix qui domine et le changement prend sens par rapport à cette logique tandis que, dans le secteur public, on peut imaginer qu’il y ait un espace pour construire ou co-construire des organisations qui soient plus positives pour leurs membres et pour les personnes qui sont en lien avec elles. Au-delà de ces éléments, je pense que le monde des organisations va encore connaître d’importants bouleversements dans les années à venir. Le secteur public ne pourra pas échapper à cette dynamique.

Ces bouleversements vont intervenir dans un contexte marqué par des pyramides des âges fortement déséquilibrées. Le vieillissement des pyramides des âges doit être considéré comme une opportunité pour les gestionnaires du changement. Les « anciennes » générations, consciemment ou non, sont porteuses de manières de penser et de faire qui ont été façonnées dans un autre contexte, à une autre époque... et quand on a 40 ou 50 ans se pose aussi la question de la disponibilité par rapport à la nouveauté. Ces générations sont en fait profondément marquées par la culture administrative et bureaucratique à l’œuvre lorsqu’elles sont entrées dans la vie professionnelle. Elles ont été socialisées à l’aune de cette culture dominante. Dans cette optique-là, le secteur public doit être particulièrement attentif à qui il recrute, aux compétences et au potentiel des candidats ainsi qu’à leurs valeurs...

La question du sens du travail doit aussi être posée avec force. Le secteur public devrait être particulièrement attentif à cet aspect des choses. Trop souvent le travail a été vidé de son sens, de son intérêt, ce qui engendre énormément de problèmes. La perte ou l’absence de sens est, par exemple,

une source importante de démotivation. À ce niveau, je pense que les communes et les provinces pourraient devenir des employeurs exemplaires.

CRF : Pour en revenir au changement de manière générale, quels sont les acteurs principaux du changement ?

Jean VANDEWATTYNE : D’abord, dans ce « jeu », l’acteur fondamental, c’est la direction. Il lui revient d’avoir une vision claire et globale de ce qu’elle veut comme organisation, une capacité à la projeter dans le futur. Les directions doivent en quelque sorte avoir une vision stratégique pour leur organisation. Elles doivent aussi s’ouvrir et rester attentives aux nouveautés, aux évolutions en lien notamment avec les technologies. Le futur qu’elles imaginent doit aussi être un futur le plus désirable possible pour le personnel. La direction doit aussi « mouiller son maillot » pour accroître les chances de réussite du changement. Pour qu’un projet impliquant des innovations réussisse, il doit être porté par toute la direction qui doit mettre son poids dans la balance. Dans les structures de grande taille, le changement est, par la force des choses, souvent délégué à des experts en ressources humaines, en organisation ou encore en qualité. Ceux-ci réfléchissent aux conditions de la mise en œuvre qui passent souvent par des essais ou des phases pilotes. C’est au moment de l’officialisation que la direction doit mettre tout son poids dans la balance.

Dans les jeux d’acteurs au cœur du changement et de sa gestion, la ligne hiérarchique intermédiaire se trouve très souvent prise en tenaille entre le ‘haut’ et le ‘bas’ de l’organisation. Elle est confrontée à des demandes contradictoires et, dans les arbitrages qu’elle réalise, elle tend souvent à favoriser le statu quo et l’inertie. Pour faire en sorte que tous les acteurs portent le changement, il est donc important de valoriser le changement en mettant en

évidence ses résultats, son importance. Il est aussi utile d'avoir un discours et des pratiques qui valorisent les acteurs qui se sont convertis au changement, notamment par un système de visibilité. Mais, plus fondamentalement sans doute, il faudrait associer le personnel au changement dès son élaboration.

CRF : Vous évoquez l'inertie et le non-changement, or quand on s'intéresse à la littérature sur le changement et à ses acteurs, on est très vite confronté au concept de résistance au changement. Comment peut-on aborder ces résistances ?

Jean VANDEWATTYNE : Pour aborder la question des résistances, il faut préalablement se poser des questions telles que : Quel est le contenu du changement ? Qui le porte ? Quels sont les objectifs poursuivis ? À quoi sert le changement ? À partir de là, on peut réfléchir correctement à la résistance ou à la participation au changement.

Cela m'amène d'ailleurs à faire un commentaire par rapport à la littérature managériale : ce que la littérature nous dit, c'est que le changement est une opération extrêmement compliquée – ce qui est vrai – et que gérer le changement se heurte quasi systématiquement à une résistance. Ça, c'est le discours général. Je pense qu'on doit prendre du recul, une distance critique par rapport à ce discours managérial. Dans les livres de gestion, le changement, c'est la modernité mais ces ouvrages ne s'intéressent pas suffisamment à ses conséquences, notamment sociales, et son sens. Or, c'est pour moi deux éléments cruciaux. Si l'on propose la semaine de 30 heures plutôt que 38, je ne vois pas pourquoi il y aurait des résistances parmi le personnel par rapport à ce qui peut aussi être considéré comme une innovation. Par ailleurs, je pense qu'on met trop l'accent sur les résistances et qu'on minimise les capacités d'inertie des organisations étant entendu que plus une organisation a une épaisseur, une histoire et plus le changement devra se réfléchir dans la durée. Si l'on prend l'exemple des administrations provinciales, je ne conçois pas qu'elles puissent changer du jour au lendemain ; le changement peut prendre du temps et c'est peut-être frustrant mais il faut accepter cette réalité par rapport aux enjeux et à la complexité des choses. D'ailleurs, le changement prend d'autant plus de temps que l'organisation est ancienne et grande.

CRF : Vous évoquez la participation des acteurs, celle-ci peut-elle réduire les résistances ?

Jean VANDEWATTYNE : Ce que la littérature dit et ce que l'on peut observer, c'est qu'un changement basé sur l'adhésion, c'est un changement qui a plus de chance de réussir, de s'ancrer dans la durée.

Or, l'adhésion implique inéluctablement le développement d'une logique participative et co-constructive. Elle implique une démarche qui se nourrit de dialogue et de confrontation avec les individus qui sont à l'œuvre dans l'organisation. On sait que ce type de démarche peut paraître lourd, chronophage et stressant. Mais, si le temps investi dans la démarche participative est un temps important, c'est aussi un temps qui est regagné par la suite car l'adhésion est plus grande et le changement est alors porté par les individus. Ils en sont les premiers ambassadeurs ! Cela renvoie à la question de la gestion de ce processus participatif : est-ce que l'on fait appel à des ressources externes ou pas ? Quel type de ressource ? Quid de l'information, de la sensibilisation, etc. ? En tout cas, il faut bien baliser le champ du discutable et accepter que les solutions soient portées par les participants.

CRF : Et justement comment communiquer ?

Jean VANDEWATTYNE : Un vieux cadre théorique sur lequel on peut prendre appui est celui de Kurt Lewin, un des maîtres penseurs de l'École des relations humaines (3). Pour lui, le changement doit être réfléchi en trois phases :

- La première phase est la dé cristallisation. L'idée est de faire prendre conscience de la nécessité du changement. L'information-sensibilisation est importante et elle a pour but de préparer le corps social à se remettre en question.
- La seconde phase est celle de l'introduction du changement avec trois chemins possibles : la participation en faisant appel aux travailleurs ; la négociation en faisant appel à la participation indirecte des organisations syndicales et l'imposition. Il est très rare que le changement relève d'une logique pure, on observe plutôt des logiques mixtes ou des hybridations.
- Le troisième grand moment est l'étape de recristallisation. L'enjeu est ici de pérenniser le changement qui a été introduit lors de la phase précédente. Il doit devenir la nouvelle manière de penser et d'agir dans l'organisation. L'information et la formation sont importantes lors de cette étape, comme dans les phases antérieures, mais elles doivent cette fois être envisagées dans un rôle de renforcement et d'ancrage.

Comme je l'ai déjà souligné, la valorisation est importante lors de ces trois phases. Il faut valoriser les personnes qui concrétisent ces nouvelles valeurs et ces nouvelles manières de fonctionner

“Bien gérer le changement, c’est le gérer dans un contexte et en intelligence
avec le contexte dans lequel on agit.”

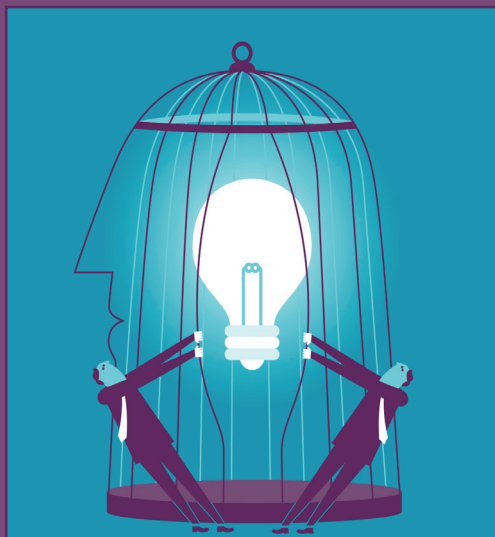
CRF : Pour conclure, est-ce qu’il y a des chausse-trappes en matière de conduite du changement ?

Jean VANDEWATTYNE : Cela ne concerne pas uniquement la conduite du changement mais, de manière générale, je pense qu’il faut se méfier des effets de mode et des vagues, j’utilise cette métaphore parce qu’elle illustre la montée en puissance, l’apogée et le reflux que connaissent les innovations managériales. Des vagues qui laissent aussi une écume, des sédiments plus ou moins pérennes. Par exemple, dans les années 1980, on nous a présenté les cercles de qualité comme la prochaine pierre angulaire du renouveau dans les organisations. Or, ce dispositif a rapidement atteint un point de maturité, le mouvement s’est essouffé et les cercles ont totalement disparu. La gestion des ressources humaines, également apparue avec force au début des années 1980, a réussi, quant à elle, à s’inscrire dans la réalité des organisations. Toutefois, lorsqu’on

y regarde de plus près, on constate que les pratiques à l’œuvre dans bon nombre d’organisations se réclamant de la GRH ne ressemblent pas au modèle d’origine. Il y a donc un décalage entre la façade et le reste de la construction.

Aujourd’hui, on parle beaucoup d’entreprises libérées (4). Ces effets de mode secouent le cocotier mais on peut se demander si le renouvellement n’est parfois pas seulement rhétorique. Pour les personnes qui sont en charge de la GRH ou de la gestion du changement dans les pouvoirs locaux et provinciaux, il est utile d’entretenir une veille stratégique mais il faut aussi être attentif à ne pas surfer sur les modes. Il leur revient de toujours réfléchir à la pertinence des solutions toutes faites par rapport à la réalité et au besoin de leur organisation. Il en va de la cohérence interne de leur organisation.

Une entreprise libérée



La notion d’entreprise libérée désigne une entreprise dans laquelle la responsabilisation des salariés est considérée comme un levier de performance (5). Il est possible de mettre en évidence sept points qui différencient une entreprise libérée d’une organisation classique :

- Allier bien-être au travail et productivité
- Avoir une vision portée par un leader charismatique
- Avoir des valeurs partagées
- En finir avec les longues boucles de contrôle
- Rendre les acteurs autonomes
- Adopter le principe de subsidiarité
- Inverser la pyramide managériale

Pour en savoir plus, retrouvez une conférence d’Isaac Getz donnée en 2012 sur le sujet (6).

(1) Fusulier B., Vandewattyne J., Lomba C. (dir.) 2003, Kaléidoscopie d’une modernisation industrielle. Usinor, Cockerill Sambre, Arcelor, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain ; Guyot J.-L., Vandewattyne J. (dir.) 2008, Les logiques d’action entrepreneuriale. Le cas des primo-créateurs d’entreprise en Région Wallonne, Bruxelles : De Boeck-IWEPS ; Moriau J., Vandewattyne J. (dir.) 2000, « Permanences et mutations des organisations », Revue Travail Emploi Formation (numéro spécial), Université libre de Bruxelles, n° 1-2, 2000, 185 p.

(2) Mintzberg H. 1979, Structure et dynamique des organisations, Paris : Éditions d’Organisation.

(3) Lewin K. 1975, Psychologie dynamique. Les relations humaines, Paris : PUF.

(4) Carney B.M., Getz I., 2012. Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Paris : Fayard.

(5) <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differentient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/>.

(6) <https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8>.

DOSSIER

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

À découvrir dans ce dossier :

- 14 Le changement et ses résistances
- 18 Analyse et planification du changement
- 19 Les attitudes face au changement
- 20 Comment aborder concrètement le changement ?
- 22 Témoignages de pouvoirs locaux wallons



Le changement est inéluctable dans notre quotidien et est incontournable dans les organisations. Comme le disait Bouddha : « Il n'existe rien de constant si ce n'est le changement ». Le changement peut être perçu et vécu de manières très différentes. Par exemple, positivement comme une opportunité d'améliorer son fonctionnement ou négativement comme source de stress par la remise en cause des routines ; il peut aussi engendrer certaines résistances. L'objectif de ce dossier est de revenir, dans une première partie théorique, sur les définitions et les éléments qui permettent d'éclairer les mécanismes du changement ainsi que sur les résistances que les individus peuvent vivre face au changement au sein des organisations. Un second volet propose plusieurs outils pratiques sous forme de "grilles de lecture" des acteurs et de leurs attitudes face aux changements. Il s'agit ensuite de revenir sur les préalables de tout projet en posant les questionnements et les conditions nécessaires permettant de mener à bien un projet impliquant des changements dans les administrations. In fine, passant de la théorie à la pratique, nous irons à la rencontre du terrain, au travers de plusieurs témoignages d'entités locales wallonnes ayant expérimenté des situations variées de changement.



DÉFINITION DU CHANGEMENT

Le changement constitue une rupture par rapport au fonctionnement initial. Il s'agit d'envisager une situation future, d'abandonner l'existant et de faire des efforts pour atteindre le résultat escompté par la volonté de changement. La rupture peut s'opérer à plusieurs niveaux : dans les pratiques (les manières de faire), dans les conditions de travail (environnement matériel), dans les outils (informatiques par exemple), dans l'organisation (les zones de pouvoir notamment), le métier, la stratégie ou encore dans la culture et le système de valeur de l'organisation (1).

LE CHANGEMENT ET SES RÉSISTANCES

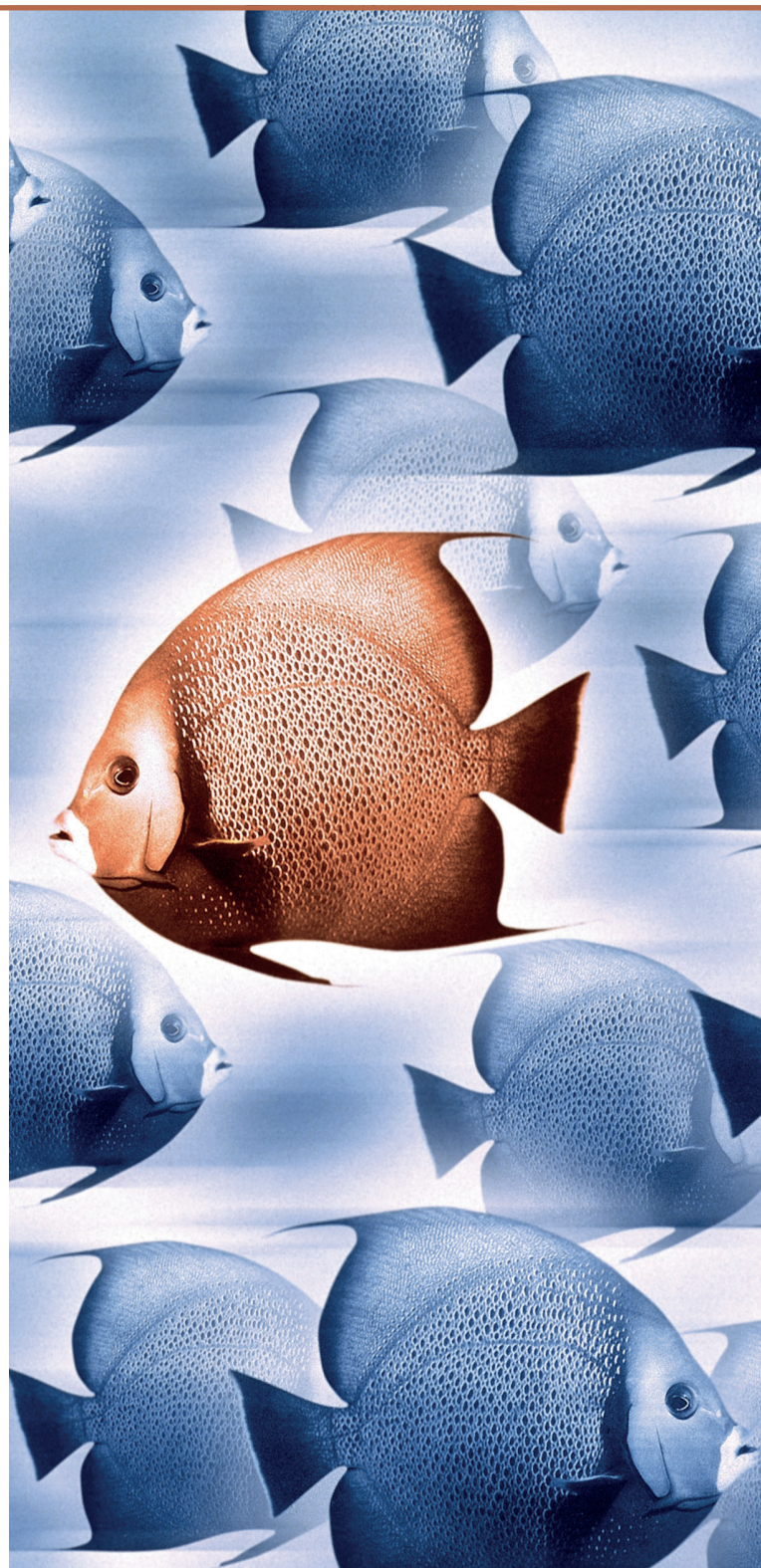
QU'EST-CE QUE LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ?

Le changement organisationnel est défini par March (2) qui est l'un des premiers auteurs à aborder le changement au travers d'une approche systémique. Sa définition du changement suppose d'envisager la cohérence et le sens nécessaires à tout changement, d'envisager la dynamique d'équipe qui doit sous-tendre tout projet de changement et, surtout, cette définition envisage le changement comme un phénomène singulier qui doit être analysé dans une perspective plurielle car il n'y a pas de formule magique pour appréhender le changement. Celui-ci doit forcément être envisagé en fonction d'un contexte particulier, d'un contenu et d'un processus (3).

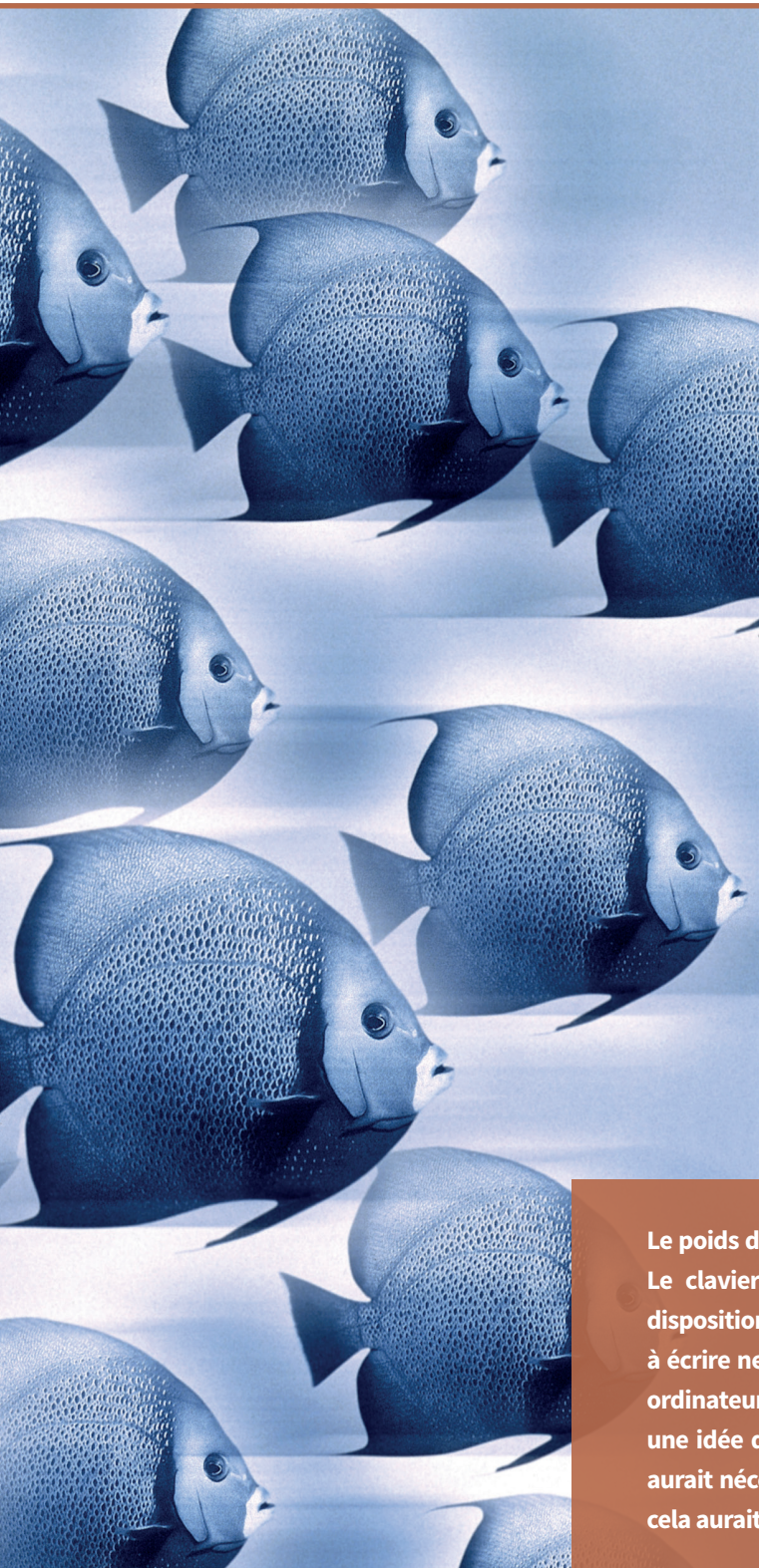
QUELLES SONT LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT POSSIBLES ?

Pour appréhender le changement, il est possible de mettre en œuvre différents types de stratégies dont le spécialiste du management Richard Soparnot (4) nous dresse une typologie :

- La **stratégie hiérarchique** véhicule une conception du changement imposé et planifié. Dans ce type de contexte, le projet est conçu par les membres de la direction qui ont une vision claire du changement qu'ils veulent impulser et qui en font part à leurs agents. Les destinataires ne sont, dans ce cas, ni consultés, ni impliqués dans la conception du changement.



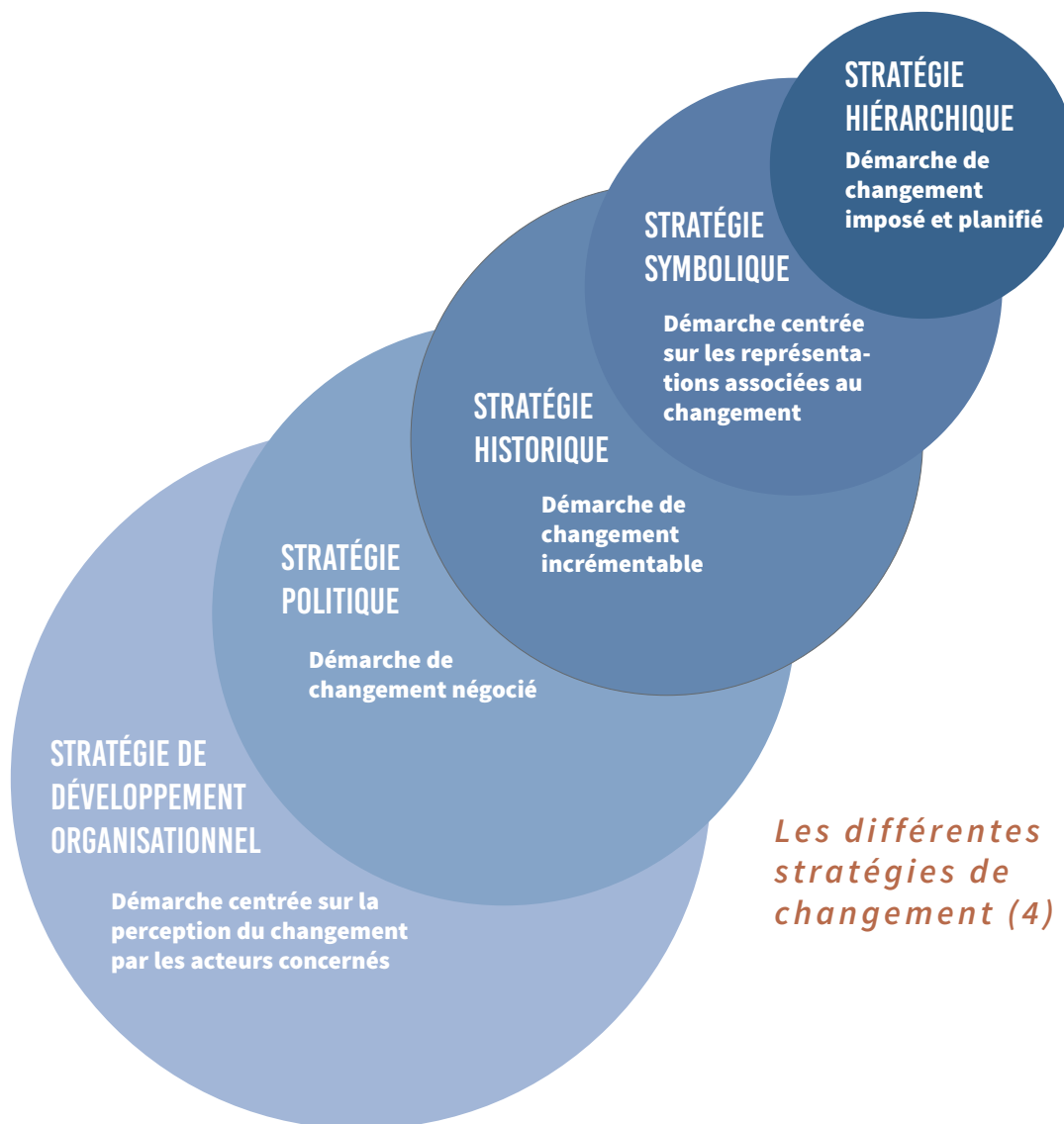
Le changement est inévitable, que ce soit à titre personnel ou au sein des organisations. Ce changement peut être vu comme source d'instabilité et de déséquilibre mais aussi d'innovation et d'amélioration continue, vecteur d'un engagement collectif en vue de réorganisations destinées à l'efficacité et à l'efficacité. Que signifient les notions de changement au niveau organisationnel ? Quels sont les éléments auxquels il faut être attentif en tant que leader pour mettre en œuvre ce changement et faire en sorte qu'il soit appréhendé de manière positive par les agents ? C'est au travers d'une approche théorique que nous tentons de répondre à ces questionnements.



- La **stratégie de développement organisationnel** consiste à focaliser l'attention sur la dimension humaine du changement en mettant en œuvre un dispositif de concertation et de communication afin d'impliquer les destinataires dans la conception du changement.
- La **stratégie politique** place au cœur du dispositif la pluralité des acteurs et la divergence de leurs intérêts. Dans ce cas, la réussite de l'opération dépend du degré de convergence entre les intérêts des acteurs et les finalités du projet. Le rôle du gestionnaire de projet est, dans ce cadre, de jouer un rôle de facilitateur et de négociateur.
- La **stratégie historique** met en évidence le poids des décisions passées, de la culture et des routines organisationnelles qui pèsent sur le changement ou qui doivent être prises en compte pour mettre en œuvre le changement, sous forme d'une adaptation à l'existant. Il s'agit de prendre appui sur le contexte pour s'en démarquer progressivement.
- La **stratégie symbolique** met l'accent sur le rôle du sens et des significations dans les processus de changement. Cette stratégie prend en compte la signification que les acteurs donnent au projet pour conditionner leur interprétation et leur engagement.

[LIRE LA SUITE >](#)

Le poids des routines et des habitudes peut entraver le changement. Le clavier QWERTY en est une bonne illustration. À l'origine, la disposition des lettres était pensée pour que les tiges des machines à écrire ne se bloquent pas entre elles ; mais, malgré l'invention des ordinateurs, l'agencement des lettres a perduré. Cet exemple donne une idée du poids que les habitudes peuvent avoir. Un changement aurait nécessité de réapprendre à se servir du nouvel agencement et cela aurait engendré un certain coût.



QUELLES SONT LES RÉSISTANCES AUXQUELLES VOUS FEREZ FACE ?

« La résistance au changement est l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs. » (5). Pour maximiser le succès du changement dans votre organisation, il convient de faire en sorte d'anticiper une série de résistances que vous pourrez observer dans le chef des individus : certains s'opposeront au changement, d'autres le saboteront, d'autres encore nieront celui-ci. Si la majorité des individus ne développent pas une telle résistance (voir page 18), cette résistance au changement traduit « la capacité que les individus ont d'entraver les projets de réforme dans lesquels s'engage l'organisation, raison pour laquelle, il est impératif d'en tenir compte » (6).

La résistance dans le contexte organisationnel peut prendre plusieurs formes et peut s'expliquer par des facteurs psychologiques et des raisons individuelles. D'après Kotter et Schlesinger, quatre raisons expliquent l'attitude de résistance des individus (7) :

- D'abord, un intérêt individuel qui prime sur l'intérêt de l'organisation ;
- Ensuite, un manque de confiance dans les stratégies qui amènent le changement ou la méconnaissance des intentions de changement ;
- De plus, certains ont un manque de confiance dans leurs capacités à développer de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements attendus ;
- Enfin, l'évaluation du processus du changement est faite de manière différente par les managers et les agents.

Les causes de la résistance au changement peuvent donc être multiples : résistance psychologique, identitaire, politique, collective, culturelle ou encore cognitive.

- La **résistance psychologique** est liée à l'anxiété provoquée par la réforme. En ce sens, le changement désigne un important anxiogène pour les individus et peut entraîner un état de déséquilibre psychologique.
- La **résistance identitaire** renvoie à la relation que l'individu entretient avec son organisation. L'organisation nourrit l'individu en termes de représentation de lui-même ; ce dernier construit son identité et existe socialement à travers son travail,

son appartenance à un monde (un service, un métier) et à une organisation. Le changement peut donc provoquer une remise en cause profonde de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation.

- La **résistance politique** analyse la résistance en termes de jeux de pouvoir. Les acteurs peuvent accepter les objectifs de la réforme tant qu'elle ne remet pas en question ce qui leur permet de rester maîtres de leurs comportements. Ils ne perçoivent dans le changement un danger que lorsque celui-ci met en cause les conditions de leur jeu, leurs sources de pouvoir et leurs libertés d'action en modifiant ou en faisant apparaître les zones d'incertitude qu'ils contrôlent.
- La **résistance collective** relève de l'influence du groupe. Dans ce contexte, le comportement d'un acteur à l'égard du changement doit être appréhendé par rapport au système social dans lequel il s'insère

(8). Or, le groupe fonctionne selon des règles établies (normes, rites,...) qui déterminent ce qui est bien, mal, souhaitable ou non souhaitable. Dès lors, le changement peut se heurter à ce système et briser l'équilibre créé par les normes.

- La **résistance culturelle** désigne le rôle des valeurs dans toute organisation. En effet, le changement véhicule parfois des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation. Dès lors, les individus peuvent combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément.
- La **résistance cognitive** a trait aux connaissances et compétences des individus qui peuvent être remises en cause ou améliorées dans le contexte d'un changement. En effet, la plupart des changements imposent de faire un apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles, ce qui peut déplaire à certains.



Les types de résistance face au changement (4)

Ces éléments théoriques permettent de faire la clarté sur ce que le changement implique au sein d'une organisation et à quel type de résistance il faut faire face en tant que manager. Ces éléments théoriques sont par la suite déclinés dans des outils plus pratiques pour vous permettre d'aborder le changement concrètement et en toute sérénité avec une grille d'analyse et de planification du changement et une grille des attitudes face au changement.

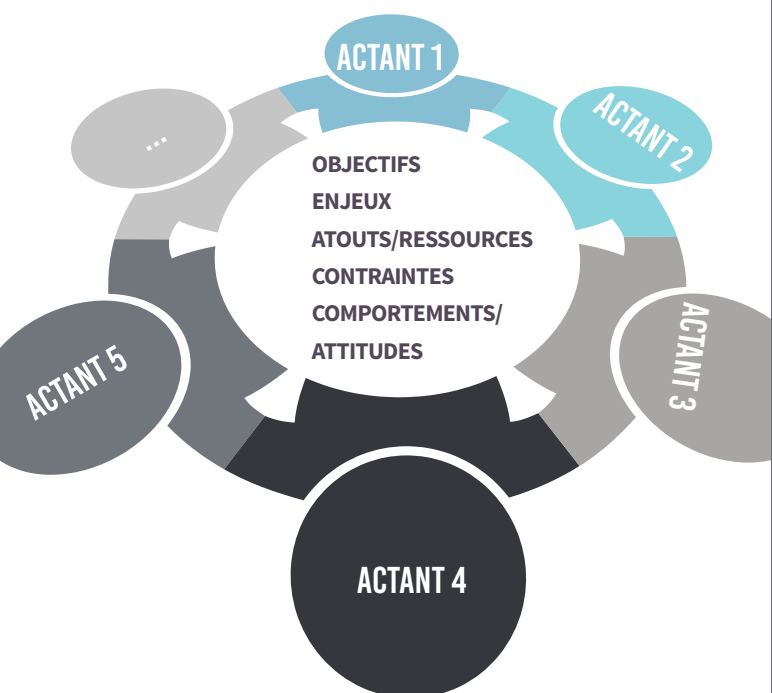
- (1) Autissier D., Moutot J.M., 2013, Méthode de conduite du changement, Paris : Dunod, 3ème édition, pp.6-7.
- (2) March J.G., 1981, Décisions et organisation, Paris : Les éditions d'Organisation.
- (3) Pettigrew A.M., 1985, The Awakening Giant, Oxford : Basil Blackwell.
- (4) Soparnot R., 2013, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 4(97), pp.23-43.
- (5) Crozier M., Friedberg E., 1977, L'acteur et le système, Paris : Le Seuil.
- (6) Soparnot R., 2013, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 4(97), p.26.
- (7) Kotter J.P., Schlesinger L.A., et al., 1979, Organization : Text, cases and readings on the management of organizational design and change, Homewood : R.D. Irwin.
- (8) Mayo E., 1933, The Human Problems of an Industrial Civilization, Mac Milan.

OUTIL 1

ANALYSE ET PLANIFICATION DU CHANGEMENT

PAR ALAIN BRAUN
Province du Hainaut

Si le changement est inéluctable, il n'en est pas moins vrai que ce dernier ne se déroule pas toujours avec une adhésion forte de l'ensemble des acteurs concernés. Les partisans du changement sont peu nombreux, fort heureusement ses opposants aussi et la grande majorité est essentiellement constituée d'attentistes. Capitaliser sur les partisans et convaincre les attentistes permet dès lors d'atteindre un seuil suffisant pour assurer le déploiement du changement. Facile, non ; impossible, non plus. Une condition indispensable : la cohérence du projet.



PREMIÈRE PHASE : L'ANALYSE

Il ne s'agit pas de mettre la charrue avant les bœufs et une première phase analytique est indispensable pour planifier une stratégie ayant le plus de chance d'aboutir au résultat. Un outil d'inspiration systémique permet d'établir un constat de départ sur lequel construire sa stratégie. Il convoque le concept « d'actant » (1). Il s'agit d'un individu, d'un groupe, d'une entité, d'une valeur, d'une représentation,... qui participe à une action ET qui a un intérêt commun avec d'autres pour cette action (2).

Le processus est assez simple. Dans un premier temps, il s'agit de bien poser la problématique : Quel changement ? Pourquoi ? Pour quoi ? Pour qui ? (Plus de détails pages 20-21).

SECONDE PHASE : IDENTIFIER TOUS LES ACTANTS

Il s'agit ensuite d'articuler l'analyse à partir de la grille ci-dessous sachant que le travail est possible par item ou par actant.

En termes d'objectifs, il s'agit de déterminer le but que l'on veut atteindre par rapport à l'actant concerné (but déclaré, quantifiable et cohérent avec ceux de l'organisation).

Pour ce qui concerne les enjeux, il convient de préciser la valeur que l'actant attribue à l'action, ce qu'il veut gagner ou ce qu'il peut perdre.

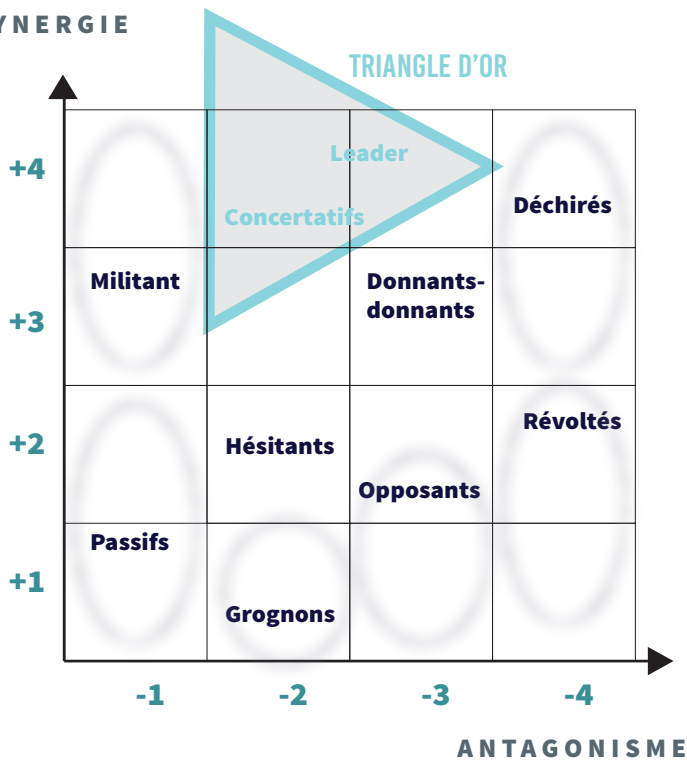
Quant aux atouts, ce sont les ressources que l'actant peut mobiliser en vue d'obtenir son enjeu (gagner et/ou ne pas perdre). Ces trois premiers items s'inscrivent dans un contexte de contraintes (limites organisationnelles ou psychologiques, par exemple) qu'il faut identifier. Enfin, sont décrits les comportements attendus ou constatés qui mobilisent les ressources et les mettent en acte pour atteindre les objectifs tout en assurant les enjeux.

En une grille, apparaît ainsi un ensemble articulé d'éléments qui permettent d'assurer la cohérence et de planifier la mise en œuvre du changement projeté.

(1) Le concept d'actant est emprunté aux travaux de Callon et Latour en sociologie de la traduction. L'actant désigne celui qui agit dans un réseau, il peut être humain ou non-humain (un objet), ou désigner un arrangement humain/non-humain.

(2) Callon M., Latour B., 1981, Unscrewing the Big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In Knorr Cetina K., Cirourel A. V., Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies. London: Routledge & Kegan Paul, pp.277-303.

SYNERGIE



Comme on peut le remarquer, le positionnement des acteurs sur la carte s'effectue par rapport à deux échelles : une échelle de synergie et une échelle d'antagonisme.

Sur l'échelle de la **SYNERGIE**,

- +4** Engagé : Support proactif
- +3** Coopérant : Prend des initiatives
- +2** Intéressé : Montre de l'intérêt
- +1** Minimaliste : Attitude passive

Sur l'échelle de l'**ANTAGONISME**,

- 1** Conciliant : Pourquoi pas, mais ...
- 2** Résistant : Réticent à changer
- 3** Opposant : Se bat contre le changement
- 4** Irréductible : Opposant inconditionnel

On peut ainsi plus facilement positionner les différents acteurs sur la carte, organiser des actions en fonction de leur positionnement et bâtir un plan de communication approprié.

Pour chacune de ces catégories d'acteurs, les objectifs à poursuivre sont différents. J.-C. Fauvet attire l'attention sur le fait qu'il ne faut pas trop se préoccuper des révoltés, voire des opposants. En règle générale, ceux qui sont contre le projet et qui le clament haut et fort seront difficiles à convaincre. Il faut préférer orienter son énergie sur le renforcement de ce qui est appelé "**le triangle d'or**" (ayant le profil de leader et de concertatifs). Ce sont donc ces individus qu'il convient de cibler et d'informer en priorité au sujet du projet de changement.

Ces quelques lignes n'ont pour autre but que d'ouvrir une porte.

OUTIL 2

LES ATTITUDES FACE AU CHANGEMENT

PAR MICHEL AMIEL
BA Consultants

Lorsque nous nous lançons dans des projets, de multiples acteurs sont souvent concernés. Il n'est pas toujours aisé de les distinguer ou de savoir quelle attitude il convient d'adopter à leur égard. Basée sur une longue expérience et des recherches, le sociologue Jean-Christian Fauvet nous propose une grille sociodynamique dont nous pouvons nous inspirer.



Nous vous proposons quelques ressources utiles pour découvrir le sujet plus en profondeur :

- (1) Fauvet J.-C., Stefani X., 1983, *La sociodynamique : un art de gouverner*, Paris : Les éditions d'organisation.
- (2) Fauvet J.-C., Guignot C., 1989, *La stratégie de vos relations : la sociodynamique pour mieux se comprendre*, Paris : Les éditions d'organisation.
- (3) Fauvet J.-C., Buhler N., 1992, *La sociodynamique du changement*, Paris : Les éditions d'organisation.
- (4) Fauvet J.-C., 2004, *L'élan sociodynamique*, Paris : Les éditions d'organisation.

COMMENT ABORDER LE CHANGEMENT CONCRÈTEMENT ?

À l'entame de tout projet impliquant une certaine rupture par rapport à l'existant, que ce soit au niveau des procédures, de l'utilisation d'un nouvel outil informatique ou encore de projets impliquant les valeurs de l'organisation, il s'agit de se poser les questions adéquates. Ce moment de réflexion intervient avant même que le changement ne soit réalisé en guise de diagnostic mais aussi au moment de débiter le projet proprement dit pour questionner les outils disponibles pour faire adhérer le plus grand nombre au projet.

PAR PIERRE-YVES MAYSTADT, Directeur Général de la commune de Montigny-Le-Tilleul et MICHEL AMIEL, BA Consultants

DIAGNOSTIC AVANT CHANGEMENT : QUELLES QUESTIONS SE POSER ?

Voici quelques questions importantes auxquelles il convient de pouvoir répondre dès l'entame du projet de changement. Cette liste n'est pas exhaustive, votre expérience vous permettra de la compléter au fur et à mesure du développement de vos projets de changement.

QUESTIONS INITIALES

- A-t-on déjà fait face à un changement ? Peut-on s'en inspirer ?
- Est-ce le bon moment pour initier le changement ? N'y a-t-il pas un moment plus opportun ?
- Est-ce que nous avons réalisé une étude d'opportunité (par qui et comment) ?
- Est-ce que nous avons réalisé une étude de faisabilité (par qui et comment) ? Pouvons-nous nous appuyer sur les conclusions d'experts internes ou externes ? Y a-t-il des exemples de ce type de changement qui ont été menés ailleurs ?
- Quelle est la cause du changement ? Est-ce qu'un diagnostic a été réalisé (par qui et comment, en disposons-nous) ?

LES ACTEURS ADMINISTRATIFS

- Quelles sont toutes les personnes impactées par ce projet ? Pour chacune d'entre elles, qu'ont-elles à gagner ? Qu'ont-elles à perdre ?
- Quelles sont toutes les personnes qui seront impliquées par ce projet ? Pour chacune d'entre elles, qu'ont-elles à gagner ? Qu'ont-elles à perdre ?
- Sur quelles personnes puis-je compter pour soutenir le changement ? Quelles personnes risquent de s'y opposer ?
- Qui a un pouvoir d'influence (positif ou négatif) sur les autres agents ? Ces personnes sont-elles impliquées dans le projet de changement ?

LES MANAGERS

- Comment le management va-t-il s'impliquer et appuyer le projet ? Quel sera le rôle de la ligne hiérarchique et du Comité de direction ?
- Est-il opportun d'impliquer les autorités politiques dans le pilotage du changement (qui, quand et comment) ? Quels sont les soutiens et les réfractaires au changement au sein des autorités politiques ?
- Quelles sont les comportements, attitudes et stratégies

Pour l'individu qui choisit de relever le défi du changement, il existe des pratiques gagnantes pour l'aider à vivre le changement aussi sereinement que possible :

- L'acceptation : garder confiance, accepter la situation, être conciliant, faire preuve d'ouverture d'esprit, etc.
- La collaboration : s'informer, poser des questions pour mieux comprendre, etc.
- Le soutien : aller chercher du soutien, parler de soi, etc.



que les soutiens et les réfractaires pourraient mettre en œuvre (pour ou contre le projet ; opposition, retrait, indifférence, soutien actif, ...) ?

- Est-ce que nous sommes certains de disposer de toutes les ressources et moyens nécessaires pour aboutir ?
- Est-ce que nous avons un véritable plan d'action (qui fait quoi, quand) ?

LA COMMUNICATION

- Est-ce que nous avons prévu un plan de communication (qui dira quoi à qui, quand et comment) ? Est-il opportun de communiquer vers l'extérieur ?
- Quels sont les arguments en faveur du changement que je pourrais mobiliser ?

QUELLES SONT LES CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR FAIRE ADHÉRER AU CHANGEMENT ?

Pour créer l'adhésion, il est utile de concevoir un plan en 6 points clés :

- 1.** Communiquer au travers de réunions en vue de décrire la situation future et en soulignant les avantages et gains du changement.
- 2.** Associer l'ensemble des acteurs et des actants au sein de l'organisation.

3. Définir une feuille de route avec des étapes claires. Ces étapes peuvent être communiquées au travers d'un kit de communication du changement qui peut être composé des éléments suivants :

- Un powerpoint synthétique,
- Complété d'un dépliant plus complet,
- Complété d'outils informels incluant par exemple des dessins.

Dans ces documents, il est important d'utiliser un langage partagé et de ne pas donner trop d'information. Cette information doit être la plus concrète possible.

Ce kit de communication du changement peut reprendre les informations suivantes :

- Informations sur les objectifs, précisant les objectifs concrets et réalistes,
- Les raisons,
- Les modalités,
- Les ressources,
- Les personnes qui collaborent au projet.

4. Impliquer toute la ligne hiérarchique.

5. Accompagner et former.

6. Communiquer sur l'état d'avancement du projet et donner des feedbacks positifs et négatifs.

TÉMOIGNAGES

Afin d'illustrer la question du changement, nous sommes allés à la rencontre de cinq entités wallonnes qui ont expérimenté des situations variées de changement. Cinq acteurs du terrain témoignent en six questions-réponses des processus mis en place, des modes de communication avec le personnel, des résistances et des attitudes rencontrées chez celui-ci, de ce qui a bien ou moins bien fonctionné et pourquoi.

CHANGEMENT DES PRESTATIONS POUR LE PERSONNEL DES MAISONS DE REPOS

TÉMOIGNAGE DU CPAS DE NAMUR



ALAIN SORÉE

Directeur général du CPAS
de Namur

PROVINCE DE NAMUR

628 équivalents temps plein dont
environ 60% en maison de repos et
maison de repos et de soins

109850 habitants

CRF : Dans votre expérience, citez-nous un projet que vous avez réalisé et qui illustre la manière dont vous avez abordé le changement ?

A. SORÉE : Dès le premier semestre 2013, nous avons entamé le processus de modification du régime des prestations pour le personnel en maisons de repos. Ces prestations s'effectuaient en 40h/semaine (horaire fixe) avec 13

jours de récupération par an. Dans un souci d'optimisation de la présence du personnel à des moments « clés » de la journée (toilettes des résidents, repas, soins...), le Centre Public d'Action Sociale a opté pour un changement en passant à des prestations de 38h/semaine au lieu des 40h. Le régime en 38h permettait de réorganiser l'aménagement des horaires en assurant une présence accrue durant ces

moments clés en réinjectant les 13 jours de récupération par agent liés au régime de 40h (l'agent n'étant in fine pas lésé car prestant moins d'heures par semaine). Le but final visant la prise en charge et le bien-être du résident. Ce processus de changement a pris un certain temps puisque les nouvelles grilles horaires sont entrées en vigueur en janvier 2015.

CRF : Comment avez-vous préparé ce changement ?

A. SORÉE: Dans un premier temps, nous avons pris le temps d'organiser beaucoup de réunions préparatoires avec tous les acteurs concernés : l'Autorité du CPAS, les directions des 5 maisons de repos, les responsables nursing ainsi que le département RH. Ensuite, nous avons réalisé une opération de benchmarking (1) auprès d'autres institutions, tant du secteur privé, associatif que public, qui appliquaient le régime de 38h. Des contacts exploratoires ont été pris avec les responsables de ces institutions de tailles différentes (ex. Perwez, Andenne et Gilly) afin notamment d'évaluer l'opportunité de ce changement et sa praticabilité. Des rencontres se sont tenues avec les directions et les responsables nursing de ces MR/MRS. Enfin, la dernière étape de la préparation de ce changement a consisté à déterminer au préalable les freins et les avantages du changement. Cette analyse a aussi été axée sur le contexte légal (loi sur le travail et sur la durée du travail, statuts, règlement de travail,...).

CRF : Comment avez-vous communiqué ?

A. SORÉE: Nous avons communiqué en continu avec les acteurs principalement concernés (voir supra), par le biais de réunions et de notes de service. Ensuite, au niveau syndical afin de clarifier, d'expliquer et d'encadrer la démarche et rassurer le cas échéant (par le biais de réunions informelles et de commissions techniques et formelles : comité de concertation et négociation). Enfin, envers tout le personnel concerné.

CRF : Qu'est-ce qui a bien marché ? Pourquoi ?

A. SORÉE: Au final, l'adhésion de tous et l'application du nouveau régime ! Très peu de retour négatif à ce jour car le personnel a pris conscience du gain en effectifs aux moments clés de la journée.

CRF : Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ? Pourquoi ?

A. SORÉE: Au départ, les réticences (même au niveau de la ligne hiérarchique), surtout auprès des agents qui ont eu l'impression de se voir « supprimer » des jours de congé alors qu'il s'agissait de récupérations d'heures prestées. Une deuxième difficulté peut être pointée : la durée pour que ce changement aboutisse (près de 2 ans).

CRF : Si vous deviez refaire les choses, que referez-vous de la même manière, que modifieriez-vous ?

A. SORÉE: Il est primordial de réaliser une analyse pointue du contexte, des points positifs et négatifs de la démarche (notamment l'analyse de ce qui se faisait ailleurs). Le benchmarking et l'analyse du contexte sont donc à refaire.

Nous avons été très attentifs afin de mener le projet en toute transparence et concertation vu les enjeux et la réorganisation que cela allait engendrer. Nous nous sommes donc placés dans une logique pleinement participative. Cependant, vu le nombre important d'acteurs concernés (5 maisons de repos !), il a parfois été malaisé de mettre tout le monde d'accord sur les propositions finales qui tenaient compte pourtant de la majorité des avis. C'est à ce moment que nous avons perdu du temps, en laissant peut-être une porte trop ouverte à la concertation. Nous aurions dû sans doute être plus directifs et décider (surtout lors de tergiversations incessantes sur les grilles horaires), partant du principe que, de toute façon, il ne serait pas possible de rencontrer les attentes de toutes les parties.

(1) Le benchmarking est une démarche comparative qui consiste à aller voir ce que d'autres organisations font, leurs bonnes pratiques, pour en tirer des leçons et mettre ces bonnes pratiques en œuvre au sein de sa propre organisation.

LIRE LA SUITE >

CHANGEMENT PAR L'INTRODUCTION D'UNE CERTIFICATION ISO 9001

TÉMOIGNAGE DE LA COMMUNE DE STAVELOT



JACQUES REMY-PAQUAY
Directeur général de la commune de Stavelot
PROVINCE DE LIÈGE
6895 habitants

CRF : Dans votre expérience, citez-nous un projet que vous avez réalisé et qui illustre la manière dont vous avez abordé le changement ?

J. REMY-PAQUAY: La réalisation d'une démarche qualité entamée en 2002 et réalisée sur une année. Elle a abouti à la certification ISO 9001 des services communaux. Cette certification, qui met l'utilisateur au centre des préoccupations, a été renouvelée à quatre reprises de façon ininterrompue depuis 2003.

CRF : Comment avez-vous préparé ce changement ?

J. REMY-PAQUAY: Après avoir obtenu un accord de principe du Collège et sachant le Bourgmestre prêt à soutenir la démarche, nous nous sommes fait accompagner par un bureau de conseil extérieur.

Un des points-clés du lancement de la démarche a été d'informer l'ensemble du personnel sur les conséquences du projet, afin de minimiser les résistances et d'obtenir la participation active du personnel (participation indispensable puisqu'il s'agissait d'écrire et de formaliser toutes les procédures de l'administration).

CRF : Comment avez-vous communiqué ?

J. REMY-PAQUAY: Nous avons d'abord communiqué de manière assez informelle avec le Bourgmestre et les membres du Collège. Par une réunion générale avec tous les membres du personnel communal avant la mise en route du projet de manière à expliquer celui-ci. Avec des réunions régulières avec le consultant et les différents services concernés, ensuite. Par la transmission du reporting à tous les pilotes-qualités (personnes choisies pour porter le projet au sein de chaque service).

CRF : Qu'est-ce qui a bien marché ? Pourquoi ?

J. REMY-PAQUAY: La réalisation de 90 procédures couvrant tous les services communaux élaborés sur une durée de moins d'un an en se donnant le temps à chaque fois de réfléchir à ce qui pouvait être amélioré. Pourquoi cela a-t-il bien marché ? Parce que les objectifs et le timing ont été bien établis dès le départ (de manière réaliste et réalisable pour les services), que le consultant a donné le tempo tout au long de la démarche qualité et que chaque problème a été résolu par la bonne volonté de chacun.

CRF : Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ? Pourquoi ?

J. REMY-PAQUAY: Des conflits récurrents avec une responsable de service qui n'a jamais accepté de se remettre en question et de participer activement à la démarche qualité. Ce fut une véritable épine dans le pied d'autant que sa position était stratégique pour la commune. Son attitude contre-productive ne se limitait pas qu'à ce projet, il a fallu attendre son départ pour que les choses puissent être mises sur les rails comme dans les autres services.

CRF : Si vous deviez refaire les choses, que referiez-vous de la même manière, que modifieriez-vous ?

J. REMY-PAQUAY: Globalement, et très sincèrement, je ne vois pas ce qu'il aurait fallu changer. La seule résistance que nous avons rencontrée était liée à la personnalité de la responsable de service. Par contre, tous les membres du personnel communal sans exception ont participé activement à la réalisation de la démarche qualité. La certification est reproduite tous les 3 ans sans difficulté.

UNE IDENTITÉ FONCTIONNELLE POUR LE CPAS ET LA COMMUNE

TÉMOIGNAGE DE LA COMMUNE ET DU CPAS DE MONTIGNY-LE-TILLEUL



**PIERRE-YVES MAYSTADT &
BERNARD ANTOINE**
Directeurs généraux de la
commune et du CPAS de
Montigny-le-Tilleul
PROVINCE DE HAINAUT
Respectivement 76 et 59
équivalents temps plein
10132 habitants

CRF : Dans votre expérience, citez-nous un projet que vous avez réalisé et qui illustre la manière dont vous avez abordé le changement ?

P-Y. MAYSTADT & B. ANTOINE : Le changement le plus marquant pour les agents ces dernières années est sans doute la construction d'un nouvel hôtel de ville et le rassemblement des administrations de la commune et du CPAS dans les mêmes espaces de travail. Rassembler deux administrations, c'est plus qu'une cohabitation ; c'est véritablement la construction d'une identité fonctionnelle singulière, l'édification d'une nouvelle culture organisationnelle à partir du partage des pratiques ainsi qu'une manière nouvelle d'appréhender l'accueil et le service au citoyen. Un véritable bouleversement pour nos agents respectifs.

CRF : Comment avez-vous préparé ce changement ?

P-Y. MAYSTADT & B. ANTOINE : À partir d'une note de cadrage rédigée par les deux directeurs généraux, l'ensemble du personnel impacté par ce changement a été impliqué dès l'élaboration du programme. Il a été demandé à chaque service d'imaginer leur organisation idéale pour accueillir et servir les citoyens de manière optimale. L'administration s'est adjoint l'aide

d'un architecte pour traduire cette organisation en schémas fonctionnels, en superficies et en estimation. Par la suite, à tous les stades du projet (avant-projet, exécution, préparation du déménagement, mise en place de nouvelles procédures, etc), le personnel a été consulté au travers de réunions de services mais également de rencontres inter-services et inter-administrations en vue de favoriser l'échange et poser les bases organisationnelles de notre fonction publique locale.

CRF : Comment avez-vous communiqué ?

P-Y. MAYSTADT & B. ANTOINE : Nous avons toujours veillé à ce que notre personnel soit le premier informé des décisions prises et de l'évolution du dossier. Par exemple, juste après avoir choisi le projet architectural retenu suite au concours, tout le personnel de la commune et du CPAS a été réuni au foyer culturel pour voir en primeur les premières esquisses du nouveau bâtiment. Et ce n'est que par après qu'une communication a été organisée vers la presse et les citoyens. Cela a sans doute été un facteur déterminant dans la réussite du projet.

[LIRE LA SUITE >](#)

CRF : Qu'est-ce qui a bien marché ? Pourquoi ?

P-Y. MAYSTADT & B. ANTOINE: L'implication de tous les services dans la préparation et le suivi du projet grâce à une transparence et une concertation de tous les instants, l'appropriation des lieux à l'avance (visites de chantier) et la planification minutieuse du déménagement (en ce compris au niveau technique : téléphone, ordinateur, mail, réseaux,...) ont permis une installation en toute sérénité en un demi-jour.

CRF : Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ? Pourquoi ?

P-Y. MAYSTADT & B. ANTOINE: Nous avons organisé une formation pour les agents de la commune et du CPAS réunis dans les mêmes espaces de travail (finances, personnel,...). Elle avait pour objectif d'apprendre à se connaître et de pouvoir exprimer ses appréhensions face à ce changement. Cette séance a été un échec car les agents se sont sentis infantilisés. Ils ont expliqué qu'ils s'estimaient suffisamment adultes et responsables pour apprendre à se connaître sans l'intervention d'un tiers. Sans doute, sur cet aspect, il y a eu un déficit d'implication du management et de la communication sur les objectifs de la formation.

CRÉATION ET MISE EN PLACE D'UN COMITÉ DE DIRECTION

TÉMOIGNAGE DE LA COMMUNE DE RIXENSART

CRF : Dans votre expérience, citez-nous un projet que vous avez réalisé et qui illustre la manière dont vous avez abordé le changement ?

M. DEVIÈRE: Nous avons réalisé la création, la mise en place et le fonctionnement de notre Comité de direction (Codir). La création du Codir résulte d'une obligation légale, à savoir le décret du 18 avril 2013, contenant notamment la réforme des grades légaux : le secrétaire communal, le secrétaire communal adjoint (quand il y en a un) et le receveur communal, devenant respectivement le directeur général (DG), le directeur général adjoint (DGA) et le directeur financier (DF) de la commune. Par ce décret, le Codir constitue donc un nouvel organe communal. Il est chargé notamment d'émettre un avis sur le budget et les modifications budgétaires, et de connaître toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services de l'administration. En bref, le Codir est présidé légalement par le DG et composé du DGA et du DF, membres de droit, ainsi que d'autres membres, tous choisis par le DG. Il s'agit essentiellement des principaux directeurs ou chefs de service de l'administration communale.

Comment avez-vous préparé ce changement ?

M. DEVIÈRE: Dans un premier temps, les choses se sont passées de manière assez informelle : en effet, il existait déjà, comme dans bon nombre d'autres administrations communales, une réunion hebdomadaire de post-collège (couplée une fois par mois à une réunion de post-conseil), rassemblant le DG, le DF et les principaux responsables de services (une quinzaine de personnes). Ces réunions consistaient essentiellement à relayer les décisions du collège/conseil et à faire un tour de table de certains dossiers en cours des services.

Dans mon esprit, la création du Codir ne devait pas mettre fin à l'existence du post-collège/conseil, compte tenu de 2 critères :

1. La fréquence moins grande des réunions du Codir, censé se préoccuper davantage de questions de fond que de dossiers ponctuels ;
2. La composition quelque peu différente du Codir et du post-collège/conseil, liée au fait que certains membres du personnel assistent à ce dernier, alors qu'ils ne sont pas membres du Codir. En effet, pour disposer d'un nombre de membres réduit à moins de 10, il me paraissait alors nécessaire de limiter la composition du Codir aux chefs des services régaliens. Toutefois, afin d'associer tous les services communaux à

MICHEL DEVIÈRE

Directeur général de la
commune de Rixensart et
Président de la Fédération
wallonne des Directeurs
généraux communaux
PROVINCE DU
BRABANT-WALLON
100 équivalents temps
plein
21873 habitants



certain points à examiner ou à discuter, quand ceux-ci sont de nature à concerner tous les services, j'ai créé un Codir élargi, comprenant également les chefs de services de support ou dits extérieurs : informatique, éconamat, bibliothèque communale, service jeunesse, centre sportif. Enfin, à chaque séance, un employé du secrétariat général est présent, afin de rédiger un compte-rendu, approuvé en séance suivante, puis transmis pour information au collège.

CRF : Comment avez-vous communiqué ?

M. DEVIÈRE: J'ai annoncé la création du Codir en post-collège et ai convoqué la première réunion du Codir sous forme élargie. J'y ai exposé l'objet de l'existence même du Codir, les raisons qui m'avaient amené à fixer sa composition, le principe et les motifs de l'existence d'un Codir élargi. Un tour de table a permis à chacun de s'exprimer à ce sujet.

CRF : Qu'est-ce qui a bien marché ? Pourquoi ?

M. DEVIÈRE: D'emblée, la création du Codir a suscité l'adhésion de la plupart de ses membres. Citons : le sentiment d'être mieux considéré, de pouvoir s'exprimer, d'être plus écouté, de prendre mieux conscience de la place respective de son propre service au sein de l'administration, mais aussi du rôle exact de chaque autre service, de pouvoir formuler un avis motivé sur le budget ordinaire et extraordinaire, de participer ou d'être associé concrètement à certains projets (par exemple, le futur aménagement d'un centre administratif pour la plupart des services).

CRF : Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ? Pourquoi ?

M. DEVIÈRE: Initialement, certains directeurs, chefs ou responsables de service n'ont pas toujours accepté le fait de ne pas faire partie du Codir, ou d'être seulement associés au Codir élargi.

Au bout d'un certain temps, j'ai d'ailleurs été amené à étendre la composition du Codir à certains directeurs ou chefs de service particulièrement motivés, créatifs et impliqués, provenant de services de support ou extérieurs. Leur présence insufflé plus de dynamisme aux réunions. Par contre, je déplore aujourd'hui que l'un ou l'autre directeur ou chef de service soit relativement peu impliqué dans le fonctionnement actif du Codir, alors même que cette instance devrait constituer le lieu d'écoute de toutes leurs propositions (quand ils en ont). Ce sont surtout les mêmes qui, lors de la création du codir, se demandaient déjà ce qu'ils pourraient bien y faire ... Heureusement, ce genre d'attitude reste très minoritaire.

CRF : Si vous deviez refaire les choses, que referiez-vous de la même manière, que modifieriez-vous ?

M. DEVIÈRE: En fait, j'envisage d'accentuer le rôle d'organe de proposition du Codir, de supprimer le post-collège/conseil et de le remplacer par une réunion hebdomadaire du Codir : ceci aurait l'avantage d'asseoir davantage encore la fonction du Codir et de mieux planifier l'évolution des dossiers à présenter au collège et au conseil, ainsi que leur état d'avancement.

REPORTAGE

CPAS DE TUBIZE : UN RECRUTEMENT SANS IMPROVISATION

Parce qu'il est essentiel de ne pas se tromper dans le choix de ses futurs collaborateurs, de plus en plus de gestionnaires des ressources humaines misent sur l'originalité dans leurs processus de recrutement. Comme en témoignent les représentantes de l'équipe du CPAS de Tubize qui ont privilégié la pratique du jeu de rôle pour engager en août dernier un formateur-cuisinier. Le point sur cette pratique de recrutement élaborée et pour le moins originale avec Catherine Franssen, responsable administrative au sein de l'entité et Marie-Madeleine Abdeluahab, responsable des ressources humaines.

Dépasser les procédés de ressources humaines traditionnels et conservateurs pour les repenser autrement, telle est la philosophie de l'équipe du CPAS de Tubize. Lorsque l'institution a entamé il y a quelques mois une procédure de recrutement pour l'engagement d'un chef cuisinier-formateur d'un restaurant pédagogique, l'entité a initié un processus favorisant la part à l'action plutôt qu'au dialogue. Par cette méthode, le CPAS de Tubize cherchait en quelques sortes à réduire le risque d'embaucher une personne qui ne correspond pas au profil recherché. Comme l'explique Catherine Franssen : « L'engagement d'un chef cuisinier au sein de notre entité n'est pas une mince affaire. Le profil recherché est particulier. Il s'agit en effet de gérer un mini restaurant laboratoire dans le cadre d'une Entreprise de formation par le travail (EFT). Face à cette double contrainte et

après avoir essayé plusieurs expériences négatives, nous souhaitons sortir des sentiers battus et innover dans notre manière de recruter. Par ailleurs, nous voulions orienter notre choix vers une cuisine sophistiquée car nous estimons important de soutenir l'apprentissage par une matière intéressante ». Raison pour laquelle le CPAS s'est éloigné du canevas habituel des entretiens de recrutement.

AVOIR LA BONNE PERSONNE À LA BONNE PLACE

Il apparaît en effet aujourd'hui clairement que les procédés traditionnels d'embauche n'échappent

CATHERINE FRANSSEN

«Que ce soit pour un poste administratif ou pour toute autre fonction, il s'avère difficile de mesurer le savoir-être et savoir-faire du candidat sur base d'une feuille de papier. En particulier, lorsqu'il s'agit de profils où le savoir-être est très important, à l'image des assistants sociaux ou de toute autre personne en contacts réguliers avec les publics fragilisés»



pas à l'évolution des techniques de recrutement. Si beaucoup d'institutions recrutent encore uniquement sur base des qualifications et des diplômes, cela ne suffit plus selon Catherine Franssen : « *Que ce soit pour un poste administratif ou pour toute autre fonction, il s'avère difficile de mesurer le savoir-être et savoir-faire du candidat sur base d'une feuille de papier. En particulier, lorsqu'il s'agit de profils où le savoir-être est très important, à l'image des assistants sociaux ou de toute autre personne en contacts réguliers avec les publics fragilisés* ».

Dans le même ordre d'idée, selon Marie-Madeleine Abdeluahab, responsable des ressources humaines au sein de l'organisme, l'impulsion d'orienter le processus de recrutement sous la forme d'un jeu de rôle est née d'un constat que la plupart des gens qui pratiquent régulièrement des entretiens de recrutement se font : « *Nous avons remarqué qu'il existe un décalage entre l'image qu'une personne se fait de soi-même dans une situation donnée et la manière dont elle le vit vraiment* », estime-t-elle.

Ainsi, les recruteurs ont de plus en plus souvent recours à des mises en scène de certaines situations du quotidien professionnel pour juger sur le tas des qualités de la nouvelle recrue. À la différence d'un entretien oral ou d'une épreuve écrite, dans un jeu de rôle, on y observe les comportements et les compétences du candidat plutôt que de se baser sur ce qu'il raconte. Comme l'exprime Marie-Madeleine Abdeluahab : « *Les jeux de rôles permettent de mettre en exergue les aptitudes ou inaptitudes du candidat par rapport à nos attentes dans le cadre d'une fonction donnée* ». Et Catherine Franssen

de poursuivre : « *Par exemple, si vous recherchez une assistante sociale capable d'être dans une écoute attentive et constructive avec les bénéficiaires, jouez la situation. Le jeu de rôle illustrera directement ses forces et ses faiblesses* ». En effet, si l'entretien oral vous apporte une bonne intuition des compétences désirées, le jeu de rôle le confirme clairement. Dans le chef du recruteur, le jeu de rôle représente dès lors un outil supplémentaire pour tester les savoirs-être (capacité de négociation, empathie, persévérance, esprit d'initiative, gestion du stress,...) et l'adéquation du candidat avec le profil recherché.

COLLER À LA RÉALITÉ DE LA FONCTION

Le but du jeu de rôle est donc de simuler un contexte de travail afin d'observer les réactions d'un candidat dans une situation précise. Le candidat est amené à réagir directement face à plusieurs personnes auxquelles on aura préalablement affecté des rôles. Dans le chef du CPAS de Tubize, quatre candidats ont été retenus au terme d'un entretien oral pour une épreuve technique portant sur la réalisation de plats. Au cours de celle-ci, le CPAS a fait intervenir deux faux stagiaires – joués par des collègues - qui sont apparus dans des situations extrêmes, voire caricaturales pour en quelques sortes les déstabiliser.

L'épreuve était organisée en trois temps sur base des compétences requises. Comme l'exprime le candidat : « *Le jeu de rôle était conçu sur base de traits de caractère*



MARIE-MADELEINE ABDELUAHAB

“Les jeux de rôles permettent de mettre en exergue les aptitudes ou inaptitudes du candidat par rapport à nos attentes dans le cadre d'une fonction donnée”.

*Si le jeu de rôle représente dans le chef de l'employeur un outil d'aide à la décision,
il s'avère également utile pour le candidat.*

précis de sorte de retirer le meilleur de moi-même ». Ainsi, au cours d'une première phase, le cuisinier n'était pas dérangé dans la préparation des plats, ce qui permettait au jury d'apprécier ses capacités techniques de cuisine et la manière dont il s'organise en cuisine. Dans un second temps, le chef cuisinier était interrompu par un stagiaire indiscipliné, permettant de déceler ses capacités en tant que formateur. Enfin, au terme d'une dispute entre deux stagiaires, ce sont ses compétences psychosociales qui ont été évaluées c'est-à-dire sa capacité à collaborer avec le service social et accueillir des personnes en difficulté. Une manière intéressante d'estimer les compétences relationnelles du chef cuisinier et sa capacité à gérer des situations conflictuelles.

Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer le rôle du langage du corps dans le cadre d'un jeu de rôle. Une série d'observations peuvent être réalisées lorsque la personne est en action, comme le relate Catherine Franssen. *« Nous n'avons pas créé une pièce de théâtre qui va en profondeur sur tous les types de comportements que l'on peut imaginer entre un formateur et un formé mais cette manière de procéder a permis de relever des choses extrêmement intéressantes. Le jeu de rôle a permis de révéler des chefs bénéficiant d'une aptitude à former face à des cas de dysfonctionnement. Ils étaient calmes et posés. Celui que l'on a choisi par exemple, recentrait toujours sur la tâche ». « Ce n'était pas évident », confie l'heureux candidat.*

« J'ai essayé de recentrer l'élève sur la fabrication des plats en me concentrant sur l'historique du produit. De cette manière, je suis parvenu à le désorienter et à l'intéresser sur sa tâche ». Dans cette perspective, si le jeu de rôle représente dans le chef de l'employeur un outil d'aide à la décision, le jeu de rôle s'avère également utile pour le candidat. Il constitue pour ce dernier une opportunité d'en découvrir davantage sur lui-même.

Toutefois, s'il apporte un regard complémentaire et limite les risques d'erreurs pour l'institution, il s'intègre dans un processus global de recrutement et ne remplace pas d'autres procédés de recrutement tels que l'entretien individuel qui permet quant à lui, d'éclaircir ou d'approfondir certains détails d'une candidature. Selon Marie-Madeleine Abdeluahab, la garantie du succès d'un jeu de rôle, c'est le groupe et l'outil analytique qu'on peut mettre autour.

« Pour les examens de recrutement, nous nous faisons un point d'honneur de faire correspondre la procédure aux besoins du terrain. C'est pourquoi, nous essayons toujours de composer un jury par des personnes de terrain qui sont de véritables relais des différentes situations critiques et problématiques. Cette manière de procéder nous permet au final d'avoir un recrutement parfaitement en lien avec la réalité de terrain ».

Sur base de ce qui précède, *« si certains responsables des ressources humaines ne sont pas encore convaincus du bien-fondé de cette méthode de recrutement, il vaut la peine d'être testé », conclut Catherine Franssen. « Ils ne sauront plus s'en passer ».*



GUILLAUME SILVES, AU SERVICE D'UNE CUISINE 'HUMAINE'

Depuis le mois de septembre, le CPAS de Tubize est fier de compter parmi son personnel du restaurant pédagogique 'Parfums du monde' Guillaume Silves, un formateur passionné par la cuisine et talent hors-pair dans son domaine. Guillaume travaille dans le métier de la restauration depuis plus de quinze ans. *« Après une carrière assez variée dans différents domaines de l'hôtellerie-restauration tels que le secteur du cinéma, les services traiteurs, l'hôtellerie, etc.), j'ai choisi d'orienter ma carrière vers le domaine de la formation », confie Guillaume « ce métier est particulier en ce sens qu'il intègre une dimension sociale humaine que l'on ne retrouve pas dans un restaurant traditionnel. Tout ce qu'on entreprend prend nécessairement la forme d'une expérience humaine », rappelle-t-il. Avec comme challenge, l'insertion de personnes dans le monde du travail. Un véritable défi mais qui lui apporte énormément au quotidien.*

FICHE PRATIQUE

RECRUTER GRÂCE AU JEU DE RÔLE

En entretien d'embauche, les techniques classiques de recrutement cèdent de plus en plus le pas à des techniques plus élaborées à l'instar des jeux de rôle. Ces mises en situation sont ainsi une nouvelle manière de juger des performances techniques du candidat. Voici quelques points de réflexion proposés par Catherine Franssen et Marie-Madeleine Abdeluahab pour mener à bien un jeu de rôle.



« Pour réaliser un jeu de rôle, nul besoin de faire appel à une société spécialisée, de dépenser des fortunes ou de se former spécifiquement aux jeux de rôle », estime Catherine Franssen. Il est tout à fait possible de concevoir son propre jeu de rôle pour le recrutement de certaines fonctions.

AVANT LE JEU DE RÔLE

Construisez le scénario sur base des compétences inhérentes au poste

Comme le souligne Marie-Madeleine Abdeluahab, « ce sont au final les aptitudes ou inaptitudes d'une personne à exercer une fonction donnée qui seront évaluées ». Il faut donc analyser le travail, déterminer concrètement quelles seront les missions du futur employé et les compétences attendues. Rédigez le scénario sur cette base.

Élaborez un scénario sur base d'une mise en situation professionnelle

Construisez le scénario comme s'il s'agissait d'une question situationnelle en décrivant les actions ou les démarches à entreprendre avec l'interlocuteur. Selon Marie-Madeleine Abdeluahab : « l'idée, c'est de ne plus poser la question 'que feriez-vous dans telle situation ?' mais de faire vivre la situation au candidat ».

Faites jouer vos collaborateurs et construisez votre jury

Comme le conseille Catherine Franssen : « L'idéal est de trouver des collaborateurs en interne qui ont une âme d'acteur, qui osent et s'enthousiasment à l'idée de prendre part au jeu de rôle ». Par ailleurs, le fait d'avoir un jury permet de sortir des pièges des affinités naturelles, d'éventuelles accointances. Toutefois, si le recruteur peut prendre part lui-même au jeu de rôle, il est conseillé qu'il soit observateur et prenne note tout au long de celui-ci.

Élaborez une grille d'analyse

Construisez une grille qui permette d'évaluer les candidats en ciblant 2 ou 3 critères d'évaluation. Il sera peut-être utile de différencier ce qui relève du savoir (connaissance du service, des procédures ou de la législation), du savoir-faire et du savoir-être (posture, accueil, empathie,...).

PENDANT LE JEU DE RÔLE

Jouez la carte de la transparence avec les candidats

« Pour garantir l'équité entre les candidats, construisez votre jeu de rôle sur base d'un canevas commun », estime Catherine Franssen. Il est en tout cas nécessaire de faire en sorte qu'il y ait une égalité entre les candidats dans le processus d'évaluation.

Laissez place à l'improvisation

« Le scénario ne peut pas être figé », rappelle Catherine Franssen. La description du contexte fournie au candidat constitue le point de départ, mais les intervenants dans le jeu de rôle peuvent par la suite ajouter des informations pour tester la réaction du candidat.

APRÈS LE JEU DE RÔLE

Évaluez les candidats au regard de la grille définie et faites un débriefing à chaud

N'hésitez pas à intégrer l'ensemble des membres du jury dans le processus d'évaluation. Comme le souligne Catherine Franssen : « Les acteurs prenant part au jeu de rôle vivent la scène de l'intérieur et peuvent partager leur ressenti, la manière dont ils ont vécu la situation ».

IN SITU

DESCRIPTION DE FONCTION

La fonction de chef cuisinier

Scillus, proposé en ligne depuis quelques mois par le CRF, est une application gratuite qui comprend une base de données de différentes descriptions de fonction (87 à ce jour). En plus du catalogue du CRF, l'application a été récemment complétée par un catalogue partagé. Cet espace collaboratif permet aux entités d'enrichir le catalogue et de créer de nouvelles fonctions, comme celle de chef cuisinier, élaborée à partir des descriptions de fonction de chef d'équipe et d'aide-cuisinier. Cette description de fonction a été mise à disposition par le CPAS de Binche dont les principales activités sont ici reprises.



Le chef-cuisinier est celui qui dirige l'équipe de cuisine. Il coordonne l'équipe, supervise la cadence et la qualité du travail et garantit l'élaboration des plats dans le respect des normes d'hygiène et de qualité. En collaboration avec la diététicienne, il établit la carte, met au point les recettes. Il est responsable des commandes et achats au sein de la cuisine et gère son stock.

Il est prioritairement demandé au chef cuisinier d'effectuer les activités suivantes :

- Élaborer le budget de fonctionnement de la cuisine, en partenariat avec le directeur de la maison de repos.
- Élaborer les menus, assurer une composition équilibrée des plats et un assortiment varié, déterminer la recette et le mode de préparation, tenir compte de l'offre saisonnière et du prix des denrées alimentaires.
- Rédiger les fiches techniques et le manuel d'utilisation.
- Contrôler la qualité, l'application des recettes ou des fiches techniques, la préparation, les portions, la présentation, ...
- Surveiller l'hygiène, la conservation des mets et denrées alimentaires. Il contrôle les chambres froides, le stock et le traitement des déchets.
- Superviser et diriger les activités du personnel de la cuisine. Il fournit les indications et instructions, il assure l'évolution efficace du travail, il résout les problèmes et aide le personnel.
- Enseigner le respect des normes d'hygiène.
- Motiver l'équipe, veiller à l'esprit d'équipe et stimuler le développement professionnel.

De manière complémentaire, il est demandé d'effectuer les activités suivantes :

- Évaluer la qualité des produits de base.
- Contacter les fournisseurs.
- Prospecter en vue de recruter du personnel de cuisine.

En lien avec la description de ces différentes activités, retrouvez dans Scillus, les questions de recrutement et d'évaluation qui vous permettront de faire le lien entre ces différentes étapes clés de votre gestion des ressources humaines. Prenons l'exemple de l'activité qui consiste à contacter les fournisseurs. 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 le chef cuisinier en entretien de recrutement, en plus de la réalisation éventuelle d'un jeu de rôle.

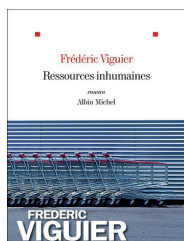


Pour avoir accès à l'application Scillus :

- **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.**

LU POUR VOUS

RESSOURCES INHUMAINES



« De toute manière, il nous faut un exemple. Ces responsables de rayon se prennent tous pour des petits chefs. Cela fait deux ans que l'on n'a pas vraiment sanctionné quelqu'un. Une bonne sanction, concernant un salarié qui n'a, aux yeux des autres, aucune inquiétude à se faire ; une mise à pied, quel que soit le motif, et c'est tout le magasin qui se sent menacé, et qui se remet en question immédiatement. C'est toujours bon pour la motivation, le châtiment d'autrui. On va donc la convoquer ! »

Viguière F. 2015. Ressources inhumaines, Paris : Albin Michel.

Comment gravir les échelons de la hiérarchie et passer du poste de stagiaire à celui de chef du secteur textile dans un supermarché sans remords ni regrets ? C'est le thème abordé dans ce premier roman du metteur en scène Frédéric Viguière.

À l'entame de l'histoire, elle attend, observe et n'exige rien du destin. Elle laisse glisser les heures, sans participation, implication ou motivation.

Puis, assimilant les codes de la grande distribution et des

entreprises privées, la narratrice de 22 ans s'attarde sur la manière dont elle exploite ces codes pour parvenir à développer sa carrière.

Nous plongeant dans un univers caustique et froid comme le rayon surgelé d'un supermarché, marqué par la manipulation, l'auteur décrit les mécanismes impitoyables de l'univers professionnel tout en dénonçant notre société de consommation.

VU POUR VOUS

UN MOOC POUR ENTREPRENDRE DES CHANGEMENTS

Le site Internet Coursera propose des cours en ligne gratuits organisés sur base d'un partenariat international entre des universités de renom, dont l'Université de Princeton et de Yale, l'Université Brown ou encore HEC Paris.

Le cours « Devenir entrepreneur du changement », organisé par HEC Paris et Ticket for Change, peut être utile si vous voulez vous lancer dans un projet impliquant des innovations dans votre organisation : <https://www.coursera.org/learn/entrepreneur-changement>.

LES ACTIONS DU CRF

CRF, CRÉATEUR DE COHÉRENCE EN RH

Le Conseil régional de la Formation a été renouvelé à la fin de l'année 2015. L'occasion de redéfinir ses valeurs. Cohérence, Loyauté, Équité, Excellence et Pragmatisme, voilà les valeurs essentielles du CRF permettant de définir ses principes d'action. En 2016, dans la continuité de ses actions précédentes, le CRF se veut accessible et disponible

pour les pouvoirs locaux et provinciaux, afin de leur apporter des outils et des solutions concrètes et gratuites visant à faciliter leur entrée dans une démarche RH.

SCILLUS FÊTE SA PREMIÈRE BOUGIE CE 14 FÉVRIER !



Ce 14 février 2016, l'application de descriptions de fonction Scillus fête son premier anniversaire. Au 31 janvier 2016, ce sont 146 entités qui ont fait le choix d'utiliser cette application permettant de faire le lien entre les descriptions de fonction, les questionnaires de recrutement et d'évaluation.

LE PROGRAMME CO³ SE POURSUIT ET S'ÉTEND



Il y a quelques mois, le Conseil régional de la Formation lançait le programme CO³. Une initiative menée conjointement avec la DGO5 visant à accompagner et suivre de manière personnalisée des entités locales et provinciales qui le souhaitent dans la gestion de leurs ressources humaines. Étant donné le vif succès rencontré par ce programme (avec une cinquantaine d'entités participantes), cette initiative sera étendue et un second appel à candidatures sera lancé dans les prochaines semaines.

Ce second appel à candidatures permettra ainsi, sur base volontaire, à une série d'entités locales et provinciales de

s'engager dans un programme d'accompagnement et de développement des ressources humaines aux côtés du Conseil régional de la Formation et de ses partenaires.

Ce programme CO³ comprend trois phases :

Une première phase dite de « consultation » qui permet de contextualiser et d'évaluer la situation existante. Une seconde phase dite de « conseil » qui identifie ses priorités et les orientations à prendre. Enfin, une dernière phase dite de « coaching » proposant à chaque entité de prendre part à une série de coachings et d'activités en lien avec ses priorités et ses orientations. Retrouvez plus d'informations sur www.crf.wallonie.be



CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2016