

***Introduction à
la gestion des
ressources
humaines***

Module 3 – Gestion des ressources humaines– 25 heures

L'étudiant sera capable :

1. d'expliquer la structure actuelle de la fonction publique, les différents changements survenus depuis plusieurs années et le rôle joué par la GRH dans ces différents changements ;
2. d'expliquer l'importance de développer une stratégie de communication (supports, communication inter/externe) ;
3. de définir une compétence et déterminer les différents moyens pour implanter un système de gestion des compétences ;
4. de justifier l'importance du processus de transfert de *compétences* **Connaissances** (fin de carrière, départ, mobilité, tutorat)
5. d'expliquer les « origines » de la mise en place d'un système d'évaluation dans la fonction publique (RGB, Pacte) et les étapes pour la mise en place d'un processus d'évaluation ;
6. d'identifier la place et le rôle de la formation dans les matières RH : analyser les besoins, de formation, plan de formation, ;
7. d'identifier le cadre légal en matière de charge psychosociale (loi sur le bien-être au travail) : violence et harcèlement moral et sexuel au travail, stress, prévention et gestion des assuétudes ;
8. d'établir des liens entre les différentes matières RH : évaluation, formation, recrutement, intégration, description de fonctions, communication, motivation, égalité des chances, absentéisme ...

Avant-propos :

Les études ont tendance à le prouver : un agent bien dans sa tête et dans son corps est un agent plus performant. Pour y arriver, les responsables disposent de plusieurs axes stratégiques pour orienter leurs réflexions : le développement de la communication, la promotion du bien-être des agents, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la définition de plan de la carrière, le maintien d'un bon équilibre entre la privée et professionnelle, la mise en place d'une culture d'entreprise, l'instauration d'un management de la qualité, l'évaluation du personnel, etc. Autant d'activités ayant pour but de faire progresser les hommes tout en veillant à garantir l'efficacité des services.

Aujourd'hui, les structures publiques (les communes, les provinces, les intercommunales, les CPAS, etc.) évoluent dans un monde où tout avance toujours plus vite : les demandes se multiplient, les missions se diversifient et les attentes se complexifient ! Dans ce cadre, celles-ci doivent réagir et s'adapter aux besoins de leurs usagers (citoyens, entreprises, associations, etc.) qui réclament d'elles qu'elles soient toujours plus modernes, accueillantes et efficaces.

Sur base de ce contexte, les administrations doivent faire preuve en permanence de rigueur, de créativité et de bonne gestion. Voilà pourquoi elles doivent pouvoir compter sur des agents compétents, bien formés et correctement encadrés.

Le présent document a pour objectif d'exposer quelques notions importantes en matière de gestion des ressources humaines et d'éveiller l'étudiant sur l'évolution dans ce domaine. Il a été conçu sur base de lectures diverses (livres sur les RH, articles, rapports, ...), de rencontres sur le terrain avec des responsables et des agents des pouvoirs locaux et provinciaux, des discussions à l'occasion de formations, séminaires, conférences, ...

Au travers des différentes séances de cours, l'élève sera amené à les découvrir et à les intégrer en vue d'actualiser ou de développer de nouvelles compétences.

Le fil conducteur du module étant in fine de lui démontrer les avantages d'un management sain des équipes tout en l'aidant aussi à comprendre les décisions et les attitudes de son responsable à certains moments.

Bonne lecture et bon travail !

Les Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale

En général, l'image que nos administrations publiques (Province, Commune, CPAS, Intercommunale) renvoient auprès des citoyens n'est pas toujours positive. On associe souvent le métier de fonctionnaire à un métier sans ambition. De plus, notre société est frappée par des transformations, des innovations qui nous concernent tous.

Dans ces fonctions publiques, on retrouve d'une part les bénéficiaires qui sont les citoyens-clients (clients parce qu'ils payent des impôts pour recevoir des services) et d'autre part, les pourvoyeurs de services c'est-à-dire les fonctionnaires. Les objectifs sont d'offrir un service de qualité aux citoyens-clients dont les besoins évoluent constamment. Pour cela, il convient de moderniser tous les niveaux de l'administration et d'insuffler un élan nouveau. Seule une gestion dynamique des ressources humaines peut y parvenir. En effet, se modifient le concept de citoyenneté, les attentes envers le pouvoir politique ainsi que les attitudes de celui-ci. La vie bouge, la société évolue. L'administration, les services publics ont pour mission essentielle de répondre aux attentes du citoyen. Il serait particulièrement regrettable que les fonctionnaires ne suivent pas le mouvement qui, avec discernement, doit permettre de construire une société plus heureuse, plus harmonieuse, plus dynamique aussi. En fait, il s'agit d'établir l'équation la plus juste possible entre les moyens fournis par les citoyens et leurs attentes, de répondre à leurs droits bien légitimes.

En outre, le recours à un service public est souvent le fait d'une obligation pour l'utilisateur. Il n'y a pas, en effet, de concurrence comme dans le cas des entreprises privées. Se procurer un acte, faire enlever ses ordures, demander un raccordement à l'égout sont autant d'exemples qui démontrent une forme de monopole. Ainsi, si la concurrence exhorte les entreprises du secteur privé à améliorer les produits ou les services, la situation de monopole peut freiner l'innovation.

Une autre singularité réside dans le fait que l'utilisateur est quelque part l'employeur du fonctionnaire. En effet, toute administration est gérée par un pouvoir politique élu par les citoyens. On pourrait expliciter l'argument en prenant exemple sur une société privée. Celle-ci est dirigée par un comité directeur chargé d'exécuter les choix du conseil d'administration. Les citoyens forment le conseil d'administration et le comité directeur est le pouvoir politique.

Dans notre société en évolution permanente et de plus en plus rapide, les exigences croissantes du citoyen (qui est passé de statut d'utilisateur à celui de client), l'introduction des nouvelles technologies, les déficits budgétaires des pouvoirs publics... ont donc forcé les entreprises publiques à s'engager dans la voie du changement.

1. La structure de la fonction publique et son évolution

La gestion des Ressources humaines des entreprises Tayloriennes (Ecole classique du début du 20^e siècle) spécialisées et hiérarchisées, s'inscrivaient dans un contexte de production de masse. A cette époque, les directeurs du personnel géraient essentiellement les aspects

administratifs, comptables et disciplinaires de la fonction. Les employés et les ouvriers se cantonnaient aux actions qui leur étaient demandées.

Le modèle bureaucratique de Max Weber qui date de la même époque est la figure anticipée des administrations publiques.

Pour Weber¹, le système bureaucratique est le pilier d'une administration efficace, quel que soit le type d'institution auquel il s'applique.

La bureaucratie se caractérise par différents points :

- **Des règles impersonnelles** : les promotions et l'accession à certaines fonctions sont codifiées et réglementées de façon détaillée. Ni les caractéristiques individuelles ni les résultats obtenus ne sont pris en compte. Cela assure aux agents une certaine forme d'équité et une sécurité élevée. Les agents s'effacent derrière les règles et les procédures qu'ils appliquent et qui leur sont appliquées..
- **La multiplication des niveaux hiérarchiques, la hiérarchie est essentiellement verticale et chaque agent est un élément de la chaîne.**
- **La centralisation des décisions** : pour que les règles impersonnelles soient préservées, il faut que les décisions soient prises à un niveau à l'abri des pressions. Les décideurs peuvent alors décider en toute indépendance et en l'absence d'informations concrètes sur la réalité.
- **L'absence de communication entre les différentes strates** : la bureaucratie est composée de strates qui ont chacune leurs règles. L'agent doit prioritairement préserver son appartenance à ce groupe d'accueil en respectant les règles. Le comportement de l'individu est contrôlé par le groupe auquel il appartient et au sein duquel il doit se maintenir. Ces différentes strates privilégient leur cohérence propre qui fonde leur pouvoir par rapport au dialogue entre elles.
- **L'information est essentiellement descendante.**

La bureaucratie est donc un système de fonctions auxquelles sont attachés des droits et devoirs fixés dans une procédure écrite. Les droits et devoirs sont coulés dans une règle, ce qui doit éliminer incertitude et arbitraire. L'autorité est hiérarchisée et centralisée et chaque niveau est isolé des autres. La vie professionnelle et la vie privée sont radicalement séparées car les problèmes personnels ne peuvent interférer avec l'organisation.

Selon Weber, les avantages de la bureaucratie sont nombreux : précision, permanence (elle résiste au passage du temps), discipline, justice et équité. Elle assure la prévisibilité des comportements de travail. C'est pourquoi on observe une tendance à la bureaucratisation dans tous les domaines : états, églises, armées, entreprises, ... Elle repose sur un usage privilégié de l'écrit en tant que dispositif de légitimation, d'officialisation, de mémorisation : statuts, organigrammes, règlements divers, procédures, procès-verbaux...

Dans son livre, Suzanne Maury² décrit le modèle bureaucratique comme un modèle bien adapté puisqu'il est fondé sur la prééminence de la règle juridique, le fondement de l'action publique, le fonctionnaire étant le gardien du droit, soumis à des compétences techniques et habitué à respecter un certain formalisme.

Aujourd'hui, le contexte de l'action publique a évolué et demande davantage au fonctionnaire que la bonne application des règles dans un contexte stable. Le modèle est amené à évoluer, en fonction des contraintes sociales et économiques nouvelles.

¹ « Théories des organisations », J-M. Flane, Dunod, 2008

² « Manuel de GRH dans la fonction publique », S. Maury, La documentation française, 2011

La remise en cause d'un système bureaucratique est ardue. Cela nécessite de mettre l'accent sur davantage de responsabilisation, rencontrée en décentralisant les structures de fonctionnement et en favorisant la délégation vers un niveau hiérarchique le plus bas possible.

Dans son livre, Maury compare, à travers le tableau suivant, le modèle bureaucratique avec le modèle vers lequel la fonction publique devrait tendre.

Modèle bureaucratique	Modèle RH
<p><i>Mode de fonctionnement</i> : les décisions sont centralisées, sur le fondement d'objectifs déterminés par le responsable central. L'organisation repose sur la hiérarchie et l'obéissance d'entreprise. Le cadre répartit le travail et en vérifie la bonne exécution.</p>	<p><i>Principe de fonctionnement</i> Le fonctionnement est déconcentré, le manager de terrain « négocie » ses propres objectifs et les moyens correspondants, il est responsabilisé, ainsi que son équipe. L'organisation repose sur le partage des objectifs et l'abolition des distances. Le cadre compte sur son équipe pour assumer ses responsabilités.</p>
<p><i>Conception des ressources humaines</i> Le facteur humain est pris en compte mais on attend que les préoccupations personnelles s'effacent derrière la fonction, les règles à appliquer et l'intérêt général.</p>	<p><i>Conception des ressources humaines</i> L'uniformisation des règles et des comportements est considérée comme ayant des effets nocifs. Le facteur humain est vu de manière dynamique, c'est une ressource que le cadre doit mobiliser. C'est aussi un objet d'étude, on cherche à comprendre ses enjeux, les sources de sa motivation.</p>
<p><i>Mode de coordination du travail</i> Les métiers s'articulent et sont coordonnés mais sont clairement identifiés et séparés les uns des autres.</p>	<p><i>Mode de coordination du travail</i> Le travail « en mode projet » et le développement des réseaux professionnels sont valorisés, le travail se tourne vers l'avenir et vers des objectifs, avec une demande de coopération multidisciplinaire, l'insistance sur la complémentarité des compétences.</p>
<p><i>Rôle du cadre</i> Disposant d'une compétence technique supérieure, il transmet les consignes, se fait obéir (et donc respecter), il veille au bon déroulement du travail.</p>	<p><i>Rôle du cadre</i> Il sait animer son équipe, faire coopérer les personnes, apaiser les tensions, obtenir des résultats.</p>

2. Binôme Autorité politique et administration

Aujourd'hui, il n'y a pas de bonnes politiques externes sans de bonnes politiques internes. Ces 2 éléments sont pratiquement indissociables. Dans cette configuration, 2 acteurs sont amenés à jouer un rôle important. D'un côté, les élus qui décident des grandes orientations politiques (plan stratégique) pour leur territoire. D'un autre, les administrations qui ont pour objectif de les développer (plan opérationnel). Ces 2 personnages Politiques et administrations partagent donc la même scène. Le premier se place sur le devant, à la lumière des projecteurs ; le

deuxième se retrouve à l'arrière plan et travaille dans l'ombre. Dans les 2 cas, la prestation doit être excellente pour que le public rentre chez lui entièrement satisfait.

L'administration exécute donc les décisions prises par le pouvoir politique. Mais là ne s'arrête pas son rôle. Il serait, en effet, particulièrement réducteur de ne faire des fonctionnaires que des exécutants. D'autres rôles leur incombent :

a) Garant de la légalité

Les actes à poser doivent l'être en conformité totale avec la loi. Le fonctionnaire doit, en ce sens, par sa connaissance légale et celle des dossiers qu'il traite éclairer le pouvoir politique en lui suggérant des modalités pour atteindre les buts qu'il assigne.

b) Garant de l'efficacité

Il incombe au fonctionnaire de choisir la voie la plus rapide et la plus efficace pour finaliser ses tâches.

c) Garant de la gestion saine

Il doit s'acquitter de ses tâches en ne galvaudant pas l'argent public en utilisant judicieusement et avec économie les ressources matérielles dont il dispose. D'autre part, il lui appartient de proposer de recourir à des possibilités de subsides externes.

d) Garant de créativité

Il peut être lui-même à la base de l'initiative de projets nouveaux. Dans son domaine, son expérience lui permet de détecter des besoins d'imaginer des procédures pour les rencontrer. Il lui incombe de préparer un dossier solide à soumettre à sa hiérarchie. D'autre part, il peut à travers des cercles de qualité travailler au développement de l'efficacité de son administration.

On le voit les relations entre le politique et l'administration ne sont pas à sens unique. Certes, les élus gardent les prérogatives essentielles et ce sont eux qui prennent les décisions. Mais un fonctionnaire loyal se doit, dans un courant de communication ascendante, d'informer les autorités, de leur faire des suggestions et de leur rendre compte des actions engagées. En ce sens, l'administration peut, par cette dynamique, nourrir le politique. Ce dernier, par une écoute active, dynamise l'administration et la responsabilise.

Remarque :

Dans un livre intitulé *Usagers ou Clients ?*, Bertrand de Quatrebarbes³ aborde la charte des services publics français. Celui-ci la résume au travers de ces 3 principes fondamentaux qui doivent donner tout son sens au service public et inspirer les agents dans leur comportement à l'égard des citoyens-usagers-clients :

³ « Usagers ou clients », B. de Quatrebarbes, Editions d'organisation, 1992

- L'égalité : aucune distinction ne doit être faite entre les utilisateurs des services publics, aussi bien quant au service rendu qu'à l'accès à ce(s) service(s).

- La neutralité : qui doit garantir l'impartialité des agents des services publics et le libre accès à tous les usagers sans discriminations (qu'elles que soient les convictions politiques, philosophiques, religieuses, syndicales, ou l'origine sociale, le sexe, l'état de santé, le handicap ou l'origine ethnique, ...).

- La continuité : un service public est par définition au service du public. Il doit être permanent, surtout pour des services essentiels à la collectivité tels que les soins de santé, les transports en commun, la sécurité (policiers, pompiers, etc.), fournisseurs et distributeurs d'énergie (gaz, électricité, eau, etc.).

A ces 3 principes généraux, Bertrand de Quatrebarbes y ajoutent des principes d'actions qui doivent permettre « à tout citoyen ou usager de s'assurer du bon fonctionnement des services publics et de faire valoir leur droit ». Il s'agit de :

- La transparence et de la responsabilité : « tout usager a droit à l'information sur l'action des services publics et ceux-ci ont obligation d'informer les usagers de manière systématique. La transparence doit être conçue comme une condition du dialogue et de la concertation mais également comme instrument de contrôle de l'action des services publics. »

- La simplicité et l'accessibilité : « l'effort de simplification et de clarification administrative est un levier essentiel de la relation des services publics avec les usagers ». Aujourd'hui, le citoyen ne comprend pas toujours les procédures ou les textes de loi. Les agents de la fonction publique doivent être capable de simplifier et de clarifier ce qui peut paraître trouble à l'esprit des citoyens. « Les services publics doivent aussi être accessibles ... ». L'implantation géographique des services administratifs peut constituer un frein quant à leur accessibilité. Pensons au milieu rural, aux quartiers situés dans des zones difficiles, les heures d'ouverture, etc.

- La participation et l'adaptation : « Les agents des services publics comme les usagers doivent désormais trouver les voies d'une coopération plus active pour l'amélioration des services publics ». « Les agents des services publics doivent s'attacher à comprendre chacun des usagers qu'ils ont en face d'eux ou dont ils traitent le cas et tenir compte de ses attentes et de ses besoins que l'auteur de la loi ou du règlement ne pouvait avoir à l'esprit dans toute leur diversité. »

- La confiance et la fiabilité : « l'utilisateur a le droit à la sécurité juridique et à la fiabilité dans ses relations avec l'administration et les services publics. Cela signifie que l'Etat doit établir clairement les modalités et conditions de fonctionnement de ses services publics ; les règles doivent être stables... » En cas de changement, il faut donc veiller à ce que les usagers puissent s'y adapter. Il faut aussi pouvoir reconnaître les erreurs et les corriger (nouvelles procédures, réglementations, réorganisation du service, etc.) de façon à préserver la satisfaction du citoyen.

Aujourd'hui, on retrouve la plupart de ces principes dans les dispositifs de management du personnel élaborés au sein des différents niveaux de pouvoirs. Depuis quelques années, le Gouvernement wallon insiste, dans sa déclaration de politique régionale par exemple, sur le rôle des élus et de l'administration. Dans une rubrique intitulée « Faire de la Wallonie un

modèle de gouvernance », on y souligne le fait de renforcer la confiance des citoyens dans les institutions et les élus. De nouvelles mesures visant à renouveler la gouvernance et les pratiques politiques ont été définies. Celles-ci consistent en un ensemble de règles concrètes, rapidement mises en œuvre et assorties au besoin de sanctions.

Le Gouvernement wallon sait également que pour atteindre ses objectifs, il doit pouvoir compter sur une organisation adaptée, dotée d'outils adéquats, composée de fonctionnaires compétents et motivés. C'est pourquoi il souhaite que celle-ci présente les caractéristiques suivantes : de proximité, efficace, efficiente, orientée sur les objectifs, répondant à des besoins nouveaux et aux attentes des usagers, impartiale et objective, motivante pour ses agents et ouverte sur la société, etc.

3. La Révision générale des barèmes⁴

L'arrivée des principes généraux de la fonction publique de la Région Wallonne dite RGB (1994) a été le déclencheur d'un ensemble d'*actions orientées vers une gestion moderne et effective des ressources humaines* : définitions de fonction, évaluations, formations, évolutions de carrière, promotions, mobilité, ... En effet, la situation manquait de clarté, il y avait 1300 grades différents, 150 échelles de traitement, 4 systèmes de statut différents...

Les grands principes de la circulaire sont la carrière professionnelle, la limitation du nombre de grades, l'uniformité des barèmes, l'instauration d'une évaluation du personnel et la formation des agents. La progression dans la carrière d'un agent est tributaire d'une évaluation objective et de la formation acquise par l'agent. Des règles d'ancienneté conditionnent également cette progression. Le nombre de fonction est limité à une cinquantaine. Une importance fondamentale est apportée à la formation du personnel, elle conditionne l'ensemble des avancements barémiques ou des promotions.

3.1. Cadres du personnel

Tous les emplois se répartissent sur 5 niveaux :

1. Niveau E regroupe les emplois, grades et fonctions qui généralement ne requièrent pas, lors du recrutement du titulaire, les conditions particulières pour pouvoir les exercer : les auxiliaires administratifs, auxiliaires professionnels, manœuvres de travaux lourds.
2. Niveau D regroupe les emplois, grades et fonctions qui requièrent, lors du recrutement de leur titulaire, certaines conditions ou spécificités propres pour les exercer : employés d'administration diplômés de l'enseignement secondaire inférieur, supérieur ou détenteurs d'un graduat à la formation non spécifique à la fonction ; les ouvriers qualifiés ; les agents attachés au service technique ; les agents attachés au service culturel...
3. Niveau C regroupe les emplois, grades et fonctions qui comportent des responsabilités dans le chef de leurs titulaires (brigadiers, chef de service administratif, contremaîtres...).
4. Niveau B regroupe les emplois, grades et fonctions que l'on qualifie de « spécifique ». Ils se distinguent du niveau D du fait qu'ils sont exclusivement réservés aux personnes possédant un graduat dans une matière dont les diplômes spécifiques sont requis.

⁴ Circulaire relative aux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale; 27 mai 1994

5. Niveau A : regroupe les emplois, grades et fonctions accessibles par voie de recrutement aux personnes possédant un diplôme de l'enseignement universitaire ou assimilé ; par voie de promotion aux personnes relevant des niveaux D, C et B et après avoir satisfait aux épreuves fixées par les pouvoirs compétents.

Le nouveau statut pécuniaire qui est connexe à la RGB est en corrélation avec la nouvelle classification des grades. Toutes les échelles de traitement ont un développement sur 25 ans. Un système d'évolution de carrière est mis en place, il consiste à attribuer aux agents une échelle supérieure à celle dont ils bénéficient pour autant qu'ils répondent aux conditions suivantes :

- avoir une évaluation positive
- compter une ancienneté déterminée dans leur échelle
- avoir acquis dans certains cas une formation.

L'accès aux grades de promotion doit également respecter les conditions suivantes :

- avoir une évaluation positive
- compter une ancienneté déterminée dans leur échelle
- avoir acquis dans certains cas une formation
- avoir réussi l'examen de promotion.

Les points correspondant à l'évaluation du personnel et à la formation seront abordés dans les autres parties du cours. Pour plus de précisions concernant cette circulaire et les échelles de carrière, vous pouvez consulter sur <http://www.wallonie.be>

4. Le Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire

A travers la convention sectorielle de 2005-2006, le Gouvernement wallon propose aux pouvoirs locaux et provinciaux d'adhérer au Pacte pour une fonction publique solide (stable) et solidaire (commun).

« Il est devenu de plus en plus indispensable que les pouvoirs locaux privilégient l'augmentation significative et rapide du nombre d'agents statutaires en leur sein, et en particulier eu égard aux problèmes qui se profilent en matière de pension. Pour arriver à l'objectif fixé, le Gouvernement wallon s'est résolu à lever un maximum d'obstacles à la staturisation et agir concrètement pour augmenter de façon significative l'emploi statuaire ».

Circulaire du Conseil régional pour la formation.

Pour ce, différentes mesures sont envisagées telles que :

- l'identification et la description des fonctions,
- la valorisation des compétences,
- la planification de la formation des agents,
- l'évaluation,
- le recrutement
- l'identification et la solution à apporter aux inaptitudes
- les conditions de travail.

- D'autres dispositifs doivent être également pris mais ne feront pas l'objet de ce cours. Vous pouvez consulter ces informations sur le site du CRF : www.crf.wallonie.be

En contrepartie, une enveloppe de 6 millions d'euros est répartie entre les autorités qui prennent l'engagement d'adhérer au Pacte. Un million supplémentaire est également réparti entre ces mêmes pouvoirs pour chaque nomination supplémentaire.

Les points qui concernent les compétences, la formation, l'évaluation seront abordés dans les prochains chapitres du cours. Cependant, nous souhaitons revenir sur l'inaptitude professionnelle. L'évaluation, telle qu'elle est envisagée dans la circulaire RGB, n'avait pas pour objet de déterminer l'aptitude professionnelle des agents : elle n'emportait pas la nécessité de disposer de profils de compétences et de descriptions de fonction. Ce pacte prévoit désormais la possibilité de licencier un agent pour inaptitude professionnelle après 2 évaluations sanctionnées par la mention la plus défavorable c'est-à-dire « Insuffisant ».

Cette procédure d'inaptitude professionnelle doit être distinguée d'une procédure disciplinaire car l'agent est jugé inapte à l'exercice de ses tâches et fonctions qui lui sont assignées et dès lors, n'a pas nécessairement commis de faute qui pourrait être sanctionnée. Elle a pour objectif de donner du sens à l'évaluation, qui doit rester un instrument de mesure des aptitudes professionnelles des agents et un outil de responsabilisation et de motivation du personnel afin d'assurer la continuité du service public et de ses changements.

5. La réforme des grades légaux

Le 18 avril 2013, le Parlement Wallon a adopté un décret visant à modifier le fonctionnement des Provinces, administrations communales et CPAS et adapter le rôle des grades légaux, secrétaires, greffiers et receveurs.

La réforme des grades légaux⁵ a pour ambition d'implémenter un nouveau schéma organisationnel des administrations locales et provinciales, basées sur le binôme autorité communale et administration, pour améliorer leur fonctionnement. La culture du management par objectif est donc instaurée en fédérant les services autour de projets communs et en veillant à un meilleur échange d'informations. On est dans une démarche de projet, une gestion par objectifs. En 1^{er} lieu, on retrouve le Plan stratégique, décliné en objectifs stratégiques, puis en objectifs opérationnels et en actions, assortis de moyens financiers et humains pour aboutir à leur réalisation avec une évaluation pour juger des résultats attendus et ajuster la stratégie.

Le binôme Autorité politique (Collège)/Administration pilotée par les grades légaux ; Directeur général (Secrétaire communal, greffier), Directeur financier (Receveur) est renforcé.

Les missions des grades légaux sont les suivantes :

- le Directeur général (anciennement secrétaire communal ou greffier) : il se voit confier la direction générale des services, il coordonne, exécute la stratégie politique, prépare les dossiers, préside le comité de direction, participe au recrutement et à l'évaluation du personnel avec possibilité d'infliger lui-même les

⁵ « La réforme des grades légaux », Ressources humaines des pouvoirs locaux : outils et défis. N°3/2013

sanctions disciplinaires (pour les sanctions mineures l'avertissement et la réprimande). On retrouve une approche plus managériale de la fonction.

- Le Directeur financier : son rôle est élargi et il est chargé de l'utilisation efficace et économique des ressources, il est le gardien de la légalité financière et de la logique économique de l'administration, il devient conseiller budgétaire du Collège.

Les plus hauts fonctionnaires vont faire l'objet d'une évaluation tous les 3 ans sauf si elle débouche sur une évaluation réservée (après 6 mois) ou défavorable (après 1 an). 3 critères sont retenus pour évaluer la prestation des directeurs :

- la réalisation du métier de base : la gestion d'équipe, la gestion des organes et missions légales...
- la réalisation des objectifs : l'état d'avancement des objectifs, les initiatives et les méthodes mises en œuvre pour atteindre les objectifs.
- La réalisation des objectifs individuels : initiatives, investissement personnel...

Cette nouvelle gouvernance est régie par 2 principes :

- L'autorité politique qui décide de la politique qu'elle veut mener et en supervise l'opérationnalisation qui est confiée aux grades légaux. Le collège est chargé de réaliser une lettre de mission avec les grands objectifs stratégiques qui sera transmise au DG et de mettre en place une procédure de concertation entre le Collège et le DG sur le contrat d'objectif.
- Le comité de direction doit réunir les différents dirigeants et permettre une gestion transversale de l'administration.

On retrouve donc de nouveaux outils dans cette gouvernance :

- la lettre de mission : est un acte politique du Collège qui contient les objectifs stratégiques. Il n'a pas de délai pour la rédiger et doit être déclenchée après les élections et lors du recrutement du DG.
- Le contrat d'objectifs est élaboré par le DG. C'est une note d'opérationnalisation des objectifs stratégiques politiques contenus dans la lettre de mission c'est-à-dire la transformation des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Il traduit en actions concrètes les priorités politiques selon les moyens humains et financiers disponibles et/ou nécessaires (en concertation avec le comité de direction).
- Le comité de direction : il est présidé par le DG, il permet d'assurer le suivi du contrat d'objectif, de renforcer le rôle du DG comme chef du personnel et de l'organisation des services et de créer un lieu d'échanges entre l'ensemble des services. Il est composé du DG, du DG adjoint (s'il existe), du DF et des membres du personnel. Sont abordées les questions de personnel (mobilité, gestion des heures supplémentaires, la gestion des congés, la motivation des équipes...) et les questions liées à l'organisation (l'établissement du contrat d'objectifs et ses actualisations...).
- Le contrôle interne qui est un ensemble de mesures et procédures prises par une organisation pour assurer que ses objectifs seront atteints, ses activités préservées et ses obligations (légal) respectées.
- L'organigramme qui représente la structure de l'organisation des services, qui indique les rapports hiérarchiques et identifie les fonctions qui impliquent l'appartenance au comité de direction.

Moderniser la gestion communale et provinciale signifie passer de la gestion administrative à la gouvernance et au développement d'une gestion managériale communale et provinciale. La gouvernance⁶ est basée sur davantage de stratégie, sur une dynamique d'évolution des politiques, sur davantage de transversalité, de synergie et de responsabilités. La qualité des services publics se mesure sur base de la qualité de son personnel. La GRH est donc devenue une préoccupation importante au sein des services publics.

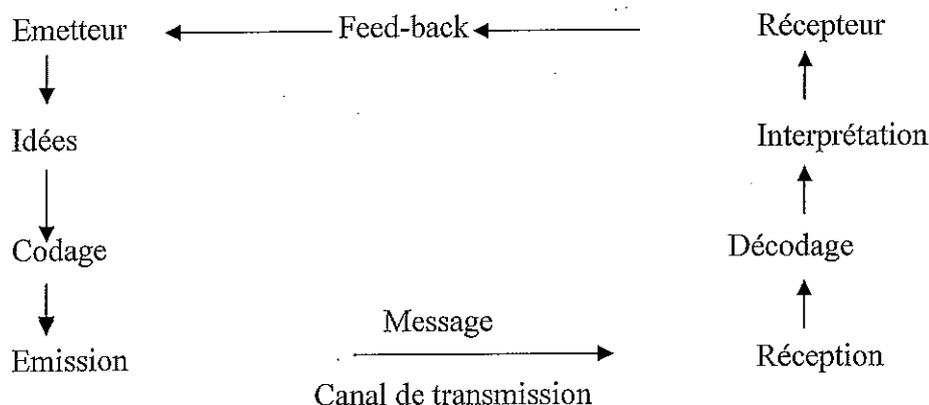
⁶ « La réforme des grades légaux », Ressources humaines des pouvoirs locaux : outils et défis. N°3/2013

La communication

1. Définition

La communication est un ensemble de processus par lesquels s'effectuent les échanges d'informations et de significations entre des personnes dans une situation sociale donnée. Les processus de communication sont donc fondamentalement sociaux, ils reposent sur, et sont déterminés par les phénomènes d'interaction.

Le modèle de la communication se présente de la façon suivante :



Il s'agit de faire passer un message (codé dans un langage) d'un émetteur à un récepteur grâce à des moyens de communication divers (canaux) tout en évitant les déformations que cette information risque de subir.

En effet, à chaque étape du processus, il peut y avoir des erreurs, des pertes ou des déformations, des distorsions :

- au niveau de l'émetteur : par un codage erroné (exemple : en employant un mot pour un autre...), par la formulation écrite ou orale « peu soignée »...
- au niveau du canal de transmission : il peut y avoir de la « friture » dans le téléphone, un bruit parasite peut faire disparaître un mot, la secrétaire qui a mal dactylographié un mot...
- au niveau du récepteur : il peut mal maîtriser le code et parfois utiliser un code qui est différent de celui de l'émetteur.

Prenons le cas où l'émetteur et le récepteur ont le même code et l'utilisent parfaitement, le message peut ne pas avoir la même signification. Cela s'explique par le fait que notre capacité à communiquer, à connaître l'autre est limitée. Notre culture, notre milieu social, notre personnalité déterminent notre système de valeurs qui nous sert de référence. Ceci peut apporter des significations différentes au même message.

Avec la notion de feed-back, la communication est vue comme un système d'interactions, d'échanges.

2. La communication d'entreprise

Evoquer la communication d'entreprise, c'est faire référence à 2 notions essentielles : la communication externe qui s'adresse aux environnements et la communication interne qui est dirigée vers les agents de l'organisation.

2.1. La communication externe

Elle comprend toutes les communications destinées à valoriser, aux yeux de différentes cibles, l'organisation elle-même, son image et ses produits. C'est ainsi que l'on retrouve dans la communication externe d'entreprise : la communication d'image, les relations publiques, le sponsoring, le site internet...

- Les relations publiques sont l'ensemble des actions de communication par lesquelles une entreprise cherche à susciter un courant d'estime et de confiance en sa faveur en informant le grand public des activités et réalisations (portes ouvertes)
- Le sponsoring est une action institutionnelle destinée à valoriser socialement l'entreprise (création d'une fondation culturelle ou sportive). L'action sera ensuite médiatisée à travers différents supports : conférence de presse, techniques de relations publiques (réceptions...), médiatisation de l'annonce, d'un événement...

Pour construire une image cohérente, les messages diffusés à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise doivent être en phase. Plus encore, toute politique d'image commence par l'interne : le personnel n'est-il pas le 1^{er} ambassadeur de l'entreprise ?

Toute opération de communication externe doit être précédée d'une information interne. Offrir à son personnel la primeur d'un message, c'est lui témoigner de la confiance, du respect. Cette marque de considération permet de renforcer l'esprit de groupe et de cimenter la motivation interne. Considérer le personnel comme premier public à convaincre, à développer la fierté d'appartenance à l'entreprise... a une influence sur la représentation externe de l'entreprise. En effet, tout salarié échange avec le monde extérieur et donne à voir l'image de son entreprise. Il est ainsi porteur de la communication globale de sa société. Aussi, rien ne sert de partir en campagne externe lorsque la communication interne est insuffisante.

2.2. La communication interne

Dans son article, Pierre Saint Georges¹ définit la communication interne comme « la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent, ainsi que la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles

¹ « *Penser la communication interne des entreprises et organisation* », P. de Saint-Georges, Recherches en communication, n°34 (2010)

du jeu organisationnel ». La communication fonde l'organisation ; sans communication, pas d'organisation.

Selon Alécian², la communication interne dans le service public répond à un triple besoin :

- un besoin de reconnaissance de la signification des missions générales de l'administration
- un besoin de reconnaissance de la réalité de travail effectué quotidiennement et des résultats obtenus
- un besoin d'interconnaissance des travailleurs et des missions de chaque service.

La communication est un véritable **outil de management**. L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail.

Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication. Les organisations pyramidales (et notamment bureaucratiques) régies par la ligne hiérarchique et animées par un management directif engageant des circuits d'information descendants et sélectifs. Les organisations modernes dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail des projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, réunion de travail collectif... Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier ou secteur d'activité.

✚ Evolution

L'organisation taylorienne du travail visait à limiter au minimum les informations et les interactions nécessaires au travail : la prescription très formalisée des tâches n'exigeait en effet que peu de communication entre les agents. Les nouvelles formes de communication organisationnelles qui apparaissent aujourd'hui sont consécutives de l'essor de 2 éléments :

1. Les technologies de l'information et de la communication avec les réseaux sociaux d'entreprise qui bousculent les anciens modèles : la communication descendante et centralisée cède peu à peu la place à une communication transversale et individualisée. On mise de plus en plus sur la participation des agents grâce à des plateformes interactives et conviviales qui favorisent l'engagement.

Selon Balagué³, « l'information, la cohésion et la participation sont les 3 piliers de la mise en place d'un réseau social d'entreprise ».

² « *Le management dans le service public* », S. Alécian, D. Foucher, Editions d'organisation, 2007

³ « *Facebook, Twitter et les autres...* » Ch. Balagué, Editions Pearsons, 2012

- L'information : est la base de toute communication. L'agent d'une organisation veut savoir ce qui se passe au sein de son organisation. Avec le réseau social, les informations sont diffusées de façon rapide, claire et à tout le monde en même temps.
- La cohésion puisque le collaborateur a la possibilité de créer des communautés où il pourra se retrouver et créer une zone de collaboration virtuelle.
- La participation puisque l'agent peut contribuer à son développement, nourrir des sujets, poster des avis, des questions...

Les organisations utilisent de plus en plus les médias sociaux pour stimuler la motivation et la performance.

Pour implémenter ces outils, il faut revoir le mode de fonctionnement de l'organisation. Le service de communication peut jouer un rôle important dans l'élaboration des « règles du jeu » et dans l'accompagnement des agents pour s'approprier le réseau social.

Elaborer des règles du jeu nécessite la rédaction d'une charte car avec les réseaux sociaux, tout agent devient « porte parole » : chaque collaborateur est désormais un média, via un blog personnel, un profil Facebook ou un compte Twitter.

Les personnes possèdent une identité numérique c'est-à-dire un profil sur les réseaux sociaux. Elles deviennent des médias individuels véhiculant l'image de leur organisation dès qu'elles en font mention. Rédiger une charte permet donc de prévenir les éventuels dérapages et d'encourager les collaborateurs à véhiculer une image positive de l'organisation. Cette charte permet à l'organisation d'encadrer l'usage que ses agents font des médias sociaux. Il s'agit de réglementer leur utilisation en interne (comme l'usage du téléphone et internet) mais aussi d'indiquer les bonnes pratiques à suivre en externe lorsque les agents interviennent sur les réseaux. L'objectif de la charte est donc de prévenir et de responsabiliser les collaborateurs.

2. Les **nouvelles générations de travailleurs** qui tendent à être de plus en plus qualifiées avec une conséquence fondamentale au niveau de la communication interne de l'entreprise : ces profils de plus en plus qualifiés appellent une communication de plus en plus fine. Les nouvelles générations qu'on appelle la « génération Y » sont de plus en plus en quête d'autonomie et de responsabilité. Elles veulent également être plus impliquées dans l'organisation pour laquelle elles travaillent et donc être informées et consultées.

La communication interne comprend 2 notions :

✦ La communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle fait partie de la vie professionnelle.

Elle est l'une des tâches principales des responsables (à tous les niveaux) qui doivent veiller à la mise en place, au maintien et au développement d'un système de communication efficace au sein de leur service. Une bonne communication est essentielle pour favoriser un environnement de travail propice à la motivation et à la satisfaction des collaborateurs. C'est logique, la plupart des actes essentiels de

la gestion des ressources humaines (évaluer, déléguer, négocier, gérer les conflits...) font intervenir la communication.

Elle doit être effectuée chaque jour, dans chaque service et est donc assurée par les cadres et ceux notamment du premier niveau, qui sont en première ligne sur le terrain et jouent le rôle d'interface entre la direction et les agents, tant pour diffuser les messages que pour écouter et faire remonter les besoins et souhaits de leurs collaborateurs.

Quant aux responsables du deuxième niveau, leur mission consiste à faire passer les messages de la direction à leurs propres collaborateurs cadres, à se mettre à leur écoute, à synthétiser les informations qu'ils leur transmettent et à les faire remonter à leur direction.

Si les responsables reconnaissent l'impact d'une bonne ou d'une mauvaise communication interpersonnelle sur le travail, il leur est par contre plus difficile d'expliquer pourquoi certains problèmes surgissent.

Malgré les nombreux efforts qu'ils ont entrepris pour développer la communication dans leur service (politique de la porte ouverte, réunions mensuelles, journaux internes, ...) bon nombre de responsables sont en effet bien souvent surpris de constater que finalement on y communique peu et/ou mal. « Les membres du personnel se plaignent d'être mal informés », « des conflits interviennent ou des malentendus surgissent », « les règles ne sont pas respectées », « les ordres ne sont pas exécutés correctement »... sont les problèmes qui sont fréquemment cités.

Diverses distances peuvent interférer les efforts consentis pour bien communiquer :

- **La distance géographique :** La forme originelle du travail organisé suppose la co-présence des travailleurs, leur rassemblement en un lieu afin qu'ils puissent échanger oralement pour ajuster leurs activités respectives. À l'ère des technologies de l'information et de la communication, il n'y a pas une organisation partiellement soumise à cette contrainte de la co-présence. L'organisation est une sorte de dispositif favorisant certains types de rencontres : entre vendeurs et clients, acheteurs et fournisseurs, supérieurs et subordonnés.
- **La distance sociale :** C'est la distance qui sépare 2 agents dans une échelle de statuts (différences de prestige entre départements, fonctions...); elle réduit la probabilité de certains échanges spontanés (exemple : entre l'ingénieur et l'ouvrier), la possibilité d'un dialogue contradictoire équilibré...
- **La distance formelle :** C'est la distance dans l'organigramme, dans la hiérarchie officielle. Par définition, la structure formelle détermine qui peut légitimement s'adresser à qui, donner des ordres à qui, rendre des comptes à qui. Ce faisant, la structure formelle tend souvent à privilégier la communication verticale ascendante vers le chef direct et descendante vers les collaborateurs directs. Dans une organisation dominée par le

formalisme, il est donc difficile de communiquer avec les supérieurs du chef direct, les subordonnés des collaborateurs directs et latéralement avec les membres d'autres fonctions ou départements.

- **La distance culturelle :** Elle recouvre les différences de langage, de conception, de valeurs entre les individus ou des groupes. Elle provient de la composition démographique de l'entreprise, de la diversité des milieux d'origine des membres, de la variété des métiers, des domaines de spécialisation qui font que les informaticiens, par exemple, développent un jargon, une logique, une tournure d'esprit éloignés de ceux des financiers, juristes,... en sorte que la communication entre ces groupes est souvent entravée.
- **La distance pratique :** Certaines entraves à la communication peuvent également trouver leur source dans les conditions matérielles et l'organisation du travail. Exemple : une centralisation exagérée conduit à une surcharge informationnelle des responsables, celle-ci est renforcée par le manque de filtres susceptibles de faire le tri de l'information, de synthétiser ou orienter l'information pertinente, de détruire le reste ; les conditions ambiantes telles que le bruit, la présence d'un tiers empêchant d'aborder certains sujets, l'absence d'un local pour se réunir, des participants trop nombreux pour échanger verbalement...
- **La distance affective :** Finalement, 2 personnes de même statut, même origine sociale, et travaillant dans le même bureau peuvent répugner l'échange pour des raisons affectives. L'interdépendance et la cohabitation au travail, avec tout le cortège des jeux de pouvoir, de rivalité, de comparaison, engendrent des sentiments susceptibles d'entraver la communication : jalousie, méfiance, haine, antipathie...

✦ Les 4 composantes de la communication interne

Elle résulte généralement de 4 composantes :

1. l'information descendante
2. l'information ascendante
3. l'information mutuelle (appelée aussi horizontale ou latérale)
4. l'information oblique.

1. L'information descendante

C'est l'information qui part du sommet de la hiérarchie pour atteindre les subordonnés. Elle est la plus communément mise en œuvre, la plus naturelle. C'est un outil classique de management destiné à informer et diriger le personnel.

Le contenu de ces informations peut se subdiviser comme suit :

- l'information opérationnelle : il s'agit de communiquer pour transmettre des ordres. Ce sont les instructions concernant l'exécution du travail : règles et contraintes de fonctionnement et de production, consignes et procédures

(hygiène et sécurité), aspects techniques, organisation du travail (coordination), normes de qualité... En résumé, toutes les informations utiles pour la réalisation d'une tâche donnée.

- L'information motivante : il s'agit ici de messages visant « à mobiliser les troupes ». Ils abordent traditionnellement 3 domaines : l'entreprise, son environnement et ses objectifs (contexte général), l'organisation et la politique sociale.
 - Le contexte général : présentation de l'organisation comme système ouvert et compétitif c'est-à-dire son insertion géographique (sa place dans la ville, la région, le pays) mais aussi sa position dans son secteur professionnel, par rapport à la concurrence. Et enfin, la stratégie globale de développement et des résultats (parts de marché, chiffres d'affaires, résultats financiers)
 - L'organisation de l'entreprise : donner au personnel les moyens de comprendre comment l'entreprise tourne, au niveau technique mais également fonctionnel : définition des postes, organigramme, système d'organisation et mode de fonctionnement.
 - La politique sociale : concerne la gestion des ressources humaines sous toutes ses facettes, les conditions de travail (horaire...), les avantages sociaux mais également les perspectives en matière d'évolution de carrière et de formation.

2. L'information ascendante

C'est l'information qui est transmise par les agents du terrain à la hiérarchie. Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les responsables, voire négligée. Or, elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations, les réactions de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits et tensions. Facteur de bon climat social, c'est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'organisation.

3. L'information mutuelle (horizontale, latérale)

La transmission se fait officiellement au même niveau hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre collègues, secteurs, services ou spécialités. L'information mutuelle se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : réunions inter-services....

4. L'information oblique

Celle-ci se passe entre un chef et un subordonné qui ne dépend pas directement de ce chef. Pour une question de rapidité ou lorsqu'il s'agit de prendre des décisions qui sont du ressort d'un certain niveau hiérarchique. Nous pourrions

interpréter ce type d'information comme un moyen pour « **briser** » une **structure hiérarchique bureaucratique**.

Cependant, cette vision n'est que partielle car elle réduit la communication interne à une somme de procédures formalisées et de liaisons bien identifiées (communication formelle). Or, la pratique enseigne que la communication ne passe pas toujours bien et le réseau des liaisons officielles est doublé d'**échanges informels** qui s'organisent au gré des hasards ou des enjeux (communication informelle). On qualifie ces échanges d'informels parce qu'ils ne se structurent pas nécessairement selon les canaux fonctionnels (hiérarchiques, médias et des institutions représentatives du personnel) prévus pour la réalisation et la coordination des tâches et parce que l'information qu'ils véhiculent ne se limite pas aux directives et aux messages opérationnels du travail à accomplir, elle peut même se révéler tout à fait extérieure à ces préoccupations.

Ces communications informelles conditionnent le succès des communications formelles car elles créent des rapports humains, sensibles à la réception du message formel. Toutefois, n'oublions pas que la communication informelle peut donner naissance à des bruits de couloir ou encore à des rumeurs. Ils traduisent en général un malaise, elles portent rarement sur un sujet neutre et affectionnent donc plutôt les moments de crise.

✦ Supports de l'information et de la communication

L'entreprise qui veut faire diffuser un message a généralement le choix entre 4 modes de transmission : l'écrit, l'oral, l'audiovisuel et l'informatique.

* L'écrit : On retrouve les *notes de service* (information descendante) qui donnent, en général des directives ou des explications nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation ; des *rapports* (information descendante) ; le *tableau d'affichage* (information descendante, ascendante et latérale) qui convient aux informations ponctuelles, simples et qui véhicule tous types de message : du règlement intérieur aux informations économiques (résultats), sociales et pratiques. Il peut également être un moyen d'expression pour les salariés (petites annonces...). Le *journal d'entreprise* (information descendante) est un support privilégié de la communication interne qui diffuse une somme d'informations générales sur ce que fait l'organisation et sur ce qu'elle devient. Il permet également de développer un sentiment d'appartenance, de motiver les collaborateurs, de traduire concrètement la stratégie globale de l'organisation au niveau déconcentré ou local... La *revue de presse* (information descendante) est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise...

Une difficulté rencontrée avec les supports écrit est leur surcharge. Ceux-ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'agent et renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. Trop d'information tue l'information.

* L'oral : Parler est le moyen d'échange le plus naturel, le plus immédiat. Dans les organisations, comme dans n'importe quel groupe, la communication orale se

fait souvent de manière informelle : 2 personnes se rencontrent dans les couloirs, elles échangent quelques mots (par téléphone...)... nous retrouvons également les réunions (de service, conférence, discussion d'un projet, résolution de problème...).

* L'audio visuel et l'informatique : Les outils les plus fréquemment utilisés sont : les vidéos d'entreprise, les diaporamas, les messageries informatiques, l'intranet, ... Ces différents supports véhiculent principalement l'information descendante. La messagerie électronique (intranet, email) se développe de plus en plus. Elle permet d'informer rapidement un maximum de membres du personnel, de diffuser des messages importants et synthétiques à portée immédiate, de décloisonner la transmission de l'information sur tous les plans, de répondre aux besoins urgents d'information.

3. La communication en période de crise

Selon le dictionnaire Larousse, la crise peut se définir comme « *une phase difficile à traverser pour un groupe social* ». Dans son livre, Thierry Libaert précise que : « La crise est un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation. » Plusieurs éléments doivent être mis en valeur au travers de ces 2 définitions :

- *Une phase difficile* : période pendant laquelle un phénomène perturbant se produit et peut bouleverser les habitudes, voire susciter un changement.
- *Un groupe social* : ensemble d'individus comprenant une certaine homogénéité en leur sein (valeurs, comportements, etc.) et un intérêt commun. Il peut s'agir des travailleurs d'une entreprise, des agents d'une administration publique, des membres d'une équipe de sports, etc.
- *Un événement inattendu* : la crise est rarement prévisible et arrive bien souvent au moment où on s'y attend le moins.
- *Mettant en péril la réputation et le fonctionnement* : due à une cause extérieure ou pas, la crise a des incidences sur la réputation de sa structure et son fonctionnement.

La grippe A/H1N1, un accident d'avion, une explosion dans un zoning, une violente tempête ou une forte canicule, un changement de gouvernement, une grève des transports en commun,... tous ces éléments peuvent contribuer à la création d'une crise.

Ces situations problématiques peuvent s'envenimer si on ne réagit pas rapidement. Les médias renvoient des informations, le public interprète celles-ci, les rumeurs naissent et cela finit parfois par dégénérer. Notons aussi que l'augmentation des moyens de communication comporte un côté pervers : quiconque aujourd'hui peut utiliser son téléphone portable pour prendre une photo ou filmer une situation avant de diffuser largement le tout sur Internet.

Voilà pourquoi il convient désamorcer très vite toute situation de crise en adoptant notamment une stratégie de communication adaptée (aussi bien en interne qu'en externe). Celle-ci devra prendre en considération le fait que l'environnement évolue en permanence et rapidement. Au final, la façon de gérer cette période

difficile aura un impact sur la perception du public par rapport à votre organisation. Certains en sortiront grandis, d'autres y auront laissé des plumes !

Sachant qu'il est impossible de tout prévoir, il n'est jamais inutile de dresser un inventaire des forces et faiblesses de votre organisation (ou de votre territoire) afin de prévoir ce qui pourrait mal se passer sur base de paramètres internes ou externes. Cet exercice vous permettra de créer des dispositifs de prévention et imaginer les solutions pour pallier un éventuel problème.

Comment réagir alors si la crise frappe à votre porte sans que vous n'ayez eu la possibilité de l'imaginer dans votre état des lieux ?

Pour répondre à la question, plusieurs stratégies sont possibles. Nous reprendrons ici la typologie proposée par Thierry Libaert :

- La reconnaissance :

Cette première stratégie consiste à accepter la crise et ce, le plus rapidement possible. Si la presse dévoile la crise en devançant l'entreprise, c'est que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus. Pour mener l'opération, l'entreprise doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport au moteur de la crise.

De manière générale, la stratégie de la reconnaissance s'appuie sur une communication claire et ferme.

Cette stratégie est encore peu utilisée car il est difficile en effet d'avouer sa responsabilité pour une entreprise. Mais le faire, c'est jouer la carte de la transparence et acquérir une crédibilité auprès des différents publics. Cette stratégie permet également d'éviter une remontée ultérieure d'informations contredisant les premières déclarations. Une situation dans laquelle l'entreprise a énormément à perdre sur le plan de l'image.

- Le projet latéral :

Cette stratégie cherche à modifier l'angle de vue de la crise. Mais elle doit pouvoir être fondée sur la réalité et des faits concrets pour réussir à déplacer le lieu de débat. Pour mener à bien un projet latéral, différentes tactiques sont possibles :

- Contre-attaquer et dire à qui profite les faits, soit le plus souvent au concurrent.
- Reporter la responsabilité à l'extérieur, en orientant les faits vers l'administration, le politique...
- Minimaliser sa communication, ou communiquer plus fortement sur un autre registre.
- Souligner le fait que le pire a été évité et que la situation aurait pu être largement plus grave si l'entreprise n'avait agi de telle ou telle manière.

Le projet latéral, qui consiste à déporter la crise en dehors du champ de l'entreprise, doit impérativement s'appuyer sur des éléments tangibles. Dans le cas

contraire, son utilisation peut s'avérer bien plus dangereuse que la crise elle-même.

- Le refus :

La stratégie du refus consiste à affirmer qu'il n'y a pas de crise. Il s'agit alors d'une posture que l'entreprise doit être capable de tenir. Quatre possibilités s'offrent à l'entreprise dans ce scénario :

- Garder le silence dès le début de la crise, stratégie choisie par les autorités russes lors de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl.
- Cesser de parler à partir d'un moment précis et donc ne plus alimenter la crise.
- Avancer le principe du chaînon manquant, comme dans l'affaire des paillotes en Corse, où nul ne sait qui a donné l'ordre initial.
- Minimiser les effets de la crise, à condition d'être le seul interlocuteur à disposer des données. C'est la formule choisie par le gouvernement lors de la canicule de l'été 2003. Mais les statistiques fournies par les Pompes funèbres ont enrayé le scénario.

Les conséquences d'une telle stratégie peuvent s'avérer extrêmement dommageables, aux niveaux juridique et médiatique, si les faits resurgissent à plus ou moins long terme et avec une nouvelle lecture des événements. Concrètement, ce scénario du pire se traduira dans la plupart des cas par une perte de crédibilité.

La communication est un bon moyen d'enrayer la crise mais elle ne suffit pas à elle-seule pour la stopper. Divers paramètres sont à prendre en considération. Néanmoins, elle peut permettre de préserver le capital de confiance qu'à le public par rapport à une entreprise (privée ou publique). Voilà pourquoi il est opportun de prévoir cet aspect-là dans la communication de l'entreprise et dans la gestion de son personnel. Car tout ce qui est communiqué vers l'extérieur doit d'abord être communiqué à l'intérieur. En effet, l'organisation est obligée de communiquer au maximum auprès de son public externe pour tenter de gérer au mieux la crise mais elle doit aussi assurer une communication interne afin de rassurer les agents quant à la situation de l'organisation. L'organisation doit considérer son personnel comme son public prioritaire en accentuant la communication, le dialogue afin d'éviter tout type de crise en interne.

Il est par conséquent fort utile d'élaborer un plan de crise qui présentera les faits et les remettra dans le contexte en fonction des valeurs de la structure concernée. Ce plan sera piloté par une équipe qui décidera des messages qui seront diffusés en interne et en externe. Lors d'une conférence organisée à l'Institut provincial de Formation en mars 2009, un consultant préconisait que le « team de crise » soit le plus restreint possible et qu'il reprenne les caractéristiques suivantes :

- Direction = sélection
- Services impliqués
- Participation d'un conseiller juridique
- Communication interne et externe
- Présence d'une secrétaire (log book)
- Présence d'un expert en fonction des besoins.

LA GESTION DES COMPETENCES

Introduction :

Aujourd'hui, les entreprises publiques et privées ont pris conscience que les compétences de leurs collaborateurs constituent leur plus-value ! C'est via celles-ci qu'elles conservent un avantage sur la concurrence, c'est aussi celles-ci qui garantissent une condition de survie à moyen et à long terme. Dans ce contexte, la gestion des compétences devient un des grands piliers dans le management des ressources humaines. Son utilité est perceptible à plusieurs niveaux : formation, recrutement, promotion, évaluation, ... les exemples ne manquent pas.

Comme l'indiquait le journal l'Echo¹, « *le management des compétences est d'autant plus profitable dans les entreprises où les conditions suivantes sont remplies :*

- *l'entreprise doit avoir des objectifs à court et à long terme, et une stratégie clairement définie ;*
- *l'entreprise doit pouvoir déterminer les actions à entreprendre pour atteindre ses objectifs ;*
- *l'entreprise doit être prête à développer ou affiner les compétences de ses collaborateurs ;*
- *l'entreprise doit être prête à réorganiser certains processus de travail. »*

A l'heure où les pouvoirs locaux s'engagent dans des plans stratégiques de développement, on constate que les compétences des agents seront un atout indéniable pour atteindre les objectifs fixés. Les responsables essaient de trouver la meilleure adéquation entre un emploi et un individu. L'objectif est simple : garantir une efficacité optimale dans son organisation en mettant la bonne personne à la bonne place ! Il en va de la bonne gouvernance des administrations publiques.

L'implémentation de ce type de projet peut cependant constituer un exercice difficile. De nombreux paramètres sont à prendre en considération. Au moment de débiter une analyse de sa structure, chaque gestionnaire doit se fixer des repères qui le guideront dans sa réflexion. L'objectif de ce chapitre sera de vous en dévoiler quelques-uns. Plusieurs ouvrages ont été utiles pour le concevoir (notamment celui de Christian BATAL² et Lou VAN BEIRENDONK³).

1.) La notion de compétence : un concept difficile à définir

De nombreux auteurs se sont intéressés à la notion de compétences. Plusieurs définitions ont été proposées sur le sujet. Nous reprendrons celle qui est exposée dans le livre rédigé par Christian BATAL :

"La gestion des compétences constitue, bien sûr, l'élément central de la dimension qualitative de la gestion des ressources humaines. Or, si le terme de compétence est maintenant

¹ « *Le management des compétences* ». M. MALFAIT. Journal L'Echo, 12 juin 2003.

² « *La gestion des ressources humaines dans le service public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences* ». Ch. BATAL, Les Editions d'Organisation, 1999.

³ « *Tous compétents* ». L. VAN BEIRENDONK, Editions De Boeck, 2006.

largement passé dans un langage commun, le concept fait pourtant l'objet de multiples débats quant à sa définition exacte.

Si cette notion de compétence n'est pas encore stabilisée aujourd'hui, c'est qu'elle est portée par toute une série d'acteurs dont les points de vue sont forcément distincts puisqu'ils s'investissent dans des activités dont les finalités sont souvent différentes, voire parfois divergentes : les chercheurs, les responsables de formation, les formateurs, les gestionnaires des ressources humaines, etc.

Pour le gestionnaire des ressources humaines (et c'est le point de vue qui sera adopté ici, dans une perspective volontairement pragmatique), les référentiels de compétences constituent un outil de base qui recense des acquis souhaitables, d'ordre cognitif, pratique, ou comportemental car les compétences vont permettre d'apprécier l'adéquation entre une situation de travail et un agent. Elles servent donc de langage commun entre un emploi et un individu, puisqu'il est possible d'une part, de définir les compétences nécessaires pour occuper un poste de travail, un emploi, ou un métier et, d'autre part, d'apprécier les compétences effectivement maîtrisées par un individu."

Cette définition met en exergue le recensement d'acquis souhaitables d'ordre cognitif, pratique ou comportemental. En d'autres termes, on fait ici référence aux connaissances, aptitudes et attitudes dont une personne a besoin pour accomplir efficacement une certaine tâche. Cette catégorisation des compétences traduit donc les connaissances en « savoirs », les aptitudes en « savoir-faire » et les attitudes en « savoir-être ».

Remarque : concernant les savoir-être, Christian BATAL souligne que cette notion a fait, et fait d'ailleurs encore, l'objet d'un débat dans le mesure où, pour certains, il s'agit d'une donnée non objective qui ne peut être prise en compte dans la gestion des individus. Plusieurs éléments militent pour intégrer ce type de compétences dans les référentiels :

Ces compétences sont tout aussi nécessaires que les autres à la réalisation correcte d'un certain nombre d'actions. Les causes des dysfonctionnements dans un service ou de la non qualité dans la réalisation des missions trouvent parfois leur origine par une maîtrise insuffisante des compétences comportementales requises.

En tant que service public, la vocation du secteur est d'abord de rendre service à des usagers. Or, tout service comprend toujours une dimension relationnelle requérant systématiquement la maîtrise de compétences comportementales.

Les savoir-être constituent une catégorie de compétences par nature encore plus transversales que les autres c'est-à-dire qu'elles peuvent être utilisées dans de nombreuses situations professionnelles différentes. Or, cette possibilité de transposition d'une activité à une autre est bien au cœur du concept de compétences.

L'avantage de cette catégorisation réside, d'une part, dans sa simplicité et, d'autre part, dans le fait qu'elle distingue des compétences dont les modalités d'acquisition ne sont pas du tout de même nature, ce qui représente un intérêt certain lorsque la formation constitue l'une des finalités de l'analyse des situations de travail.

- Les savoirs peuvent s'acquérir avec des modalités pédagogiques classiques, telles que les cours, les conférences, les exposés... ;

- Les savoir-faire ne peuvent s'acquérir qu'en situation réelle ou simulée (sur le poste de travail ou à travers des simulations, des études de cas...) c'est-à-dire qu'un savoir-faire ne peut s'apprendre « qu'en faisant », donc avec des méthodes actives ;

- Les savoir-être s'acquièrent dans les mêmes conditions que les savoir-faire mais leur apprentissage suppose d'abord une situation pédagogique de nature à faciliter une double prise de conscience chez l'apprenant : une 1^{ère} prise de conscience de l'importance de cette dimension comportementale de son travail et une 2^e liée à l'insuffisante maîtrise de ce comportement par rapport aux exigences requises par la situation de travail.

Si cette double prise de conscience est tout aussi nécessaire pour l'acquisition de savoir ou de savoir-faire, celle-ci se fait souvent naturellement tandis qu'il est beaucoup plus difficile de s'auto-évaluer sur le plan du savoir-être.

S'il est habituel de reconnaître qu'on a effectivement besoin de se former au niveau des logiciels informatiques que l'unité de travail vient d'acquérir ou à la nouvelle machine dont le service vient de se doter, il est par contre plus difficile d'apprécier, et surtout d'avouer, qu'on n'est pas suffisamment diplomate ou bien trop rigoureux.

- Une autre catégorie – en quelque sorte en lien avec le savoir-être- est présentée par certains auteurs. Il s'agit du savoir-devenir, soit la faculté d'un agent à pouvoir (et à vouloir) acquérir des nouvelles compétences. Nous vivons dans un monde en perpétuel changement qui impose une actualisation des compétences pour rester « employable » (l'apparition de l'informatique dans le fonctionnement des organisations est un exemple parmi d'autres), voire le développement d'autres compétences en fonction de l'évolution d'un agent dans sa carrière.

L'identification des compétences d'un agent par rapport à son poste est nécessaire mais elle n'est pas suffisante pour garantir un bon fonctionnement. D'autres éléments interviennent tels que son intention de les activer et le contexte dans lequel il a la possibilité de les mettre en œuvre. Comme le dit Caroline Cailteux⁴, « si vous souhaitez qu'une personne exprime ses compétences sur le lieu de travail, il sera nécessaire de stimuler ses intentions et donc de la motiver, mais aussi de faire en sorte que le contexte de travail soit favorable à l'identification de balises, permettant de déduire si les comportements sont ou non souhaités dans ce contexte. La compétence devient alors l'affaire de tous. Il est attendu du travailleur qu'il se montre capable d'exercer la compétence sur le lieu de travail, et de sa ligne hiérarchique que le cadre soit motivant et relativement clair vis-à-vis de ce qui est attendu de lui. Vous l'aurez compris, la description de fonction devient alors un outil fondamental, à articuler au profil de compétences. L'un ne va pas sans l'autre. Comment exprimer vos compétences dans un contexte déterminé si vous ne savez pas ce qu'il est attendu de vous dans la situation ? »

2.) Implantation d'un système de gestion des compétences :

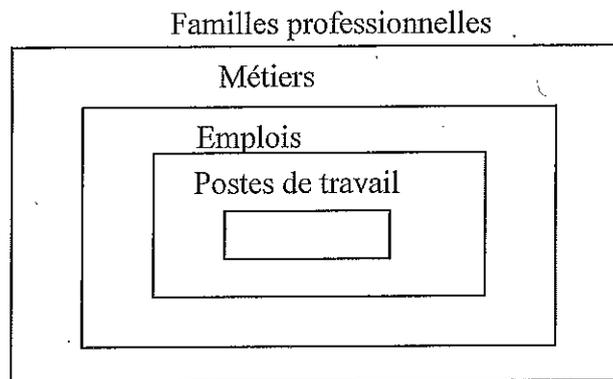
2.1.) Le référentiel de compétences :

L'implantation d'un système de gestion des compétences passe par la création et/ou l'utilisation de différents outils. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment le référentiel de compétences qui est une sorte de dictionnaire dans lequel on retrouve toutes les compétences utiles à l'organisation.

⁴ « La gestion des compétences : du modèle à la pratique ». C. CAILTEUX. Editions Vanden Broele, 2014.

Plusieurs portes d'entrée sont possibles par rapport à la construction d'un référentiel : la stratégie de l'entreprise, un secteur d'activités précis, une unité précise de l'entreprise, les emplois sensibles, etc. La démarche d'analyse peut également débiter à partir des familles professionnelles, des métiers, des emplois ou encore des postes de travail. Ces paramètres correspondent à des niveaux différents d'appréhension des situations de travail qui s'emboîtent les uns dans les autres.

Exemple :



Une famille professionnelle : correspond au regroupement de différentes situations de travail d'une structure qui participent à la même finalité.

Un métier : correspond à un ensemble d'emplois qui sont regroupés parce qu'ils présentent un certain nombre de points communs en termes d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper.

Un emploi : est une situation de travail qui correspond généralement à plusieurs postes de travail dans une organisation. C'est un regroupement de postes très proches les uns des autres lorsqu'on considère les activités qui sont réalisées et les compétences qui sont mises en œuvre. Il permet plus une gestion collective qualitative, par exemple pour réfléchir aux besoins de formation.

Un poste de travail : constitue l'unité la plus précise. Il correspond à une situation de travail réelle, concrète, à un moment donné à un endroit donné. Il y a donc le plus souvent, autant de postes de travail que de salariés. Il décrit donc la réalité du travail uniquement. C'est pourquoi il est utilisé pour la gestion individuelle des agents, le plus souvent pour la gestion des recrutements ou par rapport à des finalités de management d'une équipe.

Exemple :

Une situation de travail dans un hôpital. On peut identifier plusieurs familles professionnelles comme celles des « soignants » dont la finalité est d'apporter des soins aux patients. À l'intérieur de la famille professionnelle des « soignants », on peut aussi identifier plusieurs métiers différents comme ceux de médecin, d'infirmier, d'aide soignant... Puis à l'intérieur du métier de médecin, on va trouver des emplois distincts comme celui de cardiologue, de pneumologue, de pédiatre,... Enfin, les titulaires d'un même emploi, par exemple le pédiatre, travaillera essentiellement avec les nouveau-nés à la maternité de l'hôpital, tandis que son collègue, qui occupe un autre poste de travail, soignera des enfants plus âgés. Certes, les 2

pédiatres font le même métier, ils occupent aussi le même emploi, mais certaines de leurs activités seront un peu différentes.

Un rapprochement pourrait être fait avec cette formule et la classification des fonctions telle qu'on la connaît dans certains pouvoirs publics belges. Les fonctionnaires, via leurs qualifications de départ et leur métier, sont classés au sein de différentes catégories professionnelles, elles-mêmes déclinées en fonctions déterminant un niveau ou un grade.

Pour concevoir un référentiel, Christian BATAL préconise par exemple de réaliser 2 types de référentiels : l'un sur les activités et l'autre sur les compétences. Il s'agit ici d'analyser rigoureusement l'ensemble des activités de chaque emploi avec son contexte d'exercice (lien direct avec la définition de fonction), puis de distinguer, pour chacune de ces activités, les compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être en mesure de les réaliser concrètement (celles qui détermineront le profil de compétences).

Exemple⁵ :

1. LISTE DES ACTIVITES - CLES ET DES COMPETENCES ASSOCIEES

Code	Activités-clés (max 10)	Code	Compétences (2-10/AC)
01	Organiser son poste de travail	01.01	Interpréter un plan ou un croquis
		01.02	Vérifier les profils
		01.03	Reporter le niveau de référence
		01.04	Approvisionner le poste de travail
		01.05	Protéger le poste de travail et les matériaux
		01.06	Préparer les liants (mortiers de pose, colles, mortiers de jointement)
		01.07	Trier et évacuer les déchets
		01.08	Nettoyer le poste de travail
02	Maçonner ou coller des briques et/ou des blocs (murs, bales, angles...)	02.01	Compasser le premier las
		02.02	Répartir les assises
		02.03	Couper les matériaux
		02.04	Poser des blocs
		02.05	Poser des briques
		02.06	Jointoyer l'ouvrage maçonné
		02.07	Evider les joints
		02.08	Respecter l'appareillage
		02.09	Coller des blocs
		02.10	Intégrer des éléments dans la maçonnerie (linteaux, seuils...)

Métier de maçon (Consortium de Validation des compétences)

⁵ http://www.cvdc.be/fileadmin/user_upload/referenciels/d857f1f175e9852ead59036b15c60c8cfcb0deda.pdf

Exemple⁶ :

La grille d'activité/compétence (suite)

(Inspiré de Management socio-économique © ISEOR) (www.iseor.com)

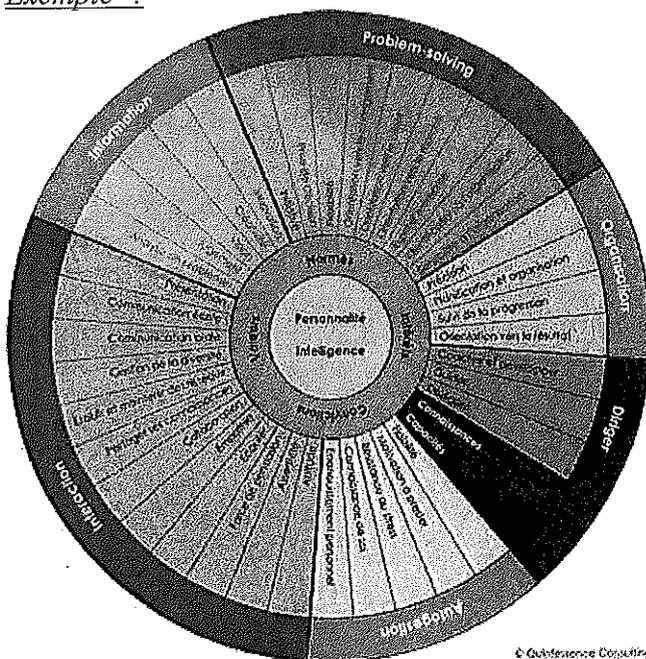
	Activité 1	Activité 2	Activité 3	Activité 4
	Tâche 1	Tâche 2	Tâche 1	Tâche 6
	Tâche 2	Tâche 3	Tâche 2	Tâche 5
	Tâche 3	Tâche 4	Tâche 3	Tâche 4
	Tâche 4	Tâche 1	Tâche 4	Tâche 3
	Tâche 1	Tâche 2	Tâche 1	Tâche 2
	Tâche 2	Tâche 3	Tâche 2	Tâche 1
	Tâche 3	Tâche 4	Tâche 3	Tâche 3
	Tâche 4	Tâche 1	Tâche 4	Tâche 4
Pierre	○	○		
Paul	○	○		
Jacques	○	○		
Marie	○	○		
Madeleine	○	○		
...				

- Pas de connaissance
- Connaissance de base sans pratique
- Bonne connaissance et pratique courante sur cas simples
- Maîtrise et pratique courante sur cas simples & complexes
- A développer

Selon Christian BATAL, il est souvent essentiel de pouvoir définir les priorités dans les compétences requises pour une situation de travail : il s'agit par exemple, dans le cadre d'un recrutement de préciser les compétences qui seront privilégiées chez les candidats à un même poste ou à un même emploi ou bien de déterminer les compétences qui vont constituer l'objet d'un effort de formation particulier.

Lou VAN BEIRENDONK parle également du regroupement de plusieurs compétences en clusters (famille de compétences). Chaque cluster rassemble des compétences voisines au niveau du type de comportement qu'elles décrivent.

Exemple⁷ :



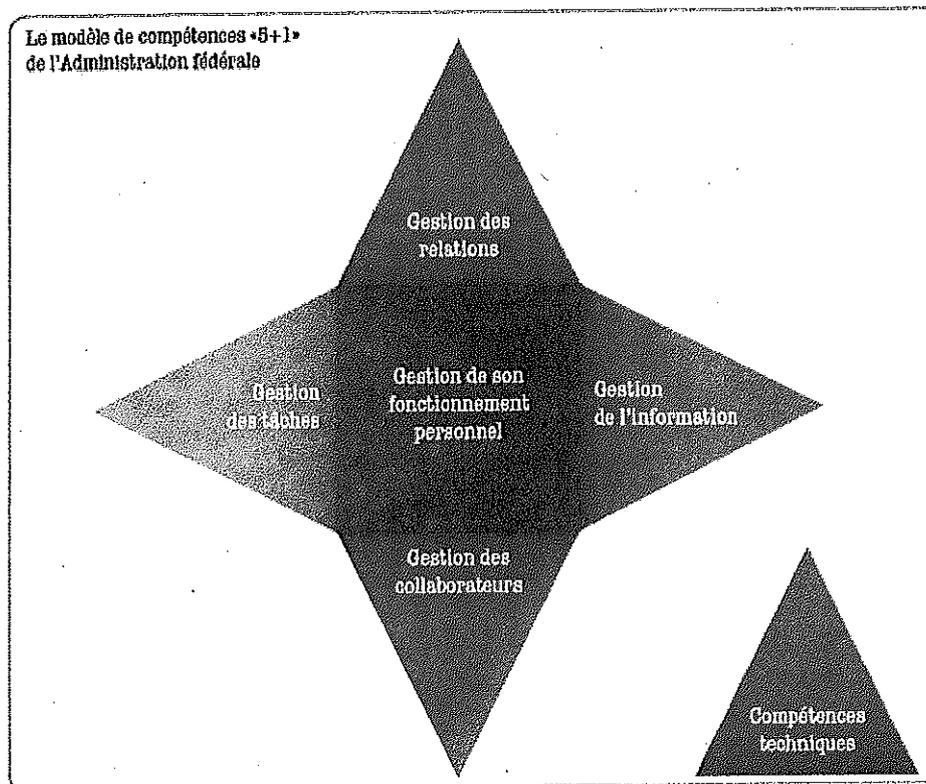
La roue des compétences.

⁶ « Mener avec efficacité une politique RH ». Formation IFE (Présentation Forem), 15 octobre 2008.

⁷ <http://www.quintessence.be/fr/methodologie/roue-de-competences/>

Exemple⁸ :

Le modèle de compétences de l'Administration fédérale est le modèle "5+1", constitué de 5 groupes de compétences génériques ("5") et de l'expertise technique ("+1").



Dans les profils de compétences élaborés pour l'administration fédérale, une distinction est opérée entre 5 groupes de compétences génériques :

- Gérer les informations : traiter les informations, faits, perceptions, connaissances et idées en vue de développer des nouvelles informations et connaissances.
- Gérer les tâches : organiser et structurer le travail, du niveau organisationnel au niveau exécutif, en vue du déroulement optimal des tâches et activités.
- Diriger : gérer et diriger les individus dans un contexte hiérarchique.
- Relations interpersonnelles : gérer les relations avec d'autres, sans un contexte hiérarchique direct.
- Fonctionnement personnel : gérer ses propres prestations et son développement.

Comme nous pouvons le constater, un référentiel peut se présenter sous différentes formes. Dès lors, il faut veiller à bien communiquer sur la manière de classer des compétences et sur leur terminologie afin que chaque travailleur puisse comprendre le modèle et retenir la signification donnée à ces composantes.

⁸http://www.fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/gestion_des_competerences/

Pour Lou VAN BEIRENDONK, il faut veiller à ce que la compétence soit :

- observable et mesurable ;
- comprise par tous de la même manière ;
- éventuellement subdivisée en un nombre limité de niveaux.

Remarque : dans la littérature consacrée sur le sujet, on parle parfois d'associer une compétence à un degré ou un coefficient de maîtrise. Or, il n'est pas toujours évident de mesurer une compétence. Dans certains cas, la compétence est plus observable que mesurable. C'est par exemple le cas d'une compétence liée au comportement. Il semble plus facile d'évaluer si une personne est capable de dresser un plan avec un logiciel de cartographie que de voir si une personne est organisée ou accueillante. Des indicateurs peuvent alors être utilisés pour définir un niveau dans la maîtrise de la compétence. En outre, le fait d'associer une compétence à un degré ou coefficient de maîtrise est un exercice qui revêt une grande part de subjectivité. D'un individu à un autre, d'un responsable à un autre, les perceptions sont parfois bien différentes.

2.1.) Le profil de compétences :

Le profil de compétences reprend l'ensemble des compétences requises pour réaliser efficacement son travail au quotidien. Il peut être défini sur base d'un métier, d'une fonction, d'un emploi, d'un poste de travail, etc. Celles-ci sont expliquées via une définition et associées éventuellement à un niveau auquel elles doivent répondre. L'ensemble des profils alimente le référentiel de compétences de l'organisation.

Pour rappel, il ne faut pas confondre le profil de compétences avec une définition de fonction qui reprend les tâches et les activités de l'agent sur une période donnée.

Le profil peut se composer de compétences générales ou transversales (celles qu'on doit retrouver pour tout agent) et spécifiques ou techniques (définies par rapport au métier exercé par l'agent et aux activités qui en découlent).

Remarque : cette catégorisation de compétences est surtout utile par rapport à des préoccupations de gestion de la mobilité ou du recrutement. Elle est intéressante en ce sens qu'elle permet de distinguer des emplois « généralistes » qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois spécialistes qui requièrent eux une majorité de compétences techniques. De même, un emploi qui comprend de nombreuses compétences spécifiques (*ndlr* propres à un service par exemple) doit être géré en interne puisque ces compétences-là ne peuvent pas s'acquérir à l'extérieur de la structure. Ce qui veut dire aussi que leur apprentissage ne peut passer que par l'organisation de dispositifs de formation interne.

Comme certains emplois/postes/métiers requièrent de nombreuses compétences, il arrive qu'on procède à une hiérarchisation. Celle-ci peut s'effectuer en fonction des activités principales du service (= les activités du poste, de l'emploi ou du métier qui sont primordiales pour l'unité de travail), du niveau d'efficacité (= c'est-à-dire celles qui sont les plus importantes pour l'efficacité ou la performance dans le poste, dans l'emploi ou métier), du niveau d'acquisition de la compétence (= temps de formation nécessaires pour acquérir chaque compétence), etc.

2.3.) Le portefeuille de compétences :

Si le référentiel et le profil de compétences se concentrent principalement sur la fonction occupée par l'agent, le portefeuille de compétences permet à chaque agent de cultiver son capital de compétences au-delà des référents traditionnels (descriptifs emploi, parcours professionnel, scénarios d'évolution...) dans le cadre des besoins de l'entreprise. Il prend aussi en compte des compétences non exploitées pendant les heures de travail. Il permet d'envisager des évolutions dans et hors de son espace professionnel. Il peut être utilisé au cours d'un bilan professionnel ou dans une démarche d'orientation professionnelle.

C'est un outil où sont regroupés :

- l'identification de l'agent avec des éléments sur son métier actuel, son positionnement dans la hiérarchie ;
- tous les éléments de son parcours professionnel ;
- les formations, les stages effectués ;
- les activités particulières et permettant de développer des compétences telles que la participation à des groupes de réflexion, des travaux d'études... ;
- les activités extra-professionnelles ;
- les situations d'une manière générale que le salarié a vécu comme génératrices d'expériences et qu'il a envie de faire figurer dans son portefeuille de compétences et de le capitaliser.
- etc.

Lorsqu'un agent dispose de certaines compétences non attestées par un diplôme, celui-ci a la possibilité de les faire reconnaître dans des centres agréés de validation de compétences. En région wallonne, le dispositif permettant de valider et de valoriser les compétences des agents des pouvoirs locaux et provinciaux a été concrétisé dans la circulaire du 25 janvier 2011 de Monsieur Paul Furlan, Ministre des Pouvoirs locaux et de la Ville. Cette circulaire est intitulée « Valorisation des compétences dans le cadre du pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire »⁹.

Dans un premier temps, il convient de distinguer la validation et la valorisation des compétences¹⁰ :

- La validation des compétences est l'acte par lequel une personne s'adresse à un organisme agréé pour faire reconnaître de manière officielle un ou plusieurs « savoir-faire » issus de l'expérience.
- La valorisation des compétences est la manière dont on va reconnaître officiellement des compétences validées pour permettre à la personne détentrice de ces compétences de débiter ou de progresser dans sa carrière professionnelle.

⁹ Dans le cadre du Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire, la valorisation des compétences (pour les échelles D1 et D4) est envisagée.

Infos sur http://crf.wallonie.be/doc-doc_id-151-Ig-1-page-5-rub_id-16-site-1.html

¹⁰ Infos sur le site du Conseil Régional de la Formation (<http://crf.wallonie.be/ressource-id-33.html>) ou sur le site du Consortium de Validation des Compétences (www.cvdc.be).

En matière de formation, notons également la Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) qui est une procédure permettant d'accéder à l'université en valorisant son expérience. Cette voie d'accès permet de réduire la durée des études universitaires¹¹.

3.) Les méthodes pour identifier les compétences :

Il existe une multitude de méthodes pour identifier les compétences des travailleurs. Chacune d'elles comporte des avantages et des inconvénients. Les spécialistes préconiseront d'utiliser plusieurs formules pour dresser un cadastre des compétences de l'organisation. Selon Christian BATAL, il convient de débiter l'analyse et de déterminer la/les méthode(s) les plus pertinentes en fonction des objectifs visés, de la culture, de la structure et des moyens disponibles au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte, il faudra veiller à impliquer aussi bien les responsables que leur(s) équipe(s) afin de gagner en précision dans l'élaboration des profils.

Parmi les différentes possibilités de recueil de données, notons :

- l'analyse documentaire : consiste à analyser tous les écrits existants qui peuvent apporter des éléments directement ou indirectement, sur le contenu des situations de travail. On trouve les documents-type, les fiches de tâches ou les feuilles d'activités, les fiches de procédures, les programmes ou les référentiels de formation, les analyses de postes, les descriptions de fonction,...

- le questionnaire traditionnel : consiste à envoyer aux agents un document qui les interroge sur leur situation de travail. C'est globalement peu coûteux et permet de toucher une population d'agents très importante. Par contre, c'est un outil peu qualitatif, qui ne convient que pour des objectifs relativement « grossiers ». De plus, le questionnaire n'est pas interactif et on ne sait pas dans quel état d'esprit les personnes y ont répondu. Travailler avec un questionnaire fermé revient à courir un double risque : celui du taux de retour trop faible pour que les réponses soient significatives et celui de réponses incomplètes ou incompréhensibles.

- l'entretien individuel : présente un certain nombre d'avantages. Elle est qualitative, les informations recueillies sont en général très riches et cela permet une interaction avec le personnel. Par contre, c'est une méthode de collecte d'informations plus coûteuse que le questionnaire si l'on souhaite toucher des effectifs importants. Elle est donc peu utilisée pour analyser les postes de travail. Mais c'est une formule très classique pour l'analyse des emplois.

¹¹ Infos sur : <http://www.vae-universite.be/quest-ce-que-la-vae/>

Il existe deux types de procédure de VAE.

La VAE Admission permet aux Adultes en Reprise d'Etudes (ARE), n'ayant pas les titres requis, mais possédant cinq années d'expériences professionnelles et personnelles en ce compris des années d'études supérieures réussies, d'accéder à un programme de Master ou de formation continue, à titre d'exemple un Certificat universitaire.

La VAE Dispense autorise les candidats à se voir dispenser d'une partie des cours de programmes d'études de 1er ou de 2ème cycle (ou de niveau 6 ou 7 dans le Cadre Européen de Certification). Cette procédure concerne tous les diplômes et programmes d'études universitaires. Le jury, en charge de la valorisation des acquis du candidat, peut octroyer des dispenses sans dépasser le seuil minimum de 60 crédits par année d'études.

- le questionnaire accompagné : c'est une formule intermédiaire entre celle du questionnaire traditionnel et celle de l'entretien individuel. Elle consiste à distribuer le questionnaire individuellement puis à venir le chercher physiquement quelques jours après, lorsqu'il a été rempli. Ainsi, il est possible de vérifier que le questionnaire a été correctement rempli et c'est aussi une occasion de revoir avec l'agent interrogé les questions qui ont soulevé des difficultés auxquelles il n'a pas répondu. Enfin, c'est une façon de s'assurer d'un taux de retour maximum de questionnaires distribués.

- l'observation : on peut distinguer l'observation passive et l'observation active ou observation accompagnée dans la mesure où l'observateur accompagne le titulaire du poste sur le terrain et travaille avec lui dans la mesure de ses moyens. C'est sans doute la formule qui permet de recueillir les éléments les plus riches mais c'est aussi la plus coûteuse. En fait, c'est une méthode de recueil des données très adaptée aux situations de travail dominante manuelle ou relationnelle parce que les activités sont, dans ces 2 cas, observables. Par contre, c'est une démarche complètement inadaptée pour analyser des emplois à dominante intellectuelle parce qu'ils se caractérisent par des opérations non directement observables.

- l'entretien collectif : consiste à réunir, sur plusieurs séances, des titulaires d'un même métier ou d'un même emploi et de les faire parler par rapport à leur travail.

- etc.

4.) Les avantages de la gestion des compétences :

L'introduction d'une gestion des compétences au sein d'une entreprise comporte plusieurs avantages et est utile dans la réalisation de plusieurs activités GRH :

- le recrutement car elle permet de connaître les compétences qu'il faut attirer au sein de l'entreprise afin de l'aider à réaliser ses objectifs ;
- l'évaluation car elle permet de vérifier si le profil de l'individu correspond au profil requis pour la fonction qu'il occupe ;
- la formation car elle permet de définir les compétences qu'il faut développer au sein de l'entreprise, voire éventuellement d'identifier les compétences qu'il faut améliorer sur base de la séance d'évaluation ;
- la promotion car elle permet de rendre les opportunités de carrière plus visibles ;
- la mobilité car elle offre un cadre clair dans lequel les agents peuvent changer de poste sur base des compétences requises pour occuper celui-ci ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences car elle permet d'indiquer quelles sont les compétences qui risquent de faire défaut lorsqu'un agent part à la retraite (= mise en place d'un kit de survie) ;
- etc.

5.) Les obstacles liés à la gestion des compétences :

Au-delà de ces avantages, la gestion des compétences peut aussi faire peur aux travailleurs de l'entreprise. Lou VAN BEIRENDONK a relevé plusieurs obstacles lors du lancement et le développement de ce genre de projet. Parmi ceux-ci, citons :

- la résistance au changement ;
- la relation compétences-rémunérations ;
- la relation compétences-évaluation ;
- la crainte d'une application mécanique et rigide ;
- le regard extérieur qui se porte sur l'activité d'un service ;
- une mauvaise communication autour du projet ;
- etc.

TRANSFERT DES COMPETENCES

Introduction :

Dans un rapport de l'agence Manpower publié en 2007, on pouvait lire ceci : « *la compétitivité des entreprises est actuellement menacée par un phénomène déjà tangible et particulièrement complexe. Sous l'effet conjugué des difficultés de recrutement faute de candidats qualifiés et, en partie, du manque d'anticipation des employeurs, la relève de nombreux travailleurs des générations du baby-boom atteignant l'âge de la retraite n'est pas assurée. Ainsi, chaque fois qu'un collaborateur expérimenté prend sa retraite, l'entreprise enregistre une perte de compétence et d'expertise¹.* »

Le secteur public n'échappe pas à ce phénomène. La pyramide des âges dans certaines administrations illustre que de nombreux départs à la pension vont survenir au cours des prochaines années. Les travailleurs, dont le départ est annoncé prochainement, emporteront avec eux une expertise indispensable à la bonne réalisation des actions de leur organisation. Leurs compétences (et les connaissances qui en découlent) sont primordiales et doivent rester dans la structure afin que celle-ci puisse poursuivre ses missions avec efficacité. Le transfert des compétences paraît indispensable. Précisions d'emblée qu'il ne s'opère pas uniquement lors d'une mise à la retraite, il peut servir dans tous les cas où un agent sera amené à s'absenter (mobilité, maladie de longue durée ou pas, congés annuels, congé de maternité, ...).

Si les organisations ne souhaitent pas fragiliser ou affaiblir leur potentiel « compétences », le transfert devient par conséquent un enjeu majeur dans leur fonctionnement.

1.) La compétence et la connaissance :

Dans la littérature consacrée à cette thématique, on remarque qu'il existe toute une série de termes pour aborder la thématique du transfert des compétences : transfert des connaissances, gestion des connaissances, transmission des savoirs, partage des savoirs, knowledge management,...

Parler du transfert des compétences revient souvent à parler de transfert des connaissances. Nous commencerons donc ce chapitre par une petite distinction entre ces 2 notions.

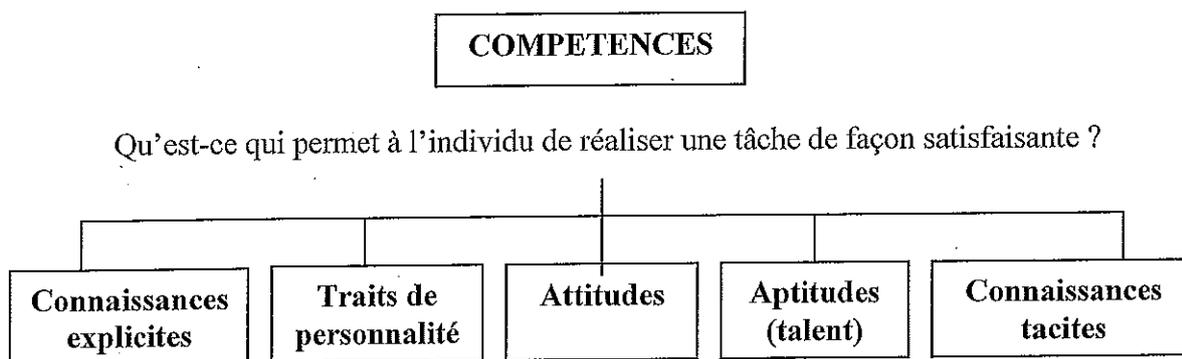
Comme nous l'avons vu précédemment, la compétence désigne la capacité que possède un individu pour réaliser une tâche. Par conséquent, la gestion des compétences vise à identifier et à définir un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être pour mener à bien des tâches déterminées. (voir chapitre sur la gestion des compétences).

Dans son livre², Françoise Rossion déclare que « (...), la connaissance est un sous-élément de la compétence, au même titre que les attitudes et les aptitudes. Les attitudes désignent les comportements que l'individu adopte en fonction des circonstances tandis que les aptitudes indiquent les talents ou encore les dispositions naturelles d'un individu ».

¹ « Les seniors : incontournables sur le marché du travail ». Manpower. 2007, p3.

² « Transfert des savoirs. Stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation ». Françoise Rossion. Lavoisier. 2008, p41-42.

Celle-ci illustre cette explication au travers du schéma suivant :



« L'ensemble de ces éléments détermine la compétence ou l'incompétence d'une personne dans une activité ou une tâche spécifique³. »

Concernant la définition de la connaissance, il suffit de taper le mot dans Google pour se rendre compte qu'il existe une multitude de possibilités de la décrire. Voici une définition que l'on peut retrouver sur Internet⁴ : « la connaissance est tout un ensemble d'informations⁵ stockée par le biais de l'expérience ou de l'apprentissage (a posteriori), ou à travers l'introspection (a priori). Dans le sens plus large, il s'agit de la possession de multiples données⁶ interdépendantes qui, à elles seules, ont une moindre valeur qualitative ».

En d'autres mots, nous retiendrons ici que la connaissance est la prise en compte de données/d'informations et d'un retour d'expérience ou d'un jugement de valeur qui permet de prendre la décision la plus adaptée à la situation. Elles sont propres à l'individu et n'existent que dans la tête des personnes qui les détiennent.

Gérer les connaissances revient par conséquent à capturer ce que les gens ont dans leur tête et qu'on peut difficilement repérer. C'est à ce niveau que nous pouvons aussi faire la distinction entre une connaissance explicite et implicite⁷ :

- les connaissances dites « explicites » peuvent immédiatement et assez facilement être communiquées. Ce sont les connaissances que l'on trouve transcrites dans les manuels, articles périodiques, règlements, modes d'emploi, organigrammes, descriptions de processus, bases de données, etc.
- les connaissances dites « implicites », quant à elles, sont plus difficiles à expliquer. Ce sont les connaissances qui résident dans la tête des individus. Elles se construisent par la pratique et par les échanges avec des personnes expérimentées.

Dans le domaine de la gestion des connaissances, les chercheurs s'accordent à dire que 70% des connaissances utiles dans une organisation sont des connaissances implicites ».

³ Idem.

⁴ <http://lesdefinitions.fr/connaissance>

⁵ Les informations sont extérieures à l'individu. Elles sont des données associées à un contexte précis et ponctuel.

⁶ Les données sont extérieures à l'individu. Elles constituent un simple enregistrement structuré de faits ou d'observations.

⁷ Guide méthodologique Seniors-Juniors (*Organiser la transmission des savoirs*) conçu par le Service Public Fédéral Personnel et Organisation, page 43. Source :

http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_seniors_juniors_fr_tcm119-3345.pdf

2.) Les étapes du processus de transfert des compétences⁸ :

2.1.) Etat des lieux des domaines de compétences à risque :

Au préalable, cela demande que les responsables soient sensibilisés sur les enjeux du transfert des compétences. Cette prise de conscience passe par exemple par une mise en corrélation du plan stratégique de développement de l'organisation et le personnel en place. La 1^{ère} phase consiste donc à réaliser un diagnostic des domaines afin de déterminer les activités critiques, celles qui constituent une menace dans la poursuite des missions de l'organisation et des services rendus tout en ayant une vue plus ou moins précise sur les mouvements de personnel.

2.1.1.) L'anticipation du besoin via une GPEC :

La notion de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est encore une notion relativement nouvelle pour les organisations. Elle reste assez peu appliquée. On remarque également un flottement au niveau du vocabulaire utilisé pour la nommer : gestion prévisionnelle des effectifs, gestion prévisionnelle des emplois, gestion prévisionnelle des emplois et qualifications, gestion prévisionnelle stratégique, gestion prévisionnelle des ressources humaines, etc.

Nous pourrions retenir la définition⁹ suivante : « *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents : visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen bien identifiés ; impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle* ».

Dans certaines organisations, on attend bien souvent encore le départ des personnes pour se soucier non seulement de leur remplacement (s'il est envisagé) mais surtout de la problématique du transfert des compétences avec pour conséquences de créer des ruptures dans l'activité des services. Un minimum de planification permet de les anticiper. Dans ce cadre, une démarche de planification stratégique peut pallier à ce problème et comporte plusieurs avantages :

- identifier les mouvements de personnel à court et à moyen termes ;
- anticiper et de mieux préparer le processus de remplacement (mobilité, recrutement, ...) ;
- donner le temps d'opérer la balance entre recrutement externe et mobilité interne ;
- prévenir les excédents de main-d'œuvre ;
- déterminer les déficits de personnel (qui se traduisent par des ruptures dans la chaîne de travail, le recours à des heures supplémentaires ou des intérimaires plus coûteux, le stress,...) ;
- préparer les démarches de transfert ;

⁸ Inspiré du guide méthodologique Seniors-Juniors (*Organiser la transmission des savoirs*) conçu par le Service Public Fédéral Personnel et Organisation. Source :

http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_seniors_juniors_fr_tcm119-3345.pdf

⁹ Dominique Thierry, *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Editions l'Harmattan, avril 1990.

- etc.

Concrètement, les démarches de planification des effectifs consistent le plus souvent à :

- faire l'analyse quantitative des effectifs existants c'est-à-dire la répartition des effectifs par tranches d'âge en fonction des grandes catégories (ouvriers, employés, techniciens, cadres,...), selon des statuts particuliers (temps partiel ou temps plein, contractuels/statutaires, ...), de la proportion d'hommes et de femmes, etc.

- déterminer le nombre de postes requis dans chaque unité.

- estimer le nombre d'employés susceptibles de demeurer disponibles dans les diverses catégories compte-tenu des départs certains (mise à la retraite), des départs probables (taux de rotation externe ou turn-over) et de l'absentéisme.

Le turn-over est une proportion du personnel qui quitte chaque année l'entreprise de façon naturelle (parce qu'il atteint l'âge légal de la pension) ou spontanée pour d'autres raisons (insatisfaction par rapport aux conditions de travail, ...). Ce taux dépend de la pyramide des âges (une population âgée implique de nombreux départs à la pension,...), des accidents et décès, de la situation du marché de l'emploi, du secteur et du type de travail (si le travail est peu qualifié, pénible, offrant peu d'opportunités de carrière, les gens seront tentés de partir)... En ce qui concerne l'absentéisme, il faut distinguer l'absentéisme compressible c'est-à-dire les absences de courte durée, les absences pour maladie avec ou sans certificat et l'absentéisme incompressible c'est-à-dire les congés réglementaires (en ce compris les congés de maternité), les congés pour formation, congés sans solde, congés de longue durée pour maladie.

- repérer les décalages possibles (déficits ou excédents). Tous les déficits ne vont pas directement déboucher sur des recrutements : certains postes peuvent être pourvus par de la mobilité interne (promotion ou mutation), créant des besoins de recrutement à d'autres niveaux. D'autres besoins, plus ponctuels, peuvent être comblés par le recours à l'intérim. Dans chaque situation, il importe de répondre à cette question : favorise-t-on le personnel existant en lui donnant des possibilités de carrière ou préfère-t-on injecter du sang neuf ? Il convient également de s'interroger sur les causes du taux de rotation externe et de l'absentéisme afin d'apporter des remèdes. Une organisation peut constater par exemple que les jeunes ont tendance à la quitter rapidement, signe d'un malaise qui peut provenir de l'ambiance, des conditions de travail ou encore des opportunités de carrière ou que l'absentéisme est particulièrement important dans un département, signe d'un malaise local.

2.1.2.) Les publics prioritaires :

Il convient de focaliser son attention sur certains collaborateurs. Au travers de la GPEC, les responsables doivent en effet prendre en compte de manière prioritaire les personnes les plus exposées au risque de rupture d'activités en cas d'absence. Il s'agit bien souvent de collaborateurs disposant de compétences et de connaissances-clés, d'agents à qui on s'adresse régulièrement pour trouver réponse à sa question ou dénouer certaines situations, de travailleurs occupant un poste unique, de futurs pensionnés travaillant depuis longtemps dans un secteur déterminé, etc.

L'objectif étant de répondre à la question suivante : « Est-ce que cette activité risque d'être mise en danger lors de l'absence de cette personne ? »

C'est à ce niveau que les notions de poste critique et/ou à risque peuvent être expliquées. On considère qu'un poste (et les activités qui en découlent) est :

- peu critique : s'il y a pas ou peu de perte de connaissances
- critique : s'il y a une perte de connaissances envisagée (= la continuité de l'activité est compromise)
- à faible risque : si l'activité est bien documentée (documents disponibles quant à celle-ci)
- à haut risque : si l'activité n'est pas documentée (pas ou peu de documents disponibles quant à celle-ci).

2.2.) Les méthodes de transfert :

Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour opérer le transfert des compétences. Ceux-ci sont bien souvent complémentaires. Pour rappel, l'objectif est double : cibler les compétences nécessaires pour réaliser une activité ou une tâche et sélectionner en priorité celles qui sont critiques ou rares.

- **Le guide de transfert des connaissances (= Kit de survie)** : certainement, l'outil de base aux discussions autour du transfert des compétences. Celui-ci pourra être employé à diverses reprises, sera évolutif et comportera différentes rubriques :

- **une fiche signalétique** au travers de laquelle l'agent donne à son successeur des informations générales le concernant et sur les personnes impliquées dans la rédaction de ce guide ;

- **une description du poste / de la fonction** afin de lister les activités qu'il réalise de façon régulière mais également les dossiers / les projets dans lesquels il est impliqué et qui nécessitent d'être traités en priorité ;

- **les ressources** nécessaires pour exercer sa fonction de façon efficace. Celles-ci s'expriment en termes de :

- de compétences : les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour mener à bien les missions. La mise à disposition d'un référentiel de compétences est fort utile pour les identifier.
- de documents de référence : des documents incontournables (textes légaux, accords cadres, convention, ...), des documents décrivant des procédures et des méthodes (formulaires, normes, fiche d'activités, ...), des exemples types (dossier qui ont été traités de manière optimale et qui peuvent servir de modèle), des notes internes, des textes d'orientation, des informations sur le fond (cours, site internet, ...), etc.
- d'instruments de travail : des logiciels ou programmes informatiques (bases de données, systèmes d'enregistrement, ...), des appareils spécialisés (scanners, ...), d'une technique utilisée dans le cadre du travail, etc.
- d'environnement de travail : les façons formelles / informelles de partager les infos / les connaissances dans ce poste de travail.

- les contacts qu'il a dans le cadre de son travail : les services / les personnes avec qui l'agent collabore et que le successeur devra connaître pour réaliser ses missions (exemple : autres départements, groupes de projet, fournisseurs, autorités, etc.)

- le(s) réseau(x) extérieur(s) dans le(s)quel(s) il est impliqué : l'ensemble des groupes dont l'agent fait partie dans le cadre de votre travail (associations professionnelles, réseaux d'experts, ...). Il peut s'agir de groupes où le successeur sera amené à le remplacer.

- le vocabulaire spécifique à son poste de travail / à sa fonction : les termes ou abréviations que vous êtes seul à utiliser et que votre successeur rencontrera dans vos notes, vos dossiers et vos projets.

- les sources de développement dans son poste de travail / sa fonction : les diplômes, les formations complémentaires, l'écolage d'autres collègues (lesquels), les lectures, ...

- son expérience dans son poste de travail / sa fonction : les succès, les difficultés, ...

- des questions diverses en lien avec le passage de relais : trucs et astuces, FAQ, ...

- **Le parrainage** : instaure, pour une durée donnée, une relation privilégiée entre un parrain et un filleul. Le filleul est le plus souvent un nouveau venu et le parrain a pour mission de l'aider à s'intégrer dans l'entreprise et de lui apprendre son métier sur le terrain. Un transfert de compétences a certainement plus de chance d'être fructueux lorsque les 2 acteurs peuvent coexister. Dans ce contexte, le parrain transfère de l'expertise technique tout en initiant le filleul à la culture organisationnelle. Il va, par exemple, lui présenter ses nouveaux collègues, lui expliquer les procédures qu'il devra appliquer, lui indiquer où trouver l'information dont il a besoin dans le cadre de ses fonctions et les personnes à contacter en cas de difficultés. L'avantage du parrainage est de permettre une approche souple et individualisée, en fonction des besoins spécifiques du filleul et de ses capacités d'apprentissage.

- **La communauté de pratique (CoP)** : rassemble un groupe de personnes afin que celles-ci partagent des informations et apprennent les unes des autres. Celles-ci proviennent de la même organisation ou de structures différentes. Ces groupes peuvent atteindre jusqu'à 200 membres avec des niveaux d'expertise variés. Certains viennent présenter leur expérience. D'autres sont venus pour progresser dans une pratique précise. Il n'y a pas réellement de liens hiérarchiques entre ceux-ci. Bien souvent, un coordinateur a été désigné au sein de la communauté pour faciliter les débats et favoriser les interactions au sein de la communauté. Ces « CoP » valorisent l'interaction, la coopération et la collaboration en ligne. Elle constitue un levier idéal pour opérer un partage de savoirs entre des collaborateurs exerçant une fonction similaire. Via une plate-forme électronique, la communauté de pratique met à disposition de ses membres des supports (documents, méthodes, outils, ...) utiles à la fonction.

- **La révision après action** : de l'anglais « After Action Review (AAR) », cet outil se fonde sur une discussion permettant aux collaborateurs d'apprendre en s'interrogeant sur les activités auxquelles ils viennent de participer. Il s'agit d'un retour d'expérience après une action. Il donne l'occasion de tirer des leçons de ce qui s'est passé, de recadrer les choses si nécessaire et surtout d'explicitier des connaissances implicites mises en œuvre lors d'une activité. Il permet ainsi de revoir le processus et d'identifier les points d'amélioration tout en les rendant plus accessibles aux collègues ainsi qu'aux autres services.

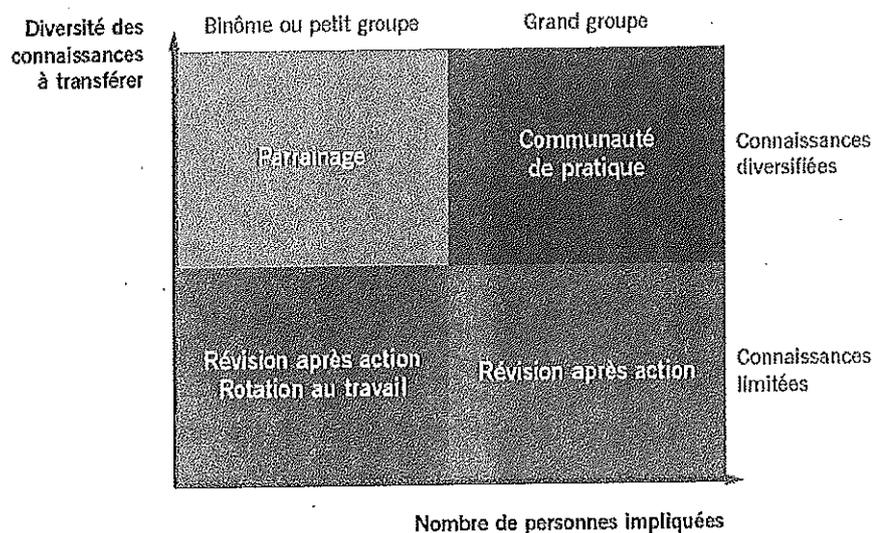
- **La rotation au travail :** va consister à demander à un collaborateur d'occuper plusieurs postes de travail ou d'assurer plusieurs activités au sein d'un service pendant une période donnée. Cet échange de poste et / ou d'activités va lui permettre de se former par rapport à différentes situations de travail. Cette méthode lui permettra de découvrir la richesse des actions menées tout en comprenant la façon pour les mener à bien. A l'heure de la polyvalence et au vu du contexte économique, cette méthode devrait encore se développer.

En résumé :

« La grille proposée ci-après a pour but d'alimenter la réflexion au moment de choisir les dispositifs structurels¹⁰ ».

Cette grille tien compte des dimensions suivantes :

- le nombre de personnes impliquées dans le processus de transfert des connaissances (combien de juniors. Combien de seniors ?).
- la diversité des connaissances à transférer. »



3.) Les leviers pour le transfert des compétences :

Pour être couronné de succès, un transfert doit s'organiser en fonction des leviers suivants :

- la prise de conscience des responsables quant aux enjeux du transfert ;
- la stratégie de l'organisation en matière de transfert ;
- le sponsoring de la direction ;
- la volonté du collaborateur « senior » à transférer ses compétences ;
- l'envie du collaborateur « junior » à recevoir les compétences ;
- la coexistence « senior et junior » (l'idéal !)
- la méthodologie utilisée pour le projet ;
- les moyens d'actions prévus pour le projet ;

¹⁰ Guide méthodologique Seniors-Juniors (Organiser la transmission des savoirs) conçu par le Service Public Fédéral Personnel et Organisation, page 66. Source : http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_km_seniors_juniors_fr_tcm119-3345.pdf

- le temps que l'ont veut consacrer ;
- etc.

4.) Les obstacles au transfert des compétences :

- le manque de méthodologie et de temps ;
- l'éventuelle démotivation de l'agent en fin de carrière ;
- le fait de garder ses compétences, ses connaissances et les infos (= pouvoir) ;
- la taille de l'entreprise ;
- la non-adhésion au projet ;
- le manque de suivi ;
- etc.

L'ÉVALUATION

Introduction :

Depuis quelques années, les administrations sont entrées dans une ère d'évolution, voire de révolution, en réalisant d'énormes efforts pour améliorer leur service tout en modernisant la gestion de leur personnel. Mais pour pouvoir évoluer, il faut aussi pouvoir s'évaluer. Lors de la mise en place de la révision générale des barèmes en 1994¹, il était recommandé aux administrations locales et provinciales d'intégrer dorénavant dans leur fonctionnement des dispositions relatives à l'évaluation du personnel. Vingt ans plus tard, de nombreux pouvoirs locaux ont mis en place une procédure (plus ou moins régulière) d'évaluation de leur personnel.

De nos jours, plusieurs formulations sont utilisées pour parler de cette pratique de gestion des ressources humaines : entretien d'évaluation, d'appréciation, d'orientation, d'évolution, etc. Ces différentes appellations traduisent l'embarras dans lequel se retrouvent les organisations quand il s'agit de clarifier leurs objectifs à travers un titre et s'en tiennent finalement à une formule vague exprimant seulement le souhait de voir les responsables avoir, plus ou moins couramment, un entretien individuel avec chaque agent. L'évaluation est donc une activité mal définie, ambiguë, pleine de tensions et de dangers. Ces difficultés tiennent à la pluralité des objectifs poursuivis, à l'ambiguïté de l'organisation face à ces objectifs et au stress psychologique que cette rencontre entre le chef et subordonné peut représenter. *« La plus grande difficulté est culturelle. Pendant des années, les gens ont vécu sans ce type de procédure. Certains d'entre eux ressentent donc parfois cela comme une obligation encombrante plus que comme quelque chose d'enrichissant (...). Il faut rassurer le personnel quant à l'utilisation qui est faite du contenu des entretiens d'évaluations² ».*

L'évaluation a pour but principal de dresser le bilan du travail effectué par un collaborateur, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, au cours d'une période déterminée. Elle s'organise de préférence avec les supérieurs directs de l'agent sur base d'un entretien centré sur l'avenir et au cours duquel le dialogue et la recherche du consensus sont respectés. Elle doit s'appuyer sur des faits (ce qui va bien ou moins bien) et est susceptible de déboucher sur un plan d'action pour la période à venir visant à améliorer la qualité du service rendu.

L'évaluation est en outre l'une des clés qui ouvre la voie de l'évolution de carrière et de la promotion. Il ne s'agit nullement d'une évaluation-sanction ou de la réalisation d'un simple acte administratif. Au contraire, si elle est correctement menée, il s'agit d'une évaluation formative visant à mettre l'excellence à portée de chacun grâce au développement personnel. Cependant, elle doit être aussi l'occasion de faire le point sur d'éventuels problèmes rencontrés au cours de la période à évaluer.

Il appartient à l'évaluateur, en concertation avec son agent, de définir les niveaux à atteindre pour tendre vers cet objectif. L'évaluation a été conçue dans l'optique d'une démarche globale tendant à uniformiser les critères permettant de juger de la qualité du travail des collaborateurs. Elle n'est pas figée. Ce sera à l'évaluateur et à l'agent à en faire un outil performant susceptible d'améliorer au final le bien-être général des uns et des autres.

¹ Infos sur <http://crf.wallonie.be/circulaire-du-27-mai-1994.html>

² « Evaluer pour mieux évoluer ». P. Thomas. RH Tribune n°53, Janvier 2002, p41.

« De manière générale, les objectifs de l'évaluation, reposant sur une démarche participative, sont :

- l'amélioration des compétences de chacun pour tendre à une plus grande efficacité dans l'exercice de la fonction actuelle et à un mieux-être ;*
- le développement des potentialités de chacun de manière à doter l'organisation du personnel dont elle a besoin pour remplir au mieux ses missions en faveur du citoyen.*
- l'exploration de manières de faire susceptibles d'améliorer l'efficacité du service*

Ces objectifs sont indissociables les uns des autres. Pour les atteindre, le système doit favoriser la qualité du dialogue entre agents et hiérarchie, l'objectivité, l'équité, la communication et la participation de l'agent à sa propre évaluation. Ainsi conçue, l'évaluation vise à favoriser la motivation de l'agent par les opportunités qui lui sont offertes de combler ses lacunes, d'affermir ses acquis et de développer ses potentialités³ ».

1. A quoi sert l'évaluation ?

L'objectif général de l'évaluation est d'évaluer les résultats, les compétences, la qualité des comportements professionnels, le potentiel d'une personne dans la fonction qu'elle occupe.

L'évaluation est utile à plusieurs niveaux :

1.1.) Les finalités de l'évaluation pour l'organisation :

Toute organisation doit évaluer les performances et les comportements professionnels du personnel puisque ceux-ci conditionnent l'organisation elle-même.

L'évaluation est donc, pour les responsables des pouvoirs locaux et de leurs ressources humaines, un outil supplémentaire de gestion du personnel permettant :

- de suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs
- de fournir un meilleur service à la population à travers l'efficacité des personnes
- de trouver la meilleure adéquation entre les RH et les missions
- de créer le dialogue entre la hiérarchie et les collaborateurs
- de recenser les besoins en formations
- de faire respecter ses axes de développement
- d'améliorer le management par objectifs
- de repérer les dysfonctionnements
- d'améliorer le système d'information
- etc.

L'évaluation est conçue comme un outil de management qui permet d'améliorer les résultats à travers l'efficacité des personnes. C'est aussi le moyen de faire remonter systématiquement un certain nombre d'informations concernant le fonctionnement des unités et des services.

³ Guide d'évaluation de la Province de Hainaut. Version 2013, pages 5-6.

L'évaluation permet à l'entreprise de faire évoluer son fonctionnement interne et d'assurer son développement.

1.2.) Les finalités de l'évaluation pour l'évaluateur :

L'évaluation permet au responsable hiérarchique :

- de faire un bilan du travail sur une période donnée au cours d'un entretien préparé (objectifs / résultats)
- de mieux connaître son collaborateur, ses points forts comme ses points faibles ;
- de rendre des décisions plus rationnelles et équitables, telles qu'une affectation, une rétribution, une mutation, une promotion, une sanction ou une formation ;
- de mieux se faire connaître, présenter ses points forts et ses points faibles ;
- d'améliorer la compréhension et les relations interpersonnelles par le dialogue ;
- de mettre à jour des quiproquos, d'exprimer des contentieux ;
- d'explicitier des informations informelles, des « bruits de couloir » ;
- d'informer le collaborateur ;
- de mieux motiver son collaborateur ;
- de rendre l'exécution de la tâche plus efficace, mieux connue, mieux abordée ;
- de résoudre des difficultés rencontrées par les agents
- etc.

L'intérêt pour le management est double. L'appréciation permet au cadre de réaliser un diagnostic permanent de son unité et de son personnel, d'améliorer les relations avec ses collaborateurs et la compréhension. Elle devient le symbole et la manifestation du nouveau rôle du cadre.

1.3.) Les finalités de l'évaluation pour l'évalué :

L'évaluation permet à l'évalué :

- de savoir ce que le responsable pense de son travail, voire de lui-même ;
- de mieux se sentir à la « bonne » place ;
- d'avoir le sentiment d'une rétribution équitable ;
- d'envisager, s'il y a lieu, les moyens propices à une mutation ou à une promotion ;
- de solliciter une formation complémentaire ou un perfectionnement, voire d'en comprendre le bien-fondé ;
- de mieux connaître l'entreprise, son responsable et les objectifs fixés ;
- de clarifier ce que chacun doit faire ;
- d'éclaircir éventuellement des informations obscures, des rumeurs ;
- de s'exprimer, de faire entendre ses suggestions ;
- de se voir préciser son avenir ;
- d'être plus motivé à l'égard de son travail.
- etc.

L'évaluation permet à l'évalué de mieux se situer dans son entreprise et dans sa fonction, tout comme il doit renforcer son attitude de responsable, dans la mesure où, à l'issue de l'entretien, il a une perception plus juste de ses points forts et de ses points faibles. Il s'agit donc, à partir de cette appréciation, d'identifier les moyens de progrès et de développement.

Enfin, l'évaluation communiquée au collaborateur a pour objectif que ce dernier se sente reconnu par son responsable comme par la direction de l'entreprise.

1.4.) Les finalités de l'évaluation pour le citoyen :

L'évaluation permet au citoyen :

- de savoir que tout est mis en œuvre pour lui offrir un service de qualité ;
- d'augmenter sa satisfaction ;
- de lui donner une image d'une administration bien gérée ;
- etc.

2.) La mise en place d'un système d'évaluation :

L'évaluation du personnel est une démarche d'une importance considérable tant sur le climat social de l'entreprise que sur les relations individuelles. L'attention particulière que la mise en place d'un tel processus suppose doit concerner à la fois les acteurs de l'évaluation (hiérarchie, évaluateurs, évalués, représentants syndicaux), les aspects purement techniques de l'évaluation, les conditions essentielles de l'entretien d'évaluation et les supports matériels pour en formaliser les résultats.

2.1.) Implication des acteurs :

Il est nécessaire que toutes les structures et tous les responsables de l'entreprise soient impliqués dans le processus de mise en place de l'évaluation. Grâce à cette implication, on verra naître une vision commune de la nécessité d'organiser l'évaluation, de la manière de procéder et des conditions dans lesquelles cette opération doit être menée. La stratégie d'implication dépend de certains facteurs comme le climat social, les us et coutumes en matière de communication et de concertation, ...

L'implication des acteurs peut prendre différentes formes : la consultation, l'information ou la formation à l'évaluation.

La consultation : à l'heure du management participatif, il est important de consulter les acteurs pour anticiper les phénomènes de résistances au changement, pour valider les critères choisis, pour apprécier l'effort d'adaptation et les besoins de formation. Dans certains cas, le lancement d'une procédure d'évaluation du personnel peut être synonyme de stress (aussi bien pour la hiérarchie que pour les agents). L'objectif de la consultation est d'arriver à trouver un consensus sur l'outil final (la grille d'évaluation) et la manière d'organiser les sessions d'évaluation.

L'information : ne doit pas être tardive et doit également toucher tous les acteurs. Elle donne plus de transparence et d'objectivité à une évaluation. Le principe de transparence suppose la plus grande sincérité sur les raisons qui ont provoqué la démarche, les conditions de mise en œuvre, les critères, la préparation à l'entretien, les suites à donner et les recours. Tous ces éléments pourront constituer le contenu de l'information. Celle-ci pourra prendre diverses formes (réunions d'information, entretiens, notes de service, journal d'entreprise, ...). Une

information préalable des futurs acteurs du face-à-face paraît une condition essentielle à l'intégration de l'évaluation dans l'organisation grâce à l'adhésion de ses participants.

La formation : on ne s'impose pas évaluateur. Un certain entraînement est nécessaire pour développer les aptitudes et les habiletés nécessaires pour procéder à une évaluation qui soit la plus sincère et la plus objective possible. A cette occasion, on informe les évaluateurs des objectifs de l'évaluation et de la façon dont est conçu le système dans l'entreprise. En outre, on les sensibilise à la façon de conduire ces entretiens (savoir-être), ainsi qu'aux divers biais possibles pouvant affecter les résultats de leurs évaluations. La formation des évaluateurs permet donc d'améliorer la qualité de l'évaluation : conditions sur le plan matériel (moment, lieu...), sur le plan relationnel (climat de confiance...), etc.

2.2.) L'établissement des critères d'évaluation :

Il est impossible d'évaluer l'ensemble de la contribution de chaque employé sans avoir des points de repère. Ils constituent le guide sur lequel l'évaluateur porte un jugement lors de l'évaluation. En fixant les critères d'évaluation, le manager détermine le contenu de l'entretien d'évaluation. C'est une question importante car elle influe sur la qualité et la justesse de l'appréciation.

Les critères doivent être traduits en termes de comportements, de faits, de résultats, d'actions parfaitement repérables par l'appréciateur et l'apprécié surtout, qui doit pouvoir y reconnaître la réalité de son travail. Si cette traduction n'est pas faite, on risque fort de voir les entretiens d'évaluation rester dans les généralités et dans le flou, ou bien tomber dans les interprétations, les opinions et les représentations subjectives. Le manque de clarté des critères apparaît souvent comme la cause de l'inefficacité des systèmes d'évaluation.

Il est nécessaire d'écarter des critères faisant référence aux qualités intrinsèques d'un individu. Ces derniers n'évaluent pas le salarié par rapport à ce qu'il fait mais par rapport à ce qu'il est. Ils ne présentent pas de garantie d'objectivité suffisante et peuvent donc renforcer certaines réticences face à l'évaluation.

2.3.) Le guide d'évaluation :

Le guide d'évaluation est un document indispensable pour formaliser les règles du jeu, pour aider les individus à bien les utiliser, pour conserver une trace écrite de ce qui a été décidé. Il doit constituer un outil de communication, d'information et de gestion à remettre à l'évaluateur comme à l'évalué en double exemplaire avant l'entretien pour que l'un et l'autre le préparent.

De plus, son utilité se manifeste surtout lorsque l'organisation décide d'accumuler les données par écrit et de conserver les évaluations pour un usage ultérieur. Cette façon de faire touche particulièrement les organisations qui ont développé des programmes d'évaluation formelle. Pour l'évaluateur, il s'agit non pas d'avoir une liste ordonnée de thèmes qu'il devra systématiquement passer en revue durant l'entretien, mais plutôt de se pénétrer des quelques principaux objectifs de l'entretien d'évaluation, afin de ne pas les oublier ou bien encore de pouvoir recentrer l'évalué, si celui-ci cherche à s'en écarter.

2.4.) La définition de fonction :

C'est une étape importante préalable à l'évaluation. La définition de fonction ou description de poste est l'énumération, la description des activités et des responsabilités relatives au titulaire du poste de travail. Elle sert à objectiver, à stabiliser le travail, à indiquer au travailleur ce qu'on attend de lui et ce sur quoi il sera jugé.

Chaque chef de service sait précisément ce qu'il attend de ses collaborateurs et ceux-ci connaissent exactement ce qu'on attend d'eux. La description permet à chacun de s'en imprégner, d'effectuer et de suivre les tâches, missions et objectifs assignés au plus près des exigences requises, de mesurer les écarts et de les réduire par des actions appropriées (la mise en place de séquences de formation par exemple).

La définition de fonction permet de nombreux usages :

- évaluer le personnel ;
- faciliter la gestion d'équipe par une répartition efficace du travail permettant d'analyser régulièrement les résultats obtenus, de renforcer la motivation à partir de situations connues et repérées tout au long d'un échange entre la hiérarchie et ses collaborateurs, de mieux gérer les conflits, etc. ;
- opérer le recrutement : à partir d'une fonction définie avec objectivité et de la façon la plus détaillée possible (en la couplant notamment à un profil de compétences), il est plus facile de préparer l'offre de recrutement (de l'annonce à l'examen) et de déterminer les critères de sélection, de comparer les candidats entre eux, puis de choisir le candidat dont le profil apparaît le plus adéquat à la fonction ;
- analyser les besoins de formation : c'est un outil qui permet d'analyser les écarts en comparant les niveaux de connaissances acquises et requises pour l'exercice d'une fonction. La description des fonctions représente un support pour l'élaboration des programmes pédagogiques ;
- etc.

L'analyse du poste doit être cohérente et standardisée : tous les postes doivent être soumis à la même méthodologie, être socialement acceptables c'est-à-dire soucieux de l'autonomie des travailleurs et être participative : impliquer les travailleurs dans l'analyse. De plus, elle doit être évolutive ; à chaque changement de tâches, de moyens, ... il convient de l'actualiser.

Il ne faut pas croire que l'analyse de fonction soit toujours bien accueillie. En réalité, elle suscite des craintes, des résistances :

- Le processus peut être vécu comme une atteinte à l'autonomie et surtout une immixtion dans la vie des services. En effet, les définitions de fonction sont envoyées au département des ressources humaines où ils sont en principe glissés dans le dossier des employés.
- L'analyse peut également révéler que certains employés se sont installés depuis longtemps dans un semblant de travail. On peut mettre en évidence des incohérences flagrantes entre la

fonction et le grade et donc d'une rémunération dans commune mesure avec la fonction qu'ils occupent.

- Certains auront tendance à gonfler les définitions, à rajouter, exagérer les responsabilités, les initiatives, la charge de travail.

- Une crainte souvent évoquée est de voir des employés se limiter strictement à leur définition de fonction, aux tâches et d'introduire une rigidité dans le travail dans la mesure où les définitions ne sont pas mises à jour rapidement. C'est pourquoi un tel système doit prévoir des révisions périodiques.

3.) Quelques exemples de méthodes d'évaluation :

Les méthodes d'évaluation sont nombreuses. On retrouve par exemple :

3.1.) L'échelle d'évaluation :

Cette méthode consiste à énumérer une série de qualités et à y associer une échelle allant généralement de 1 à 5. Cette méthode est la plus répandue.

	Nul 1	Pauvre 2	Moyen 3	Bon 4	Excellent 5
1) Initiative					
2) Jugement					

3.2.) Le choix forcé :

L'évaluateur doit choisir le meilleur énoncé parmi un nombre limité de propositions.

Exemple :

- sa vitesse à écrire est généralement insuffisante
- sa vitesse à écrire est généralement suffisante
- sa vitesse à écrire est toujours suffisante.

3.3.) Les incidents critiques :

Cette méthode consiste à tenir un registre des événements les plus remarquables ou les plus désastreux concernant la performance de l'employé. Ils sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste.

Date	Incidents positifs
4 avril	A fait un programme de comptabilité permettant à l'entreprise de mieux contrôler les dépenses
Date	Incidents négatifs
6 mai	A abîmé une clé USB contenant plusieurs fichiers informatiques importants

3.3.) La définition d'objectifs (SMART) :

Cette méthode consiste à établir, de concert avec l'employé, des buts réalistes et facilement mesurables qu'il devra atteindre. Il faut éviter les buts trop ambitieux ou trop simplistes. Une technique souvent exposée concerne la fixation d'un objectif dit SMART :

- Spécifique : défini de manière rigoureuse et précise ;
- Mesurable : pouvoir mesurer objectivement si les objectifs sont atteints (pourcentage, nombre, ...)
- Acceptable : s'inscrire dans la mission de l'organisation au sein par celui à qui l'objectif est fixé.
- Réaliste c'est-à-dire être atteignable avec les moyens disponibles. Il ne faut pas viser des résultats trop ambitieux.
- Défini dans le temps : avec des délais fixés et un suivi mis en place (délais, planning, ...).

3.4.) L'entretien d'évaluation :

L'entretien d'évaluation est sans doute l'entretien professionnel le plus délicat à mener, à cause de l'importance et de la signification qu'il prend dans les relations de travail, à cause des enjeux de pouvoir qui le sous-tendent, à la fois psychologiques, culturels, fonctionnels et hiérarchiques.

La hiérarchie doit être garante de l'utilité du système. L'entretien d'évaluation est donc l'aboutissement des relations de travail qui se sont nouées entre le supérieur et le collaborateur, il doit être compris dans le cadre d'un management qui s'appuie sur des valeurs communes.

Ce qui semble actuellement présenter les plus grandes possibilités de succès, c'est aborder l'évaluation selon une approche participative. Plusieurs études récentes démontrent que les évaluations qui génèrent le plus de satisfaction sont celles :

- où l'employé est engagé dans sa propre évaluation ;
- où l'évaluateur appuie l'individu en lui prodiguant des conseils ;
- où les objectifs sont établis en collaboration ;
- où il y a place pour la discussion dans un climat de confiance réciproque.

Beaucoup d'entreprises ont, dès lors, recours à l'entretien sous une forme participative comme méthode d'évaluation, parce qu'il répond à ces conditions. Il existe cependant des structures où la décision de gestion concernant l'évalué est prise avant l'entretien au cours duquel elle a peu de chances d'être modifiée par lui. Dans cette perspective, l'entretien a pour but de faire part à l'évalué de la décision prise et des raisons qui la justifient. De façon générale, c'est l'évaluateur qui parle en premier pour communiquer à l'évalué le bilan qu'il a dressé de la prestation écoulée et l'appréciation qu'il en a tirée. L'évalué n'est appelé qu'à réagir et à faire part de ses impressions par rapport à la décision prise. Dans ce cas-ci, l'entretien revêt un caractère plutôt informatif.

4.) La structure de l'entretien de l'évaluation :

Lorsque la procédure d'évaluation va démarrer, celle-ci s'organisera en plusieurs phases :

- la 1^{ère} phase : la préparation des entretiens

L'évaluation consiste en un entretien, qui fait l'objet d'une préparation, tant de la part de l'agent que des supérieurs hiérarchiques. Ils doivent réfléchir aux difficultés rencontrées, les réussites obtenues, les dossiers et projets en cours, la formation... Le dossier préalablement rempli servira de base de discussion lors de l'entretien proprement dit.

Plusieurs éléments⁴ doivent être pris en considération dans l'organisation pratique des entretiens d'évaluation :

Quand évaluer ?

Dans la pratique, chaque organisation fixe un nombre minimal d'évaluation au cours d'une période donnée et ce nombre, est habituellement d'une évaluation par année, voir tous les 2 ans. Il est nécessaire que l'évaluation soit réalisée de manière régulière et selon des procédures stables. La régularité du système semble essentielle à l'atteinte de finalités du type de fixation des objectifs individuels ou gestion prévisionnelle des carrières.

Une quinzaine de jours au moins avant l'entretien d'évaluation, le supérieur hiérarchique direct (N+1) fournit à l'agent ainsi qu'à l'autre évaluateur (N+2) un dossier qui comprend principalement la fiche signalétique de l'agent pour mise à jour éventuelle, la définition de fonction de l'agent, les attestations de formations suivies, la grille d'évaluation ainsi que le guide d'évaluation. Les documents remis permettent à l'agent de s'auto-évaluer.

Pendant combien de temps évaluer ?

Le facteur temps est un élément important. Il n'y a pas de durée type pour un entretien d'évaluation. Cela dépend surtout de l'importance de la fonction occupée, mais aussi de l'importance accordée par l'entreprise et les responsables hiérarchiques à l'entretien d'évaluation. Il existe parfois une contrainte liée au nombre de personnes à évaluer, qui oblige les responsables à consacrer moins de temps pour chaque entretien.

Un entretien perçu par l'évalué comme trop court sera un facteur de frustration considérable et gênera fortement la communication. De la même façon, un entretien trop long, qui s'éternise et se dilue dans le temps, perd d'intensité et de richesse et devient fatiguant et démotivant. Il est donc très important d'annoncer le temps de l'entretien, dès le début, et de dire à quoi cette durée sera occupée.

Enfin, l'évalué attend que la durée de l'entretien soit suffisamment longue, mais surtout que cette durée lui soit exclusivement réservée. Si le responsable n'est pas entièrement disponible, cela signifie indirectement que l'entretien n'est pas le moment privilégié dont on parle, et que son interlocuteur a peu d'importance pour lui. Le temps est devenu une denrée rare. Par conséquent, un des meilleurs signes d'estime et de respect qu'on peut prouver à quelqu'un est

⁴ « L'entretien d'évaluation. Comment s'y comporter ? Comment le mener ? ». Jacques TEBOUL. Dunod. 3^{ème} édition, Paris, 2005.

de lui « donner du temps ». De plus, les différentes interruptions survenues en cours d'entretien coupent la dynamique et le rythme de la communication entre les deux protagonistes.

Où évaluer ?

Pour le choix du lieu, il appartient à chacun selon ses contraintes, de se prononcer en faveur de la solution la plus harmonieuse avec les buts qu'il se propose, en sachant bien que rien n'est dénué de sens.

En général, l'entretien se passe dans le bureau du responsable. Cela n'a rien de choquant et correspond bien à la signification hiérarchique, institutionnelle de la situation. Dans bon nombre des cas, l'évalué est familier des lieux.

L'entretien peut également se dérouler dans le bureau de l'évalué. L'objectif est clair : il est de dépayser l'interviewé le moins possible pour qu'il se sente à l'aise.

Certains responsables, soucieux d'éviter les dérangements se réfugient pour l'entretien dans un de ces salons-réceptions que comporte toute entreprise. Le terrain a l'avantage d'être neutre. Mais il est froid, impersonnel et peut mettre les interlocuteurs mal à l'aise.

D'autres responsables travaillant dans des entreprises particulièrement à l'étroit, où il est impossible de s'isoler des sollicitations du téléphone et où il n'existe aucune salle libre, réservent une arrière-salle dans un bistrot du quartier et tiennent leur entretien dans ce lieu. Il est illusoire de vouloir garantir une bonne relation et un entretien d'évaluation de qualité, en le faisant à l'extérieur de l'entreprise. C'est une façon indirecte de fuir la réalité de l'entretien et s'il y a des tensions ou des conflits entre les protagonistes, ce n'est pas en déjeunant ensemble ou en faisant l'entretien à l'extérieur qu'on les résoudra forcément.

Certains consultants préconisent également de veiller à l'organisation de l'espace. « *Un espace accueillant situe les interlocuteurs à 90° et non à 180° l'un de l'autre. Le 180° est une position d'opposition, alors que le 90° est une position de négociation, de concertation ou de collaboration*⁵ ».

Qui va évaluer ?

L'évaluateur est en général le responsable hiérarchique direct (N+1). Mais laisser le jugement à une seule personne peut conduire à des abus. D'où la proposition d'ajouter un responsable supplémentaire lorsque cela est possible. Cette autre personne peut-être le responsable direct du N+1, un autre responsable de même niveau, les pairs, un comité d'évaluation, plusieurs personnes en contact direct avec le collaborateur (par exemple dans le cadre d'une évaluation à « 360° »⁶, etc.). Bien souvent, il est appelé « N+2 » et a pour but de vérifier que l'entretien se passe correctement.

⁵ « *Conduire avec succès un entretien d'évaluation* ». P. Malassingne. Groupe Eyrolles. 3^{ème} édition. Paris, 2009.

⁶ Le 360° est une forme d'évaluation des pratiques managériales qui peut fournir des données originales et significatives sur des problèmes spécifiques, comme la communication entre subalternes et cadres, les comportements de ces derniers... Cela permet donc aux cadres de savoir comment ils sont perçus par leurs subordonnés et les rendent plus conscients de leurs comportements à l'égard des employés qu'ils dirigent. On demande à un échantillon de partenaires de travail (supérieurs, collègues, subordonnés) qui entretiennent des rapports fréquents avec un manager de donner leur avis sur les comportements et les compétences de ce dernier : gestion, leadership, communication, relations interpersonnelles, prise de décision, motivation... Une synthèse est remise au manager sous forme d'un rapport confidentiel visant à aider ce dernier à mieux comprendre comment

N'oublions pas non plus le rôle joué par l'évalué lui-même qui s'évalue aussi au travers d'une auto-évaluation. Les intérêts de cette auto-appréciation sont les suivants :

- dépasser l'état de passivité ou de soumission de la plupart des appréciés, qui subissent l'évaluation ;
- l'employé est le mieux placé pour rendre compte de son rendement et pour identifier ses forces et faiblesses ;
- cette pratique peut être utile pour servir de base à une évaluation par le supérieur hiérarchique ;
- mieux connaître les attentes des appréciés ;
- rendre plus acceptables les critiques à partir du moment où celles-ci sont entrevues et amorcées par les appréciés. L'évalué sera moins sur la défensive lors de l'évaluation ;
- possibilité de promouvoir le développement personnel (nouvelles missions, ...).

L'auto-appréciation est de plus en plus utilisée, souvent en amorce ou en préparation de l'entretien. Elle suppose au préalable une certaine authenticité et la volonté de l'apprécié de « jouer le jeu » d'une auto-appréciation sincère. Autrement dit, elle suppose, pour être correctement remplie que préexistent des relations de confiance entre niveaux hiérarchiques. A défaut, l'apprécié s'auto-apprécie, non en fonction de ce qu'il pense réellement mais selon les normes et attentes des appréciateurs, voire en se survalorisant afin de plaire et d'être apprécié. Nous rappelons aussi qu'il est nécessaire d'actualiser la définition de fonction pour évaluer objectivement les résultats obtenus par l'agent.

- la 2^{ème} phase : le déroulement de l'entretien

L'heure de l'entretien d'évaluation a sonné. Votre agent s'apprête à rentrer. Plusieurs étapes vont être franchies au cours de cette rencontre.

- Etape 1 : l'introduction

Cette 1^{ère} étape primordiale -mais qui ne doit pas forcément durer longtemps- consiste à accueillir votre collaborateur et à le mettre à l'aise. *« Si votre vis-à-vis a la sensation de se trouver pris au piège, son stress va atteindre des sommets. Evitez donc tout ce qui pourrait s'apparenter à une mauvaise surprise ou à une situation inattendue (...) Beaucoup d'entreprises pensent qu'en jouant la déstabilisation elles vont découvrir la vraie personnalité de leurs collaborateurs (...) Souvenez-vous qu'une des finalités de l'exercice est d'entretenir une saine émulation⁷ »*. Au cours de cette étape, le responsable rappelle l'objectif de la rencontre, présente le plan de l'entretien et ouvre le dialogue. La présentation des acteurs est nécessaire pour tracer les limites du triangle relationnel dans lequel l'entretien d'appréciation se situe. Mais très vite, il est important de laisser la parole au collaborateur

il est perçu, de réfléchir au décalage entre l'image qu'il a de lui-même et l'image que les autres ont de lui, de se fixer des objectifs de développement personnel.

⁷ « Sachez évaluer vos collaborateurs sans les stresser ». S. Pierrot. Management n°170, Décembre 2009, p71.

pour que celui-ci se situe et se sente impliqué à son tour. Le but est de mieux comprendre ce qui s'est passé au cours du temps écoulé entre les 2 évaluations et de déterminer un plan d'actions pour l'année à venir, à partir d'objectifs décidés en commun.

- Etape 2 : le bilan

A l'aide de la définition de fonction, l'agent et son supérieur direct, en présence du 2^{ème} évaluateur, dresse le bilan du travail accompli au cours de la période sur laquelle porte l'évaluation. Ils passent en revue l'ensemble des missions exercées par l'agent. Au besoin, ils mettent à jour la description de fonction. Celle-ci n'est pas figée. Il est conseillé de laisser parler au maximum le collaborateur à ce moment-là (70% agent, 30% évaluateur).

- Etape 3 : la grille d'évaluation

Cette 3^{ème} étape consiste à passer en revue chacune des rubriques de la grille d'évaluation. Au cours de celle-ci, l'agent compare sa vision avec celle de son responsable. Les discussions engagées lors du bilan mises en corrélation avec les critères de la grille servent à objectiver l'évaluation.

- Etape 4 : le plan d'actions

Cette 4^{ème} étape consiste à parler du futur. La fixation des objectifs et l'élaboration conjointe du plan d'actions vont répondre à la question suivante : « à partir du constat effectué, des écarts existants entre ce qui a été prévu et ce qui a été effectivement réalisé au cours de l'année écoulée (voire 2 années) que devons-nous prévoir en termes d'objectifs et d'actions à planifier ? »

Un plan d'actions est défini en termes d'objectifs de progrès (amélioration) dans la fonction actuelle, voire de développement pour de nouvelles missions. Celui-ci permet également à l'agent et au responsable de déterminer un suivi des actions envisagées pour vérifier leur état d'avancement. Il fixe aussi les moyens nécessaires pour accomplir le plan et mettre en place la démarche de suivi.

- Etape 5 : la conclusion

Cette dernière étape est aussi importante que la première. Au cours de celle-ci, il est important de résumer les principaux thèmes approfondis en rappelant en une phrase courte l'essentiel de ce qui a été dit. Ensuite décider des actions retenues qui s'articulent en un plan d'actions précis comprenant des objectifs de progression, les actions pour les atteindre, les points de contrôles et les mesures correctrices éventuelles. Enfin, évaluer positivement la rencontre et valoriser l'interlocuteur en soulignant le travail accompli lors de cet entretien qui a permis d'avancer et de mieux se comprendre.

- la 3^{ème} phase : le suivi de l'entretien

Il ne faut pas croire que le travail du responsable va prendre fin au moment où le collaborateur prend congé de lui. Certains responsables considèrent que tout est réglé lorsque les « fiches » ont été remplies et retournées à la direction du personnel. Pourtant, c'est à ce moment que commence l'exploitation des données recueillies. Il est nécessaire de contrôler et de soutenir les actions du collaborateur de façon continue, d'apprécier en permanence les performances

réalisées, d'encourager l'effort entrepris au fil du temps, de valider les résultats obtenus au fur et à mesure et de tenir à jour le dossier d'avancement des objectifs et projets élaborés en commun.

Ce suivi peut s'envisager à deux niveaux :

- le niveau individuel a pour but de donner une conclusion effective à chaque entretien. En s'accordant sur une liste d'actions à entreprendre, l'agent et son responsable disposent d'une feuille de route reprenant les objectifs de progrès et éventuellement les nouvelles missions. Toute dérive constatée doit être l'occasion d'une appréciation constructive et positive pour remobiliser l'énergie et réajuster des objectifs devenus irréalistes. Les retours de formation par exemple doivent être conçus comme des moments privilégiés d'appréciation pour faire le point des acquis lors de la formation. Ces retours doivent être planifiés dans l'emploi du temps du responsable pour mettre en place un plan méthodique d'adaptation de ces acquis aux caractéristiques de la fonction. Ainsi, le collaborateur s'approprie les savoirs et savoir-faire dispensés lors de chaque activité de formation et les inclut dans son travail quotidien.

- le niveau collectif prend la forme d'une synthèse faisant remonter les problèmes rencontrés pour l'ensemble d'une unité et suggérant les mesures à prendre face à ces problèmes. Pour ce niveau, trois étapes sont également envisagées. La première consiste à recenser l'ensemble des problèmes évoqués par les collaborateurs d'un même service, département, etc. La deuxième mettra en évidence les problèmes et questions qui reviennent de façon assez constante et qui conditionnent la vie d'un groupe donné. La troisième étape permettra de transmettre à un niveau hiérarchique supérieur certaines suggestions à propos d'actions à encourager ou d'actions nouvelles à entreprendre pour améliorer la vie du groupe.

Remarque :

Pour le responsable des ressources humaines, il est important d'analyser les dossiers d'évaluation qui lui sont renvoyés tout comme la façon dont les entretiens ont été organisés. Cela peut se faire par exemple via une enquête auprès d'un panel d'évaluateurs et d'évalués.

Ce suivi comporte plusieurs avantages⁸ :

- vérifier la manière dont les appréciations sont faites et permettre ainsi un contrôle et, au besoin, une correction, de la validité et de la cohérence des évaluations réunies ;
- améliorer le dispositif et les formulaires utilisés ;
- recueillir des informations sur la façon dont l'encadrement assume la gestion de son personnel ;
- obtenir des données pour la validation des décisions individuelles spécifiques (rétributions, formations,...), pour la connaissance des ressources et du potentiel humain de l'entreprise, pour le diagnostic des domaines de préoccupation les plus critiques, à un moment donné, dans l'entreprise.

⁸ « Appréciation du personnel et entretien de bilan ». P. Lemaître. Editions d'organisation, Paris, 1983.

5.) La grille d'évaluation

5.1.) La grille d'évaluation définie par la RGB

En 1994, la Région Wallonne a défini les nouveaux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale. Elle fixe donc le nouveau statut des agents non enseignant des pouvoirs locaux (provinces, communes et CPAS). L'application de la RGB a été le catalyseur en faveur d'un bouleversement progressif d'une gestion classique du personnel vers une valorisation des compétences professionnelles des agents afin de permettre la meilleure adéquation possible à la fonction. Ses objectifs visent une modernisation de la fonction publique et comporte 2 volets :

- quantitatif : une gestion administrative et financière des agents
- qualitatif : une attention particulière est donnée au développement du potentiel humain. La carrière est basée sur la formation, l'évaluation, etc.

La RGB demande l'instauration d'un système bisannuel d'évaluation. C'est un élément qui conditionne la progression d'un agent dans sa carrière. Elle est une des conditions préalables à l'attribution d'une échelle de rémunération supérieure par le biais de l'évolution de carrière ou de la promotion.

En résumé, la procédure d'évaluation⁹ s'organisait selon les éléments suivants :

Les agents des administrations locales et provinciales se voyaient attribuer l'une des 3 évaluations suivantes :

- Très positif
- Positif
- Réserve

Les critères d'évaluation étaient les suivants :

CRITERES D'EVALUATION	TP	P	R
Qualité du travail			
Quantité de travail			
Polyvalence			
Disponibilité			
Créativité et initiative			
Esprit d'équipe et sociabilité			
Sens de la solidarité			
Pour les grades à responsabilités : sens de l'organisation et de la responsabilité			

L'évaluation était notifiée aux agents tous les 2 ans. Elle leur était toutefois notifiée un an après avoir obtenu la mention « R » ou un an après avoir commencé à exercer de nouvelles fonctions.

Les agents ne pouvaient obtenir soit une échelle supérieure par le système de l'évolution de carrière, soit une promotion que s'ils avaient une évaluation au moins positive.

⁹ Infos sur <http://crf.wallonie.be/circulaire-du-27-mai-1994.html>

8.2.) La grille d'évaluation selon le pacte

Pour les pouvoirs locaux qui ont adhéré au Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire, ceux-ci ont eu l'obligation d'utiliser une nouvelle grille d'évaluation¹⁰. La même logique en termes d'entretiens, de rédaction de plans d'actions,... est retenue.

La grille d'évaluation (voir en annexe) reprend 9 critères :

- la qualité du travail accompli
- les compétences
- l'efficacité
- la civilité
- la déontologie
- l'initiative
- l'investissement professionnel
- la communication
- la collaboration

Un 10^{ème} critère concerne les responsables :

- la gestion d'équipe déclinée au travers des critères de développement suivants :

- a) planification
- b) organisation
- c) direction
- d) pédagogie
- e) évaluation
- f) encadrement
- g) stimulation
- h) capacité à appliquer les mesures de sécurité au travail

Cette grille comporte 6 seuils d'appréciation :

- excellent
- très positif
- positif
- satisfaisant
- à améliorer
- insuffisant

Un système de cotation détermine la qualification de l'évaluation. Pour obtenir l'évaluation chiffrée, il est proposé d'attribuer :

- 12 points par critères pour les critères n° 1 à 5
- 10 points pour les critères 6 à 9
- 35 points pour le critère de gestion d'équipe

¹⁰ Infos sur http://crf.wallonie.be/doc-doc_id-145-lg-1-page-4-rub_id-16-site-1.html

En faisant la somme des points fixés pour chaque critère, on obtient un pourcentage qui permet de déterminer l'appréciation finale :

- Excellent = un nombre de points $>$ à 90 (121 pour les cadres).
- Très positif = un nombre de points compris entre 80 et 89 (108/120)
- Positif = un nombre de points compris entre 70 et 79 (95/107)
- Satisfaisant = un nombre de points compris entre 60 et 69 (81/94)
- A améliorer = un nombre de points compris entre 50 et 59 (67/80)
- Insuffisant = un nombre de points $<$ à 50 ($<$ 67).

Une évaluation « Insuffisant » empêche toute évolution de carrière ou promotion.

Les évaluations se font tous les 2 ans. Si l'agent a commencé de nouvelles fonctions, l'évaluation est notifiée 1 an plus tard. Il en va de même s'il obtient la mention « à améliorer » ou « Insuffisant » sachant que dans ces cas de figure-là, des entretiens intermédiaires seront organisés.

Enfin, notons également que tous les évaluateurs doivent avoir suivi une formation à la conduite d'un entretien d'évaluation avant de pouvoir évaluer leur personnel.

ANNEXE :

Critères généraux	Développement	Appréciation chiffree	Justification	Plan d'action	Commentaires de l'agent
1. La qualité du travail accompli	Qualité et degré d'achèvement du travail – degré de précision et de rigueur				
2. Les compétences	Capacité à maîtriser les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions				
3. L'efficacité	Capacité à exécuter l'ensemble des tâches dans les délais imposés				
4. La civilité	Capacité à traiter les bénéficiaires et les membres de l'administration avec considération et empathie				
5. La déontologie	Capacité à faire preuve de droiture, de réserve, de respect des réglementations et de loyauté dans l'exercice de sa fonction				
6. L'initiative	Capacité à agir, dans les limites de ses prérogatives, à l'amélioration de l'accomplissement de sa fonction, à faire face à une situation imprévue				
7. L'investissement professionnel	Capacité à s'investir dans sa fonction, à maintenir son niveau de performance, à mettre à niveau ses compétences				
8. La communication	Capacité à communiquer avec ses collègues et sa hiérarchie				
9. La collaboration	Capacité à collaborer avec ses collègues et de contribuer au maintien d'un environnement agréable				
10. La gestion d'équipe	Capacité à mener à bien la coordination des services				
	<p>CRITERES DE DEVELOPPEMENT</p> <p>a) planification : capacité à établir un planning</p> <p>b) organisation : capacité à coordonner des moyens humains et matériels en vue d'un but précis</p> <p>c) direction : capacité à conduire ses</p>				

	collaborateurs en chef responsable d) pédagogie : capacité à partager le savoir e) évaluation : capacité à évaluer justement ses collaborateurs f) encadrement : capacité à soutenir ses collaborateurs g) stimulation : capacité à faire adhérer ses collaborateurs à un projet commun h) capacité à appliquer les mesures de sécurité au travail				
--	---	--	--	--	--

La formation

1. Définition et objectifs

Traditionnellement, on conçoit la formation professionnelle comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports didactiques qui visent la transmission de savoirs et de techniques, l'acquisition de compétences, l'adaptation des qualifications.

Selon le sociologue Alain Meignant¹, définir une bonne politique de formation revient à « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques, et dans un climat social le plus favorable possible ».

Disposer à temps des compétences suppose une bonne coordination entre l'expression des besoins en personnel et le recrutement mais aussi une bonne communication entre les services. La mobilité du personnel peut aussi jouer un rôle dans cette voie qui suppose une communication efficiente entre les différents services concernés. La formation y jouera un rôle : faut-il recruter à l'extérieur pour un poste demandant des compétences nouvelles, rechercher dans les forces existant dans d'autres services ou former une ou plusieurs personnes à ces nouvelles compétences ?

Les objectifs de la formation sont multiples : adapter le personnel à son poste actuel, accueillir les entrants, développer le professionnalisme de chacun, préparer les agents à des évolutions, des reconversions, une mobilité interne ou anticiper les départs à la retraite, partager les savoirs et les compétences...

Mais d'autres objectifs existent également : développer des valeurs communes, un bon climat de travail, une meilleure communication interne, un épanouissement personnel des agents. Ces points, s'ils ne semblent pas stratégiques comme les premiers, concourent au bon fonctionnement de l'organisation.

Selon Meignant, la formation peut aussi être envisagée selon 3 finalités :

- prévoir l'avenir c'est-à-dire accompagner les projets, le changement et l'évolution des métiers. Ceux qui en bénéficient sont la hiérarchie dans son ensemble et la politique de gestion des ressources humaines.
- consolider la situation présente qui reprend les besoins immédiats individuels et ceux de l'équipe. Le bénéficiaire direct de ces formations est soit l'agent concerné et son supérieur pour une formation individuelle, soit un public plus large dans le cas d'une formation d'équipe.
- jouer un rôle dans l'accueil et la carrière du personnel qui comprend les formations à l'accueil, la préparation à une promotion... Sont donc touchés les agents directement concernés mais aussi ceux qui veillent à mettre la bonne personne à la bonne place.

Mais au-delà de ces premiers bénéficiaires, n'oublions pas que le véritable bénéficiaire de toute formation est pour nos administrations, **le citoyen**.

¹ « Manager la formation », A. Meignant, Editions Liaisons, 2003

Avec la RGB et le Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire, la formation, dans les services publics, est devenue une condition indispensable aux avancements barémiques et des promotions. Elle doit participer au maintien, voire à l'amélioration de la qualité de l'administration.

2. Plan de formation

Le plan de formation permet de planifier les étapes de sa construction et de définir le calendrier de différents points forts, les personnes concernées et les supports à mettre en œuvre. Il est important d'y associer les différents acteurs concernés pour assurer une transparence nécessaire à l'implication de tous.

Les actions qui relèvent du plan de formation sont :

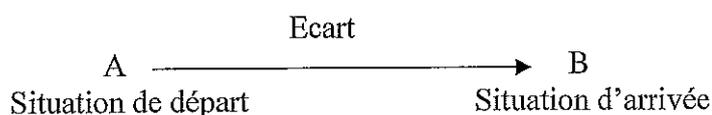
- les actions qui assurent l'adaptation du travailleur au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien de l'emploi dans l'organisation. Elles sont nécessaires à l'organisation pour s'adapter aux changements.
- le développement des compétences des agents.

Le plan de formation offre une solution durable car :

- il s'ajuste aux changements ;
- il améliore la performance des agents ;
- il motive les agents et augmente leur satisfaction.

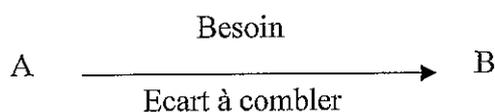
L'analyse des besoins est un préalable indispensable au plan de formation.

Le besoin de formation traduit un sentiment de décalage éprouvé par l'individu ou par son entourage entre ce qu'il fait et ce qu'il devrait (ou voudrait) faire. Le besoin est donc un écart entre 2 situations.



Cet écart doit être comblé, c'est la réponse au besoin.

Par exemple, une personne annonce qu'elle a besoin d'une formation à l'accueil au public.



Réponse au besoin : la formation à l'accueil, l'aménagement de l'accueil, des actions de tutorat... La formation peut être une réponse parmi d'autres pour combler le besoin.

Mais la difficulté réside en ce que ce décalage est souvent ignoré. En effet, le besoin n'est pas forcément identifié. Si l'on demande à l'employé le plus consciencieux de quelles aptitudes et savoirs il a besoin pour travailler mieux, la réponse n'est pas nécessairement immédiate et aisée. Elle requiert une démarche cognitive menée avec l'ensemble des acteurs concernés

dans le cadre d'une réflexion en profondeur sur le contenu du travail et sur les objectifs individuels et collectifs dans le service.

Il importe que le besoin, lorsqu'il est identifié, soit reconnu non seulement par le bénéficiaire potentiel mais aussi par ses collègues et par la hiérarchie. Il est en effet, peu souhaitable que l'agent concerné se rende en formation contraint et forcé, peu convaincu de la nécessité de l'action (bien qu'en cours de stage, il finira souvent par admettre ce besoin...). La reconnaissance sociale des besoins favorisera aussi le comportement positif des membres de l'équipe et de l'encadrement face à d'éventuelles répercussions sur l'organisation du travail.

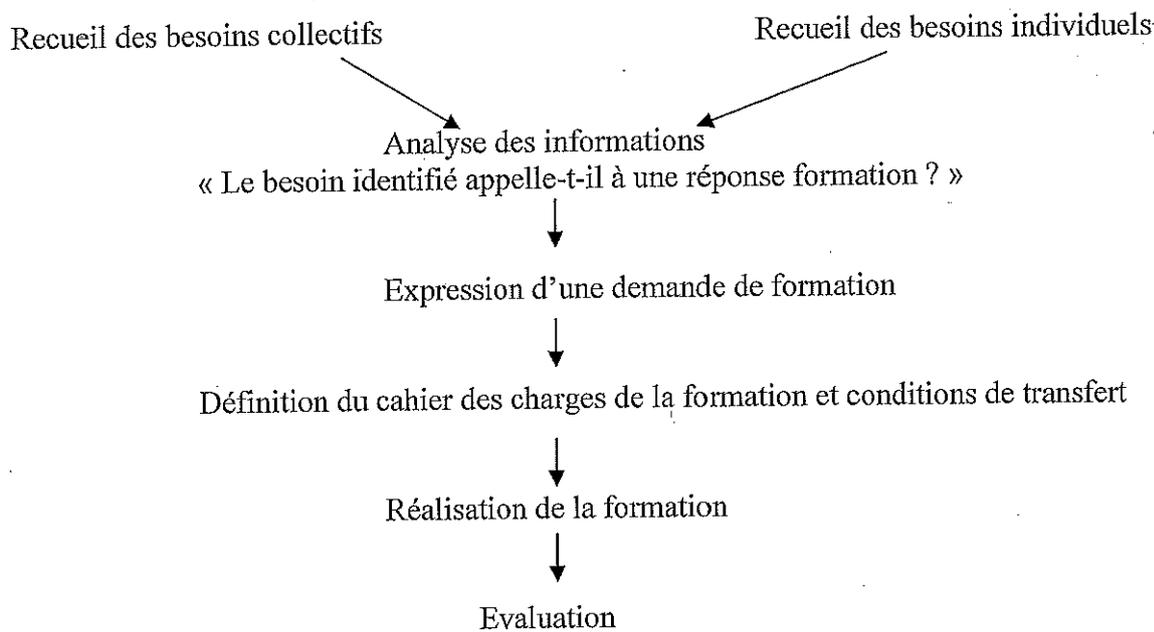
Le besoin doit également tenir compte de l'environnement externe c'est-à-dire des besoins des citoyens et des nouvelles réglementations en vigueur ou prévues.

Les responsables hiérarchiques sont les plus à même de détecter ces besoins pour leur service mais ils n'ont pas toujours les outils nécessaires pour le faire et manquent également de vision transversale pour établir un diagnostic équilibré et global de la situation.

Les personnes en charge de la formation ont donc tout intérêt à mettre en place un réseau efficace de relais au sein des services, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Une analyse lucide des processus d'inscription à un cours permettra peut-être aussi de recadrer certaines demandes. Une formation est parfois bien choisie mais programmée à un mauvais moment. Une formation, pour être efficace, doit être organisée au bon moment.

↓ Méthode d'analyse des besoins en formation²



Au niveau collectif, les besoins concernent les informations sur le fonctionnement et l'état des compétences actuelles du service, sur les projets à court, moyen et long terme, et les besoins

² « Le management dans les services publics », S. Alécian, Editions d'organisation, 2002

en compétences pour réaliser ces projets. Pour y arriver, on peut se référer au référentiel des emplois et des compétences, une analyse critique du fonctionnement du service...

Au niveau individuel, les besoins concernent les projets professionnels de chaque agent (perfection des compétences...). L'entretien d'évaluation peut être l'occasion de discuter de ce besoin.

L'analyse et le traitement des besoins doit permettre de répondre à la question « Le besoin appelle-t-il une réponse formation ? »

Le cahier des charges est un document qui doit permettre aux responsables de formation et aux formateurs de concevoir des actions de formation qui répondent aux besoins ; c'est une sorte de contrat passé entre les responsables formation, les formateurs qui s'engagent à construire des actions conformes au besoin et à la demande et la hiérarchie qui s'engage à mettre en place les conditions de transfert des acquis. Il faut savoir que les effets de la formation ne se mesurent pas uniquement à la fin de la session de formation mais également sur le terrain.

Il est nécessaire que la formation débouche sur des résultats visibles car rien n'est plus frustrant pour un agent de suivre des cours qu'il ne pourra pas mettre en application. En effet, l'impossibilité d'appliquer les acquis de la formation sur le lieu du travail est l'un des motifs les plus fréquemment invoqués par les apprenants pour expliquer le manque d'impacts des formations.

✦ L'identification des besoins en formation

Bien qu'aucune méthode ne puisse être considérée comme idéale, différentes approches méthodologiques viennent en appui de l'identification des besoins de formation.

1. La fixation à priori

Pour peu qu'elle puisse paraître, cette première approche n'est pas nécessairement la plus mauvaise. Elle se justifie particulièrement au début d'une planification pour démarrer le mouvement ou lorsque les principaux manques à combler s'imposent intuitivement ou par la force de l'évidence. Certains besoins s'imposent à la réflexion du personnel et de l'encadrement notamment par l'observation de dysfonctionnements récurrents dans l'activité. D'autres sont simplement déduits des changements stratégiques ou des objectifs des échelons supérieurs.

2. Les méthodes centrées sur l'expression des attentes

L'enquête auprès du personnel allie les questionnaires et les entretiens qualitatifs individuels et de groupe. Le recours au seul questionnaire apparaît insuffisant. En effet, les données recueillies ne concernent qu'une fraction du personnel, soit les agents qui ont effectivement répondu et qui peuvent ne pas être ceux dont les besoins sont les plus importants. En outre, le taux de réponse est souvent faible dans les catégories les moins qualifiées. Un questionnaire vraiment efficace est difficile à mettre au point ; idéalement, il devrait partir de l'analyse des problèmes réels tels qu'ils sont vécus dans le quotidien du travail pour dégager les décalages de compétences prioritaires.

L'entretien qualitatif individuel autorise une discussion approfondie qui aide à poser des diagnostics sur la réalisation du travail, à révéler les manques à combler, à exprimer des opinions et suggestions. Toutefois, cette méthode est lourde et coûteuse. Et l'interviewé peut se sentir mis sur la sellette : il réagira alors de façon stratégique en évitant d'exprimer des besoins qui seraient susceptibles de révéler ses faiblesses ou de l'obliger ultérieurement à suivre une formation pour laquelle il n'est pas motivé.

La discussion de groupe offre quant à elle un considérable gain de temps ainsi que l'avantage d'une démarche cohérente de construction des besoins fondée sur la réflexion collective et le consensus. Cependant, elle n'est pas toujours facile à mettre sur pied.

3. Le recueil des jugements de l'encadrement

Une méthode répandue consiste à interroger les responsables sur les besoins de formation dans leurs services. Cette approche permet de lier la logique de l'organisation globale de l'activité à celle des attentes individuelles. Elle permet d'analyser les conséquences des problèmes et des fonctionnements observés et d'évaluer les solutions possibles. Elle permet aussi de sensibiliser l'encadrement aux besoins et au bien-fondé de l'action de formation.

4. Le détour par l'analyse de fonction

La description de fonction est un instrument de premier choix car elle permet l'identification des écarts entre les exigences du poste et les compétences et les performances de son titulaire. Cette grille offre ainsi une information systématique organisée pour la construction des besoins de formation.

5. L'identification des besoins liés aux métiers nouveaux

L'évolution fonctionnelle des métiers et l'introduction de nouvelles technologies dans les services entraînent des besoins de formation qu'il faut impérativement anticiper. Nombreux sont les exemples de sous-utilisation d'équipements (par exemple informatique) faute de formation des utilisateurs. L'évolution continue des métiers entraîne un décalage constant de compétences qu'il convient de devancer par des actions préventives de recyclage ou de reconversion, notamment sur base de référentiels observables dans d'autres services ou environnements professionnels.

6. L'évaluation des performances du personnel

L'évaluation du personnel par les supérieurs hiérarchiques directs permet aux agents de faire leur bilan professionnel, d'analyser d'éventuels dysfonctionnements observés et de détecter les besoins de formation eu égard aux objectifs fixés pour la période à venir.

3. La formation dans la stratégie Gestion des Ressources Humaines

La formation est étroitement reliée aux autres fonctions et activités de la gestion des ressources humaines : description de fonction, évaluation, gestion des compétences, mobilité des agents, déroulement des carrières.

□ Formation et analyse de fonction

Le lien entre la formation et l'analyse de fonction est essentiel. A une fonction correspond un ensemble précis de situations de travail, défini par une série de tâches liées entre elles et assumées par un agent. L'analyse de fonction décrit ces tâches en précisant les finalités et les objectifs affectés à la fonction, les domaines d'activités, les tâches, les compétences requises... Ce repérage permet de définir des profils de compétences et par la suite de combler les lacunes par des programmes de formation adaptés aux besoins requis.

□ Formation et évaluation du personnel

Le lien entre formation et évaluation du personnel est fondamental. L'appréciation des performances intervient comme outil de diagnostic des besoins de formation mais aussi comme instrument d'évaluation de cette même formation. Il est utile que le formulaire d'appréciation mentionne les efforts de formation comme l'une des dimensions essentielles du jugement.

L'entretien d'évaluation sera aussi un moment privilégié de discussion sur ces efforts par l'analyse des écarts éventuellement constatés entre la performance de l'agent et les objectifs qui lui ont été assignés. Enfin, l'évaluation du personnel d'encadrement en particulier permet de rendre compte des moyens mis en œuvre par la hiérarchie pour améliorer la compétence des collaborateurs et pour favoriser la formation et le développement des agents compte tenu des objectifs d'action fixés dans les services.

□ Formation et gestion des compétences

Les besoins de compétences n'existent pas en soi. Ils résultent d'un écart entre des compétences requises et des compétences réelles. Il est nécessaire de disposer d'un référentiel de compétences de compétences requises pour identifier les besoins de compétences. Les besoins de formation sont les ressources (connaissances, savoir-faire...) qui peuvent être acquises par la formation et qui sont nécessaires pour agir avec compétences. La formation vise donc à concevoir et à mettre en œuvre des dispositifs permettant aux apprenants d'acquérir des ressources (connaissances, savoir-faire...) et de s'entraîner à les combiner et à les mobiliser pour agir avec compétences.

□ Formation et mobilité

La mobilité interne permet de réaliser des affectations plus adéquates, augmente la variété dans le travail et les possibilités d'apprentissage, renforce la flexibilité et la polyvalence. Elle exige toutefois que les personnes mutées soient aptes et motivées à effectuer leurs nouvelles tâches. Pour faciliter ces changements, la formation intervient comme stratégie essentielle, par la mise en œuvre de programmes de recyclage et d'adaptation.

□ Formation et carrière

Le lien est évident entre les logiques de formation et la gestion des carrières. Selon la RGB, la formation est une condition nécessaire à l'évolution de la carrière et à la promotion.

4. Les résistances à la formation

On pourrait croire que la formation rencontre toujours l'enthousiasme dans la mesure où elle favorise le développement des qualifications. En réalité, les résistances à la formation sont nombreuses et diverses et les politiques de formation supposent des démarches soutenues d'information et de sensibilisation.

On invoque souvent le manque de temps pour justifier l'impossibilité de suivre tel cycle de formation. L'intensification du travail qui s'observe un peu partout rend de plus en plus difficile de soustraire durant plusieurs jours les cadres et les travailleurs. Les absences pour cause de formation nécessitent de redistribuer la charge de travail, d'opérer des réorganisations provisoires, ...

De nombreuses résistances relèvent du comportement de la hiérarchie qui n'assume pas toujours ses engagements vis-à-vis de la formation. Certains chefs, peu informés et sensibilisés, ne perçoivent pas l'intérêt de la formation qu'ils considèrent comme une perte de temps voire comme une occasion de distraction ou d'amusement. Ils appréhendent l'indispensable réorganisation du travail et les conflits que suscitent les départs réguliers d'agents en formation, ils s'inquiètent des difficultés causées par le remplacement des agents. Enfin, certains redoutent aussi que la formation des collaborateurs, par les nouveaux savoirs qu'elle génère, ne mette en cause leurs propres compétences et l'exercice de leur autorité au sein des équipes.

Quel que soit son grade et ses responsabilités, l'agent lui-même peut lui aussi exprimer certaines résistances. Des contraintes professionnelles telles que la surcharge, la difficulté de se faire remplacer... ou familiales peuvent le détourner de la formation. Certains refusent également car ils redoutent que leurs lacunes soient mises au grand jour et que leur situation professionnelle s'en trouve fragilisée. Ainsi, paradoxalement, les agents qui ont le plus besoin de formation sont ceux qui sont les plus anxieux et donc les plus réticents.

La loi du 4 août 1996 sur le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail : les lois sur la violence, le harcèlement moral et sexuel au travail

La loi relative au bien-être des travailleurs indique la manière dont l'employeur doit préserver le bien-être des travailleurs c'est-à-dire la sécurité au travail, la santé, l'ergonomie, l'hygiène au travail, l'embellissement des lieux de travail et l'environnement, les risques psychosociaux causés par le travail. Pour réaliser cet objectif de bien-être, l'employeur doit prendre des mesures de prévention visant la prévention des risques, la lutte contre les risques à la source, et le remplacement de ce qui est dangereux par ce qui est moins dangereux.

Chaque employeur a l'obligation de créer un service interne de prévention et de protection au travail. Ce service assiste l'employeur et les travailleurs lors de l'application des mesures visées par la loi, en ce qu'elles ont trait au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Lorsque le service interne ne peut exécuter lui-même toutes les missions qui lui sont confiées, l'employeur doit faire appel pour le surplus à un service externe de prévention et de protection agréé à cette fin.

Cela implique que chaque employeur doit toujours disposer d'un service interne. Il a en effet une action centrale qui doit toujours être assurée à l'intérieur de l'entreprise même. En règle générale, c'est un travailleur qui remplit la fonction de conseiller en prévention mais dans les entreprises de moins de 20 travailleurs, il peut s'agir de l'employeur lui-même.

Dans ce chapitre, nous n'aborderons pas les notions de santé, de sécurité au travail... car elles ne relèvent pas de nos objectifs pédagogiques. Cependant, les conditions de vie et le bien-être au travail ne sont pas seulement influencés par la sécurité et la santé sur les lieux de travail mais aussi par les **facteurs psychosociaux**, comme les relations de travail et l'organisation du travail. Il est apparu indispensable de réagir face à des comportements abusifs dont les conséquences psychologiques, physiques, sociales et même économiques se sont révélées innombrables.

Pour concevoir ce chapitre, nous nous sommes inspirés des informations reprises par le Service public fédéral, Emploi, travail et concertation sociale.

1. La loi sur la violence, le harcèlement moral et sexuel au travail

1.1. Evolution de la loi

Les premières mesures réglementaires en la matière ont été prises en 1993 pour lutter contre le harcèlement sexuel au travail.

La loi contre la violence, le harcèlement moral et sexuel au travail est apparue le 11 juin **2002**. Tous les employeurs privés et publics ainsi que tout le personnel qu'ils occupent sont visés par cette législation.

Avant 2007, cette loi était un domaine distinct de la charge psychosociale dans le cadre de la loi sur le bien-être au travail de 1996. Depuis les modifications apportées par les lois du 10 janvier et du 6 février **2007**, la protection contre la violence, le harcèlement moral et sexuel

est désormais comprise dans la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail.

La **charge psychosociale** se définit comme toute charge qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables pour la santé physique et mentale de la personne.

Le but de cette réforme était de combattre à la source les causes de violence et de harcèlement sur le lieu du travail, et d'étendre les actions et mesures de prévention à toutes les situations au travail qui sont de nature à créer une charge psychosociale telles que le stress, les conflits graves... pour que ces situations ne se transforment pas à terme en harcèlement.

En **2014**, la loi du 28/02/2014 rentrée en vigueur le 01/09/2014 complète la loi du 4 août 1996 relative au bien-être au travail quant à la prévention des **risques psychosociaux** au travail dont la violence, le HM et HS. Elle remplace désormais celle de 2007 relative à la prévention de la charge psychosociale.

1.2. La loi de 2014 : les risques psychosociaux au travail

1. 2.1. Définitions

Les risques psychosociaux se définissent comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

Au niveau individuel, les dommages psychiques peuvent se manifester par des angoisses, de la dépression, du burn out, des idées suicidaires, un état de stress post-traumatique... les dommages physiques peuvent mener à des problèmes de sommeil, de l'hypertension, de l'épuisement, des problèmes gastriques et intestinaux...

Au niveau collectif, on notera des conflits, un climat délétère de travail... avec un coût pour l'organisation tel que la gestion de l'absentéisme, les accidents du travail, la diminution de la qualité du travail...

L'origine des risques psychosociaux peut trouver son origine dans les notions suivantes :

- ❖ L'organisation du travail : elle a trait à la structure de l'organisation (horizontale-verticale), la manière dont sont réparties les tâches, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de management, les politiques générales menées dans l'entreprise.
- ❖ Le contenu du travail : concerne les tâches du travailleur en tant que telle c'est-à-dire la complexité des tâches, les exigences émotionnelles (relations au public, contact avec la souffrance,...), la charge mentale (liée à la difficulté de la tâche), la charge physique, la clarté des tâches.
- ❖ Les conditions de travail : c'est-à-dire les modalités d'exécution de la relation de travail à savoir les types de contrat et d'horaires (le travail de nuit, le travail posté, les

horaires atypiques...), les possibilités d'apprentissage, la gestion des carrières, les procédures d'évaluation.

- ❖ Les conditions de vie au travail c'est-à-dire l'environnement physique dans lequel le travail est effectué à savoir l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage, les substances utilisées, les positions de travail...
- ❖ Les relations interpersonnelles au travail c'est-à-dire les relations internes (entre travailleurs, avec le chef direct, la ligne hiérarchique,...), les relations avec les tiers, les possibilités de contact, la communication.

La loi de 2014 reprend les 3 notions qui ont déjà été définies dans la loi de 2002 : la violence au travail, le harcèlement moral et sexuel au travail

« *La violence au travail* se définit comme chaque situation de fait où un travailleur ou une autre personne est persécuté, menacé ou agressé physiquement ou psychiquement lors de l'exécution du travail. »

Elle s'exprime par des comportements instantanés de menaces, d'agression physique (ex coups directs, blessures ...) ou d'agression verbale (ex. insultes, injures, diffamations; ...). Sont essentiellement visés les comportements uniques, dans le sens soudain et momentané.

Le harcèlement moral au travail : « Ensemble abusif de plusieurs conduites similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps, qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique d'un travailleur ou toute autre personne lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par de paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux. Ces conduites peuvent notamment être liées à la religion ou aux convictions, au handicap, à l'âge, à l'orientation sexuelle, au sexe, à la race ou l'origine ethnique ».

La loi exige « un ensemble abusif de plusieurs conduites » : cela permet de prendre en considération un ensemble de conduites qui, prises individuellement, ne peuvent être qualifiées d'abusives, mais dont l'accumulation porte atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité de la personne visée ou crée un environnement intimidant, dégradant... Il ne doit pas nécessairement s'agir d'un même comportement qui se répète. Il suffit qu'il se produise pendant une certaine durée.

Le HM peut se manifester de différentes manières :

- Isoler la victime en interdisant de lui parler, en la tenant à l'écart, en semant la discorde entre elle et ses collègues...
- Empêcher un travailleur de s'exprimer en l'interrompant continuellement, en le critiquant de manière systématique.
- Discrediter la personne en ne lui confiant aucune tâche, en lui imposant des tâches absurdes, inutiles qui ne correspondent pas à sa fonction,...
- Dénigrer un travailleur, le ridiculiser, critiquer ses convictions religieuses, ses origines...

Le harcèlement sexuel se définit comme « Tout comportement non désiré verbal, non verbal ou corporel à connotation sexuelle, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la

dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ».

Les manifestations peuvent être physiques ou verbales comme par exemple : des regards insistants, des propositions compromettantes, des attouchements, des coups et blessures, viols...

1.2.2. Le rôle des différents intervenants

A. La ligne hiérarchique

Les membres de la ligne hiérarchique doivent rester attentifs aux signaux qui pourraient révéler la présence d'une problématique psychosociale, la traiter précocement, comprendre le problème et le régler. Cela ne signifie pas que les supérieurs doivent régler eux-mêmes tous les conflits, toutes les souffrances liées au travail mais ils doivent être à l'écoute et informer les travailleurs sur les alternatives qui existent pour les gérer.

B. Le conseiller en prévention

La loi impose à tout employeur de désigner un conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail et de la violence au travail. Il peut être interne ou externe à l'organisation.

Les employeurs qui occupent moins de 50 travailleurs doivent faire appel à un conseiller en prévention spécialisé d'un service externe. Ceci s'explique par la proximité des liens rencontrés dans les petites entreprises. Par contre, si l'entreprise occupe plus de 50 travailleurs, elle a le choix de désigner un conseiller en prévention interne ou externe.

Son rôle est d'assister l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs pour l'application des mesures de prévention. Cela se concrétise, entre autres, par les tâches suivantes :

- Il assiste l'employeur dans le cadre de l'analyse des risques.
- Il est compétent pour l'ensemble des risques psychosociaux au travail.
- Il peut intervenir dans la phase informelle et formelle de la procédure interne.
- Il dispense des conseils, assure l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes.
- Il reçoit les plaintes motivées des victimes.
- Il examine les plaintes motivées et propose à l'employeur des mesures appropriées.
- Il prend contact avec l'inspection du travail si les faits perdurent.
- Il collabore à la rédaction d'un rapport annuel.
- Il se consulte régulièrement avec les personnes de confiance.

Pour remplir cette fonction, il doit satisfaire aux conditions de diplôme et de formation ; il est soumis au secret professionnel et depuis 2014, sa fonction est incompatible avec la qualité de membre du personnel de la direction.

Pour assumer ses missions en toute indépendance vis-à-vis de l'employeur et des travailleurs, il bénéficie d'une protection juridique particulière.

C. La personne de confiance

Le conseiller en prévention peut se faire assister par une ou plusieurs personnes de confiance dans le cadre de la loi. Sa présence est facultative. Cela peut être une personne interne ou externe. Elle est tenue au secret professionnel.

Son rôle porte, entre autres, sur les tâches suivantes :

- Elle participe à l'élaboration des procédures à suivre en cas de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail.
- Elle n'intervient que dans la phase informelle de la procédure interne.
- Elle dispense des conseils, assure l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes.
- Elle reçoit les plaintes motivées des victimes et les transmet au conseiller en prévention.
- Elle assiste et se concerta avec le conseiller en prévention.

Depuis 2014, elles doivent suivre une formation dans les 2 ans de leur désignation et une journée de supervision 1 fois par an.

D. Le conseiller en prévention médecin du travail

Le conseiller en prévention médecin du travail est très souvent confronté dans sa pratique professionnelle aux travailleurs dont la santé est altérée suite à l'exposition des risques psychosociaux.

Son rôle :

- Au moins, une fois par an, il doit communiquer à l'employeur et au conseiller en prévention psychosocial des données collectives et anonymes tous les éléments utiles qui découlent des examens médicaux et des visites des lieux de travail.
- Lors des visites médicales, s'il constate qu'un travailleur a sa santé altérée en raison d'une exposition aux risques psychosociaux, il doit informer ce travailleur sur la possibilité de s'adresser au conseiller en prévention psychosocial ou la personne de confiance.
- Avec l'accord du travailleur, il se concertera avec le cp psy sur la possibilité d'un autre travail et de mesures d'aménagements du poste de travail.

1.2.3. L'analyse des risques

A. Prévention

En dehors de tout incident, l'employeur doit prendre en compte les risques psychosociaux au travail et analyser s'il y a des dangers dans l'organisation et si des facteurs de risques peuvent avoir une influence sur la santé des travailleurs (en provoquant du stress, du burn out,...).

Dans le cadre de la prévention primaire, l'employeur détermine quelles mesures matérielles et organisationnelles doivent être prises. Si des situations ne peuvent être évitées, des mesures de prévention secondaire et tertiaires sont prises pour éviter qu'un dommage ne survienne ou pour limiter le dommage. Les mesures matérielles et organisationnelles à prendre sont entre autres :

- déterminer les obligations de la ligne hiérarchique à l'égard de la prévention des risques psychosociaux,

- dispenser aux travailleurs des informations et une formation concernant les risques psychosociaux,
- élaborer des procédures que les travailleurs peuvent utiliser pour obtenir une intervention,
- prendre des mesures pour protéger les travailleurs lorsqu'ils seront en contact avec des tiers lors de l'exécution de leur travail. En effet, ce contact peut être la source d'une charge émotionnelle importante : délai à respecter vis-à-vis des clients, souffrance physique et psychique des patients, comportements agressifs... **Un registre de faits de tiers** doit être tenu à jour dans lequel les travailleurs peuvent noter les faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel commis par des personnes qui n'appartiennent pas à leur organisation.

B. Analyse de risque d'une situation de travail spécifique

Au niveau individuel : Un travailleur qui estime que sa santé est altérée par un dommage lié à des risques psychosociaux, il peut lui-même demander au conseiller en prévention psychosocial qu'une intervention formelle soit réalisée.

Au niveau collectif : Un membre de la ligne hiérarchique ou au moins un tiers des représentants de travailleurs peuvent demander une analyse de risques quand ils constatent un danger ou lorsqu'ils sont informés par les travailleurs. L'employeur est tenu de réaliser cette analyse de risques qui se situera au niveau collectif. L'objectif est de diminuer les demandes d'interventions individuelles des travailleurs touchés par le même problème.

1.2.4. Possibilités d'actions pour le travailleur

A. La procédure interne

La loi prévoit de donner la priorité aux procédures internes qui sont désormais ouvertes à l'ensemble des risques psychosociaux avec des spécificités pour les faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel.

- Le tout premier interlocuteur du travailleur est son employeur ou son supérieur hiérarchique. Un membre du comité pour la prévention et la protection au travail ou un délégué syndical peuvent également aider la personne à trouver une solution.
- Les autres intervenants sont la personne de confiance ou le conseiller en prévention psychosocial.

Si la demande d'intervention directe est infructueuse, ou si le travailleur ne veut pas y avoir recours, il peut demander l'intervention de la personne de confiance ou du conseiller en prévention psychosocial qui, devront, dans un délai de 10 jours calendriers après le 1^{er} contact, entendre la travailleur et l'informer des possibilités d'intervention. Le travailleur choisit s'il veut avoir recours à l'intervention psychosociale informelle ou à l'intervention psychosociale formelle. En cas d'entretien personnel, le travailleur se verra remettre un écrit attestant de cet entretien.

- Intervention psychosociale informelle

Cette demande d'intervention psychosociale informelle peut être demandée tant pour des faits de violence, hm ou hs ou pour toute autre situation où il est question de souffrance psychosociale au travail. La personne de confiance ou le conseiller en prévention psychosocial interviennent en vue de rechercher une solution par :

- ✦ Des entretiens personnels au cours desquels le travailleur reçoit une écoute et des conseils.
- ✦ Une intervention auprès d'une autre personne de l'organisation (employeur, membre de la ligne hiérarchique...).
- ✦ Une conciliation entre les personnes concernées.

- Intervention psychosociale formelle

Cette demande peut se faire uniquement auprès du conseiller en prévention psychosocial qui recevra le travailleur dans les 10 jours. L'objectif de cette intervention est de demander à l'employeur de prendre des mesures de prévention appropriées.

Elle sera appliquée à l'égard de l'ensemble des risques psychosociaux au travail. Il existe 2 types de demandes :

- ✦ *La demande d'intervention formelle psychosociale* : le conseiller en prévention psychosocial effectuera une analyse des risques de la situation de travail du demandeur et remettra un avis à l'employeur (résultats de l'analyse, propositions de mesures individuelles et collectives à prendre). Ce point correspond à l'analyse des risques au niveau individuel).

- ✦ *La demande d'intervention formelle psychosociale pour des faits de violence, HM et HS* : la demande doit être actée dans un document daté, signé et rédigé par le travailleur dans lequel on retrouve la description des faits, le moment, l'endroit, l'identité de la personne mise en cause et la demande à l'employeur de prendre des mesures pour mettre fin au comportement dénoncé.

- Le conseiller en prévention psychosocial peut refuser la demande si la situation décrite ne contient pas de manifestation de violence, HM ou HS.
- Le demandeur et les témoins directs bénéficient de la protection.
- Le conseiller en prévention psychosocial peut, avant de remettre son avis à l'employeur, proposer des mesures conservatoires si la gravité des faits le requiert. Si l'employeur ne prend pas ces mesures, le conseiller en prévention psychosocial fera appel au Contrôle du Bien-être (CBE). Il est également tenu de faire appel au CBE s'il constate, après avoir remis son avis, que l'employeur ne prend aucune mesure appropriée et que, soit il existe un danger grave et immédiat pour le travailleur, soit la personne mise en cause est l'employeur ou fait partie de la ligne hiérarchique.

B. Procédure externe

- Le contrôle du Bien-être

Si le travailleur saisit directement le CBE sans avoir recours à la procédure interne, celui-ci le renverra directement sauf circonstances particulières comme des faits graves. Le travailleur

ou le conseiller en prévention psychosocial peuvent également saisir le CBE dans les cas où l'employeur n'a pas organisé de procédure interne, ou elle est déficiente, ou il a négligé de prendre des mesures adéquates. Le CBE pourra donc mettre en demeure l'employeur d'organiser, d'améliorer la procédure et/ou imposer des mesures individuelles ou collectives.

- L'auditorat du travail

Il peut être saisi par le travailleur mais sera renvoyé en procédure interne. Par contre, s'il est saisi par le CBE, l'auditorat appréciera l'opportunité de poursuivre l'employeur devant le tribunal correctionnel.

- La médiation

Souvent, la procédure judiciaire est longue et coûteuse. Pour éviter cela, il est possible de faire appel à un médiateur agréé, indépendant et tenu au secret professionnel. L'objectif sera d'accompagner les parties à la recherche d'un accord.

- Le tribunal

- La procédure pénale

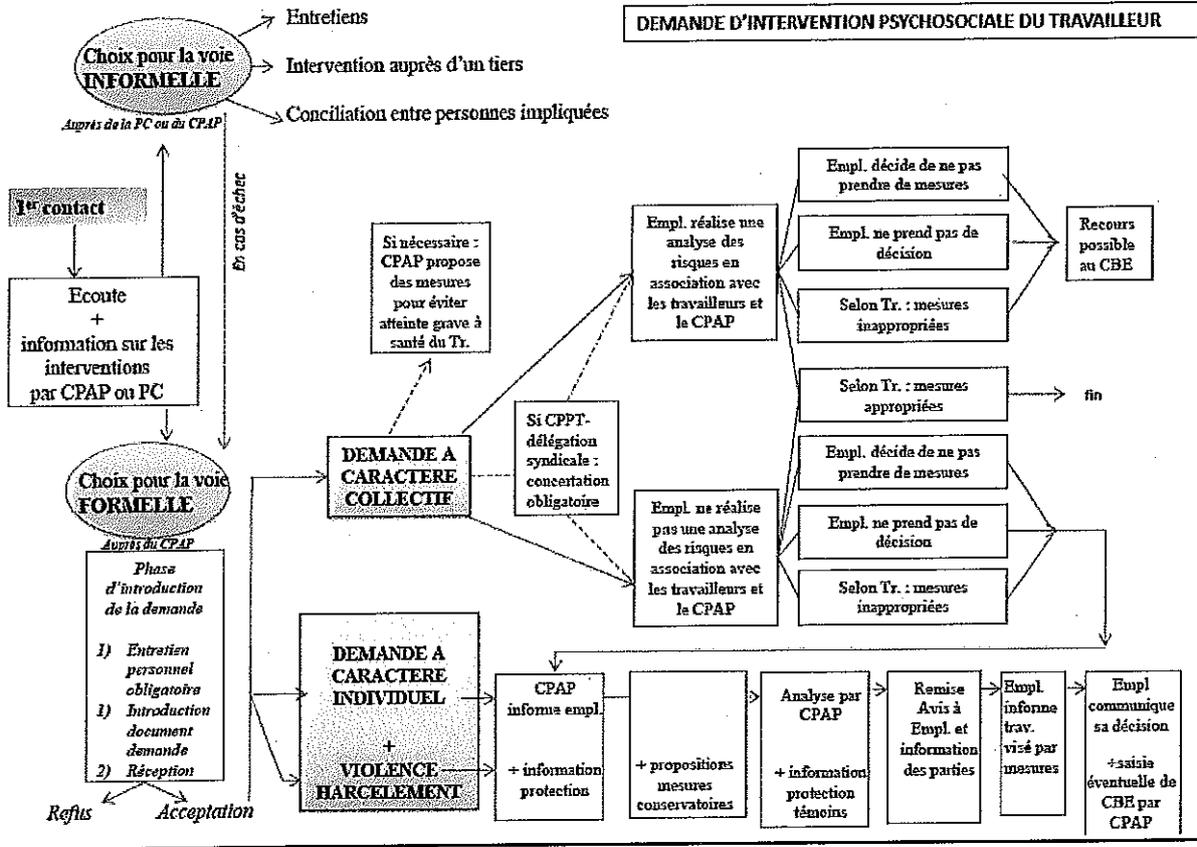
Si l'auditeur ne classe pas le dossier, il peut assigner devant le tribunal correctionnel, l'auteur des faits abusifs et, dans certains cas, l'employeur.

- La procédure civile

La compétence des tribunaux a été élargie à l'ensemble des risques psychosociaux. Il est donc possible que la responsabilité de l'employeur soit engagée pour d'autres problèmes que la violence, le Hs et le Hs comme le stress, le burn out.

Le schéma suivant reprend l'ensemble des procédures décrites en interne.

DEMANDE D'INTERVENTION PSYCHOSOCIALE DU TRAVAILLEUR



2. La prévention et la gestion des assuétudes au travail

2.1. La Législation

- La convention collective de travail pour le secteur privé (CCT 100)

Le 10 octobre 2008, le Conseil national du travail a émis un avis obligeant les entreprises à mettre en place une politique préventive en matière d'alcool et de drogues. Et ce, pour le 1^{er} avril 2010, l'employeur devait établir des règles relatives à l'accessibilité, à l'introduction et à la consommation d'alcool et de drogues au travail, établir des procédures à suivre lors du constat de dysfonctionnement au travail suite à un abus possible, déterminer en cas d'incapacité au travail la marche à suivre et la procédure à envisager relatives au retour au domicile, à l'encadrement et au règlement des frais.

Pratiquer des tests relatifs à la prise de drogues et d'alcool peut également faire partie de la politique préventive mais l'employeur doit déterminer les conditions suivant lesquelles ces tests peuvent avoir lieu et uniquement à des fins préventives.

L'employeur a également l'obligation d'informer les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs sur les mesures prises pour l'exécution de la politique et veiller à offrir les formations nécessaires.

- La loi sur le bien-être

Dans le secteur public, la convention collective ne s'y applique pas.

Cependant, la loi du 4 août 1996 sur le bien-être au travail (art 5, § 1^{er} pt i) impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Tout employeur doit donc définir un plan de gestion des risques qui porte entre autres sur la protection de la santé du travailleur et sur la sécurité au travail. Le problème de la consommation d'alcool ou de drogues ne peut être ignoré et doit être un des risques à analyser.

2.2. Les facteurs de risque

a) Le type de professions

Certaines professions qui sont dans des conditions malsaines (atmosphère chaude, poussiéreuse, sèche,...) ; où la charge physique est importante ; professions qui exigent un déracinement périodique (camionneurs, marins, hommes d'affaires,...) ; métiers avec un rythme de travail instable (services d'aide d'urgence, pompiers, policiers,...) où le personnel est parfois au repos et doit être très rapidement au maximum de son rendement.

b) Le type de tâche

La sous-stimulation qui peut inciter le travailleur à consommer de l'alcool ou de la drogue s'il s'ennuie dans une action routinière, monotone, non créative ; la sur-stimulation comme notamment pour les postes à haute responsabilité (médecins, avocats, cadres supérieurs) qui peuvent entraîner des incertitudes et engendrer un épuisement psychologique, du stress.

c) Facteurs organisationnels

La culture d'entreprise qui donne une information insuffisante sur la position de l'entreprise (autorisation/interdiction), absence de sanction ; la disponibilité des boissons alcoolisées ; les contacts professionnels : dans certaines professions, l'alcool est utilisé pour faciliter les contacts humains.

2.3. Conséquences pour l'entreprise

L'abus d'alcool et de drogues amène, à long terme, des conséquences pour l'entreprise :

- L'absentéisme : L'absentéisme des buveurs excessifs est généralement deux fois plus élevé que celui du personnel qui n'a pas de problème d'alcool. Il faut aussi ajouter toutes les absences temporaires du lieu de travail : arrivées de plus en plus tardives, disparitions soudaines et prolongées, périodes de repos prolongées,...
- Les accidents du travail : L'alcool joue un rôle dans 15 à 20 % des accidents du travail ; il en augmente la fréquence et la gravité. L'alcool a pour conséquence :
- Une diminution de la performance et du rendement, augmentation du nombre d'erreurs ;
- Une dégradation progressive de l'ambiance de travail ;
- Une détérioration de l'image de marque si la personne qui a des problèmes de dépendance exerce une fonction qui implique des contacts avec le public.

2.4. La co dépendance

C'est l'attitude spontanée de protection manifestée à l'égard de la personne dépendante, qui lui permet de continuer à consommer de plus en plus sans jamais être confronté aux conséquences de ses actes : on camoufle ses consommations, ses retards, ses absences, ses erreurs, on réalise le travail à sa place, ... Les raisons de cette attitude sont multiples et le plus souvent bien intentionnées :

- désir d'aider la personne, de lui éviter des ennuis
- esprit de solidarité
- souhait de préserver l'image du service.

Cette protection dure jusqu'au moment où les dysfonctionnements de la personne dépendante sont devenus tels que la situation est intenable. La co dépendance fait alors place au rejet et à l'exclusion du travailleur par ses collègues et sa hiérarchie.

2.4. Le rôle du responsable hiérarchique (quelle que soit l'assuétude)

Il ne doit pas poser de diagnostic clinique mais plutôt s'assurer que l'état de la personne est compatible avec l'exercice de sa fonction. Il doit intervenir dès qu'il remarque qu'il y a des manquements professionnels et objectiver la situation par toute une série de faits concrets (arrivées tardives, erreurs, diminution de la quantité du travail, détérioration de l'ambiance de travail, ...). Plus vite est identifié le problème, plus grande est la probabilité de pouvoir gérer la situation. Le responsable hiérarchique doit par la suite préciser les attentes au niveau de l'amélioration des comportements au travail, fixer des échéances, ... Un point souvent oublié est le suivi qui varie en fonction de l'évolution du travailleur.

LA MODERNISATION DE LA GRH DANS LE SECTEUR PUBLIC

Introduction :

La société évolue. En bien ! En mal ! C'est une question d'appréciation personnelle. Nous sommes dans l'ère du changement. En quelques dizaines d'années, d'énormes progrès ont été faits sur le plan technologique mais aussi sociétal et culturel. Et la grande différence avec les générations qui nous ont précédés, c'est que le changement est rapide. L'économie se décline à la dimension mondiale, l'information circule à une vitesse énorme,....

Qu'il s'agisse d'une révolution ou d'une évolution, qu'il soit généralisé à l'ensemble de l'organisation ou localisé à certaines directions ou services, le changement entraîne en tout état de cause une modification de nos modes de fonctionnement interne et de nos habitudes de travail. Chaque acteur va, à un moment donné, être concrètement concerné par le changement et va devoir (ré)agir.

Evolution des savoirs, des savoir-faire, des savoirs-être, des attitudes et des comportements : le changement exige une inévitable évolution de la part de chacun de nos collaborateurs. Et de la personne à l'organisation, c'est la culture globale de celle-ci, dans son ensemble, qui va se trouver modifiée. Un critère de clarification de la notion de changement apparaît très vite être le niveau d'observation et d'intervention auquel on se situe. Trois niveaux peuvent être distingués, chacun possédant sa propre dynamique interne de changement : la personne, le groupe et l'organisation dans sa globalité. Ceux-ci devront être pris en compte lorsqu'un changement est envisagé.

Le 21^{ème} siècle est caractérisé par trois évolutions fondamentales :

- le progrès technique et, principalement les technologies dites de la société de l'information, met les connaissances à la portée de tous.
- L'émancipation de l'Homme se manifeste par une contestation de la société et l'ordre établi. Pour gagner, pour être encore plus efficaces, les organisations doivent prendre le risque de « libérer » l'individu. Celui-ci prend conscience de sa souveraineté personnelle, de sa liberté et revendique le droit de disposer de sa propre personne.
- Cette transformation libère un potentiel d'innovation et de créativité important mais aussi une démarche critique permanente qui interpelle l'autorité, les règles... voire les remet en cause.

Le changement devient ainsi le terreau de l'innovation et de la création permanente.

Le secteur public n'a pas été épargné par le changement. Depuis quelques années, il s'est engagé dans un vaste mouvement de modernisation qui s'est notamment traduit par de réelles évolutions dans quelques dimensions particulières de la gestion des ressources humaines, à l'image du champ de la formation.

La gestion des ressources humaines se distingue de la gestion du personnel en ce sens qu'elle se donne comme but initial de gérer les potentialités des individus.

Derrière ce terme de « gestion des ressources » se cache en fait une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les « besoins » d'une organisation et ses « ressources humaines ».

Il s'agit d'une nouvelle culture d'entreprise qui consiste à établir une ligne de conduite dans la gestion de la principale richesse des administrations : leur personnel.

A l'instar du secteur privé, le secteur public connaît les effets de la crise économique qui a généré des dépenses supplémentaires pour l'Etat sans que ses recettes ne connaissent la même évolution. Les services publics se retrouvent donc actuellement dans une situation où ils doivent faire autant, voire davantage avec des moyens en stagnation, voire de plus en plus revus à la baisse. Dès lors, une plus grande attention devra être portée aux compétences et à la motivation des agents en place. Ce qui suppose une gestion des ressources humaines de très grande qualité sachant remettre en question ses pratiques pour améliorer le fonctionnement et répondre aux multiples attentes de la population en fonction du contexte.

Pareille politique s'inscrit, bien sûr, dans la foulée de la mise en œuvre des principes généraux de la fonction publique locale et provinciale, la Révision générale des Barèmes, communément appelés la « RGB ».

1.) Les outils de la gestion des ressources humaines :

La modernisation de l'administration est en route. Bien évidemment, les gestionnaires des ressources humaines savent que leur domaine revêt un volet administratif (contrat de travail, règlement, harmonisation des statuts, ...) qui a fortement évolué au cours des dernières années. En complément à celui-ci, ceux-ci ont dû également se positionner sur un autre volet, plus qualitatif, en consacrant une bonne partie de leur énergie sur des initiatives nouvelles. Celles-ci étant bien souvent complémentaires et transversales. En voici quelques exemples :

1.1.) La cartographie des fonctions / des métiers :

Il s'agit d'établir une cartographie complète permettant une lecture objective et une compréhension de l'organisation générale de l'administration. Il décrit et clarifie le travail assumé par les différentes institutions et services.

Il peut se présenter sous la forme d'une grille distinguant six dimensions :

- les missions des unités administratives
- les processus (ou blocs d'activités)
- les différentes tâches à réaliser
- le service rendu
- ses destinataires et leurs besoins

Il s'agit d'un outil d'information et d'analyse qui est mis à disposition des responsables d'unité administrative. Il a pour but d'assurer une information et de permettre une analyse pour améliorer la gestion et le fonctionnement des services. Il fournit également des éléments de diagnostic en permettant de repérer, par exemple, les problèmes de répartition de la charge de travail ou les doublons d'activité, pour envisager ensuite une organisation et une répartition plus efficace. En effet, afin de résoudre certains problèmes concernant la charge de travail et

l'efficacité collective au sein d'un service, il ne s'agit pas toujours de recourir à du personnel supplémentaire mais d'envisager des actions destinées à améliorer l'efficacité des ressources internes existantes.

L'élaboration de cet outil invite à une réflexion en termes d'organisation des services et des institutions. Il peut permettre d'imaginer une répartition plus cohérente des missions et aboutir à des modifications au niveau de l'organigramme général et à la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement. De nos jours, les structures tentent de s'adapter à une logique transversale de travail en favorisant les réseaux. Trop souvent des réflexes pyramidaux, basés sur des sous-unités trop autocratiques et repliées sur elles-mêmes et conçus selon un modèle bureaucratique, freinent, voire immobilisent, la capacité d'action. Au contraire, il y a lieu de favoriser la complémentarité solidaire autour d'objectifs clairement précisés.

1.2.) La gestion par objectifs :

Pour pouvoir prendre des décisions de gestion, les responsables doivent se référer à une compréhension générale et commune de l'organisation. *« Dans la perspective d'une gouvernance moderne, les villes et les communes doivent gérer leur performance au départ d'une programmation stratégique leur permettant de planifier leurs actions, de les piloter et de les soumettre à évaluation. C'est sur ce chemin que les pouvoirs locaux wallons ont été invités à s'engager à l'initiative de leur ministre de tutelle, Paul Furlan. Peu avant les élections d'octobre 2012, ses équipes en collaboration avec l'Union des Villes et communes de Wallonie présentaient un nouvel outil visant à améliorer la gouvernance locale : le Programme Stratégique Transversal (PST)¹ ».* Ces plans se déclinent sous forme d'objectifs (stratégiques, opérationnels, collectifs et individuels) ainsi que l'élaboration d'indicateurs de résultats. Sans nul doute, les Programmes Stratégiques Transversaux développés au sein des pouvoirs locaux et les lettres de mission² des Directeurs généraux sont autant d'outils basés sur la culture de l'objectif.

1.3.) La gestion dynamique des compétences :

Une fois le référentiel des fonctions réalisé et les objectifs fixés, il s'agit de s'assurer que le personnel dispose des compétences nécessaires pour accomplir les actions. Lors des recrutements ou des mobilités internes, il sera ainsi possible de mieux faire coïncider les compétences des agents avec celles requises par la fonction qu'il sera amené à occuper. Par un programme de formation spécifique, les agents en décalage pourraient ainsi acquérir les compétences manquantes et occuper la fonction avec efficacité. Rappelons aussi que dans certains cas, les agents peuvent valoriser et valider des compétences non attestées au travers d'un diplôme³.

1.4.) La mobilité interne du personnel :

¹ « Une ville peut se gérer à l'image d'une entreprise », C. Lo Giudice et A. Taminiaux, Peoplesphere n°181, Janvier 2014, p10.

² « Dans le nouveau schéma de gouvernance, il appartient à l'autorité politique (Conseil provincial et Collège), de fixer les objectifs stratégiques (ils sont exposés dans le Plan ADhésioN) et d'identifier les moyens disponibles. Une fois définis, ceux-ci sont consignés dans une lettre de missions adressée au Directeur général provincial (DGP). Elle notifie ses missions légales et surtout, les objectifs qu'il devra atteindre au cours de la législature ainsi que les moyens humains et financiers qui lui sont attribués. Ce mécanisme est reproduit en cascade au niveau des responsables d'institution qui reçoivent à leur tour leur lettre de mission du DGP ». (Source : Journal d'information du personnel de la Province de Hainaut Provincial N°168, Février 2014, p6).

³ Infos sur le site du Consortium de Validation des Compétences : www.cvdc.be

Au sein de beaucoup d'institutions publiques, elle est plus virtuelle que réelle et encore trop souvent vécu comme une sanction par les agents. Pourtant, la mise en place d'une procédure de mobilité interne du personnel comporte plusieurs objectifs : permettre aux agents de développer leurs compétences dans de nouveaux secteurs, s'intéresser à un nouvel aspect de leur travail, répondre à des souhaits de changements de cadre ou d'environnement de travail mais aussi satisfaire les besoins d'une institution et non aux seules aspirations du personnel. Dans le contexte budgétaire actuel (et à venir), des mesures sont et devront être prises par les autorités afin de mieux maîtriser la masse salariale de leur institution respective. Cette situation entraîne des conséquences importantes sur le fonctionnement et l'efficacité des services. Il est essentiel que le potentiel humain soit réparti au mieux selon les compétences de ce dernier et les besoins de terrain des institutions. La mobilité peut être un bon moyen. Dans certaines administrations, notons enfin que des décisions de non-remplacement (des départs naturels à la retraite) trouvent une solution en interne. Dans d'autres cas (pour le recrutement d'un poste spécifique par exemple), il faut passer par un engagement externe.

1.5.) Le recrutement :

Le recrutement est un ensemble d'activités entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir le poste à pourvoir. Il est classique de décomposer le processus de recrutement en une succession d'étapes depuis l'analyse du besoin de recrutement jusqu'à l'accueil et l'intégration du nouveau salarié. Les procédures de recrutement se développent en laissant davantage le libre-choix des collaborateurs sur base d'une justification objective des compétences. Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

- élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent.
- sélectionner de façon objective les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible.

1.6.) L'évaluation du personnel :

« Trop souvent vue comme un jugement ou une punition qu'on subit, l'évaluation est, au contraire, un processus positif. Le but est de prendre le temps de s'arrêter un instant. C'est un moment de partage qui doit mener à une discussion ouverte et factuelle. Pour ce faire, il est important de parler des mêmes choses et d'avoir la même compréhension de ce qu'est un bon travail. Le choix des mots est important. Notre communication naturelle est jugeante, il faut en prendre conscience⁴ ». Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré sur cette thématique, les évaluateurs et évalués doivent l'utiliser le plus correctement possible pour apporter une plus-value au système. Les sessions de formation obligatoire à l'entretien d'évaluation et les séances d'information insistent déjà largement sur ces différents aspects.

⁴ « L'évaluation n'est pas une punition mais un moment de partage », F. Thibaut et R. Baio, Peoplesphere n°181, Janvier 2014, p47.

1.7.) La formation du personnel :

La formation permet à l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances et habiletés adaptées aux exigences de son poste. Elle forge non seulement les savoirs et les savoir-faire mais aussi et surtout les nouveaux comportements, l'évolution des mentalités, l'épanouissement et les motivations des agents, l'engagement individuel et collectif dans le changement, l'adhésion aux nouvelles stratégies. La formation prend sa véritable dimension en contribuant à l'émergence de nouvelles cultures professionnelles.

Nous attirons aussi l'attention sur la formation des responsables hiérarchiques. Sur le terrain, il apparaît souvent d'importantes lacunes au sein des équipes hiérarchiques en matière de management et de gestion de personnel. Les problèmes ne sont pas (ou mal) abordés. Les conflits ne sont pas solutionnés rapidement et dégénèrent souvent en hyper-conflits. Les managers rechignent à utiliser les mentions « R », « à améliorer » ou « insuffisant » dans l'évaluation du personnel. Il semble que la systématisation d'une formation obligatoire au management – conçue comme un « patchwork » de la panoplie de formations offertes par l'Ecole d'Administration ou par d'autres opérateurs soit une démarche positive.

1.8.) La communication :

Alors que les moyens technologiques foisonnent, nous constatons encore que les messages sont parfois mal véhiculés (quand ils arrivent jusqu'aux agents), que les individus se retrouvent paradoxalement isolés et perdent du lien social. Pourtant unanimement reconnu par les spécialistes comme un facteur essentiel de motivation et de bon climat de travail, la communication est indispensable à l'atteinte des objectifs de l'institution. Elle est d'autant plus essentielle en matière de GRH si on ne veut pas voir la communication informelle prendre un peu trop le pas avec les risques liés à la circulation de messages contradictoires, de bruits de couloir, etc.

Le plan stratégique transversal, l'organigramme, les définitions de fonctions, ... sont autant d'outils pour favoriser la communication de la vision, des missions et des objectifs des différents secteurs et servent à définir un langage commun. Cette communication doit être descendante (voie hiérarchique) et ascendante pour que les collaborateurs puissent s'exprimer. Tous les canaux de communication peuvent être explorés : réunions, intranet, entretiens individuels, conversations informelles ... Un collaborateur informé sur l'actualité et les enjeux de l'entreprise sera motivé. L'incertitude ou le sentiment qu'on lui cacherait quelque chose sont démotivants et laissent libre cours aux rumeurs.

1.9.) La gestion de l'absentéisme :

L'absentéisme est un vaste concept : il a un coût, un impact sur l'organisation quotidienne de travail, les collègues... Pour SD Worx, « *l'absentéisme est surtout une forme d'attitude. Les collaborateurs démotivés et insatisfaits sont plus souvent malades que leurs collègues engagés*⁵ ». Pour diminuer l'absentéisme, il faut agir de manière multidisciplinaire sur différents aspects : communiquer, informer, gérer au mieux les compétences, valoriser le personnel, veiller à maintenir un équilibre optimal entre la capacité du travailleur et la charge

⁵ « *L'absentéisme poursuit sa hausse* ». P. Lorent. Le Soir, 3 avril 2013.

de travail, veiller à la création et au maintien d'une bonne ambiance et d'un bon cadre de travail. Le fait de se montrer attentif au bien-être du personnel permet de désamorcer des tensions génératrices d'absentéisme.

Il n'y a pas de remède miracle. Chaque entreprise doit réagir en fonction de ses spécificités et de sa situation. Le responsable hiérarchique joue un rôle essentiel dans la prévention de l'absentéisme au sein de son équipe. Pour pouvoir assurer pleinement son rôle, il faut lui donner les moyens d'y parvenir notamment en le formant à la gestion de cette problématique.

Le collaborateur a également un rôle important, il relève de sa responsabilité de tirer à temps la sonnette d'alarme en cas de problème, de nouer le dialogue avec son responsable au sujet de ses besoins et de faire ainsi de la prévention.

1.10.) La préservation et la promotion du bien-être au travail :

Un agent bien dans sa tête et dans son corps est un agent plus performant. La loi sur le bien-être a bien entendu des répercussions en termes de gestion des ressources humaines et de management. Elle concerne la sécurité au travail, la santé, l'ergonomie, l'hygiène au travail, l'embellissement des lieux de travail, l'environnement, la charge psychosociale causée par le travail. Pour réaliser cet objectif de bien-être, l'employeur doit prendre des mesures de prévention visant la prévention des risques, la lutte contre les risques à la source, et le remplacement de ce qui est dangereux par ce qui est moins dangereux. La protection collective prime sur la protection individuelle et l'objectif doit être l'adaptation du travail à l'homme.

Rappelons que les administrations publiques disposent aujourd'hui de structures appropriées et de personnes ressources (personnes de confiance, conseillers en prévention, cellule d'interaction psychosociale, etc.) pour accompagner les travailleurs dans leur vie quotidienne et les aider à faire face à leurs soucis. Qu'il s'agisse d'un problème psychosocial (conflit, stress, etc.) ou de sécurité au travail (risques courus dans le cadre de sa fonction, etc.), les agents peuvent bénéficier de plusieurs aides.

1.11.) Le leadership :

On demande aux responsables de se comporter en leader, soit un individu capable d'influencer le comportement, les attitudes et le rendement des collaborateurs. Le responsable est celui qui doit montrer l'exemple, inspirer confiance et créer les conditions de réussite pour l'équipe : consignes claires, objectifs bien définis, traitement équitable entre les agents, diffusion des informations, motivation des équipes, reconnaissance des compétences et des performances, évaluation objective, etc. *« Un leader, à notre sens, est plutôt quelqu'un qui permet à chacun de s'exprimer de façon optimale dans l'orientation fixée, mais pour laquelle les voies ne sont pas pré-tracées. Les voies peuvent être différentes selon les personnes autour de la table. Dans l'orientation donnée, chacun peut alors trouver le meilleur chemin. Le leadership, c'est donner le sens et donner du sens. Ensuite, c'est donner le champ libre aux forces de chacun pour atteindre les objectifs et les résultats attendus⁶. »*

⁶ « Le leader donne le sens et donne du sens ». C. Lo Giudice. Peoplesphere n°186, Juin 2014, p27

1.12.) La motivation des agents :

La place de l'individu dans l'entreprise constitue aujourd'hui une évolution décisive dans le rapport des entreprises à leur personnel. Jusqu'à la fin des années 70, le taylorisme et la bureaucratie ont fait du salarié un acteur anonyme. L'entreprise n'était pas un lieu de développement personnel. La crise et les mutations multiples ont orienté les entreprises vers ses acteurs principaux, clients internes et externes. Le salarié devient un des moteurs de l'évolution et est invité à s'impliquer d'une manière plus globale et personnelle dans les situations de travail.

Chaque collaborateur a besoin de comprendre ce que l'organisation attend de lui. Il doit avoir le sentiment d'être acteur dans un processus complet dont il comprend l'utilité. Lui offrir l'opportunité de développer ses compétences, à condition que sa fonction et ses responsabilités s'élargissent autant permet de jouer sur la motivation.

L'objectif est de permettre au collaborateur d'évoluer, de grandir dans ses responsabilités, de le rendre plus autonome. Il faut éviter l'effet de routine qui use, lasse et finit par démotiver.

3.) La débureaucratiation en quelques mots

La bureaucratie caractérise nos administrations depuis de nombreuses années (voir 1^{er} chapitre). Cependant, elle n'est pas spécifique aux administrations publiques mais s'observe (à des degrés moindres) dans les entreprises privées ; elle n'est pas limitée au secteur tertiaire mais s'observe dans l'industrie.

Elle n'est pas un lieu d'oppression et d'écrasement de la personnalité. Au contraire, on pourrait dire que les employés y jouissent d'une protection poussée grâce aux règlements ; c'est un environnement de travail démotivant, certes, ennuyeux souvent, mais confortable. La bureaucratie n'est pas non plus un choix volontaire de gestion, une sorte de gigantesque erreur des dirigeants dans le choix du mode de structuration : on ne choisit pas réellement la bureaucratie, simplement elle provient d'une accumulation de décisions qui, prises isolément, apparaissent rationnelles mais dont l'ensemble finit par constituer une organisation rigide et hyper-formalisée.

Enfin, la bureaucratie n'est nullement le signe de l'incompétence de ceux qui la composent : il s'agit bien plutôt d'un ensemble de structures dont le fonctionnement a pour résultat de gaspiller la compétence, d'étouffer la motivation.

Dans la deuxième moitié du 19^{ème} siècle, on retrouve une critique incessante du modèle bureaucratique. Managers, spécialistes d'organisation, sociologues, économistes, politiciens et mêmes écrivains se sont relayés pour critiquer ce type de structuration. Le rejet du modèle bureaucratique semble unanimement partagé par les gestionnaires privés et publics.

Comment débureaucratier ?

Actuellement, on observe un peu partout, dans les entreprises privées comme dans les administrations publiques de très nombreuses tentatives qui visent à réduire la bureaucratie. Les politiques de gestion des ressources humaines jouent ici un rôle-clé. Ces tentatives sont multiples et diverses, certaines fondamentales et d'autres plus superficielles, liées à des «effets de mode». Nous allons tenter d'ordonner ce foisonnement et de dresser un portrait général des différents instruments, procédés, techniques qu'on peut observer ici et là.

- **La réduction du formalisme** : atténuer la bureaucratie suppose nécessairement de réduire l'emprise des dispositifs formels au profit d'autres modes de régulation. Il ne s'agit pas ici de quelque forme de précarisation de l'emploi - laquelle empêche l'implication et entraîne la démotivation et l'absence de créativité - mais seulement d'une réduction ou d'une adaptation des règles qui entravent la flexibilité et le bon fonctionnement de l'organisation. En réduisant le formalisme, on accroît les marges de manœuvre, le pouvoir et la motivation.

- **La décentralisation** : une partie du changement passe bien évidemment par une adaptation progressive des structures de l'entreprise. On constate effectivement que les organisations modernes tendent à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, elles adoptent des «structures en râteau» et sont constituées de plus petites équipes différenciées.

De façon générale, on peut dire qu'on observe actuellement un double mouvement à la fois de centralisation et de décentralisation : une centralisation stratégique jointe à une décentralisation opérationnelle. Cette dernière est une condition du renforcement du rôle de l'encadrement, principe élémentaire de tout processus de débureaucratiation.

Dans ce cadre général de décentralisation, on observe aussi le développement des relations latérales dans l'entreprise, comme une alternative ou plus souvent un supplément à la coordination hiérarchique. Ces relations latérales sont elles-mêmes conditionnées par :

- les pratiques de mobilité du personnel.

- l'attitude de la hiérarchie qui peut freiner ces relations. Elles peuvent se créer spontanément, mais on peut aussi les favoriser par différents dispositifs structurels : rôles de liaison, groupes de projet, comités, cadres intégrateurs, cercles de qualité, réunions inter-services. Ces différentes structures latérales ont pour effet de favoriser la communication comme la créativité.

- **Le renforcement du rôle de l'encadrement** : on a vu que les cadres subalternes et moyens étaient les premiers perdants du développement de la bureaucratie (sans oublier par conséquent les clients de l'organisation, et donc les utilisateurs des produits et des services rendus par celle-ci !). Toute débureaucratiation passe par un renforcement de leur pouvoir, de leur rôle et de leurs responsabilités afin d'accroître leur implication et leur motivation.

- **Le développement des communications** : par l'adoption de structures favorisant la communication verticale en réduisant les niveaux hiérarchiques, par l'introduction ou le renforcement de moyens oraux et écrits, par l'organisation de la spatialité (proximité des bureaux, salles de réunion, etc.), par l'apprentissage même de la communication à travers l'expérience, les séminaires de formation (conduite de réunion, leadership, entretien d'appréciation, gestion des conflits, pratique de la négociation, etc.).

- **Les systèmes « méritocratiques »** : dans beaucoup d'entreprises, on observe l'introduction de systèmes de gratification et de promotion qui prennent en compte d'une façon plus systématique le mérite des personnes. C'est ici avant tout la dimension de l'instrumentalité⁷ qui est accentuée : primes, partie flexible du salaire, avantages extra-légaux liés aux

⁷ Théorie du processus (Vroom) : l'instrumentalité est une conduite qui représente clairement aux yeux de celui qui l'accomplit un moyen d'atteindre un résultat recherché : un salaire, une promotion, de meilleures conditions de travail, l'estime des autres, une bonne ambiance, ...

performances, promotion conditionnée par des facteurs comme la qualité du travail, la mobilité, la formation, etc.

Dans cette évolution, l'appréciation du personnel acquiert un rôle stratégique puisque c'est l'instrument principal de mesure du mérite. On comprend que l'introduction de tels systèmes, pourvu qu'ils soient bien conçus et bien utilisés, ait pour effet de renforcer le rôle de l'encadrement, l'implication (parfois) et la motivation.

- **La formation** : avec la communication, la formation favorise l'implication et constitue une dimension essentielle de la motivation par l'intermédiaire du niveau d'expectation⁸. Elle est enfin une condition de la qualité et de l'efficacité du travail.

- **L'implication et la participation** : nous l'avons vu, l'implication est une dimension essentielle de la motivation. L'attitude du chef direct, les pratiques de communication, la formation sont autant de facteurs susceptibles d'influencer l'implication, comme aussi bien les pratiques de délégation dans la mesure où elles accroissent la participation et la responsabilité.

A ces composantes déjà citées, on observe encore d'autres types d'action qui sont plus directement axées, celles-là, sur ce qu'on a coutume d'appeler la culture d'entreprise : fêtes du personnel, commémorations diverses, projet d'entreprise, charte des valeurs, convention annuelle, team building, mise en œuvre d'une symbolique d'entreprise (slogans, logo, badges, ...), tournois, etc.

Notons enfin les programmes dits de « qualité » (« qualité totale », « juste à temps », « zéro défaut », « zéro délai », etc.) qui ont connu ces dernières années un grand succès. Brièvement, les finalités générales de ces programmes sont :

- de faire prendre conscience à chacun, quel que soit son niveau, de la place qu'il occupe et du rôle qu'il assume dans l'enchaînement des activités.

- de renforcer la responsabilisation, l'implication et la coopération afin de renforcer la qualité et l'efficacité.

- de développer une mentalité « fournisseurs-clients » à l'intérieur de l'entreprise, dans les relations entre départements.

- de développer des outils de contrôle et d'évaluation qui permettent de visualiser, de mesurer et de contrôler ces deux dimensions de la qualité et de l'efficacité (taux de rebuts, niveau des stocks intermédiaires, évolution des délais de livraison, etc.).

⁸ Théorie du processus (Vroom) : l'expectation, c'est ce que chacun se croit capable de faire, ce qu'il attend (de lui-même) comme résultat de ses efforts. C'est la réponse à la question : « Ai-je assez de courage, d'intelligence, de compétences ... pour réaliser ce qu'il faut faire en vue d'obtenir tel résultat ? ».