

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



LA FORMATION EN ALTERNANCE POUR LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX

ENTRETIEN

Comment développer et accroître ses connaissances en matière de ressources humaines ?

FOCUS

La perte de sens au travail

FICHE PRATIQUE

Comment manager une personne hyperactive ?



LES COACHING DU CRF

Un programme de formations élaboré
autour de vos processus RH

SCILLUS : COACHING DE BASE

À la découverte de la méthode
fonctionnelle et innovante
d'utilisation des descriptions
de fonction en lien avec les autres
processus RH (recrutement,
évaluation et offres d'emploi).

20 février 2019
20 mars 2019
23 avril 2019
03 mai 2019
17 juin 2019
16 septembre 2019
21 octobre 2019

BUREAU RH

L'outil incontournable pour une
politique de gestion des ressources
humaines cohérente. Cette
plateforme rassemble en un seul
endroit l'ensemble des outils qui
vous servent au quotidien pour
vos processus RH (des logiciels de
paie mais aussi des logiciels comme
Scillus, 180°, E-comptes, etc.) ?

25 février 2019
4 avril 2019
6 juin 2019
1^{er} octobre 2019
25 octobre 2019
18 novembre 2019



DOSSIER
LA FORMATION EN ALTERNANCE
POUR LES POUVOIRS LOCAUX ET
PROVINCIAUX (PAGE 16)



IN SITU
FICHE PRATIQUE : COMMENT MANAGER UNE
PERSONNE HYPERACTIVE ? (PAGE 26)



LU POUR VOUS
LE MANAGEMENT BIENVEILLANT (PAGE 31)

SOMMAIRE

12 ENTRETIEN

*Le point de vue de
notre expert*

Rencontre avec Antoine
PENNAFORTE et Caroline
BLANC

16 DOSSIER

Une thématique approfondie

- 18 La formation en alternance et les
acteurs du dispositif
- 22 Les incitants financiers à la
formation en alternance
- 24 Interview de Valérie Aussems,
IFAPME

26 IN SITU

*Des outils et des
témoignages de terrain*

26 FICHE PRATIQUE

Comment manager une
personne hyperactive ?

28 DESCRIPTION DE FONCTION

Description de fonction de
caissier(e) de piscine

30 À LA LOUPE

Les petits " plus " épignés pour vous

30 LU POUR VOUS

- 30 La théorie du grain de sable
- 31 Le management bienveillant

32 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 11

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



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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

COMITÉ DE RÉDACTION

Michel AMIEL, Angelo ANTOLE, Alain BRAUN, Michel DEVIÈRE, Pierre-Yves MAYSTADT.

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Céline DONIS, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Caroline BLANC, cadre opérationnelle RH au sein d'un établissement public, intervenante au Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam) et intervenante en qualité d'experte RH et cadre dans le secteur public pour le MOOC Les mots de la GRH ; Marine CHENOY, coach sectoriel ; Odile DUPONT, Account Manager à la Gestion des Domaines d'activités stratégiques, Direction générale Produits et Services du FOREM ; Antoine PENNAFORTE, maître de conférences en gestion au Cnam, chercheur au LIRSA, membre de l'AGRH et co-créateur de la série de MOOC Les mots de la GRH.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

CRF & Istock.

ÉDITEUR RESPONSABLE

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

Allée du Stade 1 - 5100 Jambes

Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92

www.crf.wallonie.be

ÉDITORIAL



Fort de ses contacts de terrain et de ses interactions avec les Directeurs généraux et les Directeurs des ressources humaines des pouvoirs locaux et provinciaux, le Conseil régional de la Formation se propose de mener à bien, dans les mois et les années qui viennent, un nouveau programme de coaching RH pour répondre aux attentes et aux besoins de chaque Directeur Général ou DRH wallon.

C'est ce programme ambitieux qui est présenté à l'occasion du Salon des Mandataires 2019 et qui a pour objectif de permettre aux DG et DRH wallons de mener, en toute sérénité, leurs projets en ressources humaines, avec le CRF comme soutien indéfectible à leurs côtés. Trois publics sont notamment ciblés dans ce nouveau programme.

Premièrement, au regard de la pyramide des âges vieillissante des Directeurs généraux dans les pouvoirs locaux wallons, nous entendons répondre aux attentes des nouveaux arrivants dans la fonction publique locale. Nous souhaitons leur proposer un accompagnement sur mesure et ainsi répondre à leurs besoins lors de leur prise de fonction et de la découverte de la fonction publique locale et de ses spécificités. Deuxièmement, nous avons conçu ce programme pour répondre aux attentes d'une fonction qui se développe largement dans notre secteur : celle de Directeur des ressources humaines. Si, auparavant, c'était le Directeur général qui assumait les matières RH, on voit dorénavant apparaître la fonction de Directeur des ressources humaines dans certains pouvoirs locaux. Troisièmement, nous n'oublions pas les 101 entités CO³ qui ont suivi avec assiduité le programme de consultation-conseil-coaching et qui ont défini des priorités spécifiques dans le cadre de leurs projets de ressources humaines. À travers ce nouveau programme, le CRF entend poursuivre cet accompagnement et proposer des coachings spécifiques et adaptés à leurs besoins. Aussi, l'objectif est d'étendre le projet pilote CO³ par le biais de l'outil Bureau RH qui propose notamment une version 2.0 du programme CO³.

Outre ce programme de coaching, nous avons choisi de détailler, dans ce onzième numéro du magazine CRF Compas Information, un dispositif qui est connu dans le secteur privé, mais loin d'être connu dans les pouvoirs locaux et provinciaux : l'alternance.

PIERRE PETIT

DIRECTEUR DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

« Ce programme ambitieux qui est présenté à l'occasion du Salon des Mandataires 2019 a pour objectif de permettre aux DG et DRH wallons de mener, en toute sérénité, leurs projets en ressources humaines, avec le CRF comme soutien indéfectible à leurs côtés. »

UNE MÉTHODE POUR ENCOURAGER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le « design thinking » ou la « pensée design » est une méthode qui permet d'innover pour améliorer le quotidien des utilisateurs d'un service ou d'un produit. Développée dans les années 1980 par Rolf Faste, cette méthode place l'utilisateur au centre de l'innovation tout comme le font les designers lorsqu'ils conçoivent un produit ou un service ; ils le font en pensant aux utilisateurs et à leurs usages.

LES 3 GRANDES PHASES DU « DESIGN THINKING »

Ainsi, pour développer une solution innovante et résoudre un problème, l'équipe qui s'engage dans la méthode du « design thinking » passe par trois grandes phases :

1. La phase d'inspiration qui consiste à définir un problème en se mettant à la place des utilisateurs pour comprendre leurs besoins, analyser l'expérience qu'ils ont d'un service ou d'un produit et dialoguer avec ces derniers ;
2. La phase d'idéation qui permet de faire émerger un maximum d'idées grâce à la constitution d'une équipe de collaborateurs qui, habituellement, ne travaillent pas ensemble ;
3. La phase d'itération qui invite à tester la solution retenue avec les utilisateurs finaux afin d'obtenir leurs avis et de l'améliorer, le cas échéant.

UN PROCESSUS ITÉRATIF QUI DONNE LA POSSIBILITÉ DE COMMETTRE DES ERREURS

La méthode du « design thinking » est un processus non-linéaire, itératif, qui donne la possibilité de commettre des erreurs, mais surtout d'apprendre de ces dernières. Dans ce contexte, une culture organisationnelle qui sanctionne l'erreur est un obstacle important au développement de cette méthode. Par ailleurs, une des forces du « design thinking » est de s'appuyer sur l'intelligence collective (par les interactions entre les membres de divers services ou avec les usagers) pour résoudre un problème et trouver une solution qui soit la plus adaptée et la plus innovante possible.

Pour aller plus loin :

- Brown, T. (2014), *L'esprit design : comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*, Montreuil, Pearson Education.
- IDEO et Beudon, N. (2016), *Le design thinking en bibliothèque. Un kit pratique pour la conception de projets centrés sur les usagers*, <http://lrf-blog.com/wp-content/uploads/2016/01/DTEB-Guide->

methodologique-2016.pdf.

- Dubé, J-S. (2017), *Le design thinking, une démarche pour systématiser l'innovation ?* <https://www.usherbrooke.ca/ssf/veille/perspectives-ssf/numeros-precedents/mai-2017/le-ssf-veille/le-design-thinking-une-demarche-pour-systematiser-linnovation/>

À noter que certains outils gratuits proposés par le CRF participent à l'intelligence collective :

- Scillus
- Le Bureau RH
- Ma Stratégie RH

Tous ces outils sont accessibles aux entités locales et provinciales moyennant l'assistance à un coaching gratuit (<http://evenements.crf.wallonie.be>).

ET SI ON FAISAIT ATTENTION À NOTRE CORPS AU TRAVAIL ?

Selon une étude européenne sur les conditions de travail (menée par Eurofound en 2015), 46% des travailleurs belges souffrent de maux de dos, 44% de douleurs des membres supérieurs et 30% des membres inférieurs.

Considérés comme la première maladie professionnelle, les troubles musculo-squelettiques (TMS) affectent surtout les muscles, les tendons, les nerfs et les articulations des membres supérieurs comme les épaules, les coudes, les poignets ou les cervicales. Les genoux, les chevilles et les lombaires sont également touchés.

La Direction générale Humanisation du travail a rédigé, en juillet 2017, une brochure générale d'information sur la prévention des TMS. Cette dernière contient une multitude d'informations et de conseils pour comprendre les TMS et, surtout, les prévenir.

En matière de prévention, il convient notamment de considérer les principaux facteurs de risque qui entraînent des TMS à savoir : les facteurs physiques et environnementaux (travail lourd, vibrations, basse température, postures fixes ou contraintes, etc.), les facteurs organisationnels (rythme de travail élevé, tâches exigeantes, répétition des mouvements, etc.) et les facteurs individuels (âge, mauvaise hygiène de vie, antécédents médicaux, etc.).



Il est enfin intéressant de noter que ce ne sont pas les mouvements courants que nous exécutons qui provoquent des TMS. Ce qui les rend dangereux lorsque nous travaillons, c'est la rapidité avec laquelle nous devons les faire ainsi que l'absence de période de récupération suffisante entre ces mouvements.

Pour plus d'informations :

Direction générale Humanisation du travail (2015), *Guide pour la prévention des troubles musculosquelettiques au travail*, <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=43282>

Direction générale Humanisation du travail (2017), *Prévention des troubles musculosquelettiques (TMS). Brochure générale d'informations*, <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=46281>

Simonet, P. (2011), *L'hypo-socialisation du mouvement. Prévention durable des troubles musculo-squelettiques chez des fossoyeurs municipaux*, Thèse de doctorat soutenue le 05 décembre 2011 au CNAM, Paris, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00652318/document>

Qu'il s'agisse d'un membre du personnel de cuisine, du nettoyage, d'une puéricultrice, d'un membre du personnel administratif ou encore d'un technicien dans le secteur des aménagements des espaces verts, des brochures spécifiques ont été développées par PREVENT et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale pour vous orienter et adopter les gestes qui permettent de prévenir les TMS. Ces brochures font partie d'une série centrée sur des secteurs d'activité ainsi que sur des métiers spécifiques. Elles sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=26752#AutoAncher7>

LA PERTE DE SENS AU TRAVAIL : QUELQUES PISTES D'ACTION POUR LE DRH

Lorsque nous travaillons au sein d'une organisation, nous prenons part à un collectif de travail, composé d'un ensemble de personnes. L'organisation est ce lieu où des personnes agissent et interagissent en vue de produire des résultats et de poursuivre des objectifs communs. En travaillant, nous nous exposons à la question du sens que l'on donne à son action, autrement dit, du sens au travail. Parfois, ce sens au travail disparaît et des comportements comme le désengagement, l'absentéisme ou encore le « brown-out » (1) peuvent survenir.



« Le travail est une activité très importante pour les humains et pour la société. Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie » (Morin, 2008 : 2).

LE SENS AU TRAVAIL : QUELLE(S) SIGNIFICATION(S) ?

Cette question du sens (ou de perte de sens) au travail est un sujet vaste, complexe et propre à chaque travailleur car subjective et contextuelle. Elle ne pourrait donc être traitée en profondeur dans le cadre de ce « Focus ».

Néanmoins, il nous a semblé intéressant de revenir sur les racines de ce mot et les trois niveaux du sens qui peuvent en être dégagés afin d'identifier des leviers sur lesquels pourraient agir les managers et les DRH confrontés au phénomène de perte de sens au travail.

Les travaux de Morin et Forest (2007 : 32) sont souvent cités en la matière. Ces auteurs proposent en effet plusieurs définitions du sens au travail en s'appuyant sur les racines étymologiques du mot ainsi que sur sa dimension psychologique :

- Premièrement, la racine latine « *sensus* » signifie éprouver, connaître ou juger. Une première définition correspond donc à la signification du travail, la valeur du travail aux yeux du travailleur et la définition ou la représentation qu'il a du travail.
- Deuxièmement, la racine germanique « *sumo* » se réfère à la direction ou l'orientation que prend quelque chose. Une seconde définition correspond à la direction de la personne dans son travail, ce qu'elle recherche dans son travail et les intentions qui guident ses actions.
- Finalement, en psychologie, le mot sens se rapporte essentiellement à l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude. Cette troisième définition correspond à l'effet de cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit, entre ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'elle pose quotidiennement dans le milieu professionnel.

DES CARACTÉRISTIQUES ET DES PISTES D'ACTION POUR CONTRIBUER À (RE)DONNER DU SENS AU TRAVAIL

Pour agir sur la perte de sens, il semble utile, dans un premier temps, de s'attarder sur les caractéristiques qui contribuent à donner un sens au travail. Morin, Gagné et Cherré (2008 : 10) ont listé six caractéristiques déterminantes en la matière :

1. **L'utilité sociale** : un travail est porteur de sens s'il est perçu comme utile aux autres ou à la société. Il doit avoir un but afin de motiver la personne à accomplir les tâches qui lui sont confiées.
2. **L'autonomie** : pour que le travail ait un sens, il doit permettre à l'individu qui l'exécute d'exercer ses compétences et son jugement, de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes et de pouvoir exprimer ses opinions quant aux décisions qui concernent son travail.
3. **Les occasions d'apprentissage et de développement** : un travail qui a un sens correspond aux compétences

de l'individu et lui permet de développer ses aptitudes professionnelles, de se perfectionner et de s'épanouir au travail.

4. **La rectitude morale** : le travail a du sens lorsqu'il est réalisé d'une façon responsable et moralement justifiable autant sur le plan de l'exécution que des résultats.

5. **La qualité des relations** : pour que le travail ait un sens, il doit être réalisé dans un milieu qui stimule le développement de relations professionnelles positives, de contacts intéressants, de bonnes relations interpersonnelles et qui permet de développer une complicité avec ses collègues, d'obtenir leur soutien et d'exercer son influence au sein d'une équipe ou d'une organisation.

6. **La reconnaissance** : avoir le respect, l'estime de ses supérieurs et de ses collègues, être satisfait du soutien et des perspectives de promotion, voilà autant de facettes de la reconnaissance en milieu de travail.

Si cette liste est non exhaustive, nous pouvons en dégager des pistes d'action pour (re)donner du sens au travail.

CLARIFIER LES OBJECTIFS

La clarification des objectifs communs, des attentes et des valeurs qui guident les actions représente un des leviers managériaux pour donner du sens au travail. Bien entendu, il importe que ces orientations explicites soient cohérentes avec la mission de l'organisation et qu'une mise en pratique des valeurs proclamées se fasse réellement.

Par exemple, une infirmière qui travaille pour une maison de repos peut être confrontée à un rythme de travail très soutenu qui réduit son travail aux soins de base apportés au patient, l'empêchant d'avoir un contact privilégié avec ce dernier qui, pourtant, la motive dans son travail. Les travailleurs qui ressentent une dissonance cognitive (en inadéquation entre leur système de croyances et leurs actions au quotidien), seront plus enclins à être confrontés à une perte de sens au travail.

ENCOURAGER LA TRANSPARENCE ET UN CLIMAT DE CONFIANCE

Les responsables d'équipe et les DRH peuvent également instaurer des pratiques de gestion qui valorisent la qualité des relations. Favoriser un climat de confiance et de transparence des décisions au sein de l'organisation, permettre aux employés de s'exprimer sur un sujet, une activité, une organisation de travail ou valoriser des comportements d'entraide sont autant d'aspects qui contribuent à la qualité des relations professionnelles au travail.

DÉVELOPPER L'AUTONOMIE

Dans la même perspective, permettre aux employés de bénéficier d'une certaine autonomie dans leurs activités professionnelles est un gage de développement personnel et d'épanouissement professionnel. Des procédures et des consignes trop strictes limitent en effet l'autonomie de l'agent et ses marges de manœuvre pour faire face à la réalité du travail. Par ailleurs, si l'individu est autonome et acteur de ses tâches de travail, il peut également être amené à développer d'autres compétences, d'autres savoir-faire ou encore de nouvelles habiletés. Dans ce contexte, le travailleur peut être amené à davantage s'approprier son travail en le jugeant plus épanouissant et plus enrichissant.

FAVORISER L'APPRENTISSAGE

À cet égard, les occasions d'apprentissage et de développement représentent également des leviers managériaux que peuvent mobiliser les responsables d'équipe ou les DRH pour (re)donner du sens au travail. Qu'il s'agisse de l'établissement d'un plan de formation individuel ou collectif, de la mise en place d'une pratique de tutorat, voire de mentorat **(2)**, ou encore de l'instauration du partage de connaissances au sein de l'organisation, tous contribuent à donner du sens au travail.

VALORISER LA RECONNAISSANCE

À l'heure où le management bienveillant **(3)** est prôné, la bienveillance passe aussi par des pratiques de reconnaissance. Comme nous l'avons vu précédemment, la reconnaissance contribue en effet à donner du sens au travail en posant un jugement sur la contribution du travailleur ; qu'il s'agisse de pratiques de travail, de résultats, d'investissement personnel ou de mobilisation (Brun, Dugas et Tison, 2002). Les responsables d'équipe et les DRH ont donc un rôle à jouer à ce niveau en mettant en place des pratiques de reconnaissance et en adoptant des comportements et des attitudes qui y contribuent.

Il s'agit par exemple de remercier un agent pour son implication, de reconnaître ses qualités professionnelles et sa contribution particulière dans le cadre d'un projet important ou difficile, de prendre le temps de réaliser son entretien d'évaluation, etc. De nombreux auteurs recommandent d'appliquer ces pratiques de



De par sa position dans l'organisation et les missions d'encadrement ou de garant de la culture d'entreprise qui lui sont confiées, le DRH (ou le responsable d'équipe) représente à cet égard l'un des acteurs clés pour contribuer à (re)donner du sens au travail. Il a en effet un rôle à jouer dans le cadre de la mise en place d'un environnement et des conditions concrètes de réalisation de l'activité qui donnent du sens au travail des agents.

reconnaissance de façon spontanée et authentique pour qu'elles puissent effectivement donner du sens au travail.

PRATIQUER LA RECTITUDE MORALE

Pour terminer, la rectitude morale des pratiques sociales et organisationnelles constitue aussi un levier managérial pour contribuer au sens au travail. En veillant au respect de la dignité humaine, de la justice organisationnelle – autrement dit, l'équité au travail – ou encore des règles de civilité et, surtout, en donnant l'exemple en la matière en adoptant des comportements et des attitudes adéquats, les responsables d'équipe et les DRH peuvent aussi agir, par ces pratiques, sur le sens au travail.

En reprenant chacune des caractéristiques énoncées précédemment, il est ainsi possible de proposer des premières pistes d'action pour (re)donner du sens au travail. Ces dernières pourront inspirer les responsables d'équipe et les DRH concernés afin d'approfondir cette question du sens (ou de la perte de sens) au travail. Ce « Focus » constitue une prémisse clarifiant les différents rôles que peuvent endosser les acteurs de l'organisation en la matière. En effet, alors que le contenu de cet article était axé sur les responsables d'équipe et les DRH, il convient toutefois de ne pas oublier que le sens au travail s'avère être une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé ; ce dernier pouvant également participer à la construction du sens au travail.

1) Le « brown-out » est évoqué pour la première fois par David Graeber en 2013. François Baumann explique que « le brown-out – qui se traduit littéralement par une baisse de courant – correspond à la perte de sens de ses objectifs de travail et à l'incompréhension complète de son rôle dans la structure de l'entreprise ».

2) Le tutorat se distingue du mentorat par la notion d'entraide qu'il sous-tend ; il s'agit ici de s'aider mutuellement à maîtriser des savoirs plutôt que d'apprendre d'un « maître » ayant une certaine expérience de travail.

3) Pour les lecteurs intéressés par cette notion, le « Lu pour vous » de ce numéro résume un ouvrage intitulé « Le management bienveillant ».

COMMENT ACCROÎTRE SES CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ?

Dans le cadre des contacts entretenus par le CRF avec les pouvoirs locaux et provinciaux, nombre d'employés RH – en ce compris des Directeurs généraux – nous ont confié ne pas se sentir suffisamment formés et outillés en ressources humaines. Des employés sont parfois amenés à exercer la fonction de GRH sans avoir été formés à cette matière, ce qui rend leur tâche complexe.

Pour développer ces compétences, aiguïser ces questionnements et guider la réflexion sur les organisations, des MOOCs gratuits sont à disposition pour permettre de décoder la complexité du monde organisationnel dans le champ de la RH et aider à appréhender le quotidien plus sereinement.

Dans l'optique de découvrir ce MOOC et d'en appréhender les spécificités, nous avons rencontré Antoine Pennaforte, co-créateur avec Jean-Louis Guignard de la série de MOOC « Les mots de la GRH : fondamentaux ; exploration ; défis (avec Jean-Pierre Herbinier et Alice de La Pradelle) », et Caroline Blanc, intervenante en qualité d'experte RH et cadre dans le secteur public.



Antoine PENNAFORTE est maître de conférences en gestion au Cnam, chercheur au LIRSA, membre de l'AGRH, chercheur associé au Centre for the Advancement of Co-operative Education (WatCACE, Université de Waterloo, Canada), spécialiste des formations en alternance, de l'implication et du soutien organisationnel. Il enseigne la Gestion des Ressources Humaines en Master, après avoir exercé une activité salariale dans un groupe de services. Également consultant en management et en GRH, il a co-écrit plusieurs ouvrages (Fonctions RH, Pearson, 2015 ; Cultivez les talents par l'alternance, Dunod, 2012 ; Work-Integrated Learning in the 21st Century: Global Perspectives on the Future, Emerald, 2017). Il est co-créateur de la série de MOOC « Les mots de la GRH : fondamentaux ; exploration ; défis ». Il vient de publier, chez Dunod, en 2018, Fondamentaux de GRH : 100 défis RH illustrés, avec Jean-Louis Guignard, Jean-Pierre Herbinier et Alice de La Pradelle.



Caroline BLANC est cadre opérationnelle RH au sein d'un établissement public et intervenante au Cnam. Elle est spécialisée dans l'accompagnement opérationnel des équipes et des professionnels notamment sur la question complexe des compétences. Son goût prononcé pour le partage et la transmission l'a amenée à s'investir avec enthousiasme pour la réalisation des Mots de la GRH, en tant qu'experte RH.

CRF : De quels constats et de quels besoins ce MOOC est-il né ? Pourquoi avoir choisi de développer ce contenu sous la forme d'un MOOC ?

Antoine PENNAFORTE : Le constat sur lequel je me suis basé en 2016 est qu'il n'existait pas de socle de base pour les étudiants dans le cadre de mes cours en master de GRH (politiques et stratégies RH) et qui plus est, j'ai pu constater qu'il n'existait pas de MOOC francophone en GRH.

En outre, il m'apparaissait intéressant de donner les moyens à chacun, quel que soit son poste, d'avoir des bases sur les relations humaines et les systèmes de gestion. Cela m'apparaît d'autant plus important qu'il existe peu d'informations et de connaissances sur les relations humaines et qu'il s'agit d'un des aspects les plus importants du travail.

Concernant votre dernière question, nous avons choisi de développer ce contenu sous la forme d'un MOOC pour plusieurs raisons. Premièrement, le MOOC est un outil qui permet, pour l'apprenant, d'accéder à des connaissances en toute liberté et sans filtres préalables, qui est accessible partout et qui peut être diffusé de manière illimitée. Pour les enseignants, cela permet une grande liberté pédagogique.

CRF : Comment avez-vous déterminé le contenu du MOOC ? Quel travail avez-vous entrepris ?

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Pour déterminer le contenu du MOOC, nous avons d'abord pris le temps de réaliser des rencontres approfondies avec des praticiens sous l'angle d'une approche sémantique (1). Il s'agissait de sélectionner une série de mots du quotidien, utilisés par tous, et de les rendre clairs et intelligibles à tous ; cela supposait ensuite de réaliser un gros travail de sélection des mots.

Une fois cette sélection opérée, nous avons entamé le travail pédagogique à proprement parler. Ce travail portait sur la manière d'éviter le décrochage et de donner à la fois des éléments théoriques, pratiques et ludiques. C'est pour cette raison que nous avons opté pour l'approche définitionnelle, puis des explications des processus, des interviews et une synthèse pour que la capsule reste en tête.

En ce qui concerne ces interviews, il est à noter qu'elles ont été conçues pour être complémentaires aux apports théoriques, ce qui a nécessité un travail de préparation

pour, à la fois, être très précis, tout en donnant des clés pour le plus grand nombre. Il s'agissait de créer un dialogue entre les experts sans se répéter.

CRF : Quelles ont été les évolutions de ce MOOC au cours du temps ?

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Nous avons lancé le MOOC « Les mots de la GRH : fondamentaux » en 2016 après 3 mois de conceptualisation et de tournage, dans le studio du Cnam avec le soutien de la Direction Nationale du Numérique et des équipes techniques du service Accompagnement aux usages pédagogiques et numériques. Dès la première saison, le succès était au rendez-vous puisque nous avons enregistré 15 000 inscrits dont 20% de finissants. Forts de ce succès, l'équipe a été renforcée et nous nous sommes entourés d'une véritable « équipe de choc » puisque nous pouvons compter sur des consultants, des anciens cadres de grandes entreprises et d'une diversité d'experts autour de ce challenge pédagogique.

Le premier MOOC nous a ouvert des perspectives et nous nous sommes rendu compte qu'il y avait encore beaucoup de mots à définir. Notre équipe se développe et s'ouvre, les nouveaux arrivants problématisent et cela oriente les interviews vers d'autres experts (Eric Salem, ex-membre des forces spéciales, Lyna Srun, Direction de la Cité Internationale Universitaire de Paris, ...).

Lors de la dernière saison, et concernant plus particulièrement le MOOC « Les mots de la GRH : défis », nous avons encore poussé plus loin au niveau de la démarche pédagogique puisque nous avons systématisé les schémas et le mix opérationnel théorique.

Nous sommes donc en constants développements par rapport à ces MOOC, tant dans la démarche pédagogique que dans le contenu.

CRF : Quel est le profil de participants que vous visiez en particulier pour ce MOOC ? Avec quels objectifs pédagogiques ?

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Le profil des participants à notre MOOC est très large puisque nous nous adressons à toutes les personnes qui ont un intérêt dans les ressources humaines ; il ne s'agit en tout cas pas de viser un public d'expert en matière de ressources humaines (sauf pour la dernière saison : les défis).

Considérant le public, nous avons développé des objectifs pédagogiques en faisant en sorte, d'une part, de démystifier les mots qui se cachent derrière les facettes des différents métiers qui comportent des aspects RH et, d'autre part, de donner des clés de compréhension de la GRH et des relations humaines au sein des organisations, sans distinction de taille, de secteur, etc.

Nous avons donc construit nos MOOC en trois saisons, à savoir autour de 90 mots et avec pour but que les apprenants retiennent une image mentale de ces concepts en ayant recours à des interviews, etc.

CRF : Si ce MOOC est gratuit pour la plupart des personnes qui souhaitent le suivre à titre informatif, il donne également la possibilité d'une certification (payante quant à elle). Comment cette certification est-elle obtenue ?

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Le MOOC est en effet gratuit mais pour les participants qui souhaitent mettre en évidence cette formation dans leurs CV et bénéficier de la reconnaissance par un établissement d'enseignement supérieur, il est possible de disposer d'un certificat délivré par le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). Pour ce faire, les participants payent et passent un test supplémentaire (qui fait l'objet de questions plus ardues que pour les utilisateurs à titre gratuit) qui a lieu après le quizz d'évaluation finale.

CRF : Comment les acquis d'apprentissage sont-ils évalués ?

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Pour les personnes qui participent à titre gratuit, les acquis sont évalués à l'issue de chaque séance par le biais de quizz ; de plus, on complète la dynamique par une évaluation hebdomadaire et une évaluation finale. Pour ceux qui souhaitent disposer d'une certification, il y a donc une évaluation supplémentaire.

CRF : Quelle est la proportion des participants qui ont recours à cette certification ?

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Pour la certification, ce sont 30% des apprenants qui y ont recours.

CRF : Dans la fonction publique locale et provinciale en Belgique, de nombreux employés doivent endosser le rôle de GRH sans avoir eu une formation préalable sur cette matière. En quoi les MOOC « Les mots de la GRH » peuvent-ils être utiles pour appréhender leur fonction ?

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Ce MOOC remplit, selon nous, deux fonctions pour ce public. D'abord, le MOOC donne les bases pour comprendre les mots du quotidien RH mais présente également les processus ou modes opératoires associés ; il regorge en plus de trucs et de conseils de la part de praticiens.

Aussi, il donne les clés pour se lancer sur des pratiques / domaines / tâches avec méthode et cadre, et donne également des « astuces » pour en savoir plus.

Si les fondamentaux de la fonction publique prennent leurs sources dans la réglementation, ceux-ci abordent moins les pratiques de GRH. Or, elles aussi comportent des fondamentaux. Les aspects humains sont exigeants, et sans formation préalable, il n'est pas rare de se sentir un peu démuné dans ces métiers. Ce MOOC permet d'appréhender le vocabulaire de la fonction, d'en cerner les enjeux au travers de thématiques très variées, et de donner l'envie de continuer à se former tout au long de sa vie professionnelle.

CRF : Aussi, question un peu impertinente, mais en quoi le contenu de ce MOOC est-il plus accessible qu'un ouvrage classique de GRH ?

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Bien que chaque personne soit différemment réceptive aux modes d'apprentissage, la vidéo est un support ludique, souple, et adapté à notre ère...digitale ! L'enseignement, bien que théorique prend une forme pratique, opérationnelle. Un humain vous parle de l'humain, et de vive voix. Le choix des mots et des situations est pensé pour être accessible à tous et permettre de s'approprier facilement les grandes notions RH. Vous avez la possibilité de poser des questions lors des « hang out », une communauté de « mooceurs » avec laquelle vous pouvez échanger, ou de visionner plusieurs fois les vidéos et de tester vos acquis. Vous connaissez beaucoup d'ouvrages qui en font autant ? Aussi, le digital est accessible partout sur son smartphone car une fois inscrit, le contenu est disponible à vie et est ouvert toute l'année.

"Nous avons développé des objectifs pédagogiques en faisant en sorte, d'une part, de démystifier les mots qui se cachent derrière les facettes des différents métiers qui comportent des aspects RH et, d'autre part, de donner des clés de compréhension de la GRH et des relations humaines au sein des organisations, sans distinction de taille, de secteur, etc."

CRF : Les études montrent un taux élevé d'abandon par rapport aux MOOC ; les chiffres s'élèveraient d'ailleurs à seulement 10% des inscrits qui vont jusqu'au bout de la formation...

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Pour nos MOOC, nous avons entre 15 et 25% de finissants car nous avons veillé à fortement scénariser nos MOOC. Parmi ceux qui abandonnent en cours de route, on peut expliquer leur abandon par le fait que beaucoup viennent aussi pour prendre des connaissances sur quelques notions et ne cherchent pas la certification ou la progression pédagogique.

CRF : Quels conseils donneriez-vous aux personnes qui suivent ce MOOC pour aller au terme de leur formation ?

Antoine PENNAFORTE & Caroline BLANC : Nos conseils sont les suivants :

- Suivre le calendrier.
- Se donner ses 10 minutes personnelles de formation car cela est toujours très bon pour progresser et ne jamais s'arrêter.

Comme pour tout projet, il est impératif de se fixer des objectifs clairs et réalistes, s'organiser et, plus spécifiquement, aménager son temps pour travailler sur chaque séquence. Cela évite d'accumuler trop de retard et de se sentir vite découragé. L'investissement en temps est relativement court au final, au regard de la richesse du contenu.

(1) Partant du principe qu'un même mot peut signifier plusieurs choses, l'approche sémantique permet de déterminer le sens des mots en utilisant le sens des éléments du texte et le contexte.

VOUS SOUHAITEZ SUIVRE LE MOOC ET PARFAIRE VOS CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Les MOOC suivants sont à votre disposition :

- « Les mots de la GRH : fondamentaux » pour un public novice en ressources humaines (d'octobre à décembre).
- « Les mots de la GRH : exploration » pour un public novice en ressources humaines (de janvier à mars).
- « Les mots de la GRH : défis » pour un public expert en ressources humaines (d'avril à juin).

Toutes les informations et inscriptions sur la

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

En sus, l'ouvrage compagnon du MOOC : **Fondamentaux de GRH : 100 défis RH illustrés**, chez Dunod, auteurs : Pennaforte A., Guignard J.L, Herbinier J.P, illustrations A. de La Pradelle.

DOSSIER

LA FORMATION EN ALTERNANCE POUR LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX

À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

PAGE 18
LES ACTEURS DU DISPOSITIF

PAGE 20
QUELLES SONT LES PRATIQUES DE
L'ALTERNANCE DANS LES POUVOIRS
LOCAUX ET PROVINCIAUX

PAGE 22
LES INCITANTS FINANCIERS À LA
FORMATION EN ALTERNANCE

PAGE 24
INTERVIEW DE VALÉRIE AUSSEMS,
IFAPME





Quand on évoque l’alternance, on pense traditionnellement à un jeune homme ou une jeune femme qui partage ses journées entre des cours théoriques dispensés dans une école et un stage réalisé dans une entreprise. Mais saviez-vous que ce type de contrat d’alternance pouvait aussi être conclu dans le secteur public ? Bien plus, saviez-vous que cela était également réalisable dans la fonction publique locale wallonne ? Si, comme la majorité des répondants à notre enquête (75%), le système de l’alternance dans la fonction publique locale wallonne reste un mystère pour vous, découvrez sans plus attendre ce dossier qui vous permettra de faire la clarté sur ce dispositif.

Dans une première partie de ce dossier, nous exposons le système de l’alternance et les acteurs du dispositif.

Dans une seconde partie, nous revenons sur les résultats d’une enquête menée dans les pouvoirs locaux wallons pour évaluer la connaissance du système de l’alternance et nous résumons les avantages et obstacles de ce dispositif pour notre secteur.

Dans une troisième partie, nous détaillons les incitants financiers et les primes qui sont alloués au dispositif.

Finalement, nous sommes allés à la rencontre de Valérie Aussems, chargée de projet à la Direction « Formation et alternance » de l’IFAPME. Elle nous explique le dispositif dans le secteur des pouvoirs locaux et détaille le suivi qui est mis en place pour l’apprenant. Aussi, elle nous confie vouloir davantage communiquer sur le dispositif pour qu’il soit connu du plus grand nombre.

LA FORMATION EN ALTERNANCE ET LES ACTEURS DU DISPOSITIF

Dans cette première partie du dossier, nous exposons le dispositif de l'alternance et le rôle des acteurs du dispositif. Nous revenons également sur un présupposé qui est fréquemment attribué au système de l'alternance et qui consiste à l'associer à une pratique du privé ; or, le système peut également être mis en place dans le secteur public.

QU'EST-CE QUE LA FORMATION EN ALTERNANCE ?

La formation en alternance est le résultat d'un processus d'apprentissage alliant l'acquisition des connaissances nécessaires à l'action et la capacité de mettre celles-ci en œuvre dans des situations concrètes.

Autrement dit, c'est se former à un métier à la fois de manière théorique avec des leçons sous forme de cours, et à la fois de manière pratique en entreprise ou dans les institutions publiques, en étant encadré par un tuteur.

Malheureusement, la formation en alternance ne bénéficie pas d'une image très positive. Elle est souvent prise comme voie de la dernière chance, de relégation, quand les filières plus classiques ne fonctionnent pas sur l'apprenant. Et c'est bien dommage car on oublie souvent que l'alternance montre d'excellents résultats



en matière d'insertion socio-professionnelle. En effet, près de 85% des formés trouvent du travail dans les six mois après l'obtention de leur diplôme, ce qui équivaut au même taux d'insertion que le master.

Certains peuvent exceller en développant leurs talents et leurs compétences à travers l'action ; l'excellence peut ainsi prendre d'autres formes que la maîtrise de connaissances abstraites.

De plus, l'alternance est également un véritable win-win, aussi bien pour l'apprenant qui va pouvoir mêler ses acquis théoriques à la pratique, que pour l'institution qui va pouvoir former un jeune à son image, à ses valeurs, à son fonctionnement.

UN APPRENANT, UNE ENTREPRISE, UN OPÉRATEUR DE FORMATION : UN TRIO GAGNANT

Pour mettre le dispositif de l'alternance en place, trois types d'acteurs se rejoignent autour d'un projet commun : d'abord, il y a un élève en apprentissage, autrement dit un apprenant ; aussi, il faut une structure d'accueil, une organisation, qu'elle soit privée ou publique, et finalement, il y a un opérateur de formation.

Dans ce contexte, l'Office Francophone de la Formation en Alternance (OFFA) joue un rôle incontournable puisqu'il a pour mission la coordination de l'alternance en Belgique francophone et la simplification du paysage de l'alternance.

Notons également que les trois principaux opérateurs de formation à Bruxelles et en Wallonie sont :

- Les CEFA (Centres d'Education et de Formation en Alternance), présents en Wallonie et à Bruxelles.
- L'IFAPME (Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises).
- Le SFPME (Service Formation PME) qui organise les formations « apprentissage » et « chef d'entreprise » à Bruxelles via le centre de formation EFP (anciennement Espace Formation PME).

LA FORMATION EN ALTERNANCE : UNE PRATIQUE DU PRIVÉ ?

Historiquement, la formation en alternance a tendance à être associée avec le secteur privé mais le secteur public a ouvert ses portes à ce type d'apprentissage particulier. De plus en plus d'institutions travaillent avec la formation en alternance, ce qui permet un élargissement de l'offre de places de stage. Le gouvernement tripartite (le Gouvernement Wallon, la Fédération Wallonie-Bruxelles et la COCOF) a réformé récemment le système de la formation en alternance en Wallonie et à Bruxelles, avec la mise en place d'un contrat unique aussi bien pour la formation (IFAPME, SFPME) que pour l'enseignement (CEFA, EFP), ce qui a permis de simplifier le paysage de l'alternance. Les incitants financiers ont également été revus pour plus d'équité.

Au-delà de ces considérations, le secteur public, de par sa nature, a également un devoir de « service » auprès du citoyen. En intégrant un apprenant en alternance, la structure publique peut ainsi faire son « devoir sociétal » en donnant une chance aux personnes pour qui le système éducatif traditionnel n'est pas adapté, ou qui souhaitent se diriger vers l'apprentissage d'un métier de façon plus directe.

En outre, l'accueil d'un apprenant en alternance peut également pallier la perte de connaissances liées aux départs à la pension : le futur pensionné peut devenir tuteur et ainsi transmettre son savoir durant l'apprentissage de l'apprenant.

C'est, enfin, l'occasion de faire en sorte que votre RH soit favorisée par une mixité d'acteurs au sein de votre structure.

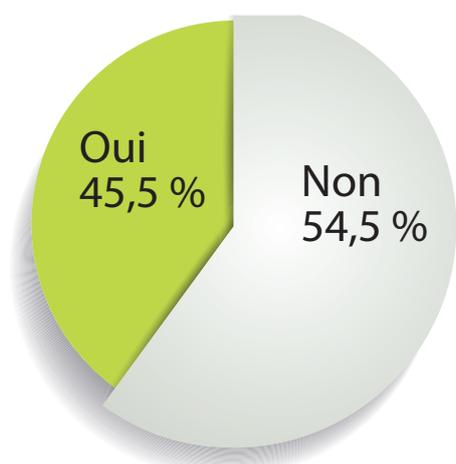
DOSSIER - LIRE LA SUITE >

QUELLES SONT LES PRATIQUES DE L'ALTERNANCE DANS LE SECTEUR DES POUVOIRS LOCAUX ?

Pour se rendre compte des pratiques, le CRF est allé à la rencontre des pouvoirs locaux wallons au travers d'une enquête menée auprès des Directeurs généraux et des Directeurs des ressources humaines des pouvoirs locaux wallons. Cette enquête, réalisée pendant les mois de novembre et de décembre 2018, a engrangé quelques 33 réponses. Un échantillon restreint qui nous permet toutefois de prendre le pouls du terrain.

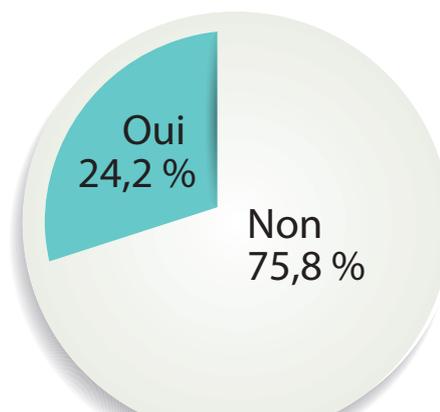
QUELLES SONT LES PRATIQUES DE L'ALTERNANCE ?

Pour la moitié des répondants à notre enquête, le système est assez méconnu puisque 54,5% des répondants affirment ne pas connaître le système de l'alternance de manière générale.



UNE CORRÉLATION ENTRE ALTERNANCE ET SECTEUR PRIVÉ

La majorité des répondants à notre enquête soulignent ne pas être au courant que la formation en alternance est réalisable dans le secteur public. Seulement 25% des répondants sont au fait que le dispositif n'est pas uniquement applicable dans le secteur privé.



EN RÉSUMÉ, QUELS SONT LES AVANTAGES DE L'ALTERNANCE ?

- Recruter un personnel déjà formé à la culture de l'organisation.
- Valoriser ses agents en interne désignés comme tuteurs.
- Bénéficier de primes.
- Avoir une mixité au sein de ses ressources humaines.
- Donner sa chance à un jeune sur le marché du travail.
- Collaborer avec les Centres de formation.
- Ajouter une corde à son arc avec la formation « tutorat » pour l'agent tuteur.

EN RÉSUMÉ, QUELS SONT LES OBSTACLES À LA MISE EN PLACE DE L'ALTERNANCE ?

- Décrochage des apprenants.
- Méconnaissance du dispositif.
- Tout le monde n'a pas les compétences pour former les autres et expliquer son métier.

LES MÉTIERS QUI ONT LA COTE DANS LES POUVOIRS LOCAUX

- Petite enfance (crèches).
- Cuisine de collectivité (dans les homes, hôpitaux, etc.).
- Jardins.
- Construction (service travaux).
- Informatique.
- Comptabilité.
- Infrastructure sportive.
- Audiovisuel.
- Directeur de maison de repos.

Il est donc impératif comme l'indique Valérie Aussems de mettre en place une communication adaptée.

Finalement, l'analyse des résultats de notre enquête nous permet d'épingler que le système est plus connu dans les organisations de grande taille, allant de 100 à 200 agents, ou dans les organisations qui emploient plus de 200 agents.

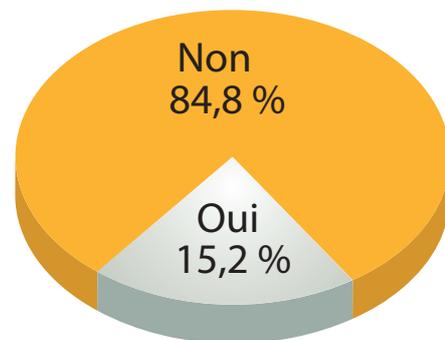
Aussi, parmi les différentes questions adressées à notre échantillon, nous avons demandé combien avaient déjà accueilli des stagiaires au sein de leur institution. La réponse à cette question n'étant pas obligatoire, seuls 8 répondants se positionnent sur cette question et 4 seulement nous disent avoir déjà accueilli un stagiaire.

L'appréciation du dispositif est plus que positive et est située en moyenne à 7.7/10.

Parmi les répondants de notre enquête qui ont déjà accueilli un apprenant en alternance, les métiers suivants ont été soulignés :

- Administratif et agent administratif.
- Ouvrier qualifié.
- Service Travaux & Entretien - Ouvriers.
- Cuisinier.

Au terme de cette enquête, nous interrogeons les participants sur l'utilité d'organiser une journée d'information sur le dispositif dans les pouvoirs locaux, ce qui a été largement plébiscité (84% des répondants).



LES INCITANTS FINANCIERS A LA FORMATION EN ALTERNANCE



Il est important de différencier deux périodes pour déterminer le type d'incitants financiers éligibles. En Wallonie, jusqu'au 1^{er} septembre 2016, il existait les primes régionales (CEFA) et les primes fédérales (bonus de démarrage et bonus de stage).

Depuis lors, le système a changé et les primes n'ont plus été activées. Néanmoins, les primes régionales, les bonus de démarrage et les bonus de stage qui étaient en cours au 1^{er} septembre 2016, continuent à exister jusqu'à la date de fin du contrat qui y donne droit (période de transition entre l'ancien et le nouveau système).

Suite à la reconfiguration des incitants financiers, les opérateurs, les apprenants et les entreprises liés à un contrat d'alternance, conclu à partir du 1^{er} septembre 2016, ont droit à 4 types de primes :

- Une prime pour les indépendants (P1) de 750€.
- Une prime pour les entreprises ou les structures publiques (P2) de 750€.
- Une prime pour les apprenants (P3) de 750€.
- Une prime pour les opérateurs (P4) de 1000€.

Pour l'obtention des 4 primes, c'est l'opérateur qui fait parvenir les documents nécessaires à l'OFFA, qui les traite et ensuite les transmet à la Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche (DGO6) du SPW, qui, elle, se charge de l'octroi de ces primes.

En bref, les conditions et modalités pour percevoir ces primes sont les suivantes :

P1- PRIME POUR LES INDÉPENDANTS

Elle est octroyée une seule fois par indépendant qui forme un apprenant sous contrat d'alternance à la conclusion d'un premier contrat d'alternance.

P2- PRIME POUR LES ENTREPRISES OU LES STRUCTURES PUBLIQUES

Elle est octroyée à l'entreprise ou la structure publique qui forme un apprenant sous contrat d'alternance d'une durée supérieure à 270 jours (9 mois).

L'entreprise ou la structure publique peut bénéficier de cette prime à l'issue de la première année de formation, à chaque nouvel apprenant, pourvu que :

- L'apprenant soit encadré par un tuteur agréé, c'est-à-dire, formé ou disposant d'un titre de compétence de tuteur.
- L'apprenant réussisse son année.

P3- PRIME POUR LES APPRENANTS

Elle est octroyée une seule fois par apprenant sous contrat d'alternance terminant fructueusement sa dernière année de formation en alternance et obtenant sa certification (CQ6/CQ7, certificat de qualification, certificat de qualification spécifique ou certificat ou titre équivalent).

P4- PRIME POUR LES OPÉRATEURS

Elle est octroyée à l'opérateur de formation pour chaque apprenant inscrit chez lui et sous contrat d'alternance pendant au moins 270 jours cumulés (9 mois). Les 270 jours sont calculés durant l'année de formation en comptabilisant les contrats d'alternance qui débutent et atteignent 270 jours cumulés durant une même année de formation.

Les modalités de liquidation de la prime sont à convenir avec les opérateurs, avec pour les CEFA, la signature d'un protocole d'accord entre l'administration de la Région Wallonne et l'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

INTERVIEW DE VALERIE AUSSEMS, IFAPME

Diplômée en communication (UCL), Valérie Aussems est chargée de projet IFAPME à la Direction « Formation et alternance ». Son principal projet est relatif au « Plan stratégie entreprises » dont l'objectif est d'augmenter le nombre de places de stage et la stratégie active en entreprise pour la formation en alternance. Elle travaille depuis 13 ans pour l'IFAPME.

CRF : Selon vous, quels bénéfices le secteur public peut-il tirer de l'ouverture de places de stage en alternance ?

La formation en alternance permet à des administrations de former de jeunes candidats à un métier et de faciliter leur insertion sur le marché de l'emploi. Elles peuvent ainsi participer à leur rôle sociétal dans l'accompagnement de leur jeune public adulte en les formant à un métier et en leur donnant plus d'atouts pour pouvoir décrocher un emploi.

C'est la possibilité pour l'administration de recruter son personnel qui sera formé selon sa propre culture de travail et c'est également l'occasion de pouvoir valoriser ses agents en interne désignés comme tuteurs pour accompagner l'apprenant.

La formation en alternance facilite également l'entrée sur le marché de l'emploi.

Depuis quand travaillez-vous avec le secteur des pouvoirs locaux ?

L'IFAPME a ouvert son partenariat aux pouvoirs locaux depuis plus de 10 ans.

C'est dans le cadre de la Convention sectorielle avec le secteur non-marchand que nous avons commencé à collaborer avec d'autres structures, notamment avec le CRF en 2011 avec la naissance de la Convention-cadre (signée par la Région wallonne, la Fédération Wallonie Bruxelles, et les partenaires sociaux), puis vint en 2012 la convention spécifique (signée par le Forem, l'IFAPME, et les secteurs APEF Febi et CRF).

Voyez-vous une augmentation du nombre de demandes d'agrément pour le secteur public à ce jour ?

Oui, il y a une augmentation du nombre d'administrations publiques qui forment en alternance mais cette augmentation est encore trop minime par rapport au secteur marchand.

Ce serait intéressant de la faire connaître plus. Nous travaillons avec plus de 50 administrations publiques depuis 5 ans, mais il y a encore du travail.

Le secteur public a davantage tendance à se tourner vers le réseau de l'enseignement, les CEFA. Ils travaillent directement avec le réseau public, donc les structures publiques vont plus facilement vers cet opérateur de formation.

Quels métiers sont récurrents de manière générale ? Et plus particulièrement dans le secteur des pouvoirs locaux ?

Dans les pouvoirs locaux, les formations les plus demandées sont celles relatives à la petite enfance (crèches), à la cuisine de collectivité (dans les homes, hôpitaux, etc.), aux jardins, à la construction (service travaux), à l'informatique, à la comptabilité, aux infrastructures sportives, à l'audiovisuel, etc.

Nous avons plus de 350 métiers concernés par la formation.

Comment est organisé le suivi des apprenants lors des stages en entreprise ?

Tout apprenant est suivi individuellement par un référent IFAPME qui va s'assurer du bon déroulement de sa formation tant en centre de formation (cours) que sur le lieu de stage. Le référent procède à la signature du contrat entre l'apprenant et l'administration et effectue au minimum 2 visites/an pour s'assurer que tout se passe bien. Il est là en cas de difficulté ou de question.

Est-ce que le pourcentage d'abandon des apprenants est important ? Quels sont les dispositifs mis en place pour remédier à ce problème ?

L'IFAPME fait un maximum pour éviter le décrochage des apprenants. Nous avons tout un dispositif pour les aider et les accompagner dans leur parcours de formation ; des cours de remédiation, des conseillers en orientation, des psychologues, des ateliers de recherche de stage, des ateliers post-rupture de contrat, etc.

Nous tenons à assurer un suivi individuel de qualité avec l'ensemble de l'équipe encadrante.



Diplômée en communication (UCL), Valérie Aussems est chargée de projet IFAPME à la Direction "Formation et alternance".

Que diriez-vous à une structure publique qui désire accueillir un apprenant ? Comment doit-elle s'y prendre ?

De me contacter ! Nous nous ferons un plaisir de rencontrer les personnes, d'échanger sur leurs demandes et de simplifier les démarches administratives pour prendre un candidat en formation.

Nous avons à l'heure actuelle une centaine d'apprenants sur l'ensemble de la Wallonie qui sont toujours à la recherche d'un lieu de stage.

Si un pouvoir local a un besoin spécifique dans le domaine de l'alternance, est-il possible de vous en faire part ? De quelle manière ? Existe-t-il un suivi des besoins de formation dans le secteur public ?

Effectivement, nous sommes disponibles pour répondre à toutes les demandes. Vous pouvez déjà trouver une base d'informations sur notre site Internet (<http://www.ifapme.be/administrations.html>).

Et pour toute rencontre, envoyez un mail à l'adresse suivante : relation.entreprise@ifapme.be

De plus, cette année 2019, nous allons réaliser une enquête auprès des pouvoirs locaux pour connaître leurs besoins de formation et d'accompagnement d'un stagiaire.

Vous avez lancé une nouvelle formation intitulée « employé administratif » il y a peu, comment le programme de la formation a-t-il été déterminé et en quoi est-il attractif pour le secteur ?

Le programme de formation pour ce métier a été réalisé par le conseiller pédagogique, en collaboration avec les partenaires concernés et dans le cadre réglementaire du SFMQ (service francophone des métiers et des qualifications). Cette formation s'adresse à un public adulte de plus de 18 ans et a une durée d'un an et demi. Elle se donne dans plusieurs de nos centres IFAPME.

Toute commune, tout CPAS ou administration a ce type de profil et peut donc former un candidat à ce métier.

On le constate à la lecture des résultats de l'enquête menée conjointement par le CRF et l'IFAPME, il y a une méconnaissance du système de l'alternance dans le secteur public local ; Quelles en sont les raisons ? Qu'est-ce qui est mis en place pour mieux connaître le dispositif ?

En effet, l'IFAPME reste trop connoté indépendants et petites entreprises. Or, toute structure privée ou publique, marchande ou non-marchande peut accueillir un apprenant IFAPME en formation.

A l'IFAPME, nous collaborons étroitement avec le CRF et la coach sectorielle pour valoriser la formation en alternance et mieux la faire connaître auprès des pouvoirs locaux. Nous participons chaque année au salon des mandataires, nous avons des agents spécialement dédiés aux relations avec les administrations publiques, nous organisons des actions locales (petits déjeuners, conférences, rencontres bilatérales, etc.).

Nous souhaitons poursuivre nos activités dans cette voie, mieux faire connaître l'alternance auprès des pouvoirs locaux afin qu'ils puissent également bénéficier des avantages de l'alternance comme toute entreprise.

FICHE PRATIQUE

COMMENT MANAGER UNE PERSONNE HYPERACTIVE ?

Le trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) désigne un des troubles neurobiologiques les plus fréquents chez les enfants et les adolescents, mais cela ne touche pas que les enfants. De nombreux adultes en souffrent, souvent sans avoir été diagnostiqués (on estime le nombre d'adultes diagnostiqués à seulement 10%). Impulsivité, agitation permanente, dispersion, distraction... Pas facile pour l'entourage, privé comme professionnel, d'aider ces personnalités... et le manager se trouve parfois démuni. Dès lors, en vue de poursuivre notre série de fiches pratiques sur « comment manager... », vous retrouverez des conseils pour « percer à jour » les personnes hyperactives et déterminer comment il est possible de les gérer au quotidien.

COMMENT RECONNAÎTRE UNE PERSONNE HYPERACTIVE OU TDA/H ?

En l'absence d'hyperactivité motrice, il peut être difficile de détecter des signes de TDA/H. Quelques comportements doivent toutefois vous mettre la puce à l'oreille :

- Agitation permanente.
- Déconcentration.
- Désorganisation
- Difficulté à reconnaître ses qualités.
- Distraction.
- Excitation excessive.
- Hyper-expression des émotions pouvant être perçue comme de l'exubérance.
- Impulsivité.
- Tendance à minimiser voire à dénigrer ses réalisations.

DES POINTS NÉGATIFS...

- Difficulté à estimer le temps nécessaire pour effectuer une tâche (trop optimiste).
- Difficulté à prioriser les tâches.
- Manque de finition.
- Mauvaise gestion du temps et retards répétitifs.
- Se désintéresse rapidement d'un projet.

... MAIS DES ATOUTS DE TAILLE !

- Capacité d'adaptation hors du commun.
- Capacité à travailler dans l'urgence (peut se montrer très performant dans cette situation).
- Dynamisme.
- Grande productivité si la tâche l'intéresse.
- Potentiel créatif très développé, inventivité.

STRATÉGIES DE MANAGEMENT ADAPTÉES

Les personnes atteintes de TDA/H ont besoin d'aide pour s'organiser, s'auto-discipliner et introduire de la régularité dans leur travail. Quelques stratégies peuvent aider à canaliser ces personnalités impulsives en vue de les intégrer au mieux dans l'équipe et de faire valoir leurs compétences.

RÈGLE N°1 – PLANIFIER

- Effectuer un rétro-planning et prévoir du temps pour ce qui a été reporté ou pour rattraper un éventuel retard.
- Planifier des rencontres et des réunions pour cadrer et vérifier l'avancée du travail.
- Utiliser un outil de gestion du temps (par exemple Time Timer) pour mesurer le temps pour mener à bien un projet.



RÈGLE N°2 – PROPOSER DES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES POUR ÉVITER LES SOURCES DE DISTRACTION

- Porter des bouchons d'oreilles ou un casque d'écoute.
- Occuper un bureau dans un coin tranquille loin des endroits de passage (toilettes, photocopieur,...).
- Faire des pauses « bougeotte ».
- Proposer du télétravail.
- Instaurer des moments de travail sans distractions : dévier les appels téléphoniques, fermer les notifications mail, instaurer des plages pour répondre.

RÈGLE N°3 – PROPOSER DES TÂCHES ADAPTÉES

- Proposer des missions et des projets de courte durée avec des résultats concrets et rapides.
- Proposer des tâches stimulantes et variées.
- Éviter autant que possible de proposer des tâches impliquant de la gestion administrative.
- Éviter le multitâche.

(1) Ce terme désigne le trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité. On parle uniquement de TDA quand il s'agit d'identifier un trouble déficitaire de l'attention et de TDAH quand ce trouble déficitaire de l'attention est associé avec de l'hyperactivité.

TDA/H ET TROUBLES ASSOCIÉS

Certains troubles sont fréquemment associés au trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité, comme la dépression, l'anxiété, la toxicomanie, le trouble d'opposition avec provocation et le trouble des conduites avec agressivité. De plus, des études ont montré que les personnalités hyperactives souffrent souvent d'insomnies et manquent de sommeil. Soyez vigilants !

POUR EN SAVOIR PLUS :

- <http://www.tdah-adulte.org/> ;
- <https://www.tdah-france.fr/TDAH-et-comorbidites.html>;
- Wahl G. (2016), Les Adultes hyperactifs, Paris : Odile Jacob.
- Vera L. et Gaillac V. (2016), Prendre en charge les adultes souffrant de TDAH, Paris : Dunod.

LA DESCRIPTION DE FONCTION DE CAISSIER(E) DE PISCINE



L'application Scillus est un outil informatique qui permet de disposer très rapidement de descriptions de fonction directement téléchargeables (et en lien avec des offres d'emploi, des questionnaires d'évaluation et de recrutement) ; mais surtout, les descriptions de fonction « scillusiennes » peuvent être contextualisées aux réalités de terrain de chacun.

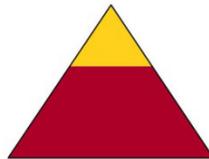
Le catalogue partagé, reflet des contextualisations réalisées par les entités qui travaillent fréquemment avec notre application, a été complété par de nombreuses descriptions de fonction réalisées par la commune de Soignies. Parmi les nombreuses DF proposées par la commune, nous avons épinglé le profil de caissier(e) de piscine (l'intitulé exact étant caissier(e) - cabinier(e) - vestiairiste).

Après un retour sur les compétences organisationnelles, transversales à toutes les fonctions, la mission de caissier(e) - cabinier(e) - vestiaire est définie : le/la caissier(e) - cabinier(e) - vestiaire (m/f) accueille la clientèle, réceptionne les appels téléphoniques, perçoit les droits d'entrée de la piscine et clôture quotidiennement la caisse. Il/elle exerce un impact représentatif des valeurs communales et assure la gestion de différentes tâches opérationnelles connexes à sa mission d'accueil. En effet, il/elle assure le nettoyage et la désinfection des locaux de la piscine (tous sauf le hall de la piscine), tient le vestiaire et surveille les allées et venues du public. Les compétences prioritaires du/de la caissier(e) de piscine sont les suivantes :

Compétence fonctionnelle	Domaine	Prioritaire	Activité
Gestion	pragmatique	Oui	6 activité(s)
Information	pragmatique	Oui	8 activité(s)
Production	pragmatique	Oui	11 activité(s)
Impact	relationnel	Oui	7 activité(s)
Interaction	relationnel	Oui	4 activité(s)

Groupe de fonction : Intermédiaire

■ pragmatique : 60%
■ relationnel : 40%



Parmi les activités principales réalisées par le/la caissier(e) de piscine, on peut citer les éléments suivants :

- Assurer le suivi des appels téléphoniques.
- Clôturer la caisse ½ heure avant la fin du service et mettre l'argent en sécurité dans le coffre.
- Encaisser les droits d'entrée de la piscine.
- Fermer l'accès aux installations en fin de journée.
- Organiser son travail.
- Ranger les produits et le matériel de nettoyage.
- Inspirer confiance au public en créant un climat relationnel favorable.
- S'affirmer face aux personnes désagréables ou agressives en reformulant l'information posément mais fermement.
- Satisfaire la demande d'information ou d'orientation du public.
- Se montrer accueillant avec le public interne et externe.
- Se montrer diplomate avec les personnes lentes, nerveuses, compliquées, qui comprennent difficilement,...
- Se soucier de la qualité du service rendu aux visiteurs de la piscine.
- Se soucier du client et du caractère accueillant et esthétique de l'entrée de l'organisation.
- Echanger les informations avec les interlocuteurs appropriés.
- Exprimer les formules d'accueil telles que définies par l'organisation.
- Indiquer au visiteur les valves sur lesquelles il peut trouver la documentation qui répond à sa demande.
- Communiquer de façon claire et concise les services que propose la piscine communale.
- ...



POUR AVOIR ACCÈS À L'APPLICATION SCILLUS :

Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : <https://evenements.crf.wallonie.be>).

LUS POUR VOUS

LE MANAGEMENT BIENVEILLANT

RODET, PH. ET DESJACQUES, Y. (2017), LE MANAGEMENT BIENVEILLANT, PARIS : EYROLLES.



« Nul doute ! Le management ne peut être autre que bienveillant ».

Voilà comment débute cet ouvrage, co-écrit par Philippe Rodet, médecin urgentiste, et Yves Desjacques, DRH d'un grand Groupe. Ce livre, largement basé sur des enquêtes scientifiques et des explications médicales – parfois techniques – propose un type de management que les auteurs qualifient de « bienveillant ».

En croisant leurs regards sur la personne humaine et en partant du constat partagé par bon nombre de l'augmentation significative du niveau de stress dans les organisations, les auteurs nous invitent à reconsidérer le rôle du manager ainsi que sa mission et ses devoirs. Pour devenir bienveillant, le manager est ainsi encouragé à protéger les travailleurs du stress au travail en agissant sur leur motivation intrinsèque qui va soit diminuer leurs émotions négatives, soit augmenter leurs émotions positives. Pour déployer ce type de management, Philippe Rodet et Yves Desjacques proposent dix leviers que tout manager bienveillant devrait mettre en pratique.

Épinglant que la bienveillance a des règles et ne s'improvise pas, l'ouvrage se veut également pragmatique puisqu'il recense des éléments pratiques qui favorisent la compréhension et la mise en application de certains concepts ou recommandations.

Considérant que « la personne humaine a besoin de bienveillance pour vivre et donner le meilleur d'elle-même », il est possible d'activer cinq leviers pour augmenter les émotions positives et cinq leviers pour diminuer les émotions négatives.

Complétant le dispositif, la présence de « Bienveilleurs » en entreprise (notion québécoise) souligne l'importance de former des travailleurs capables d'identifier des collègues en détresse et de les orienter vers des personnes ressources en la matière (responsable d'équipe, RH, médecin du travail, etc.). En appliquant cette nouvelle méthode, la bienveillance pourrait donc servir à faire reculer des phénomènes d'épuisement, de surmenage, de décrochage et de démotivation individuels et collectifs.

Cet ouvrage se clôture sur les impacts de la bienveillance sur la personne humaine et sur les origines philosophiques du concept.

Facile d'accès et rapide à lire, un ouvrage d'initiation à la bienveillance à destination de toutes celles et ceux qui souhaiteront mieux appréhender le concept et élargir leurs horizons en s'ouvrant à une nouvelle piste pour « faire évoluer l'organisation du travail, la relation professionnelle, les conditions d'emploi et repenser les pratiques managériales ». Un ouvrage qui pourra être utilement complété par des lectures sur le contexte organisationnel notamment.

LA THÉORIE DU GRAIN DE SABLE OU L'ART DE NEUTRALISER LES CASSE-PIEDS EN ENTREPRISE

BOURGOIS L. (2018), LA THÉORIE DU GRAIN DE SABLE OU L'ART DE NEUTRALISER LES CASSE-PIEDS EN ENTREPRISE, PARIS : DIATEINO

« Et si la connaissance des grains de sable nous livrait les clés pour gérer au mieux les collaborateurs d'une entreprise ? »

Les sept types de grains de sable dans une organisation sont les suivants : Geignard ; Gétouvu ; Girouette ; Glandu ; Grand chef ; Grobêta ; Grognon.

L'idée à la base de cet ouvrage est de permettre au lecteur de se livrer à un diagnostic aiguisé pour apprendre à identifier les grains de sable dans l'organisation (10% environ des collaborateurs « gripperaient » les rouages des organisations) et les rattacher à sept types de profils, de manière à mettre en place des stratégies adéquates au travers de conseils et d'astuces managériales pour permettre de neutraliser ces personnalités efficacement.

Prenons l'exemple du profil de geignard. Le diagnostic livré par l'auteur est sans appel : le geignard se positionne systématiquement en victime, fait preuve d'une insatisfaction chronique et est de nature pessimiste. Il a un besoin perpétuel d'être soutenu et encouragé.

Dans une organisation, ce type de personnalité peut être dangereux car ces personnes ont un pouvoir de dissémination et de contagion très rapide auprès des autres employés.

Pour gérer ce type de personnalité, la plupart des managers ont recours à l'exclusion progressive de ces personnalités « toxiques » mais l'auteur va plus loin en livrant une série de clés pour gérer ce type de personnalité.

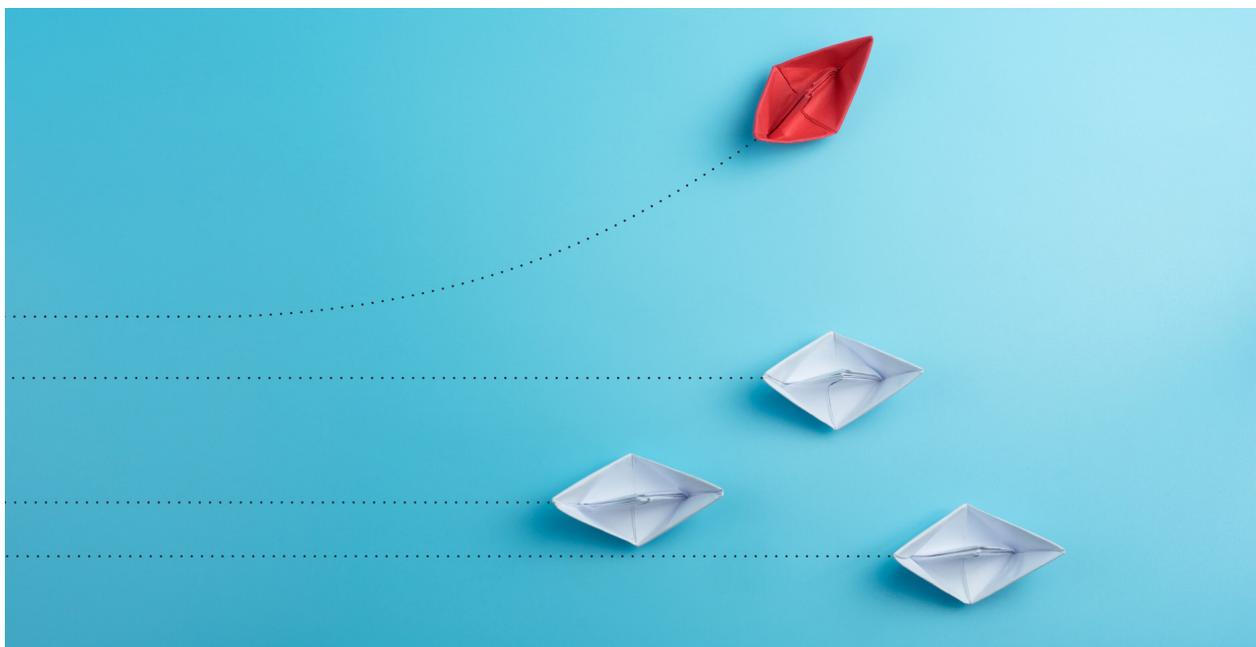
Premièrement, il s'agit d'identifier pourquoi cette personne geignarde voit tout en noir ; en règle générale, une personne devient aigrie quand elle n'est pas reconnue à sa juste valeur dans l'organisation.

Deuxièmement, il est important de faire prendre conscience à cette personne de son comportement non verbal et de son vocabulaire empreint de négatif.

Bien plus, la stratégie des « petits pas » est pertinente pour ce type de personnalité. En effet, il s'agit d'une méthode de management qui consiste à proposer (explicitement ou non) à un collaborateur des étapes relativement faciles à franchir pour entrer spontanément dans la spirale du succès. Cela permet de gonfler la confiance et l'estime de soi par petites touches.

Finalement, le conseil le plus percutant est sans doute d'extraire ces personnes de la morosité. Il faut les inciter et les pousser à réfléchir en termes de solution car il est essentiel que les options viennent de la personne elle-même et il est utile de la renvoyer à ses responsabilités.

Nous retiendrons les conseils suivants : n'excluons pas le geignard mais posons-lui la question qui tue : « qu'est-ce que tu voudrais ne pas changer ? »



LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

UN DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE INÉDIT AU FOREM : UN MOOC (MASSIVE OPEN ONLINE COURSE) POUR INTÉGRER LES SAVOIR-FAIRE COMPORTEMENTAUX (SFC DANS LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Dans une logique de compétences métiers, tous les secteurs d'activités s'accordent pour reconnaître que les compétences non techniques sont fondamentales et complémentaires aux compétences techniques, mais épinglent souvent la difficulté d'aborder cette dimension.

Ce MOOC de 4 à 5 semaines a pour objectif de permettre à tout acteur de la formation, de l'enseignement, de l'orientation socioprofessionnelle ou au simple curieux de se former à une méthodologie et à des outils pour travailler les comportements professionnels. Deux outils phares : une « shopping list des SFC » et un radar de progression nommé Visio4-SFC.

[Envie d'en savoir plus sur cette formation ? Visionnez la vidéo teaser du MOOC !](#)

Cette formation est mise en place par le projet européen Step4-SFC soutenu par Erasmus+ dont l'objectif est de mutualiser les pratiques et de développer des outils liés à la sensibilisation, à l'observation, à la formation et à l'évaluation des savoirs-faire comportementaux.

Parmi les autres réalisations du projet, on retrouve, entre autres, des ateliers de formation en présentiel à Formaform et une communauté de pratiques sur EPALE.



[Le site](#) et la [page Facebook](#) Step4-SFC vous donneront un aperçu de l'avancement du projet dans son intégralité !

Intéressé par l'intégration des savoirs-faire comportementaux dans vos pratiques professionnelles ? Inscrivez-vous dès à présent à la formation.

N'hésitez pas à en parler à vos partenaires de l'insertion socioprofessionnelle ou de l'enseignement.

À vos agendas et au plaisir de vous retrouver connecté !
Contact : christine.piret@forem.be

ACCOMPAGNEMENT

Un programme d'accompagnement élaboré par le CRF pour une RH en toute sérénité !



Que vous soyez DG ou DRH dans la fonction publique locale, soucieux de développer une cohérence entre l'ensemble de vos processus RH (Accueillir, Assurer le bien-être, Evaluer, Former, Mobiliser, Planifier et Recruter) ou désireux d'acquérir une connaissance pragmatique et pointue de l'une de ces thématiques, les modules des coachings proposés par le CRF peuvent répondre à vos besoins et vos réalités de terrain, à des couts maîtrisés.



**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2019**