

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



DOSSIER : DÉNICHEZ VOS FUTURS TALENTS !

ENTRETIEN

Rencontre avec Karine COMBLÉ qui évoque la déferlante du digital dans la formation.

REPORTAGE

Une démarche qualitative de GRH au CPAS de Silly.

FICHE PRATIQUE

Participez à des réseaux professionnels et partagez des bonnes pratiques entre pairs.

CRF

COMPAS

INFORMATION



Inspirer la cohérence
dans les ressources
humaines !

UN SITE
INTERNET

www.crf.wallonie.be/compasinfo

UNE NEWSLETTER
MENSUELLE

www.crf.wallonie.be/compasinfo

UN WEBZINE

www.crf.wallonie.be/compasinfo

Suivez-nous également sur les réseaux sociaux!





DOSSIER
DÉNICHEZ VOS FUTURS TALENTS !
(PAGE 14)



IN SITU
FICHE PRATIQUE : UTILISER DES RÉSEAUX PROFESSIONNELS (PAGE 40)



IN SITU
DESCRIPTION DE FONCTION : LE MÉTIER DE COORDINATEUR DE PROJET (PAGE 42)

SOMMAIRE

10 ENTRETIEN

Le point de vue de notre expert.

Rencontre avec Karine Comblé qui évoque la déferlante du digital dans la formation.

14 DOSSIER

Une thématique approfondie.

- 16 Comment préparer le recrutement ?
- 24 L'examen écrit.
- 28 L'épreuve orale.
- 34 Témoignages de pouvoirs locaux wallons.

38 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain.

38 REPORTAGE

Une démarche qualitative de GRH au CPAS de Silly.

40 FICHE PRATIQUE

Utiliser des réseaux professionnels.

42 DESCRIPTION DE FONCTION

Le métier de coordinateur de projet.

44 À LA LOUPE

Les petits "plus" épinglés pour vous.

44 LUS POUR VOUS

- 44 Le management par projet, la panacée pour les administrations publiques ?
- 45 Les tableaux de bord RH.

46 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 6

**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, Caroline CAILTEUX, Michel DEVIERE, Pierre-Yves MAYSTADT, Gersende VAN ERP.

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART & nos stagiaires : Marie CADELLI et Lisa KANERIS.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Karin COMBLÉ, Professeur ordinaire à l'UMons, Florence FRANCHINI, Directrice générale du CPAS de Silly, Charles HAVARD, Directeur général de l'Administration communale de Visé, Giovanni PAGANO, Chef du département des ressources humaines à la Ville de Namur.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

Istock, CRF et Karin COMBLÉ.

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

Voilà maintenant un an et demi que le CRF Compas Information est en ligne. Une année et demi de riches débats et collaborations au sein du comité de rédaction de notre webzine. Des débats autour des richesses (ressources) humaines qui sont animés, riches et passionnés.

De riches débats, nous en avons également au gré de nos rencontres avec les participants qui s'inscrivent dans le projet CO³ et qui ont entamé des démarches afin de construire une démarche cohérente en ressources humaines ... à construire leurs maisons RH avec notre appui.

Une des dimensions couramment évoquées lors de ces rencontres privilégiées avec le terrain est la thématique du recrutement ; un thème qui – on le sait – revêt une importance capitale, qu'elle que soit la taille et la nature de votre structure.

S'il n'y a pas de recette pour faire « LE » bon recrutement, il y a une méthodologie, des étapes et des outils qui sont développés dans le cadre de notre dossier thématique qui, s'il circonscrit au maximum la problématique, est loin d'être exhaustif mais permettra de guider votre réflexion.



PIERRE PETIT

DIRECTEUR DU CONSEIL
RÉGIONAL DE LA
FORMATION

« Le recrutement est un thème qui revêt une importance capitale, qu'elle que soit la taille et la nature de votre structure. »

BRÈVES

MIND FULL OU MINDFUL MANAGEMENT ?



Nombre de managers courent après le temps et effectuent des tâches de façon mécanique sans véritablement prêter attention aux actions qu'ils effectuent, sans prendre conscience des caractéristiques des situations ou de la manière dont ils se sentent.

L'effet produit est une perte de sens au travail, une perte de plaisir et d'épanouissement. C'est contre cette situation que le mindful management – comprenez le

management en pleine conscience - prend place¹. Il s'agit d'un élément de réponse émanant des philosophies bouddhistes pour disposer d'un environnement de travail plus sain pour le manager qui pousse à porter plus d'attention à l'expérience vécue et éprouvée, sans filtre (on accepte ce qui vient), sans jugement (on ne décide pas si c'est bien ou mal ; désirable ou non), sans attente (on ne cherche pas quelque chose de précis)².

(1) Peretti J.-M. & Lebel D.2015. Mindful Management et capital émotionnel, Bruxelles : De Boeck, p.47.

(2) Peretti J.-M. & Lebel D.2015. Mindful Management et capital émotionnel, Bruxelles : De Boeck, p.46.

KAIZEN : ENSEMBLE, À PETITS PAS

Des petits changements portés par l'ensemble d'une équipe de manière durable sont parfois plus efficaces qu'une grande révolution. Cette idée peut être résumée en un mot, le « kaizen », du japonais « kai » qui signifie « le changement » et « zen » qui signifie « meilleur ». Ni une méthode ni un outil, il s'agit d'une philosophie de développement se caractérisant par la quête permanente et collective de l'amélioration continue en utilisant les moyens disponibles.

Souvent associée au Kaizen, la méthode PCDA (Plan, Do, Check and Act) repose sur quatre maîtres mots que sont

la planification, préalable nécessaire à la réalisation du travail proprement dit, la vérification et l'ajustement ou la réaction.

Ces deux démarches qualité, complémentaires, permettent d'envisager le changement tout en douceur. Plutôt qu'une réforme brutale, rapide... et souvent couteuse imposée par les managers, le kaizen consiste donc en de légers changements portés collectivement, en menant des actions concrètes, simples et peu onéreuses. La résistance au changement est dès lors amoindrie et la recherche d'amélioration continue devient un réflexe pour l'ensemble des acteurs.

PRATIQUEZ L'AMÉLIORATION CONTINUE AU QUOTIDIEN

- Choisissez un tout petit progrès, que vous êtes sûr à 120% de pouvoir réaliser.
- Appliquez-vous à tenir cet engagement pendant 28 jours.
- Si vous ratez un jour, continuez quand même.
- Au bout de 28 jours, normalement, l'habitude est ancrée. Commencez-en une autre ou faites un pas de plus dans la même direction en augmentant le temps ou la fréquence de la bonne habitude.



FOCUS

DORMIR AU TRAVAIL !

Dans un contexte où il existe des attentes de plus en plus fortes des travailleurs en ce qui concerne des bureaux et des environnements de travail conviviaux et confortables, de plus en plus d'organisations mettent en place des siestes sur le lieu de travail. Comme c'est le cas chez les sportifs, la sieste est considérée comme un outil de performance, ce que les anglo-saxons appellent des «power nap», entendez des siestes énergisantes.

QUEL CONSTAT ?

Comparé aux années 1950, nous dormons en moyenne une à deux heures de moins que nos ancêtres¹; un manque de sommeil couplé à de plus en plus de troubles liés aux apnées du sommeil, aux insomnies, etc. de quoi baisser notre productivité et notre performance !

Face à ce besoin de sommeil, 19% des salariés français avouent s'assoupir au bureau, selon une enquête réalisée en 2014 par l'Institut national du sommeil et de la vigilance². Toutefois, ces salariés soulignent se cacher pour s'assoupir. En effet, la sieste demeure en Amérique du Nord et en Europe synonyme de paresse...

DES ÉTUDES SCIENTIFIQUES SUR LES BIENFAITS DE LA SIESTE

Les études scientifiques sur les effets de la sieste au travail ne datent pas d'aujourd'hui. Déjà, à la fin des années 1990, des études japonaises avaient permis d'observer les effets positifs d'une sieste de 15 à 20 minutes sur la vigilance et la performance d'une tâche après un déjeuner et une nuit de sommeil normale³.

Plus récemment, il a été montré que l'effet d'une sieste de 30 minutes est supérieure à celui de la caféine⁴, que cela agit sur le système immunitaire, que cela joue un rôle préventif sur les maladies cardio-vasculaires et diminue le niveau de stress.

Si l'on cherche à accroître sa vivacité intellectuelle, le temps idéal d'une sieste énergisante se situerait entre 10 à 15 minutes.



Ce coussin d'une forme rigolote n'est autre que l'ostrichpillow...

Un oreiller diront certains... Un outil au service de la productivité pour d'autres !



De plus, la sieste permet de réguler l'activité des réseaux neuronaux du cerveau et améliore les capacités de mémoire de l'individu⁵.

En 2006, deux chercheurs australiens, Amber Brooks et Leon Lack⁶, ont quant à eux mené des recherches pour déterminer le temps idéal d'une sieste énergisante. Ils ont comparé les effets de siestes d'une durée de 5, 10, 20 ou 30 minutes sur la vivacité intellectuelle des participants qui n'avaient dormi que 5 heures la nuit précédente⁷. Le résultat montre que la durée idéale d'une sieste dans cette perspective de recherche de « vivacité intellectuelle » se situerait entre 10 à 15 minutes.

Le sommeil de sieste contribuerait donc à améliorer les performances, la vigilance, la mémoire d'apprentissage et la psychomotricité. D'ailleurs, en 2011, une étude américaine menée sur des joueurs de basket professionnels a montré qu'en dormant davantage, notamment avec des siestes, ils augmentaient de 9 % leur précision au tir⁸.

QUI PRATIQUE LA SIESTE AU TRAVAIL ?

Si en Belgique, cela est encore peu pratiqué, en France, la sieste au travail trouve de plus en plus d'adhérents. Dans le monde, l'entreprise Google a par exemple aménagé un espace relaxation pour ses salariés et la Constitution chinoise inscrit que « Tout travailleur a droit à la sieste ». Bien plus, certaines entreprises japonaises vont plus loin en obligeant leurs salariés à faire la sieste.

COMMENT ?

Pour mettre en pratique ce type de sieste au travail, certains conçoivent des meubles ou accessoires dédiés à cet effet, par exemple un oreiller d'autruche qui permet de s'endormir sur un bureau. On voit aussi apparaître des bureaux-lit ou des EnergyPods comme chez Google.

La pratique évolue donc, les esprits aussi même si certains gardent une vision négative, renvoyant une image de paresse et d'inefficacité.

(1) Adaoust C. 2014 « La sieste au travail, une cause qui progresse », Le Figaro, <http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2014/07/03/09008-20140703ARTFIG00125-la-sieste-au-travail-une-cause-qui-progresse.php>.

(2) Adaoust C. 2014 « La sieste au travail, une cause qui progresse », Le Figaro, <http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2014/07/03/09008-20140703ARTFIG00125-la-sieste-au-travail-une-cause-qui-progresse.php>.

(3) Takahashi, National Institute of Industrial Health, 1998 & Kawasaki et Hayashi, Department of Behavioral Sciences, Faculty of Integrated Arts and Sciences, Hiroshima University, 1999.

(4) Selon une étude menée par la Clinique du sommeil à Bordeaux, publiée en 2007.

(5) Selon Sophie Schwartz, professeur à l'Université de Genève.

(6) Brooks A. & Lack L. 2006 « A brief afternoon nap following nocturnal sleep restriction: which nap is most recuperative. Sleep, 29 (6), pp.831-840.

(7) Vermillard C., La sieste tout un art!, <http://corinne-vermillard.com/la-sieste-flash-un-outil-de-recuperation-physique-et-mentale/>.

(8) Auteur anonyme. 2015. « Des sportifs adeptes du 'power nap' », Le Monde, http://www.lemonde.fr/sciences/article/2015/10/19/des-sportifs-adeptes-du-power-nap_4792591_1650684.html#5Dliv82Oa5JzA7eq.99.

KARIN COMBLÉ

LA DÉFERLANTE DU DIGITAL ET DE LA PÉDAGOGIE ACTIVE DANS LA FORMATION

La formation, comme les autres secteurs de notre économie, n'échappe pas à la déferlante du digital. Les MOOC (« massive open online course » en anglais), les formations en e-learning et les serious games fleurissent un peu partout. Pourtant, il est parfois difficile pour les employeurs et les travailleurs de passer le pas entre la formation traditionnelle en présentiel et ces méthodes pédagogiques plus actives qui impliquent notamment de réaliser - non plus - des exercices classiques - mais des simulations en situation de travail (serious games). Pour découvrir les coulisses de la conception de telles formations, nous avons rencontré Karin Comblé, professeur à l'Université de Mons et consultante, créatrice de formations en e-learning et de serious games qui nous lève un coin du voile sur la conception et la préparation nécessaire à ce type de formation innovante.

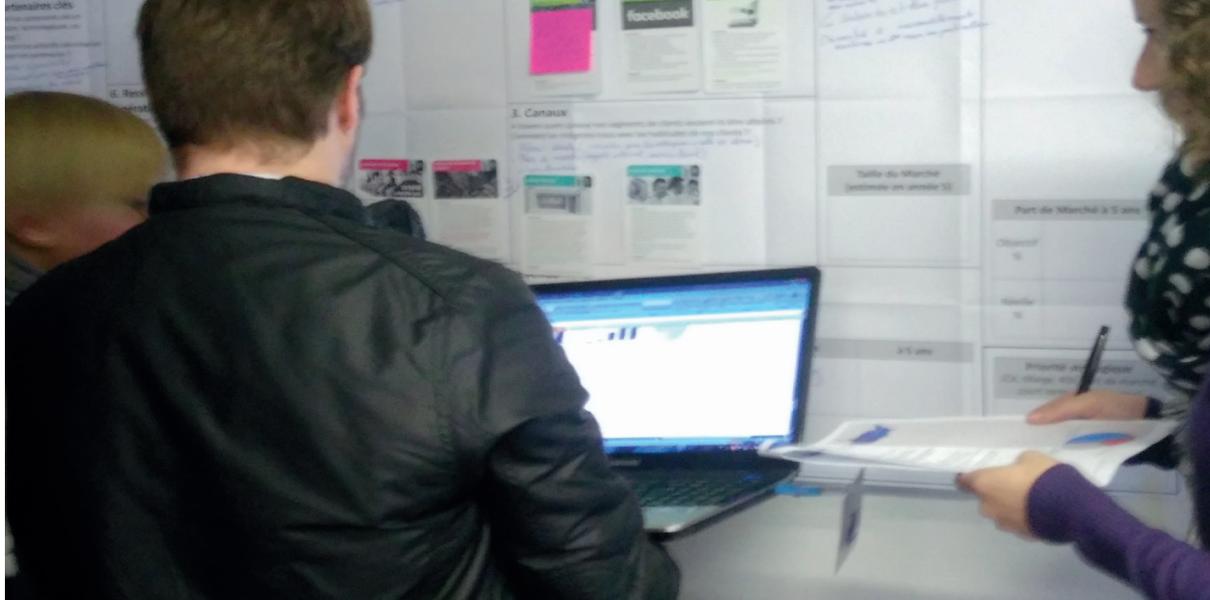
CRF : On fait de plus en plus référence actuellement aux méthodes pédagogiques actives, pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous vous intéressez à de telles méthodes et depuis quand vous les utilisez?

Karin COMBLÉ : Je me suis intéressée aux serious games lorsque je gérais la Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion. Mon but était de développer des activités destinées aux étudiants du secondaire pour leur présenter ce que sont les Sciences de Gestion. Ce secteur est assez flou dans l'inconscient collectif, et je remarque qu'on y fait référence dans les contextes négatifs, à

l'occasion de licenciements importants de grandes entreprises ou lors de la découverte de scandales financiers. Nous souhaitons apporter un côté ludique à nos interventions, afin de montrer les aspects positifs de la gestion et de maintenir l'intérêt des élèves. Nous avons opté pour un jeu de table simulant la gestion d'une entreprise : engagements, achats, ventes et comptabilité simplifiée. Cela a été très instructif. J'ai, par la suite, souhaité développer d'autres expériences avec les étudiants de master. Je privilégie des méthodes en présentiel, reposant sur des activités manuelles,

Karin Comblé est Ingénieur commercial et Docteur en Sciences économiques appliquées. Elle enseigne la comptabilité, l'analyse financière, le contrôle et l'audit interne et dirige des travaux de recherche dans ces domaines. Doyen de sa Faculté (Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion, UMONS) pendant 10 années, elle est également formatrice et consultante en entreprise.





« Ce sont des outils très puissants qui permettent aux participants de s'approprier rapidement et efficacement des concepts qui resteraient abstraits avec un cours classique. »

associant des supports visuels, des codes couleur, des analyses, des jeux de rôle, des présentations, etc. et une saine émulation entre différentes équipes de participants.

CRF : Quelles sont les contraintes et exigences de ce type de méthodes pédagogiques?

Karin COMBLÉ : Ce sont des outils très puissants qui permettent aux participants de s'approprier rapidement et efficacement des concepts qui resteraient abstraits avec un cours classique. La contrainte principale est de développer ou d'acquérir des outils bien pensés sur le plan pédagogique, variant les méthodes et les applications. Ces méthodes demandent par ailleurs des espaces-temps suffisants et des groupes de participants limités. Cependant, l'organisation actuelle de l'enseignement permet difficilement cela.

CRF : Y a-t-il des contenus de formation plus appropriés à ce type de démarche pédagogique?

Karin COMBLÉ : Il existe des serious games de types très variables. Certains de mes collègues développent des applications de type jeu vidéo pour former à des aspects

très pratiques, comme la manière de gérer un linéaire en magasin par exemple. Des applications existent pour les métiers techniques, comme la formation à certains circuits électriques par exemple. Un de mes collègues, ingénieur et professeur en école d'ingénieurs à Lausanne, gère entièrement son cours de « Supply Chain » (suivi de la chaîne logistique, du fournisseur au client) sur la base de jeux, qu'il complète ou agrmente selon les cas et les besoins, de séances plus classiques. Il est possible de développer soi-même de nombreuses activités utiles dans le cadre d'un cours, quelle que soit la matière. Les principes de base sont que l'apprenant est mis dans une situation active plutôt que passive, et découvre lui-même les concepts objets de la séance. Tout animateur ou formateur, au faite de sa matière, est apte à développer de telles activités. Nombre d'entre eux le font d'ailleurs sans qualifier cela de « serious game ».

CRF : Y a-t-il des types de formation plus adaptés?

Karin COMBLÉ : Dans mon domaine, celui des chiffres, de l'organisation administrative et de la production, la vidéo ou le digital peuvent compléter la formation ; cela peut être un outil utile pour illustrer et agrémenter,

[LIRE LA SUITE >](#)

EN SAVOIR PLUS SUR LE MOOC¹

QUELQUES CONSEILS DE LECTURE

- Hourst B. 2008, *Former sans Ennuyer*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Hourst B., Thiagarajan S. 2004, *Modèles de Jeux de formation, les jeux cadres de Thiagi*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Laure F. 2000, *Le guide des Techniques d'Animation*, Paris : Dunod.
- Barth I., Géniaux I. 2010, « Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage », *Management & Avenir*, 6(36), pp. 316-339.

Testez votre connaissance des MOOC via un petit quizz ! <<http://blog.educpros.fr/matthieu-cisel/2015/03/18/testez-votre-connaissance-des-mooc-via-un-petit-quizz/>> .

« Les jeux, lorsqu'ils sont bien conçus, entraînent immédiatement cette participation garante de l'apprentissage. Le rôle de l'animateur est alors de la maintenir et de faire converger l'intérêt des uns et des autres. »

mais cela n'est pas autosuffisant. J'utilise des jeux dans le cadre des formations en création d'entreprises et en contrôle de gestion par exemple. Dans le premier cas, des activités et jeux de créativité sont mis en place pour stimuler les idées neuves des participants. Ensuite, un séminaire d'une journée leur permet, grâce à une mise en contexte documentée et très élaborée, de découvrir puis de maîtriser les principes et les composantes du Business Model Canvas (BMC). Cela leur permettra par la suite de développer leur propre BMC adapté à leur projet d'entreprise. Dans le cadre des cours d'Organisation et de Contrôle, nous utilisons différents jeux qui permettent aux apprenants de se familiariser avec le management par processus, présent actuellement dans toutes les organisations privées ou publiques. Cela est particulièrement utile pour les approches qualité, les indicateurs de performances, l'audit, etc. Ils apprennent ainsi à décrire, lire, interpréter des processus, définir des indicateurs de performances, animer des groupes de réflexion, identifier les gaspillages de temps et/ou de matières, analyser les sources de ces déperditions grâce à différentes techniques ; ils apprennent à négocier, présenter leurs analyses devant des comités de direction, convaincre, etc. D'autres jeux existent au format informatique simulant des ERP (Enterprise Resource Planning) ou la gestion financière d'une entreprise. De nombreuses données sont alors nécessaires et des jeux de rôle interviennent également au sein de ces séminaires, comme une négociation d'emprunt chez un banquier par exemple, où le rôle du banquier est joué par le professeur. N'oublions pas que le but majeur de ces activités est de former aux compétences transversales : attitudes, travail de groupe, communication, négociation et collaboration. Ces objectifs, majeurs à mes yeux, ne peuvent pas se développer via des écrans exclusivement. Mes choix consistent au contraire à extirper les apprenants de leur bulle digitale et informatique afin de les reconnecter à leurs collègues et environnements de travail.

CRF : Comment évalue-t-on les participants ?

Karin COMBLÉ : L'évaluation est une obsession d'enseignant. Je préfère que mes étudiants apprennent quelque chose en profondeur grâce à l'expérimentation, la réflexion, et le retiennent à vie, plutôt que de les voir bloquer des concepts et réaliser des exercices qui ne correspondront pas à grand-chose dans leur pratique professionnelle, vu le nombre de débouchés, de domaines et de fonctions auxquels je les prépare. Je leur demande souvent « ça veut dire quoi pour vous réussir ? ». Ils me répondent « avoir la moyenne » ; moi je tente de les convaincre que c'est surtout comprendre, être apte à analyser des situations, à les gérer et à

monopoliser leurs connaissances et expériences pour résoudre des problèmes qui, au moment de leur formation, n'existent pas encore dans l'organisation. Cette démarche est fondamentalement différente d'avoir pour objectif de « faire 10 au moins à l'examen ». Pour atteindre cet objectif, l'important est la participation et l'implication, qui permettent implicitement un minimum d'acquis. Les jeux, lorsqu'ils sont bien conçus, entraînent immédiatement cette participation garante de l'apprentissage. Le rôle de l'animateur est alors de la maintenir et de faire converger l'intérêt des uns et des autres. Différentes méthodes d'évaluation sont incluses dans les activités : des quiz, des concours, des exposés, des dossiers de restitution complets, avec présentation des activités en cours de séminaires et critiques a posteriori sur les comportements, les acquis, les décisions, etc. Par ailleurs, dans le cadre d'un cours complet, ces activités peuvent être conçues comme le support essentiel, mais aussi comme une introduction, une mise en situation à l'issue d'un cours plus classique ou encore un fil rouge. Cela laisse toute latitude pour une évaluation adaptée au contexte et à la sensibilité du professeur/animateur.

CRF : Si l'on pratique la formation à distance, cela implique une motivation importante de la part des participants. Sondez-vous cette motivation à l'entame de la formation ?

Karin COMBLÉ : Comme je l'ai indiqué, je pratique peu pour l'instant la formation à distance et privilégie le présentiel. Je pense cependant à des activités de type MOOC pour certains publics et j'y vois un réel potentiel, s'ils sont bien conçus¹. À nouveau, dans mon secteur, il n'est pas simple de concevoir un bon MOOC ; il faut à la fois prendre en compte les chiffres et envisager l'organisation d'une grande entreprise et ses pratiques de contrôle et d'audit. Ces concepts sont difficilement abordables exclusivement à distance. Mais ces outils peuvent constituer d'excellents supports ne fût-ce que partiels. Toutefois, la question de l'évaluation demeure par exemple.

N'oublions pas que le M de MOOC signifie « Massive ». Ce sont des activités conçues pour des grands publics, dispersés dans l'espace, voire le temps. Ceci dit, la motivation peut se tester à deux phases majeures : à l'inscription et au suivi. À l'inscription, si le cours fait partie du cursus, l'apprenant n'a pas trop le choix. Mais la majorité des MOOC sont accessibles sur des plateformes ouvertes et les inscriptions y sont pléthoriques, car les avantages recherchés sont justement le non-présentiel et la flexibilité. En cours de formation, le maintien de la motivation ne peut reposer que sur la

qualité et l'attractivité du cours ou du support et donc la qualité de l'animateur et de ses collaborations avec des spécialistes. Un enseignant lénifiant en classe ne fera jamais un bon MOOC, il suffit de jeter un oeil sur certaines vidéos « professionnelles » sur YouTube pour s'en rendre compte. Les séquences de suivi, les passages d'un niveau à l'autre conditionnés par des quiz ou tests variés, la disponibilité d'un coach personnalisé ou collectif, la possibilité d'entrer en contact réel avec le formateur ou la classe virtuelle sont d'excellents moteurs d'une motivation au long cours.

CRF : Peu de gens connaissent actuellement ces méthodes pédagogiques innovantes ; d'ailleurs, les statistiques attestent que peu de gens connaissent les MOOC. Quels seraient vos conseils pour les personnes en charge de la formation au sein des organisations publiques locales?

Karin COMBLÉ : Être curieux, ouverts et disponibles ! Il m'est arrivé d'être en contact avec des organisations publiques actives dans la formation. Si les gens de terrain sont convaincus quand ils voient des outils sur des salons de la formation par exemple, leur hiérarchie est souvent réticente, car ces outils demandent une

vision différente de l'apprentissage, un investissement en temps et parfois en argent pour acquérir des outils existants ou développer des outils performants ad hoc, et de la motivation pour les rendre opérationnels et les rentabiliser. Mais la qualité de l'apprentissage à mes yeux, vaut très largement ces efforts. Le monde de la formation en Belgique est, mutatis mutandis, comme celui de l'enseignement, il aime se raccrocher à ses valeurs connues et est frileux au changement. C'est paradoxal, car la formation et les compétences sont jugées par tous les référentiels internationaux de gestion comme les principaux leviers du changement, de l'adaptabilité et de la résistance aux risques. Les entreprises et organismes canadiens, français, allemands, suisses, etc. sont convaincus depuis longtemps.

(1) MOOC signifie Massive Online Open Courses. Il s'agit de cours mis en ligne qui peuvent être suivis de manière gratuite ou payante dans le monde. Ces cours prennent une ampleur de plus en plus importante. À titre d'exemple, depuis que des MOOC ont été mis en ligne par l'UCL, ce ne sont pas moins de 258.000 personnes qui s'y sont inscrites. Au niveau français, le portail « sup-numérique.gouv.fr » compte près d'1,4 million d'inscriptions. Il s'agit d'un marché en pleine expansion puisqu'en France, 70% des entreprises veulent accélérer l'usage de l'e-learning et intégrer ces programmes dans leurs plans de formation.

L'IMPACT DES JEUX SUR L'APPRENTISSAGE

Pour certains, le jeu est nécessairement opposé à la démarche d'apprentissage. Pourtant, des études récentes ont mis en évidence l'impact des jeux sur l'apprentissage :

- Le jeu favorise le développement d'habiletés de coopération, de communication et de relations humaines : capacité d'entrer en relation avec les autres, de négocier, de discuter, de collaborer, de partager des émotions et des idées, de développer des liens et des amitiés ou encore de développer l'esprit d'équipe.
- Le jeu favorise la motivation à l'apprentissage sur différents plans.
- Le jeu favorise le développement d'habiletés en résolution de problèmes.
- Le jeu favorise la structuration des connaissances, encourage le renforcement de connaissances spécifiques à une matière donnée et favorise la construction et l'organisation de schémas et de représentations chez les apprenants.
- Le jeu favorise l'intégration de l'information en développant la capacité à établir des liens, à transposer des connaissances acquises dans d'autres contextes.

DOSSIER

DÉNICHEZ

VOS FUTURS TALENTS !

Y a-t-il une recette miracle pour recruter à coup sûr le meilleur candidat ? La réponse est malheureusement non mais en anticipant les recrutements et en développant une méthode systématique et structurée pour mener à bien ces recrutements, il est possible d'optimiser cette étape indispensable et cruciale de toute politique RH. Le capital humain constitue la richesse principale d'une organisation telle qu'une administration locale. Un processus de recrutement structuré et complet peut paraître chronophage. Mais ce temps relativement long passé au recrutement sera largement récupéré par la suite s'il aboutit à l'engagement d'un collaborateur compétent, motivé et s'intégrant facilement dans son nouvel environnement de travail.



Ce dossier expose les différentes étapes incontournables du recrutement et vous fournit des outils pratiques pour concevoir votre propre méthodologie. Le premier article porte sur la préparation du recrutement, les étapes préalables de définition du besoin, de rédaction du descriptif de fonction et de l'offre d'emploi et revient sur la nécessaire structuration de l'épreuve et de l'analyse des candidatures. Le second article porte sur la réalisation d'un test écrit dans le cadre des procédures de recrutement ainsi que sur les démarches et outils complémentaires qui peuvent être utiles à ce stade de l'épreuve. Le troisième article porte sur l'examen oral et la nécessité, dans cette étape, de questionner les compétences des candidats présélectionnés mais également leur motivation et leurs zones de confort. Au terme de ce dossier, vous aurez donc une vue globale et structurée des standards sur lesquels vous pouvez vous appuyer pour bien recruter. Nous irons aussi à la rencontre du terrain pour connaître les (bonnes) pratiques dans nos pouvoirs locaux.

À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

PAGE 16

COMMENT PRÉPARER LE RECRUTEMENT ?

PAGE 24

L'EXAMEN ÉCRIT

PAGE 28

L'ÉPREUVE ORALE

PAGE 34

TÉMOIGNAGES D'ENTITÉS LOCALES



Ce premier article porte sur la préparation du recrutement, les étapes préalables de définition du besoin, de rédaction du descriptif de fonction et de l'offre d'emploi et de publication. Il revient également sur la nécessaire structuration de l'épreuve et de l'analyse des candidatures.

COMMENT PRÉPARER LE RECRUTEMENT ?

DÉFINIR VOS BESOINS

Le recrutement trouve toujours son origine dans la détection d'un besoin. Les besoins des organisations sont en constante évolution¹, que ce soit le résultat d'une évolution en termes d'organisation du travail, du marché, de technologie ou de ressources.

D'une part, si le besoin résulte du départ ou de la mobilité d'un collaborateur, le recrutement peut se faire sur base du profil de poste de cette personne ; d'autre part, s'il s'agit de recruter un nouveau collaborateur doté d'un profil complémentaire aux agents de l'organisation, une nouvelle description de fonction/de poste doit être créée afin de cerner ces besoins.



Pour cerner au mieux les besoins, il est utile de rencontrer le chef de service qui va accueillir le nouvel arrivant pour qu'il participe à la définition du profil attendu, qu'il définisse les qualités indispensables de la personne, qu'il détaille les situations qui peuvent être rencontrées dans son service ou encore expliquer une journée type de travail².

De plus, avant de recruter, il peut être intéressant de se poser quelques questions :

- A-t-on vraiment besoin d'une personne en plus ou de quelqu'un pour remplacer X qui nous quitte ?
- Se trouve-t-on dans une situation d'urgence ou dans une gestion prévisionnelle ?
- Quel est le contexte de mon recrutement, création de poste, remplacement, mutation, promotion ?
- S'agit-il d'un recrutement statutaire ou contractuel ? À durée déterminée ou indéterminée ? S'agit-il d'une réserve de recrutement ?
- Quelle est l'évolution de ce poste à court, moyen et long terme ?
- S'agit-il d'un examen ou d'un concours ?
- La fonction est-elle bien ajustée ?

Une fois cette définition des besoins réalisée et la réponse apportée à ces différentes questions, l'ensemble des éléments nécessaires est réuni pour rédiger le profil de poste et l'offre d'emploi.

ÉLABORER LA FICHE DE POSTE ET LE PROFIL DU CANDIDAT

Comme l'indique la circulaire sur les principes de recrutement³, l'autorité compétente établit un descriptif de poste (ou de fonction) sur proposition du Directeur général. Ce profil décrit de manière précise la mission et les tâches principales de la fonction à pourvoir ainsi qu'un profil de compétences qui englobe le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Pour élaborer ce profil de compétences, les données récoltées lors de l'analyse des besoins sont précieuses et viennent compléter les données relatives au profil du candidat : le niveau de formation initiale attendu du candidat, le type de diplôme, les expériences préalables du candidat ainsi que ses compétences techniques ou linguistiques.

RÉDACTION DE L'OFFRE D'EMPLOI

L'objectif principal de l'offre d'emploi est de faire réagir de nombreux candidats possédant un profil intéressant pour la fonction. Cette offre d'emploi doit être accrocheuse, refléter les valeurs de l'organisation et sa philosophie. Cette étape n'est pas à négliger. Il s'agit en effet du premier contact de votre futur collaborateur potentiel avec votre organisation.

Outre le titre du poste, le profil du candidat recherché et les informations qui amèneront à postuler, une bonne annonce peut également contenir une présentation succincte de l'organisation, les informations utiles à propos du poste comme la rémunération. Par ailleurs, il est important de donner le maximum d'information sur la procédure de recrutement, ses différentes étapes et la procédure de candidature.

STRUCTURATION DU RECRUTEMENT ET DES ÉPREUVES

Si cette étape peut vous sembler onéreuse et chronophage, c'est pourtant l'étape cruciale d'un recrutement réussi. En effet, un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. C'est pourquoi, il est important de mettre en place un processus formalisé de recrutement. Cette formalisation permettra de sécuriser le processus, d'appliquer les mêmes méthodes à chaque recrutement et d'améliorer la qualité des recrutements⁴.

Dans cette étape, il s'agit de concevoir la procédure la plus adéquate par rapport au profil recherché et de répondre à une série de questions qui aiguilleront la suite de la procédure et l'évaluation des candidats.

LE RECRUTEMENT PEUT-IL ÊTRE RÉALISÉ EN INTERNE OU FAUT-IL FAIRE APPEL À UNE AGENCE DE RECRUTEMENT ? SELON QUEL BUDGET ?

Il est à remarquer que confier son recrutement à un cabinet représente certains avantages. Cela permet un gain de temps considérable et l'expérience de ces cabinets permet d'obtenir une sélection très qualitative. Par ailleurs, le recours à un cabinet indépendant / jury extérieur donne une vision externe des candidats qui permet à l'organe de décision de s'affranchir plus facilement de toute pression. Toutefois, le coût représente un des inconvénients majeurs.

QUEL TYPE D'ÉPREUVE EST-IL OPPORTUN DE PRÉVOIR EN FONCTION DES STATUTS ET DU POSTE À POURVOIR ?

Est-il opportun de faire passer une épreuve écrite, une mise en situation ou un assessment center ?

QUELLE EST LA COMPOSITION DU JURY LA PLUS OPPORTUNE⁵ ?

- À quel type de profils faire appel pour le jury de recrutement ?
- Est-il opportun de faire appel à des personnes extérieures à l'organisation pour composer le jury de recrutement ?
- Le chef de service fera-t-il partie du jury de recrutement ? Convient-il qu'un collaborateur du service fasse partie du jury de recrutement ?
- Des représentants politiques seront-ils présents ?

QUELS ÉLÉMENTS ÉVALUER ?

- Comment les connaissances des candidats vont-elles être testées ?
- Quelle pondération ces connaissances ont-elles ?
- Comment la personnalité du candidat, ses zones de confort et d'effort, seront-elles testées ?



- Quelle pondération ces éléments ont-ils ?
- Comment les valeurs du candidat, sa motivation seront-elles sondées ?
- Quelle va être la pondération globale des différentes épreuves ?

La question de la pondération globale des épreuves et des critères est importante. Cette pondération dépend de la « philosophie » que l'on vise au travers du recrutement. En effet, par le recrutement, il est possible de viser un candidat technicien qui maîtrise parfaitement les compétences techniques du poste ; dans ce cas, la pondération la plus importante des points sera orientée sur les connaissances techniques du candidat. Il est également possible de viser un candidat « non-technicien » qui est doté d'une capacité de s'intégrer dans la culture organisationnelle, qui comprend le langage et les priorités de l'équipe, qui respecte les autres services et qui a des relations positives avec sa hiérarchie⁶. Dans ce cas, la pondération la plus importante des points sera orientée sur les soft skills⁷ du candidat, sa personnalité et ses savoirs être.

QUELS VONT ÊTRE LES CRITÈRES DE CHOIX QUI VONT PERMETTRE DE DÉPARTAGER LES CANDIDATS ?

QUELS SONT LES CRITÈRES INDISPENSABLES POUR LE POSTE ET QUI NE PEUVENT ÊTRE NÉGOCIÉS ? L'ABSENCE DE CE CRITÈRE ÉLIMINE DIRECTEMENT LE CANDIDAT ;

QUELS SONT LES CRITÈRES SOUHAITÉS QUI SONT DES CRITÈRES IMPORTANTS MAIS NON DÉTERMINANTS ? SI LE CANDIDAT NE DÉTIENT PAS CE CRITÈRE, IL NE SERA PAS ÉLIMINÉ POUR AUTANT MAIS CELA APPORTERAIT UN « PLUS » POUR L'EMPLOI.

Une fois la réponse à l'ensemble de ces interrogations apportée, il est possible de concevoir la procédure de recrutement et de concevoir la grille d'évaluation qui permettra au recruteur d'effectuer un tri entre les candidats. Quand toutes les étapes du recrutement seront finalisées, cette grille permettra de réduire la subjectivité de la prise de décision et de réduire l'« effet de halo » (voir encadré). C'est donc un outil qui permet de garder une vision globale tout au long du processus de recrutement.

[LIRE LA SUITE >](#)

EFFET DE HALO ET LOI DE FERRÉ

« L'effet de halo (aussi qualifié d'effet de notoriété ou d'effet de contamination) a été défini par le psychologue social Thorndike pour désigner la tendance à rendre plus positives (et inversement plus négatives) certaines caractéristiques d'une personne, d'un groupe, d'une marque, etc., même si on ne les connaît pas, ou bien sans vérification, à partir d'une de ses caractéristiques que l'on avait préalablement jugée positive (ou, inversement négative)⁸. »

On peut trouver plusieurs illustrations de ce « biais cognitif » :

- des personnes sont jugées plus intelligentes que d'autres uniquement sur la base de leur aspect physique ;
- une marque appréciée pour un type de produit le sera pour d'autres produits, même si on ne les a jamais testés ;

Pour preuve de ce phénomène, des études scientifiques ont montré que si on reprend la taille de tous les présidents américains depuis Roosevelt, la moyenne de leur taille est d'1m83 alors que la taille moyenne des hommes aux États-Unis est d'1m75, le vote est donc influencé par l'apparence physique et la grandeur des candidats⁹.

En 2004, une étude a également montré que les grands étaient mieux payés que les petits, la différence se mesurant à 300 dollars par centimètre¹⁰!

La loi du ferré désigne un autre phénomène psychologique inhérent à la nature humaine. Cette loi indique que, dans une majorité de cas, notre capacité à innover dans un secteur d'activité est inversement proportionnelle au savoir-faire que nous y avons développé. Autrement dit, le fait d'être « ferré » dans un domaine comporte son lot de désavantages, le principal étant notre incapacité à sortir des sentiers battus ou de la « voie ferrée ». Cette loi trouve son explication dans un phénomène neuropsychologique : lorsque nous apprenons à exécuter une nouvelle tâche, que ce soit jouer d'un instrument de musique ou compléter un procès-verbal, notre cerveau emmagasine des stratégies cognitives qu'il pourra plus tard répéter de façon semi-automatique, nous permettant ainsi d'étendre graduellement notre maîtrise. Cette maîtrise nous conduit éventuellement à l'excellence dans notre secteur d'activité ; toutefois elle comporte des inconvénients puisque ces automatismes nous empêchent de voir en périphérie, là où justement se trouve le plus souvent l'innovation, et peut aussi nous décourager à accepter le changement¹¹.



PUBLICATION & DIFFUSION

Une fois l'annonce rédigée, il importe de choisir le canal idéal pour la parution de celle-ci et de combiner les outils de diffusion en fonction du budget accordé et du poste recherché.

L'annonce peut être publiée aux valves, sur l'intranet et sur le site Internet de l'organisation ou elle peut être publiée dans la presse nationale, régionale ou locale. À cet égard, le choix du journal est primordial en fonction du profil recherché. D'autre part, certains sites Internet sont également des canaux précieux en choisissant des sites formels comme le Forem ou Jobcom ou des sites « emploi » qui visent un public large, par exemple le Guide Social, JobsCarreers, Monster, Randstad, References, Stepstone, etc.

Les réseaux sociaux sont aussi utiles, comme les réseaux professionnels LinkedIn ou Viadeo, qui permettent de partager largement l'annonce au plus grand nombre. Quant à Facebook et Twitter, ils peuvent également être des canaux pertinents pour le profil recherché, pour ne citer que les réseaux les plus populaires. Outre leur utilité pour publier gratuitement les annonces des postes à pourvoir, les réseaux sociaux sont aussi utiles lorsqu'il s'agit de vérifier les candidatures et la véracité de certaines informations à propos de candidats.

RÉCEPTION, ANALYSE DES CANDIDATURES ET PREMIÈRE SÉLECTION

Une fois la phase de réception des candidatures terminée, le processus de sélection peut commencer. L'objectif étant de trouver le candidat qui correspondra au profil et aux exigences du poste à pourvoir.

La première étape de la sélection consiste à trier l'ensemble des candidatures reçues (CV et lettres de motivation) afin d'éliminer les candidatures ne coïncidant pas avec le poste recherché et de sélectionner celles qui s'avèrent prometteuses.

Pour effectuer cette pré-sélection et faire en sorte qu'elle soit juste et équitable, il est nécessaire de procéder de manière structurée et méthodique. Différentes options se présentent pour faire le tri des candidatures à ce stade : le tri formalisé, le tri sur base du contenu, le tri sur base de la présentation, etc.

COMMENT PUBLIER GRATUITEMENT UNE OFFRE D'EMPLOI ?

- Le site du Forem;
- Jobcom (UVCW);
- Les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, Google+;
- Le site Internet de l'organisation;
- La presse nationale, régionale et locale;
- La presse régionale gratuite;
- L'intranet de l'entreprise;
- Les valves;
- ...

[LIRE LA SUITE >](#)

Pour gagner un temps précieux lors de cette étape et automatiser le tri des candidatures, nous vous proposons d'adopter la méthode des 3 tas qui peut être appliquée à partir du moment où vous avez défini les critères incontournables de la fonction (diplôme, formation, expérience professionnelle, domaine d'activité, capacité physique, connaissance de la langue française, etc.).

Vous classerez les CV en 3 dossiers¹²:

- Les « + », c'est-à-dire les CV qui correspondent (plutôt) bien à ce que vous recherchez et qui remplissent parfaitement les 3 ou 4 critères sélectionnés.
- Les « - », pour les CV totalement hors cible, qui ne remplissent pas du tout les critères essentiels.
- Les « +/- » qui vont rassembler les CV pour lesquels 2 critères sont remplis par exemple :
 - Il ne figure pas toutes les informations vous permettant de les classer dans l'une des deux autres piles (expériences pas assez détaillées, dates non précisées, etc.) ;
 - Bien qu'en retrait par rapport à d'autres de la pile des « + », vous percevez des compétences ou expériences transférables ou bien quelque chose retient positivement votre attention ;
 - Ces candidats représenteront des profils intéressants pour vous si d'autres postes sont disponibles prochainement.

Une fois ce classement effectué, reprenez les CV « + » et « +/- » et posez-vous les questions suivantes :

CONCERNANT LES POSTES OCCUPÉS :

- Quelles sont ses missions principales ? Quel est son rôle ?
- Est-ce que le CV est centré davantage sur les titres, statuts, fonctions, responsabilités qu'il a obtenus ?

- Quelles sont les compétences particulières indiquées (techniques, sociales, managériales, organisationnelles, informatiques, linguistiques, artistiques, etc.) ?
- Le candidat possède-t-il d'autres compétences qui peuvent apporter une valeur ajoutée au poste ?

CONCERNANT LES INDICATEURS DE PERFORMANCE, DE RÉSULTAT, DE RÉALISATION :

- Quels ont été ses niveaux de responsabilité ? Sont-ils cohérents ? Y a-t-il une évolution significative ?
- Le CV comporte-t-il des données chiffrées ? Le candidat s'exprime-t-il davantage en termes de résultats, qualité, optimisation des moyens, réduction des coûts, de productivité, etc. ?

CONCERNANT LES INDICATEURS DE STABILITÉ ET D'ORIENTATION DE CARRIÈRE :

- Quels ont été ses choix de carrière ? Ont-ils été « logiques » ?
- Y a-t-il eu des interruptions ? Des changements brusques de carrière ? Des trous dans la chronologie ?
- Est-ce que sa carrière est d'une grande diversité ? Ou plutôt centrée sur une filière : technique, professionnelle, managériale ?

Analysez en parallèle **LA LETTRE DE MOTIVATION** et veillez à une série de critères¹³:

- La mise en page est-elle bâclée ?
- La lettre de motivation est-elle banale (ou adressée à un autre employeur ou pour un autre poste que le vôtre !) ou personnalisée ?
- Le plan de construction est-il structuré ?
- Y a-t-il des fautes d'orthographe ?
- A-t-il un langage clair et précis ?



Plus de 70 %
des CV seraient
erronés avec
des petits
ou gros
mensonges
(faux diplômes,
postes jamais
occupés,
compétences
exagérées
telles que les
compétences
linguistiques,
informatiques,
managériales,
etc.)¹⁴

- La tournure des phrases est-elle positive ou négative ?
- Le contenu de la lettre est-il classique ou recherché ?
- Le candidat s'est-il renseigné sur l'entreprise, le poste ?
- Le candidat fait-il le lien entre le poste à pourvoir et son expérience ?
- Sur quels arguments repose la valorisation de sa candidature ?
- Comment le candidat exprime-t-il ses motivations par rapport à l'entreprise et au poste ?
- A-t-il un projet bien défini ? Quelles sont ses aspirations ?
- Quelle est votre impression générale ? Très satisfaisante, satisfaisante, insatisfaisante ?

Pour les CV « hors cible », il est utile de préparer les réponses négatives à envoyer aux candidats. Peu d'employeurs prennent la peine d'envoyer de telles lettres de refus. Or, cela donne une bonne image de l'organisation et participe de la marque employeur.

Pour les CV qui font partie de votre short-list et pour lesquels, lors de l'analyse du CV et de la lettre de motivation, vous avez détecté des incohérences apparentes ou des lacunes, nous vous invitons à réaliser un entretien de pré-sélection (éventuellement par téléphone) pour clarifier ces zones d'ombre. Si cet entretien de présélection n'est pas réalisé, il faudra préparer des questions pour l'entretien de recrutement.

DEUX OUTILS : PRÉSÉLECTION ET PRISE DE RÉFÉRENCE

Plus de 70 % des CV seraient erronés avec des petits ou gros mensonges (faux diplômes, postes jamais occupés, compétences exagérées telles que les compétences linguistiques, informatiques, managériales, etc.).

Pour avancer dans le tri des candidatures, une présélection téléphonique peut être réalisée. L'idée est de passer 10 ou 15 minutes au téléphone avec un candidat pour décider de le recevoir pendant 1 heure !

Il s'agit d'investiguer pour obtenir plus de précisions sur les zones d'ombre relevées dans les CV, de se renseigner sur la nature des missions, le rôle de la personne et ses propres zones de responsabilités. Plutôt que de faire des suppositions et d'être subjectif, il s'agit de demander des explications directement.

Pour gagner du temps lors de cette étape, il est utile de structurer cette présélection en créant un fichier Excel de récolte des informations dans lequel vous veillerez à renseigner les noms, prénom, la date de l'entretien téléphonique, le résultat de l'entretien téléphonique avec les détails récoltés lors de cet entretien et une dernière colonne « commentaires » qui vous servira à noter d'autres informations importantes mais non structurées.

Une autre méthode qui apporte une validité certaine est la prise de références auprès des écoles, universités et précédents employeurs ou encore des réseaux sociaux professionnels de type LinkedIn¹⁵. Cela permet de confirmer ou d'infirmer certains éléments, voire de découvrir de nouvelles informations concernant le candidat. Sur certains profils, des recommandations de collaborateurs ou d'anciens employeurs sont également déjà reprises.

Au terme de cette étape préalable, le Directeur général invite par courrier les candidats sélectionnés pour la première épreuve.

- (1) Moulette P., Roques O., 2014, Gestion des ressources humaines, Maxi fiches, Paris: Dunod, p.21.
- (2) Haegel A., 2012, La boîte à outils des ressources humaines, Paris: Dunod, p.51.
- (3) Circulaire sur les principes de recrutement, Partie de la convention sectorielle 2005-2006, obligatoire pour les pouvoirs locaux qui ont adhéré au Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire, http://crf.wallonie.be/doc-doc_id-144-lg-1-page-4-rub_id-16-site-1.html.
- (4) <http://hr4free.com/fr>.
- (5) Pour rappel, l'article L1124-4 §2 du Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation précise que le directeur général ou son délégué participe avec voix délibérative au jury d'examen.
- (6) Cadin L., Guérin F., Pigeyre F., Pralong J. 2012, Gestion des ressources humaines, Paris : Dunod, 4ème édition, p.345.
- (7) Les soft skills sont des qualités spécifiques ayant trait au savoir-être. Les exemples de soft skills sont multiples : ce sont l'endurance, le sens de l'efficacité, la résistance au stress, la débrouillardise, le sens de la responsabilité, l'autonomie, la flexibilité, l'envie d'apprendre, le sens de l'organisation, la fiabilité, la patience, la prise d'initiatives, le goût du challenge, etc. Cela définit la façon dont vous entrez en relation avec les autres, dont vous collaborez (esprit d'équipe, sens du collectif) ou dont vous communiquez (capacité à entamer une discussion, à adapter son style de communication, à aiguïser son sens de l'écoute, etc.) (<http://www.success-and-career.ch/conseils/soft-skills/quels-sont-les-soft-skills-incontournables>).
- (8) Axone, Conseil en ressources humaines, 2015, « Recruteurs, méfiez-vous de vous-mêmes...! Les biais de recrutement », <http://www.axone-rh.fr/611-recruteurs-mefiez-vous-de-vous-memes.html>.
- (9) Crétin de cerveau, l'effet de halo, <https://www.youtube.com/watch?v=xJ05GstqTSY>.
- (10) Judge, T. A., & Cable, D. M. 2004, The effect of physical height on workplace success and income: preliminary test of a theoretical model. Journal of Applied Psychology, 89(3), p. 428.
- (11) http://oserchanger.com/blogue_2/2015/03/17/innovation-versus-competence/
- (12) <http://lemagrh.randstad.fr/detecter-le-bon-cv-dans-la-pile-une-aiguille-dans-une-botte-de-foin/>
- (13) <http://www.talentsoft.fr/blog/bonnes-pratiques-rh/decrypter-cv-lettre-candidat>.
- (14) <http://www.talentsoft.fr/blog/bonnes-pratiques-rh/decrypter-cv-lettre-candidat>.
- (15) LinkedIn est le réseau social professionnel n°1 dans le monde, il ne compte pas moins de 106 million d'utilisateurs dans le monde.

L'ÉPREUVE ÉCRITE

ET AUTRES TYPES D'ÉPREUVE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

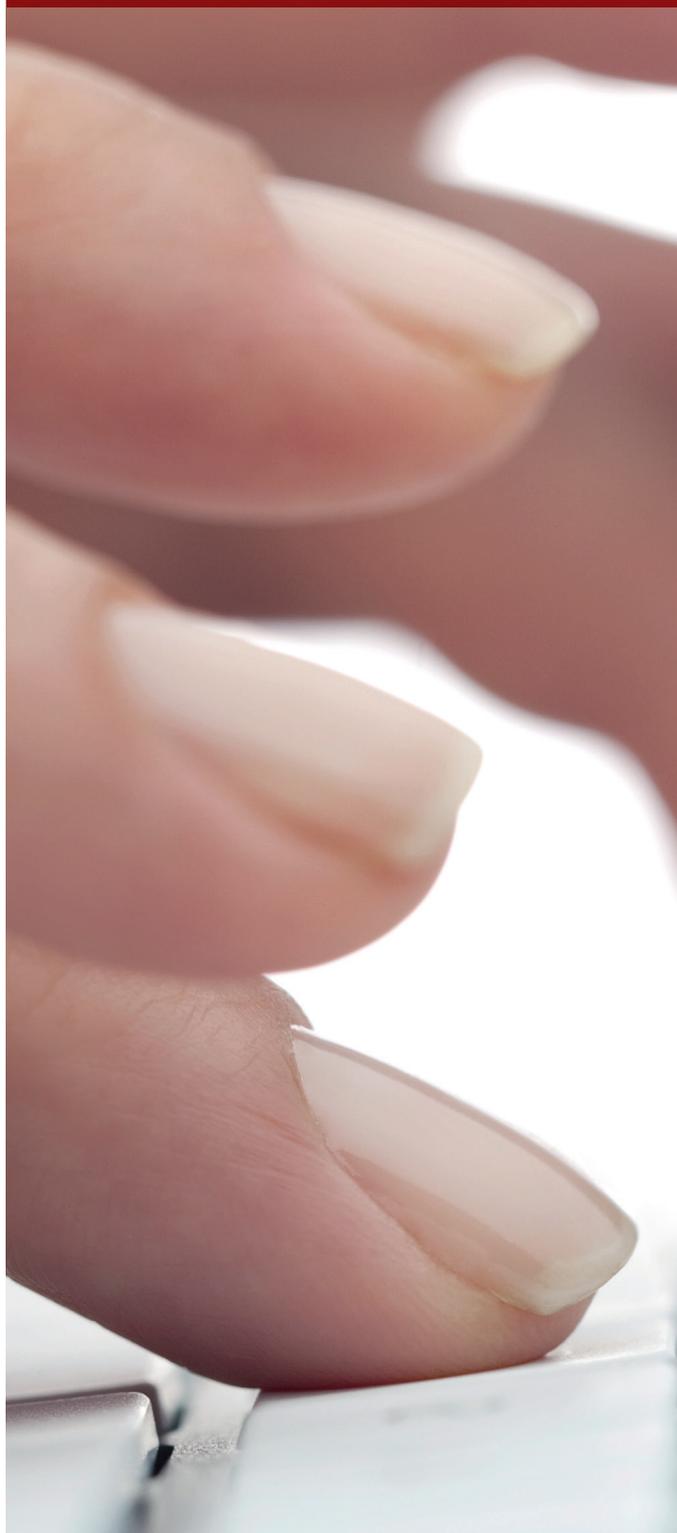
L'ÉPREUVE ÉCRITE

L'épreuve écrite est bien souvent la première véritable étape de contenu du processus de recrutement. La phase de préparation du recrutement doit permettre de déterminer si une épreuve écrite est pertinente. Ce sera souvent le cas pour les recrutements d'employés (agent administratif ou technique). Pour le recrutement d'ouvriers, d'autres types d'épreuves, notamment des mises en situation sur le terrain, seront souvent privilégiées.

De manière générale, l'objectif de ces épreuves écrites peut viser à juger l'acquisition de compétences techniques, la maturité des candidats, leur esprit d'analyse et leurs qualités rédactionnelles. En cette matière, les pratiques des pouvoirs locaux et provinciaux wallons varient en ce qui concerne la réalisation de cette épreuve écrite et les objectifs escomptés.

Même si elle est de moins en moins pratiquée de cette manière par les pouvoirs locaux, l'épreuve écrite prend le plus souvent la forme d'une synthèse et d'un

Ce second article porte sur la réalisation d'un test écrit dans le cadre des procédures de recrutement ainsi que sur les démarches et outils complémentaires qui peuvent être utiles à ce stade de l'épreuve.



commentaire d'une conférence de niveau universitaire. Si ce type d'épreuve écrite est fréquemment utilisé, il est important de veiller à la cohérence de ce type de test avec le profil visé.

En fonction du public visé, il peut être utile de tester les connaissances linguistiques des candidats et leur compréhension de la langue française, de l'orthographe et de leur logique de raisonnement au travers d'un QCM (de nouveaux modèles de documents seront bientôt disponibles dans Scillus). Cette étape de la procédure de sélection est importante au vu de certaines statistiques selon lesquelles 15 % de la population de la Fédération Wallonie-Bruxelles est incapable de lire, ou le fait très mal¹⁶.

Complémentairement, l'objectif de ces épreuves écrites peut viser à tester les connaissances des candidats. Pour le personnel administratif, il s'agit souvent de tests de connaissances administratives et techniques.

AUTRES TYPES D'ÉPREUVE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Pour d'autres catégories de personnel bien particulières, la mise en situation est un outil bien plus pertinent pour évaluer les compétences d'un individu. Cet assessment center vise à compléter les méthodes d'évaluation plus traditionnelles et à améliorer la qualité des décisions par le recours à des outils très structurés.

Cet assessment center peut prendre la forme d'un test de bac à courrier. Il s'agit d'une épreuve, qui peut se faire sur papier ou sur ordinateur, qui consiste à traiter un certain nombre d'informations en un temps donné. Il s'agit d'une organisation fictive dans laquelle le candidat occupe une fonction (par exemple, responsable administratif). On lui demande alors de répondre à toute une série de mails, de prioriser les actions et de prendre les décisions qui s'imposent. Il s'agit de bien comprendre les données, d'analyser correctement les informations (priorités, urgences, etc.) et de résoudre les problèmes, tout cela en un temps donné et en tenant compte de la position hiérarchique¹⁷.

Cet assessment center peut également s'inscrire dans des exercices de présentation. Dans ce type de mise en situation, le candidat dispose d'une feuille qui lui donne des informations sur une situation concrète. Il doit la comprendre, en extraire les données essentielles et les analyser rapidement, afin de présenter une solution à son manager. Le temps de préparation limité doit mettre quelque peu le candidat sous pression, afin de pouvoir observer un certain nombre des critères définis

dans la grille de référence, tels que la compréhension des éléments clés de la situation, la confiance en soi ou l'écoute active, par exemple¹⁸.

Cet assessment center peut aussi s'inscrire dans un jeu de rôle. Dans ce cas, le candidat est confronté à une autre personne (collègue, collaborateur, client, etc.) plutôt qu'à une donnée écrite. Là encore, le temps limité de préparation doit mettre une certaine pression afin de pouvoir observer des critères tels que : la confiance en soi, l'impact et l'influence, l'initiative, la communication ou encore la capacité de négociation¹⁹.

Cet assessment center peut enfin prendre la forme d'un exercice de question-réponse. Cet exercice se déroule sous la forme d'un entretien structuré où l'évaluateur pose une série de questions qui doivent permettre au candidat de s'exprimer sur des thèmes professionnels qui se rapportent à la fonction considérée. Le but majeur est d'amener le candidat à s'exprimer le plus possible pour observer des critères tels que : l'écoute active, la connaissance du métier, la connaissance de l'organisation, etc. Cette fois-ci, la pression du temps doit permettre de vérifier si le candidat répond avec cohérence et si son seuil de résistance au stress est acceptable²⁰.

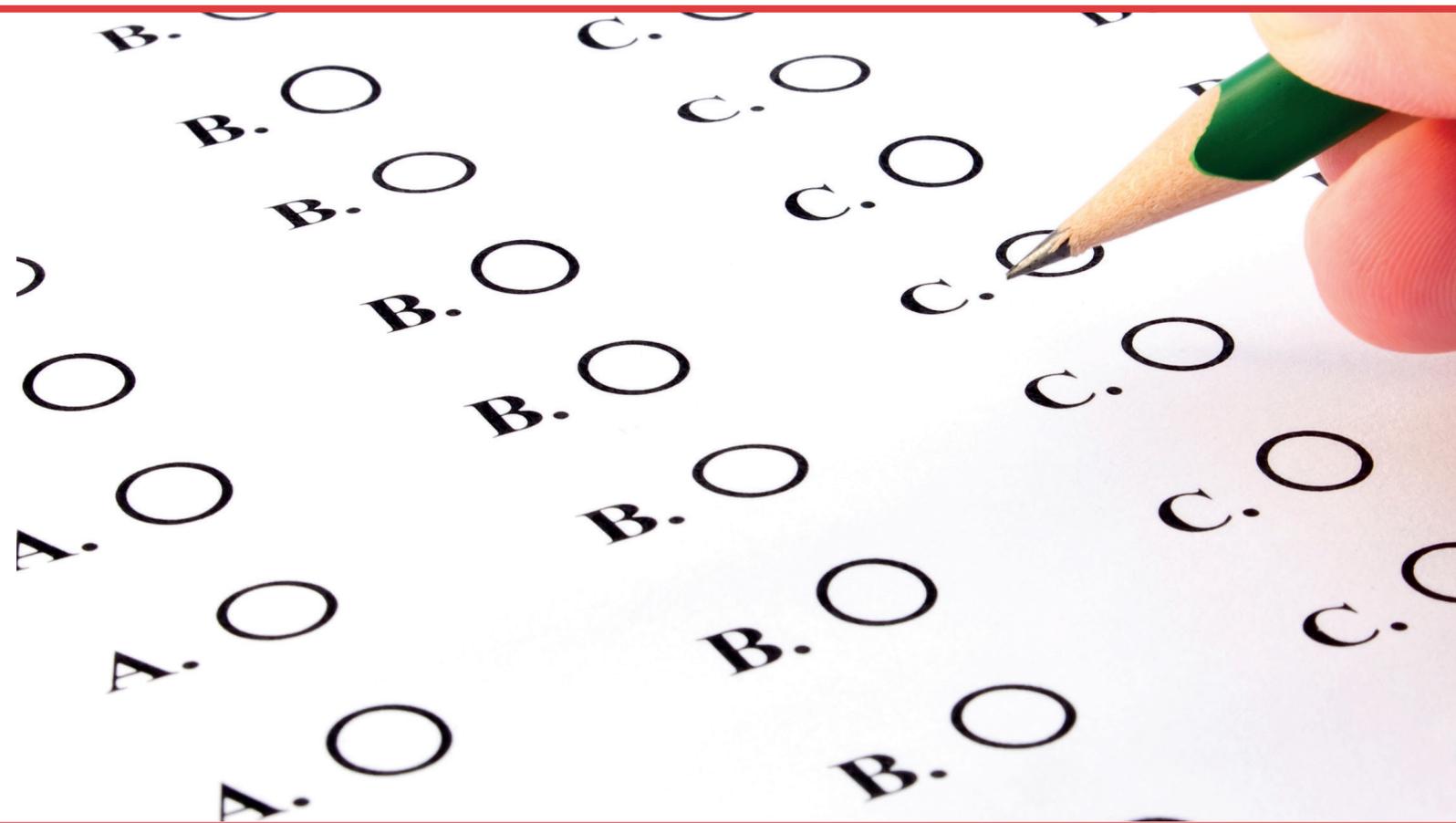
Certains pouvoirs locaux et provinciaux développent des solutions « maison » (voir CRF Info Magazine de février 2016). De plus, des agences peuvent se charger de ces mises en situation (par exemple Quintessence, Securex, Hudson, etc.).

En outre, les tests pratiques peuvent venir compléter la procédure de sélection : quoi de mieux que de demander à un maçon de maçonner un mur, à un menuisier de prendre mesure d'un escalier, à un jardinier d'utiliser une tondeuse, d'entretenir un parterre ou d'élaguer un arbre ? Si des tests sur le terrain ne sont pas réalisables, il est aussi possible de donner des photos à un candidat pour montrer des outils souillés ou une camionnette en désordre et lui demander de rédiger un petit texte sur la manière dont il réagirait face à pareille situation.

Finalement, quand les softs skills sont déterminantes dans le profil à recruter, des outils tels que des tests de leadership ou de personnalité sont disponibles sur le marché (beaucoup d'outils sont cependant payants).

Le **TEST DE PERSONNALITÉ SOSIE** permet de tester le comportement professionnel et la motivation ;

Le **MBTI** permet d'investiguer les traits de personnalité selon 4 dimensions : l'orientation, plutôt extravertie



ou introvertie ; le mode relationnel, plutôt dans la perception ou dans le jugement ; les modalités de perception, plutôt guidé par les sensations ou l'intuition et les critères de jugement, plutôt pensée ou sentiments. Ces tests sont réalisés en principe par des personnes formées mais on peut retrouver certains exemples sur Internet²¹.

Le **PAPI** mesure le fonctionnement en milieu professionnel avec la prise en compte de 7 facteurs : le dynamisme, le rapport à l'autorité, la sociabilité, le tempérament, l'ouverture d'esprit, la recherche de résultats personnels et la conscience professionnelle.

Un **QUESTIONNAIRE** peut également permettre d'investiguer la manière dont la personne réagit face à certains conflits²².

Pour les utilisateurs de Scillus, vous retrouverez bientôt de nouveaux documents dans la rubrique « aide et documentation » de l'application vous aidant à investiguer ces dimensions.

(16) Les chiffres concernant l'analphabétisme et l'illétrisme diffèrent en fonction des sources tant les instruments de mesure diffèrent. Selon Le Soir, 15 % de la population de la Fédération Wallonie-Bruxelles est incapable de lire (Van Ruymbeke L. 2015, « Pourquoi 600 000 francophones ne savent pas lire », Le Soir, 1er octobre, <http://www.levif.be/actualite/belgique/pourquoi-600-000-francophones-ne-savent-pas-lire/article-normal-425585.html>). Selon les chiffres du site belge de lutte contre la pauvreté, les chiffres varient de moins de 1% de la population adulte (si l'on considère qu'il suffit de savoir signer pour ne plus être analphabète) à 37% de la population adulte (si l'on considère que le niveau minimal de savoirs nécessaires pour s'insérer professionnellement dans notre société correspond au niveau enseignement secondaire supérieur), http://www.luttepauvrete.be/chiffres_analphabetisme.htm.

(17) Modèle disponible à cet URL <http://www.selor.be/fr/tests/tests-sur-pc/exercice-du-bac-%C3%A0-courrier/>.

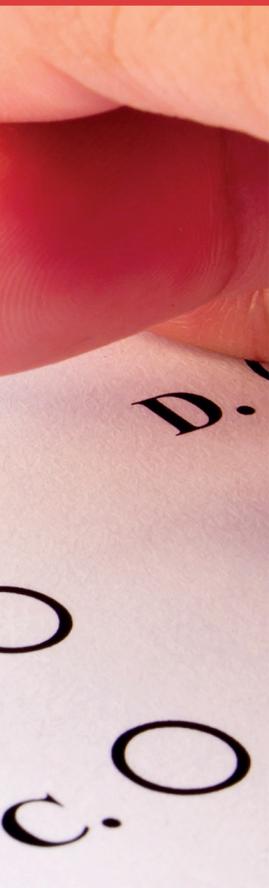
(18) Modèle disponible à cet URL : http://www.hr4free.com/PDF_Files/Blog_RH_ac_presentation.pdf.

(19) Modèle disponible à cet URL : http://www.hr4free.com/PDF_Files/Blog_Management_negociation_jeu.pdf.

(20) Modèle disponible à cet URL : http://www.hr4free.com/PDF_Files/Blog_RH_ac_qa.pdf.

(21) http://www.intelligence-creative.com/280_mbti.html.

(22) Modèle disponible à cet URL : http://www.hr4free.com/PDF_Files/Blog_Management_affirmation_questionnaire.pdf.



L'ÉPREUVE ORALE

Ce troisième article porte sur l'examen oral et la nécessité, dans cette étape, de questionner les compétences des candidats présélectionnés mais également leur motivation et leurs zones de confort.

ENTRETIEN STRUCTURÉ OU NON STRUCTURÉ

Élément central de l'épreuve de recrutement, l'entretien a pour but d'approfondir les informations déjà obtenues et d'évaluer les aptitudes personnelles des candidats. L'entretien sera mené par le jury qui sera au minimum formé de deux représentants de l'administration, dont le Directeur général de la commune ou du CPAS (ou d'une personne déléguée par lui) et, facultativement, d'un ou plusieurs jurés extérieurs et d'un ou plusieurs représentants de l'autorité politique²³.

Cet entretien peut être non structuré et prendre la forme d'une conversation à bâton rompu avec le candidat ; toutefois, le risque de cette absence de structure est de se retrouver avec des données qui ne peuvent être comparées entre les candidats et d'avoir des critères peu objectifs ; nous prôtons donc pour une technique d'entretien semi-structurée, reprenant le même type de questions pour l'ensemble des candidats en laissant l'espace pour la discussion et la spontanéité.

LE FIL ROUGE DE L'ENTRETIEN

Même si on est parfois pressé d'aller à l'essentiel et d'obtenir de précieuses informations sur les candidats, il importe de soigner l'accueil et la conclusion de l'entretien.

Il s'agit de recevoir chaque candidat comme un client important²⁴. Il est important de faire bonne impression au candidat puisqu'il s'agit de son premier contact avec l'organisation. Ce dernier en gardera le souvenir d'un interrogatoire froid et mécanique ou d'une rencontre courtoise et professionnelle. C'est sur base de cet entretien que votre éventuel futur collaborateur se fera une première impression sur votre organisation.

Lors de ce premier contact, soyez accueillant, regardez la personne dans les yeux et installez-la ; rappelez également la durée de l'entretien et la structure qu'il va prendre (encadré page 31).

Une fois que l'entretien touche à sa fin, concluez celui-ci en indiquant les prochaines étapes et les délais dans lesquels la personne va être recontactée. Laissez également la parole au candidat, peut-être a-t-il lui aussi des questions à vous adresser...

En outre, pour éviter la subjectivité de ce type d'entretien, il est important de faire un premier bilan après avoir entendu chaque candidat. Il n'est pas question ici d'entamer un débat mais de compléter une fiche avec plusieurs critères importants et relatifs au comportement de la personne qui sera remplie par chaque membre du jury. Cela peut prendre de 5 à 10 minutes et cela évitera toute une série d'imprécisions par la suite.



PIÈGES À ÉVITER POUR LE RECRUTEUR²⁵

- Laisser place aux silences ;
- Réagir à ce que le candidat dit et engager la controverse ;
- Prendre des notes trop succinctes ;
- Poser 2 questions en même temps ;
- Poser des questions d'induction ;
- Poser des questions concernant la vie privée : origines, religion, mariage, maternité, vie sexuelle, etc.

la méthode Scillus, on recourt à un système de curseurs pour investiguer cela mais il est aussi possible de poser différentes questions ouvertes :

« Avez-vous déjà été amené à travailler avec un chef qui vous laissait beaucoup d'autonomie ? Comment cela s'est-il déroulé ? Avez-vous déjà été amené à travailler avec un chef fort cadrant ? Comment cela s'est-il déroulé ? Aimez-vous travailler dans un bureau où il y a de l'ambiance et plusieurs collègues en même temps ? Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous ne pouviez absolument pas vous entendre avec un membre de l'équipe. Décrivez-nous une situation pour laquelle vous avez dû vous occuper d'un bénéficiaire impoli. Vous est-il déjà arrivé de ne pas respecter un délai ? Pourquoi et qu'avez-vous fait ? Qu'est-ce que l'intérêt général pour vous, comment cela s'exprime-t-il dans votre potentielle fonction ? »

Enfin, une attention particulière sera portée sur les softs skills du candidat, sa personnalité et ses savoir-être. Dans cette perspective, le recours à des mises en situation complexes en termes de congruence de valeurs, de relations humaines et de loyauté envers l'autorité peut s'avérer particulièrement utile.

DES QUESTIONS CLASSIQUES ... AUX PLUS FARFELUES !

Des questions ouvertes assez classiques sont fréquemment adressées aux candidats pour appréhender leur profil de fonctionnement en situation professionnelle :

- Quelle est la question à laquelle vous vous attendiez et que nous ne vous avons pas posée ?
- Comment vous voyez-vous dans cinq ans ?
- Quels sont vos points forts et vos points faibles ?
- Quelles sont vos motivations pour cet emploi ?

Toutefois, suite à la mode créée par la société Google, des questions plus farfelues, ou insolites, ont fait leur apparition dans les entretiens pour questionner la capacité d'innovation, d'adaptation et la créativité ²⁸.

Si vous étiez un personnage de dessin animé, lequel seriez-vous et pourquoi ? Quel animal voudriez-vous être et pourquoi ? Pourquoi les plaques d'égoût sont-elles rondes ? Quelle est la plus belle équation que vous ayez jamais vue ? Expliquez ce qu'est une base de données à votre neveu de 8 ans en trois phrases.

LIRE LA SUITE >

Les questions du type à la Fermi rencontrent aussi une certaine popularité. À la question « combien de balles de tennis pouvez-vous mettre dans cette pièce ? », l'objectif n'est pas d'obtenir une réponse exacte mais de montrer comment la personne réfléchit, comment elle élabore un processus logique menant à une réponse.

ÉVALUEZ, COMPAREZ... ET CHOISISSEZ !

Au terme de l'audition de l'ensemble des candidats, il vous faut maintenant évaluer les candidats et élaborer un classement le plus objectif possible tenant compte des priorités du recrutement.

Pour que cette évaluation soit la plus objective possible, il convient de croiser plusieurs documents :

- le formulaire préalablement rempli sur base de l'analyse du CV et de la lettre de motivation ;
- les documents des épreuves écrites corrigés et analysés avec les résultats du test ;
- les éventuels tests de personnalité ;
- les explications des résultats du test livrées par le candidat ;
- les formulaires remplis individuellement par chaque membre du jury pour évaluer le comportement des candidats lors de l'épreuve orale ;
- un formulaire global par candidat qui sera rempli de manière collégiale par l'ensemble des membres du jury²⁹.

Lors de ces évaluations, il peut être ardu pour les membres du jury d'analyser les réponses aux questions formulées sous la méthode STAR. À ce sujet, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse mais il est impératif d'évaluer si les réponses décrivaient des actes précis, des détails et si les comportements décrits étaient associés à une réussite ou un échec.

CONCLUSION

Un recrutement est un investissement pour l'avenir, et prend nécessairement du temps ou de l'argent, quelle que soit la méthode choisie...

(23) Union des Villes et des Communes de Wallonie, 2006, Bonnes pratiques de recrutement du personnel dans les pouvoirs locaux, http://www.uvcw.be/no_index/Guiderecrutement.pd, p.3.

(24) Commarmond G., Exiga A., 2012, Réussir ses entretiens de recrutement, Paris : Dunod, p.78.

(25) Commarmond G., Exiga A., 2012, Réussir ses entretiens de recrutement, Paris : Dunod, p.73.

(26) Haegel A., 2012, La boîte à outils des ressources humaines, Paris: Dunod, p.60.

(27) Poundstone W., 2013, Êtes-vous assez intelligent pour travailler chez Google, Paris: J.-C.Lattès, 375 p.

(28) Adresser ce type de question insolite va à l'encontre du principe de nombre de GRH qui considère que la méthode de sélection des candidats à un emploi doit nécessairement être en rapport étroit avec le poste visé.

(29) <http://hr4free.com/fr/Tests-aptitudes-professionnelles/Rapport-entretien-%C3%A9valuation-exemple>.





ENQUÊTE : FAITES-VOUS APPEL À DES AGENCES POUR VOS RECRUTEMENTS ?

Au terme de notre enquête publiée en ligne entre le 8 mars et le 28 avril 2017, rares sont les pouvoirs locaux qui font appel à des agences pour les aider dans leurs recrutements.

Certains avantages ont été cités qui justifient le recours à ces agences : cela est utile dans le cadre d'emplois spécifiques ; par ailleurs, c'est utile pour profiter d'une expertise dans le domaine du recrutement et disposer de plus de professionnalisme

au niveau de l'utilisation des outils de recrutement. Cela est également profitable pour profiter d'une base de données du bureau de recrutement.

Au rang des inconvénients, les participants de l'enquête citent les tarifs trop onéreux, des techniques parfois inadéquates avec les valeurs du secteur public et le fait que l'employeur n'assiste pas toujours à l'ensemble des entretiens de sélection.

TÉMOIGNAGES

VILLE DE NAMUR : GIOVANNI PAGANO - RESPONSABLE RH

DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DANS LES GRANDES VILLES



Ville de Namur
Environ 1500 ETP

CRF : Quelles sont les contraintes légales en matière de recrutement inscrites dans vos statuts ?

G.PAGANO : En ce qui concerne la sélection des agents contractuels, le Collège communal a adopté une procédure que l'administration applique systématiquement.

La procédure sera tout prochainement adaptée car elle fait référence à un formulaire de candidature papier, mais depuis quelques mois, ce formulaire n'existe plus. En effet, les candidats peuvent postuler directement en ligne en se créant un compte personnel. Ils sont ainsi tenus informés plus rapidement de la suite réservée à leur candidature et sur les possibilités d'emploi à la Ville de Namur.

CRF : Quelles sont les étapes systématiques par lesquelles vous passez dans votre pouvoir local pour réaliser un recrutement ?

G.PAGANO : La première étape d'une sélection contractuelle consiste à la faire figurer dans le Plan d'embauche de l'année en cours. Il est possible de déroger au Plan d'embauche en y ajoutant une sélection supplémentaire mais le Collège communal doit en prendre la décision avant que le DRH n'entame la procédure de sélection.

Le Collège se prononce pour chaque sélection sur les points suivants :

- La monographie de fonction et le profil de compétences (PCMF).
- Les moyens de diffusion de l'annonce.
- La composition du jury.
- Les épreuves qui composent la sélection.
- La date limite de remise des candidatures.

Les PCMF sont gardés dans une « bibliothèque » au DRH et sont à la disposition des chefs de service qui peuvent s'en inspirer pour une sélection dans leur service.

CRF : Dans quelle mesure réalisez-vous des entretiens écrits ? Dans quelle mesure réalisez-vous des entretiens oraux ?

G.PAGANO : Des épreuves écrites sont systématiquement organisées pour la sélection d'agents administratifs et des épreuves pratiques pour les ouvriers. Chaque sélection comporte un entretien oral qui permet au jury de se forger une idée de la motivation des candidats. Chaque épreuve est cotée et le classement s'établit en additionnant les points obtenus aux différentes épreuves. Le Collège désigne le premier lauréat de chaque sélection.

CRF : Avez-vous déjà fait appel ou faites-vous appel à des agences de recrutement ? Quels sont les avantages et inconvénients ?

G.PAGANO : Nous faisons rarement appel à des sociétés extérieures car la Ville de Namur reçoit un nombre important de candidatures spontanées. Lorsqu'une annonce est diffusée, le retour est également très important. Pour certains profils très spécifiques, nous avons fait une fois appel à une firme extérieure (Stepstone) afin de diffuser le plus largement possible l'annonce. La sélection reste toutefois organisée par le DRH.

CRF : Comment procédez-vous pour constituer vos jurys de recrutement ?

G.PAGANO : Les jurys sont constitués en interne par des agents du DRH et du département pour lequel la sélection est opérée. Dans un souci de transparence et de bonne pratique, des jurés externes font généralement partie du jury en fonction de leurs compétences ou de leur connaissance de la fonction.

CRF : Comment sensibilisez-vous les responsables de service ?

G.PAGANO : Les responsables de services participent en fournissant le PCMF et les questions des épreuves écrites ou pratiques. Étant donné que les départs à la pension ne sont plus systématiquement remplacés, les chefs de service participent activement avec comme objectif de trouver le candidat le plus en adéquation avec le PCMF.

CRF : Comment faites-vous pour tester les savoirs être (ou compétences molles) ?

G.PAGANO : En ce qui concerne le savoir-être, il reste une part d'inconnue. Les candidats peuvent masquer la réalité ou la transformer. Le risque zéro n'existe pas.

TÉMOIGNAGES

ADMINISTRATION COMMUNALE DE VISÉ :
CHARLES HAVARD - DIRECTEUR GÉNÉRAL

DÉGAGER LE MEILLEUR CANDIDAT !



*Administration
communale de Visé
Environ 200 ETP*

CRF : Quelles sont les contraintes légales en matière de recrutement inscrites dans vos statuts ?

C.HAVARD : La Ville de Visé suit les règles en vigueur en Région wallonne. Elles proviennent du passé et sont destinées à garantir le respect des articles 10 et 11 de la Constitution qui rendent les Belges égaux dans la jouissance des droits, sans aucune distinction d'ordre. Notre statut est donc contraignant comme tout statut. Nous ne pouvons pas recruter d'un claquement de doigts.

En dehors du statut, la généralité du recrutement communal est toutefois devenue la contractualisation. Nous recrutons le plus souvent des agents APE ou

contractuels simples par des procédures simplifiées qui varient d'une commune à l'autre et qui se réduisent parfois à de simples formalités, même si certains examens contractuels rivalisent en sérieux avec les examens statutaires.

CRF : Quelles sont les étapes systématiques par lesquelles vous passez dans votre pouvoir local pour réaliser un recrutement ?

C.HAVARD : Nous passons donc par un appel public publié dans la presse, la constitution d'un jury comprenant au moins un spécialiste extérieur et l'organisation d'un examen. C'est une procédure

lourde, mais nous y sommes soumis dans la filière statutaire. Si l'on se limite à un engagement contractuel, on peut alléger le processus, mais en conservant toutefois l'égalité des chances de chacun devant l'administration publique. Apportons une nuance capitale : souvent, quand on initie une procédure statutaire, on imagine nommer des contractuels en place depuis parfois des temps immémoriaux. La procédure statutaire devient un leurre pour les centaines de candidats qui se pressent au portillon des emplois publics et une pénitence pour les organisateurs.

CRF : Dans quelle mesure réalisez-vous des entretiens écrits ? Dans quelle mesure réalisez-vous des entretiens oraux ?

C.HAVARD : Les conditions particulières de notre statut prévoient des examens tantôt écrits et tantôt oraux. Nous devons suivre la procédure telle qu'elle est inscrite dans nos textes, pour chaque poste particulier. Je suis d'avis que la succession des deux modes est idoine. L'écrit permet de vérifier la connaissance d'une personne et son investissement dans la matière annoncée. L'oral ouvre la perception de la personnalité des candidats et de leur motivation.

CRF : Comment comparez-vous les candidats, avez-vous des méthodes particulières ?

C.HAVARD : J'ai toujours constaté que le jury, que tout jury, parvient unanimement et spontanément à l'identification des lauréats. La convergence des évaluations a un effet rassurant car la subjectivité d'un examen oral est corrigée par les appréciations partagées. Quand chacun a la même perception d'un candidat il est bien plus aisé ensuite de motiver concrètement le classement.

CRF : Quelles sont les bonnes pratiques que vous pouvez partager en matière de recrutement ?

C.HAVARD : Je ne me prétends aucunement spécialiste du recrutement et encore moins de la GRH de sorte que je me trouve peu qualifié pour prodiguer des conseils à mes pairs de la fonction communale. Le recrutement doit aboutir au choix de la personne qui conviendra dans la fonction. La procédure suivie peut toutefois déboucher sur une catastrophe dans le travail réel. J'ai connu des jurys d'examen trompés par une personnalité intéressante qui se révèle ensuite un piètre agent. Réussir une procédure de recrutement ne signifie pas l'excellence dans le travail. D'où la nécessité des périodes d'essai ou des stages.

CRF : Avez-vous déjà fait appel ou faites-vous appel à des agences de recrutement ? Quels sont les avantages et inconvénients ?

C.HAVARD : Non, je n'ai jamais eu recours à une agence de recrutement, mais je comprends les collègues qui leur adressent un appel. Un point de vue professionnel

extérieur n'est pas inutile, mais nous butons sur le frein du coût financier.

CRF : Comment procédez-vous pour constituer vos jurys de recrutement ?

C.HAVARD : Il faut d'abord appréhender la constitution légale du jury. Un jury pour le recrutement d'un grade légal diffère d'un jury statutaire pour l'ensemble du personnel. Je considère ainsi comme indispensable d'avoir un membre du collège présent dans le jury, mais l'arrêté relatif aux grades légaux en exclut la possibilité. Nous devons donc de prime abord établir les exigences de constitution du jury. Pour les spécialistes extérieurs, il nous faut identifier les compétences idéales.

CRF : Comment sensibilisez-vous les responsables de service ?

C.HAVARD : Les chefs de service doivent établir le profil de la fonction demandée, afin d'annoncer dans l'appel les conditions de l'emploi et éviter les candidatures inadaptées. Dans la mesure du possible, j'associe le chef de service au jury. Il est le mieux en position de définir les besoins de son service. Il ne sera pas le seul à décider au sein du jury, mais son jugement est important.

CRF : Comment faites-vous lorsque vous devez recruter des profils spécifiques ?

C.HAVARD : Tout profil est devenu spécifique. Naguère, on engageait des employés d'administration sensu lato, mais ce n'est plus le cas. Quand on recrute un agent pour la population, on ne réclame pas les mêmes compétences originaires que pour l'urbanisme ou le service du personnel. Je considère dès lors qu'il n'y a que des recrutements spécifiques et que la rigueur de la procédure pour dégager le meilleur candidat doit être observée systématiquement.

CRF : Comment faites-vous pour tester les savoirs être (ou compétences molles) ?

C.HAVARD : Lors de l'épreuve orale, je cherche à surprendre le candidat par des questions étonnantes. Il s'agit de poser une question insolite en plein milieu d'une discussion ; j'ai par exemple déjà demandé « que pensez-vous de la situation politique en Israël ? » ; « Que pensez-vous de la radicalisation de certains jeunes en Europe occidentale ? » ; « Quel est le lien de famille entre Louis XIV et Louis XV ? » ; etc. Le but de ces questions est de voir comment le candidat garde sa contenance, comment il rebondit, comment il retrouve ses marques. Encore une fois je le redis : le jury parvient souvent à une conclusion unanime quant à l'appréhension d'une personnalité et l'unanimité est un gage de bonne perception, même si cela n'engendre aucune garantie de qualité pour l'avenir professionnel.

REPORTAGE

UNE DÉMARCHE QUALITATIVE AU CPAS DE SILLY

Depuis sa création en 2016, l'objectif de Scillus est d'être l'application de descriptions de fonction permettant une gestion des ressources humaines efficiente et efficace. Nous avons recueilli le témoignage de Florence FRANCHINI, Directrice générale du CPAS de Silly et pionnière de la communauté Scillus, qui nous a retracé l'historique du projet, expliqué l'utilisation de la méthode Scillus et l'intégration de celle-ci dans l'ensemble de ses processus RH.

CONTEXTE DU PROJET SCILLUS

Lors de son entrée en fonction en 2013, la Directrice générale a fait face à un contexte administratif un peu flou : absence de règlement de travail et de statuts administratif et pécuniaire mis à jour, manque de collaborateurs, peu (voire pas) de gestion qualitative du personnel, démarche stratégique inexistante, recrutements peu structurés, pas d'évaluations, de plan de formation ni de descriptions de fonctions.

Comme l'expose Florence FRANCHINI, « la mise en place d'un règlement de travail et la définition des valeurs de l'institution ont été les étapes préliminaires, indispensables à la construction d'une démarche RH qualitative ».

En vue de cette construction, l'implication de tous a été sollicitée afin de créer l'identité de l'institution. Les valeurs de celle-ci ont été définies lors de groupes de travail. Chaque collaborateur a été invité à rédiger sa propre description de fonction sur cette base. Ces valeurs sont notamment les piliers de l'administration en termes de compétences transversales et les fondations d'une gestion qualitative du personnel aboutie.

SCILLUS, UNE OPPORTUNITÉ PUIS UN CHOIX !

Au vu de la taille de l'Administration, la Directrice générale a été à la manœuvre de ce travail qui s'est structuré au départ

du programme CO3 dont le premier appel à candidatures a été lancé en 2014. En janvier 2015, lors de la rencontre de conseil entre le CPAS, le CRF et la DGO5, le plan d'action a notamment mis en évidence la nécessité de disposer de descriptions de fonction. Pour ce faire, le CPAS a participé en février 2015 au coaching « de base » Scillus. Cela lui a permis d'obtenir les accès à l'outil, de disposer de descriptions de fonction directement téléchargeables et d'en créer de nouvelles comme celle de chargé de projet par exemple. Comme le souligne Florence FRANCHINI, « l'enjeu a été de construire des outils pertinents au vu de la polyvalence des collaborateurs. Dans une petite structure, chacun doit gérer des dossiers variés et il n'existe pas de définition de fonction type pour des profils hybrides ». Cela a pu être élaboré grâce à l'outil, le tout en lien avec les recrutements et les évaluations.

LA DÉMARCHE UTILISÉE

Avant d'entamer concrètement la création des descriptions de fonction, la Directrice générale a communiqué sur la démarche globale et des séances d'informations relatives à la mise en œuvre du projet ont été organisées. Elles portaient, au-delà de l'outil Scillus, sur l'ensemble des thématiques relatives à la gestion qualitative du personnel et s'adressaient tant aux collaborateurs qu'aux mandataires.

Ensuite, les responsables ont été fortement impliqués dans la dynamique puisqu'ils ont eux-mêmes pris le relais vis-à-vis des collaborateurs ; le but des discussions entre les chefs de service

et les agents était notamment que chacun puisse s'approprier sa description de fonction et prenne conscience du sens de ce projet.

En plus de cette méthode de communication, des groupes de travail ont été créés de manière à réfléchir aux valeurs du CPAS. L'issue de ceux-ci a été de définir une série de valeurs partagées par tous : professionnalisme, solidarité, respect et équité. Une fois que tout ce travail en amont a pu être réalisé, c'est la création des descriptions de fonction qui a été mise en œuvre. En établissant les priorités de chaque fonction et en définissant les catégories de descriptions de fonction nécessaires (assistant social, ouvrier polyvalent, agent administratif, ouvrier spécialisé, aide-familial, chargé de projet, gradué spécifique), les contours de la logique qualitative ont été posés.

ET APRÈS ...

Aujourd'hui, les évaluations ont été mises en place et Scillus a été utilisé avec succès pour le recrutement de plusieurs collaborateurs. Malgré le peu de moyens financiers consacrés à la politique qualitative de gestion du personnel et les contraintes inhérentes à une institution de petite taille, une démarche RH de qualité a pu être mise en place à travers l'utilisation d'outils simples et l'implication de tous.



**Florence
FRANCHINI**
Directrice
générale du
CPAS de SULLY

*“Scillus a été utilisé
avec succès pour le
recrutement de plusieurs
collaborateurs”.*

FICHE PRATIQUE

UTILISER DES RÉSEAUX PROFESSIONNELS

Vous souvenez-vous la première fois que vous avez fait vos lacets ? Souvent, quand on ne sait pas faire quelque chose, on demande aux autres, on communique avec ses pairs. Quoi de mieux que les conseils de quelqu'un qui s'est déjà retrouvé dans une situation similaire pour trouver la solution la plus appropriée ? C'est ce qu'on appelle les réseaux professionnels. Ce sont des réseaux de partage que l'on retrouve partout en Wallonie.

Pour identifier ces réseaux, nous avons réalisé une enquête qui permet de constater que les Fédérations des Directeurs généraux de communes et de CPAS sont les réseaux les plus connus, ainsi que la Fédération des Directeurs financiers. Si les Directeurs généraux sont les acteurs qui participent le plus largement à ces réseaux, d'autres acteurs sont également impliqués : conseillers en énergie, responsables qualité, médiateurs de dettes,

agents du service population, agents d'insertion sociale, etc. Le CATU, le Réseau Conseillers Energie, l'UVCW, Aquawal et le Club CQHN reviennent chez 20% des répondants. Nous ne présentons plus les grands classiques mais voici une liste de certains réseaux qui pourront vous être utiles.



QUELS SONT CES RÉSEAUX ?

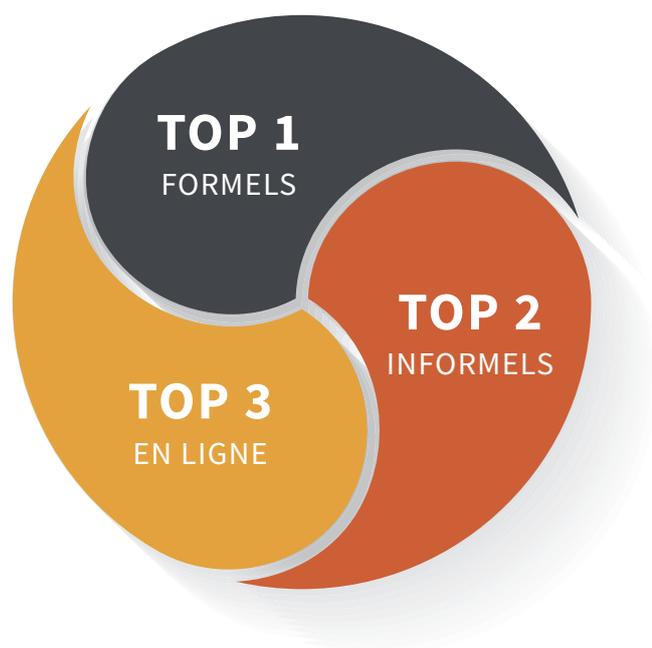
- Association Belge des Eco-Conseillers et Conseillers en Environnement (ABECE) ;
- Association des Provinces Wallonnes (APW) ;
- Association Professionnelle des Bibliothécaires Documentalistes (APBD) ;
- Association Royale des Conseillers en Prévention (ARCOP) ;
- Club CQHN (Centre Hainaut-Namur pour la Gestion de la Qualité) ;
- Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale (CAIPS) ;
- Conférence Permanente du Développement Territorial (CPDT) ;
- Facebook, Twitter, LinkedIn ;
- Fédération wallonne de DF communaux ;
- Fédération wallonne de DF de CPAS ;

- Fédération wallonne de DG communaux ;
- Fédération wallonne de DG de CPAS ;
- Fédération Wallonne des Assistants Sociaux de CPAS (FEWASC) ;
- Groupement des agents de la population et de l'état civil (GAPEC) ;
- Inforum Droit de l'UVCW ;
- Méditation des dettes pour la Province de Namur (MEDENAM) ;
- Réseau conseiller Energie ;
- Réseau conseiller Urbanisme ;
- Réseau Contrat de Rivière Sambre ;
- Réseau des communicateurs locaux de l'UVCW (RCL) ;
- Réseau des informaticiens communaux (RIC) ;
- Réseau ICDI ;

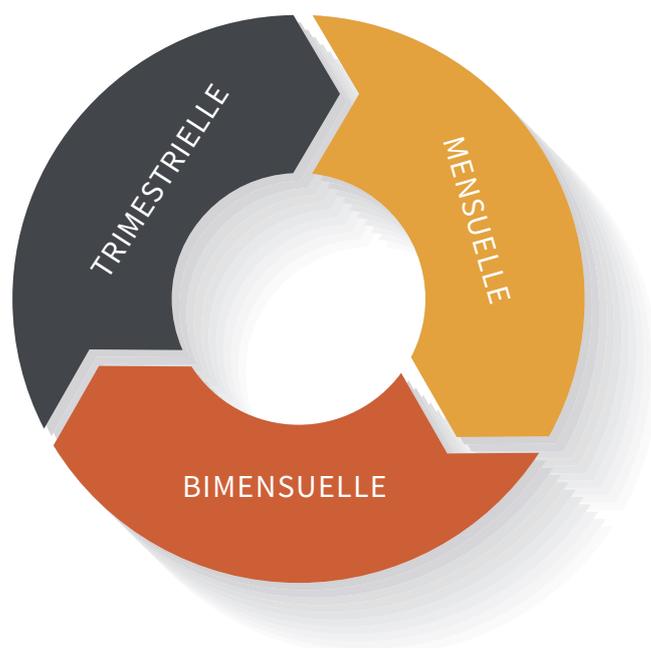
- Réseau métier CATU ;
- Réseau Plan à la Cohésion Sociale (PCS) ;
- Union des Villes et Commune de Wallonie (UVCW) – Réseau Etat-Civil/Population ;
- Union des Villes et Commune de Wallonie (UVCW) – Réseau Marchés public ;
- Union professionnelle des opérateurs publics du cycle de l'eau en Wallonie (Aquawal).

Outre ces réseaux, le CRF permet également l'échange et le partage entre les Directeurs Généraux et les DRH Wallons au travers notamment du projet CO3.

SOUS QUELLE FORME RETROUVE-T-ON CES RÉSEAUX?



QUELLE EST LA FRÉQUENCE DE RENCONTRE DE CES RÉSEAUX?



REMARQUE

Cette fiche pratique est loin d'être exhaustive. Nous vous invitons à l'alimenter en nous contactant à cette adresse e-mail (caroline.deblander@crf.wallonie.be)

ou en répondant à notre enquête (<http://crf.wallonie.be/compasinfo/accueil.html> > Brèves > Des réseaux professionnels pour les administrations wallonnes ?).

LES DESCRIPTIONS DE FONCTION

DE COORDINATEUR DE PROJET

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.

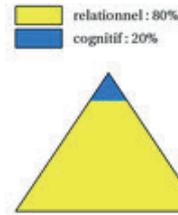
En prenant l'exemple d'un coordinateur de projet, on peut se rendre compte de la palette des rôles qui peuvent être attribués aux agents. On peut avoir un coordinateur de projet pour les sans-abris, qui se voit confier un rôle d'accompagnateur, mobilisant prioritairement des savoirs et des savoirs-être, un coordinateur en éducation permanente qui se voit confier un rôle de coordinateur, mobilisant principalement des savoirs, savoirs-faire et des savoirs-être ; de même un coordinateur des systèmes d'information, aura ce même rôle.

Dans ce cadre, on relèvera que les compétences prioritairement attribuées à ces trois profils sont tout à fait différentes, comme vous pouvez l'observer ci-contre.

▪ Les compétences prioritaires du coordinateur de projet pour les sans-abris (rôle d'accompagnateur).

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)	Activité
cognitif	Stratégie	Oui 1	8 activités
relationnel	Impact	Oui 2	7 activités
relationnel	Investigation	Oui 3	2 activités
relationnel	Mobilisation	Oui 4	8 activités
relationnel	Interaction	Oui 5	5 activités
cognitif	Conception	Non	1 activité
pragmatique	Contrôle	Non	1 activité

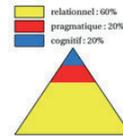
Groupe de fonction : Accompagnateur



▪ Les compétences prioritaires du coordinateur en éducation permanente (rôle de coordinateur).

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)	Activité
cognitif	Conception	Oui 1	3 activités
pragmatique	Gestion	Oui 2	1 activité
relationnel	Mobilisation	Oui 3	4 activités
relationnel	Gestion de l'énergie	Oui 4	2 activités
relationnel	Investigation	Oui 5	4 activités
cognitif	Stratégie	Non	2 activités
relationnel	Impact	Non	1 activité
relationnel	Interaction	Non	2 activités

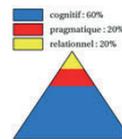
Groupe de fonction : Précisez éventuellement le groupe Manager Coordinateur



▪ Les compétences prioritaires du coordinateur des systèmes d'information (rôle de coordinateur).

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)	Activité
rapide	Stratégie	Oui 1	3 activités
pragmatique	Gestion	Oui 2	4 activités
rapide	Transformation	Oui 3	4 activités
rapide	Codification	Oui 4	2 activités
relationnel	Investigation	Oui 5	3 activités
rapide	Analyse	Non	1 activité
rapide	Conception	Non	1 activité
relationnel	Impact	Non	2 activités
relationnel	Interaction	Non	2 activités
relationnel	Mobilisation	Non	1 activité

Groupe de fonction : Précisez éventuellement le groupe Manager Coordinateur



POUR AVOIR ACCÈS À L'APPLICATION SCILLUS :

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

LE BUT DU COACHING ?

- Initier les participants à la méthode et à la philosophie qui sous-tendent l'outil.
Initier à l'utilisation du logiciel ;
- Lors de ce coaching, vous recevez un formulaire à remplir et à signer par le directeur général et le bureau permanent ou le collègue ;
- Une fois le formulaire réceptionné, le CRF vous crée un accès à l'outil.

LU POUR VOUS



LE MANAGEMENT PAR PROJET, LA PANACÉE POUR LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

LUNDQVIST, M., SUNDGREN, N., TRYGG, L. 1996. « REMODULARIZATION OF A PRODUCT LINE: ADDING COMPLEXITY TO PROJECT MANAGEMENT », JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT, 13 (4), PP.311-324.

Quand le contexte change, les organisations publiques, tout comme n'importe quelle entreprise, sont condamnées à s'adapter. Seul le changement ne change pas et une remise en question, sous la forme d'une amélioration continue, qu'elle soit formalisée ou pas, est indéniablement dans l'air du temps. Le management est, à ce titre, un paradigme fort de changement. Une tendance se dessine, qui convoque le concept de projet, comme vecteur de changement et instaure un management par projet. Largement documenté et étudié, ce dernier tend à s'implanter comme axe stratégique d'intervention dans les administrations publiques wallonnes. Comme souvent, les administrations publiques, agissent en la matière en transposant des solutions initiées dans le privé. Sans questionner la faisabilité de ce mécanisme, il y a lieu de réfléchir, de manière critique, à l'objet même du transfert : ce management par projet est-il la panacée ? Est-il suffisant ? Lundqvist, Sundgren et Trygg ont, à travers une méthodologie sérieuse de recherche, essayé d'apporter un élément de réponse à ces questions. Certes, ils le font dans un cadre bien précis, celui de la remodularisation d'une ligne de production avec une volonté d'augmentation de leur compétitivité.

Ils explorent la problématique en comparant deux sociétés : l'une a adopté une approche centralisée ; l'autre a utilisé un modèle favorisant l'autonomie.

L'étude a démontré qu'une équipe autonome en perspective « projet » peut maintenir une perspective à long terme et qu'elle a été en mesure d'atteindre les objectifs en respectant les conditions de mise en œuvre. L'approche par gestion centralisée, dont a priori l'efficacité était prévue comme plus grande, n'a pas réussi à atteindre les objectifs du projet en termes de développement, de coût et d'efficacité à long terme. Toutefois, les causes de son échec sont plus directement attribuables au style de gestion du chef de projet qu'à la structure de gestion utilisée.

Voilà qui plaide pour un sérieux questionnement portant sur le management d'une administration. Et par la même occasion sur le leadership de celles et ceux qui doivent assurer ce management à divers niveaux. Tout comme sur leur formation initiale et continue...



LU POUR VOUS

C'est un lieu commun de dire que les stratégies des systèmes de GRH doivent préserver la cohérence avec la stratégie globale poursuivie par l'organisation.

L'enjeu est donc de mesurer l'impact des actions et des projets en GRH sur les résultats plus larges de l'organisation. Dans ce cadre, Joëlle Imbert passe en revue une série d'outils qui constituent le système de mesures de la GRH.

Au départ d'un ouvrage rédigé principalement à destination du secteur privé, les administrations du secteur public y trouveront néanmoins une réelle source d'inspiration.

Les actions RH se déploient de plus en plus dans le secteur public, les effectifs et les compétences des départements RH vont en s'accroissant. De nombreuses actions RH sont suscitées ou soutenues par les gouvernants.

Dans ce creuset bouillonnant il est donc intéressant, utile, pertinent de conserver un œil sur les coûts de la fonction RH et sur son efficacité.

Partant de la notion conceptuelle de valeur, l'auteure nous mène vers le développement de la notion concrète d'indicateurs RH. Elle nous présente le tout dans le cadre d'un déploiement stratégique (ce qui est le lot de quasi tout le secteur public à l'heure actuelle) et de la constitution conséquente de tableaux de bords.

Avec un large passage en revue des différents types d'indicateurs, elle nous donne aussi de courts exemples permettant de mieux comprendre la portée de ces notions théoriques.

Ouvrage d'initiation à la démarche stratégique de la GRH à destination de toutes celles et tous ceux qui voudront ainsi mieux maîtriser cette discipline émergente dans le secteur public.

LES TABLEAUX DE BORD RH !

—
JOËLLE IMBERT
 ED. D'ORGANISATION -
 EYROLLES - 2007

LES ACTIONS DU CRF

LE CRF ENCADRE LES FORMATIONS DU CODT

Dans le cadre de l'entrée en vigueur du nouveau Code du Développement Territorial (CoDT), Monsieur Carlo Di Antonio, Ministre Wallon de l'Environnement, de l'Aménagement du territoire, de la Mobilité et des Transports, et du Bien-être animal, a sollicité l'avis du CRF quant à l'organisation de formations susceptibles de rencontrer les besoins des acteurs du développement territorial au sein des pouvoirs locaux.

Afin de répondre efficacement à l'entrée en vigueur du décret, le CRF a mis sur pied et piloté un groupe de travail spécifique à cette thématique. Ce dernier était composé des représentants de l'APW, de l'UVCW, des différents syndicats (CGSP, CSC-SP, SLFP) ainsi que de la Direction générale opérationnelle - Aménagement du territoire, Logement, Patrimoine et Energie (DGO4). Les points de vue de chacun y ont été recueillis de manière à pouvoir obtenir un consensus de l'ensemble de ces acteurs. Le travail fourni a permis d'établir un programme de formations articulé selon trois axes à

savoir: la formation de base, la formation continuée et la mise à niveau suite aux changements législatifs.

Cette mise à niveau constituait l'urgence et la priorité absolue, étant entendu que les agents en charge des dossiers liés au permis d'urbanisme et d'urbanisation devaient être en mesure de passer, créer ces permis, selon les nouvelles modalités dès le premier jour de son entrée en vigueur. L'objectif a été atteint grâce à la concertation, opérée au sein du CRF, entre les opérateurs susceptibles de rencontrer la demande.

Le Conseil régional de la Formation se réjouit de cette initiative qui rencontre une proposition qui n'avait pu jusqu'à présent être mise en œuvre, à savoir, l'étude préalable d'un programme de formation parallèlement aux travaux parlementaires.

Cette démarche est de nature à mettre en concordance la sortie de nouvelles dispositions avec leur mise en œuvre par les Administrations pour l'utilisateur.



LES COACHINGS DU CRF

DATES DES PROCHAINS COACHINGS

Pour vous inscrire :
www.evenements.crf.wallonie.be

COACHINGS 180°

COACHINGS DE BASE

09 et 16 mai 2017

COACHINGS SCILLUS

COACHINGS DE BASE

13 juin 2017

COACHINGS CONTINUS

1 juin 2017

COACHINGS THÉMATIQUES

11 mai 2017

COACHING ACCUEIL

30 mai 2017

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



CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2016