



Haute Ecole de la Province de Liège



DE QUELLE MANIÈRE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE FORMATION AVEC UNE GESTION PARTICIPATIVE CONTRIBUE-T-ELLE À L'AMÉLIORATION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

PIERSON Lou

Siège social HEPL :
Quai des Carmes, 45
4101 Jemeppe
Belgique
www.hepl.be

Siège social HELMo :
Mont Saint-Martin, 45
4000 Liège
Belgique
www.helmo.be

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2023 - 2024

ABSTRACT

Le bien-être au travail émerge comme une préoccupation cruciale dans la société moderne. Cet article examine comment l'intégration de la gestion participative dans le processus d'élaboration des plans de formation peut influencer positivement le bien-être au travail. Cette étude explore les mécanismes par lesquels la participation des agents à la conception et à la mise en œuvre des programmes de formation peut favoriser un environnement de travail sain et épanouissant. Nous examinons également les avantages potentiels d'une approche participative.

I. L'ENTRÉE EN MATIÈRE

❖ LE PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

L'Administration communale d'Anthisnes a été créée en 1977 à la suite de la fusion des anciennes communes de Anthisnes, Hody, Villers Aux Tours et Tavier. Aujourd'hui, cette petite commune dynamique offre un cadre de vie rural et agréable à ses habitants.

La maison communale constitue le premier niveau d'administration publique et le premier échelon de proximité. Le domaine d'intervention de l'Administration communale est très vaste. Outre la gestion du patrimoine et du domaine communal, elle est aussi l'intermédiaire entre l'Etat et ses citoyens pour un grand nombre de formalités administratives.¹

Son public est la population de la commune d'Anthisnes, soit au total 4.254 habitants. L'Administration s'organise en 19 services. Elle emploie 18 personnes pour les tâches administratives, 15 ouvriers, 6 techniciennes de surface et 3 assistantes maternelles.

Dans le contexte législatif régissant les différentes missions et activités de la commune, nous retrouvons :

- ✓ Le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation du 27 mai 2004, modifié depuis par plusieurs décrets du Parlement wallon. Ce code reprend l'ensemble des règles régissant les pouvoirs locaux, à savoir les provinces, les intercommunales et les communes.
- ✓ Les règles dictées par la Région wallonne via le « pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire », convention sectorielle de 2005-2006. Ce pacte déploie un plan d'action qui a pour objectif de rendre l'Administration plus stable, consistante et favorisant la solidarité.

Cette notion de solidité de la commune passe par la qualité de son organisation. On fait ici référence à la force de ses composants, à son savoir-être, son savoir-faire et à la mobilisation de ses ressources humaines. Ce pacte prévoit divers moyens tels que la valorisation des compétences, l'évaluation des agents, la planification des formations, la remédiation des inaptitudes et enfin des carrières intégrant en permanence les évolutions de la société.² C'est cette volonté de solidité que découle la volonté et le projet de mise en place d'un plan de formation pour le personnel de l'Administration communale d'Anthisnes.

¹ Anthisnes (2023) . *L'Administration communale* . <https://anthisnes.be/secretariat-communal-direction-generale-f-f/>

² PIERSON L. & SWENNEN C. (2023, mars) . *Brochure d'accueil* . Administration Communale d'Anthisnes

II. LA SITUATION DU PROBLÈME

❖ LES RECOMMANDATIONS DU SPF EMPLOI, TRAVAIL ET **CONCERTATION SOCIALE**

Lors d'une visite du Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale à l'Administration Communale d'Anthisnes, des recommandations ont été formulées concernant la mise en place d'une brochure d'accueil pour les nouveaux agents ainsi que la mise à jour des descriptions de fonction.

Le SPF Emploi est un département gouvernemental chargé de superviser les politiques belges liées à l'emploi, au marché du travail et aux relations sociales. Son rôle inclut la régulation du marché du travail, la promotion de l'emploi, la protection des travailleurs et la gestion des relations entre les employeurs et les travailleurs.

Il a pour objectif de devenir « *la référence de la législation du travail et de la prévention dans le monde du travail belge, en utilisant le modèle de concertation pour s'efforcer de créer un climat entrepreneurial durable et innovant, avec une protection optimale des travailleurs* ».

Le SPF Emploi a pour mission d'améliorer la qualité du travail dans un environnement de travail sûr et sain en s'appuyant sur des valeurs telles que :

- ✓ L'engagement : faire le maximum pour trouver les solutions qui permettent d'atteindre les objectifs ;
- ✓ La solidarité : coopérer tant en interne qu'en externe ;
- ✓ Le professionnalisme : avoir un haut niveau de conscience professionnelle et insister sur la rigueur et la qualité du travail fourni ;
- ✓ L'intégrité : témoigner de la loyauté dans les relations internes et de l'impartialité dans les relations externes ;
- ✓ L'ouverture : privilégier l'écoute et communiquer en toute transparence.³

³ Service Public Fédéral (2024) . *Présentation* . <https://emploi.belgique.be/fr/propos-du-spf/presentation>

Luigi Mendola, conseiller expert à l'Union des Villes et Communes de Wallonie, communique sur les priorités des nouveaux projets de décrets qui doivent désormais viser à rendre la carrière dans le pouvoir local plus attractive, à accroître la motivation du personnel et à prendre en compte la réalité de terrain en ce qui concerne la nature du travail. Les autorités locales sont aujourd'hui confrontées à un double défi en matière de fonction publique, d'une part le coût du statut et d'autre part le manque d'attractivité. Rendre la fonction publique attractive pour les membres actuels et futurs du personnel tout en assurant sa soutenabilité financière est un véritable défi pour les employeurs locaux. C'est pourquoi l'autorité régionale se doit de prendre des mesures dans le but d'évoluer vers un système plus performant, efficace, efficient et viable.

« C'est dans cette optique que s'inscrivent les nouveaux projets de décrets qui ont été adoptés en 3^e lecture au sein du Gouvernement wallon, déposés au Parlement wallon et votés en Commission des Pouvoirs locaux le 20 février dernier. Ils ont été envoyés en séance plénière du Parlement wallon en vue de leur future adoption ».

Ces projets de décrets rompent avec la tradition bien ancrée du recours à des circulaires ministérielles non contraignantes. Ils prévoient un ensemble de thématiques et d'actions à entreprendre.

Pour commencer, la volonté est de rendre obligatoire la mise en place de descriptions de fonction qui étaient jusque-là brièvement évoquées dans la circulaire « Pacte recrutement » du 2 avril 2009 dans les termes « *L'autorité compétente établit un descriptif de fonctions* ». Les nouveaux décrets complètent et précisent cette notion de descriptifs de fonction qui devront reprendre la mission et les tâches principales ainsi que l'ensemble des compétences professionnelles et aptitudes personnelles requises pour correspondre au métier. Ces descriptions de fonction devront désormais être intégrées dans les offres d'emploi.

On y retrouve également l'obligation d'élaborer des plans de formation. Ces derniers étaient déjà encouragés dans une circulaire de 2019 qui définissait le plan de formation comme « *un programme pluriannuel actualisé annuellement, qui identifie et priorise les besoins en formation en vue de rencontrer les objectifs à l'Administration* ».⁴

⁴ MENDOLA L. (2024) . *La réforme de la fonction publique locale wallonne (RGB)* . Union des Villes et Communes de Wallonie asbl . <https://www.uvcw.be/personnel/actus/art-8695>

III. LE PROBLÈME DÉTAILLÉ

❖ LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

« *Le bien-être au travail correspond à la recherche d'une relation équilibrée, voire harmonieuse, entre le travailleur, son travail et l'organisation* ». ⁵

Aristote évoque déjà la notion de bien-être eudémonique basé sur la croyance que le bonheur est l'objectif suprême de l'existence de l'Homme et sa finalité. Le bien-être est atteint au travers de réalisations plutôt qu'en cherchant à satisfaire des plaisirs immédiats. « *Etant lié à ce qu'entreprend l'individu, le bien-être rencontre dès lors naturellement la valeur travail. Il s'agit ici d'un travail porteur de sens pour nous-mêmes et en lien avec notre vraie nature* ».

Carol Ryff propose six composantes du bien-être :

- L'acceptation de soi, de ses limites et de ses faiblesses ;
- Les relations positives avec autrui ;
- L'autonomie dans l'orientation de sa vie, dans la création et la réalisation de ses objectifs ;
- La maîtrise de son environnement proche : pouvoir agir sur les contraintes rencontrées ;
- Le sens de la vie et la capacité de s'en définir un ;
- La possibilité de développer ses potentialités.

Vincent Grosjean fait le constat que « *les politiques de santé au travail en Europe s'appuient de plus en plus sur la notion de bien-être au travail et de qualité de vie au travail* ». ⁶ Cependant, la question du bien-être au travail n'est actuellement pas en tête des priorités des managers publics qui restent particulièrement sollicités par la recherche d'efficacité (productivité, qualité, réactivité, flexibilité).

La notion de bien-être au travail sous-tend des enjeux importants. Nous retrouvons tout d'abord l'enjeu juridique, avec un cadre législatif qui se renforce de plus en plus vers une obligation de résultat en ce qui concerne la prévention des risques pour la sécurité et la santé au travail. Vient ensuite l'enjeu économique qui concerne le coût financier d'une non-prévention

⁵ BRANGIER E VALLERY G (2021) . *Ergonomie* : 150 notions clés . Dunod . pages 127 à 130

⁶ VALLERY G. & BOBILLIER-CHAUMON M. & BRANGIER E. & DUBOIS M. (2016) . *Psychologie du travail et des Organisations* . Dunod . pages 61-63

de ces risques. Nous retrouvons aussi un enjeu organisationnel qui vise lui la motivation au travail. Cette motivation « *ne suit pas un schéma simple du type stimulus réponse. Elle est reliée au sens que l'agent donne à sa conduite et à son vécu de sa situation de travail* ». L'accent mis sur la motivation est d'autant plus important au regard du développement des compétences. Pour finir, l'enjeu social et sociétal renvoie à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Aborder la RSE du point de vue du bien-être au travail permet de placer l'Homme au cœur des préoccupations et de contribuer à un développement durable de l'entreprise. Les dirigeants peuvent espérer en retirer des retours en matière de performance (productivité, qualité), d'humain (investissement) et d'image (réputation).⁷

Nathalie Bernard et Emmanuel Abord de Chatillon posent eux la question suivante : 'le bien-être des salariés contribue-t-il à l'amélioration de leur performance ?'. Les études sur le lien entre bien-être et performance ont débuté dans les années 70 et se sont intensifiées ces dernières années. La grande majorité de ces études démontrent que le bien-être au travail favorise effectivement une performance accrue. Seule une quantité limitée d'études affirment que ces deux notions ne sont que faiblement liées mais cette conclusion découle d'avantage d'un constat de manque de clarté et de cohérence dans les définitions de ces deux notions mises en relation. Bernard et Abord de Chatillon concluent en constatant que « *non seulement le bien-être au travail contribue à la performance mais l'inverse est également vrai* ». ⁸

Il est dès lors nécessaire pour les managers d'articuler tous ces enjeux afin de rentrer dans un cercle vertueux. Bachelard ajoute même qu'il est important de s'orienter vers un fonctionnement optimisé favorisant l'innovation et l'engagement. Pour cela, il faut accompagner les agents, les aider à évaluer leurs pratiques et développer des logiques coopératives.⁹

⁷ BACHELARD Olivier (2017) . *Les risques professionnels* . EN3S – Ecole nationale supérieur de Sécurité sociale . pages 169 à 179

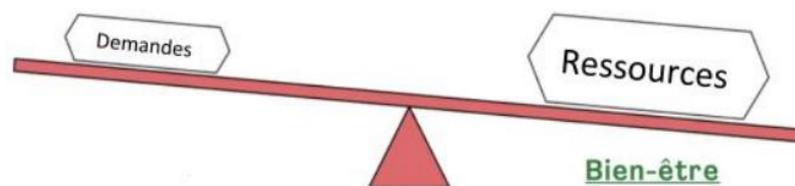
⁸ BERNARD N. & ABORD DE CHATILLON E. (2022) . *Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux* . Association de Gestion des Ressources Humaines . pages 83 à 114

⁹ BACHELARD Olivier (2017) . *Les risques professionnels* . EN3S – Ecole nationale supérieur de Sécurité sociale . pages 169 à 179

Alice Levasseur et Louise Clément nous proposent une autre théorie éclairante sur cette thématique, théorie qui met en corrélation les ressources du travail et le bien-être au travail. On y retrouve quatre niveaux de ressources du travail qui contribuent à favoriser le bien-être des agents.

1. Les ressources sociales : le soutien des collègues et de la hiérarchie, le climat social et l'efficacité de l'équipe, la compréhension claire du travail à réaliser, la réalisation des attentes et la reconnaissance ;
2. Les ressources organisationnelles : la communication, l'alignement avec les objectifs de l'organisation, la confiance envers l'organisation, le salaire équitable, le degré de conformité des valeurs, la justice organisationnelle (application équitable et juste des règles et procédures) ;
3. Les ressources de l'emploi : le degré de contrôle du travail, l'adéquation personne/emploi, la variété des tâches, la participation à la prise de décisions, l'utilisation des compétences et la disponibilité des outils nécessaires pour effectuer le travail ;
4. Les ressources en lien avec le développement professionnel : la rétroaction sur le rendement (commentaires des autres sur le travail effectué), les possibilités d'apprentissage et de développement (apprendre toujours de nouvelles choses) et les perspectives de carrière (opportunités de promotion).

Figure 1 : Notion d'équilibre entre les ressources et les demandes



Ce schéma illustre le fait que quand les ressources du travail sont, en comparaison aux demandes du milieu du travail, plus nombreuses et importantes, cela contribue à favoriser le développement du bien-être au travail.¹⁰

¹⁰ CLÉMENT L. & LEVASSEUR A. (2021, septembre) . *Le rôle des ressources du travail quant au bien-être au travail des employés* . https://femmes-transformation-numerique.ulaval.ca/wp-content/uploads/2022/03/Levasseur_Ressources.pdf

IV. LA RÉOLUTION DU PROBLÈME

❖ LA MISE EN PLACE D'UN PLAN DE FORMATION AVEC UNE GESTION PARTICIPATIVE

A. LA NOTION DE PLAN DE FORMATION

La formation est le processus d'apprentissage qui permet à un agent d'acquérir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Elle permet de se former tout au long d'un parcours professionnel, pour développer ses compétences, accéder à l'emploi, se maintenir dans l'emploi ou encore en changer.

Selon Ericsson et Smith la formation est « *un processus dynamique et interactif qui assure une intégration constante de divers éléments et composantes et de nouvelles structures significatives pour l'apprenant* ». ¹¹ Henry et Lundgren-Cayrol expliquent le fonctionnement de l'apprentissage en décrivant les différents processus mentaux qui gèrent la construction des connaissances tels que le raisonnement, l'analyse et la validation. ¹²

Nous évoluons actuellement dans un contexte professionnel de plus en plus complexe et constamment en mouvement. La législation, les techniques et l'organisation de travail évoluent rapidement, tandis que les attentes de la population envers les services publics sont en constante augmentation. Par conséquent, les besoins en formation sont continuellement croissants.

Martine François nous explique que « *La formation continue est plus que jamais un instrument capital du développement des compétences des individus* ». En effet, la formation continue offre bien plus que des contenus pour maintenir ses qualifications à jour. Elle permet également de remettre en question ses acquis et de prendre du recul sur ses propres pratiques pour renforcer ses compétences.

¹¹ ERICSSON K. & SMITH J. (1991, août) . *Vers une théorie générale de l'expertise : perspectives et limites* . Cambridge University

¹² HENRI F. & LUNDGREN-CAYROL K. (2001) . *Apprentissage collaboratif à distance* . Presses de l'Université du Québec . page 15

Parallèlement, nous entrons dans une ère où les outils connectés font leur entrée dans notre vie quotidienne. Ces outils offrent « *un accès immédiat et illimité à l'information, bouleversent le rapport au savoir et transforment les comportements face aux apprentissages* ». Ainsi, les individus doivent avant tout acquérir la capacité d'apprendre et d'innover afin de développer les compétences essentielles pour s'adapter en permanence à un monde en perpétuel mouvement.¹³

Une enquête réalisée par Stabel en 2021 révèle qu'en Wallonie, le taux de participation à la formation est de 7.7% pour les personnes en emploi. Si ce taux semble peu élevé, il augmente pourtant d'année en année. Les travailleurs se montrent de plus en plus enclins à participer à des formations afin de développer leurs compétences.¹⁴ Cela témoigne de l'intérêt croissant des travailleurs pour les formations.

Une distinction entre formation formelle et informelle est à faire lorsqu'on parle de plan de formation. Sylvie Ann Hart explicite ces notions d'apprentissage formel, non formel et informel. L'apprentissage formel est celui qui est dispensé dans un contexte organisé et structuré. Il présente un caractère totalement intentionnel et est caractérisé par un haut degré d'organisation du formateur ou de l'institution de formation. L'apprentissage non formel résulte lui d'une décision de l'apprenant de maîtriser une activité ou une compétence. Si le caractère intentionnel est ici également bien présent, l'apprentissage non formel n'a pas besoin de s'inscrire dans un programme officiel. La plupart du temps, il a lieu dans des contextes communautaires. Enfin pour finir, l'apprentissage informel est celui qui se déroule en dehors du lieu de travail, des services ou organisations. Il est involontaire et lié aux activités qu'une personne effectue dans sa vie quotidienne sans intention d'acquérir de nouvelles connaissances.¹⁵ On parle aussi dans ce cas d'apprentissage expérientiel.

¹³ BACHELARD O. & ESPAGNO-ABADIE D. (2019) . *La formation professionnelle dans les services publics* . Presses de l'EHESP . pages 107 à 114

¹⁴ DUJARDIN C. (2023, 1 mars) . *Education et formation des adultes (25-64 ans)* . IWEPS . <https://www.iweeps.be/indicateur-statistique/education-formation-adultes-25-64-ans/>

¹⁵ HART S. (2013, juin) . *Apprentissage formel, informel, non-formel, des notions difficiles à utiliser pourquoi ?* . Observatoire Compétences-emplois . <https://oce.uqam.ca/apprentissage-formel-informel-non-formel-des-notions-difficiles-a-utiliser-pourquoi/>

La récente loi de 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail prévoit pour les travailleurs un droit individuel à la formation. Pour se faire, elle utilise elle aussi cette distinction entre formation formelle et informelle en actant que le droit à la formation concerne bien les deux types de formations. En vue de soutenir la formation des travailleurs, cette loi impose également aux employeurs l'obligation d'élaborer des plans de formation pour leur personnel.

*« Toute entreprise, quels que soient sa taille et son statut juridique, se doit de participer au développement de la formation professionnelle [...] Le plan de formation est la partie émergée de l'iceberg formation ».*¹⁶

Nathalie Pouillard définit le plan de formation comme un document récapitulant l'ensemble des actions de formation à mettre en œuvre afin de développer les connaissances et les compétences des agents.¹⁷

Laura Spitz insiste plus particulièrement sur le fait que le plan de formation est un processus complexe qui nécessite la prise en compte de plusieurs étapes. Dans la majorité des cas, les besoins en formations sont remontés par les collaborateurs et les managers lors d'entretiens annuels. Ils sont ensuite arbitrés par les départements RH qui respectent les grandes orientations de l'entreprise et le cadre budgétaire fixé. Certaines sociétés proposent même un catalogue de formations aux agents pour simplifier cette remontée, mais aussi pour mettre en avant les formations les plus stratégiques pour l'entreprise ou encore les plus approuvées par les agents.¹⁸

La loi du 3 octobre 2022 dans ses articles 34, 35 et 36 prévoit et organise l'obligation pour les employeurs d'entreprises privées occupant 20 travailleurs et plus d'élaborer pour eux un plan de formation. L'employeur doit après s'être concerté au niveau de l'entreprise, fixer le contenu du plan de formation et cela une fois par année civile. Les plans de formation s'adressent à tous les travailleurs de l'entreprise, avec pour l'employeur l'obligation de tenir compte dans son offre de formations des groupes à risques, des métiers en pénurie, des travailleurs d'origine étrangère ou encore porteurs de handicap.

¹⁶ ARDOUIN T. (2017) . *Ingénierie de formation* . Dunod . pages 167 à 180

¹⁷ POUILLARD N. (2022, 9 août) . *Comment élaborer un plan de formation en 4 étapes ? Suivez le guide !* . Appvizer . <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/plan-formation>

¹⁸ SPITZ L. (2022, 12 juillet) . *[Définition] Qu'est-ce que le plan de formation* . Skillup . <https://www.skillup.co/blog/article/definition-plan-de-formation>

« Art. 36. Une fois par année civile avant le 31 mars, les employeurs visés à l'article 34, rédigent un plan de formation pour leurs travailleurs au sein de l'entreprise. [...] Le plan doit porter au minimum sur les formations formelles et informelles telles que visées à l'article 35. [...] Le plan est conclu pour une durée minimum d'un an. »¹⁹.

Laurent Granger complète en expliquant que le plan de formation est pour lui un outil stratégique essentiel de management des Ressources Humaines : « C'est un projet opérationnel de développement et d'adaptation des compétences des salariés aux évolutions des métiers ».²⁰

Christina Gierse, journaliste, présente l'analyse du responsable du Département Ingénierie et Innovations Pédagogiques du Groupe Apave, grand groupe français expert en matière de formation. Selon ce dernier, malgré sa complexité, le plan de formation présente de nombreux avantages et bienfaits. A l'organisation, le plan de formation permet d'anticiper les besoins en formations et de les mettre en adéquation avec la stratégie de l'organisation. Il permet donc d'avoir une meilleure visibilité sur les actions de formations à mettre en œuvre et sur le budget à y consacrer.²¹

À noter que dans le secteur public, le plan de formation n'est pas encore une obligation légale mais il est vivement conseillé, comme le prévoient le code du bien-être au travail du 28 avril 2017²² et les circulaires ministérielles de 2 avril 2009, 15 octobre 2018 et 5 juillet 2019²³. Philippe Courard, ministre des Affaires Intérieures et de la Fonction Publique de 2004 à 2009 défend l'idée que « bien plus qu'un outil de gestion administrative du personnel, le plan de formation peut devenir un outil de gestion et de développement des compétences et indirectement des motivations du personnel des services publics ».²⁴

¹⁹ Ejustice (2022, 3 octobre). *Loi portant des dispositions diverses relatives au travail*.

https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?imgcn_x=37&imgcn_y=4&DETAIL=2022100306/F&caller=list&row_id=1&numero=1&rech=1&cn=2022100306&table_name=LOI&nm=2022206360&la=F&ddfm=10&chercher=t&dt=LOI&language=fr&fr=f&choix1=ET&choix2=ET&fromtab=loi . Chapitre 9 Art.36.

²⁰ GRANGER L. (2023, 3 septembre) . *Plan de formation : organiser l'acquisition de compétences* . Manager Go ! . <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/plan-de-formation.htm>

²¹ GIERSE C. (s.d.) . *Se former grâce au plan de formation de son entreprise* . StudyramaPro . <https://www.studyrama.com/pro/formation/se-former-grace-au-plan-de-formation-de-son-entreprise-19260.html#:~:text=Pour%20l'entreprise%2C%20il%20permet,le%20budget%20%C3%A0%20y%20consacrer>

²² Ejustice (2017, 28 avril) . *Code du bien-être au travail* . https://www.ejustice.just.fgov.be/img_l/pdf/2017/04/28/2017A10461_F.pdf

²³ CRF (2023) . *Circulaires* . <https://crf.wallonie.be/circulaires-2.html>

²⁴ COURARD P. (s.d.) . *Circulaire – Plan de formation* . CRF . https://crf.wallonie.be/doc-doc_id-141-lg-1-page-4-rub_id-16-site-1.html

B. LA NOTION DE LA GESTION PARTICIPATIVE

Selon Anthony W.P., la gestion participative est une gestion qui implique les subordonnés dans le processus décisionnel et l'organisation de la production, elle « *souligne l'implication active des employés et utilise leur expertise et créativité pour résoudre des problèmes importants* ». ²⁵

Teglborg et Raulet-Groset nous relatent l'historique et les racines de cette notion de participation dans le monde du travail. Au départ des réflexions des époux Webb (1897) sur la démocratie industrielle, c'est dans le courant des années 1980 que le modèle participatif a commencé à se développer. Ce système représente une alternative au taylorisme et à la bureaucratie. Au fil du temps, la référence au modèle participatif s'est maintenue et ce malgré « *l'imprécision du concept de participation* ». ²⁶ De plus, lorsqu'on parle de participation dans le monde du travail et particulièrement pour l'élaboration d'un plan de formation où est discuté le point délicat des compétences, que peut bien vouloir dire « participation » pour des individus pris dans un lien de subordination contractuelle, de contrôle, de craintes de sanction ou de licenciement ?²⁷

Barbier constate que cette notion de participation se développe de façon de plus en plus large ces dernières années. Longtemps limitée au stade de réflexion et d'expérimentation, elle débouche aujourd'hui sur l'installation concrète de pratiques participatives au sein des entreprises. Le thème de la participation dans le monde du travail est à la mode de nos jours. Ce recours à une gestion participative découle des nouvelles politiques RH envieuses de développer des états d'esprits centrés sur une volonté de cohésion interne, d'implication et de définition d'objectifs de travail communs. ²⁸

²⁵ W.P. A. (1978) . *Gestion participative* . Office of justice programs . <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/participative-management>

²⁶ GILBERT P. & TEGLBORG A. & RAULET-GROSET N. (2017) . *Gérer et comprendre* . Annales des mines . pages 38 à 49

²⁷ CHAPAS B. & HOLLANDTS X. (2017) . *La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement* . Annales des Mines . Pages 59 à 68

²⁸ BARBIER J. (1989) . *Tendances actuelles du management participatif* . Persée . https://www.persee.fr/doc/caf_1149-1590_1989_num_16_1_1353

V. L'INFORMATION

❖ LA MÉTHODOLOGIE DU PLAN DE FORMATION AVEC LA GESTION PARTICIPATIVE

A. LA MÉTHODOLOGIE DU PLAN DE FORMATION

J'ai réalisé d'octobre 2023 à mars 2024 la première étape de l'élaboration du plan de formation dans la gestion participative à l'Administration communale d'Anthisnes. A noter que le projet final retenu au terme de cette première étape a dû préalablement passer par la validation de la Directrice générale de la commune et du Collège communal.

Pour ce qui est des agents concernés par le projet, nous avons fait le choix de nous adresser à tous les agents que l'Administration emploie, sans exception. Pour rappel, on parle ici de 42 agents : 18 employés administratifs, 15 ouvriers, 6 techniciennes de surface et 3 assistantes maternelle. La construction et l'avancement du projet se sont faits de manière participative et concertée, le but étant bien que chaque agent soit acteur du projet. Anthisnes étant une petite commune et les différents services géographiquement proches, le mode de communication principalement utilisé au sein de l'organisation est avant tout le face à face. Les entretiens collectifs et individuels ont donc constitué le principal mode de communication pour mener à bien le projet.

La réalisation de mon plan de formation avec une gestion participative s'est articulée en 5 étapes : l'analyse de l'organisation, le lancement du projet, la mobilisation des acteurs, la détection des besoins de formation et enfin la construction du plan de formation.

1. L'analyse de l'organisation :

La première étape a été la phase de diagnostic, l'objectif étant de connaître et cerner le contexte de l'organisation afin d'adapter et mener au mieux le projet.

Cette analyse de l'organisation a été réalisée lors de mon stage de première année de Master. Il m'a alors été donné de procéder à une analyse de l'environnement propre à l'Administration communale d'Anthisnes, environnement interne (sa structure, ses ressources, ses objectifs et moyens pour y parvenir) et externe (le cadre législatif global, les contraintes et règles propres à la commune) (*voir la présentation de l'organisation p.3*).

2. Le lancement du plan de formation :

L'objectif de cette étape a été d'initier la démarche d'élaboration et de gestion du plan de formation au sein de l'entité.

Pour se faire, diverses actions ont été menées. Après avoir obtenu l'accord préalable des autorités communales pour lancer le processus, un comité de pilotage a été mis sur pied, composé de la Directrice générale de l'Administration communale, sa responsable des Ressources Humaines et moi-même. A ce stade, j'ai dressé un planning reprenant toutes les actions à réaliser sur une échelle temporelle de 6 mois.

Au sein du comité de pilotage, ont tout d'abord été recensées les pratiques qui se faisaient jusque-là en matière de formation et les données chiffrées du budget communal alloué à la formation des agents, catégorie par catégorie. Un relevé référentiel des formations existantes, catalogues de formations et contacts utiles a ensuite été dressé.

La responsable RH et moi-même avons ensuite répertorié un à un tous les agents concernés par le futur plan de formation. Leur profil a été dressé. Nous parlons ici de leur « bagage », c'est-à-dire leur(s) diplôme(s), les formations déjà suivies et les expériences acquises. Pour mener à bien cette tâche, nous avons utilisé différents outils comme le logiciel START RH et les fiches de fonction (*voir « Annexes » 1. Modèle fiche de poste – p.42*) entretemps mises à jour.

3. La mobilisation des acteurs :

Cette étape a eu pour objectifs de mettre en place une culture de la formation et du développement des compétences des agents au sein de l'entité, mais aussi de faciliter les différentes phases d'élaboration du plan de formation.

Des séances d'information se sont tenues auprès de tous les agents, de façon individuelle ou collective, afin de leur fournir une information complète sur le projet d'élaboration du plan de formation, définir avec eux les objectifs et clarifier leur rôle.

4. La détection des besoins de formation :

Après cette étape de mobilisation des agents, je suis passée à la tâche d'identification des besoins en formations. Le principe a été de donner aux agents la possibilité d'exprimer directement leurs besoins individuels en formations.

Cette identification des besoins en formations est réalisée avec une approche bottom up, c'est-à-dire des agents à la direction. Il est important de garder en tête tout au long du processus que nous sommes dans une gestion participative et qu'il faut veiller à impliquer l'ensemble des agents. Le but de cette tâche d'identification est de repérer les situations difficilement vécues, les différents manques, les besoins et les attentes des agents. Pour cela, des entretiens ont été organisés, entretiens de groupe pour identifier les besoins collectifs et entretiens individuels pour récolter la parole de chaque agent sur ses besoins personnels.

Les besoins collectifs renvoient aux objectifs stratégiques de l'organisation : évolution et adaptation au contexte sociétal, évolution des missions/métiers ou encore des besoins des services. Les besoins individuels renvoient eux aux projets de carrière de l'agent (évolution du poste) et à l'acquisition/renforcement de ses compétences.

Un outil efficace a été utilisé pour faciliter le relevé de ces besoins individuels et collectifs, il s'agit des fiches et descriptions de poste. Dans le cadre de mon stage de première année en Master en Ingénierie et Action Sociales, j'avais moi-même réalisé la mise en place et la rédaction de ces fiches de poste pour l'Administration communale d'Anthisnes, en veillant déjà à utiliser la méthode participative. Sur base d'entretiens individuels et en collaboration avec le département RH, chaque agent avait contribué à réaliser sa propre fiche de poste.

5. La construction du plan de formation

Lorsque les besoins collectifs et individuels ont été répertoriés, il a alors fallu les classer, les trier puis les sélectionner en fonction du critère budgétaire, des moyens disponibles et des aspects prioritaires retenus. La responsable RH et moi-même avons ensuite recensé puis sélectionné de la même façon les différentes formations retenues pour le plan final de formation. Pour réaliser adéquatement cette tâche, il a été important de ne retenir et proposer que des formations répondant à un double critère, répondre à la fois aux attentes des agents et également aux attentes de l'employeur liées à l'exercice et la nature même de la fonction.

Est venu ensuite le choix de la forme finale que devait prendre le plan de formation. Plusieurs présentations existent en effet. À l'Administration communale d'Anthisnes, le choix s'est porté sur une présentation adaptée à la taille et aux caractéristiques de l'entité. Le premier jet du plan de formation concerté que j'ai rédigé a été présenté en primeur aux agents afin d'obtenir leur feedback et d'apporter d'éventuelles modifications. La version finale a ensuite été soumise pour approbation au Collège communal qui a validé le plan pour tous les agents (voir « Annexes » 2. Plan de formation – p.44).

À noter que l'installation d'un plan de formation permettra, pour les années à venir, de prévoir plus précisément les besoins en formations de l'organisation et donc mieux les budgéter.

À la fin de la construction du plan de formation, j'ai ensuite réalisé l'installation d'un processus d'évaluation à chaud de la formation qui n'existait pas à l'Administration communale d'Anthisnes (voir « Annexes » 3. Modèle évaluation de formation – p.47). Un travail a été réalisé sur la sélection des questions et la confidentialité des réponses des participants, le choix des échelles de notation, la méthodologie d'administration et d'analyse des données. L'évaluation à chaud offrira des informations précieuses sur l'intérêt et l'efficacité des formations suivies, mais également pour l'orientation des décisions futures en matière de développement professionnel.

Le formulaire d'évaluation a dû être conçu de manière à recueillir efficacement des données pertinentes et exploitables, tout en étant facile à administrer et à analyser. Il doit également être suffisamment flexible pour s'adapter aux différents types de formations et aux besoins spécifiques des participants.

LES RÉSULTATS DU PLAN DE FORMATION

« Le plan de formation est un planning, un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre en matière de formation. Il identifie les éléments à mettre en œuvre pour réduire l'écart entre les compétences actuelles des agents et les compétences attendues. Il indique non seulement les besoins actuels mais aussi les besoins futurs. Le plan de formation s'inscrit dans un processus continu et évolutif qui tient compte des missions et des spécificités de chaque entité. »²⁹.

²⁹ CRF (2018, juin) . Destination plan de formation . <https://crf.wallonie.be/compasinfo/destination-plan-de-formation.html>

Les objectifs d'un plan de formation concerté sont multiples : aider à l'intégration et favoriser l'efficacité des nouveaux agents, assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des agents, maintenir un degré de compétence nécessaire, accroître l'estime de soi, créer un sentiment d'appartenance envers l'organisation ou encore s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeantes.

Demeuse, Derobertma et Dehon recensent plusieurs notions importantes à considérer pour la création d'un plan de formation efficace.

Tout d'abord, un plan de formation doit être *pertinent*, c'est-à-dire avoir un lien de conformité entre les objectifs visés par l'organisme et les besoins. Les intentions pédagogiques du plan de formation doivent en effet répondre à des besoins clairement identifiés (chez l'employeur et chez l'agent). C'est pour cela qu'il est important de définir précisément et à l'avance les besoins des individus et les objectifs du plan de formation.

La notion d'*à-propos* est également capitale. Il faut évaluer l'*à-propos* en faisant des liens de conformité entre le plan de formation et le contexte de l'organisme, c'est-à-dire les contraintes pour lesquelles on ne dispose d'aucune marge de manœuvre et qu'il faut respecter.

Un plan de formation doit aussi être *cohérent* et mettre en avant un lien de conformité entre les moyens et les besoins. « *Il importe que tous les moyens humains et matériels s'accordent de manière à poursuivre les objectifs communs et donc, à répondre aux besoins* ».

Ce plan doit également faire preuve de *synergie* en établissant un lien de conformité entre la coordination des actions par les personnes pour atteindre les objectifs et les résultats obtenus. Il est important de s'assurer que les personnes concernées maîtrisent les habilités nécessaires à l'atteinte des objectifs et de mesurer à quel point certains facteurs peuvent impacter la coordination des actions. « *La synergie, de par nature, touche à la coordination, aux communications, aux attitudes, au climat organisationnel bref, à tout ce qui relève de la nature humaine et que l'on pourrait qualifier d'hommerie* ».

Le plan de formation doit aussi être *efficace* et tenir un lien de conformité entre les objectifs visés par l'organisme et les résultats obtenus. A ce titre, il doit aussi être durable et faire un lien entre objectifs visés et maintien dans le temps des résultats obtenus. « *Si les résultats à court terme ont leur importance et permettent de s'assurer de l'efficacité d'une formation, le plus souvent les formateurs espèrent produire des effets à long terme* ».

L'évaluation des formations est un élément important pour un plan de formation efficace. Elle permet aux agents d'évaluer les formations qu'ils ont suivies afin d'améliorer et de mettre à jour le plan de formation. Les objectifs de cette évaluation sont d'examiner la valeur du programme (vérifier l'adéquation entre les besoins et la validation des acquis - l'écart entre ce qui était prévu et ce qui a été obtenu) ou encore de mesurer l'efficacité du dispositif pédagogique.³⁰

Il est essentiel à ce sujet de prendre en compte l'impact qu'une formation peut avoir. Peuvent en effet découler de formations réalisées des résultats qui n'étaient pas attendus et qui ne correspondent pas aux objectifs poursuivis. L'impact est le lien de conformité entre la nature des effets et les attentes des divers environnements avec lesquels l'individu est en contact.

Pour finir, la notion de *flexibilité* consiste à assurer la pérennité d'un plan de formation sans nécessiter d'incessantes modifications en profondeur.

³⁰ DEMEUSE M. & DEBROBERTMASURE A. & DEHON A. (2009, 30 juillet) . *Le plan de formation en tant qu'outil au service de la performance de l'organisation* . HAL Open science . <https://hal.science/hal-00408473>

B. LA MÉTHODOLOGIE DE LA GESTION PARTICIPATIVE

Dans ce projet, le processus de gestion participative s'est véritablement enclenché au moment de l'étape de mobilisation des acteurs. La gestion participative est un système complexe à mettre en place, surtout dans une organisation qui ne fonctionne habituellement pas avec ce type de gestion, ce qui est le cas de l'Administration communale d'Anthisnes pour qui c'était une première. Pour la mise en place de cette gestion participative, j'ai suivi plusieurs étapes :

- J'ai identifié les acteurs à impliquer dans la participation.
- J'ai défini les objectifs de cette gestion participative, les résultats attendus et établi l'agenda du projet.
- J'ai organisé une réunion de lancement du projet avec le comité de pilotage pour un partage des points de vue, des attentes et une définition des priorités.
- J'ai débuté les entretiens individuels et collectifs avec les agents en encourageant la contribution de chacun dans l'élaboration du plan d'action, en définissant les tâches et les responsabilités de chacun.
- J'ai accordé aux agents une certaine autonomie décisionnelle dans leurs domaines respectifs, tout en veillant à rester alignée sur les objectifs du projet.
- J'ai fait en sorte, tout au long du projet, de favoriser une communication ouverte, d'encourager la libre expression et les contributions individuelles et collectives pour renforcer le sentiment d'accomplissement.

LES RÉSULTATS DE LA GESTION PARTICIPATIVE

Xavier Hollands a réalisé l'analyse d'une entreprise ayant mis en place une structure de gestion participative. Cette entreprise avait été transformée en un projet collectif fonctionnant sur des principes de gestion participative et de communauté de travail où le personnel était associé à la prise de décision. Son analyse témoigne de l'importance du rôle de l'engagement du personnel dans la réussite des projets.

Likert démontre dans un de ses ouvrages que la gestion participative répond aux besoins d'implication et de reconnaissance des agents. La participation des travailleurs a un impact direct sur leur efficacité et leur performance. Leur satisfaction augmente et il en découle le développement de comportements positifs envers l'organisation, comme une fidélité. Malgré ces nombreux avantages, la participation des agents à la gestion est un phénomène qui reste actuellement très minoritaire dans les entreprises.³¹

François Gilbert et Aimé Nault définissent eux la gestion participative comme une approche philosophique qui met l'accent sur le dynamisme et les ressources internes des agents et de la communauté. Ils ont mené une analyse sur la mise en place d'une gestion participative au sein d'une école catholique au Québec. Le constat est là plus mitigé. Les avis sur ce type de gestion sont partagés entre ceux qui la voient comme une solution-miracle et ceux qui a contrario la considèrent comme un handicap, une perte de temps et d'efficacité.

Gilbert et Nault retiennent qu'une gestion participative ne se réalise pas sans difficulté car les participants véhiculent des valeurs et des intérêts très diversifiés en fonction des situations et de leur expérience. Selon les auteurs, la gestion participative ne pourra jamais compter sur des conditions idéales d'implantation.

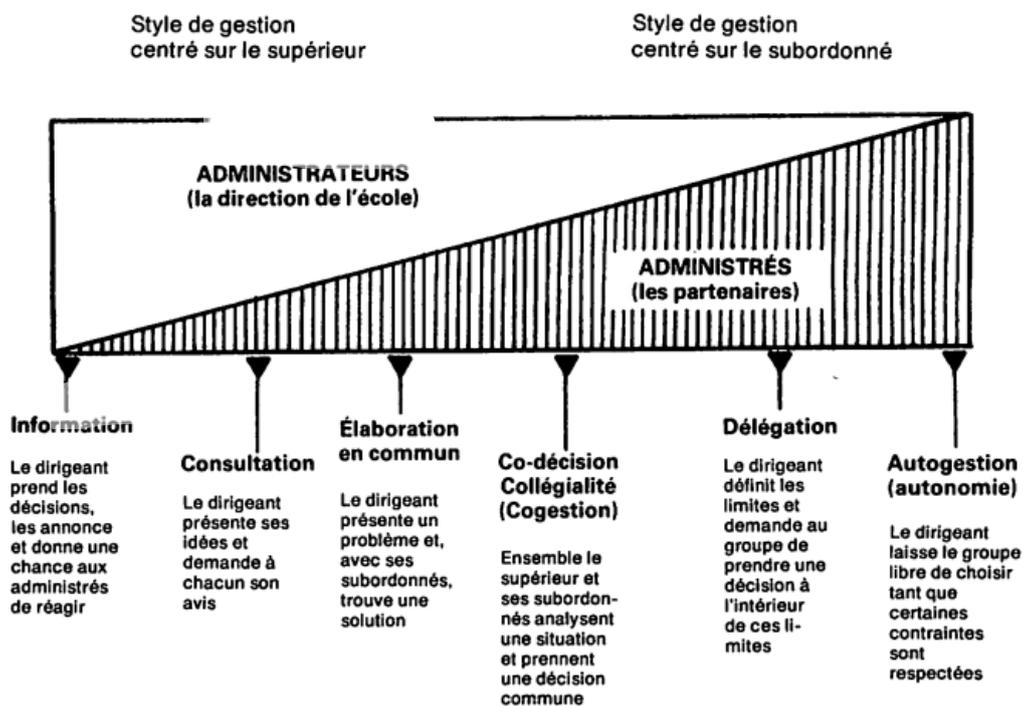
Une autre difficulté soulevée concerne la perception objective de la réalité. Il est en effet essentiel de permettre une compréhension commune des réalités et l'élaboration d'un vocabulaire commun. Il est aussi important de dissiper la confusion qui entoure généralement la notion même de participation pour faciliter le rassemblement des agents.

Il n'en reste pas moins que si des difficultés découlent inévitablement de ce modèle de gestion, la gestion participative amène néanmoins les participants à identifier leurs besoins, leurs attentes et leurs ressources. En cela, elle est donc une étape positive et nécessaire dans un processus de changement des mentalités.

³¹ HOLLANDTS X. (2009, juillet) . *La gestion participative, une utopie réalisée ?*. RECMA . <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2009-n313-recma01039/1020925ar/>

Les auteurs mettent en avant les démarches à entreprendre afin d’appréhender au mieux cette gestion participative, et pour commencer l’importance de rassembler l’ensemble des participants autour d’objectifs élaborés en commun. La gestion participative doit émerger des besoins et aspirations du groupe. En gardant en tête que chacun évolue à son propre rythme, il est important de donner la priorité à la qualité de la participation plutôt qu’à la quantité ou à la fréquence des interventions³².

Figure 2 : Continuum de la participation au processus décisionnel



René Blais a mené une recherche qui porte sur les acteurs de sept entreprises ayant participé à un projet d’implantation de la gestion participative. Il conclut sa recherche en expliquant qu’implanter un programme de gestion participative « entraîne une perception positive du climat des relations du travail si les parties concernées, direction, syndicats et travailleurs, démontrent une véritable volonté de s’engager ».³³

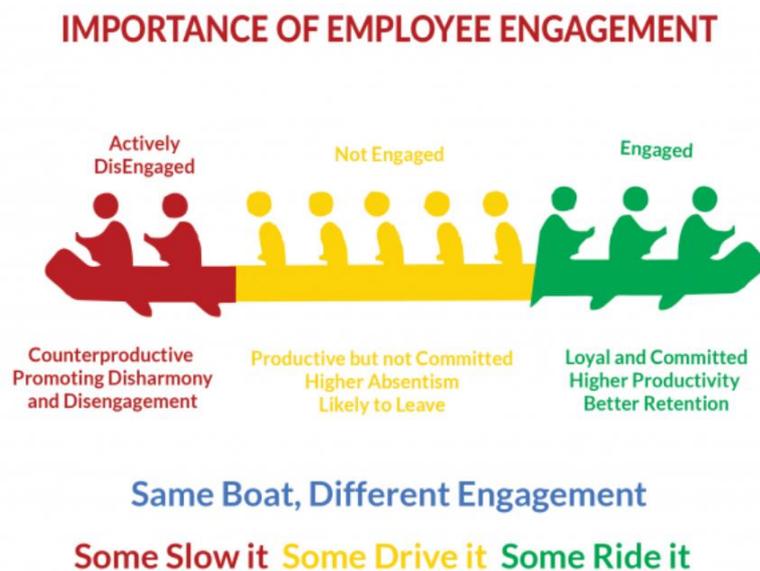
³² GILBERT F. & NAULT A. (1976, février) . *La gestion participation ou l’avenir de la participation*. EDUQ . <https://eduq.info/xmlui/bitstream/handle/11515/33592/gilbert-nault-12-1-1976.pdf?sequence=1>

³³ BLAIS R. (1995) . *Comment analyser l’effet de la gestion participative sur l’amélioration du climat des relations du travail* . Revue Organisation été 1995

Selon une étude menée par Gallup en 2022 en Europe de l'Ouest, 70 à 90 % des collaborateurs ne se sentiraient pas engagés dans leur travail. « *Les salariés en Europe sont les moins investis du monde avec un taux d'engagement à 14 %* ». ³⁴

De son côté, Gordon tente d'illustrer l'impact réel de l'engagement sur le travail. Ce graphique sous forme de bateau montre le lien qu'il y a entre le degré d'engagement du personnel et sa productivité. Ainsi, les activement désengagés sont contreproductifs, ils provoquent désengagement et mésentente. Les désengagés, quant à eux, sont certes productifs mais non engagés, ils ont un taux d'absentéisme élevé et ne vont très probablement pas rester. Pour finir, les engagés sont eux loyaux et très productifs. ³⁵

Figure 3 : L'importance de l'engagement des employés



³⁴ BOURLET S. (2022) . *State of the Global Workplace : Analyse des résultats pour l'Europe et la France* . GALLUP .

<https://www.gallup.com/learning/event/3872172/EventDetails.aspx#:~:text=Selon%20la%20derni%C3%A8re%20%C3%A9tude%20Gallup,d'engagement%20%C3%A0%2014%25>

³⁵ GORDON (2022) . *C'est pourquoi l'engagement des employés est important* . Gordontredgold .

<https://gordontredgold.com/this-is-why-employee-engagement-is-important/>

C. LA MÉTHODOLOGIE D'UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE

La possibilité a été laissée aux agents de choisir entre entretien collectif ou individuel. Seuls les ouvriers communaux ont finalement décidé de mener des entretiens de groupe. Le personnel administratif, les techniciennes de surface et les assistantes maternelles ont, quant à eux, préféré des entretiens individuels.

C'est dans le cadre de ces entretiens collectifs menés avec les ouvriers que cette notion d'intelligence collective a pu être mise en lumière. L'intelligence collective consiste en la capacité d'un groupe de personnes à penser et à agir de manière collaborative, combinant ainsi leurs connaissances, leurs compétences et leurs perspectives individuelles pour résoudre des problèmes ou prendre des décisions. L'intelligence collective est une approche innovante pour la résolution de problèmes. Sa mise en place peut être complexe et demander du temps.

Avant toute chose, la responsable RH et moi-même avons pris le temps de nous réunir et de définir ensemble l'objectif de cette démarche d'intelligence collective, objectif qui est de dégager et mettre en avant les besoins collectifs du service mais aussi et en cascade, les besoins individuels des agents. Il est important dans ce genre d'approche que l'objectif soit clarifié et bien cadré en amont.

Ensuite, nous avons rassemblé les agents en faisant en sorte de bien avoir à l'esprit leur diversité, leur profil, leurs perspectives et expériences personnelles.

Des méthodes de facilitation existent pour la mise en route d'un processus d'intelligence collective. Le mode d'action principal utilisé dans mon projet a été le brainstorming en groupe. Le brainstorming est une technique de groupe utilisée afin de favoriser « *l'émergence d'idées qui reposent sur une créativité spontanée et non filtrée. Le principe est d'entraîner le cerveau à laisser jaillir une tempête d'idées et à mettre ces dernières sur papier si possible sans se censurer* »³⁶.

³⁶ Ionos (2023, 12 septembre) . *Qu'est-ce que le brainstorming et comment fonctionne-t-il ?* .
<https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/brainstorming/>

Nous avons dû faire en sorte, pour encourager la collaboration et la participation des agents au processus d'intelligence collective, de favoriser un environnement inclusif et ouvert. Pour cela, j'ai encouragé la communication et la confiance des agents. Je les ai invités à contribuer, à poser des questions, à se remettre en question et à proposer des solutions, tout cela sans crainte de jugement.

Une fois les idées ainsi générées, nous les avons répertoriées et organisées. Nous en avons identifié les tendances. Nous les avons évaluées pour déterminer celles qui étaient les plus pertinentes, toujours en fonction des objectifs de départ.

Au terme du processus d'intelligence collective ainsi initié, c'est le recours à la participation qui a une nouvelle fois été privilégié pour la prise de décision finale. Lors de cette réunion avec les ouvriers communaux d'Anthisnes, c'est la méthode du consensus qui a été appliquée. Par consensus, il faut entendre « *un accord général tacite ou manifeste parmi les membres d'un groupe pouvant permettre de prendre une décision sans vote préalable* »³⁷.

LES RÉSULTATS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'intelligence collective peut se définir comme « *la capacité à unir les intelligences et les connaissances pour atteindre un objectif, la capacité d'un collectif à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble* »³⁸.

Olfà Gréselle-Zaïbet, docteure en sciences de gestion, relève que, malgré l'enjeu important qu'elle représente pour le bon fonctionnement des organisations, la notion d'intelligence collective ne semble pas encore clairement définie et totalement stabilisée. Elle explique cette instabilité actuelle par le peu d'outils mis à disposition des chercheurs pour identifier et analyser cette forme d'intelligence.

Au départ d'un tableau présentant différentes définitions pluridisciplinaires de l'intelligence collective, Gréselle-Zaïbet en dégage les principales caractéristiques et constantes. Pour elle, la plupart des auteurs s'accordent sur le fait que « *si l'intelligence collective est faite*

³⁷ Wikipédia (2023, 9 juin) . Wikipédia :Consensus . <https://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Consensus>

³⁸ ZARA O. (2008, 23 mai) . *Le management de l'intelligence collective* . M21 Editions . Page 15

d'intelligences individuelles, elle n'en est pas que la simple combinaison ». D'autres caractères sont en effet à prendre un compte, liés à l'aspect interactionniste de cette intelligence, c'est-à-dire à « l'interaction entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes ».³⁹

Le développement des pratiques collaboratives est un enjeu important pour le management des ressources humaines. Il est essentiel pour les organisations de se réinventer en mettant en œuvre une coopération basée sur la confiance et l'harmonie entre les différents acteurs. La qualité des interactions entre les agents d'une société fait indéniablement le succès de celle-ci.

Dans son article, Jean-Marie Peretti, docteur en sciences de gestion, explique que l'intelligence collective s'accompagne d'un changement de mentalité qui entraîne un meilleur engagement des collaborateurs au sein de l'organisation, avec un effet positif sur la pérennité des sociétés. L'approche collaborative apporte des réponses concrètes par la mise en commun des moyens et le partage de temps, de compétences et de ressources. Peretti présente l'intelligence collective comme un « *art agile qui permet de créer de nouveaux cadres managériaux.*».⁴⁰

Plus prudent, John Stewart, professeur et scientifique, explique qu'au cours de l'histoire les êtres humains ont délibérément mis en place un système basé sur l'économie de marché. Actuellement la quasi-totalité des relations sociales est déterminée par les lois du marché et la rentabilité. « *Avec l'apparition de cette nouvelle forme d'organisation participative, les êtres qui la composent sont condamnés à devoir réussir* ». Stewart met en avant cet aspect négatif de l'intelligence collective qui peut placer les agents sous pression, en appelant à leur responsabilité et leur demandant une toujours plus grande implication au sein de l'entreprise.⁴¹

³⁹ GRESELLE-ZAIBET O. (2007) . *Cahier Spécial : Richesses de la diversité* . Management & Avenir . Pages 41 à 59

⁴⁰ FRIMOUSSE S. & PERETTI J. (2019) . *Question(s) de management* . EMS Editions . Pages 99 à 129

⁴¹ STEWART J. (1996) . *L'intelligence collective des êtres humains est-elle négative ?* . Université de Technologie de Compiègne . <https://www.rochebrune.event.linkrdata.fr/actes/Rochebrune%201996%20-%20Du%20collectif%20au%20social.pdf#page=187> . Pages 189 à 190

Soufyan Frimousse démontre que l'intelligence collective n'est pas un processus aisé à mettre en œuvre. Plusieurs critères sont à prendre en compte comme la gestion de l'attention des acteurs qui participent, l'adaptation des agents au changement de mentalité et leur degré de sentiment d'appartenance à l'organisation.

Les dirigeants, les RH et les managers qui font appel à l'intelligence collective de leurs équipes ont besoin d'une vraie démarche méthodologique, avec des objectifs clarifiés et des enjeux partagés. Il est essentiel de bien communiquer avec les acteurs sur les précautions et les règles du jeu. Une distribution efficace des rôles et des responsabilités de chacun au sein du groupe est également incontournable.

Enfin, pour qu'une démarche d'intelligence collective fonctionne et soit efficace, il est important d'avoir un soutien managérial capable de valoriser le capital humain. Les relations et interactions doivent être de qualité. Tout au long du processus collaboratif, il faut garder en tête que l'intelligence collective est basée sur une démarche participative volontaire et donc non obligatoire pour les agents concernés.⁴²

⁴² FRIMOUSSE S. & PERETTI J. (2019) . *Question(s) de management* . EMS Editions . Pages 99 à 129

VI. LA TERMINAISON

Pour conclure ce travail, j'aimerais aborder ce que le plan de formation et la gestion participative signifient pour moi, à la lumière de mon expérience vécue à l'Administration communale d'Anthisnes.

Le plan de formation est un document qui recense tous les besoins en formation. On y retrouve à la fois les besoins individuels (des agents) et les besoins collectifs (de l'organisation). C'est un outil qui permet d'avoir une meilleure visibilité sur les actions de formation à mettre en œuvre et sur le budget à y consacrer.

La gestion participative revêt différents degrés d'implication et modalités de participation. Dans le cadre de l'élaboration du plan de formation réalisée à l'Administration communale d'Anthisnes, la gestion participative a été une approche qui a activement impliqué les agents et cela à chaque étape du projet. Les agents ont pu mettre en avant leurs compétences et leur créativité pour résoudre des problèmes ou prendre certaines décisions. Cela s'est avéré être pour moi une expérience très positive et réellement stimulante.

La mise en œuvre d'une gestion participative pour l'élaboration d'un projet, et plus précisément d'un plan de formation, n'est pas un processus aisé. J'ai en effet été confrontée sur le terrain à plusieurs difficultés telles que la gestion de la diversité des points de vue et parfois des tensions mais également la diversité des valeurs et des intérêts propres à chaque agent. Autant de données qui peuvent à certains moments venir s'entrechoquer ou se contredire.

J'ai également été confrontée à un problème de leadership au sein des ouvriers communaux et du service voirie avec un chef de service qui s'est montré peu impliqué dans mon projet et dans le processus. Lors de mon interview avec Monsieur Philippe Bozard, celui-ci m'a fait remarquer que « *si parfois, il y a des super leaders très positifs qui peuvent vraiment être moteur pour une équipe, il y a aussi parfois des leaders négatifs* ». ⁴³ Ce manque d'implication du chef du service ouvrier a très certainement impacté le déroulement et la qualité des réunions et entretiens collectifs réalisées, et par conséquent du projet dans son ensemble.

⁴³ BOZARD Philippe . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et Action Sociales . Professeur . Rue d'Harscamp, 60 – 4020 Liège

Je suis intimement convaincue, au terme de cette expérience, que monter un plan de formation dans une gestion participative est un véritable plus, et peut-être même la meilleure façon de rendre ce dernier efficace. Consulter directement les agents, premiers concernés, leur permettre d'exprimer leurs attentes et besoins professionnels, les intéresser directement au projet et objectifs de l'organisation, leur donner accès à de nouveaux apprentissages et donc à des perspectives, sont autant d'éléments qui constituent le meilleur gage d'efficacité d'un plan de formation. Cela relève même selon moi du simple bon sens, sans oublier les retombées positives de la démarche, en amont, sur le bien-être des agents au travail.

Si je devais exprimer quelques recommandations personnelles pour l'installation d'un plan de formation avec gestion participative, j'attirerais l'attention sur quelques points de vigilance à mon sens essentiels. Tout d'abord, il est crucial de réaliser en préalable une analyse approfondie du contexte organisationnel, incluant non seulement son fonctionnement, ses objectifs généraux et ses moyens mais aussi les différentes contraintes qui vont s'imposer en cours de processus. À partir de là, il est nécessaire de planifier les différentes étapes du projet, en les mettant en corrélation avec l'analyse contextuelle, tout cela en prévoyant une certaine souplesse et flexibilité. Les imprévus parfois nombreux sont en effet inévitables. *« Il faut toujours réaliser un programme pour avoir quelque chose de sécurisé mais ce qui compte réellement, ce n'est pas le dispositif mais le ressenti du groupe. Aller-là où le groupe veut aller mais toujours en cadrant ».*⁴⁴

Il est en effet essentiel de poser un cadre clair pour les agents. Cela implique de définir précisément les rôles et les responsabilités de chacun, les objectifs du projet et de la gestion participative, le but de ce cadre étant de mobiliser les participants mais aussi d'éviter les débordements, les frustrations ou déceptions. Selon Monsieur Bozard, il est crucial lorsqu'on pose ce cadre, de distinguer ce qui relève du collectif de ce qui ne relève pas de lui.

Je recommande également d'utiliser au maximum les outils disponibles (tels que les descriptions de fonction, les fiches de poste, certains programmes informatiques, des méthodes de stimulation d'intelligence collective, ...) pour faciliter le déroulement des différentes étapes du projet.

⁴⁴ BOZARD Philippe . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et Action Sociales . Professeur . Rue d'Harscamp, 60 – 4020 Liège

Et enfin, il est toujours important de garder à l'esprit qu'une gestion participative ne doit et ne peut être imposée. Elle ne doit pas être vue et vécue comme une contrainte mais plutôt comme une opportunité. Tout au long du processus, il est de la responsabilité du gestionnaire du processus participatif d'instaurer un climat favorable et ouvert, d'encourager et stimuler la communication et l'expression des idées. Comme le souligne Evelyne Dodeur « *le collectif demande du temps* ». ⁴⁵ et il convient de privilégier dans les échanges la qualité plutôt que la quantité. De plus, « *ce n'est pas sur le résultat final du projet que l'on doit évaluer la qualité de la participation mais sur le processus humain qui s'est enclenché* ». ⁴⁶

Pour répondre à la question initiale « De quelle manière l'élaboration d'un plan de formation avec une gestion participative contribue-t-elle à l'amélioration du bien-être au travail ? », je me référerai à la théorie de Levasseur et Clément que je trouve particulièrement intéressante et à propos. Pour rappel, cette théorie présente quatre niveaux de ressources du travail qui favorisent le bien-être des agents. ⁴⁷

Nadja Robert nous dit : « *Dès lors que se pose la question de l'amélioration du bien-être au travail, il est nécessaire de repérer les facteurs essentiels qui permettent de le favoriser* ». ⁴⁸ et la participation à des formations est indéniablement l'un de ces facteurs, rejoignant le niveau quatre de la théorie des ressources du travail de Levasseur et Clément, à savoir les ressources en lien avec le développement professionnel et plus précisément les possibilités d'apprentissage.

Il est important de se rendre compte qu'en développant ce type de ressources par l'installation d'un plan de formation dans une gestion participative, un effet supplémentaire positif va se faire ressentir en cascade sur les trois autres niveaux de ressources à savoir celles sociales, organisationnelles et d'emploi, avec au final un impact réel sur le bien-être au travail encore bien plus important.

⁴⁵ DODEUR Evelyne . Consultante / Formatrice / Facilitatrice . Rue Fond des Tawes, 97 – 4000 Liège

⁴⁶ BOZARD Philippe . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et Action Sociales . Professeur . Rue d'Harscamp, 60 – 4020 Liège

⁴⁷ CLÉMENT L. & LEVASSEUR A. (2021, septembre) . *Le rôle des ressources du travail quant au bien-être au travail des employés* . https://femmes-transformation-numerique.ulaval.ca/wp-content/uploads/2022/03/Levasseur_Ressources.pdf . Consulté le 28/05/2023

⁴⁸ ROBERT N. (2016, 20 décembre) . *Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle* . Hal-Lara . <https://www.inrs.fr/inrs/recherche/etudes-publications-communications/doc/publication.html?refINRS=A.1/1.026/4660/NS267>

La mise en place d'un plan de formation favorise le bien-être au travail en agissant sur les opportunités d'apprentissage et le développement professionnel. Elle met en lumière des perspectives de carrière. Elle améliore la performance et l'efficacité des agents en permettant une compréhension plus claire du travail à effectuer.

La gestion participative améliore elle le bien-être au travail en favorisant une communication renforcée et un climat social favorable. Elle contribue à instaurer une confiance envers l'organisation et à renforcer le sentiment d'appartenance. Comme l'exprime Monsieur Bozard, « *Il y a quelque chose d'humain qui se passe de beaucoup plus intéressant, beaucoup plus riche* ». Cette gestion répond aux attentes des agents en termes de réalisation et de reconnaissance grâce à leur la participation aux prises de décisions et à l'utilisation de leurs compétences, ce qui entraîne une augmentation de la motivation et de l'estime de soi. Enfin, elle favorise l'engagement des travailleurs et accroît leur satisfaction au travail.

*« En travaillant ensemble et réunissant nos richesses,
nous pouvons accomplir de grandes choses. »*

BIBLIOGRAPHIE

SITES INTERNET :

- ✓ Anthisnes (2023) . *L'Administration communale* . <https://anthisnes.be/secretariat-communal-direction-generale-f-f/> . Consulté le 28/05/2023
- ✓ BERNARD D. (2023, 31 août) . *Le management collaboratif et participatif : Ce qu'il faut savoir* . AssessFirst . <https://www.assessfirst.com/fr/management-collaboratif-et-participatif/#:~:text=Contrairement%20aux%20mod%C3%A8les%20autoritaires%20de,o u%20d'autres%20m%C3%A9canismes%20participatifs> . Consulté le 23/11/2023
- ✓ BOURLET S. (2022) . *State of the Global Workplace : Analyse des résultats pour l'Europe et la France* . GALLUP .
<https://www.gallup.com/learning/event/3872172/EventDetails.aspx#:~:text=Selon%20la%20derni%C3%A8re%20%C3%A9tude%20Gallup,d'engagement%20%C3%A0%2014%25> . Consulté le 27/12/2023
- ✓ Conseil de l'Europe portail (s.d.) . *Apprentissage formel, non formel et informel* .
<https://www.coe.int/fr/web/lang-migrants/formal-non-formal-and-informal-learning> .
Consulté le 13/12/2023 . Consulté le 13/12/2023
- ✓ COURARD Philippe (s.d.) . *Circulaire – Plan de formation* . CRF .
https://crf.wallonie.be/doc-doc_id-141-lg-1-page-4-rub_id-16-site-1.html . Consulté le
06/12/2023 . Consulté le 08/04/2024
- ✓ CRF (2023) . *Circulaires* . <https://crf.wallonie.be/circulaires-2.html> . Consulté le
27/12/2023 . Consulté le 08/04/2024
- ✓ CRF (2018, juin) . *Destination plan de formation* .
<https://crf.wallonie.be/compasinfo/destination-plan-de-formation.html> . Consulté le
08/04/2024
- ✓ Degreed (2023) . *How the workforce learns*.
https://get.degreed.com/hubfs/HWL%20June%202023/Degreed_How%20the%20Workforce%20Learns%202023_Digital.pdf?hsCtaTracking=93b57f2e-ca47-4df3-b6fa-33fcff44bee1%7C54c0f28f-3bf4-48d0-8f59-c9e9107b0516 . Consulté le 30/12/2023
- ✓ DEMEUSE M. & DEBROBERTMASURE A. & DEHON A. (2009, 30 juillet) . *Le plan de formation en tant qu'outil au service de la performance de l'organisation* . HAL Open science . <https://hal.science/hal-00408473> . Consulté le 08/04/2024

- ✓ DUJARDIN C. (2023, 1 mars) . *Education et formation des adultes (25-64 ans)* . IWEPS .
<https://www.iweps.be/indicateur-statistique/education-formation-adultes-25-64-ans/> .
Consulté le 28/05/2023
- ✓ Ejustice (2022, 3 octobre) . *Loi portant des dispositions diverses relatives au travail* .
https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?imgcn_x=37&imgcn_y=4&DETAIL=2022100306/F&caller=list&row_id=1&numero=1&rech=1&cn=2022100306&table_name=LOI&nm=2022206360&la=F&ddfm=10&chercher=t&dt=LOI&language=fr&fr=f&choix1=ET&choix772=ET&fromtab=loi . Consulté le 06/12/2023
- ✓ GIERSE C. (s.d.) . *Se former grâce au plan de formation de son entreprise* .
StudyramaPro . <https://www.studyrama.com/pro/formation/se-former-grace-au-plan-de-formation-de-son-entreprise-19260.html#:~:text=Pour%20l'entreprise%2C%20il%20permet,le%20budget%20%C3%A0%20y%20consacrer> . Consulté le 13/12/2023
- ✓ GORDON (2022) . *C'est pourquoi l'engagement des employés est important* .
Gordontredgold . <https://gordontredgold.com/this-is-why-employee-engagement-is-important/> . Consulté le 27/12/2023
- ✓ GRANGER L. (2023, 3 septembre) . *Plan de formation : organiser l'acquisition de compétences* . Manager Go ! . <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/plan-de-formation.htm> . Consulté le 08/12/2023
- ✓ HART S. (2013, juin) . *Apprentissage formel, informel, non-formel, des notions difficiles à utiliser pourquoi ?* . Observatoire Compétences-emplois.
<https://oce.uqam.ca/apprentissage-formel-informel-non-formel-des-notions-difficiles-a-utiliser-pourquoi/#:~:text=L'apprentissage%20formel%20est%20intentionnel,la%20famille%20ou%20aux%20loisirs> . Consulté le 13/12/2023
- ✓ Ionos (2023, 12 septembre) . *Qu'est-ce que le brainstorming et comment fonctionne-t-il ?* .
<https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/brainstorming/> . Consulté le 02/01/2024
- ✓ MENDOLA L. (2024) . *La réforme de la fonction publique locale wallonne (RGB)* .
Union des Villes et Communes de Wallonie asbl .
<https://www.uvcw.be/personnel/actus/art-8695> . Consulté le 08/04/2024
- ✓ OBNL360 (2023) . *Comment réussir son plan de communication* .
<https://obnl360.ca/comment-reussir-son-plan-de-communication/> . Consulté le 02/01/2024

- ✓ POUILLARD N. (2022, 9 août) . *Comment élaborer un plan de formation en 4 étapes ? Suivez le guide !* . Appvizer . <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/plan-formation> . Consulté le 13/12/2023
- ✓ Service Public Fédéral (2024) . *Présentation* . <https://emploi.belgique.be/fr/propos-du-spf/presentation> . Consulté le 08/04/2024
- ✓ SPITZ L. (2022, 12 juillet) . *[Définition] Qu'est-ce que le plan de formation* . Skillup . <https://www.skillup.co/blog/article/definition-plan-de-formation> . Consulté le 13/12/2023 . Consulté le 08/04/2024
- ✓ Wikipédia (2023, 9 juin) . *Wikipédia :Consensus* . <https://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Consensus> . Consulté le 06/12/2023
- ✓ W.P. A. (1978) . *Gestion participative* . Office of justice programs . <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/participative-management> . Consulté le 02/01/2024 . Consulté le 02/01/2024

DOCUMENTS PDF :

- ✓ BARBIER J. (1989) . *Tendances actuelles du management participatif* . Persée . https://www.persee.fr/doc/caf_1149-1590_1989_num_16_1_1353
- ✓ BLAIS R. (1995) . *Comment analyser l'effet de la gestion participative sur l'amélioration du climat des relations du travail* . Revue Organisation été 1995
- ✓ CHAPAS B. & HOLLANDTS X. (2017) . *La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement* . Annales des Mines . Pages 59 à 68
- ✓ CLÉMENT L. & LEVASSEUR A. (2021, septembre) . *Le rôle des ressources du travail quant au bien-être au travail des employés* . https://femmes-transformation-numerique.ulaval.ca/wp-content/uploads/2022/03/Levasseur_Ressources.pdf
- ✓ GILBERT F. & NAULT A. (1976, février) . *La gestion participation ou l'avenir de la participation* . EDUQ . <https://eduq.info/xmlui/bitstream/handle/11515/33592/gilbert-nault-12-1-1976.pdf?sequence=1>
- ✓ Ejustice (2017, 28 avril) . *Code du bien-être au travail* . https://www.ejustice.just.fgov.be/img_1/pdf/2017/04/28/2017A10461_F.pdf
- ✓ HOLLANDTS X. (2009, juillet) . *La gestion participative, une utopie réalisée ?* . RECMA . <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2009-n313-recma01039/1020925ar/>
- ✓ PIERSON L. & SWENNEN C. (2023, mars) . *Brochure d'accueil* . Administration Communale d'Anthisnes

- ✓ ROBERT N. (2016, 20 décembre) . *Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle* . Hal-Lara . <https://www.inrs.fr/inrs/recherche/etudes-publications-communications/doc/publication.html?refINRS=A.1/1.026/4660/NS267>
- ✓ STEWART J. (1996) . *L'intelligence collective des êtres humaines est-elle négative ?* . Université de Technologie de Compiègne .
<https://www.rochebrune.event.linkrdata.fr/actes/Rochebrune%201996%20-%20Du%20collectif%20au%20social.pdf#page=187>

OUVRAGES :

- ✓ ARDOUIN T. (2017) . *Ingénierie de formation* . Dunod . 304 pages
- ✓ BACHELARD O. (2017) . *Les risques professionnels* . EN3S – Ecole nationale supérieur de Sécurité sociale . 290 pages
- ✓ BACHELARD O. & ESPAGNO-ABADIE D. (2019) . *La formation professionnelle dans les services publics* . Presses de l'EHESP . 192 pages
- ✓ BERNARD N. & ABORD DE CHATILLON E. (2022) . *Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux* . Association de Gestion des Ressources Humaines . 192 pages
- ✓ BRANGIER E. & VALLERY G. (2021) . *Ergonomie : 150 notions clés* . Dunod . 576 pages
- ✓ COLOMBAT P. (2020, 11 juin) . *Démarche participative et qualité de vie au travail* . Lamarre . 268 pages
- ✓ ERICSSON K. & SMITH J. (1991, août) . *Vers une théorie générale de l'expertise : perspectives et limites* . Cambridge University . 360 pages
- ✓ FRIMOUSSE S. & PERETTI J. (2019) . *Question(s) de management* . EMS Editions . 134 pages
- ✓ HENRI F. & LUNDGREN-CAYROL K. (2001) . *Apprentissage collaboratif à distance* . Presses de l'Université du Québec . 205 pages
- ✓ GILBERT P. & TEGLBORG A. & RAULET-GROSET N. (2017) . *Gérer et comprendre* . Annales des mines . 96 pages
- ✓ GRESELLE-ZAIBET O. (2007) . *Cahier Spécial : Richesses de la diversité* . Management & Avenir . 224 pages
- ✓ VALLERY G. & BOBILLIER-CHAUMON M. & BRANGIER E. & DUBOIS M. (2016) . *Psychologie du travail et des Organisations* . Dunod . 472 pages

- ✓ ZARA O. (2008, 23 mai) . *Le management de l'intelligence collective* . M21 Editions .
236 pages

FORMATIONS :

- ✓ BOZARD Philippe . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et Action Sociales . UE :
Outils de gestion du personnel . Année académique 2023-2024
- ✓ DEDOBBELEER Gisèle . Ecole Provinciale d'Administration et de Pédagogie .
Formation continue . Création et pilotage d'un plan de formation . Novembre 2023
- ✓ GRAVA Eric & PETUZY Sophie . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et Action
Sociales . UE : Management et gestion de personnel . Année académique 2022-2023
- ✓ HOUSSIER Aurore & MATAGNE Geoffroy . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et
Action Sociales . UE : Initiation à la problématisation . Année académique 2022-2023
- ✓ MATAGNE Geoffroy & WOLKOFF Tania . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et
Action Sociales . UE : Concevoir et mener des Projets . Année académique 2022-2023
- ✓ Project Management Institute (2020, 30 janvier) . Aborder la mémoire à court et à long
terme . LinkedIn . <https://fr.linkedin.com/learning/ameliorer-sa-memoire/aborder-la-memoire-a-court-terme-et-a-long-terme>

PERONNES INTERVIEWEES :

- ✓ BOZARD Philippe . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et Action Sociales .
Professeur . Rue d'Harscamp, 60 – 4020 Liège
- ✓ DODEUR Evelyne . Consultante / Formatrice / Facilitatrice . Rue Fond des Tawes, 97 –
4000 Liège

PERSONNES RESSOURCES :

- ✓ COMPERE Laure . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et Action Sociales .
Coordinatrice . Quai des Carmes, 45 – 4101 Seraing
- ✓ LEPIECE Patricia . HEPL & HELMo . Master en Ingénierie et Action Sociales .
Superviseuse de stage . Rue d'Harscamp, 60 – 4020 Liège
- ✓ SWENNEN Christine . Administration Communale d'Anthisnes . Gestion des Ressources
Humaines . Responsable RH . Cours d'Omalius, 1 – 4600 Anthisnes
- ✓ RENARD Alicia . Administration Communale d'Anthisnes . Direction . Directrice
générale . Cours d'Omalius, 1 – 4600 Anthisnes

ANNEXES

1. MODÈLE FICHE DE POSTE



FICHE DE POSTE

1. SITUATION DE TRAVAIL

Agent occupant le poste (Nom + Prénom) :	
Fonction (intitulé) : (Dénomination officielle)	
Catégorie personnelle :	
Localisation :	
Position : (voir organigramme)	
Matériels spécifiques : (Chaussure de sécurité, ordinateur, GSM, ...)	
Cadre réglementaire :	
Logiciels spécifiques :	
Autres : (Déplacements fréquents, horaire en pause, travail extérieur, ...)	

2. MISSIONS LIEES AU SECTEUR, AU DEPARTEMENT ET AU POSTE

Missions liées au poste (max 5 lignes)

3. ACTIVITES SPECIFIQUES DU POSTE

(Limiter à 8 activités)

4. COMPETENCES REQUISES

<i>Connaissances (savoir) – doit connaître :</i>
<i>Aptitudes (savoir-faire) – doit être capable de :</i>
<i>Aptitudes (savoir-être) – doit faire preuve de :</i>

Date et signature de l'agent :

Date et signature du supérieur hiérarchique direct :

2. PLAN DE FORMATION 2023-2024 (Anthisnes) – extraits

BESOINS EN FORMATION									
Intitulé formation	Organisme	Agent participant	Fonction		Montant	durée			
			Service	Intitulé			échelle		
Le communication spécifique aux ressources humaines	IFAPME		Personnel & enseignement	Employé	210	1j			
Gestion du stress	Ecole Provinciale d'Administration de Liège		Personnel & enseignement	Employé	120				
			Urbanisme	Employé					
			Entretien	Ouvrier					
Analyse pratique du trajet de réintégration : quelles hypothèses, quels processus et quelles conséquences administratives ?	Union des villes		Personnel & enseignement	Employé	110	1j			
Identification et mise en action des leviers du bien-être au travail	Ecole Provinciale d'Administration de Liège		Personnel & enseignement	Employé	90	1j			
Teams, One Drive et Forms - Partagez vos fichiers et organisez votre travail d'équipe	IFAPME		Personnel & enseignement	Employé		1j			
			Enseignement	Employé					
Excel - Fonctions et formules	IFAPME		Personnel & enseignement	Employé	156	1j			
			Enseignement	Employé					
Atteindre mon public avec mes outils de communication	Union des villes		Personnel & enseignement	Employé	435	2j			
Gestion du temps	Ecole Provinciale d'Administration de Liège		Personnel & enseignement	Employé	60	1j			
			Population						
			Etat-civil	Employé					
			Cimetières						
			Etrangers						
			Population	Employé					
			Urbanisme	Employé					
			Urbanisme	Employé					
			Marchés publics / commandes	Employé					

EVOLUTIONS DE CARRIERE

Evolutions		Formations		Organismes		Prix	Durée
D2 -> D3 (ass matern)	D2/D3 Administratif		IPFH - EPAH			17,50 €	50h
D2 -> D3 (ass matern)	Améliorer son orthographe-Niveau 1		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			5€/heure	
D2 -> D3 (ass matern)	Améliorer son orthographe-Niveau 2		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			5€/heure	
D2 -> D3 (ass matern)	Comment appréhender et résoudre les conflits de façon innovante ?		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			5€/heure	
D2 -> D3 (ass matern)	Communication efficace		IFAPME				
D2 -> D3 (ass matern)	Gérer son stress		IFAPME				
D2 -> D3 (ass matern)	Gérer son Temps		IFAPME				
D2 -> D3 (ass matern)	Législation scolaire		Ecole Provinciale d'Administration de Liège				
D2 -> D3 (ass matern)	Module 1 des cours de Sciences administratives		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			0,50 € / h	
D2 -> D3 (ass matern)	Module 3 des cours de Sciences administratives		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			0,50 € / h	
D2 -> D3 (ass matern)	Valeurs fondamentales du service public: donner du sens à la pratique pour en améliorer la qualité		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			5€/heure	
D1 / D2 / D3 -> D4 (ass matern)	Améliorer son orthographe-Niveau 2		Ecole Provinciale d'Administration de Liège				
D1 / D2 / D3 -> D4 (ass matern)	Clés pour une meilleure communication écrite		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			5€/heure	
D1 / D2 / D3 -> D4 (ass matern)	Comment appréhender et résoudre les conflits de façon innovante ?		Ecole Provinciale d'Administration de Liège				
D1 / D2 / D3 -> D4 (ass matern)	Cours de Sciences administratives		Ecole Provinciale d'administration et de pédagogie de la Province de Namur			0,50 €	
D1 / D2 / D3 -> D4 (ass matern)	Le b.a.-ba des institutions belges et européennes		Ecole Provinciale d'Administration de Liège				
D1 / D2 / D3 -> D4 (ass matern)	Le b.a.-ba d'un dossier administratif		Ecole Provinciale d'Administration de Liège				
D1 / D2 / D3 -> D4 (ass matern)	Module 3 des cours de Sciences administratives		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			0,50 € / h	
D4 -> D5 (pers admini)	Affaires sociales		Ecole Provinciale d'Administration de Liège				
D4 -> D5 (pers admini)	Agent d'accueil / téléphoniste		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			Gratuit	
D4 -> D5 (pers admini)	Améliorer son orthographe-Niveau 1		Ecole Provinciale d'Administration de Liège			5€/heure	
D4 -> D5 (pers admini)	Atteindre mon public avec mes outils de communication		Union des Villes et des Communes de Wallonie				14h
D4 -> D5 (pers admini)	Charte graphique, logo et slogan : concevoir une communication cohérente		Union des Villes et des Communes de Wallonie				7h
D4 -> D5 (pers admini)	CISCO ccna		IFAPME				
D4 -> D5 (pers admini)	Clé pour comprendre le décret sols		Union des Villes et des Communes de Wallonie				7h
D4 -> D5 (pers admini)	Clés pour comprendre la comptabilité des pouvoirs locaux.		Union des Villes et des Communes de Wallonie				7h
D4 -> D5 (pers admini)	Clés pour comprendre la police administrative générale et les SAC.		Union des Villes et des Communes de Wallonie				7h
D4 -> D5 (pers admini)	Clés pour une meilleure communication écrite		Ecole Provinciale d'Administration de Liège				
D4 -> D5 (pers admini)	Comment lutter contre le dumping social dans vos marchés publics ?		Union des Villes et des Communes de Wallonie				7h
D4 -> D5 (pers admini)	Comprendre et appliquer dans votre gestion du personnel les dispositions réglementaires en vigueur au sein de votre administration		Union des Villes et des Communes de Wallonie				7h

FORMATIONS INTERESSANTES LIEES AUX FONCTIONS

FONCTIONS	FORMATIONS IMPORTANTES	ORGANISMES	PRIX	DUREE
Enseignement	Initiation à l'Accueil et à la Communication	Ecole Provinciale d'Administration	40	8
Enseignement	Logiciel IMIO	IMIO	0	4
Enseignement	Rédaction/motivation des actes administratifs	Ecole Provinciale d'Administration	50	10
Enseignement	Listing de paie et application GESP	FWB	0	8
enseignement	Etnic	FWB	0	8
enseignement	CREOS	FWB	0	16
enseignement	1e secours	MD Safety		15
RH	Initiation à l'Accueil et à la Communication	Ecole Provinciale d'Administration	40	8
RH	Logiciel IMIO	IMIO	0	4
RH	Rédaction/motivation des actes administratifs	Ecole Provinciale d'Administration	50	10
RH	Clés pour comprendre le statut syndical	UVCW		7
RH	Logiciels Persée Civadis	CIVADIS		40
RH	Ma stratégie Rh	CRF	0	64
RH	Les pouvoirs publics dans leur relation de travail	Cabinet d'Avocats Deckers-Joassart		2
RH	Réduction du temps de travail pour les agents des pouvoirs locaux	UVCW	0	2
Finances	Initiation à l'Accueil et à la Communication	Ecole Provinciale d'Administration	40	8
Finances	Phénix - Ergonomie	Civadis	127,57	4
Finances	Théorie de la comptabilité budgétaire	Civadis	127,57	4
Finances	Clés pour comprendre la comptabilité des pouvoirs locaux	UVCW	195	8
Finances	Comptabilité générale - Théorie	Civadis	136,31	4
finances	logiciel ONYX	CIVADIS		16
finances	Séance d'information relative aux accidents de travail	Ethias		
finances	Ethias Connect	Ethias		
Urbanisme	Initiation à l'Accueil et à la Communication	Ecole Provinciale d'Administration	40	8
Urbanisme	ICAR	CIVADIS	0	4
Urbanisme	Formation de base sur les voiries communales	Escala	193,6	8
Urbanisme	La voirie communale dans tous ses états	Editions Politeia	175	4
Urbanisme	Gigwal	ASBL GIG	0	4
Urbanisme	Formation de base au CODT	Province de Liège	150	30
Urbanisme	Les habitats légers	Réseau Brabanton	0	2
Urbanisme	La motivation des permis et des actes administratifs	Escala	90	8

3. MODÈLE EVALUATION DE FORMATION



EVALUATION À CHAUD DE LA FORMATION (RÉACTION)

Nom et prénom :

Formation :

1. LE CONTENU ET L'ANIMATION DE LA FORMATION

(Entourez le chiffre qui correspond)

A. Les objectifs sont clairs :

1	2	3	4
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Remarques éventuelles :			

B. Le contenu est adéquat à votre besoin de développement :

1	2	3	4
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Remarques éventuelles :			

C. Les méthodes pédagogiques sont adéquates à l'acquisition de nouvelles compétences :

1	2	3	4
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Remarques éventuelles :			

D. Le rythme de la formation et votre attention sont soutenus tout au long de la formation :

1	2	3	4
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Remarques éventuelles :			

E. Le matériel et les supports pédagogiques sont appropriés (documents utilisés en formation, activités réalisées, ...):

1	2	3	4
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Remarques éventuelles :			

F. Votre niveau d'expérience sur cette thématique a pu être pris en compte par le formateur :

1	2	3	4
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Remarques éventuelles :			

G. Votre apprentissage a été renforcé par l'apport du formateur (son expérience, ses connaissances) :

1	2	3	4
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Remarques éventuelles :			

H. Vous avez pu recevoir de l'aide du formateur en cas de nécessité :

1	2	3	4
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Remarques éventuelles :			

2. L'ORGANISATION PRATIQUE DE LA FORMATION

L'organisation de la formation était adéquate ?

A. Le nombre de participants :

1	2	3	4
Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Remarques éventuelles :			

B. La durée de la formation :

1	2	3	4
Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
<i>Remarques éventuelles :</i>			

C. Le local (si en présentiel) :

1	2	3	4
Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
<i>Remarques éventuelles :</i>			

D. Autre ? :

<i>Remarques éventuelles :</i>

3. LA MISE EN PRATIQUE

A. Estimez-vous avoir à présent assez d'informations sur le sujet traité ? OUI / NON

Si non, souhaitez-vous éventuellement pouvoir développer la matière par un module complémentaire ultérieur ?

B. Citez 3 points forts de cette formation qui serviront dans votre fonction :

--

C. Globalement, ce que vous avez appris vous sera applicable dans le cadre de votre fonction :

1	2	3	4
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<i>Remarques éventuelles :</i>			

TABLE DES MATIÈRES

ABSTRACT.....	1
I. L'ENTRÉE EN MATIÈRE.....	2
❖ La présentation de l'organisation.....	3
II. LA SITUATION DU PROBLÈME.....	4
❖ Les recommandations du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.....	5
III. LE PROBLÈME DÉTAILLÉ.....	7
❖ Le bien-être au travail.....	8
IV. LA RÉOLUTION DU PROBLÈME.....	11
❖ La mise en place d'un plan de formation avec une gestion participative.....	12
A. <i>La notion de plan de formation</i>	12
B. <i>La notion de gestion participative</i>	16
V. L'INFORMATION.....	17
❖ La méthodologie du plan de formation avec la gestion participative.....	18
A. <i>La méthodologie d'un plan de formation</i>	18
B. <i>La méthodologie d'une gestion participative</i>	24
C. <i>La méthodologie d'une intelligence collective</i>	28

VI. LA TERMINAISON.....	32
BIBLIOGRAPHIE.....	37
ANNEXES.....	42
1. <i>Modèle fiche de poste</i>	42
2. <i>Plan de formation</i>	44
3. <i>Modèle évaluation de formation</i>	47
TABLE DES MATIÈRES.....	50