

# Table des matières

---

Table des illustrations .....	11
Abréviations .....	13
Remerciements .....	14
Préface .....	15
Introduction .....	17
<b>Partie 1 : disruption, transformation sociétale et conséquences pour les organisations</b> .....	<b>19</b>
■ Chapitre 1 : les indicateurs de la transformation sociétale .....	19
■ A. Une société de la (post) connaissance .....	20
■ B. Un monde VICA .....	22
■ C. La mutation des métiers, l'obsolescence des compétences et la nécessité de compétences nouvelles .....	23
■ D. Les transformations digitales .....	28
Un impact global sur le monde du travail .....	30
Un impact en termes spatio-temporels .....	31
Un impact stratégique .....	32
Un impact culturel .....	33
<i>Sur le management et le style de leadership</i> .....	33
<i>Un impact sur les relations au sein de l'organisation</i> .....	34
■ E. Une individualisation croissante .....	35
■ F. Les attentes des nouvelles générations à l'égard de la société et du monde du travail .....	36
■ Conclusion du premier chapitre .....	37
■ Chapitre 2 : les conséquences dans le monde des organisations .....	38

■ A. L'accélération et l'accompagnement du changement dans les organisations.....	38
■ B. Les facilitateurs du changement dans les pouvoirs locaux.....	43
Les responsables politiques.....	43
Le directeur général ou la directrice générale.....	44
Le directeur des ressources humaines ou le responsable des ressources humaines.....	44
Les managers intermédiaires.....	46
Le comité de direction.....	46
Les partenaires sociaux.....	46
■ C. Les conséquences managériales.....	47
Le management hybride et ses défis.....	48
Les compétences managériales pour aborder ces défis.....	49
■ Chapitre 3 : les compétences au cœur des débats.....	51
■ A. Les <i>hard skills</i> et les <i>soft skills</i> au cœur du débat.....	52
Que sont exactement les soft skills ?.....	54
■ B. Aborder les RH par les compétences.....	58
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>61</b>
<b>Partie 2 : Des modèles de gestion pour répondre aux transformations sociétales.....</b>	<b>63</b>
■ Chapitre 1 : Un mouvement progressif dans les modèles de gestion.....	65
■ Chapitre 2 : La gestion administrative du personnel.....	67
■ A. La fonction d'administration du personnel.....	67
■ B. Les outils et processus RH visés par la gestion administrative du personnel.....	68
Le statut et le contrat.....	69
Le règlement de travail.....	70
Le cadre et l'organigramme.....	70
■ C. Conclusion intermédiaire sur la gestion administrative du personnel.....	72

■ Chapitre 3 : La gestion des ressources humaines.....	74
■ A. La fonction de gestion des ressources humaines.....	74
■ B. Les processus visés par la gestion des ressources humaines.....	75
L'approche par compétence et le référentiel de compétences.....	75
Les descriptions de fonction et de poste basées sur les compétences.....	76
Recruter.....	78
Accueillir et intégrer.....	81
Motiver.....	87
Former et développer les compétences.....	95
Evaluer.....	98
Assurer le bien-être.....	101
Planifier et prévoir : la stratégie.....	102
■ C. Les outils visés par la gestion des ressources humaines.....	105
■ D. Conclusion intermédiaire sur la gestion des ressources humaines.....	106
■ Chapitre 4 : La gestion des talents.....	109
■ A. L'émergence de la gestion des talents.....	109
■ B. La définition du talent : élitisme ou démocratisation ?.....	110
■ C. La fonction de la gestion des talents.....	113
■ D. Les processus visés par la gestion des talents.....	114
Attirer.....	115
<i>Développer une image de marque employeur attractive.....</i>	115
<i>Identifier en interne les talents à développer.....</i>	115
Recruter.....	115
<i>L'évolution des modes de recrutement.....</i>	115
<i>Développer des arguments en direction de la génération Y.....</i>	116
Retenir et fidéliser.....	117
<i>Comprendre les facteurs motivationnels.....</i>	117
<i>Les managers et les seniors : développeurs de talents.....</i>	117
<i>Qualité des conditions de travail et reconnaissance.....</i>	117
Développer.....	118

<i>Le coaching</i> .....	118
<i>Le mentorat</i> .....	119
<i>La supervision</i> .....	120
<i>Former et évaluer en continu</i> .....	120
Reconnaitre.....	123
■ E. Les outils visés par la gestion des talents.....	123
■ F. Le rôle des RH.....	123
■ G. Conclusion intermédiaire sur la gestion des talents.....	124
■ Chapitre 5 : L'évolution du rôle des RH et leurs profils de fonction.....	126
■ Chapitre 6 : L'évolution du rôle des DG et leurs profils de fonction.....	130
■ Chapitre 7 : Un mouvement en faveur du partage des RH.....	131
<b>Conclusion de la seconde partie</b> .....	135
<b>Partie 3 : des outils concrets pour les pouvoirs locaux et provinciaux en Wallonie</b> .....	141
■ I. L'outil RH au centre de tous les processus : les descriptions de fonction...	144
Outil 1 : Réaliser les descriptions de fonction pour l'ensemble de votre administration.....	146
■ II. Les outils pour planifier et prévoir.....	149
Outil 2 : Le questionnement au service d'une réflexion stratégique..	149
Outil 3 : Culture d'entreprise : la vision, la mission et les valeurs de votre organisation.....	151
■ III. Les outils pour attirer et recruter.....	155
■ A. L'image de marque, la marque employeur et le sourcing.....	156
Outil 4 : La marque employeur.....	157
Outil 5 : Le sourcing.....	158
■ B. Les procédures de recrutement accélérées.....	159
Outil 6 : La check-list de référence pour sa procédure de recrutement.	160
Outil 7 : Organiser les épreuves de recrutement écrites et orales au même moment.....	162

■ Outil 8 : La fiche de poste et l'offre d'emploi : les 2 faces de janus du recrutement.....	163
■ Outil 9 : Le recrutement avec les réseaux sociaux et en particulier LinkedIn.....	166
■ Outil 10 : Le recrutement en tenant compte des soft skills.....	167
■ IV. Les outils pour accueillir et intégrer.....	171
■ Outil 11 : Le rapport d'étonnement.....	174
■ V. Les outils pour fidéliser, motiver et reconnaître.....	175
■ A. La reconnaissance au sein de l'organisation.....	176
■ Outil 12 : Les 4 types de signes de reconnaissance.....	176
■ Outil 13 : La délégation au service de la reconnaissance.....	178
■ B. La motivation au sein de l'organisation.....	181
■ Outil 14 : Identifier et déceler la démotivation.....	181
■ Outil 15 : Améliorer la motivation au travers de l'entretien de fonctionnement.....	183
■ Outil 16 : Motiver grâce à l'entretien de réintégration.....	184
■ VI. Les outils pour évaluer.....	185
■ Outil 17 : L'entretien de planification.....	186
■ Outil 18 : L'entretien de fonctionnement.....	188
■ Outil 19 : L'entretien d'évaluation.....	190
■ Outil 20 : Le one to one management et le feedback constructif ou critique.....	192
■ VII. Les outils pour former, développer les compétences et apprendre au sein de l'organisation.....	195
■ Outil 21 : Le plan de formation.....	196
■ Outil 22 : La montée en compétences en matière de compétences transversales, comportementales ou de soft skills.....	199
■ VIII. Les outils pour assurer le bien-être.....	202
■ Outil 23 : Restaurer le sens au travail et (re)façonner les missions avec le job crafting.....	202

Outil 24 : Être bienveillant en évaluation pour assurer le bien-être .	209
Outil 25 : la Matrice QQQC(C)P pour clarifier et résoudre les problèmes en équipe.....	212
Outil 26 : Le jeu TOTEM pour développer l'esprit d'équipe et reconnaître les talents.....	215
■ IX. Les outils pour développer sa posture de manager-coach.....	216
Outil 27 : Les différents styles de management.....	218
Outil 28 : Développer une meilleure connaissance de soi et de ses croyances profondes.....	219
Outil 29 : Reconnaître et positiver en s'adaptant à la personnalité de ses interlocuteurs et de leurs profils.....	224
Outil 30 : Questionner pour coacher les collaborateurs.....	230
<b>Conclusion de la troisième partie.....</b>	<b>232</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>236</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>238</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>246</b>
■ Annexe 1 : les valeurs de votre organisation en pratique (flashcards réalisées par François Chevigné).....	248
■ Annexe 2 : la mise en œuvre du job crafting : diagnostic et plan d'action pour le collaborateur.....	249