



souvent, dans la quête de l'efficacité et de la productivité, nous avons tendance à négliger l'aspect humain de nos équipes. Je pense que les organisations ne sont pas simplement des entités impersonnelles axées sur les résultats, mais plutôt des collectifs de personnes, chacune avec ses propres talents, aspirations et besoins. Ce qui me convainc d'une chose : c'est dans la reconnaissance et la valorisation de cette diversité que réside la véritable force d'une organisation. »

Dans ce cadre, le DG entend repenser les pratiques managériales pour les mettre en accord avec cette réalité. Une démarche collective. « Un personnel épanoui, engagé, soutenu, est non seulement plus productif, mais il contribue de manière significative à la créativité et à l'innovation. Qui sont des éléments cruciaux dans un environnement professionnel. »

« L'ambition est de faire de Charleroi une référence du service public local à l'horizon 2030 », explique Lahssen Mazouz.

# Deux plans de transformation qui vont changer la ville

L'Avenir 31 01 2024 \*

## CHARLEROI

Charleroi C Possible et Enseignement for Charleroi (E4C) : ce sont les noms des deux plans de transformation lancés à Charleroi auprès de 5 500 agents.

Ce ne sont plus seulement les 4 000 agents (contractuels et nommés) de l'administration communale, dont plus de mille sous le statut d'accueillants temps libre dans les garderies scolaires, mais 1 500 autres collègues du réseau d'enseignement fondamental de la Ville qui sont engagés dans des plans de transformation. À côté de Charleroi C Possible, un second processus a en effet démarré dans les écoles, portant à près de 5 500 le nombre de travailleurs concernés. Son nom : E4C, soit Enseignement for Charleroi. Comme l'explique le direc-

teur général, Lahssen Mazouz, l'ambition est de faire de Charleroi une référence du service public local à l'horizon 2030. Ces deux projets phares de la mandature s'articulent autour de cinq objectifs : le bien-être du personnel, la modernisation des outils de travail, la recherche de la satisfaction des bénéficiaires, l'amélioration et la mise à jour des compétences et, enfin, la préservation de la planète.

### Participation

Moteur : la participation. « C'est sur base d'une enquête auprès de nos agents que nous avons élaboré la stratégie de

Charleroi C Possible », rappelle-t-il. Le moment n'était pas le mieux choisi : « On était à l'époque en pleine crise du Covid. » La démarche a pourtant rencontré les attentes. Plus de 600 répondants ont participé à l'enquête. « Entre octobre 2021 et juin 2022, seize rencontres ouvertes à l'ensemble du personnel ont été organisées. Nous y avons accueilli 525 agents issus de tous les services. Ils se sont impliqués de manière anonyme en partageant leur vision du futur, l'état de leurs moyens actuels, de leurs besoins. De quoi nourrir la réflexion sur les objectifs. »

Des actions concrètes ont démarré dans la foulée, sous la conduite d'un comité de direction composé du directeur général, du directeur financier et des trois inspecteurs généraux, ainsi que d'un conseil élargi à une

vingtaine de managers. Pour suivre l'évolution de la mise en œuvre, un comité d'aide au pilotage, le CAP, a été institué. Il dispose d'un tableau de bord dans lequel l'état d'avancement de chaque projet est évalué. Des groupes de travail ont été mis en place pour accompagner la transformation. Une transformation en profondeur. Des structures et des équipes.

### L'humain comme ADN

« La Ville de Charleroi veut cultiver l'excellence, indique le DG. Ces plans sont en quelque sorte nos GPS. » Ils se poursuivront sous la prochaine mandature. Objectif : 2030. « Lorsqu'on les analyse avec un peu de recul, on se rend immédiatement compte de la présence d'un ADN commun. Et cet ADN c'est l'humain, poursuit Lahssen Mazouz. Trop

### Écoute, empathie, communication

Lors de la séance de vœux, le DG avait déjà mis l'accent sur cette dimension. Intégrer l'humain au cœur des préoccupations managériales ne se limite pas à mettre en place des programmes de bien-être occasionnels. « Si la Ville s'y efforce, ce n'est pas suffisant. Cette réflexion implique un changement fondamental dans l'approche, où l'écoute, l'empathie et la communication deviennent les piliers de la façon de travailler. » Il s'agit de créer un environnement de travail qui encourage le dialogue, la collaboration et le développement personnel. « Je souhaite que ces valeurs soient au centre de toutes nos préoccupations. »

Pour y parvenir, la Ville a notamment prévu d'étoffer son offre de formations. « L'objectif est de permettre à chacune et chacun d'acquérir de nouvelles compétences pour pouvoir évoluer », ajoute le DG. Tout s'effectue en concertation avec les partenaires sociaux. L'humain au cœur des processus d'amélioration de la culture d'entreprise : la Ville de Charleroi n'est pas la seule à avoir fait ce choix. D'autres s'inscrivent dans la même dynamique, notamment Mons et La Louvière.

« Un personnel épanoui, engagé, soutenu, est non seulement plus productif, mais il contribue à la créativité et à l'innovation. »