

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



GÉRER UN PROJET ET MANAGER À DISTANCE

ENTRETIEN

Quels sont les impacts du numérique sur notre fonction publique locale ?

FOCUS

Comment travailler efficacement à distance ?

FICHE PRATIQUE

Utilisez la matrice Eisenhower

WEBINAIRE : L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LES MÉTIERS ET LES ORGANISATIONS

crf.wallonie.be

Une initiative réalisée dans le cadre de la 25^{ème} année
du Conseil régional de la Formation. Une année de
réflexion consacrée à l'impact du numérique pour la
fonction publique locale et provinciale.

**REVIVEZ
L'ÉVÉNEMENT**

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/CHANNEL/
UCHSXISNTYUOR9LAL2XSPPG](https://www.youtube.com/channel/UCHSXISNTYUOR9LAL2XSPPG)

CRF.WALLONIE.BE



DOSSIER
GÉRER UN PROJET ET MANAGER À DISTANCE
(PAGE 14)



ÉCOUTÉS POUR VOUS
(PAGE 50)



IN SITU
FICHE PRATIQUE : UTILISEZ LA MATRICE
EISENHOWER ! (PAGE 38)

SOMMAIRE

10 ENTRETIEN Le point de vue de nos experts Rencontre avec Gilles Babinet qui met en lumière les impacts du numérique sur la fonction publique locale	38 IN SITU Des outils et des témoignages de terrain	48 À LA LOUPE Les petits "plus" épinglés pour vous
14 DOSSIER Une thématique approfondie	38 FICHE PRATIQUE Utilisez la matrice Eisenhower !	48 LUS POUR VOUS Le temps ? infini !
16 Pleins feux sur la gestion de projet	42 DESCRIPTION DE FONCTION La description de fonction de responsable du département cadre de vie	50 Êtes-vous du matin ? Si pas, devenez-le !
20 Les acteurs de la gestion de projet	44 REPORTAGE Retour de notre webinaire exclusif avec France Burgy, Directrice générale du CNFPT	52 ÉCOUTÉS POUR VOUS
24 Manager à distance		54 LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES
28 Les témoignages d'entités		

NUMÉRO 16

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



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

ÉDITORIAL



GUY CRIJNS

VICE-PRÉSIDENT SORTANT
DU CONSEIL RÉGIONAL
DE LA FORMATION

“ Aujourd’hui, je passe le relais mais je ne doute pas que notre Conseil pourra relever les défis qui l’attendent, notamment en matière de nouvelles technologies. ”

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

COMITÉ DE RÉDACTION

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

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Céline DONIS, Laure-Hélène LECARTE, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Caroline ALAIME, Directrice générale de la commune de Saint-Léger ; Gilles BABINET, expert digital, digital champion de la France auprès de la Commission européenne, influenceur, entrepreneur et professeur associé à Science Po ; France BURG, Directrice Générale du Centre national de la fonction publique territoriale ; Guy CRIJNS, vice-président du CRF ; Amélie DEBROUX, Directrice Générale de la Commune de Hannut ; Fernand FLABAT, Directeur général de la commune de Waterloo ; Sophie PLOMB, Chef de service en ressources humaines et enseignement de la Commune de Jurbise.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

CRF, FREEPIK & ISTOCK.

ÉDITEUR RESPONSABLE

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
Allée du Stade 1 - 5100 Jambes
Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92
www.crf.wallonie.be

Cela fait maintenant 25 ans que le Conseil régional de la Formation et toute son équipe exécutive est au service des Pouvoirs locaux et provinciaux.

Cette belle histoire a débuté en 1994 avec la parution des circulaires sur les Principes Généraux de la Fonction Publique Locale et Provinciale et ses volets barèmes, évaluation et formation. Toutefois, ce n’est qu’en 1999 que la création du CRF a été officialisée par Décret ; ce qui ne l’a pas empêché de travailler sur les aspects formation et gestion des ressources humaines dès 1995. Le Conseil ainsi créé a permis la représentation des principaux acteurs qui connaissent de manière approfondie le terrain, que ce soit les administrations, les opérateurs de formation, l’Association des Provinces Wallonnes, l’Union des Villes et des Communes de Wallonie, les syndicats, etc. Durant ces 25 années, ils ont été, tous, acteurs de solution et j’ai pu participer avec le plus grand plaisir à l’ensemble de ces travaux. Je tiens à les en remercier.

Outre le Conseil, j’ai aussi eu l’occasion, en tant que vice-président de m’appuyer sur les spécialistes de la cellule exécutive qui animent les commissions permettant au Conseil de rendre des avis à la demande du Gouvernement ou d’émettre des recommandations d’initiatives et qui accompagnent dans les démarches de ressources humaines (Scillus, CO³, Le Bureau RH, Ma Stratégie RH, etc.).

Je voudrais, lors de cette dernière intervention, les féliciter et les remercier toutes et tous ; et ce, sans oublier une attention toute particulière à la cheville ouvrière et leur Directeur, Pierre Petit, qui est le dernier des pères du CRF encore en fonction.

J’ai été fier de partager ces années pour lesquelles le CRF n’a cessé d’anticiper les besoins et les réalités vécues par nos administrations. Si les circulaires de 1994 étaient un embryon de gestion des ressources humaines, on voit le chemin parcouru et la place centrale qu’elles occupent maintenant.

Aujourd’hui, je passe le relais mais je ne doute pas que notre Conseil pourra relever les défis qui l’attendent, notamment en matière de nouvelles technologies. C’est d’ailleurs pour cette raison que durant toute cette année jubilaire, ces nouveaux défis seront au cœur même de toutes nos activités. Il me reste à vous remercier toutes et tous pour ces 25 années si riches et si passionnantes passées au sein de ce Conseil.

CHEZ NOUS ON CÉLÈBRE LES ÉCHECS

" Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends. "
NELSON MANDELA

Bien souvent, les échecs professionnels ou organisationnels sont source de honte, de sanctions voire de démotivation. Dans nos cultures, nous ne sommes en effet pas habitués à parler de nos erreurs ou de nos échecs professionnels à nos collègues et, encore moins, à nos responsables hiérarchiques. Pourtant, différentes études montrent que les organisations gagneraient à célébrer leurs échecs plutôt qu'à les taire.

Célébrer un échec permettrait en effet de dédramatiser collectivement une situation, de prendre conscience de ce qui n'a pas été, de mieux faire - voire d'innover - mais aussi d'entamer, plus sereinement, un nouveau projet. Bien entendu, les échecs évoqués ici ne sont pas assimilés à des fautes répétées mais à des « smart failures » autrement dit, des erreurs intelligentes.

Des rituels de « célébration des échecs » sont ainsi de plus en plus développés au sein des organisations étant donné les bienfaits qu'ils apportent. En effet, en instaurant une culture qui porte un autre regard sur l'échec, les travailleurs ont l'opportunité d'expérimenter collectivement de nouvelles choses en apprenant par un processus d'essais et d'erreurs. Ils pourront également avoir davantage confiance en eux, en leur équipe et en leur organisation. Bref, à quand votre première célébration ?

POUR ALLER PLUS LOIN :

Benay A. (2017), Des Canadiens à l'épreuve. Histoires d'échecs qui ont mené à la réussite, Toronto : Dundurn
El Khoury M. (2018), « Droit à l'erreur : Intuit fête ses échecs », source : <https://changethework.com/culture-echec-intuit-failure-parties/>.
L'Observatoire de l'Innovation Managériale (2017), « Souvent tu tomberas. Plus souvent encore, tu te relèveras », source : <https://www.observatoire-management.org/single-post/2017/01/10/Souvent-tu-tomberas-Plus-souvent-encore-tu-te-rel%C3%A8veras>.



LE NUDGE POUR INSPIRER LA BONNE DÉCISION !

Vous ne vous en apercevez certainement pas mais pourtant certaines de vos conduites et de vos manières de fonctionner sont analysées par des chercheurs en sciences du comportement. Qu'il s'agisse des choix que vous posez en faisant vos courses, de votre attitude face à un risque ou de la façon dont vous visitez un musée, vous inspirez les chercheurs et leurs travaux.

De ces études, les scientifiques ont découvert que certaines astuces pouvaient guider voire influencer nos comportements. Ainsi, le nudge, autrement dit ce petit coup de pouce qui incite une personne à faire quelque chose sans l'y contraindre, permettrait d'influencer nos comportements dans un sens positif. Popularisés par Richard Thaler (Détenteur du prix Nobel d'économie 2017) et Cass Sunstein en 2008, les nudges commencent à être de plus en plus utilisés pour accompagner la mise en place de politiques publiques.

Appliqué au management, le nudge permettrait de favoriser des comportements désirés au sein des organisations tels que la coopération entre collègues, l'innovation, la communication transparente ou encore une plus grande volonté d'engagement.

POUR EN SAVOIR PLUS :

Thaler R.H. et Sunstein C.R. (2010), Nudge. Emotions, habitudes, comportement : comment inspirer les bonnes décisions, Paris : Vuibert.
Singer E. (2018), Nudge management : comment créer du bien-être, de l'engagement et de la performance au travail avec la révolution des sciences comportementales, Montreuil : Pearson.



COMMENT TRAVAILLER EFFICACEMENT CHEZ SOI?

Étant donné la situation sanitaire inédite à laquelle nous avons dû faire face et le recours massif au télétravail qui a, au passage, créé quelques adeptes ou opposants, reprenons une série de conseils qui permettent de travailler efficacement à la maison.

CONSEIL N°1 : GARDEZ LE MÊME RYTHME QU'AU TRAVAIL

La première chose à faire lorsque vous êtes en télétravail, c'est de garder un rythme de travail. Il s'agit de mettre le réveil, de se lever à la même heure qu'habituellement et d'organiser sa journée. Pour ce faire, planifiez vos tâches, vos réunions ainsi que vos moments de pause. Gardez aussi à l'esprit qu'il est utile de se connaître lorsque l'on télétravaille ! Cela vous permettra d'identifier les moments de la journée qui sont les plus propices pour réaliser un travail qui vous demandera, par exemple, une grande concentration.

CONSEIL N°2 : HABILLEZ-VOUS !

Ne restez pas en survêtements, pyjama ou leggings toute la journée car ce n'est pas de nature à vous stimuler et à vous motiver. Il faut s'habiller et se préparer comme si on allait sortir travailler. Pour le cerveau, cela fait toute la différence car il intègre le fait qu'il n'est pas dans un contexte de détente mais bien de concentration.

CONSEIL N°3 : ÉTABLISSEZ DES PLANNINGS ET DES TODOLISTS

Bâissez-vous un emploi du temps et un planning avec les tâches à faire en veillant à ce que ce planning soit cohérent avec vos habitudes de travail. Avec un planning cadré, vous serez moins tenté de remettre les choses à plus tard et à procrastiner. Faites attention car le plus gros des pièges dans le contexte du télétravail est de trop vouloir charger la barque, de sous-estimer

le temps nécessaire pour chaque activité et devoir constamment reporter les tâches. Munissez-vous également de todolists afin de pouvoir barrer les activités réalisées et de vous voir avancer.

CONSEIL N°4 : AMÉNAGEZ-VOUS UN ESPACE DÉDIÉ AU TRAVAIL

Ne travaillez pas dans votre salon car vous serez continuellement distrait. Faites en sorte de créer un espace propice au travail si cela est possible. Cela vous permettra également de vous déconnecter totalement lors de vos moments de pause en changeant de pièce, par exemple.

CONSEIL N°5 : REPRENEZ VOTRE MATRICE EISENHOWER

Appliquez votre matrice Eisenhower et avancez sur les choses non urgentes mais importantes.

Pour rappel, cette matrice est un outil de gestion du temps très connu des managers, et qui a pour but d'aider à prioriser les tâches (plus de détails dans la fiche pratique de ce webzine).

CONSEIL N°6 : ARRÊTEZ, AÉREZ ET BOUGEZ !

N'oubliez pas de faire des pauses ! Plusieurs études scientifiques soulignent que nous travaillons davantage lorsque nous sommes à la maison qu'au bureau. Pensez donc à vous arrêter de temps en temps et à définir le moment où votre journée de travail se

termine. N'oubliez pas non plus d'aérer la pièce où vous travaillez mais aussi de profiter de ce télétravail pour faire de l'exercice physique. En plus de vous faire bouger et d'être bon pour votre santé, il vous permettra d'augmenter vos capacités de concentration durant votre journée !

CONSEIL N°7 : GÉREZ L'ISOLEMENT SOCIAL ET LA RELATION AUX COLLÈGUES À DISTANCE

Lorsque nous télétravaillons, nous pouvons ressentir une forme d'isolement social. Cette dernière peut être bien vécue par certains alors que pour d'autres, elle peut être très difficile. Le télétravail ne signifie pas que vous deviez vous couper de vos collègues si vous n'en avez pas envie. Néanmoins, une bonne gestion des collègues à distance est primordiale. À cet égard, il apparaît en effet important de signifier à vos collègues les moments où vous réalisez des tâches vous demandant une grande concentration. En notifiant ces moments via un agenda partagé par exemple, vos collègues sauront quand ils pourront ou ne pourront pas vous déranger. Veillez également, de chez vous, à appliquer ces mêmes règles vis-à-vis de votre équipe.

CONSEIL N°8 : TROUVEZ VOTRE ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE/ VIE PROFESSIONNELLE

Travailler à la maison signifie également « faire entrer » votre travail chez vous. Le télétravail peut vous permettre d'atteindre un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle à condition d'instaurer une frontière entre les deux ! Ce dernier conseil fait écho au tout premier de cette série : organisez votre temps de travail. Faites savoir à votre entourage que vous êtes en télétravail, adaptez votre temps de travail si vous souhaitez faire des tâches ménagères ou aller chercher vos enfants à l'école et obligez-vous à ne plus répondre à vos mails et à fermer votre PC après une certaine heure. Sans cela, le travail prendra le pas sur votre vie privée et l'équilibre pouvant être induit par le télétravail n'existera plus. Finalement, pensez à vous lancer des défis et des objectifs !



ENTRETIEN

QUELS SONT LES IMPACTS DU NUMÉRIQUE SUR NOTRE FONCTION PUBLIQUE LOCALE ?

Gilles Babinet était l'invité du CRF ce 23 juin dernier. En effet, pour le lancement de son année anniversaire intitulée «Odyssée d'une évolution des métiers de la fonction publique», le CRF a souhaité convier cet expert digital pour apporter un regard « numérique » sur la fonction publique locale. Dans le cadre de son intervention, Gilles Babinet a présenté au travers d'une vision macro et de manière nuancée, les principaux enjeux de la transformation numérique, le challenge qu'elle implique pour les administrations et la manière dont celles-ci peuvent aborder le plus efficacement possible cette révolution numérique (1).

CRF : Qu'entend-on exactement par « révolution numérique » ? Et qu'englobe-t-elle ?

Gilles BABINET : D'une façon générale, la révolution numérique est d'abord technologique. En 1969, Gordon Moore, l'un des inventeurs du microprocesseur a théorisé que la puissance de calcul de ces appareils allait doubler tous les 24 mois. Cela semble assez secondaire, mais lorsque vous faites cela 45 ans durant, vous êtes face à une exponentielle. Ainsi, un smartphone de 2010, dispose d'une puissance de calcul plusieurs fois égale à celle de l'ensemble des ordinateurs présents sur la planète en 1970. Au-delà du calcul, le transport et le stockage d'information ont été réduits d'un facteur inimaginable alors. Cela induit une révolution sociétale, que l'on peut qualifier d'anthropologique. L'information numérique a redéfini les rapports économiques et sociaux, en premier lieu.

CRF : Quelles évolutions majeures de ces dernières décennies pouvez-vous mettre en évidence ?

Gilles BABINET : Il y a beaucoup à dire ; j'en citerai trois, évidentes à tous, mais amusantes à rappeler. **L'internet (le protocole IP)**, qui a bouleversé notre rapport à l'information dans une mesure difficilement concevable. Le **Smartphone** qui a créé une forme d'ubiquité et d'immédiateté qui n'a pas que des avantages, et bien entendu **l'intelligence artificielle** dont nous n'avons pas encore bien conscience des impacts. Cela va des machines à café auxquelles on va très bientôt pouvoir demander un allongé un peu fort et pas trop sucré, aux véhicules autonomes.

" La révolution numérique représente l'un des plus importants défis pour les administrations publiques. Celles-ci se retrouvent en concurrence avec le monde privé, qui les canibalise largement, et qui amène un niveau de performance et des références d'usage qui n'ont que peu à voir avec ce que faisaient auparavant les administrations. "

CRF : En quoi ces évolutions posent-elles de nouveaux défis pour les organisations et, en particulier, les administrations publiques ?

Gilles BABINET : On peut faire l'hypothèse que la révolution numérique représente l'un des plus importants défis pour les administrations publiques. Celles-ci se retrouvent en concurrence avec le monde privé, qui les canibalise largement, et qui amène un niveau de performance et des références d'usage qui n'ont que peu à voir avec ce que faisaient auparavant les administrations.

Si l'on prend l'exemple des plans topographiques et routiers, ceux-ci étaient largement assurés par des acteurs publics dans la plupart des grandes nations. Depuis peu, des acteurs privés, au premier rang desquels Google, ont pris le contrôle de cette expertise, et y intègrent de nombreux services qui, auparavant, étaient effectués par les administrations publiques.

CRF : Comment relever ces défis? Y a-t-il des facteurs de réussite pour relever le challenge du numérique?

Gilles BABINET : Certainement. Il me semble toutefois que le premier échelon est politique. De la volonté d'un gouvernement peut découler les actions structurantes, telles que la formation, la mise en œuvre de quelques fonctions interministérielles comme l'identité électronique, ou les systèmes de traitement des données.

Pour évoquer rapidement le cas français, il me semble que s'il existe une volonté qu'il faut saluer, nous n'avons pas encore bien pris la mesure de l'enjeu et n'avons pas initié de chantier formation suffisamment ambitieux. Cela complique la mise en œuvre d'une vraie stratégie car les décideurs en particulier ont du mal à créer un processus structuré de transformation.

CRF : Lors de votre intervention, vous mentionniez la nécessité de passer d'une organisation traditionnelle -dans la logique verticale du « command and control »- vers une organisation digitale plus horizontale. Pourriez-vous préciser à nouveau quels sont ces deux types d'organisation et ce qui les différencie ?

Gilles BABINET : Comme précisé précédemment, on évoque souvent comme conséquence de la vague numérique, l'avènement d'une forme de révolution anthropologique. Dans l'entreprise et dans les organisations humaines en général, cela passe par des modèles de management très différents de ce qui a été connu jusqu'à présent. On passe d'un modèle en « command and control » qui préexistait depuis pour ainsi dire le début de l'ère industrielle à un modèle beaucoup plus flexible et distribué.

En le résumant, il s'agit certes de ce que l'on appelle le processus agile (plus d'information dans le [CRF Info n°5](#)), mais en réalité c'est beaucoup plus. C'est avant tout la capacité à recréer de façon presque permanente l'organisation en fonction des défis qui se présentent au fur et à mesure du développement de l'organisation. Ce processus est largement rendu possible par l'existence d'outils numériques qui, se substituant à la hiérarchie, rendent l'ensemble de l'organisation beaucoup plus flexible et efficace. Ce dernier aspect est généralement incompris de la part des organisations traditionnelles, même parfois de celles qui s'engagent résolument dans la transformation digitale.

ENTRETIEN - LIRE LA SUITE >

Gilles Babinet est expert digital, digital champion de la France auprès de la Commission européenne, influenceur, entrepreneur et professeur associé à Science Po.



CRF : Selon vous, quelles sont les adaptations nécessaires à réaliser pour permettre cette transition organisationnelle ?

Gilles BABINET : À mon sens, il faut commencer par former le management, puis mettre en place trois projets

- Une feuille de route managériale et humaine (comprenant un plan de formation interne) ;
- Une feuille de route concernant l'infrastructure technologique, pour unifier les systèmes d'information ;
- Une feuille de route en termes de gouvernance, pour faire évoluer culture et modèle de management.

De façon simultanée, il faut initier des projets qui répondent à des difficultés opérationnelles de l'organisation. Dans ce contexte, un bon point d'appui c'est le service effectivement rendu à l'utilisateur, qui ne doit jamais être perdu de vue.

CRF : Question complexe... dans les remarques et interrogations du public, de nombreuses réflexions ont pointé le management humain et la place de l'Homme dans ces évolutions technologiques. Quel est votre point de vue quant à la conciliation du numérique et de l'humain? Est-ce réellement possible ?

Gilles BABINET : Vous pouvez évidemment penser que je suis candide, voire naïf, mais il me semble qu'automatiser la bureaucratie ne peut que rapprocher les usagers des agents et accroître l'efficacité des politiques publiques. En ce sens, je m'oppose à l'idée de « dématérialisation » qui me semble signifier que l'on cherche à reproduire le processus administratif de façon technologique. L'idée serait au contraire de repenser l'ensemble du processus de production avec le numérique, en partant du besoin usager.

CRF : Vous avez également pointé un écart important dans le niveau des compétences numériques des agents des administrations publiques, notamment en raison des différentes générations au travail. Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour limiter la fracture numérique dans les services publics ?

Gilles BABINET : J'ai lancé différentes initiatives de formation dans différentes organisations (2) mais n'ai pas encore pu faire un travail d'analyse complet sur ce qui marche le mieux. Néanmoins, il me semble que quelques pratiques sont, dans tous les cas, vertueuses :

- Avoir un plan de formation générique, qui permet de mettre tout le monde sur le même niveau de compétences minimales et les mêmes référentiels (langage, acronymes, etc.) ;

- Avoir des « champions » dans les différents départements, qui peuvent aider ceux qui en ont le besoin ;
- Créer des projets qui soient transversaux à la hiérarchie et dans lesquels on tentera d'avoir autant que possible de hauts responsables côtoyant le management intermédiaire et la base.

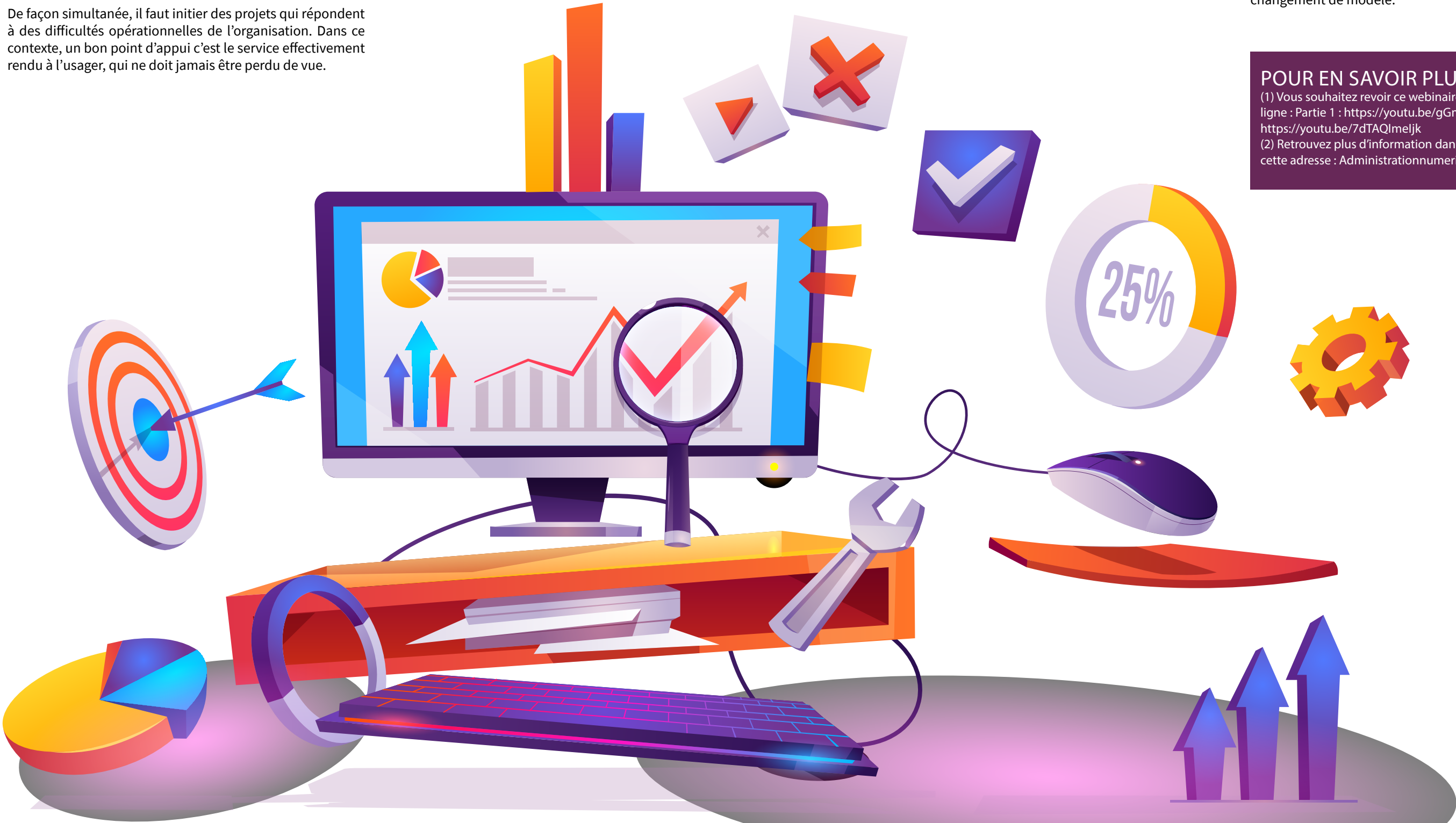
CRF : Pour clôturer cet entretien, que diriez-vous aux DG/DRH de demain ? Que doivent-ils retenir et à quoi doivent-ils se préparer ?

Gilles BABINET : Je pense qu'il faut qu'ils montent très sérieusement en compétence en termes de modèles managériaux. À certains égards, ils sont au moins aussi importants que les Directeurs des systèmes d'information (DSI) et Chief digital officer (CDO) dans la réussite du changement de modèle.

POUR EN SAVOIR PLUS...

(1) Vous souhaitez revoir ce webinaire ? Il est disponible en ligne : Partie 1 : <https://youtu.be/gGmbsJoveQM>; Partie 2 : <https://youtu.be/7dTAQImeljk>

(2) Retrouvez plus d'information dans le MOOC disponible à cette adresse : Administrationnumerique.com



DOSSIER GÉRER UN PROJET ET MANAGER À DISTANCE



À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

- 16** Pleins feux sur la gestion de projets
- 20** Les acteurs de la gestion de projet
- 24** Manager à distance
- 28** Les témoignages des entités locales

L'objectif de ce dossier est d'aborder la gestion de projet et le management à distance, une thématique multifacette et un mode d'organisation particulièrement efficace qui ont gagné leurs lettres de noblesse car leurs applications sont infinies, dans tous les secteurs et dans toutes les structures organisationnelles, tant de petites que de grandes tailles.

S'il est impossible de présenter ces notions en un seul dossier, notre objectif est, dans un premier article, de clarifier ce qu'on entend par gestion de projet. Précisément, qu'est-ce qu'un projet ? Que signifie le terme « gestion de projet » ? À quoi cela sert-il ? Quelles en sont les étapes clés et les facteurs de réussite ?

Le deuxième article a, quant à lui, pour objectif de mettre en évidence les acteurs de la gestion de projet. Nous reprenons la définition de la mission de gestionnaire de projet et abordons les compétences nécessaires pour être un bon manager de projet. Ensuite, nous abordons la question de l'équipe participant au projet et la manière dont il est possible de faire adhérer à un projet.

Le troisième article porte sur le management à distance et entend aborder différentes questions que pose ce mode d'organisation du travail. Il permettra également de mettre en évidence certains écueils auxquels il convient d'être attentif et de préciser l'évolution du rôle du manager dans cette nouvelle configuration de travail.

Finalement, dans cette dernière partie de dossier, nous allons à la rencontre du terrain pour obtenir les retours concrets de trois témoins qui partagent leurs expériences et astuces.

Les questions adressées dans ce dossier sont plurielles et s'inscrivent dans la lignée des préoccupations qui ont émergé dans le secteur des pouvoirs locaux suite à la crise sanitaire du COVID-19.

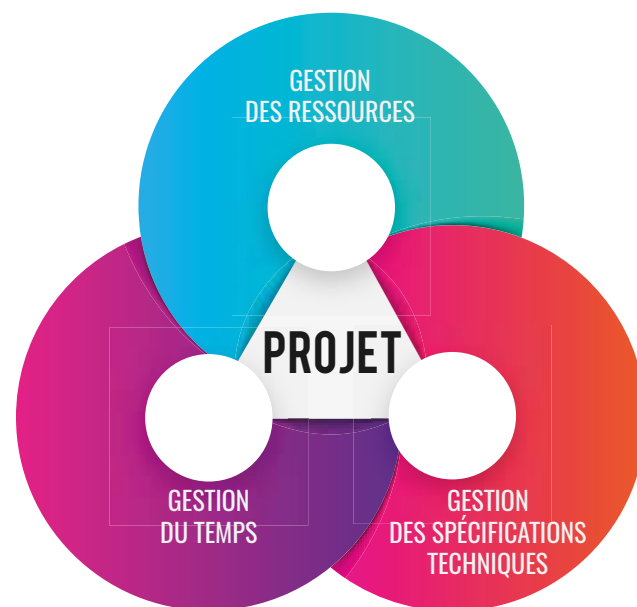
PLEINS FEUX SUR LA GESTION DE PROJET

S'il est impossible de présenter toutes les notions qui interviennent dans la gestion de projet en un seul dossier, notre objectif est ici de clarifier ce qu'on entend par gestion de projet. Précisément, qu'est-ce qu'un projet ? Que signifie le terme « gestion de projet » ? À quoi cela sert-il ? Quels sont les étapes clés et les facteurs de réussite ?

QU'EST-CE QU'UN PROJET ET QU'EST-CE QUE LA GESTION DE PROJET ?

De nombreux articles définissent un projet comme un ensemble d'activités qui sont réalisées par une ou plusieurs personnes – souvent expertes – voire parfois, plus largement, par un ensemble de services organisationnels. Ces actions sont ainsi entreprises pour répondre à un objectif spécifique qui comporte un délai – défini dans le temps – ainsi que des contraintes budgétaires. Un projet rassemble ainsi souvent trois composantes essentielles : une gestion des ressources (humaines, budgétaires, etc.), une gestion des spécifications techniques et une gestion du temps.

Les trois composantes clefs d'un projet :



Par conséquent, la gestion de projet est cette méthode de management spécifique qui vise à mobiliser et à coordonner des moyens humains, financiers, matériels, techniques ou encore organisationnels pour atteindre une optimisation du déroulement des différentes activités qui ont été définies par une organisation. Cette méthode permet, entre autres, d'accroître la compétitivité des organisations.

Pour qu'un projet soit réussi, ce dernier doit atteindre des objectifs de qualité qui sont définis en amont et ce, en fonction d'une durée fixée et de contraintes, le plus souvent budgétaires. Les lignes qui suivent ont pour finalité de présenter les différentes étapes clés qui constituent le plus souvent le gage d'une bonne gestion de projet.

LES ÉTAPES CLÉS D'UN PROJET

INITIATION

La première étape est celle de l'initiation. Autrement dit, il s'agit de définir le projet, son cadre et, surtout, les

objectifs qu'il doit atteindre. À cet égard, bien souvent, un projet débute par la rédaction d'un cahier des charges. Ce dernier contient toutes les informations nécessaires tant au niveau technique, logistique, matériel, financier qu'humain sur lesquelles repose le projet. En termes de définition des objectifs, beaucoup d'auteurs s'attardent à valoriser les objectifs dits « SMART ».

Ces derniers signifient que ces objectifs sont :

- **Spécifiques** (un seul but),
- **Mesurables** (dotés d'indicateurs qu'il sera possible de suivre tout au long du projet),
- **Atteignables** (qui sont définis selon des étapes qui se suivent logiquement),
- **Réalistes** (qui bénéficient de moyens pour y arriver sans quoi le projet ne peut être mené à bien),
- **Temporels** (qui sont définis dans un délai clair, précis et connu de tous).

Cette première étape de définition d'un projet comporte également bien souvent une analyse des risques. Il s'agit ici d'identifier les risques que sous-tend le projet, de les répertorier et de planifier une réponse adaptée pour chaque risque. Un exemple très concret de risque a trait, par exemple, aux ressources humaines. En cas d'absence pour cause de maladie d'un membre de l'équipe dédiée au projet, comment pouvons-nous agir ? Qu'est-il possible de faire pour pallier cette absence et de quelle façon ?

PLANIFICATION

La seconde étape d'un projet se définit par la notion de planification. Il s'agit ici de découper le projet en plusieurs phases au moyen d'un planning ou d'un calendrier reprenant les différentes échéances, les ressources allouées et les personnes en charge du bon déroulement de ces différentes étapes. Il s'agit aussi ici de répartir les rôles et les ressources ! Cette phase est cruciale car sans une bonne répartition des rôles mais surtout une connaissance de ces derniers par tout un chacun, le projet risque d'être mis à mal. Ce plan d'actions devra être distribué à toutes les parties prenantes du projet afin que chacun puisse évaluer ses tâches, son rôle dans le projet, les interactions qui sont attendues et concilier ces activités avec le reste de son travail. La gestion du temps est ici essentielle et le responsable de projet devra veiller à suivre très régulièrement ce plan d'actions afin d'anticiper et d'évaluer les éventuels retards ou de gérer les interruptions qui pourraient se présenter. Un outil de planification parmi d'autres pour gérer ce plan d'action est le diagramme de GANTT.

EXÉCUTION

La troisième étape est celle de l'exécution. Il s'agit de la réalisation à proprement parler du travail, des tâches en vue de répondre aux objectifs définis en amont. Il est aussi question ici de résultats ! Cette étape requiert

par conséquent une grande implication de toutes les parties et une gestion très fine du responsable de projet. Il doit en effet motiver les équipes, parer aux éventuels comportements contre-productifs qui pourraient survenir, aider en cas de souci et proposer des éléments de réponse ou de nouveaux moyens pour y remédier. Sans un responsable de projet impliqué et ayant une capacité à anticiper, décoder, analyser et apporter une réponse quant au travail réalisé et aux éventuels problèmes rencontrés, l'exécution du projet pourrait prendre du retard et ne pas respecter le cahier des charges défini initialement.

SUIVI ET CONTRÔLE

En termes de respect des délais et des objectifs fixés, la quatrième étape fait justement référence à celle du suivi et du contrôle. Cette étape nécessite d'avoir défini, au préalable, des indicateurs de coût, de délai, de qualité et d'efficacité pertinents relatifs au projet. Nous souhaitons insister ici sur l'importance de la définition préalable de ces indicateurs. Il est en effet crucial que le responsable de projet réfléchisse et détermine de quels types d'indicateurs il aura besoin pour suivre le projet.

Par exemple :

- Un indicateur de coût peut correspondre à l'écart du coût du projet, autrement dit la différence entre le coût effectif du projet et le coût initialement prévu ;
- Un indicateur de délai peut s'apparenter au taux de retard, autrement dit il s'agit d'un indicateur qui vous permet de connaître le pourcentage de retard d'une activité par rapport au planning initialement fixé ;

- Un indicateur de qualité pourrait être le nombre d'erreurs ou le taux de satisfaction ;
- Un indicateur d'efficacité, autrement dit d'avancement du projet, pourrait être le temps passé sur les tâches ou le taux d'avancement des tâches définies dans le cadre de ce projet.

Cette étape permet donc au responsable de projets de suivre, d'évaluer et de contrôler tant l'avancement du projet que ses résultats. Il convient aussi de souligner que cette étape est également nécessaire pour évaluer les éventuels changements à opérer, les actions correctrices à mener, etc.

CLÔTURE

La dernière étape d'un projet que nous retiendrons est l'étape de clôture du projet. Il s'agit ici de savoir quand s'arrêter. Un projet est ainsi clôturé lorsqu'il a répondu au cahier des charges et aux objectifs définis dans ce dernier. Il est également intéressant de souligner que souvent, cette étape de clôture représente en fait une étape de reconstruction d'un nouveau projet. En effet, réaliser un projet permet à tout un chacun de développer son autonomie, ses compétences mais aussi sa créativité. C'est dans des moments plus difficiles ou face à des obstacles que nous nous révélons. De la même façon, mener un projet et faire face à certains défis peut également

favoriser l'envie, du moins pour certains, de renouveler l'expérience en allant plus loin, en repartant d'une idée qui a émergé dans le cadre de tel ou tel projet et d'aller tester ce qu'elle pourrait apporter tant individuellement que collectivement.

L'ÉTAPE SUPPLÉMENTAIRE DE L'ÉVALUATION

Pour terminer, la clôture d'un projet c'est également le bon moment pour faire une évaluation du projet. Il s'agit alors pour toutes les parties prenantes du projet de pouvoir s'exprimer sur ce qu'elles ont bien (ou moins bien) vécu, ce qu'elles en retiennent, ce qu'elles souhaitent voir évoluer à l'avenir, notamment en termes de processus. Le responsable de projet aura alors un rôle central à jouer ici. En effet, il est assez aisé de faire une évaluation d'un projet. Cela demande un peu de temps mais compiler une série d'informations requiert peu d'investissement. Là où l'évaluation prend tout son sens, c'est lorsqu'elle sert à quelque chose. Autrement dit, une bonne évaluation n'est pas une évaluation réalisée mais une évaluation qui permet d'améliorer son travail, ses processus et sa gestion d'équipe.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

LES ÉTAPES CLÉS D'UN PROJET



ÉTAPE 1
INITIATION



ÉTAPE 2
PLANIFICATION



ÉTAPE 3
EXÉCUTION



ÉTAPE 4
SUIVI & CONTRÔLE



ÉTAPE 5
CLÔTURE



ÉTAPE 6
ÉVALUATION

LES ACTEURS DE LA GESTION DE PROJET

Le deuxième article a pour objectif de mettre en évidence les acteurs. Nous reprenons la définition de la mission de gestionnaire de projet et abordons les compétences nécessaires pour être un bon chef de projet. Ensuite, nous abordons la question de l'équipe participant au projet et la manière dont il est possible de la faire adhérer à un projet.

LE GESTIONNAIRE DE PROJET : MANAGER, LEADER OU COORDINATEUR

Si nous nous attardons sur la distinction de rôle, il convient de souligner que le responsable de projet « manager » sera associé à un gestionnaire. Ce dernier s'assurera de l'avancée du projet, du respect du cahier des charges établi, des contraintes budgétaires, des ressources allouées, etc. Il aura également un lien hiérarchique avec les autres personnes potentiellement mobilisées pour travailler sur le projet avec lui.

Le responsable de projet « leader » sera, quant à lui, associé à un meneur. Il devra en effet veiller à motiver et à mobiliser son équipe pour mener à bien le projet dans les délais qui lui ont été communiqués. Il devra donc les guider et les orienter vers l'objectif fixé.

Enfin, le responsable de projet « coordinateur » devra veiller, comme son nom l'indique, à coordonner les différentes actions et activités qui constituent le projet. Il devra également s'assurer que les personnes impliquées se coordonnent correctement dans le cadre de la réalisation de leurs tâches respectives.

LES COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE DE PROJET

Étant donné ce qui précède, le responsable de projet doit mobiliser diverses compétences. Il doit notamment pouvoir être à même d'analyser des données, de synthétiser efficacement un grand nombre d'informations, de maîtriser des délais et des coûts et de faire preuve d'une grande capacité d'autonomie et d'organisation. Les compétences organisationnelles seront par conséquent extrêmement importantes pour le gestionnaire de projet.

Il doit par ailleurs être doté de compétences stratégiques et être un visionnaire. Il doit pouvoir anticiper, concevoir une feuille de route claire, évaluer des alternatives en cas d'obstacles ou de retards tout en ayant une vision à la fois précise du projet mais aussi systémique. Cette notion étant fondamentale dans le cadre de la gestion de projets.

Le responsable de projet doit aussi démontrer de grandes aptitudes en termes de négociation, de cohésion, de gestion de conflits et de motivation d'équipes. Il doit ainsi être doté de compétences managériales, relationnelles et non-techniques élevées (soft skills) qui lui permettent d'obtenir l'adhésion des personnes et, surtout, leur coopération et leur implication dans le projet.

Enfin, le gestionnaire de projet doit également disposer de compétences techniques. Il est en effet nécessaire qu'il soit à même de comprendre le projet spécifique dont il est responsable, de le maîtriser mais aussi d'évaluer les problèmes auxquels il devra faire face ou que ses équipes lui soumettront. Sans compétences techniques, le gestionnaire de projet risque d'être moins légitime dans le cadre de sa prise de décisions ou des négociations à mener. C'est la raison pour laquelle, très souvent, les responsables de projet sont sélectionnés en fonction de leur expertise ou, à tout le moins, de leur connaissance du domaine concerné par le projet.

LE PROJET COMME PRÉTEXTE AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Concernant l'équipe, il convient d'ores et déjà de souligner que cette dernière développera ses compétences tout au long du projet et de sa réalisation. En effet, très souvent, les équipes travaillant sur des projets démarrent ces derniers avec des compétences moins importantes qu'à l'arrivée. Cette notion de compétences est à mettre en lien avec les lignes qui précèdent. En effet, la gestion de projet a cette particularité selon laquelle tant le gestionnaire de projets que l'équipe qui y travaille verra leurs compétences s'accroître de manière significative à l'issue du projet. Cet élément sur les compétences apparaît comme pouvant être intéressant à discuter dans le cadre de la phase de clôture et d'évaluation du projet. Les acteurs peuvent en effet s'interroger et échanger sur les compétences qu'ils détenaient avant le démarrage du projet et les compétences qu'ils ont pu acquérir grâce à ce dernier.

LE GESTIONNAIRE DE PROJET ET SON ÉQUIPE

La gestion d'équipe, de la cohésion et des conflits est cruciale dans le cadre de la gestion de projet. Pour anticiper l'apparition éventuelle de conflits, il peut être intéressant de développer un management plus personnalisé ou individualisé ([voir le webzine n°13](#)). De surcroît, si le conflit ne peut être évité, deux outils nous apparaissent pertinents. D'une part, l'outil DESC et, d'autre part, la cartographie des équipes.

DESC

Le DESC a été détaillé dans le précédent [CRF INFO n°15](#) mais mérite d’être rappelé dans le cadre de ce dossier. Comme tout manager le sait, le conflit est inévitable au sein des organisations et il le sera également dans le cadre d’une gestion de projet. Face aux incertitudes, aux urgences, aux délais et aux imprévus que suscitent les projets, la gestion des conflits d’équipe est essentielle pour avancer. Par conséquent, l’outil « DESC » est un outil parmi d’autres qui permet de désamorcer un conflit et de faire une critique constructive.

Il s’agit alors de procéder à une série d’étapes qui sont :

- Décrire les faits ;
- Exprimer ses émotions et parler en « je » ;
- Proposer des solutions, tant pour soi que pour les autres ;
- Conclure en se mettant d’accord sur comment nous allons fonctionner par la suite.

CARTOGRAPHIE DES ÉQUIPES

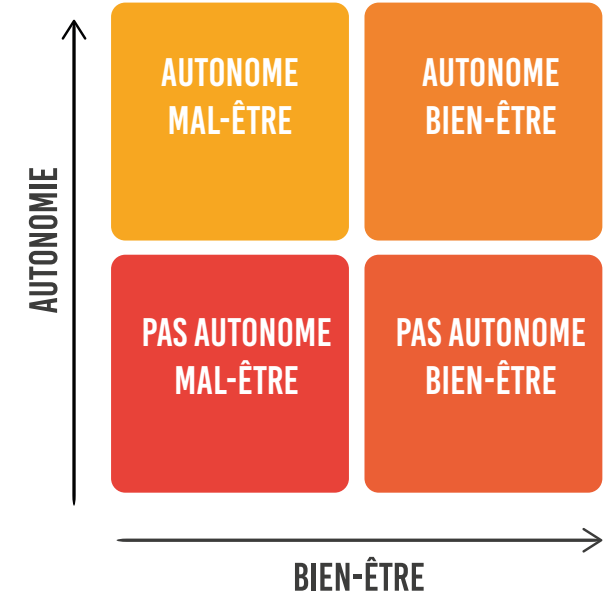
La cartographie des équipes est un outil pertinent qui peut permettre d’adapter son management en fonction des manières de fonctionner des individus.

Ainsi, il est possible d’adopter un management situationnel et de vous adapter à vos équipes en vous posant les questions suivantes :

- Qui, parmi les membres de mon équipe, fait preuve d’autonomie ? Qui a davantage besoin d’être accompagné dans mon équipe ?
- Qui, parmi les membres de mon équipe est visiblement dans une situation de bien-être ? Qui se trouve dans une situation de mal-être ?
- Est-il possible d’adapter mon management en fonction de ces constats ? Est-il possible d’être plus directif avec certains ? Plus délégatif avec d’autres ?
- Quels types de feedbacks puis-je donner ? À quelle fréquence ?

Il ne s’agit pas ici de juger les comportements mais de se poser objectivement la question du style de la personne et des tâches qu’elle se sent à l’aise de réaliser seule.

Suite à la crise sanitaire que nous vivons, nombre d’entre vous nous ont fait part de ces préoccupations et de la reconfiguration de leurs organisations au regard notamment du télétravail forcé et à temps plein ; accompagné de la nécessité de repenser le management. De nombreux articles soulignent que, dans les organisations, les équipes sont de plus en plus éclatées géographiquement. Cela peut être lié aux nouvelles possibilités qu’offrent les technologies de l’information et de la communication mais aussi au déploiement de nouveaux modes d’organisation du travail que sont notamment le télétravail, le travail réalisé dans des espaces de co-working ou tout simplement le travail qui doit être réalisé directement chez des « clients ».



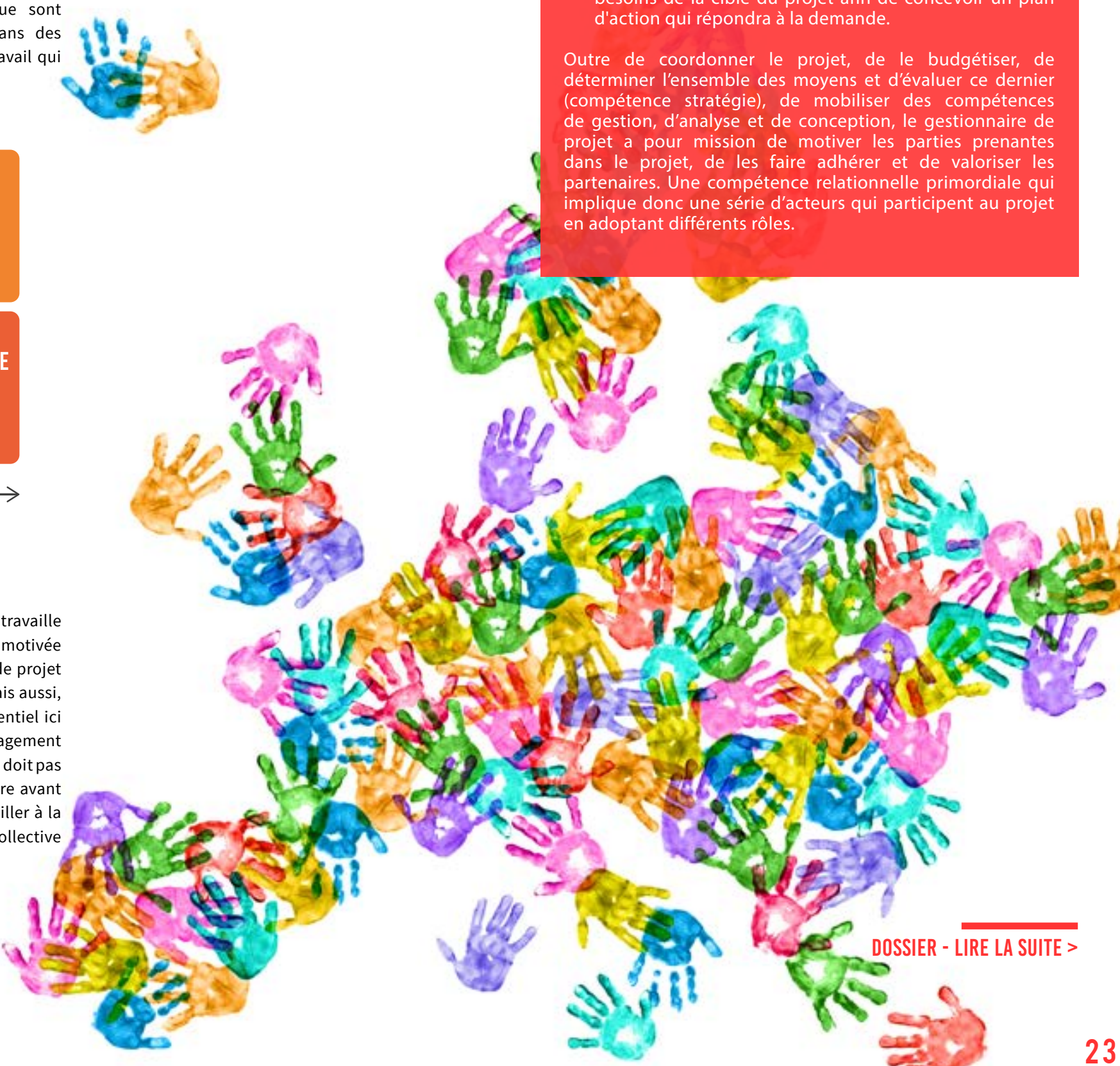
Source : Now.be

En conclusion, toujours au niveau de l’équipe qui travaille sur un projet, il convient de veiller à la maintenir motivée tout au long du processus. Un bon gestionnaire de projet doit donc prendre le temps d’évaluer le travail mais aussi, et surtout, l’état de ses collaborateurs. Il est essentiel ici d’identifier les signes de démotivation, de découragement ou autres. Pour ce faire, le responsable de projet ne doit pas perdre de vue que, même s’il gère le projet, il gère avant tout un ensemble de personnes. Il devra donc veiller à la dynamique de groupe, à susciter l’intelligence collective ou encore à donner régulièrement des feedbacks.

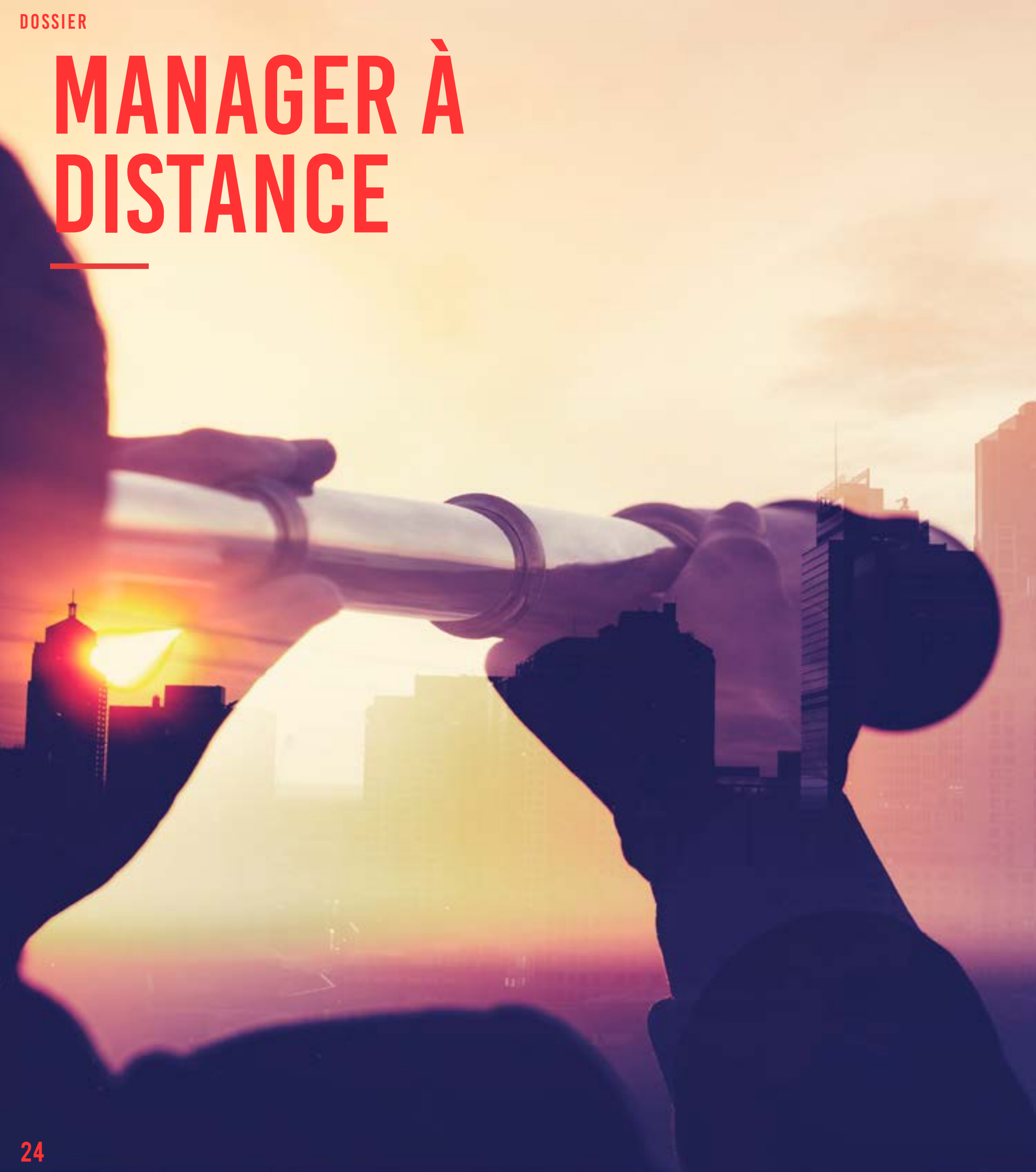
Dans la base de données Scillus, le coordinateur de projet (dont le rôle est celui d’un coordinateur sans lien hiérarchique à la différence d’un manager) est la suivante :

- Il/elle développe la stratégie de l’opérationnalisation d’activités relatives à une thématique dont il/elle gère l’organisation de A à Z en vue de mobiliser des partenaires et un public cible.
- Il/elle analyse la demande d’un commanditaire et les besoins de la cible du projet afin de concevoir un plan d’action qui répondra à la demande.

Outre de coordonner le projet, de le budgétiser, de déterminer l’ensemble des moyens et d’évaluer ce dernier (compétence stratégie), de mobiliser des compétences de gestion, d’analyse et de conception, le gestionnaire de projet a pour mission de motiver les parties prenantes dans le projet, de les faire adhérer et de valoriser les partenaires. Une compétence relationnelle primordiale qui implique donc une série d’acteurs qui participent au projet en adoptant différents rôles.



DOSSIER - LIRE LA SUITE >



MANAGER À DISTANCE

Ce troisième article porte sur le management à distance et entend aborder les questions suivantes : comment gère-t-on un projet et une équipe à distance ? Quels processus RH pouvons-nous mettre en évidence et comment faut-il les adapter dans le cadre d'une logique de gestion à distance ? À quoi faut-il être attentif ? Finalement, quels sont les écueils à éviter ?

DÉFINITION DU MANAGEMENT À DISTANCE

Le management à distance se définit comme le fait qu'un manager ne soit pas physiquement présent tous les jours aux côtés de son équipe. Il doit alors être à même de pouvoir gérer efficacement certaines personnes à distance ainsi que certains projets. Parfois, le manager ou le gestionnaire de projets doit aussi prendre en considération que certains projets peuvent faire appel à des personnes situées dans des pays différents ! Cela amène alors au manager une contrainte temporelle supplémentaire dans sa gestion du travail.

LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT À DISTANCE

Pour que ce management à distance fonctionne au mieux, il faut avant tout s'assurer que la culture organisationnelle et les modes d'organisation du travail soient en cohérence avec cette nouvelle forme de gestion. En effet, si les relations de travail ne sont pas fondées sur des dispositifs RH qui valorisent notamment la confiance, la responsabilisation et l'autonomie des travailleurs, il semble vain de penser à instaurer un management à distance qui soit efficace. Typiquement, une organisation qui fonde ses relations de travail sur le contrôle et le présentiel aura en effet davantage de difficultés qu'une organisation qui valorise un mode de gestion plus souple et plus agile, par exemple.

AVANTAGES ET RISQUES

Le travail à distance et le management qui lui est associé comportent à la fois des avantages mais aussi des risques pour les organisations tout comme pour les travailleurs. Le travail à distance, via le télétravail par exemple, peut avoir des avantages pour l'organisation en termes de maîtrise des coûts, notamment au niveau des espaces de travail ou des déplacements domicile-lieu de travail. Ce dernier peut aussi être avantageux pour le manager ou le responsable de projets en termes d'organisation du temps et de travail par exemple. En effet, ce management à distance permet au responsable d'équipe d'être moins dérangé, de pouvoir se focaliser sur des éléments liés à sa fonction en déléguant certaines tâches à ses équipes. Cela lui donne aussi l'opportunité de faire évoluer son style de management en apportant plus de reconnaissance à ses équipes, en les rendant davantage responsables ou encore en leur permettant de développer de nouvelles compétences. Pour le travailleur, il s'agit de gagner davantage en autonomie, de bénéficier d'un meilleur équilibre vie

privée/vie professionnelle et d'également profiter d'un environnement de travail qui lui permette de s'épanouir au mieux.

A contrario, le management à distance peut présenter certains risques. À cet égard, il soulève de nombreux enjeux qu'il convient de pointer dans ce dossier. En effet, plusieurs études présentent des écueils à éviter pour réussir au mieux à gérer les projets et les personnes à distance.

Parmi d'autres, un des principaux risques du management à distance porte sur la dissolution des liens identitaires et sociaux et sur la façon dont la distance va venir affecter le sentiment d'appartenance du travailleur à son organisation. Plusieurs recherches convergent pour montrer l'incidence négative de l'éloignement physique des travailleurs en la matière et ce, surtout lorsque la fréquence du télétravail est élevée (plus de 2 jours par semaine). Un sentiment d'invisibilité peut ainsi apparaître chez certains travailleurs et une diminution de l'attachement des personnes à leur organisation peut aussi être constatée. D'une part, il s'agit ici de pointer l'identité sociale. Autrement dit, la façon dont je m'identifie à un groupe, à une communauté. Et, d'autre part, l'identité organisationnelle c'est-à-dire la façon dont je transpose les buts et les valeurs de l'organisation. Cette notion d'identité, tant sociale qu'organisationnelle, peut alors être remise en cause dans le cadre du travail à distance et poser de nombreux enjeux.

À cet égard, une diminution des interactions sociales est ainsi généralement constatée et cela peut se traduire par une baisse d'implication, de satisfaction et, par conséquent, par une diminution de la performance et de la qualité du travail réalisé. Par rapport à ces constats, il apparaît que la collaboration et la socialisation représentent des enjeux majeurs du management à distance. Les responsables d'équipe doivent donc veiller à gérer au mieux cet aspect qui peut très clairement avoir des répercussions importantes sur les équipes et sur le travail.

Certaines études soulignent aussi les enjeux et les difficultés que posent ces nouveaux modes d'organisation en termes d'identité sociale et organisationnelle. À cet égard, elles montrent que le travailleur risque de développer plusieurs identités – résultant de ces nouvelles formes d'organisation du travail – qui peuvent, à terme, entrer en contradiction l'une avec l'autre. Un exemple très concret est celle du télétravailleur à domicile et celle du conjoint/parent, par exemple.

Il convient par ailleurs, en tant que manager, de se montrer attentif aux préjugés pouvant naître, en particulier à l'égard des télétravailleurs. Il n'est pas rare de constater que certains travailleurs ne bénéficiant pas du télétravail développent des comportements négatifs face aux télétravailleurs. Ces derniers sont alors parfois perçus comme étant privilégiés. Ils peuvent aussi être stigmatisés et vus comme des profiteurs. Certaines études

démontrent que les travailleurs qui font du télétravail le lundi ou le vendredi sont mal vus de leurs collègues car ils seraient déjà en week-end ou en week-end prolongé contrairement à eux.

Le manager a donc ici aussi un rôle à jouer quant à la façon dont il présente le travail à distance, dont il en établit les règles et dont il gère les conséquences qui peuvent survenir quant à la mise en place de ce nouveau mode d'organisation du travail.

La présence et la visibilité sont en effet les modes de contrôle habituel des managers, et cette approche est complètement remise en question dès lors qu'on fonctionne à distance. Cette présence et cette visibilité doivent être reconstruites car on ne peut s'en passer pour collaborer efficacement. Cela nécessite d'investir dans un présentiel certes moins fréquent mais plus riche et plus socialisant. Il faut aussi passer à une culture de la confiance et à du management par objectifs qui, outre la fixation d'objectifs a priori et leur contrôle a posteriori, délègue toute l'autonomie requise pour permettre leur réalisation. Tout l'enjeu se situe dans cette délégation.

UNE ÉVOLUTION DU STYLE DE MANAGEMENT ?

À cet égard, il est intéressant de souligner que le management à distance va modifier le rôle du manager, du responsable d'équipes ou de projets. En effet, ce dernier va être amené à faire évoluer son rôle mais aussi son style de management. Il devra être plus relationnel et axé sur une communication plus ouverte. Le management traditionnel demeure très axé sur le contrôle or dans le cadre du management à distance, le manager devient un facilitateur, un coach ([CRF INFO n°7](#)), une personne qui aide ses équipes face aux difficultés qu'elles rencontrent dans ce nouveau mode d'organisation du travail. Il va donc favoriser les échanges au sein des équipes en créant des réunions de travail à distance, il va aussi accentuer la coopération, l'implication et la communication.

L'ensemble de ces défis ne doivent toutefois pas être envisagés comme des obstacles ou des freins, mais simplement comme des éléments à prendre en compte, à anticiper et à gérer. Il faut surtout définir les règles du jeu. En effet, il est nécessaire de réfléchir aux différents éléments qui composent le travail à distance. Qu'il s'agisse de l'organisation du travail à distance, de l'usage des technologies de l'information et de la communication, des enjeux managériaux qu'il pose ou des aspects relationnels à prendre en considération, il convient d'en discuter et d'en établir les grandes lignes. Celles-ci devront être connues de tous afin de permettre un management et un travail



à distance qui soient les plus efficaces possibles. Enfin, il apparaît également important de faire régulièrement le point sur ce nouveau mode de fonctionnement et d'organisation du travail afin d'évaluer son efficacité et d'établir, au besoin, des actions correctrices.

Au final et en guise de clin d'œil à la thématique de ce dossier, s'engager dans un rôle de manager à distance pourrait s'apparenter à la gestion d'un projet qui se doit de respecter des étapes clés pour être synonyme de succès !

CONSEILS PRATIQUES

Pour terminer, il convient de présenter quelques conseils qui pourraient outiller les managers pour fonctionner à distance. Manager à distance représente bien plus que contrôler que tel ou tel dossier a correctement été réalisé à distance. Il s'agit en effet pour le manager de développer d'autres compétences davantage orientées « soft skills » (compétences non-techniques) qui se trouvent être plus que nécessaires lorsque les notions de présence et de visibilité n'existent plus. Il s'agit alors d'être à l'écoute, de chercher à comprendre, d'aider ou encore de faire preuve d'un grand sens de la communication. À ce niveau, la distance implique par ailleurs de se montrer très attentif à la précision de la communication dans les échanges et

les modes de contact. Il semble ici indispensable de bien comprendre les outils utilisés, leurs différents critères de fonctionnement et les dérives possibles. La façon dont nous utilisons tel ou tel outil impacte toujours la relation. Par ailleurs, le management à distance doit être accompli en trouvant un juste milieu entre « ni trop près ; ni trop loin ». Le « ni trop près » se trouve dans le contrôle et dans l'intervention. Comme nous l'avons souligné précédemment, le management à distance ne peut pas fonctionner si le manager ne délègue pas, s'il ne responsabilise pas et, finalement, s'il ne lâche pas prise. Le management à distance ne peut pas non plus fonctionner avec un certain 'oubli' de l'équipe et une dilution des liens sociaux. Le « ni trop loin » est donc primordial ici aussi. Il est par exemple essentiel d'appeler les membres de son équipe " gratuitement ", pas seulement pour un point précis, mais pour prendre des nouvelles, discuter de choses et d'autres, etc. Tout individu a besoin de se rattacher à une identité collective, de s'amuser, d'avoir des défis, d'être reconnu, de s'inscrire dans des échanges. Il est crucial de souligner que ce besoin persiste et même se renforce à distance, alors qu'il devient en même temps moins visible. Le manager doit se mettre en position d'imaginer ce que son équipe vit, et travailler autant sur les besoins de celle-ci que sur ses propres besoins.

LES TÉMOIGNAGES DES ENTITÉS

Dans cette dernière partie de dossier, nous allons à la rencontre du terrain pour obtenir les retours concrets de trois témoins qui partagent leurs expériences et astuces.



LE DÉFI D'UN MODE MAJORITAIREMENT DISTANCIEL : QUE CHACUN PUISSE TROUVER SA PLACE ET SON UTILITÉ MÊME S'IL N'EST PLUS PHYSIQUEMENT PRÉSENT DANS LES LOCAUX COMMUNAUX

FERNAND FLABAT
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Fernand Flabat est Directeur général de l'administration communale de Waterloo depuis octobre 2015. Auparavant, il a occupé pendant 10 ans ces mêmes fonctions de Directeur général de la commune de Jodoigne.

En juillet 2020, et en ne prenant pas en compte les enseignants et la zone de police, l'administration communale de Waterloo comptait 203 employés et 147 ouvriers (ce qui représente 332 équivalents temps pleins).

L'administration est organisée autour de cinq pôles métiers (Affaires citoyennes – Urbanisme – Travaux – Enfance – Éducation), de deux services d'appui (Administratif et Financier) et de cellules spécifiques (Sécurité – Communication – Affaires mayorales – Secrétariat des échevins – Seniors – Informatique).

CRF : Quels sont vos conseils pratiques pour fédérer une équipe à distance ?

Fernand FLABAT : Les missions inhérentes à la gestion d'une administration communale ne sont pas nécessairement adaptées pour un fonctionnement en mode distanciel vu, d'une part, que la majorité des services fonctionnent en lien direct avec les citoyens et, d'autre part, la nécessaire interaction entre les différentes équipes pour gérer les dossiers (par exemple, un projet concernant une demande de subside pour des travaux dans une crèche communale implique l'intervention des équipes de la petite enfance, de l'urbanisme, des services administratif et technique des travaux et de marchés publics). Toutefois, la crise sanitaire que nous connaissons nous a imposé de travailler en mode distanciel tout en maintenant la continuité du service public. En conséquence, les responsables des différents pôles de l'administration ont opté pour la création de groupes de « discussions » via Teams ou WhatsApp afin de permettre aux différents collaborateurs de pouvoir échanger sur les divers dossiers les concernant et tout simplement de continuer à garder des contacts. Des groupes distanciels ponctuels ont également été créés pour traiter des dossiers concernant divers pôles et/ou services.

Concernant la direction générale, il me semble nécessaire que le responsable de l'administration puisse s'entretenir régulièrement (voire quotidiennement) et à distance avec les différents responsables de pôles et des services afin de veiller au maintien d'une certaine unité dans la gestion des équipes. Mais fédérer une équipe à distance passe également par la nécessité de réagir rapidement aux problèmes soulevés pour éviter de susciter la confusion ou l'incompréhension car s'il est facile de réunir des collaborateurs pour une réunion en situation ordinaire, il faut admettre que le fonctionnement sur un mode majoritairement distanciel déshumanise partiellement les échanges et rend plus compliqué les sujets nécessitant une interactivité pour les résoudre. La direction générale doit également veiller à ce que chacun puisse trouver sa place et son utilité même s'il n'est plus physiquement présent dans les locaux communaux.

CRF : Quelles pratiques RH avez-vous mises en place pour permettre à vos collaborateurs d'être autonomes tout en veillant à ce que les tâches confiées soient correctement réalisées ? Autrement dit, quel est l'équilibre optimal que vous avez trouvé entre l'autonomie et le contrôle ?

Fernand FLABAT :

À mon sens, les collaborateurs peuvent être classés en grandes catégories :

- Les collaborateurs qui disposent de peu d'autonomie dans l'exercice de leurs missions vu la nature de leurs fonctions (et on pourrait y ajouter une sous-catégorie concernant les collaborateurs qui sont en contact permanent avec le public) ;
- Les collaborateurs qui disposent d'une grande autonomie dans leur fonction vu qu'ils exercent des missions d'expertise basées sur des objectifs à atteindre ;
- Les collaborateurs se situant entre les deux catégories précitées.

Concernant les collaborateurs dont le travail dépend de la présence pour le public, l'autonomie dans le travail s'est matérialisée par l'indépendance qui leur était laissée pour s'organiser dans la partie d'équipe dans laquelle ils étaient affectés.

Les collaborateurs travaillant déjà par objectifs ont continué à le faire mais le contact présentiel avec leurs responsables a été remplacé par un contact distanciel. Pour les autres, les responsables ont dû réorganiser la gestion des missions (et dans certains cas des tâches) pour permettre un travail sur base d'objectifs et une coordination du travail entre les divers agents.

CRF : Comment gérez-vous des collaborateurs plus difficiles, démotivés ou moins impliqués dans l'exécution de leur travail à distance ?

Fernand FLABAT : Les collaborateurs qui ont des difficultés de pouvoir travailler à distance doivent faire l'objet d'un suivi quotidien par leur responsable. Dans l'hypothèse où c'est la nature de la tâche à effectuer qui rend difficile le travail en mode distanciel, les missions confiées à l'agent pourraient être revues.

CRF : Quand on démarre de rien, quelles sont les bonnes pratiques RH à mettre en place pour se lancer dans le management à distance ?

Fernand FLABAT : Force est de constater que les nouvelles missions confiées aux Directeurs généraux lors de la réforme de 2013 avec notamment la direction du personnel sous le contrôle du Collège permet une plus grande flexibilité pour l'organisation du travail en mode distanciel. Concrètement, une bonne entente entre les autorités politiques et le responsable du personnel permet à ce dernier d'organiser pratiquement le travail en mode distanciel sur base d'un cadre clairement défini par le Collège.

À noter que l'instauration du travail distanciel dans le cadre de la crise sanitaire à Waterloo a été une réussite vu l'excellente collaboration entre la Bourgmestre et le Directeur général et le fait que les compétences et prérogatives de chacun d'entre eux dans sa sphère de compétence a permis la mise en place, en moins d'une semaine, d'un nouveau système de fonctionnement des services.

Cependant, une bonne organisation du travail en mode distanciel nécessite d'analyser les missions qui incombent aux agents et de déterminer quelles sont les missions et les tâches qui peuvent être réalisées en distanciel.

Sur base de cette analyse, il pourrait être constaté que certains agents exercent des fonctions qui sont incompatibles ou difficilement compatibles avec le travail en mode distanciel. En effet, le fait de spécialiser les agents dans une mission peut rendre difficile le télétravail ; d'où la nécessité, dans certains cas, de favoriser la polyvalence. En conséquence, il faudra peut-être revoir les descriptions de fonction des agents au sein des services afin de permettre au plus grand nombre de pouvoir bénéficier d'une possibilité de travail en mode distanciel.

CRF : Quels outils utilisez-vous en la matière ? Avez-vous des éléments à partager à ce niveau ?

Fernand FLABAT : À mon sens, le travail en mode distanciel nécessite de pouvoir mettre à disposition des agents du matériel informatique permettant un accès efficace aux différents logiciels utilisés ; à défaut, l'efficacité du travail en mode distanciel sera altérée.

Le travail en mode distanciel qui a été mis en œuvre dans l'urgence suite à la crise sanitaire a été une réussite vu que l'administration était dotée d'un logiciel de gestion intégrée du courrier et des délibérations mais également d'un logiciel de gestion de projets. Ce logiciel de gestion de projets permet d'encoder les actions à réaliser dans le cadre du PST mais également les actions à mener dans des projets hors PST. Le recours à ce type de logiciel permet d'optimiser l'interactivité entre les services vu qu'un projet est un ensemble d'actions qui ne relèvent pas nécessairement du même service. Dans le cadre du travail en mode distanciel, le fait de pouvoir disposer d'un logiciel permettant d'attribuer les actions à divers agents avec des indicateurs de réalisation qui permettent au pilote du projet de s'assurer de la réalisation des actions dans le timing imparti constitue un plus pour pouvoir coordonner les collaborateurs à distance.

Aussi, le plus difficile est de coordonner la gestion des réponses aux e-mails vu que certains sont envoyés au service non compétent ou à plusieurs intervenants ; le problème sera résolu prochainement suite à l'acquisition (avant la crise sanitaire) d'un logiciel de gestion intégrée des e-mails avec un meilleur suivi pour le citoyen (accusé de réception avec numéro de dossier, intégration des emails relatifs à un dossier dans un seul fichier,...). L'avantage de ce type de logiciels est de s'assurer d'une maîtrise des informations parvenant à l'administration par voie électronique.

La grosse difficulté rencontrée par un grand nombre d'organisations est que les citoyens s'adressent aux services par la voie électronique en ne contactant pas nécessairement le bon service ou en indiquant un grand nombre de destinataires. La pratique précitée complique le traitement de la demande et ne permet pas de s'assurer d'un suivi efficace des emails. Le logiciel que nous implémentons permet d'attribuer un numéro de dossier à chaque demande formulée par e-mail (avec un accusé de réception mentionnant ledit numéro) pour une meilleure traçabilité du traitement de la demande et la possibilité de relier les différents échanges électroniques à un seul dossier. Concrètement, si un e-mail destiné au service urbanisme est erronément adressé au service travaux par le citoyen, ce dernier recevra un accusé de réception et le courriel sera traité par le bon service avec un système permettant de s'assurer que le bon service va le traiter. Ce type de logiciel est également utile quand la demande est faite à plusieurs destinataires ; en effet, la réponse donnée par l'un des destinataires est directement visible des autres sous le numéro de dossier généré automatiquement (ce qui permet d'éviter les réponses multiples à une demande ou le fait qu'aucune réponse ne soit donnée vu que l'on pense que la demande est traitée par un des autres destinataires).

COMMUNE DE SAINT-LÉGER

DES AGENTS AUTONOMES, RESPONSABLES ET CONSCIENTS DE L'IMPORTANCE DE LEUR RÔLE : UNE CLÉ POUR ANTICIPER LA CRISE DU COVID

CAROLINE ALAIME
DIRECTRICE GÉNÉRALE

CRF : Quels sont vos conseils pratiques pour fédérer une équipe à distance ?

Caroline ALAIME : Fédérer une équipe à distance ne diffère guère, selon moi, de ce qui se fait en présentiel ; seuls les outils avec lesquels on travaille changent. D'où l'importance du management mis en place en « temps normal » qui doit in fine amener chacun à être le plus autonome possible, responsable et conscient de l'importance du rôle qu'il joue au sein de l'organisation. Pour ma part, j'essaie par exemple d'impliquer l'équipe dans les décisions importantes afin que chacun finisse par y adhérer. Cela passe par une communication adéquate (chez nous, le style direct est privilégié), de la transversalité (réunions d'équipe) et le recueil récurrent des avis de chacun en fonction de son domaine d'activité.



Caroline ALAIME est Directrice générale depuis 12 ans à Saint-Léger, petite commune rurale de 3.600 habitants, située dans le sud de la province de Luxembourg, près des frontières française et grand-ducale. Hors enseignants, la commune compte une quarantaine d'agents communaux, répartis de manière plus ou moins égale entre les services administratif, travaux, extrascolaire/cantine et nettoyage.

Au niveau du service administratif, l'organisation connaît des changements constants, lesquels sont essentiellement dus aux nouvelles missions confiées aux pouvoirs locaux. Ces changements engendrent des adaptations organisationnelles ; il y a notamment de plus en plus de spécialisation et de transversalité au détriment de la polyvalence dans le sens « multifonctions ». Il n'y a pas de chef de service, si ce n'est le chef des travaux (service dont nous n'aborderons pas le fonctionnement ici). Au niveau administratif, nous sommes 8 ETP, auxquels s'ajoutent deux grades légaux (un receveur régional à 1/5 temps et la Directrice générale).



CRF : Quelles pratiques RH avez-vous mises en place pour permettre à vos collaborateurs d’être autonomes tout en veillant à ce que les tâches confiées soient correctement réalisées ? Autrement dit, quel est l’équilibre optimal que vous avez trouvé entre l’autonomie et le contrôle ?

Caroline ALAIME: Dans le contexte de crise que nous avons tous connu, nous nous sommes assurés de deux choses : que chacun ait la possibilité de travailler de chez lui (moyens matériels) et que ce que nous attendions de lui soit compris (cf. tâches essentielles vs. non-essentielles). Nous avons aussi « cadré » les mesures (ex : obligation de relever la boîte mail au moins une fois par jour, possibilité d’être rappelé si nécessaire, etc.). Dans cette zone bien définie, chacun détenait alors l’autonomie et la responsabilité de s’organiser afin d’atteindre les objectifs fixés. Quant à l’équilibre optimal trouvé, chez nous, on ne peut pas véritablement parler de « contrôle », mais plutôt de feedbacks réguliers avec chacun, par téléphone ou en direct sur place, ce qui a permis d’adapter éventuellement certaines pratiques.

CRF : Comment gérez-vous des collaborateurs plus difficiles, démotivés ou moins impliqués dans l’exécution de leur travail à distance ?

Caroline ALAIME: Cela s’est fait via les feedbacks. Mais à refaire, j’organiserais aussi des réunions virtuelles systématiques avec l’ensemble du groupe afin de maintenir une cohésion et une certaine continuité de ce qui se fait habituellement.

CRF : Quand on démarre de rien, quelles sont les bonnes pratiques RH à mettre en place pour se lancer dans le management à distance ?

Caroline ALAIME: J’en retiendrais quatre :

- Évaluer le degré d’autonomie de chaque personne concernée afin d’adapter les outils (ex : une personne très autonome n’aura pas les mêmes besoins en télétravail qu’une personne plus « exécutante » qui devra, elle, être plus encadrée) (voir la cartographie des équipes dans ce dossier thématique) ;
- Impliquer les agents dans le fonctionnement envisagé (si les besoins sont entendus, il y a plus de chance d’obtenir une future adhésion) ;
- Expliquer clairement les attentes, les modalités, les objectifs ;
- S’assurer du maintien du lien avec chacun et cadrer éventuellement sa mise en place.

COMMUNE D'HANNUT

AUTONOMIE, BIENVEILLANCE ET EMPATHIE TOUT EN MAINTENANT LE CADRE ET LES LIMITES : UNE CLÉ POUR FONCTIONNER DURANT LA CRISE

AMÉLIE DEBROUX, DIRECTRICE GÉNÉRALE

CRF : Quels sont vos conseils pratiques pour fédérer une équipe à distance ?

Amélie DEBROUX : La communication et le maintien du lien sont deux éléments clés pour permettre de fédérer son équipe à distance. Pour garder le contact avec l’ensemble des agents, j’envoyais un mail tous les matins avant 7 heures (intitulé COVID, puis Printemps). Dans cet email, mon objectif était de dédramatiser (en faisant un trait d’humour sur l’actualité, en proposant une chanson qui met de bonne humeur, etc.) mais aussi en donnant des petits tips et des choses à faire. Je proposais à mes agents de « profiter » de la situation pour se former, nettoyer les

boîtes mail, les dossiers sur le serveur, etc. J’ai aussi lancé des concours. Dans le premier concours, je posais une question sur les vidéos de formation de l’UVCW ; ensuite, il y avait un concours « votre vie en confinement » avec l’envoi de photos. Maintenant, cet email quotidien devient une newsletter hebdomadaire et j’ai lancé un concours pour son appellation. Tout cela m’a pris beaucoup de temps, c’est indéniable, mais les bénéfices sont importants. D’abord, cela a rendu le management plus humain et accessible ; j’ai découvert des agents pendant le confinement, notamment le personnel de bibliothèque et j’ai véritablement ressenti que l’on faisait partie d’une équipe. L’utilisation de cet

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

Après avoir été Secrétaire du CPAS de Hannut, Amélie Debroux est, depuis 2013, Directrice Générale de la Commune de Hannut. Lors de son entrée en fonction, elle a souhaité revoir l’organisation de l’institution en instaurant un organigramme en râteau. L’administration comprend 117 ETP (174 ETP avec les enseignants), notamment 48 agents administratifs, 43 ouvriers, 8 personnes au sein de la bibliothèque, 14,5 agents d’entretien. Juste avant l’entrée en confinement, Amélie Debroux entendait mener à bien un projet majeur pour l’administration en travaillant sur les valeurs et en impliquant tous ses agents dans la définition de celles-ci.



email est un point positif mais tout le monde n’y a pas accès ; donc, pour les agents qui n’avaient pas de boîte professionnelle dont les ouvriers et le personnel d’entretien, j’ai veillé à ce que ce lien soit maintenu avec des visites régulières sur le terrain de la ligne hiérarchique puisqu’ils ont continué à travailler durant le confinement.

CRF : Quelles pratiques RH avez-vous mises en place pour permettre à vos collaborateurs d’être autonomes tout en veillant à ce que les tâches confiées soient correctement réalisées ?

Amélie DEBROUX : Tout d’abord, je précise que ma vision – et c’est celle que j’ai portée auprès de mon CODIR depuis mon entrée en fonction – est de donner l’autonomie aux agents et de faire confiance. Une pratique que j’avais mise en place avant le confinement et que j’ai poursuivie sous forme virtuelle, ce sont des réunions hebdomadaires de 15 minutes avec les responsables de service et les agents avec qui je travaille en lien direct. Aussi, lorsque j’ai constaté certaines difficultés, j’ai intensifié les contacts téléphoniques ou par visioconférences en one to one.

CRF : Comment gérez-vous des collaborateurs plus difficiles, démotivés ou moins impliqués dans l’exécution de leur travail à distance ?

Amélie DEBROUX : Pour certaines personnes qui avaient des difficultés pour établir leurs priorités et se dispersaient facilement, nous avons eu de nombreux contacts avec les responsables de service pour préciser, planifier et re-planifier, prioriser ensemble, etc. Cela a pris énormément de temps, j’ai donné des conseils par téléphone, beaucoup écouté, etc. et ne voyant aucun résultat, pour certains agents, j’ai proposé de faire un pas de côté car je les sentais s’épuiser à essayer de tout gérer et cela engendrait énormément de frustrations pour le management mais aussi pour les intéressés. Par la suite, je pense que le congé Corona a aidé. Je ne pense pas qu’il soit possible de faire rentrer un collaborateur au chausse-pied en télétravail ! Je pense pour ma part que le management à distance a exacerbé les forces et les faiblesses des gens et que les personnes qui étaient démotivées et/ou en perte de vitesse avant la crise sanitaire ont pu « se perdre en chemin » mais ce sont des cas isolés. Mon constat global est que mon personnel s’est investi de manière admirable et je suis très fière de mon administration. C’est la première fois que les agents se sont mis en mode projet avec transversalité et agilité.

CRF : Quand on démarre de rien, quelles sont les bonnes pratiques RH à mettre en place pour se lancer dans le management à distance ?

Amélie DEBROUX : Les bonnes pratiques qui me semblent intéressantes concernent le management de manière générale et pas seulement le management à distance. D’abord,

pour moi, le management c’est l’exemple et cela passe par le fait d’être présent, bienveillant et d’avoir de l’empathie. Il est important aussi de veiller à l’équité. Au niveau de la présence, il était nécessaire que, malgré la crise, il y ait 4 ou 5 personnes présentes dans l’administration. Je venais 3 jours par semaine et je veillais à ce qu’une personne de référence de la direction soit tout le temps présente. Au niveau de l’empathie et de la bienveillance, j’ai précisé d’emblée qu’il ne fallait pas que les agents culpabilisent, j’ai aussi rassuré en soulignant qu’il n’y avait plus d’objectifs de temps mais qu’il y avait des objectifs de réalisation. J’ai aussi rappelé à certains agents qui travaillaient le week-end de se déconnecter et de veiller à la frontière entre vie privée et professionnelle. Au niveau de l’équité, nous collaborons beaucoup avec ma collègue du CPAS afin d’aligner nos modes de fonctionnement. Nous avons aussi réalisé un plan de continuité des services et nous avons identifié les discordances entre les services pour mettre tout le monde sur le même pied d’égalité.

CRF : Quels outils utilisez-vous en la matière ? Avez-vous des éléments à partager à ce niveau ?

Amélie DEBROUX : Deux outils nous ont été utiles : Teams et Supermood. Outre l’aspect visioconférence, Teams a permis le partage de documents et de disposer d’un espace collaboratif. On a créé des groupes par service et par projets et cela a renforcé les échanges. Nous continuerons de l’utiliser pour la préparation de nos collègues avec notre CODIR car, plutôt que de nous mobiliser en réunion, l’outil nous servira pour mieux préparer nos points en amont et notre CODIR se réunira pour remplir son véritable rôle stratégique et de management. Supermood nous a permis de faire une enquête, au travers de 6 questions pour prendre la température des services. Les questions qui étaient posées étaient par exemple : « Disposez-vous de tout le matériel pour travailler de manière efficace ? » ou « Comment vous sentez vous ? ». À nouveau, cela ne permettait pas d’intégrer le personnel qui ne disposait pas d’adresse mail mais en permettant d’envoyer un « superlike » à un de ses collègues, cela amenait du lien, de la transversalité et de l’huile dans les rouages ! Cela a aussi permis de mettre certains éléments en évidence sur lesquels il était difficile de trouver des solutions directement comme pas de bonne chaise de bureau à disposition à la maison, pas de connexion rapide, volonté d’avoir une pièce à part pour travailler, etc. mais il y a des pistes de réflexion pour l’avenir.



QUELQUES SOURCES

Buttrick R. et Chanson G. (2015), Gestion de projets. Le guide exhaustif du management de projets, Montreuil : Pearson.
Garel G., Giard V. et Midler C. (2006), « Management de projet et gestion des ressources humaines » in L’encyclopédie de la gestion des ressources humaines, Paris : Vuibert, pp. 1001-1014.
Granger L. (2020), « Les dossiers du management de projet », source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/>.
Ladrière O. (2015), « La gestion de projet : c’est quoi exactement », Université de Liège, source : http://www4.red.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/11/3_gestion-de-projet_rentree-doc221015.pdf.
Thomas Ch. et Durand S. (2020), « Télétravail : comment créer une culture d’entreprise à distance », Harvard Business Review, février-mars 2020. Source : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/02/29310-teletravail-comment-cree-une-culture-dentreprise-a-distance/>.

FICHE PRATIQUE

UTILISEZ LA MATRICE EISENHOWER !

Librement inspiré de l'ouvrage « Votre temps est infini » de Fabien Olicard (1). Les exemples repris ici traitent du milieu professionnel mais la matrice peut être généralisée à toutes les sphères de la vie.

De nombreuses méthodes utilisées par les managers font référence à des outils de stratégie militaire. Outre le célèbre ouvrage « l'Art de la guerre » de Sun Tzu, une matrice de priorisation, de gestion du temps et de productivité, a été imaginée par le 34ème Président des États-Unis du nom de Dwight Eisenhower ; un Président réputé pour être extrêmement efficace au travail. Appliquez cette matrice dès maintenant pour mieux gagner en productivité !

LES COMPOSANTES DE LA MATRICE EISENHOWER

Eisenhower était donc le 34ème Président des États-Unis d'Amérique et peut-être le plus productif d'entre eux. Une seule raison à cela : une matrice simple qui peut être griffonnée sur un coin de table à n'importe quel moment.

« Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent, rarement important », voilà en substance les paroles prononcées par Eisenhower et qui constituent les variables qui permettent de prioriser les tâches.

L'IMPORTANCE EST UN CHOIX ET L'URGENCE EST UN FAIT

Les quatre quadrants de la matrice sont définis selon deux critères simples : l'importance et l'urgence. L'importance dépend de vos propres filtres et constitue une donnée sur laquelle il est possible d'agir intentionnellement. L'urgence est conditionnée par les dates, les échéances et les résultats souhaités. L'urgence vient généralement à nous et nous n'avons pas de prise sur elle.

QUADRANT 1 : IMPORTANT ET URGENT

Cette zone correspond au travail prescrit. Les tâches rangées à cet endroit sont à faire immédiatement, sans délai. Peu importe votre organisation du moment : vous devez l'adapter et la modifier pour accueillir en priorité les tâches de ce quadrant. Ces tâches doivent être faites par vous-même car vous devez être certain du résultat final, vu l'importance de ces dernières. Quelques exemples dans plusieurs domaines : un dossier à rendre prochainement, un rendez-vous chez le médecin, renouveler votre assurance santé, répondre à des mails décisifs, etc. Avec un minimum d'anticipation, vous verrez que vous pourrez planifier la plupart de ces tâches, ce qui vous permettra d'en déplacer de plus en plus dans le quadrant 2.

QUADRANT 2 : IMPORTANT ET NON URGENT

C'est le domaine du travail réel. Tout ce que vous écrivez ici est à planifier. La seule priorité que vous avez est d'anticiper ces tâches en les programmant dans votre planning. Dans la majorité des cas, vous devrez aussi faire ces tâches vous-même ou être à minima le superviseur présent et actif de leur réalisation. Quelques exemples dans plusieurs domaines : lire un livre ; faire du sport ; planifier sa semaine ; faire un rétroplanning pour une nouvelle idée ; trouver une nouvelle approche pour un projet ; etc.

QUADRANT 3 : NON IMPORTANT ET URGENT

Malgré leur caractère urgent, ce sont des tâches qui peuvent attendre un tout petit peu... du moins le temps de les transférer à une autre personne !



Le degré d'importance étant faible, vous pouvez facilement les déléguer : alors faites-le. Vous devez déléguer l'intégralité des tâches qui se trouvent à cet endroit car les réaliser vous-même vous fera perdre du temps au lieu d'en gagner sur de « vraies » tâches. Quelques exemples dans plusieurs domaines : les divers appels téléphoniques ; l'organisation d'un déplacement ; votre envie de trouver des solutions pour un problème qui ne vous concerne pas ; le traitement de la plupart des mails que vous recevez chaque jour ; etc. Aussi, ce quadrant touche à une vraie problématique ; celle de la délégation... une capacité qui est loin d'être donnée à tout le monde.

QUADRANT 4 : NON IMPORTANT ET NON URGENT

Eisenhower était catégorique sur ce quadrant. Vous ne devez pas déléguer ces tâches. Vous ne devez pas non plus les faire vous-même. Vous devez simplement les jeter et les oublier. Si elles ne sont pas importantes et pas urgentes, alors elles n'ont pas lieu d'être : ce sont des tâches inutiles ! Quelques exemples dans plusieurs domaines : errer sur les réseaux sociaux sans but ; regarder la télévision sans intention de regarder un programme spécifique ; aller faire les boutiques sans but d'achat prédéfini, etc.

Toutefois, comme l'explique Julien Gueinat sur le site [Organisologie.com](https://www.organisologie.com), les tâches qui se situent dans ce quadrant peuvent aussi constituer une récompense suite à la réalisation de tâches ardues par exemple.

COMMENT UTILISER LA MATRICE D'EISENHOWER ?

FACILE... MAIS LES FRONTIÈRES SONT PARFOIS FLOUES !

Si cette matrice peut paraître simple, dans les faits, on constate que la plupart des gens ont des difficultés à faire la différence entre les quadrants supérieurs de la matrice (autrement dit, ce qui est important et urgent, et ce qui est important et non urgent) et ce qui se trouve dans les quadrants inférieurs de la matrice (autrement dit, ce qui est non important et urgent, et ce qui est non important et non urgent). Cela reflète une difficulté que certains peuvent éprouver dans leur priorisation mais aussi dans la définition des objectifs qui leur sont propres.

Comment faire alors pour que les frontières soient un peu moins floues ? Un conseil qui peut être mis en pratique facilement en ce qui concerne l'importance est de se poser systématiquement la question suivante : est-ce que c'est important pour moi ? Ou est-ce que c'est important pour quelqu'un d'autre ?

Jason Fried et David Heinemeir vont un pas plus loin dans leur ouvrage « Rework » en proposant 8 questions pour aider à déterminer si vous travaillez sur ce qui est important (2) :

- Pourquoi faites-vous ceci ?
- Quel problème êtes-vous en train de résoudre ?
- Est-ce que c'est réellement utile ?
- Y a-t-il une valeur ajoutée ?
- Est-ce que cela va entraîner un changement de comportement ?
- Est-ce qu'il y a une façon plus simple d'y arriver ?
- Que pourriez-vous faire d'autre à la place ?
- Est-ce que ça vaut réellement l'effort ?

PRENEZ DU RECUL

Cette méthode présente l'avantage de réfléchir sur la priorisation de ses actions et de prendre un certain recul par rapport à ces dernières.

Utilisez la matrice pour faire le point sur une semaine type ou sur une journée quand vous devez faire face à des périodes particulièrement chargées. Notez tout ce qui vous passe par la tête et posez-vous systématiquement la question suivante : est-ce que c'est urgent ou pas ? Est-ce

que c'est important pour moi ou pas ? Répartissez alors l'ensemble de ces tâches à l'échelle de votre journée ou de votre semaine.

L'idéal est de réaliser ce travail de prise de recul le dimanche soir ou le vendredi en fin de journée, si vous ne souhaitez pas le faire durant votre temps en famille et mélanger votre vie privée et professionnelle.

DANS QUEL QUADRANT DEVEZ-VOUS PASSER LE PLUS DE TEMPS ?

La plupart des gens répondent à cette question en disant se trouver principalement dans le quadrant important et urgent ou dans le quadrant non important et urgent. Et vous ?

L'idéal serait de principalement vous situer dans le cadre des tâches importantes mais non urgentes. Pourquoi ? Parce que celles-ci peuvent très vite devenir importantes et urgentes et que vous aurez alors le désagréable sentiment de toujours vivre dans l'urgence. Mais aussi parce que ce quadrant est celui qui génère votre bonheur, votre épanouissement personnel et votre réussite professionnelle. Or, la plupart des individus ne s'occupent que de la colonne de l'urgence, obnubilés par le temps qui avance continuellement.

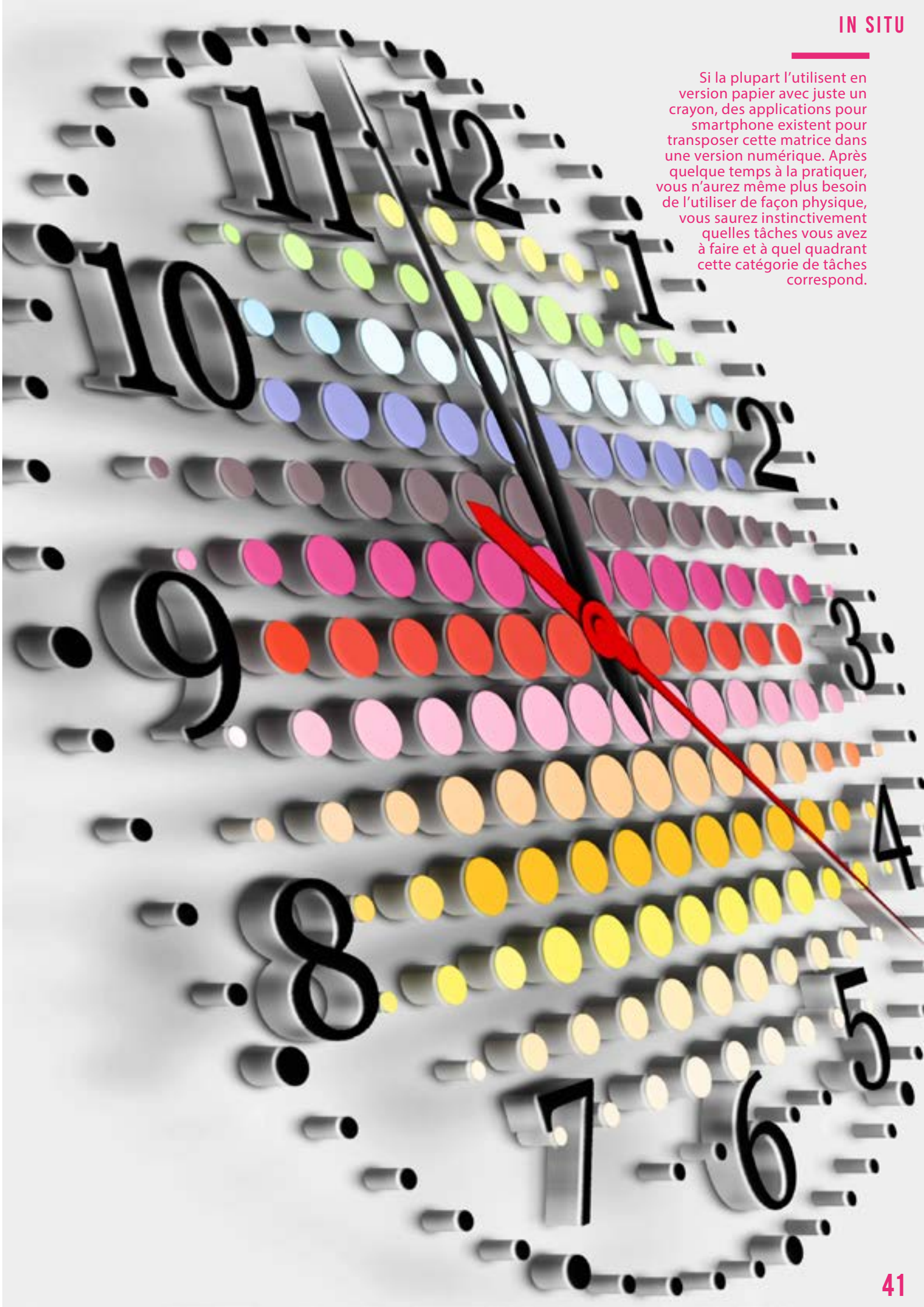
LE PIÈGE DU QUADRANT 3

Si Fabien Olicard souligne que l'idéal à atteindre est de traiter les tâches des quadrants 1 et 2, il remarque que le quadrant 3 est piégeant et constate que « cette partie est terrible car c'est un miroir sur qui vous croyez être. En effet, lorsque l'on s'occupe des tâches du troisième quadrant, on a, de prime abord, le sentiment de faire énormément de choses et d'avoir été productif » ; mais, quand on met ces tâches au regard de nos objectifs et de nos priorités, on se rend compte qu'on s'occupe à faire des choses de peu d'importance pour nous.

Or, les personnes qui traitent les tâches de ce quadrant semblent plus appréciées, elles paraissent serviables et sympathiques grâce à tous les services qu'elles rendent mais, au final, les tâches qui sont réalisées sont souvent importantes pour les autres mais pas pour vous, au détriment de vos véritables buts.

Fabien Olicard précise : « Votre but doit être de passer l'essentiel de votre temps sur le deuxième quadrant (important et non urgent), ce qui signifiera que vous êtes parfaitement aligné, avec une bonne organisation. Vous

Si la plupart l'utilisent en version papier avec juste un crayon, des applications pour smartphone existent pour transposer cette matrice dans une version numérique. Après quelque temps à la pratiquer, vous n'aurez même plus besoin de l'utiliser de façon physique, vous saurez instinctivement quelles tâches vous avez à faire et à quel quadrant cette catégorie de tâches correspond.



SOURCES

(1) Olicard F. 2019. Votre temps est infini. Et si votre journée était plus longue que vous ne le pensiez ?, First.

(2) Fried J., Heinemeir D. 2010. Rework. Maxima.

DESCRIPTION DE FONCTION

INSPIRÉE DE L'APPLICATION SCILLUS



RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT CADRE DE VIE

Parmi les 300 entités qui ont opté pour la philosophie Scillus, la commune de Jurbise (85 ETP) s'est attelée à réaliser un travail de fond en créant 40 descriptions de fonction. Parmi cet ensemble de descriptions de fonction, nous avons opté pour un focus sur la description de fonction de responsable du département cadre de vie. Une DF ardue car il s'agissait d'une fonction nouvelle et très vaste qui a été réalisée à partir d'une page blanche. La mission du responsable du département cadre de vie est la suivante : Il/Elle dirige, supervise, coordonne et contrôle les différents services sous sa responsabilité. Il/Elle traduit les orientations stratégiques et les objectifs généraux de l'administration dans son département. Il/elle apporte une vision transversale dans les matières traitées dans sa division. Il/Elle dirige son équipe en veillant à

une articulation cohérente de l'action des agents placés sous son autorité hiérarchique dans le but de réaliser les objectifs opérationnels. Il/elle analyse les demandes, besoins et problématiques et gère l'organisation de son service. Il/elle veille à ce que son approche managériale ait un impact sur les membres du service pour trouver des solutions. Il/elle contrôle l'atteinte des objectifs opérationnels. Il/Elle va à la rencontre des différents agents sur le terrain pour contrôler la qualité et l'état d'avancement du travail accompli par ceux-ci. Il/Elle conçoit des rapports, des PV de réunions, etc.

Sophie Plomb, Chef de service en ressources humaines et enseignement, nous précise que ce département regroupe le service des travaux, l'urbanisme, l'informatique ainsi que le service des ouvriers.

OBSTACLES

Quand on fait une DF, le moins aisé est de cerner et synthétiser les activités des agents. On répertorie l'ensemble des tâches qui sont confiées à l'agent mais on ne peut pas toutes les lister sous peine d'alourdir la DF.

POINTS FORTS

Ayant accès depuis début 2019, Scillus est devenu un outil indispensable pour le service des ressources humaines de notre administration. Les DF sont attractives et l'outil est épatant dans le processus de recrutement. Scillus m'a permis d'entrer dans la vraie GRH et de mener à bien une des missions confiées à mon entrée en fonction qui était de faire les DF pour l'ensemble de l'administration.

COMPÉTENCES PRIORITAIRES

pragmatique	Gestion	Oui	5 activités
pragmatique	Concile	Oui	10 activités
relationnel	Impact	Oui	5 activités
relationnel	Gestion de l'énergie	Oui	5 activités
logique	Transformation	Oui	1 activité

INTERVIEW EXCLUSIVE



SOPHIE PLOMB

Graduée en RH et chef de service RH depuis 2017, Sophie Plomb, nous explique sa démarche globale pour la rédaction de l'ensemble de ses DF.

1. Le service RH a proposé la mission et une série d'activités. Nous avons réalisé, ma collègue et moi, un travail préalable en identifiant la mission pour chaque DF et en proposant une série d'activités à nos agents.

« Vu la taille de notre administration, nous avons l'avantage de connaître l'essentiel des tâches confiées à nos collègues des différents départements ce qui a rendu ce travail plus aisé ».

2. Entretien en face à face avec chaque agent. « Nous avons rencontré l'ensemble du personnel en vue d'échanger et de discuter des activités de chacun. Nous ajoutons, modifions et éliminons certaines activités au fur et à mesure de ces entretiens.
3. Mise au propre par le service RH.

4. Envoi pour relecture à l'agent.

5. Envoi au Directeur Général.

6. Validation de l'ensemble des DF par le collège.

7. Évaluation.

Pour réaliser le descriptif de fonction du responsable de département, poste créé il y a trois ans, Sophie Plomb a identifié les compétences prioritaires en pensant à la finalité de la fonction. Elle précise : « j'ai également repris la liste de verbes car cela permet de vraiment réfléchir aux activités ».

Pour moi, à partir du moment où nous partions de zéro pour créer les DF de l'administration, il était important que chaque agent participe à son descriptif et qu'il puisse s'exprimer. Nous avons aussi expliqué aux employés et ouvriers que le but de ce travail était de se baser sur quelque chose de solide pour pouvoir évoluer (formation, recrutement) et évaluer par la suite ».

L'important était de faire transparaître la nécessaire faculté d'adaptation inhérente à ce poste et le rapport aux subordonnés hiérarchiques en inspirant de la confiance notamment (gestion, contrôle et impact). Fusionnant plusieurs services, la fonction nécessitait également une faculté d'analyse et l'identification des besoins de chaque service.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Les activités principales confiées au responsable du département cadre de vie sont :

Analyser et **résoudre** les problèmes rencontrés au sein des services du département et à défaut, proposer des pistes, des solutions face à ceux-ci.

Analyser les besoins des services du département : organisation, matériel, budget, ressources humaines...

Anticiper les problématiques qui peuvent se présenter dans les contextes techniques.

Assurer le suivi des décisions de Collège ou de Conseil de son département ainsi que celui des autres services lors de l'absence du Directeur général.

Contrôler la réalisation des objectifs dans le département et définir les méthodes de contrôle et d'évaluation (ex: tableau de bord des priorités, procédure de travail, ...) ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (personnel, budget, ...).

Développer les acquis et les compétences des membres du département en collaboration avec le service du personnel et les chefs de service.

Évaluer le fonctionnement, les réalisations et les compétences des membres du département.

Inspirer confiance aux agents du département, en établissant des relations professionnelles et en adoptant une attitude bienveillante et cohérente.

Motiver les membres du département à atteindre les objectifs dans un cadre défini ensemble.

Organiser la distribution du travail, des responsabilités et des compétences au sein du département.

Se montrer patient face aux usagers plus lents, en difficulté, aux membres du département, qui ne comprennent pas...

Se montrer pragmatique pour aider à résoudre efficacement les problématiques de terrain.

Veiller en collaboration étroite avec le SIPP à ce que tous les agents des services de son département aient accès et portent les EPI, et porter une attention particulière aux différents postes de travail à aménager en fonction des occupants.



POUR AVOIR ACCÈS À L'APPLICATION SCILLUS :

Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit. Les dates sont disponibles à l'adresse suivante : www.crf.evenements.be.



LE CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE (CNFPT)

Le CNFPT est un établissement public français qui assure la formation de l'ensemble des fonctionnaires locaux. En 2019, plus d'un million d'agents ont été formés autour de 250 métiers. Le CNFPT est également un centre d'étude et d'observation de la vie publique locale. Engagé dans la prospective avec l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences territoriales, il mène actuellement une étude sur les besoins en formation des agents territoriaux en lien avec la transition numérique.

Le CRF et le CNFPT ont signé une Convention de Partenariat en décembre 2019 et participent ensemble à de nombreux projets. Par ailleurs, ils sont tous deux membres de l'ENTO, Réseau Européen d'organisation de Formations pour les autorités régionales ainsi que de l'AIEIA, l'Association Internationale des Écoles et Instituts d'Administration (1).

REPORTAGE

" QUELS SONT LES IMPACTS DU NUMÉRIQUE SUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ? "

Ce mardi 23 juin, à l'occasion du 25^{ème} anniversaire du Conseil régional de la Formation, France Burgy, Directrice Générale du CNFPT, intervenait lors d'un webinaire exclusif sur le thème de l'impact du numérique dans notre société et dans les organisations. Une large réflexion sur les enjeux de la transition numérique pour les collectivités territoriales, portant le débat autour des principales préoccupations du moment.

« LE NUMÉRIQUE N'A PAS ÉTÉ CHOISI DANS LE CADRE DE PROJET DE GOUVERNANCE MAIS S'EST D'ABORD IMPOSÉ AUX DIFFÉRENTES « COUCHES » ET « SILOS » DE L'ADMINISTRATION »

Selon France Burgy, le premier constat qui s'impose montre que la transition numérique n'a pas été au départ conduite comme un projet global par les administrations. Au contraire, celle-ci se serait imposée à toutes les couches de l'administration au travers de deux moteurs.

Le premier moteur, d'ordre interne, a été le fait de processus de dématérialisation par la subsidiarité des services physiques vers des services dématérialisés. Le second moteur, d'ordre externe et à la source du développement du numérique dans les collectivités, s'est formé autour des interfaces avec les usagers via la collectivité elle-même mais également, en France, par délégation de services publics (2).

« L'OBSERVATION SUR LE TERRAIN MONTRE QUE CE QUI PRÉOCCUPE LE PLUS LES COLLECTIVITÉS AUJOURD'HUI EST UNE TRANSITION NUMÉRIQUE QUI FASSE SENS POUR LES USAGERS »

France Burgy explique qu'aujourd'hui les usagers recherchent des bouquets de services unifiés sur un seul type de support, avec une seule porte d'entrée et pour lesquels ils trouvent directement une réponse à leur question.

Toutefois, du fait de nombreux services indépendants impactés par le numérique et de la multiplicité des couches réglementaires qui existent aujourd'hui - que ce soit sur la dématérialisation obligatoire, l'open data ou les marchés publics - l'utilisateur ainsi que les fournisseurs sont face à une superposition d'outils et de contraintes.

Par conséquent, apparaît au sein des administrations, un kaléidoscope très important d'applicatifs qui fait



difficilement sens pour l’usager, qui n’hésite pas aujourd’hui à interpellier sur la qualité du service rendu.

« NOUS SOMMES ENTRÉS DANS UN NOUVEL ÂGE DE LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE »

En effet, avec les réseaux sociaux et cette capacité acquise par le citoyen de s’exprimer de façon « non-régulée », la logique descendante ne fait plus sens. La communication existante entre les collectivités et l’usager ne repose plus uniquement sur de l’information mais cherche à interpellier, au sein même du processus, toute une série d’acteurs qu’ils soient du secteur public, privé, associatif ou d’entreprise. Comme l’explique France Burgy, ceux-ci prennent une place plus importante dans l’espace public mais apportent également avec eux un risque de désintermédiation comme cela a pu être constaté dans le secteur économique, les entreprises « traditionnelles » étant remises en question.

Une autre observation montre que la sphère publique est plus lente dans son adaptation que la sphère privée car elle porte structurellement des obligations qui ralentissent sa vitesse d’adaptation.

Par conséquent, de nombreuses collectivités introduisent aujourd’hui le numérique au cœur de leur projet d’administration non plus comme une finalité mais comme un outil pour penser une action publique efficiente. Face à l’accélération technologique et aux nouveaux enjeux qu’elle fait émerger, France Burgy pointe également de réels enjeux de gouvernance. Les collectivités sont très préoccupées par des enjeux de rupture et de cohésion sociale qui apportent leurs lots de difficultés pour mobiliser agents et usagers autour du numérique. Il est dès lors nécessaire de se saisir rapidement de la transition numérique afin de monter un projet de gouvernance en phase avec la société.

« LA CRISE SANITAIRE A CRÉÉ UNE ACCÉLÉRATION...

La crise sanitaire a fait apparaître un changement dans les organisations internes et sur les lignes managériales au sein des collectivités. Ces dernières appellent d’ailleurs à des formations pour développer des compétences en lien avec le partage d’information, les systèmes d’organisation verticale et l’autonomie des collaborateurs afin de leur permettre au mieux de s’adapter à ces évolutions.

Les modes d’exercice du service public ont été également fortement impactés mettant en exergue des logiques de coopération, de mutualisation et de gestion des coûts au travers d’initiatives locales en réponse à la crise mondiale. Il y a eu des reconversions extrêmement rapides et un basculement important dans l’action des administrations.

... ELLE EST AUSSI UNE OPPORTUNITÉ »

France Burgy souligne que la situation actuelle offre également l’opportunité de convaincre le plus grand nombre de monter en compétence afin de répondre aux différentes préoccupations portées par la crise. En matière de transition numérique, la crise a été un accélérateur pour certaines collectivités, tant en management interne qu’en services publics rendus. Il faut à présent accompagner au mieux cette mutation, par un effort de formation particulier. La crise sanitaire ouvre aussi la voie à une plus grande solidarité locale, porte l’accent sur la créativité et au besoin d’engagement au plus près des territoires.

Dans cette situation, France Burgy explique que les collectivités qui s’adaptent rapidement utilisent la confrontation à l’usager comme un accélérateur permettant de faire émerger 4 réponses à la transition numérique :

1. L’expérimentation et l’innovation au travers d’un modèle de « Start Up territoriale » permettant de faire sortir une partie du service en lien avec l’usager pour

inventer une solution et la réinjecter dans le système administratif de manière globale.

2. Le développement de système de gouvernance inclusive et la progression de l’usage du numérique sur des territoires peu denses afin d’éviter la fracture numérique.

3. Une mixité de services comme de formations alliant intelligemment des communautés physiques et des communautés virtuelles afin de répondre au souci majeur de l’équilibre du physique et du virtuel.

4. La médiation et l’éducation à l’usage du numérique est capitale pour une action citoyenne apaisée et pour un exercice intelligent de la démocratie locale.

« LA FORMATION À LA TRANSITION NUMÉRIQUE S’INSCRIT DORÉNAVANT COMME UN ENJEU MAJEUR »

En France, l’offre de formation continue des collectivités en matière de transition numérique reste encore construite autour d’une demande de type : « comment adapter les processus de l’administration et son organisation interne au regard du numérique ? »

Toutefois une demande axée uniquement sur la gestion administrative ne suffit pas. Il est important de développer une offre complémentaire pour permettre d’intégrer la dimension numérique dans des approches métiers ainsi que dans la gouvernance. À ceci s’ajoutent, en outre, plusieurs idées antinomiques qui contrarient le processus de numérisation.

D’une part, il existe encore une très grande hétérogénéité au sein des administrations locales ; certaines étant encore fortement bureaucratiques alors que d’autres sont déjà plus loin dans la transition. D’autre part, la place de l’humain reste une préoccupation majeure opposant les fervents d’une transition numérique porteuse de progrès et ceux pour qui elle annonce la fin de l’humain.

C’est pourquoi, afin de pouvoir adapter intelligemment son offre de formation, le CNFPT a lancé un volet prospectif qu’il conduit de manière participative avec des usagers du Centre, des entreprises ainsi que le monde associatif.

DE CE VOLET PROSPECTIF, 4 HYPOTHÈSES RESSORTENT EN MATIÈRE DE FORMATION :

1. Le numérique doit s’inscrire comme un moyen au service d’une action publique innovante et non comme une finalité – Gouvernance.

2. Il faut une adéquation entre le projet numérique et le besoin de l’habitant – Design de service.

3. Il est nécessaire d’anticiper en matière de formation – Capacité d’anticipation.

4. Il faut s’interroger sur la manière d’établir des relations efficientes avec les opérateurs privés - Interaction avec le secteur privé.

« Nous cherchons à inscrire nos actions de formation dans une idée que la transition numérique puisse soutenir l’émergence d’un nouveau modèle démocratique et ne s’impose pas en tant que telle. Il faut pouvoir construire de la confiance démocratique et de la transparence en donnant du pouvoir d’agir au citoyen via ces nouveaux outils ».

SOURCES

- (1) <http://www.cnfpt.fr/>
- (2) Retrouvez l’intervention de France Burgy sur notre page Youtube : <https://www.youtube.com/watch?v=7dTAQImeljK>

« COMMENT ADAPTER AU MIEUX LES COMPÉTENCES DES AGENTS POUR ACCOMPAGNER LES USAGERS DANS LES ÉVOLUTIONS NUMÉRIQUES ? »



Selon France Burgy, il faut replacer l’agent auprès du besoin de l’usager et non au besoin de l’applicatif. Il s’agit dès lors de former des agents comme de véritables médiateurs qui assurent la transition entre les usagers et un service numérique. C’est notamment le cas du poste d’agent d’accueil. Ce n’est pas un métier qui disparaît, mais un métier qui change dans sa composante.

« L’agent doit apprendre à apprendre à l’usager ».

On ne demande pas aux agents d’être des spécialistes du numérique mais d’être en capacité d’accompagner l’usager dans une reconversion de service et se poser la question de savoir : « Que cherche l’usager et comment peut-on le guider dans sa recherche ? ».



**OLICARD F. 2019. VOTRE TEMPS EST INFINI ;
ET SI VOTRE JOURNÉE ÉTAIT PLUS LONGUE QUE
VOUS NE LE PENSIEZ ?, FIRST.**

LU POUR VOUS

LE TEMPS ? INFINI !



Saviez-vous que vous prenez quotidiennement 35000 décisions ? Or, Fabien Olicard montre dans son ouvrage que la gestion du temps est intimement liée à vos prises de décision. Il propose une série de pistes pour se libérer et automatiser les décisions et se concentrer sur l'essentiel pour disposer d'un temps infini et réaliser les tâches qui sont prioritaires.

Outre de proposer une nomenclature des différents temps (professionnel, personnel, pour soi, obligatoire et non-temps), il s'inscrit dans la lignée des travaux de Brian Tracy (auteur de l'ouvrage « Eat that frog ») en soulignant que, pour avoir du temps, il faut commencer sa journée en abordant les tâches les plus complexes et ardues : « En faisant rapidement ce que vous redoutez le plus, vous gagnez sur deux tableaux : moins de charge mentale et plus de temps libre ».

Mais, quelle est la différence entre les types de temps ? L'auteur définit le temps professionnel comme une activité ayant pour finalité une rémunération ; le temps personnel comme une activité génératrice de plaisir, mais sans autre bénéfice ; très proche de ce type de temps, le temps pour soi qui désigne une activité qui fait progresser physiquement, mentalement ou spirituellement. Le temps obligatoire qui désigne une activité obligatoire donnant un sentiment négatif et le « non-temps » qui désigne une activité qui remplit votre temps sans apport, sans être obligatoire, sans plaisir, sans déplaisir.

Et d'ajouter qu'un bon moyen pour ne pas gaspiller son temps est d'être concentré sur ce qu'on fait, d'optimiser son environnement et de pratiquer la visualisation. « Visualiser dans vos moments perdus va vous permettre de projeter une réflexion accélérée pour découvrir les pièges, les pistes de réflexion, l'efficacité de vos tâches, faire des brainstormings créatifs, accéder à de nouvelles idées, etc. (...). Dans le concret, que pouvez-vous visualiser ? Voici une liste non exhaustive pour vous stimuler. Extrapolez-la pour découvrir ce que vous pouvez visualiser dans votre monde : ce que vous allez dire dans une réunion ; un rendez-vous important ; les étapes d'un projet que vous voulez lancer ; la réussite d'une tâche que

vous avez entamée ; les options farfelues d'une tâche créative que vous devez faire, une journée ou une semaine dense (ou compliquée) qui va venir et que vous ne savez pas encore comment gérer... ».

Outre ces éléments, l'auteur pointe également la nécessité de créer des routines et propose de pratiquer le miracle morning (voir lu pour vous « Êtes-vous du matin ? Si pas... devenez-le ! »). Veiller à disposer de 60 minutes de temps personnel ou de temps pour soi dès le lever serait l'une des clés du succès. En effet, une étude a démontré que les émotions que vous vivez durant la première heure de votre journée vont déterminer votre humeur du reste de la journée... « Voilà pourquoi vous devez anticiper et gérer cette première heure pour vous assurer d'avoir un mental préparé, motivé et en accord avec vos objectifs de la journée (qu'ils soient de purs plaisirs ou des défis à relever) ».

Dernier enseignement de ce livre – et non des moindres – créer un 32^{ème} jour par mois ! Une fois que vous avez optimisé votre temps, que vous gagnez des heures en plus dans vos journées, que vous vous êtes donné des objectifs et restez concentré, que faire des « il faudrait que », « il serait bien de », « pourquoi ne pas faire », « à l'occasion, je commanderai ce », et tous leurs dérivés ?

En détournant le principe de la boîte à idée, l'auteur propose de noter sur un post-it chacune de ces idées et de les glisser dans une boîte. Puis, vous réservez ½ jour par mois pour un non-temps consacré à votre boîte. « Personnellement, c'est la dernière demi-journée du mois, peu importe quel jour de la semaine tombe la dernière journée du mois. Je considère donc que le mois s'arrête à 12 h 30 le dernier jour. Avant le 1^{er} du mois suivant existe donc le merveilleux 32^{ème} jour ».

GOOD
MORNING



LU POUR VOUS

ÊTES-VOUS DU MATIN ? SI PAS... DEVEENEZ-LE !

Combien d'entre nous vivent la vie dont ils ont rêvé étant jeune ? Très peu affirme Hal Elrod dans l'ouvrage « The Miracle Morning ». Un ouvrage recelant une méthode qui a radicalement changé le quotidien de nombreuses personnes et permis de démultiplier leur efficacité.

Comment y parvenir ? Rien de plus simple ! Selon l'auteur, tout commence par un réveil matinal. Et, réussir sa matinée conditionne grandement le reste de la journée. Hal Elrod nous recommande de nous lever chaque matin 1 ou 2 heures plus tôt pour pratiquer des activités qui vont fortement augmenter notre niveau de développement personnel. Dans son livre, l'auteur a défini 6 activités qu'il estime particulièrement efficaces pour améliorer notre potentiel. Il s'agit donc de pratiquer 10 à 20 minutes chacune de ces activités durant 1 à 2 heures et, ensuite, de prendre le cours normal de notre journée métro-boulot-dodo.

Si vous adoptez les « SAVERS », autrement dit ces 6 pratiques de développement personnel issues de la méthode Miracle Morning, voici quelques-uns des bienfaits attendus :

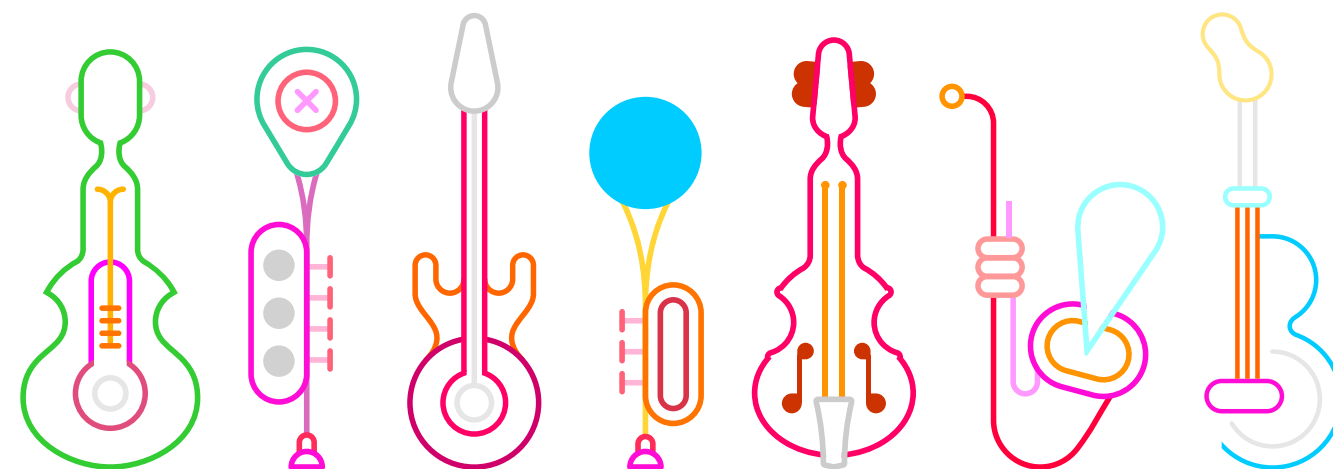
- Vous réveiller chaque jour armé d'une énergie plus grande et motivé à exploiter au maximum votre potentiel.
- Abaisser votre niveau de stress.
- Gagner en clarté afin de surmonter rapidement n'importe quelle difficulté ou vous débarrasser de croyances limitantes qui entravent votre progression.
- Être en meilleure santé et perdre du poids (si vous le souhaitez).
- Accroître votre productivité et améliorer votre capacité à vous focaliser sur vos principales priorités.
- Être plus reconnaissant et moins inquiet.
- Accroître grandement votre capacité à gagner plus d'argent.

- Découvrir et commencer à suivre le sens donné à votre vie.
- Arrêter de vous contenter de peu par rapport à ce que vous méritez et désirez réellement (dans n'importe quel domaine) et commencer à vivre en phase avec votre vision de l'existence la plus extraordinaire que vous puissiez imaginer.

N'hésitez pas à tester cette méthode et à nous dire si cela fonctionne pour vous. Selon Hal Elrod, c'est en tout cas le point commun entre Richard Branson (Patron de Virgin), Anna Wintour (Directrice du Vogue US), Tim Cook (Apple) ou encore Marissa Mayer (Yahoo !). À vous de vous lever !

ELROD H. 2016. THE MIRACLE MORNING,
OFFREZ-VOUS UN SUPPLÉMENT DE VIE,
FIRST.

ÉCOUTÉS POUR VOUS



Certains les écoutent dans les transports, d'autres en travaillant, d'autres encore, en faisant le ménage ou les courses, en patientant dans les embouteillages, etc. Le podcast s'est imposé ces dernières années comme un média incontournable du paysage audiovisuel. Pour vous, nous avons épinglé une série de podcasts qui aborde le thème du travail et du management.

MOODSTEP LE BUREAU

Disponible sur iTunes et Soundcloud, Moodstep est présenté comme un "stimulateur d'intelligence managériale". Ce podcast explore, au travers d'interviews réalisées par Joanna Quélen, les intelligences au travail (<https://soundcloud.com/user-168118903/sets/podcast-moodstep>). L'auteur de ce podcast vous promet de comprendre les mécanismes de la connaissance de soi et leur implication au travail au travers de concepts tels que le leadership, l'intelligence émotionnelle, les moteurs de l'engagement ou de la prise de décision.

Si plonger dans l'univers du podcast vous fait peur et que vous souhaitez un support visuel, l'auteur a également créé une chaîne YouTube : <https://www.youtube.com/channel/UCXSF8MR4MU2TZyGLJ6wlww>.

Créé par « Welcome to the Jungle » et disponible sur Soundcloud, la journaliste Élodie Maillot publie un témoignage sans langue de bois pour questionner « ce qu'on met de nous dans ces milliers d'heures passées au travail ». Sous la forme d'une discussion intimiste, elle aborde par exemple lors d'un épisode la question du sens au travail et des valeurs : "Celle qui n'avait pas les mêmes valeurs que sa boîte" (<https://www.welcometothejungle.com/fr/collections/podcasts/podcast-le-bureau>).

LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

RETOUR SUR LE WEBINAIRE DU 23 JUIN

Sous la forme d'un webinaire, le CRF a lancé ce 23 juin dernier son année anniversaire intitulée «Odyssée d'une évolution des métiers de la fonction publique». Lors de ce webinaire, différentes questions étaient adressées aux 250 participants issus du monde des pouvoirs locaux, du secteur de l'enseignement et de la formation mais également d'entreprises privées. Parmi ces questions, nous demandions notamment ce qu'évoquait le mot numérique :



Par ailleurs, l'impact du numérique sur les métiers était également abordé montrant que 77% des participants sont déjà impactés par la numérisation.



97,7%
des participants assisteront
au prochain webinaire

Outre ces statistiques récoltées en séance, une évaluation de l'événement a également été réalisée. Cette évaluation a permis de pointer des pistes d'amélioration et des prolongements plus pratiques des thématiques ; notons toutefois que ce webinaire a été largement plébiscité car, à la question « Si le CRF organise à nouveau un événement virtuel de ce type, vous inscririez-vous ? » ; sur 44 répondants, 97.7% affirment vouloir assister à ce nouveau webinaire.

LES COACHINGS

DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

Plusieurs coachings du Conseil régional de la formation sont désormais accessibles de manière virtuelle sur simple demande



Plus d'infos ? Contactez le CRF
info@crf.wallonie.be - 081/32.71.06.

crf.wallonie.be





**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2020**