

# CRF COMPAS

## INFO MAGAZINE



## START RH : DÉCOUVRIR LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE, LA RH ET DÉVELOPPER SON MANAGEMENT

### ENTRETIEN

Et si votre journée était plus longue  
que vous ne le pensiez ?

### FICHE PRATIQUE

Guide de survie pour animer des  
réunions à distance

### TESTÉ POUR VOUS

Une application pour dépoussiérer  
vos réunions/formations : Wooclap

# start RH

LE PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX DG ET DRH DE LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE ET PROVINCIALE

Au cours des différents coachings et séances d'échange, vous découvrirez l'ensemble des éléments qui font les spécificités de notre fonction publique locale (au travers d'une maîtrise approfondie des Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale et du Pacte pour une fonction publique solide et solidaire notamment).

Destiné aux DG et DRH en fonction depuis maximum trois ans, ce module est conçu par le CRF et mené en partenariat avec l'UVCW, l'APW et le CNFPT.

L'APPEL À PARTICIPATION POUR LA PROMOTION 2021-2022 EST OUVERT. DÉCOUVREZ TOUTES LES INFOS SUR :  
[HTTP://CRF.WALLONIE.BE/START-RH.HTML](http://crf.wallonie.be/start-rh.html)

[crf.wallonie.be/start-rh](http://crf.wallonie.be/start-rh)



**DOSSIER**  
START RH : DÉCOUVRIR LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE, LA RH ET DÉVELOPPER SON MANAGEMENT (PAGE 16)



**LU POUR VOUS**  
LA STRATÉGIE DU THÉ (PAGE 42)



**REPORTAGE**  
LES MANGEURS DE TEMPS DES DG ET DRH WALLONS (PAGE 38)

## SOMMAIRE

### 12 ENTRETIEN

Le point de vue de nos experts

Rencontre avec Fabien Olicard qui propose d'optimiser la gestion du temps

### 16 DOSSIER

Une thématique approfondie

18 Les objectifs du module Start RH, son public cible, ses partenaires

22 Une découverte des spécificités de la fonction publique locale

24 Un accompagnement pour découvrir son rôle en tant que RH et développer ses compétences managériales

26 Des séances inspirantes permettant prise de recul, temps de réflexion et partage entre pairs

28 Un module qui a su se réinventer, passant du présentiel au virtuel

### 32 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain

### 32 REPORTAGE

Les mangeurs de temps des DG et DRH wallons

### 36 FICHE PRATIQUE

Guide de survie des réunions à distance

### 40 DESCRIPTION DE FONCTION

Fiche de poste et bien-être au travail

### 42 À LA LOUPE

Les petits "plus" épinglés pour vous

### 42 TESTÉ POUR VOUS

Les outils du manager/formateur

### 44 LUS POUR VOUS

44 Le minimalisme... Clé du succès ?

46 La stratégie du thé

### 48 ÉCOUTÉS POUR VOUS

48 Happy work

49 Et si on avançait ?

### 50 LES ACTIONS DU CRF

# ÉDITORIAL

**JEAN-MARC DUPONT,  
PRÉSIDENT**



L'année 2020 a été riche en rebondissements ; les changements, l'urgence et l'incertitude, nous ont poussé à faire preuve d'une grande capacité d'adaptation face à de nouvelles réalités du quotidien. Le numérique, les réunions virtuelles, l'absence de contacts physiques ainsi que la gestion entre vie privée et vie professionnelle, ont pris un tout autre sens et beaucoup de nos certitudes et de nos habitudes de fonctionnement ont volé en éclat.

Nous avons découvert des applications numériques jusque-là inconnues, certaines nous ont apporté une réelle plus-value en nous venant en aide, d'autres nous ont hérissé les cheveux pendant plusieurs jours.

C'est certain ; la digitalisation s'est en tout cas engouffrée dans nos organisations en une fois sans qu'on n'ait pu l'anticiper et en analyser ses impacts.

La digitalisation est d'ailleurs la thématique phare de cette année anniversaire du CRF qui a débuté ce 23 juin 2020 lors de la journée internationale de la fonction publique. Conscients de l'importance de plus en plus grande que prenait la digitalisation au sein de nos organisations ces dernières années, en aucun cas nous n'aurions pu imaginer un tel bouleversement.

Cette année anniversaire a dû, par conséquent, être entièrement remodelée. Un grand défi pour l'équipe du CRF qui, au cours des confinements successifs, a décidé de sortir de sa zone de confort et de se réinventer grâce au digital, en transposant ses événements et ses coachings du présentiel au virtuel ; en maintenant – voire renforçant – la connexion avec les différents partenaires.

Une agilité de l'équipe qui a permis de transposer les modules en cours en version virtuelle et de finaliser le module Start RH qui est évoqué dans ce dossier thématique. Des contacts avec le terrain qui ont aussi fait apparaître de nouveaux besoins en termes de compétences, de champs d'action ou encore de modalités de travail. Des éléments qui nous permettent d'intensifier notre offre de coaching pour répondre à vos besoins présents et futurs.

Sans nul doute, la poursuite de cette année anniversaire nous amènera à questionner l'ensemble des outils numériques que nous avons à disposition et d'envisager l'interopérabilité entre diverses applications au service des ressources humaines dans les pouvoirs locaux et provinciaux. L'occasion également de chercher à tendre vers l'équilibre parfait entre la digitalisation et l'humain.



## **PIERRE PETIT DIRECTEUR - CONSEILLER À LA FORMATION**

*« Sans nul doute, la poursuite de cette année anniversaire nous amènera à questionner l'ensemble des outils numériques que nous avons à disposition et d'envisager l'interopérabilité entre diverses applications au service des ressources humaines. »*

### **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, Joffrey DELFOSSE, Laure-Hélène LECARTE, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

### **ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO**

Dimitri COLLET, Directeur Général du CPAS de Bastogne ; Marielle CUIRASSIER, Consultante en organisation et productivité ; Pascale DELTOUR, Directrice générale de la commune de Theux ; Maximilien GUEIBE, Directeur Général de la Commune de Libramont-Chevigny ; Sabine LYES, Directrice générale du CPAS de Saint-Nicolas ; Sylvie MICHEL, Gestionnaire RH à la commune de Lasne ; Fabien OLICARD, Auteur, humoriste et mentaliste ; Joyce RENIERS, Directrice générale du CPAS de Lens ; Christine SWENNEN, employée RH à la commune d'Anthisnes ; François THOMAS, responsable RH de la Commune de Gembloux.

### **GRAPHISME**

Julie WIDART.

### **CRÉDITS PHOTOS**

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](http://www.crf.wallonie.be)

## VRAI OU FAUX ?



**VRAI** C’est ce qu’affirme une étude de Welcome to the Jungle (avril 2020) sur l’engagement des salarié.e.s durant le Covid-19 mettant en exergue l’impact négatif du COVID sur l’engagement des collaborateurs.

Dans nos pouvoirs locaux, la situation semble moins dramatique puisque, selon une enquête menée en novembre-décembre 2020 par le CRF, l’engagement des collaborateurs recule moins sensiblement, passant d’une moyenne de satisfaction au travail de 7.4/10 avant la crise à 7/10.

# 30%

de notre journée est passée à rattraper des distractions (interruptions des collègues, téléphone qui sonne, arrivée d’un nouveau mail, etc.).

## ET VOUS ?

Et vous ? Êtes -vous souvent interrompu ?  
À quelle fréquence ? Avez-vous des trucs et astuces pour y faire face ?

**Partagez votre avis !**



## SAVOIR CE QUE LES AUTRES PERÇOIVENT DE VOUS ET MIEUX CONNAÎTRE VOTRE ÉQUIPE : LA FENÊTRE DE JOHARI

### LA FENÊTRE DE JOHARI, UN OUTIL DE COMMUNICATION...

**Avez-vous déjà demandé à quelqu'un de vous décrire ? Si tel est le cas, n'avez-vous pas été surpris par la présentation qu'on a faite de vous ? Est-elle totalement cohérente avec la représentation que vous avez de vous-même ?**

Pour découvrir les perceptions que vos collègues subordonnés ou supérieurs ont de vous, la fenêtre de Johari est un outil de communication destiné à comprendre l'image que vous renvoyez aux autres.

Outil très efficace pour les managers créé par les psychologues Joseph Luft et Harry Ingham, son nom est tiré des premières lettres des prénoms de ses inventeurs. La fenêtre est représentée par un tableau formé de quatre quadrants qui symbolisent les comportements, les émotions, les sensations et les sentiments d'une personne en relation avec autrui.

### ZONE PUBLIQUE

Elle incarne toutes les informations - tangibles ou non - que vous partagez pleinement avec autrui.

Il s'agit de votre identité, votre parcours professionnel, votre apparence physique telle que vous la présentez officiellement, mais également ce que vous partagez de manière moins formelle avec vos différents interlocuteurs (discussions avec vos collègues/collaborateurs lors de pauses, sessions de teambuilding, soirées, etc.).

### ZONE CACHÉE

Il s'agit de votre jardin secret. Cette zone représente tout ce que vous ne montrez pas aux autres mais dont vous êtes pleinement conscient. Elle incarne ce que vous cachez à vos interlocuteurs de vous (petits défauts, peurs, fragilités, secrets, vos ressentis, etc.) afin de contrôler votre image et offrir une attitude, un comportement, etc. conformes aux attentes d'autrui.

Cet espace est aussi un espace de confiance. Lorsque nous avons réellement confiance en certaines personnes, nous pouvons nous permettre de lever en partie ce voile sur nous-même.

### ZONE AVEUGLE

Cette zone est particulièrement intéressante. Elle représente l'image qu'ont les autres de vous mais que vous ne connaissez pas. Cette partie est essentiellement due à des actions inconscientes de notre part : communication non-verbale, lapsus, tics de langage.

Pour diminuer cette zone, vous pouvez demander un feedback à votre entourage professionnel pour en savoir plus sur votre mode de management, vos méthodes, votre manière de communiquer, etc.

### ZONE INCONNUE

Cette zone concentre tout ce que vous ignorez sur vous-même et que les autres ignorent également.

Cette zone mystérieuse est composée des talents et autres capacités que vous ignorez, ou encore des pensées et des émotions réprimées. Autant d'éléments que vous découvrez au fil de votre existence et grâce aux outils proposés par les ressources en développement personnel.

### ... AU SERVICE DES MANAGERS

Pour les managers, cette démarche peut s'avérer pertinente pour améliorer le travail en équipe, instaurer une communication fluide au sein des équipes, développer la cohésion et dynamiser le groupe en favorisant à la fois les échanges et feedbacks constructifs. En effet, des recherches montrent que plus la zone publique est grande, plus les parties en présence sont productives.

Dans le cas de l'accueil d'un nouvel arrivant, c'est également un outil favorisant l'intégration d'un nouveau membre et pertinent dans le cadre d'un mode de management ouvert.

Bien plus, c'est une ressource pour permettre d'élargir la vision de votre équipe car, même si tous les managers ont une certaine vision de leur équipe, certains – surtout dans les grandes structures – ignorent pour partie les véritables ressentis et motivations de leurs collaborateurs.

### POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/dossiers-methodes/la-fenetre-de-johari>  
<https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/reussir-en-entreprise/maitriser-votre-image-grace-a-la-fenetre-de-johari/>  
<https://www.penserchanger.com/la-fenetre-de-johari-apprenez-a-vous-connaître>  
<http://www.keyros.net/article-1960680.html>  
 Burton K. & Richter M. 2013. *Le coaching avec la PNL pour les nuls*, First.





## 5 LEÇONS DE L'ART DE LA GUERRE POUR LES MANAGERS

Saviez-vous que le livre « l'art de la guerre » de Sun Tzu propose une série de méthodes pour éviter de livrer combat en optant plutôt pour des moyens non violents ? Ce manuel est même devenu une référence dans le monde du management au regard de thématiques telles que le bien-être et la bienveillance !

L'objectif principal de Sun Tzu est en effet d'expliquer que le combat n'est pas une finalité en soi et que le général talentueux est celui qui remporte la guerre sans combattre ! On peut retirer de l'art de la guerre 5 leçons de management.

### LEÇON N°1 - LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE : UN SUBTIL ÉQUILIBRE ENTRE STRATÉGIE ET MISE EN ŒUVRE

**SUN TZU DIT :** « Une stratégie sans tactique est le chemin le plus lent vers la victoire. La tactique sans stratégie, c'est du bruit avant la défaite ».

Développer et élaborer des stratégies, prendre le temps de poser le pour et le contre de certaines décisions, identifier les ressources et contraintes est l'apanage des managers. Mais il est important de laisser place à l'action, d'accompagner la stratégie d'une bonne dose de tactique et de veiller à ce que la stratégie ne soit pas immuable.

### LEÇON N°2 - PROTÉGEZ VOS COLLABORATEURS

**SUN TZU DIT :** « Faites en sorte que tous ceux que vous devez commander soient persuadés que votre principale attention soit de les préserver de tout dommage ».

Il est un besoin pour la plupart d'entre nous de se sentir en sécurité (pyramide des besoins de Maslow), et se sentir protégé par son supérieur est assez fondamental. Dans la lignée des travaux sur le management bienveillant, le leader doit mettre ses troupes à l'abri de toute crainte. Un collaborateur ne doit pas avoir peur de faire une erreur par exemple ; le manager bienveillant assume les erreurs de ses équipes comme si c'était les siennes. De plus, il est possible d'apprendre de ses échecs davantage que de ses réussites et cela vaut aussi bien à titre individuel que collectif (voir cette [brève sur l'échec](#)).

### LEÇON N°3 – BIEN CONNAÎTRE SES COLLABORATEURS

**SUN TZU DIT :** « Ayez les noms de tous les officiers tant généraux que subalternes ; inscrivez-les dans un catalogue à part, avec la note des talents et de la capacité de chacun d'eux, afin de pouvoir les employer avec avantage lorsque l'occasion en sera venue ».

Si connaître ses collaborateurs paraît une évidence dans les petites structures, il n'en va pas de même dans les grandes organisations où, le plus souvent, les managers se contentent de connaître leur numéro 1 sans aller beaucoup plus loin !

Au-delà de ces considérations, Sun Tzu serait-il le précurseur des descriptions de fonction... ? Talents et capacités, voilà des dimensions qui constituent les fondements du « bon collaborateur à la bonne place ».

### LEÇON N°4 – SE CONCENTRER SUR SES FORCES ET CONNAÎTRE SES FAIBLESSES

**SUN TZU DIT :** « Concentrez-vous sur vos forces, identifiez vos faiblesses, saisissez les opportunités et protégez-vous contre les menaces ».

Un manager qui apprend à se concentrer sur ses points forts fera progresser ses compétences, offrant ainsi davantage de sécurité.

Il devra aussi identifier et reconnaître ses faiblesses et s'entourer de bons collaborateurs en veillant à la complémentarité des compétences.

A cet égard, l'exercice du flow est éclairant. Nous en faisons d'ailleurs état lors d'une de [nos séances du module Start RH](#) portant sur le management bienveillant (coaching « le management dans sa dimension humaine » dispensé par Angelo Antole, voir plus loin page 25).

### LEÇON N°5 – L'EXEMPLARITÉ

**SUN TZU DIT :** « Admirateurs de vos vertus et de vos capacités, les officiers généraux placés sous votre autorité vous serviront autant par plaisir que par devoir ».

Le manager se doit d'être exemplaire à tous points de vue. Sans cette exemplarité, aucune chance d'avoir des équipes motivées et, surtout, impossible de pouvoir compter sur leur loyauté. Trop de managers considèrent que du fait de leur statut, ils n'ont plus à se soumettre à certaines règles : arriver à l'heure, dire bonjour, etc. tous ces petits détails qui, dans leur esprit, marquent leur statut, leur pouvoir et leur importance.

# FABIEN OLICARD

« Pour moi, gérer son temps, ce n'est pas qu'être plus productif, c'est surtout faire des choses qui sont pour nous primordiales et qui nous font plaisir ! Autrement dit, le cadrant de la matrice qui reprend les tâches non urgentes et non importantes, je ne les jette pas, c'est ce qui me donne le sourire ; on retrouve des choses hyper motivantes et sympas dans ce cadrant ! C'est pour cette raison que je propose de consacrer ½ journée par mois, récurrente et - bien sûr - planifiée à faire des choses qui nous font plaisir. »



# ENTRETIEN

## ET SI VOTRE JOURNÉE ÉTAIT PLUS LONGUE QUE VOUS NE LE PENSIEZ ?

Dans son livre paru en 2019 intitulé "votre temps est infini", Fabien Olicard pose le constat suivant : « Nous n'utilisons pas bien notre temps ! ». Pour nous rendre les clés de notre temps, cet humoriste et mentaliste (qui cartonne sur YouTube (1), enchaîne les best-sellers et a été le premier artiste à autoproduire son spectacle à l'Olympia depuis 1985) propose une méthode innovante pour gagner du temps. Partageant conseils, astuces, pistes de réflexion et mises en garde basées sur les recherches scientifiques les plus récentes, il nous fait la promesse de nous libérer et d'automatiser nos décisions pour nous concentrer sur l'essentiel et disposer d'un temps infini ! Ces conseils se veulent donc complémentaires à la méthode GTD qui évoquait notamment les « stratégies de collecte » agissant sur la réduction de la charge mentale (2).

### CRF : Quelles sont, selon vous, les clés pour mieux gérer son temps ?

**Fabien OLICARD :** Il y a deux clés de base pour une meilleure gestion du temps. La première, c'est qu'il faut être planificatif et pas réactif ! Ce n'est pas parce qu'on reçoit un mail qu'il faut y répondre immédiatement. Il faut comprendre qu'être en mode réactif est le mode naturel du cerveau alors que se mettre à planifier change positivement notre rapport au temps. La seconde qui est aussi importante à assimiler, c'est que mieux gérer son temps ne veut pas dire être nécessairement plus productif mais, ne pas perdre son énergie.

**CRF :** Dans une enquête que nous avons réalisée récemment auprès des dirigeants des pouvoirs locaux (l'équivalent des collectivités territoriales françaises), 62,5% des managers se disent « dominés par le temps » (contre 37,5% qui affirment maîtriser le temps), quels seraient les conseils que vous pourriez donner à ces managers ?

**Fabien OLICARD :** J'aurais trois conseils qui me paraissent assez simples à mettre en œuvre. **Mon premier conseil** est de prioriser la liste des choses à faire et, par rapport à cette liste qui reprend toute la liste des choses qu'on veut/doit faire, il faut se poser la question de savoir

pourquoi on commence par telle ou telle action. Pour ça, la **matrice Eisenhower** est hyper efficace. En classant la liste des choses à faire dans les différents cadrants, déjà on s'enlève beaucoup de pression et on peut parfois constater qu'on passe notre vie à faire des choses urgentes mais pas importantes.

**Mon deuxième conseil** est de construire son agenda ou d'amener ses collaborateurs à construire leur agenda en fonction de la quantité d'énergie disponible et pas en fonction du temps disponible.

Il faut se rendre compte qu'il y a certaines choses qui nous prennent plus d'énergie que d'autres. Par exemple, je sais que répondre à cette interview ne me prend pas plus d'énergie que le temps qui passe, je vais donc la planifier dans mon agenda pour 30 minutes (NDLR correspondant au temps de l'échange) par contre d'autres tâches sont plus énergivores pour moi... comme appeler le centre des impôts. C'est une corvée pour moi et cela me prend deux fois plus d'énergie que le temps qui passe. Je vais donc prévoir 1 heure dans mon agenda alors que l'échange dure 30 minutes parce que j'ai utilisé cette quantité d'énergie mentale. Je ferai soit une pause, soit je terminerai plus tôt, mais en tous les cas je ne consommerai pas plus d'énergie que le stock disponible. Quand on fait cela, on a alors l'impression de dominer sa journée.

**Mon troisième conseil** est d'éviter les « points de contact

intempestifs » et de les multiplier, j'entends par là les notifications du téléphone, de l'ordinateur, la boîte mail allumée en permanence. Cela a un effet sur le cerveau car il crée tout au long de la journée des tâches non terminées. On s'autodétruit... et on détruit notre concentration qui est la base de tout... Avoir les notifications constamment allumées, cela revient à couper un sportif en plein élan à longueur de journée. Concernant les notifications, je pense aussi qu'une des solutions est d'avoir le moins de points de contacts et de sources de notification possible. Les mails par exemple sont pour moi les seules sources de notification et je n'utilise pas Whatsapp, Messenger, etc.

Je pose souvent cette question : « accepteriez-vous que le facteur vienne sonner à votre porte à longueur de journée à chaque fois qu'il a un courrier à vous remettre ? » Je pense que la réponse est évidente pour tout le monde. **Mettre en œuvre ces trois conseils permettra aux managers de ne plus être dominés par le temps ; cela ne leur offrira pas pour autant des journées cool mais plutôt des journées que je qualifie de « rythmées ».**

**CRF : Que pensez-vous de la digitalisation, smartphones, applications, réseaux sociaux, etc. ; quels sont les mangeurs de temps et les outils au service d'un temps infini ? Comment s'en servir au mieux ?**

**Fabien OLICARD :** Ma vision des choses par rapport aux outils et autres applications, c'est que moins on utilise d'applications et mieux ça vaut ! Mon idéal est de travailler avec 24 heures de retard ! Ça va à contre-courant de ce que pensent certains mais, pour moi, on n'envoie pas de mail pendant la journée à ses collaborateurs pour leur demander de réaliser des tâches au compte-goutte. On envoie un seul mail par personne par jour en fin de journée avec le recap' des choses à faire le lendemain. On se fixe alors comme règle que la lecture de ce mail soit la première chose que chaque collaborateur fait le matin en arrivant au travail. En plus d'un email par jour par collaborateur, j'envoie un email récapitulatif le vendredi soir sur l'ensemble des tâches à mener à bien la semaine suivante.

Fonctionner de cette manière permet de garder un taux de concentration important. Durant la journée, personne ne s'attend à ce que les demandes soient traitées. Je ne m'attends pas à ce que mes demandes soient traitées immédiatement et j'assume de passer à côté de la gestion de certains problèmes et de certaines opportunités. J'estime que le bénéfice gagné par le fait d'avoir une journée sans interruption est plus important que tous les désagréments liés aux interruptions intempestives.

C'est sûr, c'est une autre manière de travailler. Ce n'est pas aisé à mettre en œuvre pour les managers et les collaborateurs... je dirais même que c'est douloureux au début mais c'est hyper efficace !

**CRF : Quels seraient vos conseils pour les managers qui rencontreraient des problèmes avec des collaborateurs qui gèrent mal leur temps ?**

**Fabien OLICARD :** Alors, d'abord, le manager se doit d'être dans l'empathie. Il est vraiment important de prendre en compte les émotions de ses collaborateurs et de ne pas partir de l'a priori qu'ils le font exprès ; il faut aussi avoir en tête qu'un mauvais rapport au temps est un peu similaire à une addiction à la cigarette par exemple ou à une personne qui a de mauvaises habitudes alimentaires. On ne peut rien imposer et il faut aller plus loin que la « simple explication », on se doit en tant que manager d'accompagner.

Les « tu devrais faire comme cela... » ne fonctionnent pas. Il faut démontrer et faire du cas par cas. Il faut aussi prendre en compte que le rapport au temps reflète des habitudes qui se sont construites malgré la personne et qu'il ne faut pas faire culpabiliser.

Pour démontrer, je pense que la mise en place de process communs favorise la gestion du temps ; quand on travaille à plusieurs, on peut par exemple avoir en commun une matrice Eisenhower. En tout état de cause, il faut beaucoup de douceur pour amener le collaborateur à mieux gérer son temps. Si c'est douloureux pour lui de changer, cela ne tiendra pas sur la durée et ça s'effacera au cours du temps. Imposer ou aller trop vite n'amènera pas à une transformation !

Je pense qu'il est aussi important de valoriser... le plaisir inattendu d'une pause-café, l'atteinte des objectifs de la journée, un recap' de ce que la personne a fait pendant la semaine, etc. En tant que manager, si on veut vraiment un changement, il faut l'accompagner... et manager c'est aussi un peu un travail de psychologue pour moi !

**CRF : Parmi les facteurs qui perturbent le plus la gestion du temps, les dirigeants des pouvoirs locaux épinglent en premier lieu les sollicitations des collaborateurs ; auriez-vous des astuces en la matière ?**

**Fabien OLICARD :** Signifier qu'on ne doit pas être dérangé, voilà la clé... sauf évidemment s'il y a le feu ! Je pense que souvent les interruptions et sollicitations intempestives ou permanentes peuvent venir d'un manque de données ou d'un manque de communication. Il ne faut pas confondre accessibilité et disponibilité ! Être sollicité en permanence induit une accumulation négative d'émotion, on peut garder un ressenti par rapport à une personne parce qu'elle nous dérange constamment alors qu'on ne lui a jamais signifié qu'on ne voulait pas être dérangé.

Ma solution est de donner un code visuel et en fonction du contexte, on adapte ce code visuel. Par exemple, en open space, quand une personne met son casque sur les oreilles, que la personne écoute de la musique ou pas, elle signifie qu'elle ne veut pas être dérangée. Après, si on pense à quelque chose qu'on veut absolument dire à la personne et qu'on ne veut pas oublier, on peut tout simplement lui faire une petite tape sur l'épaule pour lui faire comprendre : « quand tu auras le temps, j'ai besoin de te parler ».



**Auteur des livres « Votre temps est infini », « Votre cerveau est extraordinaire » et « Le bonheur est caché dans un coin de votre cerveau », Fabien Olicard est un humoriste et mentaliste qui cartonne sur YouTube. Premier artiste à autoproduire son spectacle à l'Olympia depuis 1985, il propose une méthode innovante pour gagner du temps.**

**CRF : En second lieu, ce sont les emails qui sont identifiés comme des « mangeurs de temps ». Avez-vous des bonnes pratiques pour perdre moins de temps et mieux gérer ses emails ?**

**Fabien OLICARD :** Premièrement, la réponse automatique est la solution à ce type de problème. La réponse automatique peut être formulée en précisant que les mails seront traités en fonction de la disponibilité et de l'urgence.

Il y a **3 effets** à cela : **1.** Les gens s'habituent à ce qu'il n'y ait pas d'urgence ; **2.** Ça calme l'interlocuteur ; **3.** Les gens ont l'impression qu'on a déjà répondu à leur demande. Ensuite, je me suis rendu compte que je pouvais regrouper une série de réponses à mes mails en 3 types de réponses récurrentes. J'ai donc des mails pré-écrits, par exemple le mail « botte en touche » où je réponds que je ne suis pas la personne adéquate. Alors, bien sûr, je personnalise la réponse et je l'adapte mais j'ai la structure qui est définie.

Une base de mail standard est vraiment hyper efficace car l'écriture d'un mail peut être éprouvante pour le cerveau et la motivation.

Finalement, dans la réponse automatique, je renvoie vers les emails des personnes de contact ou vers des questions fréquemment posées.

**CRF : Dans notre secteur, les réunions sont légion ; quant à vous, vous affirmez que les « réunions sont des arnaques » ! Alors, comment les limiter autant que possible et les cadrer ?**

**Fabien OLICARD :** Le plus fondamental pour cadrer une réunion est de la « timer ». On ne peut pas commencer une réunion sans connaître son heure de fin qui est calibrée à son objectif. Ce calibrage, c'est la quantité de temps nécessaire pour la prise de décision, ça doit être réfléchi et argumenté.

Par ailleurs, la position des participants est primordiale : on ne s'installe pas confortablement et les bonnes réunions se font debout !

Dernière chose, les participants et la répartition des rôles. Il ne faut pas trop de collaborateurs à une réunion et il faut un « maître du temps ». C'est l'arbitre. Il met en garde si on digresse et s'il faut recentrer l'attention. Si on arrive à la fin de la réunion, c'est lui qui doit attirer l'attention des

participants en disant « il reste 10 minutes, il faut maintenant prendre une décision ».

En plus de l'arbitre, il faut qu'une personne ait la mission de réaliser le compte-rendu et les rôles doivent tourner d'une personne à l'autre, d'une réunion à l'autre.

**CRF : Quel est ce mystérieux 32<sup>ème</sup> jour du mois ? Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?**

**Fabien OLICARD :** J'affectionne particulièrement Eisenhower mais par contre, contrairement à lui, j'ai envie de me faire plaisir. Pour moi, gérer son temps, ce n'est pas qu'être plus productif, c'est surtout faire des choses qui sont pour nous primordiales et qui nous font plaisir ! Autrement dit, le cadran de la matrice qui reprend les tâches non urgentes et non importantes, je ne le jette pas, c'est ce qui me donne le sourire ; on retrouve des choses hyper motivantes et sympas dans ce cadran ! C'est pour cette raison que je propose de consacrer ½ journée par mois, récurrente et - bien sûr - planifiée à faire des choses qui nous font plaisir.

On glisse toute une série d'idées de projets comme « j'ai envie d'apprendre un jour la guitare », « j'ai envie de m'acheter un nouveau manteau, d'écrire un roman », etc. sur des post-it au fur et à mesure que les idées nous viennent et on glisse ces idées dans une boîte. Le 32<sup>ème</sup> jour du mois, on pioche un papier à la fois dans la boîte et on le résout. Si c'est écrire un roman, on écrit son roman pendant plusieurs 32<sup>ème</sup> jours jusqu'à épuisement. Pourquoi planifier de manière récurrente cette ½ journée tous les mois ? Parce que sinon on ne le fait jamais ! Une demi-journée par mois, c'est court mais 1 ça vaut mieux que zéro.

## POUR EN SAVOIR PLUS

(1) Découvrez sa chaîne You Tube : <https://www.youtube.com/user/FabienOlicard>.

(2) Clarté et productivité sans stress ? Un rêve accessible grâce à la méthode GTD, Entretien avec Romain Bisseret, <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-15-dossier-version-finale/page/10-11>.

(3) Retrouvez Fabien Olicard en tournée en Belgique pour son spectacle Singularité, les 17 Avril 2021 au Cirque Royal de Bruxelles et le 18 Avril 2021 au Théâtre Le Forum de Liège.

(4) Olicard Fabien. 2019. Votre temps est infini. Et si votre journée était plus longue que vous ne le pensez.

# DOSSIER

## START RH : DÉCOUVRIR LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE, LA RH ET DÉVELOPPER SON MANAGEMENT



Dans ce dossier, nous vous présentons le module Start RH, un module qui a été lancé pour la première fois en 2019 par le CRF pour répondre aux attentes des DG et DRH nouvellement entrés en fonction.

Les constats à la base du module ? Un renouvellement important des DG ; l'apparition de plus en plus fréquente de la fonction de DRH ; et, des besoins en formation de ces managers insuffisamment outillés dans le cadre de leurs formations initiales. Dès lors, le CRF a voulu mettre à disposition des nouveaux arrivants une série de ressources et un réseau pour pouvoir « performer » dans leurs fonctions. C'est de là qu'est née l'idée du module Start RH, d'une durée d'un an.

Présenté comme le module pour découvrir les spécificités de la fonction publique locale et provinciale et le rôle de RH, Start RH 2019-2020 a rencontré un franc succès. Il a regroupé 77 participants et a pu être transposé en virtuel pour poursuivre l'accompagnement auprès de 56 participants malgré la crise du COVID-19.

- Le **premier article** expose les bases du module, autrement dit ses objectifs pédagogiques, son public-cible et ses partenaires.
- Le **second article** propose un focus sur la découverte des spécificités de la fonction publique locale. Il explique en détail les coachings qui concourent à l'atteinte de cet objectif et propose un retour de certains participants du module Start RH.
- Le **troisième article** explicite comment le CRF a conçu le module pour mettre en place un accompagnement de qualité destiné à faire découvrir le rôle de RH, ses spécificités, ses missions et les ressources à disposition pour s'épanouir dans sa fonction.
- Le module étant structuré autour de séances de coachings mais également de séances inspirantes, ce sont ces dernières qui sont détaillées dans le **quatrième article**. Ces séances inspirantes, axées sur des thématiques d'actualité, avaient pour objectif de permettre à chaque professionnel de prendre du recul par rapport à son quotidien, ses réalités, et proposaient un temps d'arrêt bénéfique pour la réflexion et les échanges entre pairs.
- Finalement, dans le **dernier article**, c'est la transposition de certains coachings en virtuel qui est expliquée. Prévus initialement en présentiel, cela a constitué un défi de taille pour le CRF mais aussi pour les participants tant le virtuel était inédit dans notre secteur.

Vous retrouverez au gré de chacun de ces articles, les témoignages des participants offrant une vision grand angle de ce module d'accompagnement. Autant d'éléments qui permettent aujourd'hui au CRF de poursuivre l'aventure et de tirer les enseignements de ce projet pilote pour mettre sur pied la seconde version de ce module qui débutera en septembre 2021.

# LES OBJECTIFS DU MODULE START RH, SON PUBLIC CIBLE ET SES PARTENAIRES

Lancé en 2019 et destiné à accompagner les Directeurs généraux et les Directeurs des ressources humaines dans la découverte des spécificités de la fonction publique locale et dans leur rôle de RH, le module de coachings Start RH – non certifiant – s’organise sur une année académique.

## LES MOTS CLÉS QUE LES PARTICIPANTS RETIENNENT PAR RAPPORT À L'ENSEMBLE DU MODULE

Les mots les plus souvent cités par les participants relativement au module sont l'écoute, les échanges, la question des statuts, la pratique, l'adaptation et l'évaluation (en visant à la fois l'auto-évaluation de leurs pratiques managériales et l'évaluation au service des agents et collaborateurs).



## CONSTAT

Les enquêtes et les contacts que le CRF entretient régulièrement avec le terrain pointaient un renouvellement important des Directeurs généraux avec l'apparition d'une nouvelle génération très jeune, parfois venue du privé ou d'autres fonctions publiques pour laquelle les spécificités de la fonction publique locale étaient inconnues.

Outre ce renouvellement, le CRF constatait l'apparition de plus en plus fréquente de DRH aux côtés des Directeurs généraux et travaillant, non plus seulement sur la Hard RH (gestion administrative du personnel, par exemple, la paie), mais également sur la Soft RH (motivation, rôle des agents, etc.).

Dès lors, il a semblé important de mettre à disposition de ces nouveaux arrivants une série de ressources et un réseau pour pouvoir « performer » dans leurs fonctions.

## LES OBJECTIFS DU MODULE START RH

Au travers de 10 séances de coachings, le CRF proposait aux participants d'atteindre **trois objectifs pédagogiques** : découvrir les spécificités de la fonction publique locale ; découvrir son rôle en tant que RH, ses missions et ressources ; et bénéficier d'un réseau de professionnels des ressources humaines.

## DÉCOUVRIR LES SPÉCIFICITÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE

Il s'agissait plus précisément de :

- Mieux maîtriser les bases juridiques de la fonction publique locale,
- Clarifier les procédures avec les syndicats (concertation, négociation notamment),
- Disposer d'une jurisprudence, de conseils pour la pratique des Principes Généraux,
- Maîtriser les perspectives d'évolution de carrière, de valorisation des compétences,
- Concilier contractuels et statutaires,
- Etc.

En poursuivant cet objectif, le CRF entendait notamment répondre aux attentes formulées par des DRH, venus par exemple du privé, et désireux de mieux comprendre leur secteur et son fonctionnement. C'est ce que nous indiquait une participante du module, Gestionnaire des ressources humaines dans une commune : « J'occupais un poste de responsable des ressources humaines avant d'entrer en poste à la commune. J'avais donc tout un nouveau monde à appréhender, avec son fonctionnement spécifique. Je cherchais donc à acquérir un ensemble de connaissances théoriques, mais aussi à créer un réseau d'homologues pour partager des bonnes pratiques ».

Une attente également formulée par Sylvie Michel, Gestionnaire RH à la commune de Lasne : « Ayant une longue expérience RH dans le privé, mon intérêt était de découvrir et d'approfondir la thématique RH dans le monde public et également d'intégrer un réseau RH. Je considère que c'est une très bonne initiative et un très bon début pour faire évoluer la RH dans le monde public qui souffre d'une réputation qu'il ne mérite pas ! »

## DÉCOUVRIR SON RÔLE EN TANT QUE RH, SES MISSIONS ET RESSOURCES

Le CRF entendait également répondre aux attentes, formulées par des Directeurs généraux ou des DRH, de disposer d'une vision globale en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique locale.

Il s'agissait plus précisément de :

- Découvrir sa personnalité de manager,
- Appliquer un management bienveillant au quotidien,
- Disposer de clés et d'outils pour motiver son personnel,
- Comprendre les résistances au changement,
- Créer un environnement de travail de qualité,
- Etc.

Christine Swennen, employée RH à la commune d'Anthisnes formule ses attentes en ces termes : « La gestion du personnel était pour moi une nouvelle fonction, je voulais avoir des bases et des astuces pour mieux appréhender mon nouveau rôle en RH ».

Maximilien Gueibe, Directeur Général de la Commune de Libramont-Chevigny : « DG depuis décembre 2018, il me paraissait important de pouvoir avoir une vue d'ensemble sur la fonction de RH. La conception du programme autour d'une partie théorique nécessaire à la bonne compréhension et d'une partie dédiée aux échanges afin de se plonger dans la matière m'a plu. La diversité des sujets et des thèmes a amené un réel plus ».

## LE RÉSEAU, LE PARTAGE ET LE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ

Chacun des coachings consacrait la part belle aux temps d'échanges, au dialogue et au partage de manière à favoriser la création d'une véritable communauté.

Une participante du module, nouvelle venue dans la fonction publique locale a par exemple pu découvrir les réalités des autres pouvoirs locaux : « Je salue vivement l'initiative, qui permet de créer du lien entre les différentes organisations ! Nous faisons tous la même chose, mais de manière parfois très différente. Pour moi, cela a été très

éclairant sur le fonctionnement des pouvoirs locaux. On sent que le programme a été conçu avec attention, et réalisé avec beaucoup de soin. Un énorme bravo à toute l'équipe ! »

Ces impressions ont été partagés par plusieurs autres participants : François Thomas, responsable RH de la Commune de Gembloux : « On rame tous dans le même sens mais chacun de notre côté ! Ce module nous permet d'échanger et de nous rendre compte de la manière dont les problèmes sont abordés ailleurs ».

Les propos de Sabine Lyes, Directrice générale du CPAS de Saint-Nicolas, s'inscrivent également dans cette même perspective : « Les différents échanges permettent de se rendre compte que nous avons tous des expériences qui, bien que différentes, peuvent apporter une vision nouvelle des problèmes que nous rencontrons. Ces échanges sont véritablement productifs et ils nous apportent une vision et une réflexion différente ».

Sylvie Michel, Gestionnaire RH à la commune de Lasne : « C'est la richesse des échanges et des idées des autres qui offrent les solutions (ou pistes de solution) à une problématique... Simplement sortir de son quotidien fait du bien, rencontrer d'autres personnes qui parlent le même langage (RH) que vous est enrichissant, on travaille l'avenir par la création de ce réseau ».

Maximilien Gueibe, Directeur général de la Commune de Libramont-Chevigny : « Ce sont surtout les échanges qui sont le plus intéressant car cela nous permet de nous améliorer et de tirer le positif ailleurs ».

Des débuts prometteurs pour ce réseau de professionnels de la RH dans la fonction publique locale dont les travaux se poursuivront prochainement avec des masterclass, organisées deux fois par an.

## LE PUBLIC CIBLE DU MODULE START RH

### UN MODULE POUR LES « NOUVEAUX »

Ce module s'adresse à toutes les personnes qui sont entrées en fonction il y a moins de 3 ans et qui occupent une des fonctions publiques suivantes :

- Directeur/Directrice général(e) ;
- Directeur/Directrice ou responsable des ressources humaines ;
- Chef de bureau ayant une compétence RH.

Des conditions qui ont été parfois revues en fonction des réalités des uns et des autres et de la motivation des candidats.

Pour faire part de leur volonté de participer au module, une première étape consistait à remplir un appel à intérêt pour les DG et DRH wallons. Les personnes intéressées devaient remplir un document d'appel à participation en précisant leurs coordonnées de contact, les attentes plus précises quant au module ainsi que les jours de la semaine où elles seraient susceptibles d'être disponibles pour des coachings. Sur base de cela, un formulaire d'inscription leur était envoyé formalisant officiellement la participation. Par ailleurs, spécifiant les dates de coaching et leurs objets, le CRF demandait à chaque participant de s'inscrire aux dates de manière à pouvoir constituer des groupes/ateliers optimaux pour l'acquisition des apprentissages.

Ce document, signé par le participant et l'autorité politique devait ensuite être renvoyé au CRF pour finaliser l'inscription.



### L'ADHÉSION POLITIQUE

Le module Start RH est gratuit mais il demande néanmoins un certain investissement, notamment en temps, de la part du participant puisqu'il doit pouvoir se libérer à 10 dates. Par ailleurs, un catering est prévu lors de chaque séance en présentiel et le CRF souhaite, en obtenant un aval politique, faire en sorte que le participant puisse s'engager à assister, dans la mesure du possible, à toutes les séances planifiées. Pour cette raison donc, le CRF a demandé l'aval du Collège, du Bureau Permanent ou d'un représentant politique.

Parmi les partenaires belges et internationaux, les participants ont eu le privilège de disposer des conseils avisés de :

- L'Association des Provinces Wallonnes (APW),
- La Fédération des Directeurs Généraux de Communes,
- L'Union des Villes et des Communes (UVCW),
- L'Université de Liège (ULiège),
- ainsi ainsi que du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), l'homologue français du CRF.

Par ailleurs, des coachs sont également intervenus dans le cadre du module dont :

- Jacques Moisse et Michael Modolo (WB COM'),
- Angelo Antole (Amabell).

### LES PARTENAIRES DU MODULE START RH

Conçu par le CRF, le module d'accompagnement a été mené en partenariat avec plusieurs institutions publiques qui développent une expertise pointue, en fonction de leurs missions respectives, dans le domaine des pouvoirs locaux et provinciaux.

« C'est la richesse des échanges et des idées des autres qui offrent les solutions (ou pistes de solution) à une problématique... Simplement sortir de son quotidien fait du bien, rencontrer d'autres personnes qui parlent le même langage (RH) que vous est enrichissant, on travaille l'avenir par la création de ce réseau ».



# UNE DÉCOUVERTE DES SPÉCIFICITÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE

Mieux maîtriser les bases juridiques de la fonction publique locale, clarifier les procédures avec les syndicats (concertation et négociation notamment), disposer d'une jurisprudence, de conseils pour la pratique des Principes Généraux, maîtriser les perspectives d'évolution de carrière, de valorisation des compétences, concilier les emplois contractuels et statutaires, etc. voilà autant d'attentes qui ont pu être identifiées par les 77 participants du module Start RH.

Dès lors, **trois séances de coachings** et d'échanges avaient pour volonté de faire découvrir l'ensemble des éléments qui font les spécificités de notre fonction publique locale, au travers d'une maîtrise approfondie des Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale et du Pacte pour une fonction publique solide et solidaire notamment.

## FOCUS FORMATION ET FOCUS CARRIÈRE

Au travers d'une séance de coaching intitulée « Focus Carrière et Focus Formation : les principes généraux de la fonction publique locale et provinciale », le CRF et l'Association des Provinces Wallonnes (APW) sont intervenus pour expliquer l'historique des Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale et comment ces derniers ont été transposés dans les outils Focus Formation et Focus Carrière.

Quatre thématiques ont été abordées :

- Les fondements et l'historique des Principes,
- Les différentes catégories de personnel,
- L'évolution de carrière (le lien entre évolution de carrière - formation - évaluation et, au centre, les descriptions de fonction),
- La promotion.

En outre, il s'agissait d'appréhender comment un employeur peut intégrer les Principes Généraux de la fonction publique et les mettre en œuvre.

A l'issue de la séance, les participants ont déclaré être mieux outillés pour appréhender les spécificités du secteur public local et provincial et les textes fondateurs des Principes Généraux. Ils étaient également en mesure d'utiliser les outils Focus Carrière et Focus Formation.

Joyce Reniers, Directrice générale du CPAS de Lens revient sur sa participation à ce coaching et souligne les éléments suivants : « Je « critique » souvent les grilles RGB ou les cours qui permettent les évolutions, ça m'a fait du bien d'en avoir l'historique et de comprendre d'où on venait, je trouve aussi utile que le personnel du service RH le sache et puisse le relayer car on ne sait pas toujours répondre aux attentes de nos agents, c'est frustrant, mieux comprendre l'origine et les difficultés à changer le modèle aide ».

Par ailleurs, les starters ont émis des propositions pour le renouvellement du module, suggérant que des cas pratiques soient présentés en séance par certains participants.

## LA GESTION DE LA PAIE ET L'INTERCONNEXION AVEC LES OUTILS DU CRF

La séance de coaching intitulée « La gestion de la paie et l'interconnexion avec les outils du CRF » a permis d'aller un pas plus loin, au travers des explications données par l'Université de Liège. Cette séance a permis d'aborder les particularités de la gestion du personnel dans la fonction publique pour les communes, les CPAS, et les provinces. Les deux orateurs de l'ULiège, Clémentine Musick (juriste RH ULiège) et Mario Breuer (responsable solutions RH ULiège) ont exposé les différences entre la hard RH et la soft RH, ce qui a été particulièrement apprécié par les participants.

## LA COHÉRENCE RH AU REGARD DES CADRES LÉGAUX

Une séance de coaching portant sur le rôle de l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) a permis de faire connaître le rôle de cet acteur et d'exposer l'outil « Les kits numériques ». Lors de cette séance, a été évoquée la cohérence RH au regard des cadres légaux qui s'appliquent aux pouvoirs locaux, notamment la différence entre les types de personnel, le statutaire et le contractuel, et a permis de nombreux échanges et retours d'expérience.

[DOSSIER - LIRE LA SUITE >](#)

# UN ACCOMPAGNEMENT POUR DÉCOUVRIR SON RÔLE EN TANT QUE RH ET DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Outre de donner accès à toute une série d'outils dont la philosophie a été exposée aux participants (Focus carrière, Focus Formation, Bureau RH, Scillus notamment), l'objectif du CRF était d'accompagner dans la professionnalisation de la RH en abordant une série de questions qui ne pouvaient être traitées qu'une fois l'approche théorique et les contraintes légales maîtrisées par l'ensemble des participants.

Des questions de management ont été adressées et traitées dans le cadre de diverses séances : Comment appliquer un management bienveillant au quotidien ? Comment faire prendre conscience à une personne de ses erreurs ? Comment aider ses collaborateurs à se remettre en question ? Comment motiver son personnel ? Comment gérer les délais ? Comment aborder la résistance au changement ? Comment améliorer la cohérence de fonctionnement entre DG et DRH ? Comment créer un environnement de travail de qualité ? Etc.

Sylvie Michel, Gestionnaire RH à la commune de Lasne, revient sur ces éléments : « Commencer par une approche théorique du monde public et de ses spécificités permet de bien comprendre et de poser le cadre pour tous les modules à suivre. Malgré qu'elle soit rarement approchée et appliquée, la dimension humaine dans le management reste un principe auquel tous adhèrent - c'est une approche salvatrice dans un monde du travail encore fort rigide et peu orienté humain ».

## RICHESSSES HUMAINES, BIENVEILLANCE ET MANAGEMENT HUMAIN

Différents questionnements ont été adressés au travers des séances de coaching dispensées par Angelo Antole (Amabell). Appréhender sa personnalité et son mode de fonctionnement en tant que manager, décrypter les personnalités de ses collègues et subordonnés, voilà des questions qui ont été abordées dans le cadre de ces coachings.

Chacun des participants est retourné dans son entité avec une série d'outils concrets et, en point d'orgue, avec un conseil... toujours commencer les réunions par la météo des participants, une pratique que le CRF a à cœur de mettre en œuvre notamment dans le cadre d'ateliers virtuels qui ne permettent pas aussi bien qu'en présentiel de percevoir le ressenti des participants.

Maximilien Gueibe, Directeur général de la Commune de Libramont-Chevigny, nous livre son ressenti : « On sort de l'aspect administratif et automatique pour s'attacher à l'humain et c'est un réel plus ».

Ces coachings faisaient aussi la part belle à des méthodes originales de partage d'expérience puisque des méthodes d'intelligence collective, de design thinking et de partage entre les participants ont également été utilisées au travers de la réalisation d'un exercice de codéveloppement, une première qui a rencontré un franc succès auprès des participants (une technique que nous avons déjà évoquée dans le CRF Info n°7 sur le rôle du **manager-coach**).

## COMMUNIQUER POUR FAIRE ADHÉRER ET IMPULSER DES CHANGEMENTS

Pour beaucoup de starters, les thématiques de la résistance au changement et de l'adhésion représentent une problématique à gérer quotidiennement, en plus de la communication avec ses collègues, subordonnés et représentants politiques ; une thématique à laquelle ils n'ont pas été formés pour la plupart et pour laquelle le CRF a fait appel à l'expertise des coachs de WB COM'.

L'objectif était de sensibiliser les DG et DRH aux liens entre communication interne et management et d'outiller les DG et DRH afin de les accompagner dans leurs processus de changement (et les résistances éventuelles).

S'appuyant sur la courbe du changement d'Adams, Hayes et Hopson, les participants ont pu échanger sur leurs bonnes pratiques pour initier des changements durables au sein de leurs organisations respectives.

Aussi, l'idée était d'aider les DG et DRH à faire adhérer le personnel à la stratégie organisationnelle et ce, grâce à une communication appropriée. Cela a été réalisé grâce à des exercices portant sur l'écoute active, le storytelling et la communication non verbale notamment.

Finalement, des outils pratiques ont également été mis à disposition avec un modèle de plan de communication directement transposable dans son entité.

## UN MANAGER ÉPANOUI

Gérer le quotidien, pallier les urgences et les imprévus, voilà autant de missions qui ont été abordées. Mais, le CRF voulait également donner des outils qui permettent de développer les perspectives des managers locaux et les préserver des burnouts de plus en plus fréquents dans la fonction.

Pour ce faire, le CRF a axé certaines séquences de coaching sur le concept de **flow**, un concept issu de la psychologie positive qui désigne un état mental d'une personne qui est complètement plongée dans une activité. Quand elle est dans son flow, la personne se trouve dans un état maximal de concentration, de plein engagement et de satisfaction dans son accomplissement.

Un concept qui insiste également sur la nécessité de renforcer ses points forts, ses compétences naturelles plutôt que de travailler sur ses faiblesses.

Joyce Reniers, Directrice générale du CPAS de Lens, nous dit avoir particulièrement apprécié cet exercice : « J'aime mon travail et j'ai aimé visualiser concrètement que j'étais en fait très régulièrement dans le flow ».

# DES SÉANCES INSPIRANTES PERMETTANT PRISE DE REcul, TEMPS DE RÉFLEXION ET PARTAGE ENTRE PAIRS

Répondre à des préoccupations liées à l'actualité, sortir de son quotidien, faire prendre de la hauteur et du recul, voilà un des objectifs que le CRF poursuit dans tous ses coachings, et particulièrement dans le module Start RH.

## DES THÉMATIQUES EN LIEN AVEC L'ACTUALITÉ : TÉLÉTRAVAIL, MANAGEMENT A DISTANCE ET DIGITALISATION DES ORGANISATIONS

Une séance de retour d'expérience (REX) a été organisée en partenariat avec la Fédération des Directeurs Généraux de Communes sur la thématique du télétravail et du management à distance. L'objectif de cette séance était de proposer une série d'outils aux managers de la fonction publique locale et de partager sur les réalités que les pouvoirs locaux avaient vécues durant le confinement.

En ce qui concerne le télétravail, le CRF a répondu à une série d'attentes en proposant des outils concrets et pragmatiques tels que « le cercle vertueux du télétravail » et « les 8 conseils pour permettre d'être efficaces quand on est en télétravail ».

Grâce à des quizz et des sondages, le CRF a pu identifier une série d'enjeux liés au management à distance :

De manière plus théorique, l'amotivation, les motivations extrinsèques ou intrinsèques ont été abordées et des outils



comme la cartographie des équipes ([voir webzine n°16](#)) et la check-list du manager ont été mis à la disposition des participants.

Par ailleurs, ce sont particulièrement les interventions de Caroline Alaïme (Directrice générale de la commune de Saint-Léger), Amélie Debroux (Directrice générale de la ville de Hannut) et Fernand Flabat (Directeur général de la commune de Waterloo), qui ont apporté une série d'éclairages aux participants et servi de base aux échanges. Pour plus de détails sur ces interventions, vous pouvez retrouver les témoignages des 3 intervenants dans [le webzine n°16](#).

Autre point d'actualité, le CRF a profité de ses partenariats internationaux pour proposer un webinaire autour de l'impact que le digital et le numérique pouvaient avoir sur nos organisations. D'une part, l'intervention de Gilles Babinet, expert digital auprès de la Commission européenne, a tracé les grandes tendances de la digitalisation dans notre société. D'autre part, France Burgy, Directrice générale du CNFPT, a mis en exergue l'impact de cette digitalisation sur la fonction publique locale. Un webinaire qui a été conclu autour de la question de l'opportunité de la transition numérique pour la Région wallonne par les interventions des Ministres Pierre-Yves Dermagne, en charge des Pouvoirs locaux et de la Ville, et Christie Morreale en charge de l'Emploi, de la Formation et de l'Action sociale.

Ouvert à d'autres participants que les starters, cette première expérience de webinaire a remporté un franc succès (300 personnes connectées en live et sur les réseaux sociaux ainsi qu'un [replay](#) vu plus de 300 fois).

Sylvie Michel, Gestionnaire RH à la commune de Lasne, nous partage ce qu'elle a retiré en tant que "starter" de cette expérience : « Le webinaire sur le numérique était enrichissant, cela a permis de désacraliser le digital (le numérique vient à l'aide du travailleur mais ne le remplace

pas), d'avoir la position du politique par rapport à cette thématique et de voir où cela en est et vers où on va, que la formation dans ce domaine est le secret pour ne pas le craindre ».

## PRISE DE REcul ET TEMPS DE RÉFLEXION

Chaque coaching, par sa forme, son fond et ses apports a été source à la fois de partage et de prise de recul pour les participants. Des moments informels y étaient dédiés dans les séances en présentiel et des groupes de travail ont systématiquement été créés lors des ateliers virtuels. Dimitri Collet, Directeur Général du CPAS de Bastogne : « Ces coachings nous permettent de sentir qu'on n'est pas tout seul. Ce module est simple, efficace, précis et participatif ».

Sabine Lyes, Directrice générale du CPAS de Saint-Nicolas : « Se poser avec d'autres personnes et sortir du stress quotidien, ça fait beaucoup de bien ! »

Christine Swennen, employée RH à la commune d'Anthisnes nous dit : « J'ai fortement apprécié la séance avec M. Antole qui a permis de rappeler qu'il était nécessaire d'arriver à se poser, à prendre du recul même (et surtout) en situation de crise, les exercices pratiques se sont révélés très instructifs. De manière générale, j'ai apprécié chaque séance par la manière dont le programme était envisagé, à chaque fois, un mélange de théorie et de cas pratiques ».

Joyce Reniers, Directrice générale du CPAS de Lens : « On est toujours dans le quotidien, dans le plus urgent, prendre le temps de réfléchir sur soi, sur son management, sur ce qu'on fait pourquoi et comment c'était sympa et ça m'a boosté le moral ! »

[DOSSIER - LIRE LA SUITE >](#)



# UN MODULE QUI A DU SE RÉINVENTER, PASSANT DU PRÉSENTIEL EN VIRTUEL

Si le défi initial portait sur la pédagogie et la méthodologie du module : comment favoriser les échanges avec un si grand nombre de participants lors des coachings ? Comment créer une communauté ? Comment dynamiser les journées de coaching, favoriser les interactions et les apports de contenu des uns et des autres ?, le CRF n'avait pas anticipé un obstacle de taille : transposer le module d'une version 100% présentielle en virtuel !

Partageant nos dernières heures de liberté avec Angelo Antole (Amabell) et quelques vaillants Starters juste avant de vivre la situation sanitaire inédite et le confinement, nous avons subi les débuts du confinement comme un coup dur pour le module, y mettant un point final semblait-il. Ce découragement passé, l'équipe du CRF a choisi de sortir de sa zone de confort et a décidé de se réinventer pour transposer le module en version virtuelle. « Profitant » du confinement total pour bénéficier de conseils de professionnels et former l'équipe, le CRF a lancé ses premiers coachings en version virtuelle au mois de juin.

Le challenge initial a muté pour désormais devenir celui-ci : Comment maîtriser suffisamment l'environnement technologique... pour qu'il ne se voit plus ? Comment récupérer l'adhésion des apprenants ? Comment animer ? Dynamiser ? Maintenir l'attention ?

Des questions génériques qui ont dû être réfléchies au regard des objectifs pédagogiques de 3 types de coachings : un retour d'expérience, le coaching sur le management humain et le coaching « communiquer pour faire adhérer ».

Le plus gros défi a consisté à virtualiser le coaching sur les richesses humaines et la bienveillance car c'est un coaching très expérientiel, reposant sur le non verbal et la pratique gestuelle ; dès lors, la transposition des objectifs pédagogiques a été ardue.

D'abord, pour cette transposition, le CRF a adopté un principe des projets agiles : en faire moins, mais le faire bien puisque le coaching est passé de deux journées en présentiel à une journée à distance, et le CRF a réparti les objectifs pédagogiques en activités synchrones et asynchrones.

Pour préparer les échanges et faire en sorte que les ateliers virtuels permettent véritablement des interactions humaines à valeur ajoutée, le CRF a demandé des préparations de la part des participants et, lors des activités synchrones, il a réservé la part belle à des exercices de résolution de problèmes sous la forme de groupes de co-développement.

De même, pour le coaching « communiquer pour faire adhérer », une grosse réflexion a été menée sur la répartition des objectifs pédagogiques en activités synchrones et asynchrones. Visant dans un premier temps la classe inversée, le CRF a plutôt opté pour une demande de travail préparatoire, individuel, de la part des participants et, lors des activités synchrones, des exercices de confrontation de points de vue ont été réalisés sous forme de sous-groupes. Puis, un porte-parole de chaque équipe était désigné pour rapporter les éléments soulevés lors de l'activité de groupe avec l'ensemble des Starters.

Un gros défi pour l'équipe et ses coachs, Angelo Antole (Amabell), Jacques Moisse et Michael Modolo (WB COM').

Après de nombreuses heures de tests, de validations, d'erreurs techniques et autres bugs, le CRF a pu organiser un premier webinaire (sans interaction de vive voix avec les orateurs mais favorisant l'interaction au travers du canal du chat) et 8 ateliers virtuels en petits groupes.

Choissant d'utiliser l'outil ZOOM et de dynamiser ses webinaires et ateliers virtuels avec l'outil WOCLAP, l'équipe du CRF est aujourd'hui outillée pour transposer tous ses coachings en virtuel et lancer le deuxième appel à participation Start RH qui se fera à la fois en version présentielle et virtuelle pour répondre aux attentes et réalités géographiques de chacun.

[DOSSIER - LIRE LA SUITE >](#)

# CONCLUSION

Le module Start RH a été riche en rebondissements mais les échanges qui ont pu avoir lieu ont été d'une richesse inespérée également. C'est pour cette raison que le CRF a souhaité relancer l'appel à participation pour une nouvelle version de son module.

Pour les personnes intéressées de participer au prochain module Start RH 2021-2022, la forme du module restera identique si ce n'est que le choix sera laissé aux participants de suivre certaines séances en présentiel ou en virtuel.

Grâce à une évaluation approfondie du module, à l'organisation de groupes de travail et aux retours individuels des participants, le CRF adaptera quelque peu le contenu du module en orientant encore davantage les coachings autour d'éléments pratiques comme cela a été suggéré par Pascale Deltour, Directrice générale de la commune de Theux : « J'aurais souhaité obtenir davantage d'outils pratiques dans mon quotidien de manager. Le module aurait pu être orienté sur davantage de formations pratiques, en présentiel, et en petits groupes ». Autant d'éléments que nous mettrons en œuvre autant que possible en fonction de l'évolution de la situation sanitaire.

Ce sont désormais **4 objectifs pédagogiques** qui sont visés :

- Découvrir les spécificités de la fonction publique locale.
- Découvrir son rôle en tant que RH, ses missions et ressources.
- Partager entre pairs.
- Auxquels s'ajoute, développer les compétences managériales et ses softs skills, en axant le module sur les concepts du Personnel Master in Business Administration (PMBA).

Par ailleurs, ayant pour volonté d'approfondir des sujets en variant les modalités pédagogiques (intelligence collective, design thinking, retour d'expérience, etc.), l'accompagnement proposé par le CRF se prolonge afin d'inscrire les actions des dirigeants dans le cadre des mutations sociétales profondes.

Ainsi, l'accompagnement se poursuit autour d'un **module intitulé « pilotez votre stratégie RH »** et de séances de coachings qui portent sur différentes thématiques en RH et sur les outils du CRF (<http://evenements.crf.wallonie.be/>). Aussi, répondant à la volonté des 56 starters de créer un groupe de suivi du module, des masterclass, seront organisées deux fois par an, sous la forme de rencontres de la RH.

## SECOND APPEL À PARTICIPATION START RH 2021-2022

### ÉTAPE 1 : APPEL À PARTICIPATION

Si vous êtes DG ou DRH et que vous exercez une fonction qui a trait aux ressources humaines, faites-nous part de votre intérêt à participer à notre module Start RH.

Faites-nous connaître vos attentes et les jours pour lesquels vous êtes susceptible d'être disponible pour assister aux séances de coaching du CRF. **Lien vers l'appel à participation 2021-2022**

**CLÔTURE LE 25 JUIN 2021**

### ÉTAPE 2 : FORMULAIRE D'INSCRIPTION

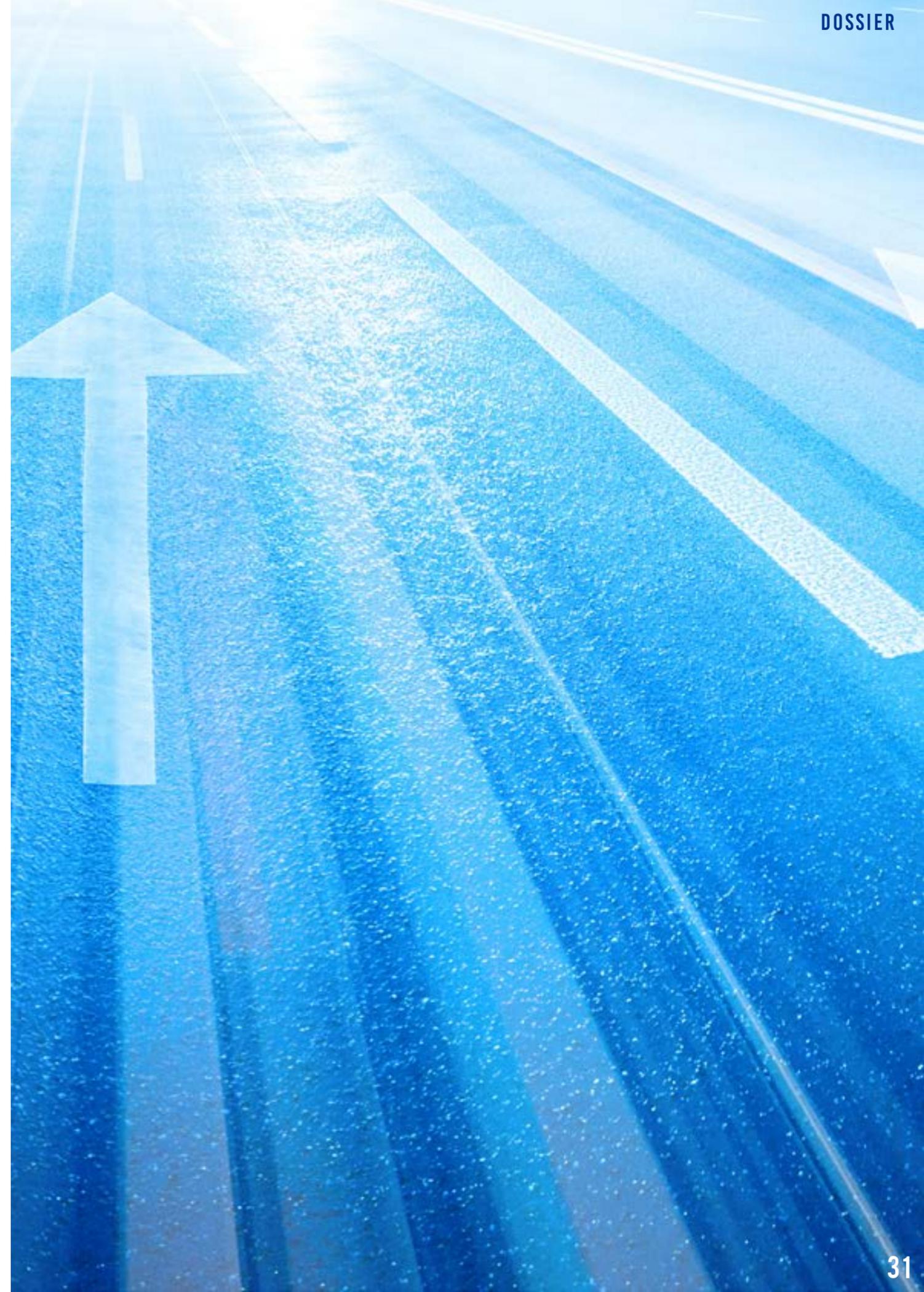
Remplissez le formulaire d'inscription pour formaliser votre participation au module Start RH, inscrivez-vous aux différentes dates de coaching et faites signer le document par votre représentant politique.

**CLÔTURE DES INSCRIPTIONS LE 16 AOÛT 2021**

### ÉTAPE 3 : LANCEMENT DU MODULE EN SEPTEMBRE 2021

Rencontrez vos pairs et les partenaires du module avec lesquels vous aurez l'occasion d'échanger au cours des séances de coaching Start RH.

**Vous n'êtes pas dans les conditions pour participer au module Start RH, n'hésitez pas à contacter le CRF pour obtenir de plus amples renseignements sur les autres modules d'accompagnement mis à disposition gratuitement par le CRF ou visitez le site du CRF : [www.crf.wallonie.be](http://www.crf.wallonie.be).**



# REPORTAGE

## LES MANGEURS DE TEMPS DES DG ET DRH WALLONS



Dans une enquête réalisée aux mois d'octobre et novembre 2020, nous interrogeons les DG et DRH wallons pour connaître leurs relations au temps. Quels sont les types de tâches sur lesquelles les DG et DRH wallons sont les plus efficaces ? Quels sont les leviers qui permettent d'optimiser le temps ? Quels sont les bonnes pratiques ou les outils pour mieux gérer celui-ci ? Les DG et DRH sont-ils formés à cette compétence ? La réponse grâce à notre échantillon de 49 Directeurs généraux et Directeurs des ressources humaines.

### TOP 3 DES MANGEURS DE TEMPS DES MANAGERS DES POUVOIRS LOCAUX



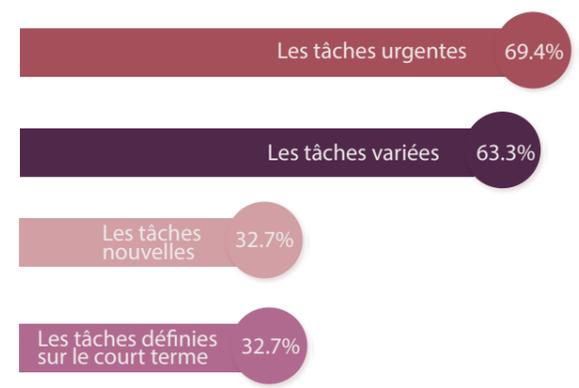
**MAL GÉRER SON TEMPS, QU'EST-CE QUE CELA VEUT DIRE DANS NOTRE SECTEUR ?**

Pour la plupart des managers locaux, mal gérer son temps équivaut à ne pas être capable de hiérarchiser correctement ses tâches, à ne pas les planifier et à mal évaluer le temps nécessaire à réaliser ladite tâche.

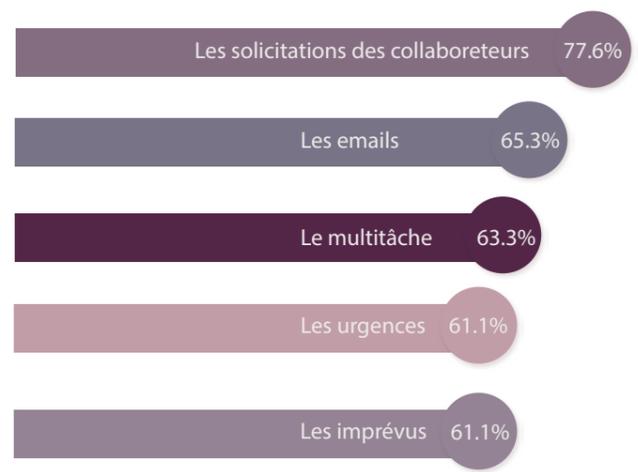
**L'INTÉRÊT D'UNE MEILLEURE GESTION DU TEMPS EST...**

1. Avoir le temps de faire avancer ce qui important.
2. Réduire le stress au quotidien.
3. Libérer du temps pour moi et mes proches.
4. Approfondir certaines matières.

**LES TYPES DE TACHES SUR LESQUELLES LES DG ET DRH WALLONS SE DISENT LES PLUS EFFICACES**

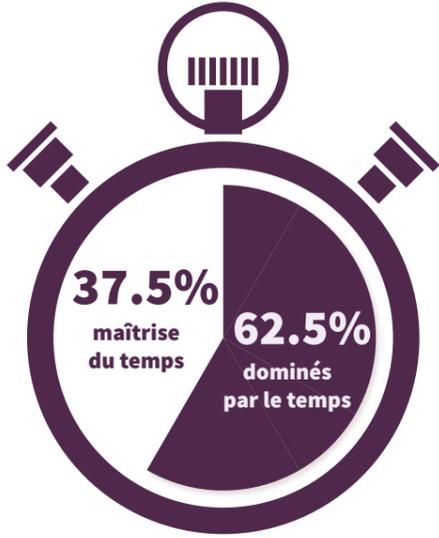


**LES FACTEURS PERTURBATEURS**



### MEME SI LA MAJORITE DES DIRECTEURS GENERAUX ET RH SE DISENT DOMINES PAR LE TEMPS...

- En effet, dans notre échantillon, **62.5%** des managers se disent « dominés par le temps ».



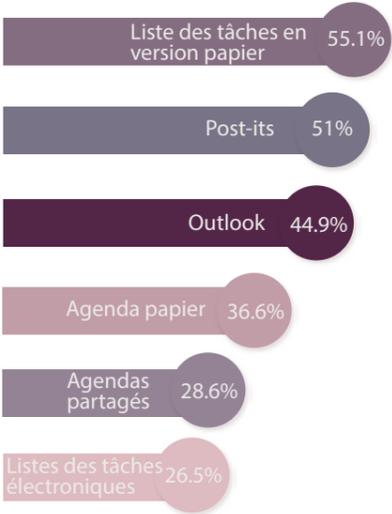
### LES LEVIERS SUR LESQUELS LES DG ET DRH SE REPOSENT POUR OPTIMISER LEUR TEMPS

La matrice **Eisenhower** est l'outil le plus largement utilisé ; la priorisation et l'anticipation sont les deux clés d'une bonne gestion du temps pour la plupart des répondants.

### LES BONNES PRATIQUES POUR MIEUX GÉRER SON TEMPS ET LE TEMPS DE SES COLLABORATEURS

- Pour pallier les problèmes de gestion du temps de certains collaborateurs, les managers disent mettre en place des **procédures**, des **check-lists** et des **outils de suivi** d'avancement des objectifs.
- **Une meilleure communication sur les priorités et délais**, en plus de formations internes en gestion du temps, constituent également de bonnes pratiques.
- De même, **le travail à guichet fermé** ou **le travail à domicile** peut s'avérer efficace pour limiter au maximum les sollicitations et favoriser le travail de réflexion et d'analyse.
- La **formation** constitue pour beaucoup de répondants une bonne pratique pour les personnes qui gèrent mal leur temps.

### ... DES OUTILS QUI LEUR PERMETTENT DE DAVANTAGE « DOMINER » CE TEMPS



### LA FORMATION EN GESTION DU TEMPS DES DG ET DRH WALLONS

- **20.4%** des répondants se disent formés à la gestion du temps, dans le cadre de leur formation initiale ou continue.
- La crise sanitaire a bousculé la gestion du temps de **55.1%** des DG et DRH wallons !

**Les recherches considèrent qu'une bonne gestion du temps est une des clés du succès et de la performance, alors pourquoi ne pas être plus attentif aux facteurs qui vous font perdre du temps et réduire ainsi votre charge mentale ?**

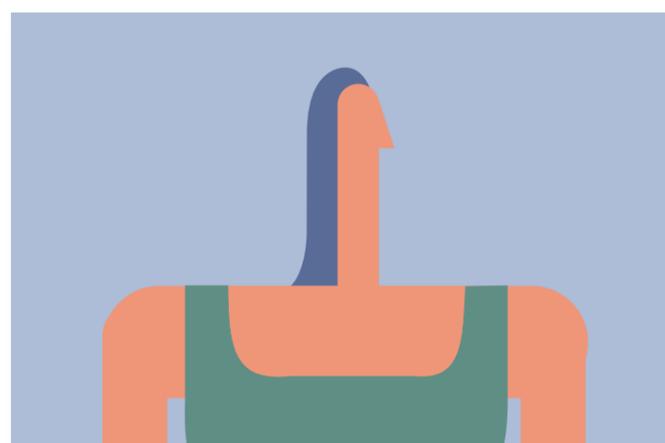


# FICHE PRATIQUE

## GUIDE DE SURVIE DES RÉUNIONS À DISTANCE

Les réunions à distance sont "légions" depuis ces derniers mois. Pour vous permettre de bien gérer ces réunions à distance, l'objectif de cette fiche pratique est d'aborder les règles qui vont vous permettre de préparer la réunion en amont, de structurer la prise de parole et de conduire une réunion à distance de manière constructive. En effet, vous l'avez probablement expérimenté, la distance force à plus de rigueur, tout simplement parce que notre capacité d'attention devant un écran est plus courte.

- Max 1h30 pour une réunion à distance.
- Pour une réunion de plus d'1h30, faites des pauses toutes les heures.
- Planifiez vos séquences de décision en tronçons.



## AVANT LA RÉUNION

Une réunion à distance se doit d'être bien préparée : entre le choix de l'outil, la définition des objectifs, la fixation de la durée et l'invitation des participants, nombre d'éléments doivent être anticipés pour assurer la bonne tenue d'une réunion à distance.

### CHOISISSEZ VOTRE OUTIL

Avant toute réunion à distance, vous devez vous poser la question du choix de l'outil qui hébergera votre réunion. Ce choix doit dépendre notamment de la taille du groupe, de l'interaction envisagée et de la confidentialité.

### DÉFINISSEZ LES OBJECTIFS, LA DURÉE ET LES PARTICIPANTS

Quel est l'ordre du jour de votre réunion, quels en sont les objectifs et les décisions qui doivent être prises ? Une fois la réponse à ces questions, vous devrez non seulement déterminer la durée de la réunion mais également le nombre de participants.

Les notions de durée et de rythme revêtent une importance spécifique pour les réunions à distance. Il est conseillé de ne pas excéder 1h30 pour une réunion à distance. Si cela n'est pas possible, faites des pauses toutes les heures et planifiez votre réunion en plusieurs parties.

En ce qui concerne la taille du groupe et pour une véritable réunion décisionnelle, on vous suggère de réunir 4 à 6 personnes ; soit, comme le suggère Jeff Bezos, de ne pas tenir de réunions où 2 pizzas ne nourrissent pas tout le monde autour de la table ! Si vous dépassez ce nombre, constituez des sous-groupes.

### CONVIEZ LES PARTICIPANTS À LA RÉUNION

Si vous êtes l'organisateur ou l'animateur d'une réunion à distance, c'est à vous qu'il revient la tâche de prévenir les participants et de les informer de la tenue de la réunion et de ses objectifs.

Précisez l'URL de la réunion et l'outil utilisé en plus de mentionner l'heure de début et l'heure de fin. Pour les plus distraits, n'hésitez pas également à renvoyer ce lien dans un mail 15 minutes avant la réunion.

FICHE PRATIQUE LIRE LA SUITE >



Donner une heure de fin à la réunion paraît pour certains incongru pourtant «se laisser le temps qu'il faudra», comme disent certains, est une mauvaise pratique car cela ne pousse pas les participants à la décision et à une démarche constructive ; cela est vrai en présentiel et – encore plus vrai – à distance.

## SCÉNARISEZ VOTRE RÉUNION

Afin de pousser à la décision et à l'expression des points de vue de chacun, créez un déroulé idéal de votre réunion en identifiant les différents moments clés de celle-ci et les outils que vous pourrez utiliser pour dynamiser la participation.



Créez un email type

**Dans une réponse à une récente enquête du CRF, les DG et DRH wallons nous disaient participer en moyenne 3 fois par semaine à des réunions virtuelles, un nombre conséquent qui justifie la rédaction d'un email type pour convier les participants à votre réunion en plus de l'ordre du jour de la réunion et de la réservation de votre salle virtuelle.**

## PENDANT LA RÉUNION

### ACCUEILLEZ DE MANIÈRE INDIVIDUALISÉE

L'accueil commence quelques minutes avant le début de la réunion. Par principe de précaution, il faudra vous connecter 10 minutes avant l'heure officielle pour vérifier que tout fonctionne correctement. Au fur et à mesure de l'arrivée des participants, accueillez chacun de manière conviviale en demandant des nouvelles comme vous le feriez en réunion présenteielle. Ces conversations informelles permettent aussi aux premiers arrivés de se retrouver ou faire connaissance.

### LA QUESTION QUI FACHE : VOULEZ-VOUS ACTIVER VOTRE CAMÉRA ?

Certains disent qu'elle déconcentre et ne permet pas de centraliser l'attention sur l'atteinte de l'objectif de la réunion, d'autres estiment que le fait de ne pas avoir de caméra est perturbant car on ne dispose pas du langage non verbal de son interlocuteur. C'est à vous de trancher s'il est nécessaire d'activer sa caméra – ou pas – mais cela peut être un facteur de désengagement pour ceux qui ne l'activent pas ; ils auront tendance à vaquer à d'autres occupations en cours de réunion.

### FIXEZ LE CADRE

Rappelez les objectifs de la réunion, les règles d'application, notamment de couper les micros quand on ne parle pas et rappelez de ne pas couper la parole pendant qu'une personne parle.

Vous pouvez également demander à chacun.e :

- De s'exprimer avec concision, en conscience du temps imparti et du nombre de personnes. Pour une réunion

de 1h, si nous sommes 6, cela représente en tout 10 minutes de parole chacun. Évidemment, selon les rôles et le contexte, on peut avoir besoin de parler davantage que nos collègues.

- D'indiquer lorsqu'il/elle a terminé de parler de remettre la parole au centre.

## DÉFINISSEZ LES RÔLES

Nous avons parlé jusqu'ici de l'animateur qui distribue la parole et dynamise les échanges, un rôle évident pour toute réunion, qu'elle soit en présentiel ou en virtuel, mais d'autres rôles peuvent également être distribués :

- **L'animateur** s'assure que chacun puisse s'exprimer de façon équitable et que la communication dans le groupe soit optimale. Il veille à ce que les échanges restent bienveillants et constructifs. Il n'hésitera pas à s'appuyer sur les règles du jeu partagées en début de visio-conférence.
- Le « **time keeper** » est le gardien du temps, c'est lui qui cadence la réunion et assure le respect de son timing.
- Le « **pousse – décision** » provoque et synthétise les décisions. Il met en évidence les petits (ou gros) cailloux sur le chemin de la décision. C'est l'antidote au « il n'y a qu'à... ». S'il n'y a pas de scribe désigné, c'est à lui qu'on demande de prendre les notes et d'envoyer le compte-rendu. À noter qu'il est particulièrement efficace d'utiliser un document partagé sur lequel sera notée en direct la synthèse de la réunion.
- Le « **leader – éveilléur** » garantit la vision et donne le sens des décisions ou des actions.

Attention, si le groupe se réunit régulièrement, les rôles doivent être modifiés lors de chaque réunion.

## FAITES UN TOUR DE TABLE

Si les participants à la réunion n'ont pas l'habitude de collaborer, un tour de table est nécessaire. Deux options s'offrent à vous pour réaliser ce tour de table :

- Le **tour de table classique** où chaque personne prend la parole à tour de rôle pour se présenter.
- Le **tour de table express** est réalisé par l'animateur qui nomme chacune des personnes présentes : « Sont présents à cette réunion Jon, Sacha... » et, le cas échéant, de rappeler leur rôle dans le projet.

## BRISEZ LA GLACE

Vous pensez que cette partie ne vous concerne pas et vous semble superflue pour les objectifs de votre réunion ? Détrompez-vous ! Des études ont mis en évidence qu'une personne qui ne parle pas dès le début d'une réunion se sent implicitement autorisée à ne pas intervenir dans la suite de la réunion. Et c'est encore plus vrai pour les réunions à distance.

Nous vous encourageons donc à soigner cette séquence. D'autant plus que le brise-glace permet de compenser le manque d'interaction et le côté impersonnel des réunions virtuelles.

L'exercice de la météo, qui permet de savoir dans quel état d'esprit est le participant à l'entame de toute réunion, peut se faire en virtuel, de manière parfois très ludique et cela ne prend que quelques secondes...

# LA RÉUNION À DISTANCE POUR OU CONTRE (1)

## POUR

- Disparition des barrières géographiques.
- Gain de temps.
- Facilité d'organisation (pas de catering).
- Facilité pour rédiger le compte-rendu.
- Meilleure écoute des interlocuteurs.
- On va plus facilement à l'essentiel.
- Très bien si peu d'interlocuteurs.

## CONTRE

- Manque de convivialité/chaleur/rapports humains.
- Difficulté de s'exprimer.
- Problèmes techniques.
- Nécessite d'être plus rigoureux.
- On ne peut pas s'appuyer sur son intuition pour capter le ressenti des uns et des autres.
- Difficulté d'analyser le langage non verbal.
- Manque de confidentialité des échanges.
- Coût du matériel informatique.

## STRUCTUREZ LA PRISE DE PAROLE

Dans une réunion présenteielle, les tours de table sont fluides car il est facile de passer la parole à son/sa voisin.e. A distance, utilisez l'ordre affiché des caméras à l'écran. Toutefois, l'ordre des caméras n'étant pas toujours identique pour tout le monde, il est conseillé de laisser l'animateur désigner, via son écran, qui prend la parole.

## DYNAMISEZ LA PRISE DE DÉCISION

Tout dépend de l'objet de votre réunion mais si vous devez obtenir un assentiment ou un avis, pourquoi ne pas faire un rapide sondage, via le chat ou via un outil dédié à cet effet ? Outre le sondage, des outils de co-construction sont à disposition : tableau blanc, brainwriting, carte mentale, analyse SWOT, management visuel, etc. Nous détaillerons ces outils dans de prochains CRF Info.

Sachez en tout cas que cela favorise l'engagement, donne de la dynamique aux échanges et raccroche l'attention des participants.

## PROPOSEZ UNE CONCLUSION

Comme toute réunion présenteielle, il est important de terminer la réunion en proposant une conclusion.

## APRÈS LA RÉUNION

Plus que jamais, un compte rendu synthétique s'impose. Insistez pour que le reporting se fasse dans les plus brefs délais en indiquant clairement quelles sont les tâches à effectuer pour les uns et les autres. Diffusez-le aux participants ou plus largement si le plan d'action implique d'autres collaborateurs de l'organisation.

## SOURCES

Le média du Worklab | L'ebook—Le mini-guide de survie aux réunions à distance | Blog facilitation, créativité, méthodes collaboratives, travail collaboratif, innovation, animation réunion. (s. d.). Le média du Worklab. Consulté 16 mars 2021, à l'adresse <https://media.worklab.fr/lebook-le-mini-guide-de-survie-aux-reunions-a-distance/>



Créez-vous une liste des participants attendus, avec leur numéro de téléphone (pour pouvoir les contacter rapidement afin de vérifier s'ils ont besoin d'être aidés à résoudre un problème technique).



Connectez-vous avant tout le monde et ayez sous la main une liste des participants et un déroulé de la réunion à disposition.



Créez un déroulé et gardez-le à portée de main sous format papier ou sur un autre écran pour éviter de quitter les participants des yeux pour vous y référer.

# FICHE DE POSTE ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Dans cette rubrique, nous évoquons couramment les descriptions de fonction et le travail qui est réalisé par les entités locales et provinciales wallonnes pour nourrir la base de données de l'outil Scillus proposé par le CRF.

Une fois n'est pas coutume, nous avons cette fois décidé de questionner la place de la description de fonction – et surtout de la description de poste – dans les processus RH et nous éclairons spécifiquement le rôle que cela peut avoir sur le bien-être au travail.

## DESCRIPTION DE POSTE

### QUELLE DIFFÉRENCE ?

La **description de fonction** se construit sur la base d'un screening de l'organisation. À partir de l'organigramme, la représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de l'organisation, il s'agit de lister les fonctions existantes : Directeur général, Directeur financier, chef de bureau administratif, chef de bureau technique, employé administratif, ouvrier, etc. tout dépend de la taille et de la nature de votre organisation.

Qu'importe le nombre de chefs de bureaux dont vous disposez, il s'agit de définir, de manière générique, les fonctions qui partagent les mêmes missions, les mêmes responsabilités ainsi que les compétences requises pour définir la description de fonction.

*Par exemple* : la description de fonction de chef de bureau administratif proposée dans Scillus expose la mission suivante : il/elle développe la stratégie du service administratif qu'il/elle supervise. 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 et contrôle l'atteinte des objectifs opérationnels.

La **description de poste** est quant à elle individuelle et personnelle. Il s'agit de contextualiser la description de fonction en détaillant plus précisément les activités réalisées par la personne, son contexte ou son environnement de travail et les ressources dont elle dispose, etc.

*Par exemple* : une description de chef de bureau administratif disponible dans le catalogue du CRF précise : « le chef de bureau administratif (m/f) coordonne et gère quotidiennement le service administratif. Il/elle analyse les demandes, besoins, problématiques du service, participe au contrôle interne et formule des propositions d'amélioration des procédures en vigueur au sein du service. Il/elle assure la répartition des tâches, contrôle les absences et congés. Il/elle doit avoir une connaissance suffisante des différents postes de travail existants dans son service et doit veiller à l'établissement des procédures permettant – en l'absence d'un agent – d'assurer la continuité du service. Il/elle gère certains dossiers lui délégués par la hiérarchie, notamment les marchés publics, le budget extraordinaire, la GRH, l'implémentation du programme CO3 en vue de l'unification des procédures GRH (recrutement, évaluations, plans de formation). Il/elle participe aux recrutements et évaluations de l'ensemble du personnel Il/elle exerce la fonction de Conseiller en sécurité de l'information (relais banque carrefour).

**Pour être exploitables, les descriptions ne doivent pas être trop générales et ne doivent pas se limiter à la définition d'une mission mais elles ne doivent pas non plus être trop longues ou trop complexes au risque d'être inutilisables.**

## LA DESCRIPTION DE POSTE COMME OUTIL AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Alors que certains voient dans la réalisation des descriptions de fonction (ou de poste) un travail fastidieux et parfois inexploité, ce travail rencontre toutefois certains avantages pour favoriser le bien-être de vos travailleurs. En effet, en précisant ce qui est attendu d'un travailleur, la description de poste revêt un lien avec le bien-être au travail car elle permet de favoriser le sens au travail, de prévenir (ou d'objectiver) la surcharge (ou sous-charge) de travail mais également d'identifier les conflits de responsabilité.

### La description de poste comble le besoin de sécurité de vos agents

Les travaux de Maslow sur la pyramide des besoins nous montrent que l'être humain a un besoin de sécurité. Ce besoin fondamental provient de l'aspiration de chacun à être protégé physiquement et moralement ; une aspiration que remplissent les descriptions de poste. En précisant ce qui est attendu de la personne et en faisant la clarté sur sa mission, ses tâches et ses zones de responsabilité et d'autonomie, on rassure donc la personne.

### La description de poste est un levier de motivation et de reconnaissance

En réalisant la description de poste et en précisant les tâches demandées au collaborateur, on s'intéresse à l'agent, à ce qu'il fait, c'est une forme de reconnaissance que de prendre le temps de discuter avec lui. Le fait que ses supérieurs hiérarchiques s'intéressent à lui peut donner un regain de motivation et en cas de conflit ou de problème, une relation a déjà été instaurée, ce qui peut favoriser le dialogue.

## LA DESCRIPTION DE POSTE COMME OUTIL CENTRAL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous n'avons repris dans cet article que deux avantages mais il y en a bien d'autres et ces bénéfiques vont au-delà du bien-être au travail. Avoir des descriptions de poste qui correspondent à la réalité de l'organisation sera utile pour la gestion des ressources humaines, dans ses différents aspects : recrutement et sélection, formation et développement des compétences, accompagnement de carrière, évaluation, etc. Surtout, elle s'avère un outil de communication entre la hiérarchie et l'agent, chacun sachant de quoi on parle.

# LES OUTILS DU MANAGER/ FORMATEUR

## UNE APPLICATION POUR DÉPOUSSIÉRER VOS RÉUNIONS/ FORMATIONS : WOOCCLAP

# wooclap

Avant la crise sanitaire, nous pouvions déjà affirmer que le numérique avait révolutionné les RH, le management, la formation et l'apprentissage. Un constat encore plus prégnant avec les prises de conscience, les réformes, les nouveaux modes de vie qui ont été impulsés par le COVID-19. Dans ce nouveau monde où la distanciation sociale est de rigueur, les réseaux sociaux et le digital tirent leurs épingles du jeu ; le digital n'a jamais aussi bien marché et s'est réinventé avec l'apparition/le développement d'applications parfois payantes mises à la disposition de tous gratuitement. L'objectif de cette nouvelle rubrique est de vous présenter une série d'applications qui peuvent vous venir en aide, que vous soyez managers, RH, enseignants ou formateurs. Notre idée est de passer au-delà du syndrome de l'objet brillant (ceux qui veulent toujours tester le nouveau produit ou la nouvelle application à la mode) et de vous proposer des applications gratuites pour simplifier votre quotidien.

### EXPLICATION DE L'OUTIL

« Cette réunion est d'un ennui magistral ! » - « Quand cela va-t-il finir ? » - « Encore 10 minutes comme ça et je m'endors ! » Qui n'a jamais entendu ou prononcé ces phrases concernant un meeting à distance ?

Avec l'apparition des réunions, classes virtuelles et autres webinaires, de plus en plus de débats émergent sur la manière d'impliquer les participants et de dynamiser l'attention.

C'est dans cette optique qu'a été imaginée l'application belge WOOCCLAP (Klaxoon, Beekast et Kahoot en sont d'autres exemples) qui permet un système de vote interactif. L'outil présente un intérêt à deux niveaux :

#### La participation

Dans le contexte d'une formation, il s'agit de faire agir le formé et le sortir d'un état passif pour augmenter le niveau d'attention. Dans le contexte d'une réunion, cela permet d'impliquer le participant et de faire sortir certains de leur passivité (voir fiche pratique « que fait-on des participants difficiles en réunion ? » disponible sur le [Bureau RH](#)).

#### La compréhension

Dans le contexte d'une formation, il s'agit de poser des questions pour vérifier la compréhension des éléments présentés et de consolider l'apprentissage. Pour atteindre ces objectifs, un minimum de préparation est demandé par le formateur ou l'animateur d'une réunion. Celui-ci va créer une série de questions en déterminant le type de question qu'il souhaite.

Nuages de mots, QCM, sondages, échelles, appariement, ordonnancement, textes à trou, etc. une panoplie de questions sont à la disposition de l'utilisateur gratuitement (pour un maximum de deux questions dans la version gratuite). Une fois ce travail réalisé, l'animateur n'aura plus qu'à afficher des questions auxquelles les participants répondent directement via leurs smartphones.

En ce qui concerne le paramétrage et la prise en main, il est relativement facile et intuitif.

L'avantage supplémentaire est que les questions peuvent s'insérer dans un support de présentation (PowerPoint, Keynote, PDF ou Google Slides). Il suffit de télécharger sa

présentation puis d'insérer les questions à l'endroit où on le souhaite. Très utile et facile d'utilisation et, en cas de difficulté, un petit tutoriel est proposé.

Le tester, c'est l'approuver ! Le CRF l'utilise actuellement dans toutes ses classes virtuelles et pour l'animation de son nouveau conseil.

Rendez-vous sur <https://blog.wooclap.com/>.

#### EXEMPLE DE QUESTION



#### EXEMPLE DE QUESTION



#### NOMBRE D'UTILISATEURS

200.000 utilisateurs en février 2020.



#### OBJECTIF

Plateforme favorisant l'implication et l'interactivité; ludopédagogie.



#### ERGONOMIE ET FACILITÉ

Une application facile à prendre en main.



#### TYPE D'APPLICATION

Disponible sur tous les navigateurs.



#### PUBLIC

Enseignant, formateur, manager, animateur de réunion.



#### LANGUE

Français, anglais.

#### LES PLUS

- Soutenir l'attention
- des apprenants ;
- Ludique ;
- Ergonomique
- Echanges en direct ;
- Utilisable par internet ou SMS ;
- Gratuit (jusqu'à 20 pers.).

#### LES MOINS

- Version gratuite limitée ;
- Difficile à exploiter pour un groupe de plus de 10 personnes ;
- Possibilité de poser uniquement 2 questions.

#### UNE APPLICATION GRATUITE MAIS ENCORE...

- Intuitive ;
- Aide en ligne ;
- Freemium.

#### UNE CONNAISSANCE DE CET OUTIL PERMET DE :

1. Dynamiser ;
2. Mesurer ;
3. Stimuler ;
4. Améliorer.

"Soyez comme un timbre-poste, restez à ce que vous faites jusqu'à arriver à destination " - Josh Billings



KELLER, G., & PAPASAN, J. (2013). THE ONE THING : THE SURPRISINGLY SIMPLE TRUTH BEHIND EXTRAORDINARY RESULTS. BARD PRESS.

# LU POUR VOUS

## LE MINIMALISME, CLÉ DU SUCCÈS ?

Partant du constat que les entreprises au succès exceptionnel ont toujours UN produit ou UN service pour lequel elles sont les plus connues, les auteurs démontrent au travers de leur ouvrage que le chemin vers « plus » passe obligatoirement par le « moins ».

Comment arriver à ce minimalisme ? Par la définition de priorités ! Jusque-là rien de nouveau mais les auteurs vont plus loin en identifiant une unique priorité – the one thing – qui est corrélée à l'objectif le plus important que l'on veut atteindre.

Écrit par des Américains, ce livre fait mention de « succès », « d'accomplissement », de « résultats extraordinaires » mais aussi de « productivité »... et pointe, les six mensonges qui suivent, comme nous éloignant du succès.

### UNE PERSONNE QUI RÉUSSIT EST UNE PERSONNE DISCIPLINÉE

Il existe cette idée largement répandue qu'une personne qui réussit est une personne disciplinée. C'est un mensonge. La vérité est que l'on n'a pas besoin de plus de discipline. Nous avons juste besoin de la diriger et de la gérer un peu mieux. Le truc pour réussir, c'est de choisir la bonne habitude et d'amener juste assez de discipline pour l'établir.

### LE MULTITÂCHE EST LA CLÉ DU SUCCÈS

Quand vous essayez de faire deux choses en même temps, soit vous ne pouvez pas, soit vous ne les faites pas bien. Ce qui amène les auteurs à paraphraser Steve Uzzell qui affirme : « faire plusieurs choses en même temps, c'est juste l'opportunité de merder plus d'une chose à la fois ».

### CROIRE QUE TOUT A LA MÊME IMPORTANCE

La plupart d'entre nous se servent de to-do lists mais une erreur qui est couramment commise est de ne pas prioriser les tâches qui y sont reprises. Les auteurs proposent d'élaborer une « success list » en poussant la loi de Pareto à son extrême !

### PENSER QUE LA VOLONTÉ EST INFINIE

Reprenant les recherches du professeur de Stanford Baba Shiv, les auteurs montrent à quel point notre volonté peut fluctuer.

Imaginez que la volonté est comme la batterie de votre téléphone. Chaque matin vous commencez la journée avec une charge complète. Vous avancez dans la journée et chaque fois que vous l'utilisez, vous en avez un peu moins. Alors, au fur et à mesure que votre barre verte diminue, votre volonté diminue également, et quand vous arrivez finalement dans le rouge, vous n'en avez plus du tout ! La solution est donc de donner, à la volonté, la bonne heure.

### GRAND, C'EST MAL

Il faut voir grand car les seules actions qui deviennent des tremplins vers un grand succès sont celles qui viennent d'une grande vision.

### LA MAGIE SE PRODUIT TOUJOURS « AU MILIEU »

Pour les auteurs, il ne faudrait pas rechercher l'équilibre entre vie privée et professionnelle ; la raison pour laquelle on ne devrait jamais rechercher cet équilibre, c'est qu'il n'y a jamais rien de magique qui se produit « au milieu », la magie se produit dans les extrêmes ! Des propos chocs dont le format de ce « lu pour vous » ne permet pas la nuance... tant ce point mériterait, pourquoi pas, un dossier à part entière...!

# LU POUR VOUS

## 5 bonnes raisons de lire ce livre

1. Il est facile à lire et résume 7 livres.
2. Il regorge de trucs et astuces que l'on peut mettre en pratique dès demain.
3. Il traite d'une multitude de notions et de concepts pertinents pour les managers.
4. Il peut se lire à la carte.
5. Enfin, et non des moindres, il est disponible en ligne et ce, gratuitement !

# FACE À UN MONDE DIGITAL COMPLEXE ET INCERTAIN, QUE FAIRE EN TANT QUE MANAGER ?

*Olivier Zara vous propose d'adopter « la stratégie du thé ».*

Voyagez au cœur d'un nouveau leadership qui viendra en appui d'une stratégie inédite afin d'infuser dans votre organisation plus d'agilité, d'innovation et d'engagement.

Dans ce numéro du Webzine, nous vous présentons les 4 premiers défis proposé par Olivier Zara. Retrouvez les 3 défis suivants dans notre prochain numéro du Webzine ...

Selon l'auteur du livre, si une organisation souhaite subsister dans un monde digital complexe et incertain, elle devrait relever 7 défis majeurs et engager un manager paradoxal. Ce manager est décrit dans le livre comme une personnalité capable d'appréhender et de gérer les paradoxes qui se multiplient dans le monde actuel en faisant co-exister les forces en opposition pour atteindre un objectif.

## LE DÉFI DU MANAGEMENT PARADOXAL

Il s'agit de trouver le juste milieu entre une posture de management orientée autour de l'intelligence collective et le traditionnel Command and control. Dans la première posture, le leader écoute alors que les collaborateurs parlent ; l'objectif est co-construit. Dans la seconde posture, le leader décide, dicte et les collaborateurs exécutent. L'un ne doit pas exclure l'autre car un dosage subtil doit pouvoir se faire en fonction de la situation rencontrée et de la personnalité des collaborateurs.

## LE DÉFI DE L'AGILITÉ

Le manager paradoxal doit travailler sa souplesse et son agilité ! Entre rêve et exécution, il y a la stratégie agile. Le rêve est vecteur de réussite, d'engagement et de développement durable. C'est pourquoi l'auteur insiste sur l'importance de la vision, raison d'être de l'organisation. Une vision qui se transpose dans un plan d'action bâti autour de la stratégie. L'auteur vous propose quelques pistes...

Le CRF aussi ! [Retrouvez plus de détails sur l'organisation agile.](#)

## LE DÉFI DE LA CRÉATION DE VALEUR

Tirant profit d'une mission de terrain ainsi que de l'expérience de plusieurs projets d'innovation participative en France, l'auteur vous offre quelques clés pour identifier, booster et sécuriser la création de valeur de votre organisation. Prenez votre stylo et écrivez votre "Value story".

## LE DÉFI DE L'ENGAGEMENT

Dans ce chapitre, l'auteur divulgue quelques conseils afin de concilier productivité et plaisir au travail. Il met en évidence les 12 conditions pour créer du plaisir au travail et permettre ainsi l'engagement et la performance de vos collaborateurs.

« Ne laissez pas de cailloux dans les chaussures de vos collaborateurs » est l'une des 12 conditions citées. Ce qui pourrait paraître comme un "détail" pour certains peut être un point très important pour d'autres. Il est dès lors indispensable d'écouter et de comprendre les cadres de références différents qui peuvent exister entre nous.

Le défi du management digital, le défi culturel et le défi de l'innovation... Voici les 3 prochains défis qui vous attendent dans notre prochain numéro du Webzine !

ZARA, O. (2016). LA STRATÉGIE DU THÉ : AGILITÉ, INNOVATION ET ENGAGEMENT DANS UN MONDE DIGITAL, INCERTAIN ET COMPLEXE. AXIOPOLE.

# 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 sur les thèmes de la RH, du management et du monde du travail dans son sens large.

## HAPPY WORK

L'idée de ce podcast est de donner des pistes de réflexion concrètes pour améliorer le bien-être au travail, quotidiennement. Sur ce vaste sujet, Gaël Chatelain-Berry argue que le bien-être ne doit pas reposer uniquement sur le bon vouloir des organisations mais que cela incombe à chacun. Pas de grandes théories mais bien du concret tiré de plus de 20 années passées en entreprise. L'auteur de ce podcast a été manager pour TF1, Canal+, NRJ, INA,... et en a tiré un certain nombre de leçons qu'il partage dans chacun des épisodes.



Outre de nombreux podcasts sur des thèmes liés à l'actualité sanitaire et au confinement, nous avons retenu pour vous son épisode « 10 techniques simples pour améliorer votre bien-être au travail » ([épisode 60](#)), dont notamment le snooze du réveil et le multitâche.

Il propose de privilégier :

- les pauses,
- de définir ses objectifs chaque jour et de définir une chose à finaliser au cours de la journée,
- de penser à soi au moins une fois par jour (regarder un film ou écouter un podcast!),
- de déconnecter,

- de partir plus tôt au travail au moins une fois par semaine,
- de relativiser car nous ne nous définissons pas par notre travail,
- de découvrir de nouvelles choses dans notre vie personnelle,
- de se complimenter chaque matin (non, ce n'est pas ridicule, nous ne sommes bien servis que par nous-mêmes).

[HTTPS://WWW.GCHATELAIN.COM/PODCASTS](https://www.gchatelain.com/podcasts)

Disponible sur Apple Podcast, Ausha, Podtail, Spotify, Soundcloud, etc.

# ET SI ON AVANÇAIT ?

Proposé par Marielle Cuirassier, coach en organisation et productivité, ce podcast facile d'accès et pragmatique propose des conseils d'organisation, de productivité, en gestion de projets & mindset. Nous avons épinglé pour vous deux épisodes qui pourront vous être utiles : « 7 conseils pour diminuer sa charge mentale » (épisode 44) et « Le batching : une méthode pour gagner en efficacité » (épisode 47).



## RÉDUIRE SA CHARGE MENTALE

Pour diminuer sa charge mentale, c'est-à-dire l'ensemble des sollicitations du cerveau pendant l'exécution du travail, l'auteur propose 7 conseils, dont :

- Ecrire ce qui nous passe par la tête,
- Réduire les prises de décision en ayant des routines,
- Apprendre à dire non,
- Abandonner le perfectionnisme.

Curieux d'en savoir plus ? Découvrez les 3 autres conseils [ici](https://podcast.ausha.co/et-si-on-avancait/43-diminuer-sa-charge-mentale) <https://podcast.ausha.co/et-si-on-avancait/43-diminuer-sa-charge-mentale>

## ET BATCHER ?

Le batching n'est pas un gros mot. En anglais, batching veut dire "mise en lot". L'auteur explique que c'est une méthode d'organisation qui vous encourage à travailler par lot de tâches. On regroupe les tâches similaires et on les exécute les unes après les autres. C'est une planification intelligente qui permet de limiter l'éparpillement et le multitâche.

Il s'agit aussi de gagner du temps car vous utilisez au même moment les mêmes ressources.

En pratique, on peut l'appliquer à la gestion de ses emails ; on répond à tous ses mails en même temps au lieu d'y répondre dès qu'on en reçoit un.

Plus de détails : <https://podcast.ausha.co/et-si-on-avancait/47-batching-efficacite>

[HTTPS://ETSIONAVANCAIT.COM/](https://etsionavancait.com/)

Disponible sur Apple Podcast, Ausha, Deezer, Google Podcast, Podcast Addict, Podtail, Spotify, Soundcloud, Tuneln, etc.

# LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

## LE CRF PARTICIPAIT CE 11 FÉVRIER 2021 AU CONGRÈS DIGITAL SMART CITY WALLONIA

« Il est généralement admis que l'apprentissage automatique et la robotique changeront pratiquement tous les métiers, de la production de yaourts à l'enseignement du yoga. En revanche, les avis sont partagés sur la nature du changement et son imminence. D'aucuns croient qu'en l'espace d'une décennie ou deux seulement, des milliards de gens seront devenus économiquement superflus. D'autres soutiennent qu'à longue échéance l'automatisation continuera d'engendrer de nouveaux emplois et assurera à tous une plus grande prospérité » (21 leçons pour le XXIème siècle de Yuval Novah Harari).

C'est avec ces propos de l'auteur au succès planétaire, Yuval Noah Harari que s'est ouverte la conférence dédiée à l'impact de la digitalisation sur les pouvoirs locaux.

Et Pierre Petit, Directeur-Conseiller à la Formation d'adresser la question suivante : Est-ce que les grands défis contemporains tracés par l'auteur de l'ouvrage « 21 leçons pour le XXIème siècle » concernent nos pouvoirs locaux et provinciaux ? Il semblerait de prime abord que notre secteur soit préservé de la disruption technologique... et pourtant, une lame de fond semble se dessiner avec en focale le débat très médiatisé autour du télétravail.

Aussi, digitaliser ses processus dans son organisation est devenu une nécessité à la fois pour s'adapter à la crise mais

aussi pour rester compétitif dans le contexte des organisations privées mais également pour assurer un service de qualité à ses clients, citoyens ou bénéficiaires.

Or, cette digitalisation n'est pas neutre car elle impacte la structure même des organisations. Elle a des conséquences sur la communication externe, sur la communication interne et sur la stratégie. De surcroît, la vitesse à laquelle la digitalisation s'est engouffrée dans les organisations (avec une vitesse sans précédent, estimée à 10 fois plus rapide que la première révolution industrielle) n'a pas permis d'en mesurer tous les effets au risque de « subir la digitalisation ».

A l'heure actuelle, on peut se rendre compte de tendances à plusieurs niveaux dans nos organisations locales et provinciales, qui ont un impact :

- sur la fonction de Directeur général,
- sur la fonction RH,
- sur les organisations et sur le personnel,
- sur les relations avec les citoyens,
- sur la formation.

Vous voulez en savoir plus ? Retrouvez [le compte-rendu de l'événement](#).

## APPEL À PARTICIPATION POUR START RH

Intéressé par le module Start RH, participez dès à présent à notre appel à participation : <http://crf.wallonie.be/start-rh.html>

# 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 2021**