

CRF INFO

COMPAS MAGAZINE



LE MÉTIER DE DIRECTEUR GÉNÉRAL : ÉQUILIBRISTE ?

ENTRETIEN

Entretien avec Guillaume Attias, expert en neurosciences

FOCUS

Un leader au service de ses équipes... Le concept de leadership servant

FICHE PRATIQUE

Parler en public, ça s'apprend !

TESTÉ POUR VOUS

Comment planifier vos réunions d'équipe rapidement et efficacement ? L'outil Find Time

8 FOCUS

un leader au service de ses équipes... le concept de leadership servant

10 FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

L'intelligence émotionnelle

18 ENTRETIEN

Rencontre avec Guillaume ATTIAS, expert en neurosciences qui lève le voile sur les automatismes de notre cerveau

22 DOSSIER

Le métier de Directeur général : équilibriste ?

60 REPORTAGE

Compte-rendu du 23 juin 2022

66 FICHE PRATIQUE

Parler en public : ça s'apprend !

70 BUREAU RH

Les directrices de la commune d'Assesse en binôme dans le module Start RH

72 TESTÉ POUR VOUS

Find it

74 LU POUR VOUS

Pourquoi on ne se comprend pas

76 LU POUR VOUS

Votre cerveau est extraordinaire

78 VU POUR VOUS

Sommes-nous condamnés à ne pas avoir de mémoire ?

80 VU POUR VOUS

Recruter les millenials : le packaging ne suffit pas

81 ÉCOUTÉ POUR VOUS

Attrirer les talents, avec PWC

82 LES ACTIONS DU CRF

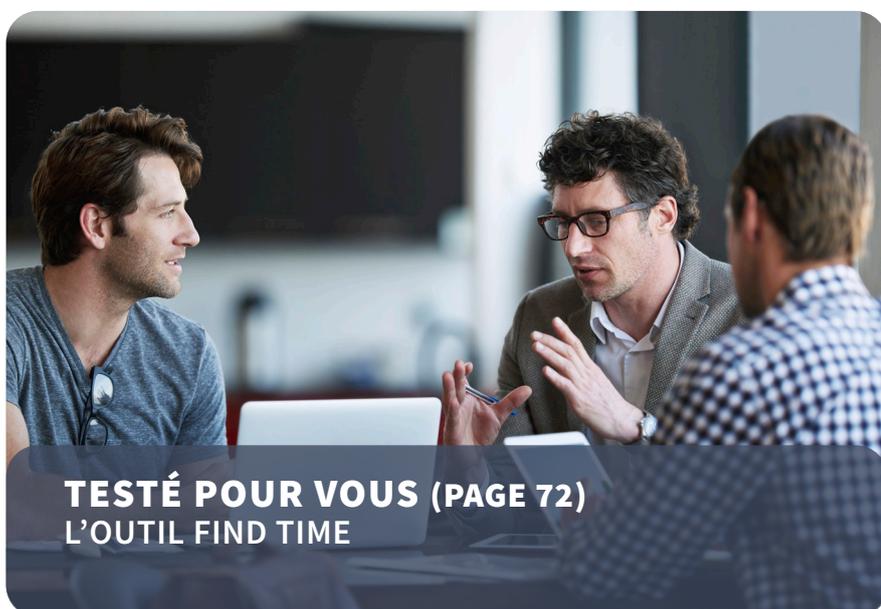




FICHE PRATIQUE (PAGE 66)
PARLER EN PUBLIC, ÇA S'APPREND !



BUREAU RH (PAGE 70)
LES DIRECTRICES DE LA COMMUNE D'ASSESE
EN BINÔME DANS LE MODULE START RH



TESTÉ POUR VOUS (PAGE 72)
L'OUTIL FIND TIME

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

RÉDACTION ET COORDINATION

Audrey COQUELET, Caroline DEBLANDER, Laure-Hélène LECARTE, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Guillaume ATTIAS, expert en neurosciences et en sciences cognitives appliquées aux processus décisionnels, fondateur de l'approche Brain Modus Operandi ; Corinne BALLESTRIN, Directrice générale du CPAS de Fléron & Présidente de la fédération provinciale liégeoise des Directeurs généraux de CPAS ; Pierre-Yves Bolen, Directeur général du CPAS d'Anthisnes ; Régis COLLETTE, Associé Fondateur de Progress Consulting, Maître de Conférences à ULiège, expert dans la Transformation Culturelle des Organisations ; Nicolas DEHOMBREUX, Directeur général du CPAS de Florennes ; Caroline ETIENNE, Receveur régional ; Anne EVERARD, Autrice et conférencière ; Florence FRANCHINI, Directrice générale du CPAS de Silly ; Jérôme HOARAU, auteur, conférencier, coach et consultant en leadership et efficacité professionnelle ; Myriam LADEUZE, Consultante en développement organisationnel et psychothérapeute ; Elodie LEYDER, Médiatrice numérique au Conseil régional de la Formation ; Christophe MARIN, Directeur général du CPAS de Soignies ; Gautier MESTDAG, Directeur général du CPAS de Mouscron & Président de la fédération provinciale hennuyère des Directeurs généraux de CPAS ; Olivier NYSSSEN, Consultant chez Happiness Consult ; Valentine ROSIER, Directrice générale de la commune d'Assesse.

GRAPHISME

Julie WIDART

CRÉDITS PHOTOS

FREEPIK, Istock, Myriam Ladeuze , Corinne Rutgeers.

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





Le monde du travail évolue et transporte avec lui de nombreux changements dont les principaux acteurs sont à tous les niveaux : recruteurs, demandeurs d'emploi, managers, entreprises, formateurs, politiques, etc. Une transformation accélérée par les événements - la COVID, la digitalisation, les crises successives - et les personnes - les nouvelles générations et les nouveaux profils de candidats pour lesquels la vision classique du travail ne suffit plus.

Les attentes et les besoins changent des deux côtés. L'offre et la demande se confondent, s'entremêlent, pour laisser la priorité au sens au travail, au développement personnel et professionnel, à l'équilibre entre travail et vie privée, ce qui ouvre la porte à de nouveaux modes de management. Ce qui faisait sens hier, ne le fait plus nécessairement aujourd'hui.

Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie, rééquilibrer les sphères de sa vie pour prévenir le stress et les mécanismes qui conduisent à l'épuisement personnel et/ou professionnel, réfléchir à l'agilité que requièrent les fonctions publiques telles que la fonction de Directeur/ Directrice général.e, voilà d'ambitieux défis pour notre société et pour nos organisations publiques locales.

Des défis de taille - d'une actualité prégnante - que les Directeurs Généraux de CPAS ont abordés dans le cadre de leur congrès annuel, organisé à Mons en juin dernier, et que nous avons souhaité partager avec le plus grand nombre au travers de ce dossier thématique qui trouvera sans nul doute écho auprès des Directeurs généraux de communes.

Comment retrouver notre équilibre ? Comment booster les Directeurs généraux, les équipes ? Comment intégrer l'équilibre dans sa culture organisationnelle, etc. ? Autant de questions qui sont adressées et investiguées dans ce dossier thématique réalisé à partir des interventions du congrès.

«Dans la vie, l'essentiel n'est ni le mouvement, ni l'immobilité, l'essentiel est l'équilibre. Deux diables ensemble font un trop grand tapage, deux anges s'ennuient, mais un ange et un diable ont une source inépuisable de dialogue». Une citation d'Alexis Michalik.

Pierre Petit
Directeur-Conseiller à la Formation

BRÈVES

5 BONNES RAISONS DE METTRE EN PLACE UN ONBOARDING !

- **Fidéliser chaque nouvel employé ;**
- **Faciliter les tâches administratives liées à l'embauche et à la prise de poste ;**
- **Permettre au nouvel arrivant de se familiariser avec son environnement de travail ;**
- **Renforcer la cohésion entre la nouvelle recrue et les salariés de l'entreprise ;**
- **Promouvoir une culture d'entreprise attrayante.**

MAIS SAVEZ-VOUS CE QU'EST L'ONBOARDING?

L'onboarding correspond à la période d'intégration d'un nouveau collaborateur dans une organisation. En termes de ressources humaines, il s'agit de mettre en place un véritable processus, allant du moment de l'embauche à celui de la prise de poste. L'objectif est de faire en sorte que le nouveau collaborateur se sente à l'aise dans ses fonctions.

CITEZ UNE ACTION/UN OUTIL D'ONBOARDING QUE VOUS UTILISEZ ?
<https://forms.gle/oL5R1McZVAkV1AKC9>

65%

des entreprises n'ont pas de processus d'intégration (onboarding) des employés

Or, des études attestent que les organisations qui mettent en œuvre des processus d'onboarding fidélisent 2 fois mieux leurs collaborateurs ; une solution pour limiter le turnover et fidéliser les talents...

SOURCE : RH INFO - LE PORTAIL DES RESSOURCES HUMAINES



LE PROOF-MAKING POUR INNOVER

Innové, créer, faire autrement... voilà l'objectif de bien des organisations.

Pour favoriser une dynamique d'innovation dans les organisations, le "proof-making", traduisez "la fabrication d'épreuves", est une méthode favorisant l'innovation en adoptant une nouvelle approche plus ouverte, plus hybride, en mode « test & learn », qui avance à petits pas, par la preuve et dans une logique d'apprentissage...

DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES EN TANT QUE DRH

«Maîtriser les compétences professionnelles propres aux métiers de DRH est une condition nécessaire, mais elle n'est pas suffisante, explique Christine Thiran dans le Magazine Htag. Il nous faut nous recycler mais aussi nous ouvrir à nos écosystèmes et y rechercher de l'inspiration (...). La Directrice générale des ressources humaines à la RTBF plaide également en faveur du développement chez les RH de compétences dans l'accompagnement du changement, individuel et collectif, et dans la gestion des risques, en particulier dans la perspective d'assurer la continuité de l'activité».

SOURCES :
HTAG BY RÉFÉRENCES, COMMUNAUTÉ D'INSPIRATION SUR L'HUMAIN AU TRAVAIL, N°02 DE JUILLET ET AOÛT 2022.



SE FORMER DANS LES MÉTAVERS, UN FUTUR POSSIBLE

Demain, chacun se formera dans un univers parallèle en 3D grâce à un casque de réalité virtuelle ! Par exemple, un hôpital virtuel augmenté a été imaginé pour la formation des soignants.

SOURCE : INFO FORMATION (L'), 15/03/2022, N° 1028, P. 24-25

FOCUS

UN LEADER AU SERVICE DE SES ÉQUIPES... LE CONCEPT DE LEADERSHIP SERVANT

Avec la montée en puissance de la digitalisation et la transformation du monde du travail, les modes de management évoluent et piochent davantage leurs inspirations dans des modèles “non-traditionnels”, dont le leadership servant fait partie.

Faire de l'équipe LA priorité absolue a rarement été le leitmotiv des entreprises et de leurs leaders. Avec le leadership servant, le manager se met désormais au service de ses équipes et de ses collaborateurs et responsabilise ces derniers face à leurs propres objectifs et ceux de l'entreprise. C'est dorénavant le développement personnel des collaborateurs qui devient un objectif primordial pour qu'ensuite ils puissent eux-mêmes devenir des “servants leaders”.

Bien que cette théorie du leadership ait fait l'objet de critiques : manque de leader charismatique, diminution de la performance, manque d'autorité, management inefficace pour l'organisation, etc., plusieurs études démontrent au contraire que le “servant leadership” se traduit par un niveau plus élevé de bien-être au travail et, par conséquent, aboutit à de meilleurs résultats au sein de l'entreprise.

LE PORTRAIT DU LEADER SERVANT

En mettant en avant l'autonomie, les compétences et les relations interpersonnelles, le “leader servant” encourage la créativité, la résolution des difficultés, une meilleure orientation client et, par conséquent, améliore la performance au sein de son équipe et de son organisation. Orienté sur le relationnel, il favorise le lien de confiance au sein de son organisation, l'engagement, et libère le potentiel des équipes.

Il place les besoins de son équipe au sommet de ses priorités et prône l'épanouissement et le bien-être de tous. Loin des logiques de contrôle pur et de supervision

hiérarchique, il adopte une posture d'écoute, de conseil, de bienveillance et de responsabilisation à l'égard de ses collaborateurs. Il sait également sanctionner lorsque la situation l'exige.

LES SOFT SKILLS DU LEADER SERVANT

L'intelligence émotionnelle : Reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions ainsi que celles de ses collaborateurs (Voir 'Focus sur les compétences de demain').

Le sens éthique : Adhérer et transmettre des valeurs fondamentales.

L'écoute : Comprendre les souhaits et les problèmes rencontrés par les équipes.

L'empathie : Se comprendre soi-même et comprendre le ressenti des collaborateurs.

L'aide : Accompagner plutôt que contrôler.

Fédérer : Convaincre au lieu d'imposer ses idées et ses objectifs.

Anticiper : Prendre du recul sur une situation afin d'éviter de réagir dans l'urgence et la précipitation et prendre en compte les leçons du passé.

L'engagement : Favoriser la confiance des équipes envers un chef fédérateur et mobilisateur.

Inspirer : Devenir une source de stabilité, d'innovation et de challenge et créer un groupe motivé et en confiance.

CONCLUSION

Sans doute, cette forme de leadership peut être davantage adaptée à certaines personnalités, et nécessite une certaine culture d'entreprise, une maturité de l'organisation et des équipes ; mais faire de l'épanouissement et du bien-être au travail LA priorité au sein de l'organisation, voilà bien un élément qui pourrait renforcer l'attractivité dans nos pouvoirs locaux..



SOURCES

- <https://www.observatoire-ocm.com/management/servant-leadership/>
- <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/08/31075-le-servant-leadership-un-levier-de-management-mais-aussi-de-rentabilite-pour-lentreprise/>

FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE



Dans la foulée du 20^e numéro du CRF info, nous avons annoncé des changements ! Parmi ces changements, l'apparition d'une nouvelle rubrique "Focus sur les compétences de demain".

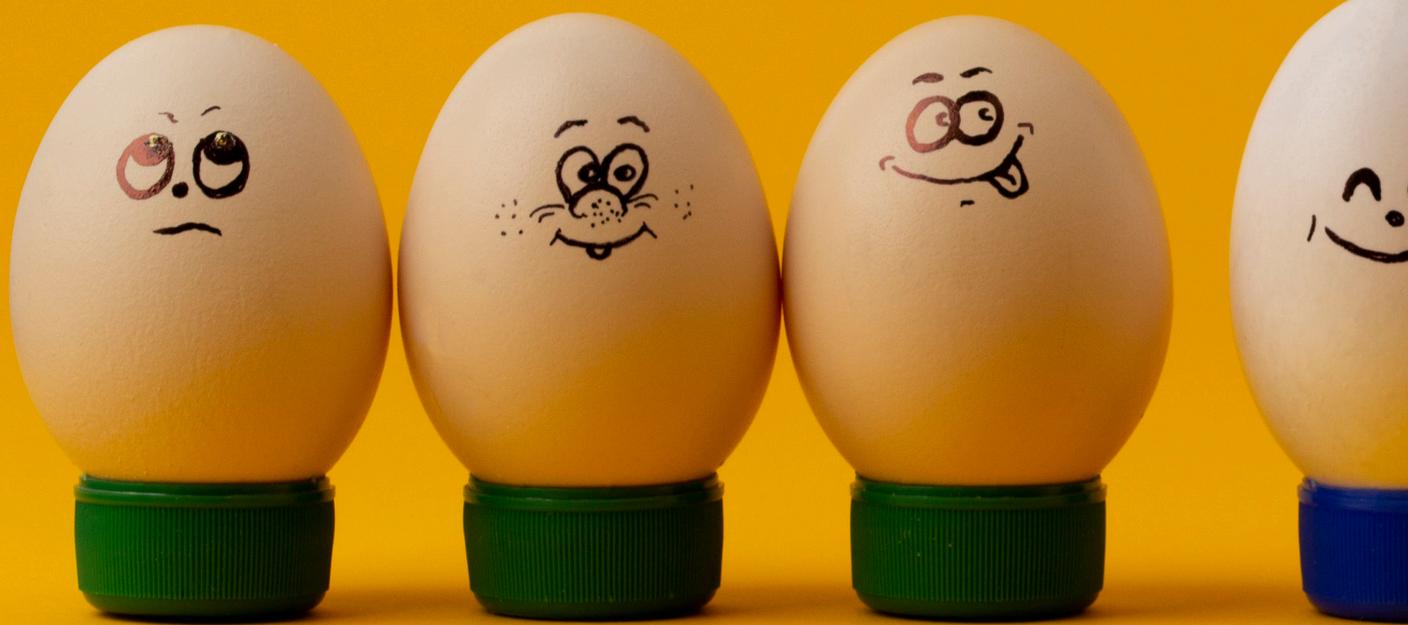
Que trouverez-vous dans cette rubrique ? Une soft skill épinglée, définie comme une compétence non-technique, que tous les humains possèdent et que l'on ne peut déléguer à une intelligence artificielle. Les soft skills sont des compétences humaines, transversales, comportementales qui peuvent être activées dans certaines situations et qui peuvent être développées.

Une compétence comportementale que vous pourrez développer, seul ou en équipe (cross-skilling) ; une dimension sur laquelle axer certaines questions dans le cadre de vos entretiens de recrutement (reskilling) ; des conseils avisés d'un expert pour monter en compétence par des défis et un entraînement approprié (upskilling).

Première soft skill dans notre viseur : l'intelligence émotionnelle. L'intelligence émotionnelle ne se résume pas à une disposition de caractère ou à un trait de personnalité, elle peut réellement être développée chez tout un chacun, grâce à des dispositifs de formation adaptés. Il s'agit donc bien d'une soft skill.

Par Caroline DEBLANDER et Jérôme HOARAU.





Accepter les nuances de l'émotion humaine, avoir la capacité de reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions ainsi que de composer avec les émotions des autres personnes, voilà ce qu'on vise en parlant d'intelligence émotionnelle ou de quotient émotionnel (QE).

Ce sont Peter Salovey et John Mayer qui ont utilisé la première fois l'expression « intelligence émotionnelle », qui a ensuite été reprise et popularisée par Daniel Goleman avec son ouvrage « Emotional Intelligence, why it can matter more than IQ » (1995). Dans cet ouvrage, l'auteur démontre l'importance de l'intelligence émotionnelle tant sur le plan des relations avec ses proches que sur celui de la réussite professionnelle.

L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE REPOSE SUR CES CINQ PILIERS :

1. **La conscience de soi** : vous gérez vos propres émotions, vous connaissez vos points forts et vos points faibles et tirez des conclusions.
2. **La maîtrise de soi** : vous arrivez à maîtriser vos émotions avec maturité et à les exprimer calmement.
3. **La motivation interne** : vous êtes prêt à redoubler d'efforts pour atteindre vos objectifs, même ceux à long terme. Vous êtes productif et aimez relever les défis.

4. **L'empathie** : vous comprenez les émotions et les sentiments des personnes qui vous entourent.
5. **Les compétences sociales** : vous ne craignez pas le contact humain et communiquez facilement avec des personnes connues ou avec des étrangers.

POURQUOI L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EST-ELLE IMPORTANTE DANS LE MONDE DES ORGANISATIONS ?

L'intelligence émotionnelle joue un rôle important dans de nombreux aspects du travail.

À un niveau macro, dans un monde du travail en pleine mutation et en proie à des crises sans précédent qui mettent à rude épreuve le moral des salariés, l'intelligence émotionnelle semble s'imposer comme une compétence incontournable. Les capacités à faire preuve d'empathie, à déchiffrer les émotions des collègues et à s'adapter aux changements sont centrales dans notre monde VICA (lien CRF INFO 18, https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-18_version-impression/page/6-7).

Au niveau méso, des études montrent qu'il existe un lien indéniable entre l'intelligence émotionnelle et la réussite professionnelle, la performance au travail, une meilleure santé mentale et la qualité de vie au travail (QVT).



COMMENT L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE AIDE-T-ELLE LES MANAGERS?

L'IE est essentielle pour :

- Développer un leadership inspirant ;
- La gestion des conflits sur le lieu de travail ;
- Une meilleure connaissance de soi ;
- Favoriser le travail en équipe ;
- La communication ;
- Réduire le stress ;
- L'ouverture et le partage des idées ;
- Un meilleur accueil de la critique constructive ;
- Le respect ;
- Un meilleur service aux bénéficiaires et citoyens ;
- Une meilleure adhésion au changement ;
- ...

QUELS SONT LES AVANTAGES À DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ?

- Meilleure gestion du stress ;
- Meilleures capacités de leadership,
- Meilleure prise de décision,
- Relations positives au travail,
- Meilleure capacité à faire face au changement,
- Plus grand optimisme,
-

COMMENT DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EN SOLO (UPSKILLING) ?

LE DÉFI "INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EN SOLO"

DE JÉRÔME HOARAU

Comment «muscler» la soft skill «conscience de soi», premier pilier de l'intelligence émotionnelle ? C'est ma rencontre avec Tony Buzan qui m'a inspiré l'exercice que je vous présente ci-dessous. Le créateur du Mind Mapping m'expliquait en 2018 que lire ne se faisait pas juste dans les livres, mais dans la vie. Curieux et désirant vivre la vie à fond, il aimait contempler, vivre l'instant présent et être émerveillé par ce qui pouvait surgir devant lui.

LIRE LA VIE POUR MIEUX LA VIVRE

Ce principe s'appliquait aussi à lui-même, notamment à travers la méta-cognition consistant à «lire» comment on pense. Et si la méta-cognition pouvait aussi s'appliquer aux émotions ?

En effet, prendre le temps de comprendre les émotions qui nous traversent et comment elles nous traversent nous permettra de mieux les appréhender.

C'est ainsi que j'ai imaginé cet exercice d'intelligence émotionnelle que j'ai partagé dans ma modélisation de Tony Buzan.

Il est simple (mais pas facile) :

1. Lorsque vous sentez une émotion vous traverser, essayez de la nommer (vous pouvez utiliser la roue de Plutchik si vous souhaitez avoir une liste de mots pour nommer les émotions).
2. Une fois nommée, accueillez-la, ne la rejetez pas. Osez vivre l'émotion même si elle est désagréable.
3. En vivant l'émotion, essayez de la localiser dans votre corps : où s'exprime cette émotion ? Dans quelle partie du corps ?

Cette dernière étape est très proche de l'exercice de «body scan» (ou de scan corporel) utilisé en pleine conscience.

Plus vous réaliserez cet exercice avec régularité, plus vous musclerez cette compétence de conscience de soi !
Votre mission maintenant, si vous l'acceptez : nommez, accueillez et scannez une émotion quand elle vous traverse, jour après jour.

COMMENT DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EN ÉQUIPE (CROSS-SKILLING) ?

LE DÉFI "INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EN ÉQUIPE"

DE JÉRÔME HOARAU

«Comment ça va ?» Cette question aujourd'hui est malheureusement devenue très galvaudée. Or la question «comment ça va» nous invite à nous questionner sur notre ressenti du moment et nous donne l'autorisation de le partager.

Finalement, cette question peut-être très puissante pour solidifier les relations au sein d'un groupe. C'est ce que j'ai découvert en l'utilisant pour chaque rendez-vous du lundi dans le programme Be Your SUCCESS. Je vous invite donc à vous aussi tester la technique !

Lors de votre prochaine réunion d'équipe, ou pour votre prochaine session de formation, posez la question «Comment ça va... sur une échelle de 0 à 10 ?» 0 étant le pire score possible et 10 étant un niveau de joie extrême.

L'idée ici n'est pas de justifier le score que chaque membre du groupe partage, mais tout simplement de le partager dans un environnement d'écoute et de bienveillance.

Vous verrez qu'avec cette simple question, non seulement vous invitez les participants à faire une introspection et donc à développer leur conscience de soi, mais en plus vous stimulez l'empathie au niveau collectif et développez les compétences sociales. Oui, car si une personne le souhaite, lorsqu'elle a une note basse par exemple, elle peut partager plus en détail son ressenti et mobiliser l'intelligence collective pour obtenir du soutien ou de l'aide.

Finalement, vous voyez que cette question peut à elle seule, en groupe, muscler au moins 3 des 5 compétences clés de l'intelligence émotionnelle.

Maintenant les cartes sont entre vos mains, à vous de jouer !





COMMENT INVESTIGUER L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EN RECRUTEMENT (RESKILLING) ?

Selon un article publié par Moodword en 2020, l'intelligence émotionnelle serait parmi les soft skills les plus recherchées sur le réseau social professionnel LinkedIn.

S'il existe des tests en ligne pour mesurer l'intelligence émotionnelle et le QE, ces tests ne sont pas toujours facilement utilisables pour les recruteurs.

Cette intelligence émotionnelle se mesurera tout au long d'une procédure de recrutement.

LORS DE L'ANALYSE DU CV

Lorsque vous consultez un CV lors du processus de recrutement, prenez contact avec les références de votre candidat et posez des questions précises sur la façon dont celui-ci gère ses interactions avec les autres membres, comment il réagit dans des situations stressantes et quelles sont ses réactions émotionnelles.

EN ENTRETIEN ORAL

Le meilleur des candidats n'est pas celui qui parlera le plus, mais celui qui saura véhiculer une bonne énergie et des émotions positives dans ses paroles et son attitude. Le meilleur candidat sera aussi celui qui posera des questions pertinentes à l'issue d'un entretien et l'assertivité avec laquelle le candidat formulera ses questions sera également un bon indicateur.

Pour cibler cette compétence, pourquoi ne pas poser une question STAR en demandant aux candidats des exemples de situations où ils se sont sentis stressés ou mis au défi.

Posez alors des questions de relance pour tester le QE d'un candidat :

- Lorsqu'un candidat parle d'une erreur, indique-t-il également qu'il est responsable de l'incident ou blâme-t-il les autres ?
- Lorsqu'il s'agit d'une critique : le candidat ose-t-il admettre des lacunes ? Peut-il voir l'incident en perspective ou invente-t-il des excuses ?
- Etc.

Nous ne pouvons pas tout dire ici car il ne s'agirait pas de livrer toutes les clés à vos futurs candidats mais de tracer quelques indicateurs !

Certains d'entre vous ont peut-être suivi des formations sur l'intelligence émotionnelle ou ont peut-être des idées de questions à poser en recrutement ? N'hésitez pas à le partager sur le Bureau RH !



ENVIE D'EN DÉCOUVRIR D'AVANTAGE SUR LES SOFT SKILLS ?

Retrouvez le magazine gratuit Soft skills magazine (<https://jerome-hoarau.com/sl/6347>) de Jérôme Hoarau et abonnez-vous à la newsletter LinkedIn "Inspiration Soft skills" (<https://www.linkedin.com/newsletters/inspiration-soft-skills-6950332997019566081/>) de Caroline Deblander.

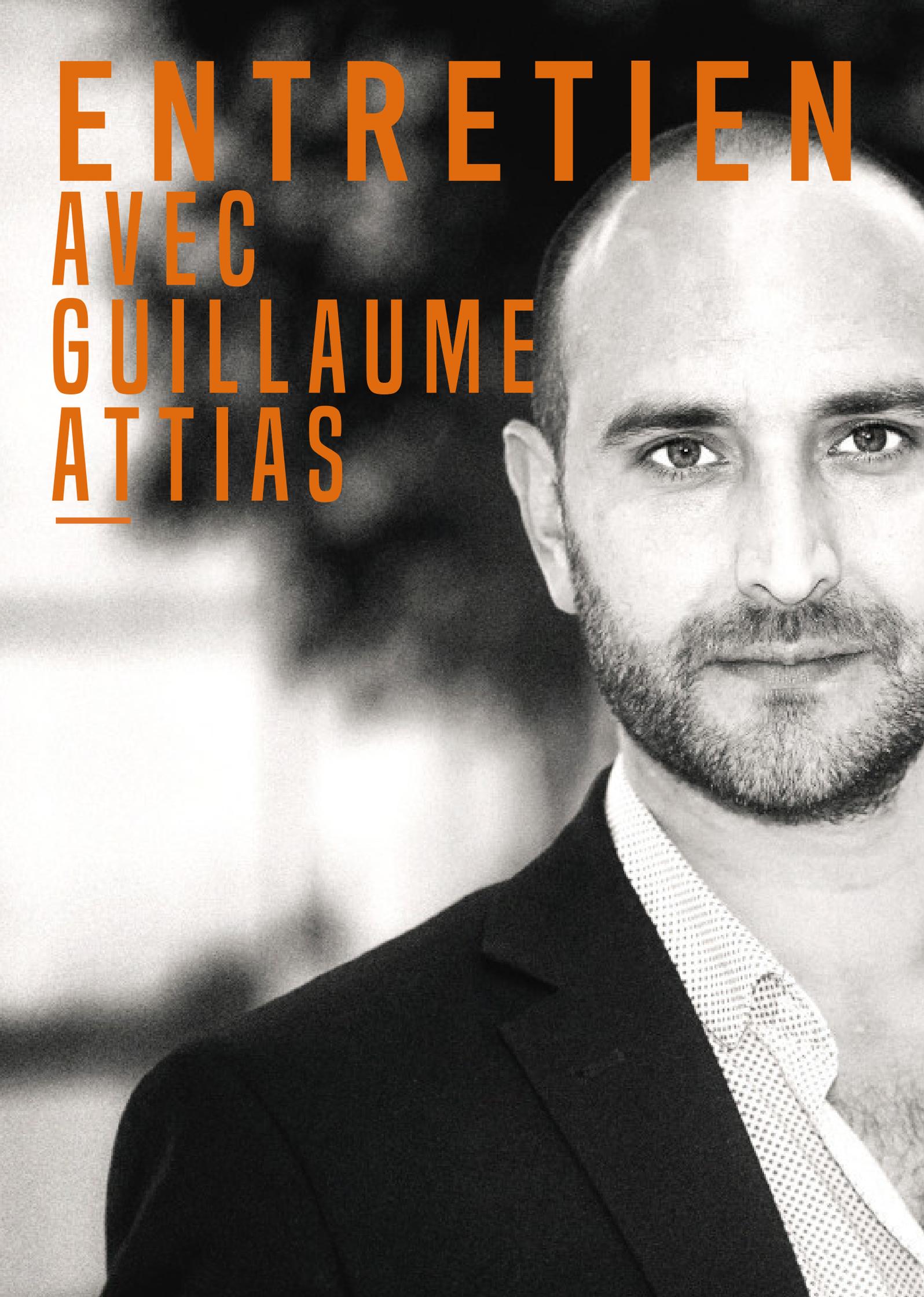
**QUELLE SERA LA SOFT SKILL TRAITÉE DANS LE PROCHAIN WEBZINE :
DONNEZ-NOUS VOTRE AVIS !**
<https://forms.gle/9dkXbnJX5BLipHE4A>



SOURCES

- My Connecting, Intelligence émotionnelle : comment tirer profit de ses émotions ?, Livre blanc, <https://www.myconnecting.fr/livres-blancs/livre-blanc-intelligence-emotionnelle-comment-tirer-profit-de-ses-emotions/>
- <https://www.myhappyjob.fr/lintelligence-emotionnelle-parmi-les-soft-skills-les-plus-recherchees-sur-linkedin/>
- Goleman, D., & Piélat, T. (1995). L'intelligence émotionnelle: Comment transformer ses émotions en intelligence. J'ai lu.
- <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employeurs/recruter/pe-recrutez-vous-collaborateurs-sur-base-intelligence-emotionnelle>

ENTRETIEN
AVEC
GUILLAUME
ATTIAS





Saviez-vous que nous prenons en moyenne 35.000 décisions par jour ?

Vertigineux non ? Or, la majorité de ces décisions sont prises automatiquement par notre cerveau sans que cela fasse l'objet d'une prise de conscience... angoissant, n'est-ce pas ?!

Pour lever un coin du voile sur les automatismes de notre cerveau, comprendre et mieux maîtriser les mécanismes décisionnels ainsi que l'esprit critique, nous avons rencontré Guillaume Attias, fondateur de Brain Modus Operandi ; une approche qui permet d'acquérir, étape après étape, l'ensemble des connaissances en neurosciences et en sciences cognitives nécessaires pour comprendre, maîtriser les processus décisionnels et développer un modèle de pensée moins linéaire.

CRF : Bonjour Guillaume, tu es expert en Neurosciences et Sciences Cognitives appliquées aux processus décisionnels ; peux-tu nous expliquer en quoi la prise de décision peut être analysée sous l'angle des neurosciences et des sciences cognitives ?

GUILLAUME ATTIAS : Le point de départ est de comprendre que nous sommes des organismes vivants doués de mouvement qui doivent sans cesse s'adapter dans un environnement en perpétuel changement et développer des stratégies adaptatives. Les prises de décisions sont justement les stratégies adaptatives des individus pour s'adapter à leur environnement.

La particularité de mon expertise est d'avoir approché deux domaines de sciences qui se sont développés indépendamment et qui jusqu'alors ne communiquaient pas suffisamment entre elles. Loin de s'opposer, elles se complètent. Les sciences cognitives s'intéressent à la façon dont le cerveau traite le flux d'information et les neurosciences s'intéressent à la structure biologique qui véhicule ces flux.

CRF : Et d'ailleurs, comment définirais-tu la prise de décision ?

Guillaume ATTIAS : Comme dit précédemment, ce sont donc les stratégies adaptatives des individus. Le nombre de décisions que nous prenons quotidiennement est d'ailleurs gigantesque ! Pas moins de 35 000 décisions par jour. Ce sont 35 000 stratégies d'adaptation quotidiennes... On comprend mieux pourquoi le cerveau consomme autant d'énergie !

CRF : Justement, pourrais-tu nous en dire plus sur la manière dont fonctionne cette grosse noix d'1,5 kg que nous appelons « cerveau » ?

Guillaume ATTIAS : Schématiquement, pour expliquer le fonctionnement du cerveau, il faut comprendre que notre corps nous permet de percevoir les informations liées à notre condition physiologique et à notre environnement pour, ensuite, les analyser, projeter un objectif et définir la meilleure stratégie de

"Appuyez vos décisions sur la raison mais n'oubliez pas ce que vous ressentez !"

mise en mouvement pour l'atteindre. D'ailleurs, Daniel Wolpert, neurologue britannique contemporain, définit le cerveau comme l'organe du mouvement.

CRF : Quel est le rôle des hormones et des neurotransmetteurs dans la prise de décision ?

Guillaume ATTIAS : Les hormones, ou les neurotransmetteurs, nous permettent de maintenir des états homéostatiques c'est-à-dire des états d'équilibre physiologique interne. L'objectif est de pouvoir maintenir ces états. Notre cerveau va donc identifier, dans ses environnements, les conditions dans lesquelles il va pouvoir déclencher les hormones, ou les neurotransmetteurs, recherchés en vue de maintenir les différents équilibres. C'est ce qui va déterminer la valeur perçue de toute chose. Toutes les informations, tous les éléments perçus ne se valent pas car nous n'avons pas tous les mêmes besoins, les mêmes états de tension physiologiques.

À partir de cela, notre cerveau va déterminer quelle mise en mouvement opérer et donc les décisions à prendre sur la façon d'interagir avec ses environnements.

CRF : Dans le cadre de tes séances d'initiation à la démarche BMO, l'ensemble des participants ressort avec un constat : l'être humain a besoin de sa DOSE... alors, Guillaume, nous sommes tous drogué.e.s ?

Guillaume ATTIAS : Effectivement (rires) car certains neurotransmetteurs ou hormones créent en nous des états addictifs, au même titre que les drogues. C'est d'ailleurs les mêmes circuits neuronaux qui sont engagés. La nature a trouvé ce magnifique moyen de créer des états de tension afin de nous obliger à nous mettre en mouvement pour les satisfaire. Sans ces états addictifs, pas d'états de manque, donc pas de tension et donc pas de mise en mouvement. C'est le cœur du processus de mise en mouvement des individus qui les pousse à interagir avec leur environnement et à définir la meilleure stratégie adaptative.

CRF : En quoi la connaissance des neurosciences et de l'impact de la DOSE peut s'avérer pertinente pour nos lecteurs parmi les Directeurs généraux et les Directeurs des ressources humaines ?

Guillaume ATTIAS : En comprenant précisément ce qui génère les états de manque et les conditions de déclenchement neurologiques et cognitifs qui permettent de les satisfaire, cela permet à la fois de comprendre et de maîtriser l'interaction des individus entre eux et avec l'environnement dans lequel ils évoluent. Cela peut notamment se traduire par la réduction des situations de friction (conflit, opposition) et par une augmentation significative de l'engagement et de la motivation.

CRF : En quoi cette même connaissance peut s'avérer pertinente pour nos lecteurs parmi les enseignants, formateurs et coachs ?

Guillaume Attias : Au-delà de la maîtrise des interactions entre les individus eux-mêmes et leur environnement, cela permet parallèlement de comprendre comment l'individu fonctionne lui-même afin de pouvoir mieux l'accompagner de façon plus générale. Les neurosciences et les sciences cognitives nous permettent aujourd'hui de dépasser le caractère empirique de nos approches en comprenant comment celles-ci opèrent au sein des individus.

Par exemple, en comprenant comment fonctionnent les mécanismes liés à l'oubli (90% de taux d'évaporation au bout d'un mois), on peut court-circuiter ces processus afin de maintenir l'information acquise.

CRF : Maîtriser le fonctionnement de l'individu... court-circuiter les processus... quel outil redoutable ! Comment abordes-tu l'éthique dans ce contexte ?

Guillaume ATTIAS : Le problème n'est pas tant lié à l'efficacité de l'outil qu'à l'intention qui est mise dans son utilisation. Quand bien même cet outil est extrêmement puissant, ce n'est pas une baguette magique, il faut un certain temps pour en comprendre le fonctionnement et développer sa capacité à l'utiliser; de fait, nous sommes extrêmement vigilants, non seulement, aux personnes à qui nous donnons accès à la formation, mais aussi aux intentions que nourrissent les apprenants tout au long du parcours.

CRF : Dans le cadre de ta formation Praticien BMO, tu évoques les évolutions de notre société au regard de l'autonomie et le lien avec les signes de reconnaissance dans la production de la sérotonine, cette fameuse hormone du bien-être. Alors que les signes de reconnaissance officiels, comme les diplômes, volent en éclat, comment faire pour amener de la sérotonine dans nos sociétés et dans nos organisations ?

Guillaume ATTIAS : La sérotonine est absolument fondamentale, certes pour faire émerger le sentiment d'être heureux, mais également, c'est elle qui permet de définir qui nous sommes. Il est donc crucial de bien maîtriser l'organisation de nos environnements afin que ceux-ci permettent aux individus qui évoluent en leur sein de trouver de bonnes stratégies qui amènent à produire de la sérotonine de manière suffisante et pérenne.

Si, hier, les diplômes étaient d'excellentes conditions de déclenchement, il n'en demeure pas moins qu'il existe une grande diversité de facteurs de reconnaissance officiels tant que ceux-ci sont portés par une institution.

Le plus important est de savoir reconnaître ce que l'individu revendique de lui-même et pas uniquement ce qu'on a envie d'y voir.

CRF : Quel serait ton MEILLEUR conseil concernant la prise de décision ?

Guillaume ATTIAS : Comprendre que nous sommes des acteurs sociaux économiques irrationnels mais que nous répondons à des logiques du système vivant et que parmi celles-ci on y compte les émotions.

Appuyez vos décisions sur la raison mais n'oubliez pas ce que vous ressentez !



Guillaume a développé très tôt un intérêt pour la compréhension de l'humain. Fondateur de l'approche Brain Modus Operandi (BMO), il anime une communauté de praticiens qui ne cesse de croître et de s'exporter en France ou à l'international.

Audacieux, explorateur et curieux, sa citation favorite est « quand deux chemins s'offrent à toi, prends toujours celui que tu ne connais pas ».

Excellent pédagogue, Guillaume est doté d'une grande énergie et de beaucoup d'humour. Il a le don de vulgariser et de faire comprendre les neurosciences et les sciences cognitives auprès du plus grand nombre. Il est l'auteur d'un TEDx intitulé, « Comment notre cerveau crée-t-il de la valeur ? ».

POUR ALLER PLUS LOIN :

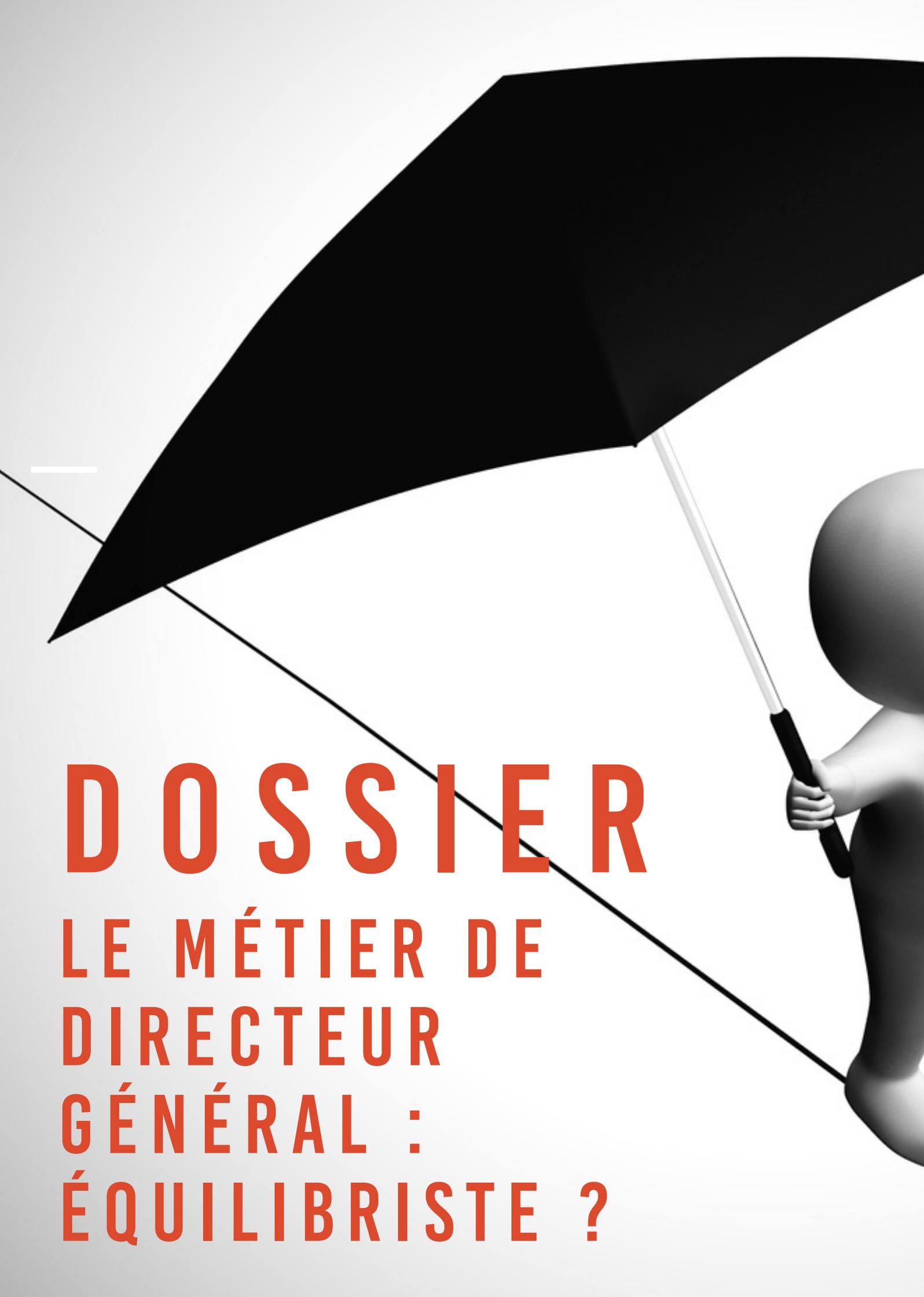
- Le site Brain Modus Operandi de Guillaume Attias, <https://bmo-academy.com/>
- La séance d'initiation de 2 heures, offerte et dont l'ensemble des dates sont disponibles en suivant ce lien : <https://bmo-academy.com/formations/initiation-bmo>
- TedX, Comment notre cerveau crée-t-il de la valeur ? | Guillaume Attias | TEDxKedgeBSBordeaux <https://www.youtube.com/watch?v=8M1xlCLBw>
- Management & leadership, Développe ton zeste. Comment retenir vos talents? Ce que nous apprennent les neurosciences par Martine Chaillet, <https://smartlink.ausha.co/management-et-leadership-developpetonzeste/comment-retenir-vos-talents-ce-que-nous-apprennent-les-neurosciences>

ENVIE D'EN SAVOIR PLUS ?



Inscrivez-vous dès à présent au coaching "Comprendre les comportements et les décisions des individus grâce aux neurosciences" qui aura lieu le 10 mars 2023.

Infos & inscription



DOSSIER

LE MÉTIER DE
DIRECTEUR
GÉNÉRAL :
ÉQUILIBRISTE ?



Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie, rééquilibrer les sphères de sa vie pour prévenir le stress et les mécanismes qui conduisent à l'épuisement personnel et/ou professionnel, réfléchir à l'agilité que requièrent les fonctions publiques telles que la fonction de Directeur général, voilà d'ambitieux défis pour notre société et pour nos organisations publiques locales.

Des défis de taille - d'une actualité prénante - que les Directeurs généraux de CPAS ont abordés dans le cadre de leur congrès annuel, organisé à Mons en juin dernier et qui, sans nul doute, trouveront écho auprès des Directeurs généraux de communes.

Comment retrouver notre équilibre ? Comment booster les Directeurs généraux, les équipes ? Comment intégrer l'équilibre dans sa culture organisationnelle, etc. ? Autant de questions qui sont adressées et investiguées dans ce dossier thématique réalisé à partir des interventions du congrès.

Au travers de ce dossier, l'objectif est de vous livrer une vision grand angle, riche de perspectives variées sur la thématique de l'équilibre. En filigrane de cette thématique, les intervenants abordent également la question de l'agilité, du burnout, de la gestion du temps et de son énergie, du sens et de la qualité de vie au travail (QVT).

INTRODUCTION



Le métier de Directeur/Directrice général.e serait-il comparable à celui de funambule ou d'équilibriste ? Penchant parfois d'un côté ou de l'autre mais continuant toujours à avancer, pas à pas, un jour à la fois.

C'est en tout cas cette métaphore qui a été à l'initiative du contenu de ce congrès des Directeurs généraux de CPAS qui se retrouvaient pour la première fois depuis la crise de la COVID.

Derrière cette image forte, c'est la thématique de l'équilibre qui a été abordée au cours de ces deux journées ; une thématique vaste, plurielle et pluridisciplinaire qui, au travers de ce dossier thématique, est explorée sous tous ses angles, à la fois individuels et organisationnels.

Pour aborder cette thématique fondamentale, nous avons mobilisé un panel de différents experts pour nous livrer une vision grand angle et la plus exhaustive possible. Chacun selon leurs perspectives et leurs expériences, ils nous révèlent leurs analyses et leurs conseils sur le sujet.

Dans une première partie, vous retrouverez une série de conseils d'experts qui vous livrent leurs retours selon leurs approches, plutôt organisationnelles ou plutôt individuelles.

- **Olivier NYSSEN**, Consultant chez Happiness Consult, évoque le changement dans le monde des organisations, les attentes des collaborateurs - épinglant que 80% des jeunes aux études pensent que l'entreprise doit avoir comme but de leur permettre de s'épanouir, de s'impliquer, de se réaliser pleinement ! - et pointant le rôle des managers. Retenons particulièrement ces propos : Managers, vous êtes la clé. Vos collaborateurs se lèvent chaque matin pour vous. Vous êtes responsable de chacun d'eux. Leur équilibre dépend aussi de vous.
- **Régis COLLETTE**, un des deux Associés Fondateurs de Progress Consulting, revient sur la question de l'équilibre, ou l'adéquation, entre la Culture de l'organisation pour laquelle on travaille et notre propre système de valeurs. Cet équilibre, lorsqu'il n'est pas respecté, génère soit une frustration profonde, soit une rupture.
- Partant de notre corps, **Myriam LADEUZE**, psychothérapeute et consultante en développement organisationnel, nous explique comment notre corps peut être notre allié pour veiller à notre équilibre ; un allié de notre performance professionnelle mais également un indicateur de notre niveau de ressources, comme des déséquilibres que nous nous imposons et qui nous mettent en situation de risque.

- Dans cette même optique, **Anne EVERARD**, autrice du livre "BOOSTEZ", nous livre son retour sur le déséquilibre qu'est le burnout et nous apporte des réponses pratiques à différentes questions : que faire quand l'équilibre vacille ? Comment évaluer notre niveau d'énergie ? Comment retrouver une vue d'ensemble ? Etc.

Aussi, et afin de donner la parole à des acteurs de terrain, nous partons, dans la seconde partie du dossier, à la rencontre de Directeurs généraux et de Directrices générales qui se sont portés volontaires pour nous faire part de leurs impressions par rapport à la thématique du congrès.

Cette seconde partie du dossier apporte dès lors des retours plus concrets et pragmatiques pour illustrer la manière dont les conseils des experts peuvent être appliqués et mis en œuvre sur le terrain.

Ce sont 5 Directeurs et Directrices qui ont accepté de répondre à nos questions :

- **Gautier MESTDAG**, Directeur général du CPAS de Mouscron & Président de la fédération provinciale hennuyère des Directeurs généraux de CPAS.
- **Florence FRANCHINI**, Directrice générale du CPAS de Silly.
- **Christophe MARIN**, Directeur général du CPAS de Soignies.
- **Corinne BALLESTRIN**, Directrice générale du CPAS de Fléron & Présidente de la fédération provinciale liégeoise des Directeurs Généraux de CPAS.
- **Pierre-Yves BOLEN**, Directeur général du CPAS d'Anthisnes.
- **Nicolas DEHOMBREUX**, Directeur général du CPAS de Florennes.

Olivier a un parcours professionnel riche et atypique. Il a été enseignant, vendeur de livres, éditeur, directeur commercial et directeur opérationnel tant dans le public que dans le privé. Une entreprise, il sait donc ce que c'est ! Les deux mots clés de son expérience sont « contenu et motivation ». Son dynamisme emporte jusqu'aux plus réticents. Son expérience probante comme formateur dans des entreprises de tous les secteurs lui permet d'adapter ses contenus à chacun. Il convainc, il entraîne, il mobilise et outille chacun lors de séances de formation très interactives. Son objectif est clair : permettre aux participants de ses coachings et formations d'apprendre et d'utiliser rapidement la boîte à outils qu'il construit avec eux. Lors des formations, l'ambiance est détendue et vivante. On rit, on réfléchit, on agit, on se construit ! D'un entretien individuel à une conférence de 200 personnes, il vous aidera à impliquer et mobiliser vos collaborateurs. De l'ouvrier au CEO, il adapte ses contenus et pousse chacun au meilleur de ses capacités.

A portrait of Olivier Nyssen, a middle-aged man with short grey hair, wearing glasses and a white button-down shirt. He is smiling and looking directly at the camera. The background is a plain, light-colored wall.

INTERVENTION D'OLIVIER NYSSSEN SI L'ÉQUILIBRE N'ÉTAIT QU'UNE CONSÉQUENCE ?



Dans le monde du travail aujourd'hui, j'entends beaucoup de managers se plaindre du manque de motivation de certains de leurs collaborateurs. Les jeunes parce qu'ils n'ont plus le goût de l'effort. Les plus vieux parce qu'ils sont déçus, désengagés voire désillusionnés en attendant l'heure de la pension. Reste quelques vrais motivés, les « bons », ceux sur qui on peut compter et qui s'éclatent dans leur travail. Les mêmes d'ailleurs qu'on retrouve parfois dans les statistiques des burn-out qui explosent. Et si l'équilibre, le vrai, le durable et confortable, celui dont on rêve tous, n'était en fait que la conséquence de quelques facteurs très présents dans la société actuelle et qui obligent le monde du travail à s'adapter ?

C'ÉTAIT MIEUX AVANT

Avant, quand on parlait de motivation, on parlait en général de motivation extrinsèque, celle qui nous vient de l'extérieur et qui nous pousse à nous surpasser. Elle vient d'un modèle éducatif éculé, celui des carottes et des bâtons. Si tu fais bien ça, tu auras ça. Si tu ne le fais pas, tu seras puni. Les choses étaient simples, limpides. C'était le modèle de l'autorité, du respect et de la hiérarchie. Et il marchait aussi en entreprises tant publiques que privées puisque les tâches à réaliser étaient simples, souvent répétitives, et que le rôle de ces entreprises était de payer des gens pour réaliser les tâches qu'elles leur confiaient. Tu fais ce que je te demande et tu reçois ce que je t'ai promis ! C'est le modèle managérial dont tous les managers se plaignent aujourd'hui en le reproduisant en permanence, encore et encore. J'entends tous les jours des managers me dire : « J'ai l'impression de manager des enfants de maternelle » et je leur réponds : « C'est probablement parce que tu les manages comme des enfants de 2 ans et demi ». Oui, ce modèle a existé, il a « fonctionné » mais il est juste dépassé. Et s'il pousse à l'obéissance, il ne permet en tout cas pas la motivation, la vraie !

LE MONDE A CHANGÉ

Le modèle de l'obéissance, avec une figure paternelle forte et une cellule familiale univoque, a explosé depuis plusieurs décennies. Les familles sont multiples. Les pères ont un rôle moins stéréotypé. On pose des questions aux enfants, on leur parle de tout, on leur demande leur avis, leur humeur, on les responsabilise. On leur parle de leurs talents, de leur droit à la différence. On les ouvre sur le monde et les smartphones font le reste. C'est moins binaire, moins clair mais pour moi tellement plus riche, plus proche des aspirations et de la complexité de l'humain et du respect de l'altérité.

"Aujourd'hui, 80% des jeunes aux études pensent que l'entreprise doit avoir comme but de leur permettre de s'épanouir, de s'impliquer, de se réaliser pleinement ! La machine est en route, la logique est inversée et le défi est colossal."

IL EST TEMPS DE CHANGER LE MONDE DU TRAVAIL

Si le monde a changé, les entreprises doivent aussi s'adapter. Elles le font dans la digitalisation, dans les modes de production, dans les techniques de contrôle et dans bien d'autres domaines mais en management elles évoluent trop lentement. Les anciennes pratiques managériales qui ont la dent dure font aujourd'hui encore des dégâts majeurs. Les études récentes – et le Covid n'a rien arrangé – montrent que l'état d'engagement des collaborateurs est faible, très faible. Une étude Gallup fait état de 8% de personnes engagées au sein de leur entreprise, 15% de personnes complètement et ouvertement désengagées et 77% de collaborateurs qui viennent juste toucher leur salaire. Et où est la motivation là-dedans, où est l'équilibre ? Si ces chiffres sont aussi catastrophiques, c'est probablement que le modèle est dépassé et qu'il est temps de changer. Oui, mais changer quoi ? Comment ?

D'UN MODÈLE PATERNALISTE À UN MODÈLE IMPLIQUANT

Si le modèle paternaliste actionnait le levier de la motivation extrinsèque en guise de récompense du travail fourni, il n'impliquait que très peu les collaborateurs et il se souciait très peu de leur adhésion. Je faisais ce qu'on me demandait parce que, grâce à cela, j'avais les moyens de réaliser mes projets en dehors de l'entreprise. De plus, si je ne le faisais pas je risquais des sanctions.

Aujourd'hui, les collaborateurs veulent s'épanouir aussi au sein de l'entreprise et leur travail est un moyen de se réaliser, de développer leurs talents et d'être heureux ! Heureux ? Comme si le travail pouvait rendre heureux ! On a tous en tête « les temps modernes » et l'exploitation de l'homme au service de l'entreprise. Oui eh bien c'est fini, définitivement fini et tant mieux ! Aujourd'hui, 80% des jeunes aux études pensent que l'entreprise doit avoir comme but de leur permettre de s'épanouir, de s'impliquer, de se réaliser pleinement ! La machine est en route, la logique est inversée et le défi est colossal.

Certes, les critères de motivation intrinsèques sont très individuels et je ne voudrais pas ici vous les imposer, mais je vous propose d'en détailler quelques-uns qui permettront de regarder ce défi comme une chance plutôt que comme un impossible rêve.

MON ENTREPRISE ET MOI, ON SE RESSEMBLE

Le recrutement, quelle gageure ! Tous les boss vous le diront, on ne trouve plus personne. Et si on commençait par s'intéresser vraiment aux candidats qui postulent, à qui ils sont vraiment ! Pas seulement à ce qu'ils savent faire. De nombreuses entreprises ont déjà fait le travail de détailler leurs valeurs. Mais au fond, ces valeurs vivent-elles vraiment dans l'entreprise ? Sont-elles portées par chacun des collaborateurs ? Sont-elles traduites en actions concrètes qui me permettraient de m'identifier clairement et de porter fièrement les couleurs de mon équipe ? Si l'entreprise ressemble à ce qu'elle promet, si elle est cohérente et exemplaire alors, elle est attirante pour ceux qui lui ressemblent. Et la dynamique collective qui en ressort apporte à chacun de ses membres un sentiment d'appartenance qui lui donne de la motivation, de la vraie, de l'intrinsèque. Être fier de soi, fier de ses couleurs parce qu'on se ressemble et qu'il y a de quoi, c'est un premier critère de motivation ! Mon entreprise et moi, on vit en équilibre !

MON ENTREPRISE ET MOI, ON A LES MÊMES INTÉRÊTS

C'est toute la question du sens. Combien de diagnostics de burn-out ne se nourrissent-ils pas aujourd'hui de la question du sens. Qu'est-ce que je fais encore là ? A quoi je sers ? Qu'est-ce que j'apporte et qu'est-ce que ça m'apporte ? Autant de questions qui trouvent des réponses dans le triangle du sens. Mon travail aura du sens si :

- J'aime ce que je fais.
- Je sais naturellement bien faire ce que je fais.
- Quelqu'un a besoin de ce que je fais.

Le contenu du job idéal devrait être une combinaison de ces 3 facteurs. Or, aujourd'hui, beaucoup de collaborateurs ont appris à bien faire des choses qu'ils n'aiment pas naturellement faire pour un résultat dont ils ne connaissent pas l'intérêt. Cela les conduit à l'épuisement professionnel. Et pourtant, on les trouve performants ! Certes, le job idéal en permanence n'existe pas et on a tous des tâches que l'on aime moins que d'autres ; la question n'est pas là. Mais si le cœur même de mon métier était le résultat du triangle du sens, alors la question de la motivation serait moins difficile puisque je serais comme un poisson dans l'eau !



"Managers, vous êtes la clé. Vos collaborateurs se lèvent chaque matin pour vous. Vous êtes responsable de chacun d'eux. Leur équilibre dépend aussi de vous."

Aujourd'hui, on cherche des gens pour réaliser des tâches. Eux tentent de se vendre pour obtenir un boulot. Mais leur a-t-on seulement demandé en quoi ils étaient naturellement bons et ce qu'ils aimait faire ? Moi, si on me posait cette question et que l'on tentait de faire correspondre au mieux ma fonction au contenu de mon job, je pense que je m'éclaterais à fond au boulot. Pas vous ? L'entreprise et moi, on a des intérêts en équilibre !

LE CADRE DE TRAVAIL EST ESSENTIEL

Quand on parle de cadre de travail, beaucoup pensent à du matériel. Et c'est important. Mais avant même de parler de matériel, il me semble fondamental d'aborder la question des règles et des habitudes.

Je suis très souvent surpris de l'absence de cadre clair dans les entreprises, de règles équivoques, non-dites et en tout cas non appliquées. C'est la cour des miracles. Pour nous sentir bien, nous les humains, nous avons d'abord besoin de sécurité. Et un cadre clair participe à cette sécurité. Comment ça fonctionne ici ? Qu'est-ce qui est permis, pas permis ? Quelles habitudes avons-nous ? Souvent, les collaborateurs découvrent ce cadre sur le tas. Ils sont forcés de se le représenter parce que personne ne leur a expliqué. Pourquoi ne pourrait-on pas réfléchir ensemble en entreprise au cadre dans lequel on souhaite tous fonctionner ? Un cadre qui devra être respectueux de tous mais aussi respecté par tous. Un cadre qui fera notre identité collective. Un cadre qui évoluera avec le temps et les nouveaux venus dans l'équipe pour créer et réinventer en permanence notre normalité au sein de l'entreprise. Construit de la sorte, il amène une dimension collective et permet à chacun de se sentir sécurisé et affilié. Encore un critère de motivation intrinsèque !

Certes, la question matérielle n'est pas négligeable. Les entreprises qui attirent aujourd'hui sont belles, accueillantes, décentralisées, équilibrantes. Je m'y sens un peu comme à la maison. Et pourquoi pas après tout ? J'ai bien fait du télétravail pendant 2 ans ! Mon équilibre, je le trouve aussi dans le cadre du travail.

DE LA TRANSPARENCE, JE VEUX DE LA TRANSPARENCE !

Arrêtez de me prendre pour un con ! Je peux tout comprendre, je peux tout entendre et si vous voulez que je participe, il faudra m'informer, m'expliquer, m'impliquer. La transparence est encore un sujet tabou dans bien des entreprises. Le savoir est encore trop souvent un objet de pouvoir et ceux qui ne savent pas inventent donc des bruits de couloir. Il paraît que ça va mal... Je ne sais pas ce qui se trame mais ça ne sent pas bon... Pourquoi ont-ils changé leurs plans ? etc.

Quand on ne sait pas où on va, on n'y va pas ou on se perd en chemin ! Il est aujourd'hui absolument indispensable que les entreprises changent leur mode de communication si elles veulent que leurs employés s'investissent davantage. Elles ont une obligation de dire ce qu'elles veulent faire, où elles veulent aller et pourquoi. De dire ce qui se passe bien et moins bien. Et de le dire souvent parce que le silence est perturbant. Il est un peu comme la nuit qui tombe sur le chemin. Alors les gens s'arrêtent, attendent et s'inquiètent. Or, souvent on me dit : « on ne leur dit pas pour ne pas qu'ils s'inquiètent ». Imaginez-vous un cancéreux à deux doigts de mourir auquel on dirait « on ne vous a rien dit pour ne pas que vous vous inquiétiez mais vous êtes en phase terminale ! » C'est jouer avec sa vie, décider pour lui, le protéger contre son gré. Ne pas lui permettre de réagir, de se soigner, de choisir ses actions ou son inaction. On ne protège pas les gens par le silence, on les dévalorise ! Dire les choses comme elles sont, positives et négatives, dès qu'elles se présentent en toute transparence, c'est une obligation actuelle des entreprises. Sinon, elles s'exposent à l'effondrement d'un seul coup de la confiance de leurs collaborateurs ! La confiance, c'est un autre critère de mon équilibre !

UN VRAI MANAGER QUI PREND LE TEMPS

Je forme tous les jours des managers à tous les niveaux et quand je leur demande pourquoi ils ne font pas leur job de manager, ils me répondent que c'est parce qu'ils n'ont pas le temps. Ce à quoi je réponds : « Si vous n'avez pas le temps de manager, vous n'êtes pas un manager. » Oups ! Dur à entendre pour certains qui se plaisent tellement dans leurs tâches opérationnelles. Plus que jamais, les collaborateurs veulent un bon manager, quelqu'un qui écoute et dont la préoccupation



première est de faire grandir les talents et la motivation de ses collaborateurs. Il est généreux, clair, soutenant, courageux, costaud. Pas trop gentil mais équitable et juste. Fiable et exemplaire. Rigoureux et sympa. Attentif et bienveillant. Exigeant et vrai.

Tout ça à la fois ? Je le crois. Être manager aujourd'hui c'est bien plus complexe qu'avant, bien plus exigeant. C'est une fonction à part entière, une responsabilité énorme dans l'accompagnement des collaborateurs. Oser dire quand ça va et quand ça ne va pas. Oser négocier les conditions de l'adhésion au projet. Oser prendre des risques. Oser impliquer dans les solutions plutôt que de les donner. Oser demander des résultats. Oser mettre des limites. Oser constater que les chemins s'éloignent. Oser décider quand plus rien ne fait encore sens pour le collaborateur malgré tout ce qu'il aura tenté. D'ailleurs, pourquoi resterait-on ensemble si plus rien ne nous rassemble ? Divorcer à l'amiable est toujours plus valorisant que de rester pour de mauvaises raisons, non ? Managers, vous êtes la clé. Vos collaborateurs se lèvent chaque matin pour vous. Vous êtes responsable de chacun d'eux. Leur équilibre dépend aussi de vous.

CES COLLÈGUES, MES POTES

On n'est pas obligé de s'aimer mais, pour travailler dans de bonnes conditions, force est de constater que c'est plus facile. Quand vous faites des travaux à la maison et que vous avez besoin de main d'œuvre, vous n'appellez

pas vos ennemis. Non, vous rassemblez les proches, vous préparez un bon barbecue en fin de journée. Vous veillez à ce que l'ambiance soit chaleureuse, à ce que chacun se sente bien et trouve sa place. Sauf que mes potes, je les choisis. Pas mes collègues ! De plus en plus en entreprise, je vois des équipes donner leur avis sur les candidats à engager. De plus en plus en entreprise, je vois des moments informels où les gens se retrouvent pour partager autre chose que le boulot et créer du lien. De plus en plus en entreprise, je vois des interventions, des moments d'échanges entre collègues à propos de nos fonctionnements, de nos petites manies ou de nos super-pouvoirs. Regarder son collègue comme un membre de son équipe, se rendre compte qu'il n'est pas seulement celui qui m'envoie des mails 10x /jour. Célébrer avec lui les succès et assumer ensemble les échecs. Le considérer comme essentiel à la réalisation de notre projet collectif même s'il est tellement différent. Et cultiver cette différence en complémentarité. Quand toute ma motivation aura disparu, il restera peut-être juste mes collègues. Réfléchir ensemble à comment développer cet équilibre collectif me semble être la cerise sur le gâteau de l'engagement et de la motivation.

L'enjeu est formidable. Les solutions sont nombreuses. Les employeurs n'ont pas le choix. Le bonheur est à ce prix. Il n'y a plus qu'à !

INTERVENTION DE MYRIAM LADEUZE
DU CORPS
OUBLIÉ
AU CORPS
ALLIÉ





Myriam est devenue consultante en développement organisationnel après une carrière d'ingénieure et de business unit manager. Depuis 22 ans, elle accompagne les dirigeants d'entreprise dans le développement de leur présence et de leur leadership, ainsi que les équipes de direction dans l'amélioration de leur efficacité collective. Elle coach également les organisations dans les phases de définition de leur vision et de mise œuvre de leur stratégie.

Dans la société actuelle, notre relation à notre corps suit les règles de la maîtrise de soi. Nous sommes invités à façonner l'apparence de notre corps, à dépasser sa vulnérabilité et à gommer les traces de vieillissement. Pour répondre aux exigences professionnelles, nous tentons d'effacer la fatigue, d'éradiquer l'humeur que nous ne voulons pas, de mettre nos émotions de côté et d'ignorer la douleur. Nous exigeons de notre corps qu'il suive le rythme imposé par l'environnement et par notre propre pensée. Et pourtant, si nous prenons le temps d'écouter notre corps, nous prenons vite conscience qu'il peut être l'allié de notre performance professionnelle car il est l'indicateur par excellence des ressources que nous n'utilisons pas ou que nous sur-utilisons, des déséquilibres que nous nous imposons et qui nous mettent en risque.

LE CORPS NE MENT PAS

Nous avons tous déjà entendu cette affirmation et elle est juste. Elle est basée sur des études sur les empreintes corporelles des traumatismes [1] ou sur les liens entre les signaux corporels, les émotions et la conscience [2] [3]. En effet, notre corps, en tant qu'interface entre le monde extérieur et notre monde intérieur, enregistre et ancre en nous chaque expérience vécue, qu'elle soit positive ou négative, et l'intègre comme une vérité. Pour mieux comprendre en quoi notre corps peut devenir notre allié, faisons un détour par une exploration de la personnalité. Notre personnalité est composée de sous-personnalités que nous utilisons et montrons plus ou moins. Une sous-personnalité est une ressource, une qualité, une croyance, une force ou une vulnérabilité ; une façon d'être [4].

À la naissance, nous avons toutes les sous-personnalités à notre portée. Chacune est une capacité potentielle. Au fur et à mesure de nos expériences, nous allons constater que quand nous utilisons certaines façons d'être, nous obtenons ce que nous voulons et nous nous sentons en sécurité. Nous constatons également qu'avec d'autres sous-personnalités, le résultat est moins bon ; voire nous nous sentons en danger.

Nous allons donc prendre l'habitude d'utiliser les sous-personnalités qui fonctionnent bien et à force de les utiliser, nous allons devenir un expert de cette sous-personnalité, la capacité potentielle devient une capacité réelle et efficace. En revanche, nous allons finir par ignorer celles qui fonctionnent moins bien et les oublier ; ou pire les juger comme inacceptables. Aussi, chaque fois que nous faisons face à une situation, nous sommes exposés au risque d'utiliser notre façon habituelle, automatique de réagir, et d'oublier qu'il en existe peut-être une autre bien plus efficace.

Chaque expérience que nous vivons s'ancre dans notre corps, il en est la mémoire à un niveau inconscient et énergétique. En prenant le temps d'écouter notre corps, en partant de nos sensations et de nos douleurs, nous pouvons prendre conscience du déséquilibre intérieur entre une sous-personnalité que nous utilisons probablement trop et une que nous n'utilisons pas assez.

ILLUSTRATION

Jeanne est une femme d'une quarantaine d'années qui a derrière elle une carrière brillante en termes de réalisations. En coaching pourtant elle me parle des promotions qui lui passent sous le nez à chaque fois.

Jeanne a appris très tôt dans sa vie que la sous-personnalité « Altruisme » fonctionnait bien et elle avait enfoui la sous-personnalité « Prendre soin de soi ». Dans chacune de ses décisions, Jeanne faisait passer l'autre avant elle. Elle avait enfoui « Prendre soin de soi » tellement profondément qu'elle avait tendance à ne voir que le côté obscur de cette qualité, à savoir l'égoïsme. Chaque fois que Jeanne prenait une décision, elle renforçait, sans en avoir conscience, un déséquilibre intérieur entre l'énergie « Altruiste » et l'énergie « Prendre soin de soi ».

Notre corps, nos émotions et nos pensées font partie d'un même système, ils s'influencent mutuellement. Nous faisons l'hypothèse que derrière un symptôme, il y a une émotion qui ne pouvant s'exprimer, crée une tension ; il y a une sous-personnalité enfouie qui demande à être découverte. C'est en "explorant" ses douleurs au poignet que Jeanne a pu prendre conscience de ce déséquilibre.

Le corps va d'abord envoyer le message d'un déséquilibre sous forme de sensations. Si nous n'y prêtons pas attention, que le déséquilibre énergétique s'installe et augmente, le corps va parler de plus en plus fort, jusqu'à hurler sous la forme d'un symptôme, d'une maladie ou d'un burn out. Derrière l'émergence d'une réaction physiologique, il y a une sous-personnalité qui demande à être intégrée ou ré-intégrée dans notre vie. Il y a un appel à faire autrement.

ÉCOUTER SON CORPS

Écouter son corps, c'est donc marquer un temps d'arrêt pour donner un sens à nos sensations corporelles ; pour gravir les échelons de la conscience corporelle.

ÉCOUTER SON CORPS, MAIS COMMENT FAIRE ?

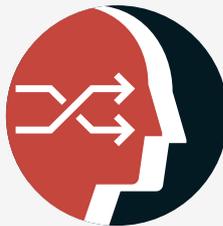
Marquer un temps d'arrêt pour écouter son corps est le premier pas pour faire de sa tête et de son corps des alliés qui s'alignent. Les messages que notre corps nous envoie sont des indicateurs directs de ce qui se passe en nous à cet instant, en interaction avec l'environnement.

CONSCIENCE CORPORELLE

© MYRIAM LADEUZE



[5] La conscience corporelle dans l'interactivité renvoie à la sensibilité aux influences énergétiques dans les relations. J'ai cette capacité de donner un sens à ce qui se passe entre l'autre et moi grâce aux messages de mon corps, je peux sentir comment nous nous influençons au-delà du langage.



[4] L'attention consciente : A cette étape, j'ai une conscience fine de mes sensations corporelles. J'ai la capacité de mettre des mots dessus. Je les relie à mon monde intérieur et à ma personnalité. Je peux utiliser les messages que mon corps m'envoie pour ancrer un équilibre intérieur.



[3] La conscience différenciée : Je peux mettre des mots sur mes sensations corporelles, mais je les attribue à ce que je suis en train de faire. Je ne l'attribue pas encore à une réaction qui m'appartient ou à un aspect de ma personnalité.



[2] La conscience diffuse : J'ai une conscience vague de mes sensations corporelles. Mais je ne peux pas les relier à mon monde intérieur. Je ne les relie ni à une émotion, ni à une force ou une fragilité. Parfois, je n'ai pas conscience qu'elles sont reliées à la situation que je vis. Je les attribue à un phénomène physiologique « j'ai trop mangé », « pas assez dormi », ou extérieur « ma chaise n'est pas assez confortable ». Ce qui est probablement vrai mais notre corps a plus que ça à nous dire.

[1] La non-conscience : Je n'ai pas conscience de mes sensations corporelles ni de mon état intérieur. On peut parler d'une forme d'engourdissement ou de figement.

"Écouter son corps, c'est marquer un temps d'arrêt pour donner un sens à nos sensations corporelles ; pour gravir les échelons de la conscience corporelle."

Observer notre corps, nos sensations, c'est rencontrer nos forces, nos ressources mais aussi nos freins, nos peurs. Utiliser les messages que notre corps nous envoie, c'est prendre conscience des sous-personnalités que nous sur-utilisons et mettre en place des actions concrètes, des stratégies pour intégrer celles que nous avons reniées. Plus nous sommes en capacité d'exercer des sous-personnalités différentes, plus nous élargissons la palette de nos choix, meilleures seront nos décisions.

En donnant de l'attention aux messages de son corps et en décodant ces messages, Jeanne a pris conscience de son besoin de mettre des limites. Elle a mis en place des stratégies pour dire stop aux sollicitations qui la mettaient en difficulté.

Il existe plusieurs façons de décoder les messages du corps. La première est de prendre conscience de nos sensations récurrentes, de noter dans quels types de situations elles apparaissent et, éventuellement, de faire des liens avec notre histoire. Pas à pas, nous prenons conscience de nos automatismes et de notre besoin de développer notre capacité à faire autrement.

Nous pouvons aussi prendre un moment quand nous nous sentons disponibles pour nous remettre dans une situation, nous reconnecter aux sensations corporelles présentes quand nous avons vécu cette situation et les amplifier pour descendre plus en profondeur à l'intérieur de nous. Cette amplification a un impact sur notre système nerveux et les mots qui viennent parlent du déséquilibre. Certaines sous-personnalités sont tellement reniées que nous n'en sommes plus conscients et décoder les messages du corps nécessite un accompagnement pour ouvrir le champ des possibles. C'est le cas quand nous sommes en burnout.

CONCLUSION

Le corps ne ment pas ; ce qu'il a à nous dire est précieux. Et parce qu'il porte notre mémoire, il nous donne des indications sur le chemin à suivre pour devenir le leader, le professionnel que nous voulons être. Nos sensations, nos maux sont des signaux que nous pouvons écouter.

Il est simple d'écouter son corps et, avec de l'entraînement, il est possible de monter pas à pas l'échelle de la conscience corporelle pour comprendre en quoi notre corps est notre allié. Être allié avec son corps jusqu'au bout, c'est prendre soin de son état émotionnel et de sa capacité à penser clairement. Rappelez-vous, voir votre corps comme un utilitaire qui vous mène d'un point A à un point B et ne pas lui donner sa juste place est une faute professionnelle ! Alors, dès maintenant, combien de temps allez-vous accorder à l'écoute de votre corps ?

ET VOUS, OÙ ÊTES-VOUS SUR VOTRE ÉCHELLE DE CONSCIENCE CORPORELLE ?



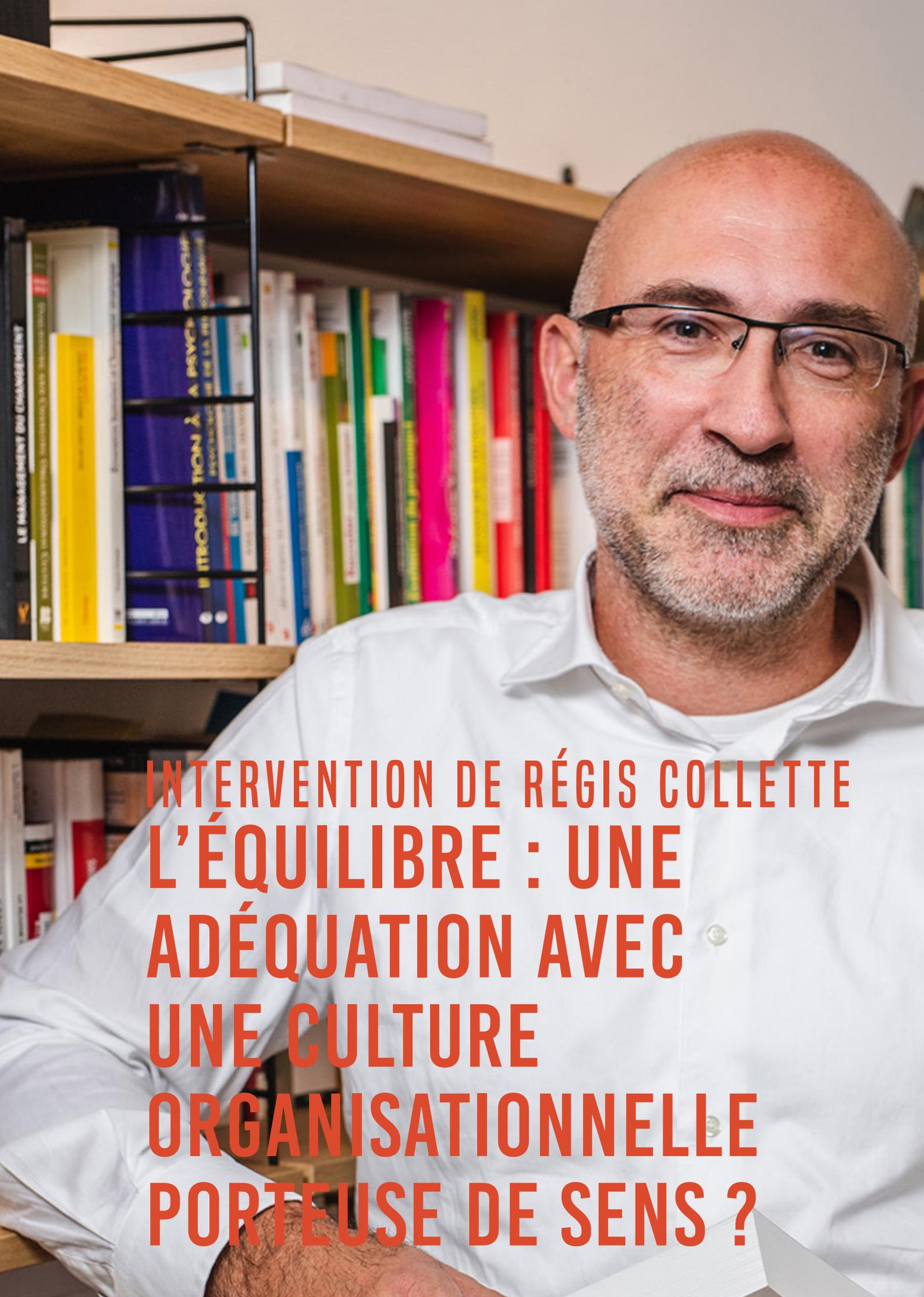
Sans rien changer, portez votre attention à votre corps :

- Observez comment vous êtes installé.e sur votre siège. Assis bien au fond ? Le dos contre le dossier ? Ou plutôt le buste vers l'avant ?
- Observez vos bras, vos mains. Comment sont-ils placés ? Sentez-vous des tensions, des picotements ? Ou sont-ils relax ?
- Observez le contact de vos pieds avec le sol. Vos pieds sont-ils entièrement en contact ou seule la pointe de vos pieds ? Le talon ? Avez-vous plus d'appui sur un pied ?
- Observez sans tenter de changer, car notre intention est d'apprendre à l'écouter.
- Voyez si vous pouvez observer votre respiration sans la changer : est-elle profonde ou superficielle ? Lente ou rapide ?
- Scannez votre corps ; pieds, chevilles, jambes, bassin, torse, épaules, cou, tête.
- Sentez-vous de la tension musculaire, de la détente ? A quel endroit ? De la lourdeur ou de la légèreté ? Sentez-vous de la fatigue ou de l'énergie ?

Notez les sensations dont peut-être vous n'aviez pas conscience en ce début d'exercice.

SOURCES

- (1) Bessel van der Kolk "The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma", 2015
- (2) Voir entre autres les livres d'Antonio Damasio "Le sentiment même d'être soi", 1999 - "L'erreur de Descartes", 2010
- (3) Candace Pert "Molecules Of Emotion: The Science Behind Mind-Body Medicine", 1999
- (4) Une sous-personnalité est une façon d'être spécifique à chacun. Aussi faire liste de sous-personnalités n'est pas réaliste. Cependant, il y a des sous-personnalités que la plupart d'entre nous ont en commun. Le "critique intérieur" en est un exemple ; cette voix qui nous rappelle que "une fois de plus, nous n'avons pas fait les choses comme il le fallait". Un autre exemple est l'"activiste", cette part de nous qui nous pousse à en faire toujours plus quel que soit notre niveau de fatigue. Si vous voulez en savoir plus, contactez Myriam Ladeuze.
- (5) Si vous désirez en savoir plus, n'hésitez pas à consulter le site <http://voice-dialogue.be/voix-du-corps/>

A man with a shaved head, glasses, and a light beard is wearing a white button-down shirt. He is sitting in front of a wooden bookshelf filled with books. The background is slightly blurred, focusing on the man. The text is overlaid in a bold, orange-red font.

**INTERVENTION DE RÉGIS COLLETTE
L'ÉQUILIBRE : UNE
ADÉQUATION AVEC
UNE CULTURE
ORGANISATIONNELLE
PORTEUSE DE SENS ?**

Mener une vie professionnelle équilibrée peut aujourd'hui revêtir plusieurs significations : équilibre vie privée/vie professionnelle, équilibre travail à domicile/présence au bureau, équilibre tâches opérationnelles/projets stratégiques,...

Au-delà de ces équilibres "classiques", il y en a un autre plus "psychologique" qui retient mon attention depuis maintenant une dizaine d'années : c'est l'équilibre, ou l'adéquation, entre la Culture de l'organisation pour laquelle on travaille et notre propre système de valeurs. Cet équilibre, lorsqu'il n'est pas respecté, génère soit une frustration profonde, soit une rupture (désirée ou subie)... La montée significative du nombre de burn-out s'explique en partie par ces écarts, ces déséquilibres entre des aspirations personnelles de plus en plus exprimées et "l'offre" proposée par nos organisations, qu'elles soient privées ou publiques.

Pour étayer mon propos, je vous propose d'abord de définir plus précisément ce qu'est la Culture d'une organisation et comment on peut la mesurer. Ce dernier point s'appuie sur un auteur, Clare Graves, et mobilise un outil, la Spirale Dynamique. Ensuite, j'évoque en quelques mots ce qu'est la Transformation Culturelle d'une organisation, processus qui vise, dans certaines situations, à modifier la Culture pour la rendre plus compatible avec les systèmes de valeurs des personnes qui y travaillent. Enfin, j'identifie quelques enjeux généraux pour nos organisations dans les années à venir.

QU'EST-CE QUE LA CULTURE D'UNE ORGANISATION ?

Définir la Culture n'est pas une tâche facile parce qu'elle a quelque chose d'intangible. Elle est comme un arrière-fond invisible qui se traduit concrètement à travers des croyances, comportements, systèmes de valeurs, habitudes observables sur le terrain. La Culture organisationnelle n'est pas la simple addition des cultures individuelles, même si elles s'influencent mutuellement. Elle agit comme une force invisible.

Plus concrètement, la Culture d'une organisation se traduit dans la manière :

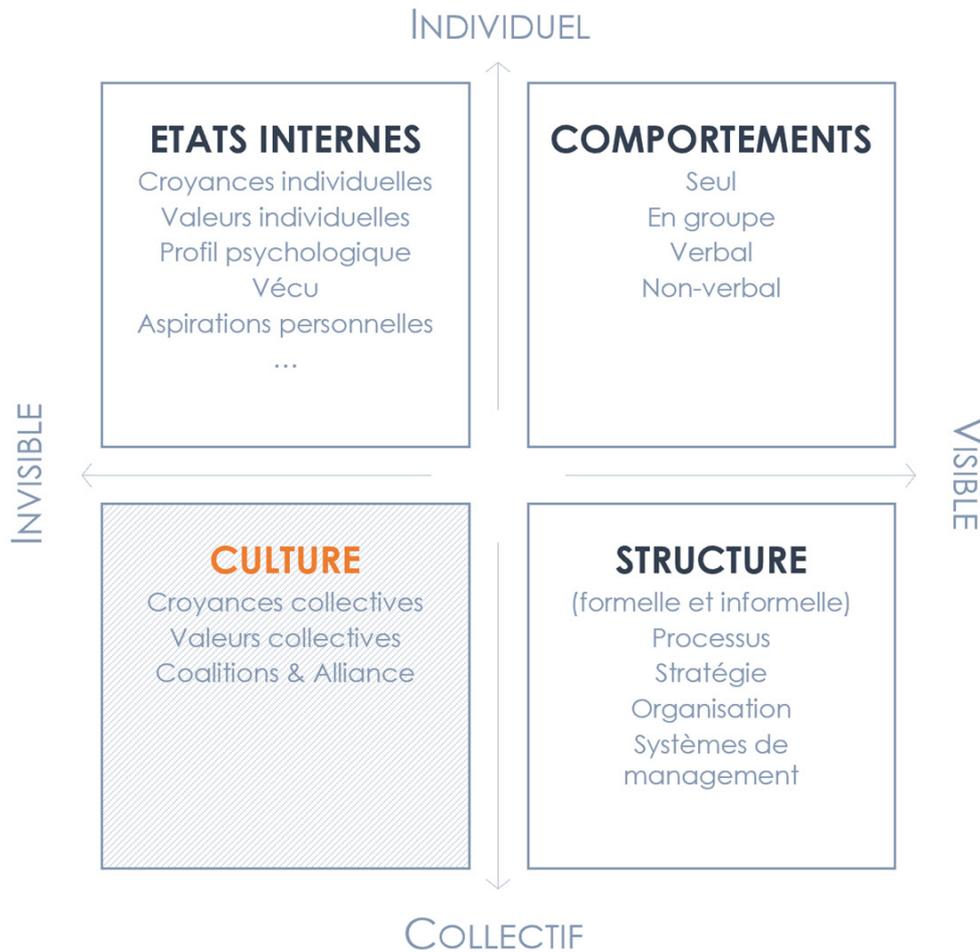
- dont sont prises les décisions,
- dont sont abordés les problèmes opérationnels (crise, non-performance,...),
- dont on communique (vocabulaire, styles,...),
- dont on se comporte plus généralement au quotidien.

Elle apparaît dans tous les aspects de la vie d'une organisation : gestion des conflits, recrutement, communication interne, formation, rapport avec les clients, évaluation, promotion,...

De manière schématique, nous pouvons présenter la réalité d'une organisation de la manière suivante, en nous inspirant librement des 4 quadrants de Ken Wilber (1) :

Régis Collette est un des deux Associés Fondateurs de Progress Consulting, un cabinet de formation et de conseil spécialisé dans les transformations organisationnelles et le développement humain. Il est aussi Maître de Conférences à ULiège, assumant avec beaucoup de plaisir un cours intitulé "Transformation du Secteur Public". Depuis une petite dizaine d'années, il s'est spécialisé dans la Transformation Culturelle des Organisations, convaincu que la Culture d'une organisation est un de ses facteurs clés de succès.

“ La montée significative du nombre de burn-out s’explique en partie par ces écarts, ces déséquilibres entre des aspirations personnelles de plus en plus exprimées et “l’offre” proposée par nos organisations, qu’elles soient privées ou publiques”.



Comme cela est illustré dans le quadrant en bas à gauche, la Culture est la dimension invisible et collective d'une organisation. La Culture et la Structure (les deux quadrants collectifs) s'influencent réciproquement. D'ailleurs, un moyen efficace d'agir sur la Culture est de modifier la Structure. Par exemple, un déménagement dans de nouveaux locaux (changement radical de structure) va inévitablement avoir un impact sur la Culture (habitudes de communication, alliances,...).

COMMENT DÉTERMINER LA CULTURE D'UNE ORGANISATION (ET CELLE DES PERSONNES QUI Y TRAVAILLENT) ?

Pour identifier et déterminer la Culture d'une organisation, il est possible de s'appuyer sur différentes recherches scientifiques.

Citons d'abord les recherches de Clare W. Graves (2), Professeur de psychologie américain, qui a proposé une théorie sur l'évolution des sociétés et des personnes dont l'idée centrale est que les sociétés et les individus sont habités par des systèmes de valeurs qui leur permettent

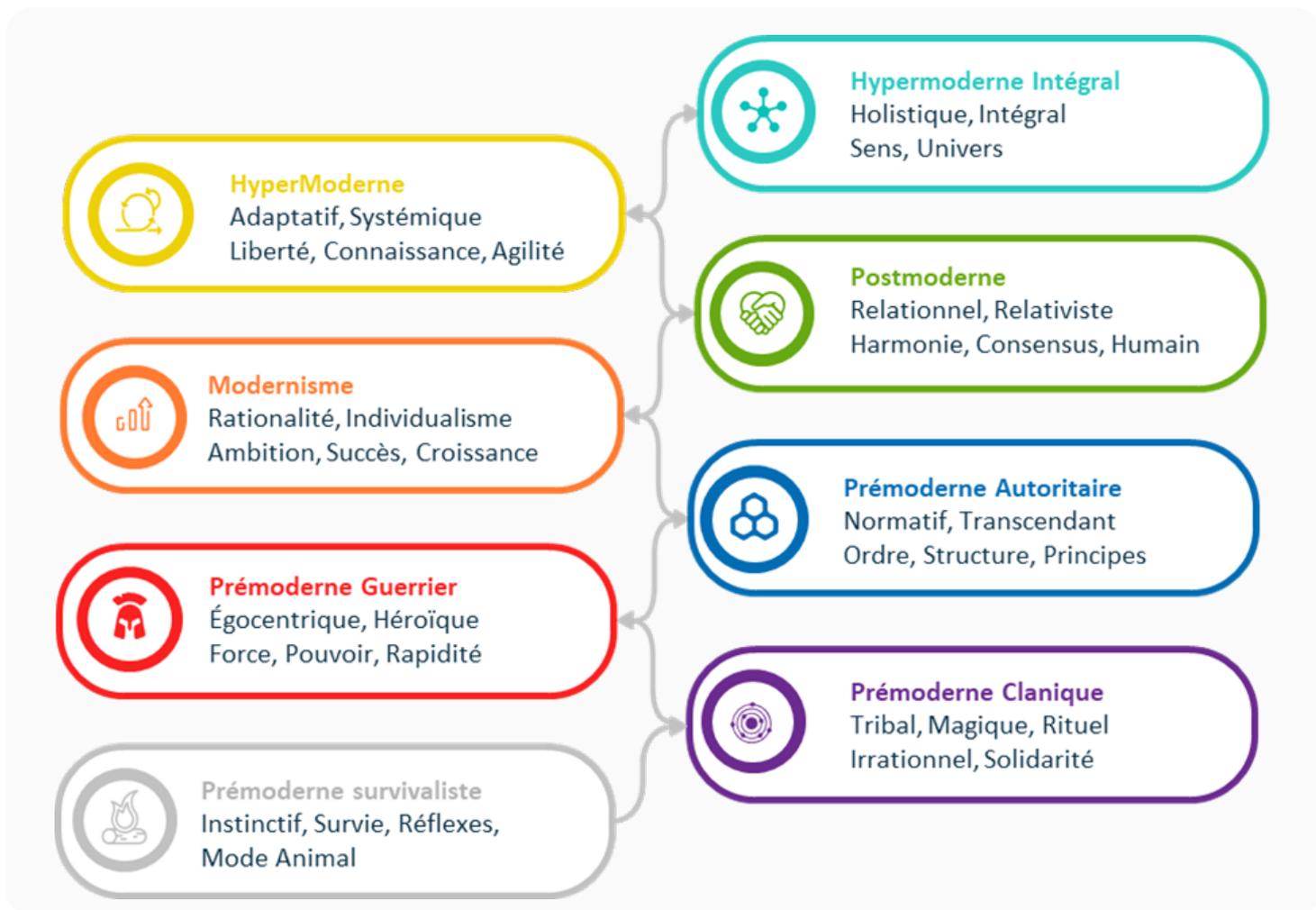
de poser des choix au quotidien, de réaliser des arbitrages. Est-ce que je vais travailler pour une société commerciale ou pour une ONG ? Voilà par exemple une prise de décision qui sera arbitrée par notre système de valeurs.

Vulgarisant cette approche de Graves, Don Beck, Chris Cowan et Ken Wilber (3) ont généré un modèle connu sous le nom de Spirale Dynamique. En voici les principes clés :

1. Dans l'histoire de l'humanité, différents systèmes de valeurs sont apparus en réponse aux contraintes de l'environnement.
2. Ces systèmes de valeurs se sont succédés en intégrant ou en corrigeant les précédents (système de poupées russes).
3. Chaque société (au sens sociologique), chaque organisation, chaque personne a son propre système de valeurs. Pour une organisation, on parle de « Culture ».
4. Ces différents systèmes de valeurs peuvent être représentés par des couleurs et sont caractérisés par une vision du monde spécifique et des priorités claires.

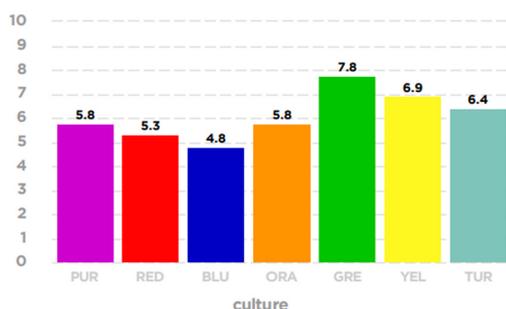
CULTURE





Une organisation à prédominance “autoritaire/bleu” va présenter les caractéristiques classiques d’une bureaucratie. Un e-mail avec deux phrases écrites en gras et 3 points d’exclamation peut traduire une culture “prémoderne guerrier/rouge”. Bienveillance, management participatif, enquête de satisfaction... sont des initiatives courantes pour développer une organisation “postmoderne/vert”.

Il existe des moyens efficaces qui permettent d’identifier et de mesurer la Culture d’une organisation en utilisant cette méthodologie. Ces mêmes outils peuvent donner une image assez précise du système de valeurs d’une personne, et donc mesurer la différence entre les deux. A titre d’exemple, voici la photographie culturelle de ma propre organisation (www.progressconsulting.be) en 2020. Cette analyse a généré un travail de transformation culturelle pour développer la dimension “bleue” (structuration, procédure, respect de certaines normes,...). Nous sommes actuellement dans une logique de croissance qui exige plus de “discipline”. Nous avons diminué l’orange les années précédentes, pour nous différencier des autres sociétés de Consultance et attirer de nouveaux partenariats.



Dans le secteur public où nous intervenons depuis une vingtaine d’années, nous constatons plusieurs phénomènes :

- Arrivée massive de l’orange (New Public Management).
- Diminution du vert - moins de lien social.
- Travail sur le bleu - optimisation des processus, fin du pointage,...
- Présence forte du turquoise (environnement vocationnel, mission de service public, aide aux citoyens,...) mais qui a souffert de l’arrivée de l’orangé (déshumanisation du secteur public, technocratie managériale, importation de “techniques” du privé,...).

EN QUOI LA CULTURE PEUT-ELLE GÉNÉRER DES DÉSÉQUILIBRES ?

Un déséquilibre (et/ou un “mal-être”) peut apparaître quand il y a un décalage trop important entre le système de valeurs d’une personne et la Culture de l’organisation pour laquelle il travaille. Quelques cas concrets :

- Nicole a peu de modernisme orangé dans son profil et l’organisation est aujourd’hui focalisée sur cette couleur (tableau de bord, plan stratégique, mesure de la performance économique,...). Elle trouve que le secteur public est “pollué” par des initiatives qui doivent rester dans le secteur privé.

" La Culture organisationnelle n'est pas la simple addition des cultures individuelles, même si elles s'influencent mutuellement. Elle agit comme une force invisible."

- Jacques a 53 ans et des envies de liberté (modernisme/jaune). Pourtant, son organisation vient d'imposer un nouveau système de contrôle des présences au bureau (prémoderne autoritaire/bleu).
- Jérémie a 24 ans et vient d'être recruté. Attentif aux dimensions écologiques (postmoderne/vert), il est important pour lui de réaliser des activités porteuses de sens (prémoderne clanique/turquoise)... Il est malheureusement affecté à des tâches administratives et répétitives... Cela n'a aucun sens pour lui !

Ces déséquilibres, s'ils ne sont pas gérés, provoquent des départs, le turnover, des burn-out, du présentéisme, de la frustration,... ou des difficultés de recrutement si elles sont décelées par un candidat avant son embauche.

COMMENT AUGMENTER L'ALIGNEMENT ENTRE LA CULTURE DE NOS ORGANISATIONS ET LES SYSTÈMES DE VALEURS DES PERSONNES QUI Y TRAVAILLENT ?

Réduire le fossé entre Culture et systèmes de valeurs individuels nécessite plusieurs étapes :

- Prendre conscience de l'importance de la dimension culturelle comme facteur clé d'attractivité et de "rétention" des ressources.
- Mesurer la Culture existante de l'organisation.
- Évaluer les attentes des collaborateurs en termes d'environnement culturel.
- Définir une Culture "cible" et mener un projet de Transformation Culturelle (processus de co-construction d'un dispositif composé d'une série d'actions de différentes natures - formation, coaching, changement de processus - visant à modifier de manière pérenne la Culture d'une organisation).
- Prévoir des accompagnements individuels pour gérer les ajustements nécessaires d'ordre plutôt personnel.

Dans cet exercice, le rôle des équipes de direction est fondamental. Un projet de Transformation Culturelle se pilote comme un projet classique et doit être soutenu par les dirigeants, même si une dimension participative est essentielle. Attention cependant à ce que la Culture cible ne soit pas la projection personnelle du système de valeurs du Directeur général ou de la Directrice générale. Elle doit être construite collectivement en fonction des enjeux de l'organisation.

QUELS SONT LES ENJEUX POUR LES PROCHAINES ANNÉES ?

Dans la plupart des organisations, les projets de transformation concernent encore souvent des aspects "fonctionnels" (changement de système informatique, mise en place de nouveaux processus, déménagement, modes de management à distance,...). A côté de ces changements nécessaires, il sera important d'en mener d'autres, plus culturels. L'objectif sera de réfléchir et de faire évoluer l'ADN profond de l'organisation, notamment pour la rendre plus humaine (postmoderne/vert), plus agile et autonome (modernisme/jaune), plus vocationnelle et intégrée dans son éco-système (turquoise). Pour le secteur public, ce sera d'autant plus salvateur pour dépasser et intégrer la vague de modernisme orangée (plan stratégique, tableau de bord, logique d'économie à court terme, mesure de la performance,...) qui, même si elle était nécessaire, a enlevé de l'énergie et créé des déséquilibres. La finalité sera de retrouver une Culture et une identité claires, fortes et fondamentalement inspirées des missions de service public, et qui laissent une grande part au sens, auquel les nouvelles générations (mais pas seulement) sont particulièrement attachées.

SOURCES

- (1) Wilber K. Une brève histoire de tout, Editions de Mortagne, p.109.
- (2) <https://www.clarewgraves.com/>
- (3) Beck D, Cowan C. Spiral Dynamics : Mastering Values, Leadership and Change, Blackwell Publishers

INTERVENTION D'ANNE ÉVERARD

**COMMENT VOUS
BOOSTER ET
BOOSTER VOS
ÉQUIPES ?**

**OU COMMENT
RÉTABLIR UN
BON ÉQUILIBRE
POUR VOUS-
MÊME ET VOS
ÉQUIPES ?**



A black and white portrait of Anne Everard, a woman with long dark hair, looking slightly to the side. The portrait is partially obscured by a red text box on the left and the main text on the right.

Anne Everard est l'auteurice de "BOOSTEZ" (2022) et du « Guide du burn-out » (Albin Michel 2017 et Livre de Poche 2019) et conférencière. Elle est juriste de formation et elle a mené de front carrière, vie de couple et de famille. Pendant deux décennies, elle a vécu à 100 à l'heure, sans prendre le temps de s'arrêter régulièrement pour réajuster les différents éléments privés et professionnels de sa vie. C'est un burn-out qui l'a arrêtée il y a 10 ans et elle a mis des années à comprendre les différents piliers qui permettent de nous créer un équilibre solide et durable. Dans « Boostez », Anne Everard partage les trucs et astuces pour créer votre propre équilibre.

Ce dossier thématique a largement évoqué l'équilibre individuel, organisationnel. Mais que faire quand on sent que l'équilibre vacille, qu'il est mis en péril ? Comment évaluer notre niveau d'énergie ? Comment retrouver une vue d'ensemble sur ce qui compte pour être en forme dans son corps et dans sa tête et performer selon ses objectifs ? Comment avoir une vie équilibrée et joyeuse ? Autant de questions auxquelles Anne Everard nous livre des réponses dans cet article.

LA THÉORIE DES PETITES CUILLÈRES D'ÉNERGIE

La première chose, c'est de ne pas voir notre niveau d'énergie comme un grand flou (j'ai de l'énergie ou je n'ai pas d'énergie), mais de l'évaluer, de le mesurer. Une personne en bonne santé se lève le matin avec 50 petites cuillères d'énergie qui vont lui servir à réaliser son programme de la journée (2 petites cuillères pour se préparer le matin, 4 si on doit préparer de jeunes enfants en plus ; 3 petites cuillères pour un trajet avec des embouteillages, 2 pour lire ses emails, 3 pour une réunion, 5 petites cuillères pour un repas de midi avec du vin, etc), le soir, on a utilisé toutes ses petites cuillères, on est fatigué. Une bonne nuit de sommeil, et on recommence le lendemain avec 50 nouvelles petites cuillères d'énergie. On peut se poser 2 questions :

Premièrement, est-ce que j'ai bien 50 petites cuillères d'énergie en me réveillant le matin ? Suis-je frais et dispo, ai-je de l'élan pour commencer ma journée, comment est mon humeur ?
Deuxièmement, est-ce que je ne dépense pas régulièrement plus de petites cuillères que ce que j'ai ?

MON PLAN D'ACTION INDIVIDUEL

Afin de ne pas arriver à l'épuisement, au burn-out, il est utile de s'arrêter, de prendre une vue d'hélicoptère et de passer les différents piliers de sa vie, de son énergie, en revue pour voir s'il y a des choses à réajuster par rapport à :

- Son temps de sommeil et au caractère réparateur de celui-ci.
- À l'essence que je mets dans mon moteur : mon alimentation et mes boissons me donnent-elles de l'énergie ou est-ce qu'elles m'en coûtent ?
- Est-ce que je bouge suffisamment ?
- Qu'est-ce que je fais pour donner un temps de repos qualitatif à mon cerveau et pour booster ma concentration et ma motivation ?
- De quels outils je dispose pour gérer mes émotions, mon stress ou d'éventuels conflits qui peuvent être énergivores ?

Je choisis d'introduire trois changements dans ma vie qui me donneront une meilleure énergie et plus de plaisir. J'en introduis un tous les quinze jours afin de prendre soin de moi dans la durée.



“Pour disposer d’un bon équilibre et d’une bonne énergie, prenez le temps de vous arrêter, identifiez des changements qui vous seraient bénéfiques et mettez-vous gentiment en mouvement !”

En outre, je me choisis un moment chaque semaine (par exemple le dimanche fin d’après-midi) pour vérifier comment vont mes petites cuillères et si je suis satisfaite des différents éléments de ma vie. Si nécessaire, je décide de changements complémentaires pour atteindre le bon équilibre.

ET SI L’ÉQUILIBRE EST (PRESQUE) ROMPU ?

Il peut toutefois arriver que l’on se sente moins bien, plus tendu, fatigué. La période très intense que nous avons vécue avant le Covid (crise bancaire, attentats) et la crise sanitaire suivie de près par la guerre en Ukraine et la crise énergétique peuvent nous mettre sous pression.

Une large frange de travailleurs se sentent stressés ou anxieux suite à un rythme (trop) élevé dans la vie professionnelle et parfois aussi privée, surtout s’il y a des enfants, beaucoup de temps d’écran, mais aussi peu d’outils concrets pour gérer nos émotions et notre stress.

QUELS SONT LES SIGNES ANNONCIATEURS D’UN ÉPUISEMENT ?

Lorsque les hormones de stress (adrénaline et cortisol) sont présentes trop longtemps dans notre corps, celui-ci va manifester pendant des semaines, des mois, parfois des années des signes d’inconfort. Quelque chose ne convient pas pour le corps, mais si nous ne l’écoutons pas et ne réajustons pas les éléments de notre vie, trois signes doivent toutefois être pris très au sérieux :

- Douleur physique non expliquée : maux de tête, douleurs de nuque, épaule, bras, dos, problème d’estomac et de digestion,...
- Problèmes de sommeil : difficulté d’endormissement, insomnie. C’est l’effet boule de neige : moins on dort, moins on va bien gérer les événements ou pensées stressantes ;
- Changements d’humeur : cynisme, colères, tristesses, lassitude, apathie, stress permanent.

QUE FAIRE SI L’ON PRESSENT QUE NOTRE ÉQUILIBRE EST ROMPU ?

Parlez avec votre entourage (famille, amis, collègues) et écoutez ce qu’ils ont à vous dire. Ne balayez pas leurs conseils mais notez-les pour y revenir à différents moments. Souvent, les gens qui vont jusqu’au burn-out ne l’ont pas vu venir : ils ont toujours été actifs, des battants, et pourtant c’est le profil parfait pour un épuisement. Ne pensez pas que ça n’arrive qu’aux autres. Faites un test gratuit d’évaluation sur internet pour avoir une idée où vous vous situez (<https://www.therapiebreve.be/plus/tests/burnout-cbi>).

N’hésitez pas à vous faire aider par un médecin généraliste qui connaît le risque d’épuisement et par un thérapeute (psychologue ou coach spécialisé).

Passez en revue tous les aspects de votre vie - la table des matières du livre « Boostez » vous donne la vue d’ensemble - et introduisez des changements. Petit pas par petit pas, pas de grande révolution. Commencez par ce qui aura le plus d’impact pour vous.

Ramenez du calme dans votre vie : boostez votre sommeil, mangez des choses qui vous donnent de l’énergie et évitez ou réduisez ce qui vous coûte de l’énergie (trop en quantité, le sucre raffiné, l’alcool, les sodas,...). Bougez suffisamment (minimum deux fois 15 minutes par jour) et... faites en sorte d’avoir de nombreuses sources de plaisir (amis, lectures, balade ou sport, rires,...).

Vérifiez aussi où part votre énergie : manque de confiance en vous, beaucoup d’émotions diffuses, un conflit latent ou ouvert, du stress ou plus simplement beaucoup de temps d’écran ? Et mettez en œuvre des changements pour mieux gérer tout cela.

En résumé, pour disposer d’un bon équilibre et d’une bonne énergie, prenez le temps de vous arrêter, identifiez des changements qui vous seraient bénéfiques et mettez-vous gentiment en mouvement ! Vous voulez aller plus loin ? Le livre « Boostez » est là pour vous aider. Plus d’infos sur www.anneeverard.com.



Licencié en sciences administratives à la Haute Ecole Francisco Ferrer en 2005, Chef de bureau administratif finances au CPAS de Saint-Josse-ten-Noode jusqu'en 2008, Chef de bureau marchés publics au CPAS de Mouscron de 2008 à 2009, Receveur f.f. de 2009 à 2011, Secrétaire du CPAS de 2011 à 2013, Directeur général du CPAS de 2013 à ce jour et président de la fédération provinciale hennuyère des Directeurs Généraux de CPAS.

ENTRETIEN AVEC

GAUTIER MESTDAG

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CPAS DE MOUSCRON

Une rencontre avec un manager local, pour qui les liens sociaux et professionnels sont fondamentaux et qui a introduit la thématique du congrès avec cette référence à l'auteur Alexis Michalik : « Dans la vie, l'essentiel n'est ni le mouvement ni l'immobilité, l'essentiel est l'équilibre. Deux diables ensemble font un trop grand tapage, deux anges s'ennuient, mais un ange et un diable ont une source inépuisable de dialogue". Dans cet entretien réalisé avec Gautier Mestdag, Directeur général du CPAS de Mouscron, nous abordons à la fois la manière dont la thématique de l'équilibre s'est imposée et comment, en tant que manager, il souhaite transposer les différents outils avec lesquels il est ressorti de ce congrès.

CRF : Comment la thématique de l'équilibre a-t-elle émergé comme thématique phare de ce congrès ?

Gauthier MESTDAG : La Fédération régionale est organisée en sections provinciales, auxquelles revient, à tour de rôle, l'organisation du congrès régional.

Lorsque nous avons, en 2019, pris le flambeau de la section du Brabant Wallon, nous avons souhaité organiser un congrès centré sur l'humain, pour ne pas dire l'homme, pour ne pas dire la femme. Soit dit en passant, notre fonction est assumée majoritairement par des femmes, et le profil de fonction qui avait été dressé il y a quelques années faisait du DG une femme de 42 ans... Si l'on ne peut plus parler de la "ménagère de moins de 50 ans", nous pouvons parler de la manager de moins de 50 ans !

CRF : Si vous deviez synthétiser en quelques mots le congrès des 2 et 3 juin ?

Gauthier MESTDAG : Le plaisir de se retrouver ! Vraiment, quel bonheur de se retrouver après ces années difficiles d'éloignement. Notre Fédération a, parmi ses objectifs, outre la formation de ses membres, le resserrement de liens confraternels entre ses membres. Si nos congrès sont une occasion de formation, ils sont aussi une occasion de rencontre, laquelle est utile, en termes d'équilibre, à chacun d'entre nous puisque nous pouvons échanger et nous rendre compte que nos réalités du quotidien sont partagées et ce, quelle que soit la taille de l'institution que nous avons à diriger.

Après le report d'un an, puis de deux, de notre congrès, nous avons pu nous rendre compte de l'importance des liens humains qui nous lient, et, aussi, de l'intérêt du thème que nous avons choisi bien avant ces années compliquées pour toutes et tous.

CRF : Quelles leçons tirez-vous à titre individuel ?

Gauthier MESTDAG : La question posée est "à titre individuel" alors que je ne suis jamais seul... DG d'un CPAS qui compte 650 agents, j'ai parfois la sensation d'être seul alors que je ne le suis jamais... Ou alors je me sens seul, mais seul avec mon équipe...

Je tirerais comme leçon que ce qui vaut pour le DG vaut aussi pour les membres de son équipe ou ses équipes. L'équilibre n'est pas que l'affaire d'un ou d'une mais l'affaire de chacun ou chacune.

Si, en effet, mon équilibre reste un objectif, je le conçois dans la globalité de mon équipe proche.

CRF : Comment retrouver de l'énergie, du temps et de l'équilibre au sein de votre CPAS ?

Gauthier MESTDAG : La réponse à cette question vaste est à mes yeux simple ; en théorie du moins, car il me reste à la mettre en pratique...

Pour retrouver de l'équilibre, il me reste à combler un organigramme lacunaire de sorte que chacun soit à sa place et que chaque fonction soit occupée par une personne, permettant à celles et ceux qui y sont liés d'être équilibrés dans leur fonction propre.

Nous avons une situation financière tendue qui voudrait que nous sacrifions nos rôles ; pourtant, ceux-ci sont importants et garantissent l'équilibre de tous dès lors que les fonctions sont claires, définies et occupées.

Comme dit précédemment, l'équilibre n'est pas le propre du DG et chacun mérite l'équilibre.

Je constate que, dans divers métiers, les agents semblent ne plus être en équilibre.

Les métiers devraient être clarifiés, car le sens est facteur d'énergie. Pour un aide-soignant ou une puéricultrice, remplir des rapports administratifs n'est pas porteur de sens...

CRF : Ce type de congrès est également l'occasion de réfléchir aux enjeux de votre métier. Quels sont, selon vous, les enjeux et les grands défis du métier de Directeur ou Directrice général(e) de CPAS ?

Gauthier MESTDAG : Le grand enjeu est de motiver tout un chacun ! Et donc être facteur d'équilibre pour tout un chacun : le motiver, donner du sens, et centrer chacun sur sa fonction.

2 CONSEILS ÉPINGLÉS PAR GAUTHIER MESTDAG POUR LUI ET SES ÉQUIPES:

- Prendre du recul sur son métier afin de le considérer dans son environnement.
- Apporter du sens à son métier afin de pouvoir avancer.



Florence Franchini est la Directrice générale du CPAS de Silly depuis plus de 10 ans. Avant cela, elle a travaillé au CPAS de Bruxelles-Ville et chez SOS Jeunes notamment.

L'action sociale et le service à la collectivité ont toujours été au cœur de ses préoccupations. Depuis qu'elle exerce son métier dans la région dont elle est originaire (et où elle réside), la notion de service public local se vit au quotidien. L'équilibre est une valeur qui la caractérise tant dans le travail que dans sa vie privée. Elle porte une attention particulière à l'engagement, la liberté et la solidarité.

Elle est, avec Christophe Marin, Directeur Général du CPAS de Soignies, à l'initiative de la thématique du congrès régional 2022 des CPAS.

ENTRETIEN AVEC

FLORENCE FRANCHINI

DIRECTRICE GÉNÉRALE DU CPAS DE SILLY

Dans cet entretien, nous abordons la manière dont la thématique de l'équilibre s'est imposée, les grandes leçons du congrès et comment, en tant que manager, elle souhaite transposer les différents outils avec lesquels elle est ressortie de ce congrès.

CRF : Comment la thématique de l'équilibre a-t-elle émergé comme thématique phare de ce congrès ?

Florence FRANCHINI : Nous souhaitons permettre aux Directeurs généraux de CPAS de se retrouver autour d'une thématique qui rencontre l'adhésion, qui soit fédératrice et stimulante pour un plus grand nombre d'entre eux. Il y a plusieurs manières d'aborder le sujet d'un congrès et divers angles d'approche peuvent être développés : dans une démarche d'analyse, académique ou encore juridique.

Ici, nous avons souhaité nous inscrire dans une logique différente des pratiques professionnelles "classiques" des DG de CPAS (un peu dans la poursuite de la thématique du bonheur portée par la fédération provinciale du Brabant Wallon lors du Congrès de 2014). Nous voulions sortir des sentiers battus avec des exposés visant à nous faire réfléchir et à prendre un peu de recul par rapport aux préoccupations quotidiennes liées à notre fonction.

Ma collègue, Delphine Lambotte du CPAS d'Eghezée, dit souvent que les DG sont les Remy Bricka des CPAS... Être DG, c'est en effet jouer un rôle stratégique mais cela nécessite aussi d'être dans l'opérationnel, de répondre constamment à de nombreuses sollicitations, d'appréhender les risques, de se tenir informé des réglementations, de donner de l'attention à ses équipes et à toutes les parties prenantes... Les maîtres-mots sont engagement, polyvalence, efficacité et solidarité.

Le champ d'application des missions du CPAS est très large. Les situations rencontrées sont souvent "chargées" et, dans ce contexte, il est parfois un peu compliqué de rester focalisé sur les objectifs principaux, les missions de base, le Plan stratégique Transversal et l'humain qui sont au cœur de nos préoccupations.

Cette diversité du travail au quotidien stimule et incite à donner le meilleur de soi-même ; néanmoins, cela nécessite de la part de toutes les équipes une grande agilité.

A mon sens, le DG se doit d'être sensible à cela, avec bienveillance et ouverture d'esprit.

Avec l'équipe organisatrice du Congrès, nous sommes partis de ce constat avec en tête cette image du funambule qui penche parfois d'un côté ou de l'autre mais qui continue à avancer, un jour à la fois. Cette thématique qui avait rencontré l'adhésion de tous avant 2020 a pris encore plus de sens en 2022 avec l'expérience du COVID.

CRF : Qu'est-ce qui vous a le plus marquée lors de ce congrès ?

Florence FRANCHINI : C'est surtout le partage avec les différentes parties prenantes que j'ai trouvé très stimulant. Qu'il s'agisse des orateurs, des sponsors ou des partenaires impliqués, les collaborations ont été nombreuses et très enrichissantes. En tant que membre du comité organisateur du congrès, ce qui m'a également marquée, c'est la dynamique de co-construction entre les collègues DG impliqués. Cela représente un engagement volontaire (en plus du travail au quotidien) et chacun

s'investit au profit du projet commun. La construction de ce congrès est un bel exemple d'intelligence collective, la somme de l'investissement partagé de chacun et cela m'a énormément plu de prendre part à cette aventure !

CRF : Quelles leçons tirez-vous à titre individuel ?

Florence FRANCHINI : A titre personnel, ce congrès m'a permis de voir les choses différemment et d'élargir mon champ de vision.

Cela a induit un sentiment d'indulgence par rapport à des situations vécues de manière différente par les uns et les autres.

J'ai été marquée par chaque intervention. Ce sont des propos qui ont fait écho en moi et je suis ressortie enrichie d'un panel d'outils qui me permettent d'envisager de mettre en place des processus un peu différents dans un contexte administratif qui est assez normé.

Pour moi, l'amélioration continue est primordiale et on peut tenir compte d'un tas d'outils pour s'adapter aux nouveautés de la société. Bien sûr, en tant que DG, on induit une part de soi-même dans la manière de la mettre en œuvre, mais il est indispensable de tenir compte de la diversité de celles et ceux qui composent nos structures. Les outils que j'ai découverts au congrès me permettent de continuer à me remettre en question en tant que DG.

CRF : Comment retrouver de l'énergie, du temps et de l'équilibre au sein de votre CPAS ?

Florence FRANCHINI : Un aspect qui m'a fortement marquée a été développé dans l'intervention d'Olivier Nyssen qui proposait un exposé intéressant sur le fait notamment de "se mettre en sécurité" en faisant une analogie avec les urgences (Il utilise la métaphore d'un sauveteur qui arrive sur le lieu d'un sinistre et s'équipe correctement avec ses équipements de protection afin de pouvoir, ensuite, porter secours aux victimes). Pour continuer à aider les autres, il faut tout d'abord pouvoir "se mettre en sécurité", ce qui permet ensuite de donner le meilleur de soi-même. C'est un point transversal dans nos métiers sociaux et il faut pouvoir se le rappeler de même qu'aux collègues sur le terrain.

Actuellement, je travaille à la construction d'une formation sur l'intelligence collective avec mes équipes.

Parfois, les réalités sont différentes entre les métiers du social et les métiers de l'administratif. Au sein du CPAS, la polyvalence est telle qu'il est utile de clarifier les périmètres des différentes fonctions tout en tenant compte des priorités des uns et des autres.

C'est un projet que je conçois en impliquant l'équipe dès le départ, dans une logique de co-construction. Je souhaite ne pas projeter ma vision en tant que DG mais plutôt laisser les collaborateurs qui le souhaitent exprimer leur ressenti, leurs idées, leurs propositions.

Ensuite, nous ferons appel à un prestataire externe qui construira la formation sur base de la somme des points de vue exprimés à la suite d'entretiens personnels.

En dehors de ce projet pour l'équipe, je retiens, au travers de l'intervention de Régis Collette, un point de vue intéressant sur la maturité d'une organisation et les différentes formes de "culture d'entreprise"; à savoir les valeurs qu'elle défend. Ces approches influencent la dynamique de travail.

Et sans pour autant coller des étiquettes ou s'enfermer dans ce genre de vision, j'ai trouvé qu'il était intéressant de mettre des mots - et des valeurs - sur "la vision du monde" que l'autorité et le DG portent. Je me rends compte qu'il est important, pour certains collaborateurs, de communiquer autour de cela car cette "coexistence de différents systèmes de valeurs" n'est pas forcément évidente. Dès lors, j'essaie d'être dans la bienveillance et dans l'indulgence pour faire comprendre la vision des choses que je porte au nom de l'Institution.

Quels sont les conseils que vous retenir pour accompagner vos collaborateurs en situations difficiles, ou en situation de stress ?

Florence FRANCHINI : "Se mettre en sécurité" comme évoqué précédemment. Et aussi pouvoir faire le tri des priorités. Il s'agit là encore d'un aspect développé dans l'exposé d'Olivier Nyssen, qui nous a diffusé une vidéo d'un médecin urgentiste présent lors des attentats. Bien sûr notre champ d'action est très différent mais son propos était de pouvoir mettre en évidence les situations qui nécessitent le plus qu'on y mette de l'énergie. D'autres doivent être déléguées, certaines mises de côté pour y revenir ensuite et les véritables priorités sont, dès lors, mieux perçues.

Par ailleurs, il est important pour moi de prévoir des temps et des moments dédiés à la communication. Les supervisions, qu'elles soient individuelles ou collectives, sont essentielles pour entendre les situations difficiles vécues par les collaborateurs et tenter d'y trouver des pistes de solutions.

Enfin, de manière plus générale, et tout dépend de quel ordre est le mal-être, j'oriente aussi vers la médecine du travail, les conseillers en prévention et les services spécialisés afin de soutenir les travailleurs dans un contexte particulier.

CRF : Ce type de congrès est également l'occasion de réfléchir aux enjeux de votre métier. Quels sont, selon vous, les enjeux et les grands défis du métier de Directrice générale de CPAS ?

Florence FRANCHINI : Avant les défis de notre métier, je pense tout d'abord aux défis propres aux CPAS. La société évolue, se transforme et nous sommes face à une augmentation significative des dossiers et des demandes d'aide. Les situations se généralisent et les écarts se creusent.

Les défis des CPAS sont donc globalement liés à l'augmentation du coût de la vie et aux situations de précarité (quelles qu'elles soient). Nous sommes de plus en plus sollicités par nos concitoyens, demandeurs de notre aide.

Pour notre métier, un des défis est de continuer à mener à bien nos missions le plus efficacement possible avec des moyens qui sont limités, en termes financiers et de personnel, notamment. Dans mon cas, j'observe que je sors régulièrement du rôle dévolu réglementairement au DG. C'est inévitable au vu de la structure. Il faut pouvoir continuer à soutenir les équipes, mener à bien les missions de base et les autres, répondre aux besoins des demandeurs,... On en revient à la notion d'équilibre, d'agilité et de capacité d'adaptation.

La gestion des talents est aussi un défi auquel nous sommes confrontés. Les CPAS fonctionnent avec des équipes investies et engagées, c'est impératif. Je constate parfois un problème d'attractivité de nos structures par rapport aux postes vacants. Je ne compte plus les recrutements qui ne se concrétisent pas, faute de candidat.

Ma pratique professionnelle au sein du CPAS de Silly m'apporte une grande satisfaction au quotidien. Les enjeux auxquels je fais face en tant que DG sont partagés par les parties prenantes impliquées (tant les travailleurs du CPAS, que les mandataires et aussi parfois les habitants de la Commune). Cela s'est encore vu lors d'événements récents comme les inondations de l'an dernier ou l'accueil d'Ukrainiens. Face à ces défis, construire ensemble est une réponse adaptée.

Mon objectif en tant que DG est de pouvoir donner un contexte de travail équilibré qui permet aux collaborateurs/trices d'être alignés tant dans leur vie professionnelle que privée afin de mener leurs missions de la manière la plus optimale qui soit.



Juriste-criminologue de formation, Christophe MARIN a accompli l'ensemble de son parcours professionnel au sein de pouvoirs locaux depuis l'année 2000. D'abord au sein de la police intégrée (Bruxelles et la Louvière) et ensuite comme chef de cabinet du Bourgmestre de Soignies, il a eu la chance d'appréhender à 360° l'ensemble des matières juridico-administratives et de bien comprendre les multiples facettes des pouvoirs locaux. Depuis 2014, il exerce avec passion son métier de Directeur Général au CPAS de Soignies et c'est là qu'il a découvert toute la dimension humaine de la gestion d'équipes et de projets.

ENTRETIEN AVEC

CHRISTOPHE MARIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CPAS DE SOIGNIES

Dans cet entretien avec Christophe Marin - Directeur général du CPAS de Soignies et personnalité à l'initiative de la thématique du congrès de CPAS avec Florence Franchini - nous abordons à la fois la manière dont la thématique de l'équilibre s'est imposée et comment, en tant que manager, il souhaite transposer les différents outils avec lesquels il est ressorti de ce congrès. Une rencontre avec un manager local, fervent partisan du management par l'humain, qui souhaite penser le changement plutôt que de le panser.

CRF: Comment la thématique de l'équilibre a-t-elle émergé comme thématique phare de ce congrès ?

Christophe MARIN : Avec Florence, nous voulions que la thématique de notre congrès annuel ait du sens pour notre métier de Directeur général, notre fonction et nos équipes. Nous voulions aussi apporter des outils en amenant des orateurs qui soient des acteurs de terrain dans le milieu du management. Il nous fallait donc trouver une thématique qui réponde à ces objectifs et c'est la question de l'équilibre qui s'est imposée. Imposée parce que notre fonction implique un rôle de balancier, d'équilibriste agile et que nous sommes sans cesse tiraillés... tiraillés entre les équipes, les partenaires sociaux, les politiques, etc. Ce sont ces mêmes partenaires, équipes ou politiques qui peuvent aussi servir de balancier pour tenir l'équilibre. Ce constat, nous l'avions fait en 2019 quand nous avons commencé à réfléchir à la thématique du congrès. Il a eu encore plus de sens en 2022 après la période de la COVID qui nous a lessivés !

Souhaitant répondre à cette question "comment retrouver de l'énergie et du temps dans notre fonction ?", nous avons aussi voulu faire profiter nos collègues des expériences dont nous avons pu bénéficier et faire bénéficier nos équipes.

Ainsi, à mon niveau, j'avais eu l'occasion de bénéficier de l'expertise de Régis Collette dans le cadre de l'élaboration du Programme Stratégique Transversal du CPAS. Sa conférence sur la transformation culturelle a fortement éveillé mon intérêt (La spirale dynamique, 1ère partie : <https://www.youtube.com/watch?v=PpKcaws9JRI> ; La spirale dynamique, 2ème partie : <https://www.youtube.com/watch?v=cvPoZXYCYk4>). J'avais également rencontré Olivier Nyssen, Happiness Consult, notamment sur la formation en parrainage et en gestion du temps. C'est donc tout naturellement que je me suis tourné vers ces orateurs ainsi que Anne Everard et Myriam Ladeuze pour construire des interventions ciblées autour de cette thématique englobante qu'est l'équilibre et l'énergie.

CRF : Si vous deviez synthétiser en quelques mots le congrès des 2 et 3 juin ?

Christophe MARIN : L'équilibre sur le fil de retrouvailles équilibrantes où le métier de DG (re)trouve tout son sens.

CRF : Quelles leçons tirez-vous à titre individuel ?

Christophe MARIN : Avant de tirer les leçons du congrès, je souhaiterais me livrer plus largement. Je souhaiterais livrer ici un constat que j'ai pu faire au cours de mes années dans la fonction publique. Quand j'ai commencé dans la police intégrée en 2000, avec une vision assez militaire et institutionnelle, j'ai vécu une transformation sur les 20 dernières années où la place de l'humain dans les organisations a pris une place prépondérante notamment dans ma fonction de Directeur Général au CPAS.

Aujourd'hui, ma fonction m'impose de guider des équipes, certes, mais je tiens à souligner que je suis un fervent partisan du management par l'humain. J'ai la conviction que la confiance a toute sa place dans nos organisations car, quand on accorde notre confiance, les gens nous le rendent très bien généralement. Comme l'exprime bien Jean-François ZOBRIST, "la confiance coûte moins cher que le contrôle".

A titre individuel, je suis reparti du congrès avec de nombreux outils qui me permettent de prendre de la hauteur dans des moments plus difficiles et quotidiens. Je viens de m'accorder 2 jours de congés avec une déconnexion complète ! Avant, je n'aurais jamais décroché 2 jours sans lire au moins mes mails mais j'ai retenu une leçon : 99% des problèmes se résolvent sans moi ! C'est le principe du "what if" développé par Olivier Nyssen. Le congrès m'a permis de prendre de la hauteur et de réfléchir à 360° de cette façon-là.

CRF : Comment retrouver de l'énergie, du temps et de l'équilibre au sein de votre CPAS ?

Christophe MARIN : Pour moi, la clé de notre énergie et de notre équilibre à tous repose sur une bonne dynamique d'équipe, le fait de se connaître notamment, ainsi que sur l'information, la communication et sur la formation.

En ce qui concerne l'information, je tente d'alimenter les équipes de toute l'information ascendante, descendante ou transversale. Cela fait partie des priorités internes prévues dans le PST, tout en partageant une vision transversale.

Je pense que la formation est aussi un levier. D'ailleurs, je trouve que c'est parfois compliqué d'envoyer certains agents en formation. Malgré des budgets et des contenus de formation intéressants à proposer à certains, ceux-ci pensent trop souvent qu'il ont autre chose à faire. Mon rôle est alors de les convaincre du sens et de l'utilité de celles-ci.

Pour former en interne, des tables rondes permettent à certains membres de l'équipe du CPAS de former le personnel. Actuellement, les informaticiens donnent des formations à l'outil Outlook (agenda, mails,...) et je fais parfois venir des orateurs au sein de l'institution, par exemple pour les questions de sécurité et d'incendie, ou la formation au parrainage qui a permis d'ancrer ce principe au niveau de tout le personnel. Les secrétariats sont par ailleurs formés sur le principe du co-management.

CRF : Vous parliez d'initier une bonne dynamique d'équipe et d'apprendre à se connaître, nous savons que c'est également un vœu formulé par de nombreux DG et DRH. Comment favoriser cette meilleure connaissance ?

Christophe MARIN : nous avons pu bénéficier d'une formation de deux collaboratrices du CPAS (Magali et Catherine) formées à la méthode COM COLORS (<https://www.comcolors.com/be/>). Cela a été un moment très enrichissant pour l'équipe de mieux connaître les profils de personnalité de chacun des membres de l'équipe et de mieux comprendre les besoins et les motivations des uns et des autres.

Par la suite, nous avons également utilisé cette méthode pour une formation du Comité de direction élargi commun CPAS/Ville.

CRF : Quels sont les enjeux du métier de Directeur Général ?

Christophe MARIN : L'anticipation du changement ! Je retiens cette citation de Francis Blanche qui m'a marquée : "Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement".



« Mon parcours est un peu atypique, puisque j'ai débuté au sein du CPAS en tant qu'employée d'administration, après une expérience de quelques années dans le privé. Ma carrière s'est construite graduellement. J'ai évolué et travaillé dans la plupart des services de l'institution. Des services sociaux à la médiation de dettes, en passant par l'accueil, le service des repas à domicile, le secrétariat de direction et mandataires, le service du personnel, la responsabilité des services administratifs, j'ai finalement obtenu le poste de Receveur en 2011. L'emploi laissé vacant par mon prédécesseur ayant vaqué vers des cieux communaux en 2017 m'a permis in fine d'occuper l'emploi de Directrice générale qui, à mon estime, est d'un enrichissement permanent. Je travaille ainsi depuis plus de 25 ans au sein du CPAS de Fléron. L'expérience professionnelle variée que j'ai acquise au sein de la même institution est extrêmement profitable et me permet d'avoir une vision très transversale, notamment pour la gestion managériale. Je suis par ailleurs également Présidente de la fédération provinciale liégeoise des Directeurs généraux de CPAS. »

ENTRETIEN AVEC

CORINNE BALLESTRIN

DIRECTRICE GÉNÉRALE DU CPAS DE FLÉRON

Dans cet entretien réalisé avec Corinne BALLESTRIN, Directrice générale du CPAS de Fléron, nous abordons les grandes leçons du congrès et comment, en tant que manager, elle souhaite transposer les différents outils avec lesquels elle est ressortie de ce congrès.

CRF : Si vous deviez synthétiser en quelques mots le congrès des 2 et 3 juin ?

Corinne BALLESTRIN : Je soulignerais tout d'abord l'excellente organisation et le travail d'équipe de mes collègues du Hainaut.

Le thème de l'équilibre était très approprié suite aux deux années particulièrement éprouvantes vécues par les directions des CPAS (Covid, inondations). Riche en relations humaines. Riche en échanges professionnels entre pairs.

Ce congrès a permis aux participants une prise de recul tant d'un point de vue personnel (humain) que d'un point de vue professionnel (gestion managériale). J'ai particulièrement apprécié cette édition, centrée sur la fonction du Directeur général et son équilibre.

CRF : Quelles leçons tirez-vous à titre individuel ?

Corinne BALLESTRIN :

J'en retiens plusieurs leçons, car les conférenciers ont développé leurs thèmes fondés sur l'équilibre de façon percutante. Néanmoins, trois réflexions ont particulièrement retenu mon attention :

- Le corps ne ment pas !
- Quelle est ma plus-value en tant que Directrice générale ?
- Le système de valeurs de mon institution : où en suis-je ?

CRF : Comment retrouver de l'énergie, du temps et de l'équilibre au sein de votre CPAS ?

Corinne BALLESTRIN : Personnellement, j'arrive à retrouver de l'énergie à travers une activité sportive sur le temps de midi. Je pratique le vélo par beau temps, la marche ou la natation si la météo est moins clémente. Il m'est impérieux de faire une pause bien-être et de quitter mon environnement professionnel. Aérer corps et esprit m'est devenu primordial. Je retrouve alors de l'énergie en suffisance pour la deuxième partie de la journée.

La gestion du temps est plus complexe et nécessite - pour ce qui me concerne - une gestion actualisée, drastique et quotidienne de mon agenda. J'utilise pleinement l'outil informatique à cet effet.

J'anticipe autant que possible toutes les tâches pouvant l'être afin d'être opérationnelle pour les urgences et les imprévus. Je délègue tout travail pouvant l'être. L'équilibre, je le puise dans l'épanouissement de la fonction et dans une gestion de temps/de méthode de travail adaptée à mes besoins. À titre d'exemple, je pratique le télétravail depuis plusieurs années, et ce dès que je considère devoir m'isoler afin de me concentrer ou réaliser une somme de travail plus conséquente, sans interruption. Je scinde très fortement vie privée et vie professionnelle. Je commence chaque journée de façon

optimiste et si elle se complexifie, devient stressante, je pratique ce dont j'ai besoin : respirer, bouger, m'aérer. Je suis prête ensuite à redémarrer sur les chapeaux de roue.

CRF : Ce type de congrès est également l'occasion de réfléchir aux enjeux de votre métier. Quels sont, selon vous, les enjeux et les grands défis du métier de Directrice générale de CPAS ?

Corinne BALLESTRIN : Un des enjeux consistera, à mon estime, en l'adéquation entre l'évolution des valeurs du personnel avec les principes de nos institutions, notamment celle de la continuité des services publics.

En effet, les valeurs "travail" de l'être humain ont changé et se maintenir dans une même fonction, même stable, pendant toute une carrière, ne semble plus à l'ordre du jour.

- Comment manager avec du personnel qui fluctue régulièrement ?
- Comment dès lors faire évoluer son management et trouver un équilibre ?
- Comment conjuguer besoins de formations, finances et turn-over ?

Un autre enjeu pourrait également être le maintien de notre plus-value face aux magmas administratifs auxquels le Directeur général est sans cesse confronté.

Je terminerai par un enjeu qui me tient à cœur : la fracture numérique. Il ne s'agit plus uniquement de fracture numérique qui touche une frange précarisée de la population. En effet, nous constatons le développement des outils digitaux qui ont un impact important sur les travailleurs, de facto victimes de cette digitalisation. En tant que managers, nous devons faire face et aider nos agents à trouver...l'équilibre !

4 CONSEILS ÉPINGLÉS PAR CORINNE BALLESTRIN POUR ACCOMPAGNER SES ÉQUIPES EN SITUATION DE STRESS :

- Prendre du recul sur la situation et se faire aider au besoin à cet effet.
- Déterminer la priorité dans la gestion de la situation urgente.
- S'assurer que l'urgence en est bien une (de nos jours tout est urgent).
- Permettre l'expression des émotions.



Pierre-Yves BOLEN est Directeur général au CPAS d'Anthisnes depuis 2019. Avant cela, il a occupé différentes fonctions d'attaché et de directeur au Service public de Wallonie. La réorientation de son travail vers le niveau local résulte d'une « quête de sens », visant à être « au plus près des attentes du citoyen ». La valeur « service public » dans le sens « service au public » est essentielle pour lui, ce qui l'amène à avoir un côté « provocateur assumé » face à certaines tendances managériales actuelles. Il aime aller à contre-courant, en portant une grande attention à la liberté, à la solidarité et à l'innovation.

Pour se ressourcer, outre ses proches, il s'appuie volontiers sur la culture (romans, théâtre, concerts,...), la marche à travers les chemins de Wallonie, le vin et la cuisine. Une rencontre avec un manager local au service de ses agents, à l'écoute et architecte d'un cadre de travail qui permet aux agents de mener leurs missions d'une manière optimale.

ENTRETIEN AVEC

PIERRE-YVES BOLEN

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CPAS D'ANTHISNES

Dans cet entretien, nous abordons les grandes leçons du congrès et comment, en fonction de son approche managériale, il trace des perspectives et des liens entre les approches présentées lors du congrès et d'autres perspectives tirées de son parcours.

CRF: Si vous deviez synthétiser en quelques mots le congrès des 2 et 3 juin ?

Pierre-Yves BOLEN : Étant encore « jeune » dans la fonction, il s'agissait de mon premier congrès, tenant compte de la crise sanitaire. Et les mots qui me viennent tout de suite à l'esprit, c'est « plaisir de rencontrer des collègues ».

Il s'agit d'une « fonction implicite » de ces congrès de Directeurs généraux et elle est vraiment essentielle, car elle permet de construire une solidarité indispensable entre nous. Une fonction qui suppose la détention d'un certain pouvoir isole forcément, et pouvoir rencontrer des pairs est donc vital.

À ce propos, je m'en voudrais de ne pas souligner l'excellente organisation mise en œuvre par les collègues hennuyers. Bravo à eux !

CRF: Quelles leçons tirez-vous à titre individuel ?

Pierre-Yves BOLEN : Au-delà de l'aspect humain, je reviens « bousculé » du congrès. Et c'est donc très positif, car cela m'incite à réfléchir.

En fait, durant la présentation, vraiment très intéressante, d'Olivier Nyssen, je me suis rendu compte qu'il nous expliquait comment se protéger dans notre fonction en réalisant une analogie entre le tri de nos priorités et le tri des urgentistes qui séparent les mourants de possibles rescapés. Son propos est plus fin que cela bien entendu, mais c'est vraiment la conclusion qui est apparue à mes yeux. Et cela m'a en effet bousculé ! Je me suis posé la fameuse question « Est-ce que ce monde est sérieux ? » en rembobinant les interventions précédentes. Et la somme de celles-ci m'a finalement laissé un sentiment mitigé – et ceci avec le plus grand respect pour les intervenants, tous bien plus compétents que moi dans leurs matières. Mais l'effet d'accumulation entre les intervenants m'a vraiment semblé excessif.

Et donc, la leçon que j'aimerais en tirer, c'est qu'il est urgent de réhabiliter la légèreté et peut-être le déséquilibre. Des mots qui ont « mauvaise presse » à une époque où le manager est censé avoir un contrôle sur tout. Ce qui est bien entendu impossible ; en cela, je rejoins totalement le propos d'Olivier Nyssen.

CRF: Comment retrouver de l'énergie, du temps et de l'équilibre au sein de votre CPAS ?

Pierre-Yves BOLEN : D'une manière générale, ma recette qui remonte à mes fonctions précédentes au SPW, dans une direction qui était très transversale, c'est de prêter attention à l'aspect « multi-tâches » de la fonction.

Être Directeur général, a fortiori dans un CPAS de taille réduite comme celui d'Anthisnes, cela expose à devoir réaliser une multitude de tâches, soit seul, soit avec des collègues.

Par expérience, si certaines tâches/missions n'avancent pas pour l'une ou l'autre raison, d'autres avancent obligatoirement et permettent de se ressourcer, de booster la sérotonine (pour faire un clin d'œil à la formation proposée par le CRF sur les neurosciences).

Pour prendre un exemple, au sein de mon CPAS, nous avons un projet spécifique d'accompagnement de certains bénéficiaires qui prend du temps à se définir. Mais, à côté de cela, nous avons rapidement mis en place des collaborations sur le soutien psychologique des usagers durant le COVID. Et donc l'un équilibre l'autre.

À présent, et plus en détail, je dirais que pour :

- **L'énergie :** il est essentiel d'avoir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Être avec ses proches, aller au théâtre ou au concert, pouvoir faire un peu de sport. Ce sont vraiment des activités qui me ressourcent. Cela implique aussi de savoir s'observer et de se connaître, pour trouver justement ce point d'équilibre. Par exemple, intuitivement, je ne m'interdis pas de consulter des courriels durant mes congés, comme je ne m'interdis pas de réduire une journée de travail pour mes proches. C'est à la fois une contrainte et un privilège de la fonction. D'une certaine façon, ce propos rejoint celui de Myriam Ladeuze sur l'écoute de son corps, mais dans une approche plus intuitive. C'est ici que je trouve la légèreté mentionnée ci-avant.
- **Le temps :** en éliminant bien entendu au maximum les choses inutiles. Et je fais bien entendu le lien avec les exposés d'Olivier Nyssen et d'Anne Everard, qui se rejoignent sur cette dimension du « trop plein ». L'exemple type selon moi, c'est le plan stratégique transversal. Rien que lire le Guide pratique et suivre les formations, cela a fait perdre un temps incroyable aux managers et à leurs équipes. Et mon constat est qu'avec ou sans PST, les missions doivent être réalisées et les projets essentiels seront concrétisés (ou bien ils ne sont pas essentiels).

Face à ce constat, avec feu mon homologue communal Christian Fagnant, nous avons décidé à l'époque de faire un PST conjoint et minimal. Il l'est resté et le restera. Et ce choix, je dirai encore que nous l'avons expliqué aux mandataires et ceux-ci ont bien compris notre argument. Attention que parvenir à cette approche « épurée » suppose une gestion minimale des risques et un sens des responsabilités développé.

Enfin, pour l'équilibre, comme expliqué ci-avant, je dirais plutôt – avec un peu de provocation – qu'il faut réhabiliter le déséquilibre. Cela suppose d'accepter de ne pas avoir un contrôle sur tout, aussi bien en termes de compréhension qu'en termes de délais par exemple. Comme expliqué en introduction, je suis convaincu que le service public moderne doit être au plus proche des besoins du citoyen (et peut-être plus encore en zone rurale, désertée par de nombreux services). Et si cela suppose de donner moins de priorités à certaines « demandes institutionnelles », le déséquilibre me semble légitime et s'opère naturellement. Au niveau de la culture, telle que présentée par Régis Collette, je situerais cette approche entre le « postmoderne » (avec son côté « humain » donc imparfait) et le « modernisme » (qui suppose une approche stratégique, l'idée étant de rester innovant pour assumer le déséquilibre).

CRF : Quels sont les conseils que vous retenez pour accompagner vos collaborateurs en situations difficiles, ou en situation de stress ?

Pierre-Yves BOLEN : Je pense modestement que porter le message qui figure à la question précédente permet déjà un accompagnement serein des agents, sachant qu'une situation n'est pas l'autre - je me garderai bien de penser détenir une recette miraculeuse.

Lors de formations en management, j'ai été fortement interpellé par Michel Verstraeten de l'ULB qui a amené la question suivante : « Qu'attendent vos collaborateurs de vous en qualité de dirigeant ? ». Une question en apparence toute simple, mais qui est vraiment révolutionnaire dans les perspectives qui en découlent. L'idée étant que le Directeur est au service des agents, sans réduire son rôle d'autorité essentiel bien entendu. À lui de construire un cadre de travail qui permet aux agents de mener leurs missions d'une manière optimale. Je tente de m'y employer quotidiennement, en étant à l'écoute.

Par rapport au congrès, j'y reviens, j'aimerais souligner l'importance des questions de cultures, qui sont d'une puissance inimaginable. Mais ce sont souvent des aspects "cachés" au sein des organisations et il faut vraiment prendre le temps de les décrypter pour ensuite travailler dessus progressivement.

Aussi, je pense que les deux leviers essentiels à vérifier pour le bien-être du personnel sont une ambiance de travail constructive et une organisation qui fonctionne - par exemple en clarifiant bien les responsabilités des uns et des autres lorsque nécessaire.

Enfin, je m'en voudrais de ne pas parler de la valorisation du rire, de l'humour, mais aussi de l'écoute, ... qui sont des clés essentielles dans la vie d'un service. Ma porte est d'ailleurs toujours ouverte, à de rares exceptions près.

CRF : Ce type de congrès est également l'occasion de réfléchir aux enjeux de votre métier. Quels sont, selon vous, les enjeux et les grands défis du métier de Directeur général de CPAS ?

Pierre-Yves BOLEN : Un enjeu essentiel à mes yeux, c'est d'être plus que l'ancien « secrétaire » avec une vision notariale de la fonction. Cela suppose donc aussi de porter des messages essentiels, comme celui sur l'importance de l'innovation ou sur le gaspillage de ressources induit par nombre de PST évoqué ci-avant.

Pour moi, c'est vraiment un des enjeux essentiels : porter la revendication d'orienter un maximum de ressources vers le public, en assumant comme secondaires les demandes institutionnelles qui ne vont pas dans ce sens. Les citoyens paient des impôts et ils attendent un service concret en retour plutôt que des plans et des rapports qui souvent ne sont pas lus.

L'autre enjeu essentiel selon moi est le regard que nous portons sur la dette publique, qui est très culpabilisateur envers les pouvoirs publics. Je sais que cela peut paraître très "macro" comme thématique. Mais cette fameuse phrase « si un ménage gérait sa dette comme l'État », est une telle tromperie ! Or cette question de la dette est vraiment essentielle pour des secteurs sociaux. Je ne m'y attarde pas, mais il y a vraiment beaucoup de choses à en dire.

Au niveau des défis, je crois que la digitalisation sera essentielle à l'avenir. Actuellement, les bénéficiaires se déplacent encore aux permanences, les décisions sont encore envoyées par voie postale, ... Tout cela va évoluer d'ici 10 à 15 ans et cela aura, je pense, un grand impact sur le travail social.

L'autre défi, qui transparaît de mes propos, et ce sera donc ma conclusion, est de se persuader que le fameux « less is more » est essentiel pour les services publics, qui sont encore parfois trop tentés par les travers du new public management, lequel engendre une perte de qualité du service. Ne pas se laisser tenter par de jolis tableaux de bord chatoyants mais trompeurs, et au contraire écouter les témoignages vivants, ceux de nos bénéficiaires et de nos collaborateurs sur le service que nous offrons.



J'ai 45 ans, je suis licencié en sciences politiques de l'UCL. J'occupe le poste de Directeur général du CPAS de Florennes depuis 12 ans après m'être familiarisé au poste de Secrétaire au travers d'intérim au sein des CPAS de Perwez (2 ans) et d'Eghezée (+/- 3 ans).

ENTRETIEN AVEC
NICOLAS DEHOMBREUX
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DU CPAS DE FLORENNES

Dans cet entretien réalisé avec Nicolas Dehombreux, Directeur général du CPAS de Florennes, nous abordons les grandes leçons du congrès et comment, en tant que manager, il souhaite transposer les différents outils avec lesquels il est ressorti de ce congrès.

CRF : Si vous deviez synthétiser en quelques mots le congrès des 2 et 3 juin ?

Nicolas DEHOMBREUX : Cet événement, toujours très attendu par les collègues, nous a permis de prendre un peu de recul sur nos pratiques professionnelles quotidiennes et de nous questionner par rapport à notre gestion du temps et du stress dans le cadre d'un métier passionnant mais très exigeant en termes de charge mentale. L'objectif des différents formateurs était également de nous donner des outils pour nous permettre de conserver, autant que possible, l'équilibre indispensable entre nos obligations professionnelles, notre vie familiale et notre bien-être strictement personnel.

CRF : Quelles leçons tirez-vous à titre individuel ?

Nicolas DEHOMBREUX : La leçon principale que je retire est que pour fournir un travail de qualité sur le long terme au bénéfice de tous (collègues, mandataires, bénéficiaires), il faut être très attentif aux "messages" que nous envoie de temps à autre notre corps pour nous faire comprendre que nous devons, à certains moments, pouvoir lever un peu le pied.

CRF : Comment retrouver de l'énergie, du temps et de l'équilibre au sein de votre CPAS ?

Nicolas DEHOMBREUX :

- En étant attentif à la dimension humaine du management,
- En prenant le temps de bien connaître ses collègues et de dialoguer régulièrement avec eux,
- En se soutenant mutuellement,
- En mettant en exergue les qualités des uns et des autres plutôt que de pointer les aspects à améliorer,
- En se ménageant aussi de temps à autre des moments plus légers (comme une journée teambuilding qui permet de découvrir ses collègues sous un autre jour).

Toutes ces "pratiques" permettent de remettre l'humain au centre de l'organisation ; dans ce contexte, le collègue ne doit pas être perçu comme une ressource (NDLR : je déteste la notion de "ressources humaines") mais comme un réel partenaire à traiter d'égal à égal en vue de l'atteinte d'un objectif commun.

Quels sont les conseils que vous reprenez pour accompagner vos collaborateurs en situation difficile, ou en situation de stress ?

Nicolas DEHOMBREUX : L'importance du dialogue est prépondérante. Il doit bien sûr s'agir d'un dialogue bienveillant, sans jugement, d'une écoute attentive des difficultés rencontrées par ses collaborateurs. Le bien-être psychologique des membres de l'équipe est un élément à ne pas sous-estimer ; a fortiori après avoir traversé 2 années de crise COVID où le télétravail n'a pas eu que des effets positifs...

CRF : Ce type de congrès est également l'occasion de réfléchir aux enjeux de votre métier. Quels sont, selon vous, les enjeux et les grands défis du métier de Directeur général de CPAS ?

Nicolas DEHOMBREUX : Nous nous trouvons dans une période très mouvementée (COVID, inondations, guerre en Ukraine, explosion du coût de la vie,...).

La mission du Directeur général va être de conserver la tête froide afin de permettre à ses collègues de poursuivre leur travail dans les meilleures conditions possibles dans un environnement très instable et en perpétuelle évolution. Via l'acquisition d'outils de connaissance de soi et de développement personnel à partager le plus largement possible avec ses collègues, la mission du DG sera de continuer à fédérer le mieux possible les forces vives de son institution afin de préserver un service de qualité au bénéfice de la population, en général, et de la frange la plus défavorisée de cette dernière en particulier.

REPORTAGE

COMPTE-RENDU DE LA JOURNÉE INTERNATIONALE DE LA FONCTION PUBLIQUE (23 JUIN 2022)

Lors de la journée internationale de la fonction publique organisée par le CRF ce 23 juin 2022, différents orateurs et intervenants se sont relayés autour de la thématique de l'intégration, de la mobilisation et de l'actualisation des compétences.





Pour aborder cette large question, ce sont deux angles qui ont été explorés avec les 110 participants : d'une part, l'alternance et la réduction du temps de travail en fin de carrière et d'autre part, l'accompagnement des managers de la fonction publique locale.

Au cours de son introduction, **Jean-Marc DUPONT**, Président du Conseil régional de la Formation et bourgmestre de Frameries, a pointé les pressions rencontrées par les pouvoirs locaux au cours des derniers mois (COVID-19, inondations, crise de l'énergie et ukrainienne, etc.). Il a également posé deux grands défis à relever pour notre secteur : la mauvaise image dont souffrent les pouvoirs publics et les difficultés de recrutement. Deux dimensions pour lesquelles le CRF est aux côtés des pouvoirs locaux.

Dans la première partie consacrée à l'alternance, différentes oratrices se sont succédées pour aborder les thématiques de l'alternance, l'aménagement de la fin de carrière et la réduction du temps de travail.

Anne-Laure HOGGE, conseillère au cabinet du Ministre wallon Christophe Collignon, Ministre du Logement, des Pouvoirs Locaux et de la Ville a, tout d'abord, présenté la circulaire sur la réduction du temps de travail (plus de détails dans le [CRF INFO N°21](#)).

Ensuite **Raymonde YERNA**, Administratrice générale de l'IFAPME a présenté le dispositif de l'alternance et comment celui-ci pouvait être mis en application dans les pouvoirs locaux (plus de détails dans le [CRF INON°21](#)).

Lors de cette intervention, l'oratrice a indiqué que plus de 50 % des formations en alternance touchent les métiers en pénurie. Formations dans différentes thématiques comme la construction, la mobilité, le secteur automobile, l'événementiel, le secteur vert, le service aux personnes et l'Horeca.

Concluant en soulignant que "l'alternance, c'est apprendre autrement"... Avec un taux d'insertion moyen de 87%.

*Raymonde YERNA,
Administratrice
générale de l'IFAPME*



*Florence LOSS,
Responsable du
service Passage
45 du CPAS de
Charleroi*



Enfin, c'est **Florence LOSS**, Responsable du service Passage 45 du CPAS de Charleroi, qui nous a proposé un retour d'expérience de son entité, pionnière dans la mise en place du dispositif de l'alternance. Un recul de plusieurs années qui a permis de livrer aux participants des retours très concrets de terrain (plus de détails dans le **CRF INFO N°21**).

Dans ce pouvoir local, plusieurs métiers sont concernés : cuisinier en collectivité (dans les maisons de repos dépendant du CPAS), informaticien, les métiers du bâtiment/construction, de l'automobile, etc.

Et Florence Loss de souligner : "Cela permet de redonner goût aux apprentissages, de valoriser le travail du tuteur et le fait de travailler dans une administration publique. Le transfert des compétences est positif pour celui qui donne et celui qui reçoit. C'est quelque chose de valorisable."

Florence Loss souligne les plus-values du dispositif :

- Le lien entre le monde professionnel et pédagogique
- L'intégration des jeunes (véritable enjeu)
- Le développement de la culture d'entreprise
- Etc.

Dans la seconde partie consacrée à l'accompagnement en richesses humaines, ce sont **Caroline DEBLANDER**, **Lucie SAUVEUR** et **Audrey COQUELET** qui se sont relayées pour présenter respectivement les modules d'accompagnement Start RH et E-CO3 ainsi que l'offre de coachings à la carte. Après ces exposés, la part belle a été laissée à des partages d'expérience et des retours de terrain.

Les orateurs suivants ont témoigné de l'accompagnement dont ils ont bénéficié ainsi que des apports pour leur montée en compétence et leurs équipes :

*Jean-Marc DUPONT,
Président du
Conseil régional
de la Formation et
Bourgmestre de
Frameries*

*Anne-Laure
HOGGE,
conseillère
au cabinet du
Ministre wallon
Christophe
Collignon,
Ministre du
Logement, des
Pouvoirs Locaux et
de la Ville*



- **Laura DE WERGIFOSSE**, Directrice générale du CPAS de Verlaine.
- **Maximilien GUEIBE**, Directeur général de la commune de Libramont.
- **Renaud LESIRE**, Chef de division secteur RH au Département des Ressources humaines au CPAS de Namur.
- **Julie DESDEMOUSTIER**, Chef de bureau spécifique secteur RH au CPAS de Namur.
- **Xavier GOBBO**, Directeur général de la Ville de Sambreville.
- **Sophie DEMEY**, Responsable des Ressources Humaines à la commune de Messancy.

Au travers de ces partages, l'outil Scillus a été épinglé par **Julie DESDEMOUSTIER** et **Xavier GOBBO**.

Julie DESDEMOUSTIER a expliqué comment l'outil Scillus l'avait aidée à développer son département au travers de l'élaboration de descriptions de fonction. Cela a permis de moderniser les services au sein de la maison de repos et les services administratifs. Elle a mis en évidence que cet outil, qui lui est très précieux, concourt à la modernisation de l'administration et qu'au quotidien, cela permet un gain de temps et d'énergie.

Et **Xavier GOBBO** de préciser que Scillus l'a particulièrement aidé dans une situation récente de recrutement pour la fonction d'ingénieur, attaché-spécifique, pour chapeauter l'ensemble des services techniques communaux.

“L'utilisation de Scillus nous a permis, au travers de la définition des compétences fonctionnelles, des compétences organisationnelles, de la description de la mission et du contexte de la fonction, d'établir une offre de recrutement attractive pour des profils de candidats spontanément peu enclins à postuler au sein d'une commune de taille moyenne comme la nôtre. L'appel à candidature ainsi rédigé nous a permis de rivaliser avec des sociétés privées de la construction et des bureaux d'études de par l'attractivité et le professionnalisme qu'elle présentait. Lors de ce recrutement, les candidats ont souligné l'attrait que présentait la description de fonction publiée par la Ville”.

Sophie DEMEY est, quant à elle, revenue sur l'apport du module Start RH (dans sa seconde promotion) : “Le module sur le fonctionnement des individus (personnel, gestion équipe, gestion du temps de travail, etc.) m'a permis de rencontrer des personnes passionnantes et passionnées, de découvrir des outils diversifiés et des classes inversées avec des échanges entre pairs. Le module m'a aussi aidée à mieux me connaître et à réaliser des projets à long terme”.

Julie DESDEMOUSTIER, Chef de bureau spécifique secteur RH au CPAS de Namur

Laura DE WERGIFOSSE, Directrice générale du CPAS de Verlaine

Renaud LESIRE, Chef de division secteur RH au Département des Ressources humaines au CPAS de Namur



Laura DE WERGIFOSSE s'est concentrée sur le module Start RH et le module E-CO3. Elle souligne que, grâce à ces deux modules, qu'elle a suivis à son arrivée comme DG de CPAS, elle a pu mettre en place une véritable politique RH, disposer d'outils RH pour son entité et être aidée par le CRF pour fixer des priorités dans leur politique RH. L'enjeu étant toujours le manque de temps avec tous les "défis" et difficultés qu'ils ont rencontrés les dernières années.

Maximilien GUEIBE, est revenu sur son parcours de chimiste et sociologue de formation. S'inscrivant à Start RH, le module lui a apporté non seulement des connaissances et des compétences mais lui a également permis de créer un réseau.

Grâce aux outils et précieux conseils du CRF, il a pu définir des priorités et mettre son personnel au centre des préoccupations.

Renaud LESIRE conclut quant à lui ce tour de table sur les défis auxquels les pouvoirs locaux sont confrontés : mutation et modification de lois, besoin de nouveaux profils, nouvelles missions naissantes. Des défis pour

lesquels il se sait accompagné par le CRF qui y répond et qui joue un rôle de partage et de mutualisation.

Après ces différentes interventions, la parole a été donnée au public pour connaître leurs points de vue :

Et vous, comment imaginez-vous l'accompagnement proposé par le CRF dans les semaines et années à venir (thématiques, type de coachings, etc.) ?



Maximilien GUEIBE, Directeur général de la commune de Libramont

Sophie DEMEY, Responsable des Ressources Humaines à la commune de Messancy





FICHE PRATIQUE

PARLER EN PUBLIC : ÇA S'APPREND !



SOYEZ PRÊT(E) !

Tous les spécialistes de la communication s'accordent sur un point : la réussite d'une présentation repose principalement sur sa préparation. Structure de l'exposé, matériel pédagogique, éloquence, attitude, gestuelle, etc. Rien ne doit être laissé au hasard. Car parler en public ou animer une formation (en présentiel ou à distance) ne s'improvise pas et c'est avant tout en s'entraînant que l'on s'améliore vraiment.

CONNAISSEZ VOTRE PUBLIC

La première chose à faire pour réussir votre prise de parole est de savoir à qui vous vous adressez. Car même si vous connaissez votre sujet sur le bout des doigts, vous aurez de fortes chances de passer à côté de l'objectif de votre exposé si vous n'adaptez pas votre manière de communiquer au contexte (professionnel, familial, pédagogique, etc.) ou aux types de personnes qui se trouvent face à vous (famille, élèves, supérieurs hiérarchiques, experts, etc.). Concrètement, vous devez vous interroger sur ce qui intéresse votre auditoire mais également sur ses attentes ou encore ses craintes et ses difficultés.

Aussi, votre intervention ne fonctionnera que si votre public se sent véritablement concerné par ce que vous dites. Parlez-leur de la seule chose qui les intéresse : eux ! Par exemple, lorsque vous accompagnez un groupe dans le cadre d'une formation, n'hésitez pas à recourir à des témoignages de terrain, des exemples concrets qui les concernent directement.

STRUCTUREZ VOTRE PENSÉE : LE PLAN

C'est bien connu : trop de messages tue le message ! C'est pourquoi vous devez structurer votre intervention afin qu'elle suive des étapes claires et cohérentes. Cela commence par définir le MOI : le message, l'objectif, et l'intention de votre intervention [1] :

- **Le message** = ce qui doit rester après votre intervention. Si votre auditoire ne devait retenir qu'une seule chose, quelle serait-elle ?
- **L'objectif** = c'est ce que vous attendez de votre public. Cette attente doit pouvoir se traduire par un verbe d'action.
- **L'intention** = la traduction de votre investissement dans le message. Elle désigne ce que vous ressentez, c'est votre point de vue. Elle fait naître un ressenti chez votre public.

Une fois le MOI établi, vous pouvez commencer à structurer votre intervention via un plan. Peu importe le type de plan que vous choisissez (mindmapping, schéma linéaire, pyramide inversée, mots clés, etc.) l'essentiel est qu'il soutienne votre exposé.

MAIS SURTOUT ... ENTRAINEZ-VOUS !

Maintenant que vous avez défini le contenu de votre discours, vous pouvez répéter votre texte. N'hésitez pas à vous placer dans les conditions réelles et à demander à des amis ou collègues de jouer le rôle du public. Il est également essentiel de vous donner un maximum d'occasions de prendre la parole en public. Répétez encore et encore. Car plus vous répétez, mieux vous y arriverez et plus vous aimerez ça. Et plus vous aimerez ça, plus vous aurez envie de rééditer l'expérience.

REPÉREZ LES LIEUX

Si vous en avez l'occasion, repérez les lieux à l'avance. Le cas échéant, soyez sur place suffisamment tôt avant votre intervention afin de ne pas avoir de mauvaise surprise au cours de votre exposé. N'hésitez pas à poser des questions aux techniciens sur place, intéressez-vous à la manière dont seront diffusées vos diapositives, etc.

COMMENT MAITRISER VOTRE INTERVENTION LE JOUR J ?

APPRENEZ À GÉRER VOTRE STRESS ET DÉTENDEZ-VOUS AVANT D'INTERVENIR

Savoir vous détendre et vous mettre dans de bonnes conditions avant votre présentation est d'une importance capitale. Pour vous y aider, voici quelques conseils [2] :

- La veille du jour J, couchez-vous de bonne heure et évitez toute source de stress.
- Mangez « léger ».
- Évitez de programmer votre intervention dans la foulée d'une journée de travail, en tout cas prévoyez minimum 2 heures "sans rien" avant votre intervention.
- Si besoin, durant ce temps, faites un exercice de relaxation, de respiration, de méditation pour vous vider la tête et/ou faites quelques exercices physiques.
- Et si cela peut paraître ridicule, vous répéter une phrase positive vous concernant ou votre présentation peut avoir un effet bénéfique sur la gestion de votre stress et la réussite de votre intervention car vous mettez en action des mécanismes cérébraux vous plaçant dans un état de réussite.

CAPTEZ L'ATTENTION DU PUBLIC DÈS LE DÉPART ET CONSERVEZ-LA !

Ne négligez pas les premières minutes, voire LA première minute de votre intervention ! Il est d'ailleurs conseillé d'apprendre par cœur les premières phrases de votre discours.

Pour bien démarrer votre intervention et marquer l'esprit de votre public, trouvez un moyen de capter son attention. Il existe une multitude de possibilités : commencez par exemple par les éléments forts de votre exposé, résumez vos propos en une phrase clé, etc. Vous pouvez aussi utiliser une figure de style comme la métaphore ou l'analogie, aller à contre-courant, provoquer, citer quelqu'un ou un film/livre, raconter une histoire, une anecdote.

Intéresser votre public dès le début, c'est bien mais conserver son attention jusqu'à la fin de votre exposé, c'est l'idéal ! Pour conserver l'attention de votre public :

- Utilisez un support attrayant.
- Parlez d'une voix dynamique, claire et forte afin que tout le monde vous entende bien.
- Identifiez rapidement les membres du public les plus réceptifs à votre discours et n'hésitez pas à chercher le regard de ces « alliés ».
- Gardez le contact visuel avec votre public pendant votre discours et regardez loin devant vous, afin que tout le monde se sente concerné.
- Interagissez avec votre auditoire. Posez-lui des questions ou illustrez vos exemples en les citant.
- ...

SOIGNEZ VOTRE DISCOURS

Choix de mots, timbre de voix, intonation, tournures de phrases, clarté des messages transmis, cohérence de l'exposé, etc. sont autant d'éléments auxquels il est primordial de prêter attention.

Pour capter l'attention de votre public et faire en sorte qu'il comprenne votre propos, allez à l'essentiel et faites passer votre message de façon directe ; l'efficacité étant une qualité essentielle pour tout orateur.

Pour être sûr que votre message soit délivré efficacement, nous vous proposons de suivre, par exemple, la règle des 7 C [3]. Pour être efficace, votre message doit être :

- **Clair** : faites comprendre les enjeux de façon simple.
- **Concis** : soyez bref et précis.
- **Concret** : restez proche de la réalité de votre public, utilisez des exemples, des faits, des chiffres, des statistiques, ...
- **Correct** : évitez les fautes de grammaire ou de syntaxe, employez le bon ton pour parler à votre public.
- **Cohérent** : faites en sorte que les idées s'enchaînent de manière logique et trouvez un fil conducteur.
- **Comple** : expertise, compétence, informations exhaustives, etc.
- **Courtois** : salutations, formules de politesse, respect de votre public, humilité, etc.

DÉTACHEZ-VOUS DE VOS NOTES

Attention à ne pas vous reposer entièrement sur vos notes. Votre prise de parole ressemblerait alors davantage à une lecture d'un texte à haute voix qu'à un véritable exposé oral. Pour éviter cette erreur, évitez de rédiger l'intégralité de votre discours sur vos notes et concentrez-vous uniquement sur les éléments essentiels de votre présentation.

S'EXPRIMER EN RÉUNION !

La prise de parole en réunion [4] met en application tous les principes abordés dans cet article, à quelques nuances près. Certains outils vus précédemment vous seront particulièrement utiles, notamment :

- Connaître la personnalité et le fonctionnement de ses collègues permet d'adapter la présentation de manière à intéresser tout le monde, ou encore de ménager les susceptibilités et de convaincre. Une prochaine fiche pratique abordera les outils pour améliorer sa communication à travers la compréhension des différentes personnalités et des relations interpersonnelles.

- Connaître le contexte de travail permet d'utiliser des exemples vécus récents et connus de tous et de prendre en compte les facteurs extérieurs qui pourraient influencer l'état d'esprit des collègues.
- Gérer le temps en prévoyant des interventions plus courtes.

Et avant d'intervenir, posez-vous ces questions : « Est-ce que mon intervention a de l'importance ? Est-ce que ce que je vais exprimer aura une plus-value sur le déroulé de la réunion ? ». Si la réponse est « oui », exprimez-vous !

MAITRISEZ VOTRE LANGAGE CORPOREL

Un discours en public, c'est avant tout une parole incarnée. Votre corps transmet autant de signaux que vos paroles. C'est pourquoi la posture, le langage corporel - ou non verbal - sont déterminants lorsque vous prenez la parole en public. Comprendre la communication non verbale et maîtriser la sienne permet effectivement de mieux s'aligner avec son interlocuteur et d'être plus convaincant lors d'une prise de parole, quel que soit votre métier. Car au même titre qu'un conférencier doit maîtriser sa prise de parole devant une foule, en tant que formateur, il va falloir travailler certains paramètres qui caractérisent cette prise de parole en public, à l'origine d'une bonne relation avec ses apprenants.

L'occupation de l'espace

La manière dont vous allez, en tant que formateur, occuper l'espace est déjà signifiante : elle doit porter du sens. N'hésitez pas à vous placer face à votre public, au centre de l'espace.

La gestuelle

La manière dont vous allez vous mouvoir va elle-même être déterminante. Vos déplacements, vos mouvements, vos gestes, doivent être calmes et amples afin de permettre d'asseoir votre autorité. Veillez surtout à faire des gestes amples ; ce qui va contribuer à théâtraliser votre discours et à mieux faire passer votre message.

Le regard

C'est également un paramètre capital, notamment pour instaurer « l'autorité » dans le cadre d'une formation. Regardez loin devant et pensez à balayer du regard l'ensemble du public pour que tout le monde se sente concerné. La deuxième chose à faire, en particulier si votre discours est un peu long, est de vous appuyer sur certains de vos élèves en guise de thermomètre. Ensuite, bien évidemment, les expressions de votre visage demeurent essentielles.

La respiration

Et si cela peut paraître évident, pensez également à respirer ! Pour réduire votre stress, nous vous suggérons la respiration abdominale, laquelle - plus profonde - apaisera l'ensemble de votre corps.

La voix

La gestion de votre voix est un autre aspect essentiel de votre langage corporel.

- Adaptez le niveau sonore de votre voix en fonction du contexte et de votre auditoire.
- Réfléchissez à la meilleure façon de poser votre voix : en fonction de l'intensité et de l'intonation que vous souhaitez y mettre.
- Travaillez aussi votre élocution et votre articulation. Les personnes peu habituées à prendre la parole en public ont tendance à accélérer leur débit, ce qui ne permet pas une bonne articulation des mots. Gardez en tête que plus le public est important, plus vous devrez ralentir votre débit.

Pour conclure et au-delà de tous ces conseils, gardez à l'esprit que c'est par votre enthousiasme, votre passion, votre sincérité et votre dynamisme que vous réussirez à emporter l'adhésion de votre public. Sans oublier de vous entraîner.

SOURCES

- [1] : EAP, prise de parole en public, p. 21.
 - [2] : EAP, prise de parole en public, p.18.
 - [3] : <https://fiches.manager-go.com/>
 - [4] : EAP, prise de parole en public, p. 35.
 - [5] : EAP, prise de parole en public, p. 49.
- Prendre la parole en public. Les outils pour convaincre, Pascal Hautmont, Ed. Gereso.**



BUREAU RH

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES EN ÉQUIPE

LES DIRECTRICES DE LA COMMUNE D'ASSESE EN BINÔME DANS LE MODULE START RH

En juin dernier, la seconde promotion du module Start RH touchait à sa fin. Ce module, regroupant pour cette seconde promotion pas moins de 51 participants, visait deux objectifs pédagogiques : découvrir les spécificités de la fonction publique locale et découvrir sa personnalité de manager. Un module auquel Valentine Rosier & Caroline Etienne, respectivement Directrice générale et Receveur régionale ont participé ; l'occasion de renforcer leur binôme à la tête de l'administration. Elles nous expliquent ce qu'elles retirent de leur participation à Start RH à titre personnel et pour leur organisation.

Caroline Etienne est licenciée en sciences politiques et administration publique. Elle exerce le métier de receveur régional depuis 2007 et a travaillé dans différentes communes, CPAS et zones de police. Depuis 2014, elle assure le poste de Directrice financière à la commune et au CPAS d'Assesse. Elle n'est pas novice dans le métier, mais depuis l'entrée en fonction de Valentine, c'est un nouveau mode de fonctionnement qui s'est installé...

Valentine Rosier est juriste de formation et a commencé sa carrière professionnelle dans le domaine des marchés publics à la Ville de Dinant. Depuis 2 ans, elle occupe la fonction de Directrice générale au sein de la commune d'Assesse.



CRF : Quelles étaient vos attentes lorsque vous avez décidé de participer au module Start RH ?

Valentine Rosier : En tant que juriste et travaillant au sein d'une administration depuis 5 ans, mes attentes étaient plutôt de découvrir ma personnalité de manager que les spécificités de la fonction publique locale (même si les rappels ont été intéressants).

Je souhaitais découvrir des trucs et astuces pour m'améliorer en tant que manager, au bénéfice des agents de l'administration et, in fine, du citoyen.

J'espérais par ailleurs pouvoir profiter du module pour rencontrer mes collègues directeurs généraux et pouvoir échanger avec eux.

Caroline Etienne : Je souhaitais suivre cette formation avec la nouvelle Directrice générale afin de mieux me connaître et la connaître. J'attendais de cette formation de savoir où était ma place dans une commune qui ne m'a pas recrutée. En tant que receveur régionale, j'exerce les missions d'un directeur financier sans être reprise dans l'organigramme de la commune. Comment être un binôme efficace DG/DF lorsqu'un des éléments n'est pas à temps plein dans l'entité ? J'attendais de voir comment m'adapter à la place que la DG souhaitait me laisser et surtout sans empiéter sur ses prérogatives.

CRF : Quelle est LA réalisation personnelle que vous êtes parvenue à atteindre grâce au module Start RH ?

Valentine Rosier : Grâce à Start RH, je comprends plus facilement les profils de mes équipes et je peux ainsi adapter ma communication. La séance relative à la méthode DISC m'a beaucoup appris (plus de détails en suivant ce lien : <https://www.linkedin.com/pulse/sadapter-aux-profils-de-communication-ses-%25C3%25A9quipes-avec-deblandier/?trackingId=24oAgWlBQxWmJg07%2FnPgdg%3D%3D>).

“Vous n'obtiendrez pas le meilleur de vos collaborateurs tant que votre management ne fera pas grandir chacun dans sa différence.”

Caroline Etienne : J'ai, depuis de nombreuses années, suivi divers ateliers pour me permettre de mieux me connaître et de mieux gérer mes émotions. Malheureusement, avec l'âge, je constate que je suis de plus en plus intolérante face à certaines attitudes. La méthode DISC m'a confirmé mon profil et m'a donné quelques outils pour accepter les autres collègues, ou à tout le moins m'adapter à eux pour faciliter la communication (voir l'entretien avec Elodie Bancelin, coach et auteur d'un ouvrage sur la méthode DISC, https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-21_version_finale_impression/page/10-11).

CRF : Quelle est LA réalisation que vous êtes parvenues à atteindre grâce à l'accompagnement du CRF au sein de votre organisation ?

Valentine Rosier : Lors d'un coaching, il a été suggéré de favoriser la motivation de l'individu en lui permettant de développer ses talents, d'en faire des points forts, et en

lui confiant un maximum de tâches le faisant entrer dans un état de flow. Bien que cela puisse être compliqué, en pratique, au sein d'une administration, de ne donner “que” des tâches qui “conviennent” à l'agent, nous ne perdons pas de vue ce conseil et essayons, lors de la réorganisation de certaines fonctions, de tendre vers ce concept.

Caroline Etienne : N'ayant pas comme mission première la fonction de manager, j'étais à l'écoute et je souhaitais apporter mon soutien aux initiatives de Valentine. Suivre ensemble certains sujets nous a permis de débattre et de mieux préparer certaines évaluations ou réunions. Nous avons pu déceler les limites du système “imposé” dans les communes et tentons d'apporter, au quotidien, quelques “adaptations” permettant à chacun de se sentir bien au sein de la commune.

A titre personnel, je pense que le fait que Valentine m'ait fait confiance a rendu le binôme DG/DF plus sécurisant pour les collègues. Et ce binôme n'a pas été un binôme castrateur. Au contraire, nous pouvions définir nos objectifs tout en permettant aux collaborateurs d'amener leurs suggestions pour arriver au résultat. Nous avons eu quelques réunions où nous avons préparé des solutions et, au fil de la discussion, les agents ont apporté d'autres pistes et chacun s'est senti entendu tout en arrivant au résultat attendu. Ce genre de réunions apporte beaucoup de satisfaction pour toutes les parties.

CRF : Comment imaginez-vous l'accompagnement proposé par le CRF dans les semaines et années à venir (thématiques, type de coachings, etc.) ?

Valentine Rosier : Un accompagnement “personnel” à la commune ou des coachings sur les thématiques suivantes :

- La mise en place d'un système de valeurs.
- La création/mise à jour/évaluation du PST.
- Susciter l'adhésion à cet outil.

Caroline Etienne : Me remettre en question ne me pose pas de souci. Mais que tout le monde, tous les collaborateurs, le Collège puissent aussi se remettre en question me semble aussi intéressant. Avoir un coaching qui amène chacun à se mettre à l'écoute des uns et des autres sans “perdre” la face, en gardant l'objectif final en ligne de mire, serait instructif pour tous.

BUREAU RH

D'autres articles sont disponibles dans la pièce 'Former, Développer les compétences' du Bureau RH. Pour avoir accès au Bureau RH, [rendez-vous sur notre site de gestion des inscriptions.](#)

START RH

Vous voulez en savoir plus sur le module d'accompagnement Start RH. Rendez-vous sur le site du CRF : <https://crf.wallonie.be/start-rh.html>

TESTÉ POUR VOUS

COMMENT PLANIFIER VOS RÉUNIONS D'ÉQUIPE RAPIDEMENT ET EFFICACEMENT ? L'OUTIL FIND TIME

Vous devez organiser une réunion qui regroupe plusieurs collaborateurs et trouver une date qui convienne à tout le monde ? En face à face, le choix d'une date peut se faire relativement facilement mais cela peut vite devenir un enfer par email. Certains pratiquent la méthode ascendante : choisir une date et les équipes s'y conforment ! Mais si l'on veut appliquer une démarche participative, les échanges de mails ou les coups de fil se multiplient et cela se complexifie d'autant plus que le nombre de participants attendus est élevé ! Peut-être avez-vous déjà utilisé Doodle à cette fin ? C'est certes un outil efficace mais il implique d'encoder votre agenda et vos disponibilités dans l'application ; là où FindTime permet de gagner un temps supplémentaire en étant automatiquement lié à vos agendas Outlook. Pour vous permettre d'être plus efficaces lorsqu'il s'agit d'organiser une réunion professionnelle, de planifier vos réunions et vos événements, nous épinglons pour vous cette extension Outlook du nom de FindTime.

FINDTIME, UN OUTIL DE PLANIFICATION DE RÉUNION

FindTime permet de planifier des réunions en vérifiant la disponibilité des participants. Il est comparable à Doodle, Framadate ou Calendly, tout en ayant l'avantage d'être intégré à Outlook. Vous retrouvez ainsi FindTime directement dans votre barre de navigation Outlook :



FINDTIME OU COMMENT GAGNER DU TEMPS...

En limitant les emails

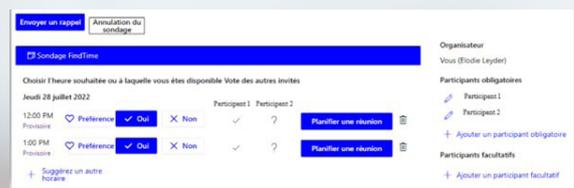
Planifier une réunion peut se montrer énergivore et chronophage. Utiliser un outil de planification libère un temps précieux.

STOP aux multiples emails listant vos disponibilités et demandant à vos interlocuteurs les leurs,
STOP à la collecte des informations, à la comparaison des disponibilités, à la comptabilisation des votes,
STOP au retour à la case départ suite aux dates qui, entre temps, ne sont plus disponibles. Les outils de planification, tels FindTime, vous permettent de gagner du temps et d'épargner à vos interlocuteurs un ballet de mails peu efficaces.

En centralisant l'information

Consulter la page de FindTime consacrée à la réunion permet de visualiser rapidement et clairement :

- Les réponses obtenues.
- Les réponses en attente.
- Les dates qui rencontrent le plus de succès.



En automatisant les demandes de réunion

Vos interlocuteurs reçoivent par email un lien leur permettant d'indiquer les dates pour lesquelles ils sont disponibles et leurs préférences. Vous pouvez envoyer un rappel d'un simple clic.

En automatisant la création de la réunion

Pendant l'intervalle entre la demande et la validation de la réunion, les différentes dates proposées peuvent apparaître en provisoire dans votre agenda, vous évitant de fixer d'autres réunions. Une fois les réponses collectées, FindTime fixe automatiquement la réunion à la date la plus proche qui a obtenu le plus de succès.

Lorsque vous désirez planifier une réunion, FindTime affiche déjà les indisponibilités des utilisateurs d'Outlook en affichant en rouge les plages horaires indisponibles, correspondant aux périodes de réunions encodées sur leur agenda. Vous pouvez ainsi éviter de proposer les dates qui sont indisponibles, et vous concentrer sur les dates a priori libres.

FINDTIME, UN OUTIL INTÉGRÉ À OUTLOOK

L'avantage de FindTime, pour les utilisateurs d'Outlook, est qu'il est intégré à cette messagerie. Il s'agit d'un complément à télécharger gratuitement et très facilement.

Pour consulter un sondage et voter, il n'est pas nécessaire de posséder une messagerie Outlook ni de télécharger FindTime.

LES + ET LES -

LES +

- L'intégration Outlook : la prise en compte des disponibilités des utilisateurs d'Outlook et les créneaux bloqués dans votre agenda ainsi que l'intégration à la suite Office 365 avec l'ajout d'un lien vers une réunion Teams.
- Les notifications automatisées. Pour créer un sondage FindTime, il est nécessaire d'utiliser Outlook.

LES -

- Les possibilités limitées dans le paramétrage.

COMMENT UTILISER FINDTIME ?

Au préalable, ajoutez le complément via le menu « Télécharger des compléments » dans votre barre de navigation.

1. Adressez un message aux participants de la future réunion en présentant la réunion (les destinataires en CC ne seront pas considérés comme indispensables pour le choix de la réunion) ;
2. Cliquez sur « New Meeting Pool » dans la barre de navigation ;
3. Sélectionnez la durée de la réunion (par défaut une demi-heure) ;
4. Si cela est pertinent, modifiez les paramètres du sondage (en désactivant l'option permettant de bloquer les dates de réunion en attente, par exemple) ;
5. Choisissez les dates et sélectionnez les heures à proposer (via le calendrier, sélectionnez plusieurs dates) ;
6. Cliquez sur suivant lorsque vous avez sélectionné toutes les dates à proposer
7. Entrez un lieu (par défaut un lien Teams est intégré) ;
8. Vérifiez les horaires proposés ;
9. Cliquez sur « ajouter au courrier » ;
10. Envoyez votre courrier.

Les emails adressés aux participants contiennent le lien leur permettant de sélectionner leurs disponibilités. Vous pouvez suivre le sondage via le lien contenu dans l'email (il vous est d'abord demandé vos identifiants Microsoft) ou le modifier : ajouter une date, un participant, ...



LU POUR VOUS

POURQUOI ON NE SE COMPREND PAS ?

Est-ce qu'avec certaines personnes, il vous arrive d'avoir l'impression d'être clair dans vos explications alors que vous ne parvenez pas à faire passer votre message ? A l'inverse, est-ce que certaines personnes vous comprennent d'emblée, naturellement, sans effort, et vous savez que votre message est compris et entendu ? Comment expliquer cela ? Vous pourriez bien trouver quelques réponses dans cet ouvrage, traitant de la méthode DISC, qui est un véritable outil au service de la communication en équipe.

Comme Elodie Bancelin le précise d'emblée, nous faisons tous la même erreur, nous parlons aux autres comme nous aimerions qu'ils nous parlent. Or, les autres n'attendent qu'une chose : qu'on leur parle comme ils aiment. Il nous faut donc aller sur le territoire de l'autre pour mieux se faire comprendre...

Comment faire pour aller sur ce territoire et comment mieux appréhender celui-ci ? C'est tout l'apport de la méthode DISC.

Au même titre que d'autres méthodes comme le MBTI, le Big 5, la PNL ou l'ennéagramme, le DISC décrit et définit des lignes directrices des conduites humaines.

Découvrir le modèle DISC pour un manager (Dominant-Influent - Stable - Conscientieux), c'est avoir un outil supplémentaire pour :

- Décoder certains comportements de ses collègues, collaborateurs et employés.
- Mieux nous adapter à chacun.
- Favoriser une bonne communication.

De plus, au travers de l'exploration des différents styles de comportement décrits dans le modèle DISC, Elodie Bancelin illustre des situations de la vie quotidienne et dans des contextes différents : en famille, entre amis, avec vos enfants, votre moitié ou au travail.

Un livre outil - facile à lire de surcroît - pour s'initier à la philosophie du management personnalisé et disposer d'une clé de lecture des comportements et motivations des collaborateurs.

Un livre qui vous permettra de développer votre leadership également :

“La soft skill des managers de demain sera d'être capable de développer un niveau d'encadrement « à la carte » en fonction des aspirations de chacun, des personnalités et de la présence ou absence du bureau.”

<https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/manager/le-manager-de-demain-ses-competences-et-ses-soft-skills/>

LE LIVRE :



Bancelin, E., Lefief-Delcourt, A., & Chatelain, G. (2021). *Pourquoi on ne se comprend pas ? : Mieux communiquer avec la méthode des 4 couleurs.* Larousse.

POUR PLUS D'INFORMATION :

- Consultez le site Force4disc (<https://force4disc.com/>) ;
- ET l'entretien réalisé avec Elodie Bancelin dans le CRF INFO 21 (https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-21_version_finale_impression/page/10-11)

LU POUR VOUS

VOTRE CERVEAU EST EXTRAORDINAIRE

Complémentaire à notre “vu pour vous”, ce livre, écrit par le mentaliste Fabien Olicard, explique à quel point vous êtes extraordinaire et comment vous pourriez mieux développer vos aptitudes et vos talents au travers de 50 astuces, 50 outils, issus de la psychologie, de la mnémotechnique, de la prestidigitation et de la visualisation.

L'auteur vous propose d'exploiter les possibilités de votre mental dans le but d'être plus performant, plus autonome, de vivre mieux et de mieux communiquer !

Au sommaire de cet ouvrage, qui peut-être lu de manière modulaire, des astuces pour mieux communiquer, décoder les émotions, le langage non verbal, remporter une partie de pierre-papier-ciseaux, se souvenir des noms et des visages, développer votre créativité... et également des outils pour favoriser votre mémoire.

Il s'agit notamment de découvrir comment mieux encoder les informations dans votre mémoire (Vu pour vous - Sommes-nous condamnés à ne pas avoir de mémoire ?).



*Olicard, F. (2017).
Votre cerveau est
extraordinaire :
50 astuces de
mentaliste qui
vont vous changer
la vie.*



$$s = \frac{d^2}{2}$$

$$V = \frac{s}{t}$$

$$p(x) = -G(-x^2) / [L \times H(-x^2)]$$

$$\log_{10} 8$$

$$100\%$$

$$\sqrt{1 - \frac{v^2}{c^2}}$$

$$z = 1 - (x_1 + x_2 + \dots)$$

$$A = \frac{77}{100}$$

VU POUR VOUS

SOMMES-NOUS CONDAMNÉS À NE PAS AVOIR DE MÉMOIRE ?



Sommes-nous condamnés à ne pas avoir de mémoire ? Voilà la question qu'explore Fabien Olicard dans ce TEDx organisé à l'Université Paris Dauphine en mars 2022.

Au programme de cette conférence, Fabien Olicard explique que la plupart d'entre nous commettons une erreur lorsqu'il s'agit de mémoriser : nous nous focalisons sur le rappel des informations. On met l'ensemble de notre énergie sur cette dimension, certes fondamentale de la mémorisation, mais qui dépend de l'encodage.

En effet, trois étapes jalonnent tout processus de mémorisation : Encodage - stockage - rappel.

Et, l'ensemble de notre énergie porte sur le rappel alors qu'elle devrait reposer sur l'encodage.

Les bonnes méthodes de mémorisation reposent sur l'attention, la compréhension, l'émotion et l'imagination.

Il propose pour favoriser cette mémorisation plusieurs outils dont les tables de rappel, les palais mentaux et les moyens mnémotechniques pour mieux encoder les informations dans notre mémoire à long terme, épisodique et sémantique, et mieux se rappeler !

POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.youtube.com/watch?v=4v9rOzoPl8w>



**DON'T
FORGET!**

VU POUR VOUS

RECRUTER LES MILLENNIALS : LE PACKAGING NE SUFFIT PAS

L'arrivée des Millennials sur le marché du travail implique une adaptation des organisations à ces nouveaux profils de candidats.

Dans une conférence “future of work” organisée par le Hub Institut, trois intervenants du monde de l'entreprise nous offrent leur analyse sur l'évolution du marché de l'emploi et proposent de repenser la manière d'attirer les talents. Le choix de ces talents dits “transformationnels” repose avant tout sur leurs soft skills (des compétences relationnelles, humaines,...) et leur capacité à accompagner, être acteurs du changement de l'entreprise.

Les attentes des collaborateurs ont évolué. En quête de sens au travail, l'environnement dans lequel ils évoluent acquiert une importance particulière : bienveillance dans le management, finalité éthique de l'entreprise, conditions de travail, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, flexibilité du travail,...

Un ensemble de besoins qui sous-entend un management par les objectifs reposant sur la bienveillance : des objectifs atteignables, avec des managers qui deviennent des coachs, qui sont à l'écoute et accompagnent le collaborateur pour qu'il atteigne son objectif.

Aujourd'hui, les jeunes occupent plusieurs fonctions, cherchent à apporter de la valeur ajoutée et veulent donner du sens à leur rôle et à leurs missions. Exit les jobs classiques et l'exécution pure des tâches... D'autant plus que 85% des jobs de 2030 n'existent pas encore...

POUR EN SAVOIR PLUS

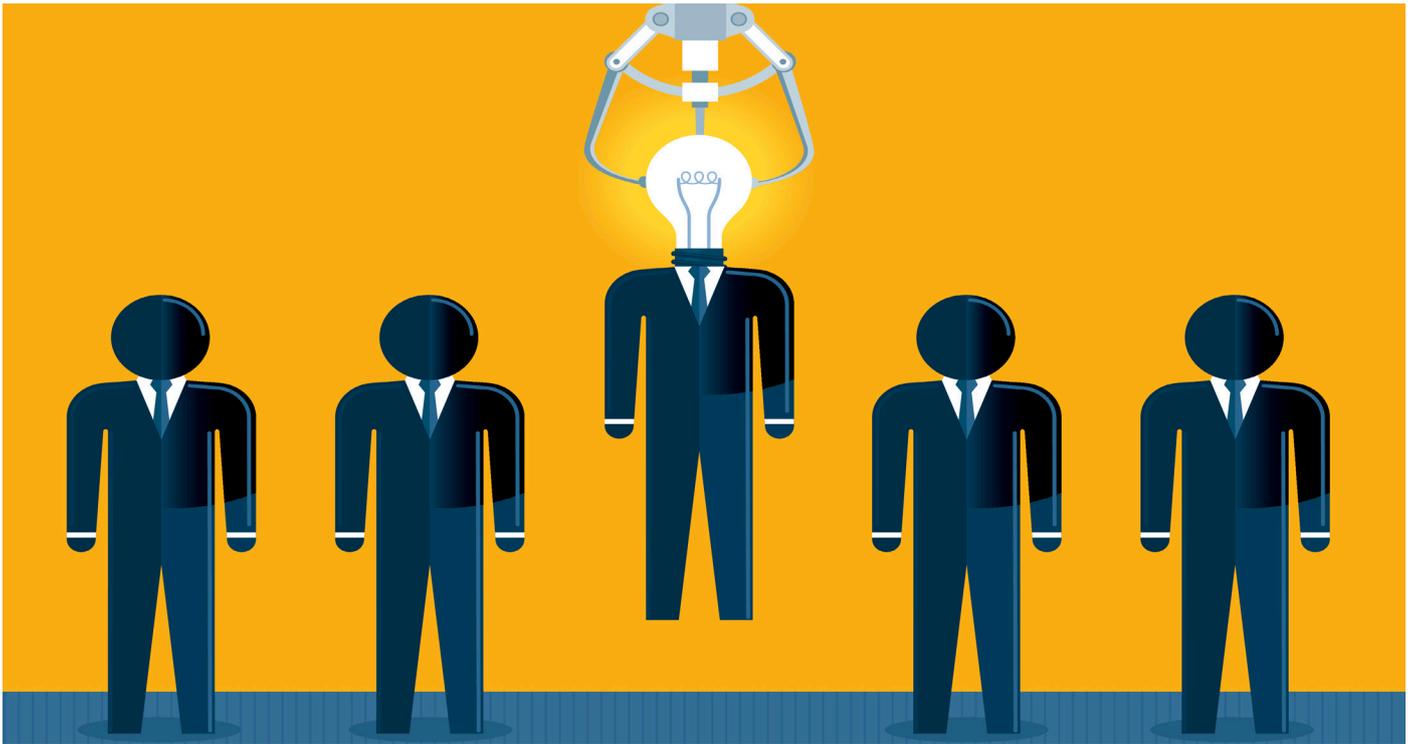
<https://hubinstitute.com/Videos/recruter-les-millennials-le-packaging-ne-suffit-pas>



ÉCOUTÉ POUR VOUS

ATTIRER LES TALENTS AVEC PWC

Ce podcast sur la transformation de l'entreprise abordé par Luc Terrier, Christelle Stierli et leur invitée, Virginie Groussard, aborde une question que tout le monde se pose aujourd'hui : "Comment attirer les talents ?"



L'enjeu de toutes les entreprises est d'attirer les bons candidats et de recruter la bonne personne à la bonne place. Bien qu'il ait toujours été nécessaire de trouver des profils spécifiques au sein d'une entreprise, les transformations actuelles de notre société et la rapidité de celles-ci induisent des défis de taille.

Ainsi, Christelle Stierli pointe de nouveaux défis qui rendent l'exercice plus compliqué qu'avant : l'apparition de nouveaux métiers dédiés au digital, à la cybersécurité, ou encore au big data ; des besoins importants de recrutement pour les métiers de l'innovation avec une offre limitée et des formations peu adaptées.

Ce phénomène s'accélère en raison de la pénurie de profils qualifiés. Pour les managers, les défis liés à la transformation sont multiples et touchent l'organisation, l'humain, la technologie, le social, le réglementaire,... Il faut donc du temps pour définir une "stratégie talent" : cartographier les compétences disponibles, définir celles de demain, celles à acquérir et celles à développer.

Les talents, ressources clés de l'organisation, changent en même temps que leurs attentes : cohérence, innovation, relation de travail, et importance accordée aux outils digitaux. Le profil qualifié de demain a, de surcroît, besoin de sens, d'innovation et de digital.

Ce podcast aborde différentes questions et propose quelques pistes d'action.

- Comment répondre à des attentes aussi exigeantes ?
- Pourquoi attirer les talents est un enjeu majeur aujourd'hui ?
- Qu'en est-il de la "concurrence talent" ? Et comment gagner "la guerre des talents" ?

A ÉCOUTER DE TOUTE URGENCE !

Attirer les talents, avec PWC. - Y A PLUS QU'À ! L'émission 100% manager. - Podcast (podinstall.com)

LES ACTIONS DU CRF

START RH FAIT SA RENTRÉE

Vous êtes 40 participants au module Start RH pour cette séquence 1 (de septembre à décembre 2022).

Intéressé.e.s par la séquence 2 du module consacrée aux compétences managériales ? Faites-le nous savoir en suivant [ce lien](#).

<https://crf.wallonie.be/start-rh.html>

PARTICIPEZ AUX COACHINGS DU CRF

Approfondissez vos compétences dans des domaines spécifiques en choisissant à la carte parmi nos coachings gratuits donnés par des experts en ressources humaines des pouvoirs publics locaux.



2022
octobre
11

Comment accueillir vos agents et vos citoyens ?

Découvrez comment accueillir vos agents et vos citoyens au sein de vos administrations. Un coaching qui se veut dynamique, participatif et pragmatique.

[Infos & inscription >](#)



2023
mars
10

Comprendre les comportements et les décisions des individus grâce aux neurosciences

À partir des dernières découvertes en neurosciences, nous partons en exploration en plein cœur du cerveau humain pour comprendre les mécanismes profonds des processus de décision.

[Infos & inscription >](#)



2022
novembre
23

Construisez votre plan de formation

Découvrez ce qu'est un plan de formation, les étapes clés pour vous permettant de le construire et les moyens pour récolter les besoins de formation dans votre organisation.

[Infos & inscription >](#)



2022
octobre
21

Comment mettre en place un télétravail structurel dans les pouvoirs locaux ?

L'objectif de la séance est d'explorer la manière dont le télétravail peut être mis en place de manière structurelle et d'interroger le mode de management que cela implique.

[Infos & inscription >](#)



2022
octobre
17

Comment lutter contre l'absentéisme ?

Découvrez à partir de quand le seuil d'absentéisme devient un signal à entendre et à analyser.

[Infos & inscription >](#)



2022
octobre
07

2022
novembre
18

Vos descriptions de fonction, par où commencer ?

Découvrez comment avoir la bonne personne à la bonne place et disposer de descriptions de fonction pré-rédigées.

[Infos & inscription >](#)



**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2022**