

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

**FERNAND FLABAT**  
**DIRECTEUR GÉNÉRAL**

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

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

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

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

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

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

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

**Fernand FLABAT :**

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

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

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

Les collaborateurs travaillant déjà par objectifs ont continué à le faire mais le contact présentiel avec leurs responsables a été remplacé par un contact distanciel.

Pour les autres, les responsables ont dû réorganiser la gestion des missions (et dans certains cas des tâches) pour permettre un travail sur base d'objectifs et une coordination du travail entre les divers agents.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

COMMUNE DE SAINT-LÉGER

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

---

**CAROLINE ALAIME**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE



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

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

---

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

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

---

DOSSIER - LIRE LA SUITE >



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

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

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

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

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

**Caroline ALAIME:** J'en retiendrais quatre :

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

COMMUNE D'HANNUT

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

**AMÉLIE DEBROUX, DIRECTRICE GÉNÉRALE**

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

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

boîtes mail, les dossiers sur le serveur, etc. J'ai aussi lancé des concours. Dans le premier concours, je posais une question sur les vidéos de formation de l'UVCW ; ensuite, il y avait un concours « votre vie en confinement » avec l'envoi de photos. Maintenant, cet email quotidien devient une newsletter hebdomadaire et j'ai lancé un concours pour son appellation.

Tout cela m'a pris beaucoup de temps, c'est indéniable, mais les bénéfices sont importants. D'abord, cela a rendu le management plus humain et accessible ; j'ai découvert des agents pendant le confinement, notamment le personnel de bibliothèque et j'ai véritablement ressenti que l'on faisait partie d'une équipe. L'utilisation de cet

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

