

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



APPRENDRE AVEC LES OUTILS NUMÉRIQUES

ENTRETIEN

Les émotions comme éléments clés d'un management performant

FOCUS

La fonction RH au service de la stratégie de l'organisation

BRÈVE

Définir sa motivation professionnelle avec l'IKIGAI



DOSSIER
APPRENDRE AVEC LES
OUTILS NUMÉRIQUES
(PAGE 16)



LU POUR VOUS
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET
MANAGEMENT (PAGE 42)



IN SITU
LA DESCRIPTION DE FONCTION
DE DIRECTEUR DE PISCINE (PAGE 38)

SOMMAIRE

12 ENTRETIEN

Le point de vue de nos experts

Rencontre avec Delphine Van Hoorebeke qui évoque les émotions au centre d'un management performant

16 DOSSIER

Une thématique approfondie

- 18 Les outils numériques pour apprendre et se former
- 22 L'apprentissage en ligne : une pluralité de méthodes pédagogiques
- 30 Quelques pratiques d'apprentissage numérique

38 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain

38 DESCRIPTION DE FONCTION

La description de fonction de directeur de piscine

40 À LA LOUPE

Les petits "plus" épinglés pour vous

40 LUS POUR VOUS

40 Voyage au bout de l'enfer professionnel

42 Intelligence émotionnelle et management

44 LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

NUMÉRO 14

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



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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

COMITÉ DE RÉDACTION

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

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Céline DONIS, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Sijn BREDO, Responsable formation – Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) ; Christelle GODEFROID, Directrice – Institut Provincial de Formation du Hainaut – Ecole d'Administration (IPFH) ; Adrien LARDINOIS, Psychopédagogue – Institut Provincial de Formation du Hainaut – Ecole d'Administration (IPFH) ; Isabelle MEDERY, Directrice – Ecole Provinciale d'Administration de Liège (EAP Liège) ; Delphine VAN HOOREBEKE, Maître de Conférences à l'Université du Sud Toulon-Var, IAE.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

Istock.

ÉDITEUR RESPONSABLE

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

ÉDITORIAL



Cette année, le CRF fête son 25^{ème} anniversaire, l'occasion d'entamer une réflexion sur une thématique prégnante dans notre société et qui engendre des conséquences sur les individus, sur les organisations et sur la société en général : le numérique.

Il s'agit plus particulièrement de s'interroger sur l'impact des technologies sur notre fonction publique locale et provinciale et d'interroger les conséquences des nouvelles technologies sur l'apprentissage et le secteur de l'enseignement et de la formation.

Initiant cette réflexion dans le cadre de ce dossier thématique, celle-ci sera complétée par l'organisation d'un événement de trois journées intitulé « 2020, odyssée d'une évolution des métiers de la fonction publique locale ».

Le CRF sera à vos côtés lors de ces trois journées pour s'inspirer des recherches internationales sur l'impact du numérique dans la fonction publique locale (23 juin, Acinapolis de Jambes) ; pour proposer une application évolutive des technologies dans la fonction publique locale (24 juin, Moulins de Beez) et pour s'inspirer et transposer des recherches internationales dans les secteurs de la formation et de l'enseignement (25 juin, Moulins de Beez).

Nous vous donnons donc rendez-vous les 23, 24 et 25 juin prochain pour célébrer ensemble l'anniversaire du Conseil régional de la Formation.

PIERRE PETIT

**DIRECTEUR DU CONSEIL
RÉGIONAL DE LA
FORMATION**

“Nous vous donnons donc rendez-vous les 23, 24 et 25 juin prochains pour célébrer ensemble l'anniversaire du Conseil régional de la Formation.”

BRÈVE

INFORMEZ-VOUS SUR VOTRE CARRIÈRE



535 FORMATIONS CONTINUÉES DANS FOCUS FORMATION

À l'heure où nous rédigeons ce 14^{ème} numéro du CRF Compas Info Magazine, ce ne sont pas moins de 535 formations qui ont été encodées dans le catalogue des formations continuées valorisables du CRF (plus de détails dans le 10^{ème} numéro de notre webzine https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-10_version-finale_impression/page/1). À côté des formations agréées de base, ce catalogue donne ainsi un aperçu de l'ensemble des formations agréées continues pour évoluer dans la carrière.

Via l'outil « Focus Formation », disponible sur le site du CRF (<http://crf.wallonie.be/focus-formation.html>), vous avez accès à toutes les formations qui sont données par les opérateurs disposant d'un agrément ministériel.

Au-delà du catalogue des formations agréées de base, et suite à l'arrivée du principe dit du « 80/20 », les organismes de formation agréés ont désormais la possibilité d'introduire leur offre de formations continuées. C'est la raison pour laquelle l'outil « Focus Formation » s'est doté d'un second catalogue recensant les formations continuées pouvant être valorisées au sein de la fonction publique locale et provinciale dans le cadre des évolutions de carrière.

BRÈVE

DÉCOUVREZ LE NOUVEAU FOCUS CARRIÈRE

À travers cet outil pratique, intuitif et ouvert à tous, le Conseil régional de la Formation fournit, pour toute personne intéressée, des informations précises sur les conditions de recrutement, de promotion et d'évolution de carrière dans la fonction publique locale et provinciale.

Selon la situation professionnelle ou l'intérêt, il suffit de sélectionner la catégorie ou le niveau de personnel recherché pour avoir accès à l'ensemble des possibilités de carrière qui lui sont offertes. Une fois cette sélection opérée, les diagrammes interactifs s'affichent. Ceux-ci permettent alors de découvrir les conditions et modalités pratiques de recrutement, promotion ou évolution.

Les textes de référence (circulaires, avis et recommandations du CRF) et les modules de formation se rapportant au grade sélectionné y sont également accessibles. Tous les schémas de carrière répondent aux prescrits des Principes Généraux de la fonction publique locale et provinciale (circulaire du 27 mai 1994) et aux modifications apportées par les circulaires ultérieures.

*Focus carrière est ainsi l'outil
essentiel pour vous guider
tout au long de votre carrière
au sein des pouvoirs locaux.*



BRÈVE

DÉFINIR SA MOTIVATION PROFESSIONNELLE AVEC L'IKIGAI

Alors que le mal-être des travailleurs dans les organisations fait couler beaucoup d'encre, qu'on recense des taux importants de burnout et de personnes démotivées dans le milieu du travail, un concept japonais a été particulièrement mis à l'honneur en 2019 : il se nomme "Ikigai" et signifie joie de vivre (1) ou raison d'être (2). Il peut, du point de vue individuel, s'inscrire dans les réflexions liées au bonheur au travail et trouver une résonance comme outil d'aide à la recherche d'une nouvelle voie professionnelle ou d'aide au recrutement.

QU'EST-CE QUE L'IKIGAI ?

Comme l'illustre la figure ci-contre, reprenant comme élément central l'ikigai, il s'agit pour l'individu de déterminer ce qu'il aime, ce pour quoi il est doué, ce dont le monde a besoin et ce qui le rémunère pour déterminer une trajectoire professionnelle et un métier dans lequel il puisse s'épanouir.

QU'AIMEZ-VOUS ?

Il s'agit des activités qui vous procurent de la joie, qui sont agréables et vers lesquelles vous avez spontanément envie de vous diriger. Plus que des activités, cela peut être aussi des valeurs.

POUR QUOI ÊTES-VOUS DOUÉ ?

Il s'agit de définir vos talents, vos aptitudes et vos compétences. Quelles sont les aptitudes qui sont fréquemment citées par les autres pour déterminer vos dons et qualités ?

DE QUOI LE MONDE A-T-IL BESOIN ?

Il s'agit de définir, pour vous, ce qui représente un besoin profond de l'humanité qu'il soit proche ou lointain.

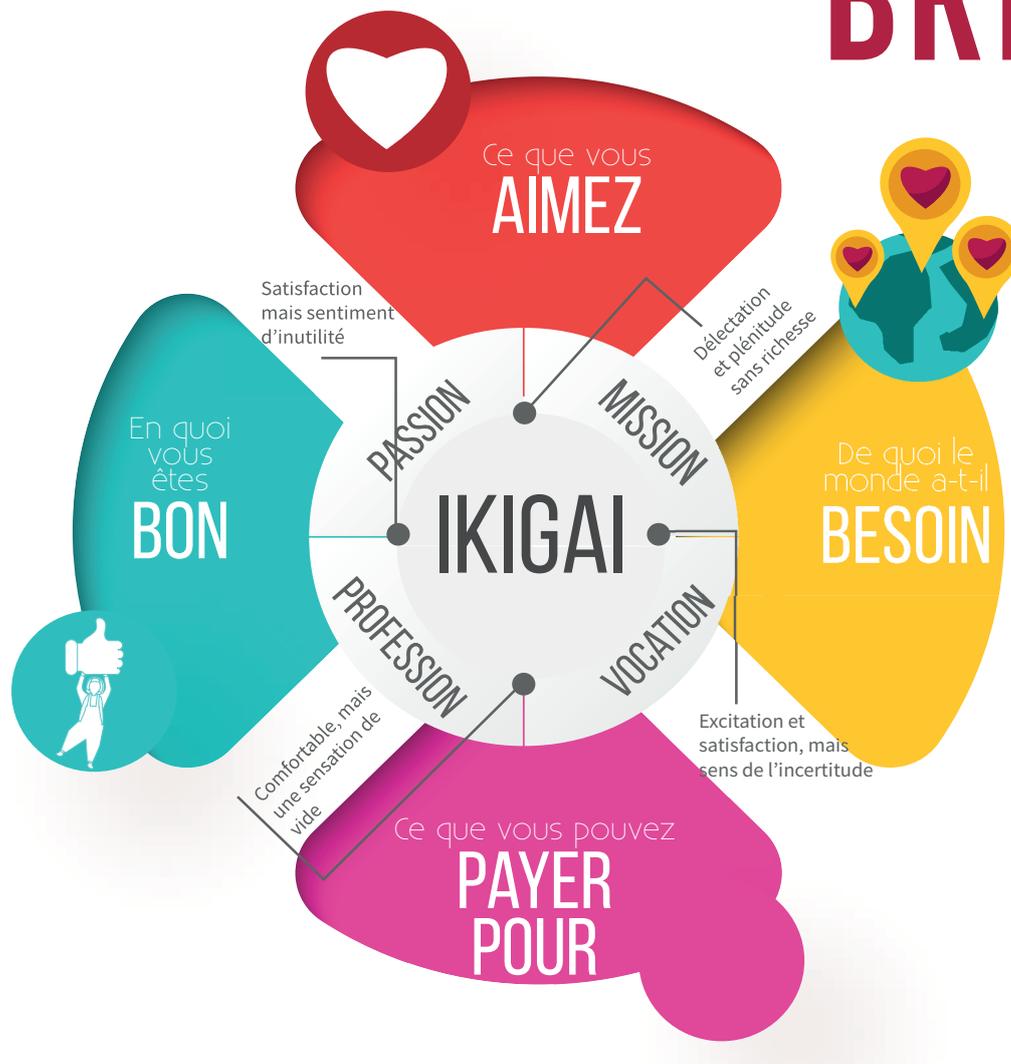
POUR QUOI ÊTES-VOUS PAYÉ ?

Il s'agit de déterminer ce qui vous permet de gagner votre vie. Ces questions sont illustratives et peuvent bien évidemment être formulées différemment et orientées sur des éléments qui vous parlent davantage.

PASSION, PROFESSION, MISSION ET VOCATION

Selon la méthode, une fois que vous avez répondu à ces questions, il convient de s'intéresser aux intersections représentées au sein de l'illustration.

- À l'intersection de ce que vous aimez et de ce que vous savez faire, vous exercez vos passions.



- À l'intersection de ce que vous aimez et de ce dont le monde a besoin, vous vivez votre mission.
- À l'intersection de ce qui vous rémunère et de ce que vous savez bien faire, vous exercez votre profession.
- À l'intersection de ce dont le monde a besoin et de ce qui vous permet de gagner votre vie, vous vivez votre vocation.

En réalisant cet exercice, nombre de personnes pourront probablement se situer dans les jonctions entre ces intersections ; des zones proches de l'Ikigai, mais qui ne sont pas synonymes d'équilibre pour autant. L'idéal étant de tendre vers votre Ikigai et de vous réaliser en ayant atteint un équilibre entre ce que vous aimez faire, ce dans quoi vous êtes bon, ce dont le monde a besoin et ce pour quoi vous pourriez être payé.

UN GUIDE DE RÉFLEXION

En tant que travailleur, ce schéma pourra vous guider dans une introspection ; en tant que manager, il pourra également orienter, au besoin, certaines questions de recrutement pour déterminer si un candidat est adéquat pour la fonction proposée et, notamment, s'il partage les valeurs de votre organisation ; ce qui conduit certains à affirmer que l'Ikigai serait LA solution en matière de recrutement pour la prochaine décennie et la nouvelle forme que pourraient prendre les CV de demain !

(1) Christie Vanbremeersch. 2018. *Trouver son ikigai*, Editions First Garcia H. Miralles F. 2017. *Ikigai, Le secret des Japonais pour une vie longue et heureuse*, Fleuve.

(2) <https://semawe.fr/trouvez-votre-ikigai-pour-etre-heureux-au-travail-et-dans-la-vie/>; Pierre M. 2019. *Débriefer simplement et efficacement avec l'Octogone*, Editions EDIPRO.

FOCUS

LA FONCTION RH AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION

Trop souvent perçue comme une fonction purement administrative et visant à contrôler les ressources pour en minimiser les coûts, la fonction RH - qui fait seulement son apparition au sens strict dans certaines administrations locales et provinciales - se révèle éminemment stratégique.



Apparu suite à diverses évolutions (démographique, politique, économique, sociologique et technologique) et aux enjeux que ces dernières ont suscités en matière de gestion d'entreprise (et donc de ressources humaines), le champ de la gestion stratégique des ressources humaines s'est rapidement développé à partir des années 1950.

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) vise ainsi principalement à aligner les structures, les processus et les politiques relatifs aux ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Par conséquent, il s'agit ici de mettre la GRH au service

de la stratégie globale de l'organisation et de son environnement en suscitant l'adhésion de toutes les personnes concernées. C'est dans ce cadre que, dès les années 1960, le rôle de la RH a fortement évolué. Outre son rôle classique d'administration du personnel (gestion des salaires, des contrats, des congés, etc.), le DRH ou le responsable RH doit désormais devenir un véritable partenaire stratégique qui participe aux réflexions sur la stratégie de l'organisation et établit une stratégie RH visant à soutenir les décisions prises par les autorités responsables en la matière.

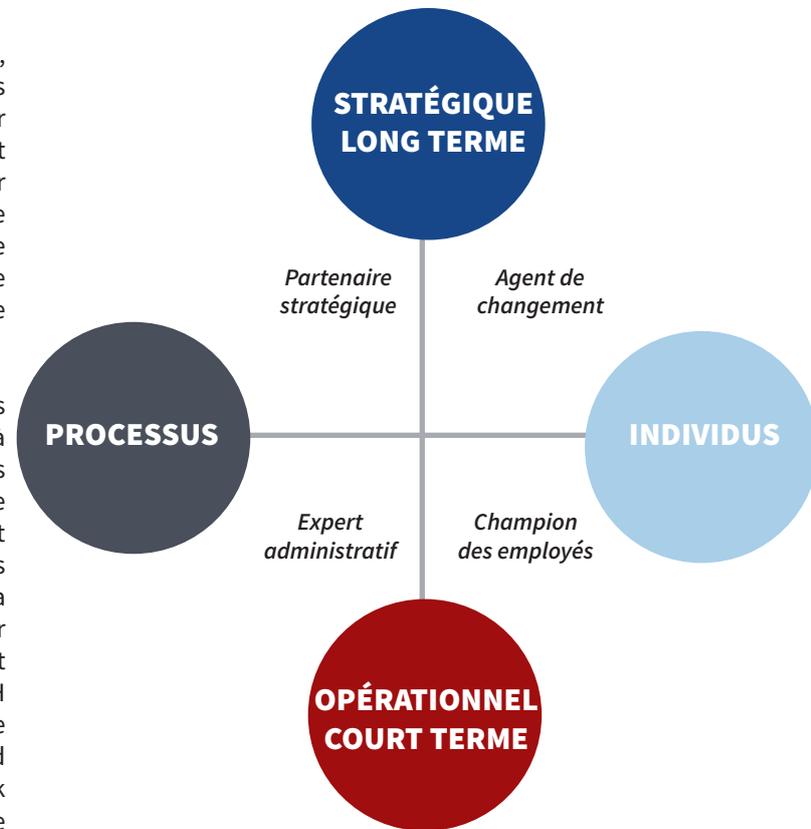
Véritable gestionnaire de projets, le DRH ou le responsable RH se doit dès lors d'organiser, de planifier et de mettre en œuvre une politique RH cohérente qui permettra de répondre aux besoins de son organisation, de mettre en œuvre les objectifs définis dans le plan stratégique transversal (PST), d'attirer et de fidéliser les talents ou encore de bénéficier d'une vision, sur le moyen et le long terme, de la carrière et des compétences des agents.

Il devra par ailleurs réaliser un diagnostic organisationnel, des analyses approfondies de la situation actuelle, mais aussi établir des prévisions afin notamment d'identifier les écarts à combler entre les compétences actuelles et futures qu'il sera nécessaire de développer pour assurer un service public de qualité. On se rend compte ici de l'importance du rôle de la fonction RH au sein d'une entité en ce qu'elle constitue une fonction centrale visant à soutenir la stratégie de l'organisation par le développement de ses agents.

Ainsi, pour réaliser les objectifs stratégiques définis dans le PST, le DRH ou le responsable RH va être amené à réfléchir et à mettre en place des pratiques de GRH, des actions et des moyens spécifiques qui seront à même de soutenir la stratégie globale de l'organisation. À cet égard, le CRF a récemment mis à disposition des entités locales et provinciales qui le désirent un outil intitulé « Ma Stratégie RH » qui permet d'éditer, d'illustrer et de piloter une politique RH cohérente (1). Il convient cependant de préciser que le rôle stratégique de la fonction RH représente un des rôles que peut jouer le DRH (ou le responsable RH) d'une entité. En effet, si on reprend les travaux d'Ulrich (1996) et puis d'Ulrich et Brockbank (2010), ces auteurs identifient quatre (puis cinq) rôles de la fonction RH. Bien que le rôle de partenaire stratégique reste primordial, ils insistent sur les autres rôles que doit recouvrir la fonction RH en pointant notamment celui d'agent de changement. Dans ce cadre, la fonction RH est appelée à accompagner les agents dans le cadre de processus de changement en facilitant leur adhésion et en aidant à l'intégration de nouveaux comportements. Par ailleurs, le DRH sera aussi amené à jouer un rôle majeur au niveau de la communication interne, et ce, vis-à-vis de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse de l'autorité politique, des agents, de la direction générale ou encore des représentants syndicaux.

Outre ces rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement, la fonction RH peut également jouer le rôle d'expert administratif et de « champion des employés ». L'expert administratif représente le rôle que doit jouer la fonction RH en matière de conception de processus RH efficaces. Autrement dit, le DRH ou le responsable RH doit ici s'assurer que les activités RH sont adéquates et correctement mises en œuvre au sein de l'entité afin de garantir leur efficacité et la qualité des services rendus aux citoyens. Le rôle de « champion des employés » consiste quant à lui à comprendre les besoins des agents et à les combler afin de garantir un engagement suffisant de ces derniers. Le DRH doit ici être au service des agents afin de comprendre leurs besoins dans le but de les mobiliser et de les motiver dans leur travail.

Les quatre rôles des services et des professionnels RH sont ainsi présentés dans le modèle d'Ulrich (1996) illustré comme suit :



Ce modèle est ainsi construit sur deux axes d'analyse. Le premier axe représente le fait que les efforts réalisés par le DRH doivent être dirigés, soit vers le long terme, autrement dit la fonction RH est appelée à développer une vision prospective, soit vers le court terme et il s'agit ici de gérer les activités quotidiennes. Le deuxième axe représente, quant à lui, le fait que le DRH dirige ses activités, soit vers la gestion des individus, soit vers la gestion des processus, autrement dit les outils RH mis en place au sein de l'entité. Il s'agit alors pour la fonction RH d'accorder autant d'importance aux rôles stratégiques qu'aux rôles opérationnels et, de la même façon, aux agents qu'aux processus.

(1) Pour de plus amples informations sur cet outil gratuit mis à votre disposition, nous vous invitons à vous rendre sur notre site internet : <http://crf.wallonie.be>.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Ulrich D. 1996. *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press.
- Ulrich D. et Brockbank W. 2010. *RH : création de valeur pour l'entreprise*, Paris, De Boeck Supérieur.
- *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. 2018. Gestion stratégique des ressources humaines et de l'organisation*, site internet : <http://www.portailrh.org/Ressources/AZ/specialites/organisation/>, consulté le 09/10/19.

ENTRETIEN

LES ÉMOTIONS COMME ÉLÉMENTS CLÉS D'UN MANAGEMENT PERFORMANT

Dans la sphère professionnelle, les émotions ont longtemps été les ingrédients oubliés des recettes de management performant en étant perçues, soit comme inappropriées dans certains contextes professionnels, soit comme des facteurs troublant le jugement ou affectant négativement les prises de décision (1). Or, les découvertes en psychologie et en neurosciences soutiennent que la clé d'un management performant repose sur l'intégration entre l'émotionnel et le rationnel et que cela revêt un rôle clé dans les contextes de changement que vivent constamment les organisations contemporaines. Dans cette perspective, nous avons recherché des éléments de réponse auprès de Delphine Van Hoorebeke (Maître de Conférences à l'Université du Sud Toulon-Var, IAE) dont les travaux de recherche portent notamment sur la gestion des émotions au travail (2 ; 3 ; 4).

CRF : D'après la littérature scientifique, quels liens entretiennent les émotions et le management ?

Delphine VAN HOOREBEKE : La littérature démontre que les émotions ont une place importante dans le management. Elles interviennent chez les salariés, surtout ceux en contact avec le travail émotionnel et la régulation des émotions (deep acting, surface acting ; Hochschild, 1983). Elles interviennent au niveau du leadership, grâce à l'intelligence émotionnelle. Elles sont également liées de près à la prise de décision. C'est le neurologue Damasio qui l'a montré en 1994 (5). Il montre, grâce au cas Phineas Gage, le patient le plus célèbre des neurosciences (6), que les émotions sont indispensables à la décision. Une des dernières études que j'ai pu réaliser montre qu'elles jouent également un rôle dans l'adoption des décisions managériales, au travers de la contagion émotionnelle. Dans un papier publié en 2018 en collaboration avec Zouhaoui, nous avons donné un exemple de ces innovations managériales au travers de l'installation d'un progiciel dans un cabinet d'avocat international. Nous avons montré que cette adoption avait pour principale raison le fait que les autres cabinets

internationaux avaient pris cette décision. Conclusion, le logiciel mis en place ne fut pas adapté - ni adopté - par des salariés qui ont vu leur métier changer pour des raisons incompréhensibles, en tombèrent malades et démissionnèrent pour certains d'entre eux (7).

CRF : Vous évoquez la régulation des émotions, le deep acting et le surface acting, pouvez-vous expliquer à nos lecteurs ce que recouvrent ces concepts ?

Delphine VAN HOOREBEKE : En fait, selon les recherches menées par Hochschild sur le métier d'hôtesse de l'air (1983), les individus peuvent prendre les émotions en compte de deux manières : soit en masquant leurs émotions (surface acting), soit en relativisant et en régulant leurs émotions (deep acting). Ces agissements peuvent s'expliquer notamment par le fait que certaines émotions peuvent être accueillies et tolérées dans les organisations mais d'autres en sont exclues. Par exemple, le croque-mort ne peut pas se permettre d'exprimer de la joie lors d'un enterrement. De la même façon, le pompier, comme le médecin ne peuvent pas montrer leurs émotions de dégoût lorsqu'ils sont en opération. Sachant qu'il n'est pas possible de montrer

Delphine van Hoorebeke est maître de conférences, HDR, à l'Université de Toulon. Elle a développé une activité de recherche autour d'une soixantaine de publications (dont des articles dans des revues comme Management et Avenir, la Revue des Sciences de Gestion ou encore la Revue Française de Gestion).

Dans le cadre du développement durable, ses recherches portent sur le comportement humain au travail, le management, la prise de décision et le travail collectif dans son aspect émotionnel, en interdisciplinarité avec les sciences cognitives, psychologiques et managériales.



" Ne pas prendre en compte les émotions de ses collaborateurs reviendrait à considérer que le travail n'est pas humain. (...) Lorsque le management ne les considère pas, il peut y avoir inhibition des émotions. Cette inhibition est un facteur, non seulement de mal être à long terme, mais aussi de conséquences physiques négatives. "

ce qui est ressenti, l'individu porte un masque et simule une émotion neutre, comme pour indiquer son professionnalisme. C'est seulement en dehors des heures de travail que les émotions ressenties pourront être exprimées au travers d'exutoires, tels que le sport, ou encore un punchingball à l'effigie du patron, ou autre, comme il est fait au Japon... (8).

CRF : Pour revenir au management, celui-ci est-il réellement plus performant lorsque les émotions sont prises en considération ? Quelles explications pouvez-vous donner en la matière ?

Delphine VAN HOOREBEKE : Un management performant est un management qui considère l'humain comme une entité à part entière. Or, l'humain dispose d'un cerveau limbique qui ne peut pas être envisagé comme inexistant en entreprise. Ne pas prendre en compte les émotions de ses collaborateurs reviendrait à considérer que le travail n'est pas humain. Les émotions sont l'essence des relations depuis l'origine des temps. Ce sont elles qui nous permettent d'établir des échanges avec les autres, mais également elles préviennent des dangers éventuels. Lorsque le management ne les considère pas, il peut y avoir inhibition des émotions (les émotions sont contenues). Cette inhibition est un facteur, non seulement de mal être à long terme, mais aussi de conséquences physiques négatives. Un management performant favorise l'expression des émotions pour faciliter la bonne entente avec

les autres au travail (collègues, clients, etc.) mais aussi un mieux-être en limitant leur inhibition. À une époque où le coworking est prisé, les émotions ont une position primordiale. Ce sont elles qui permettent d'établir des liens et, donc, de travailler ensemble.

CRF : Alors que l'on parle constamment dans les organisations de la question du changement et de la gestion de celui-ci, quelle place les émotions prennent-elles dans de tels contextes ?

Delphine VAN HOOREBEKE : Les émotions font partie de notre vie quotidienne, que cela soit au travail ou dans la vie courante. L'émotion occupe donc une place tout aussi importante que le cognitif (rationnel) dans l'entreprise. Dans les contextes de changement, on constate que la réussite du changement est, premièrement, corrélée à la confiance que les travailleurs ont en leur leader et, deuxièmement, liée au fait que la majorité du groupe ait confiance et n'ait pas peur du changement. On peut prendre l'exemple du secrétaire général du groupe Véolia, Olivier Grunberg, qui affirme que, concernant un changement radical qui s'est exprimé par la fusion Véolia environnement et Ekodev, le succès a été lié au moins à 50% de données affectives. Pour assurer le succès de la fusion et ménager la confiance, il avait demandé à chaque directeur de discuter en tête à tête avec les collaborateurs chaque semaine ; c'était une tâche chronophage mais indispensable selon lui.

CRF : Est-ce que tous les individus, en particulier

les managers, sont capables de développer ce que d'aucuns qualifient d'intelligence émotionnelle ? Auriez-vous des conseils concrets à donner aux Directeurs généraux et aux Directeurs des ressources humaines qui souhaiteraient davantage le faire ?

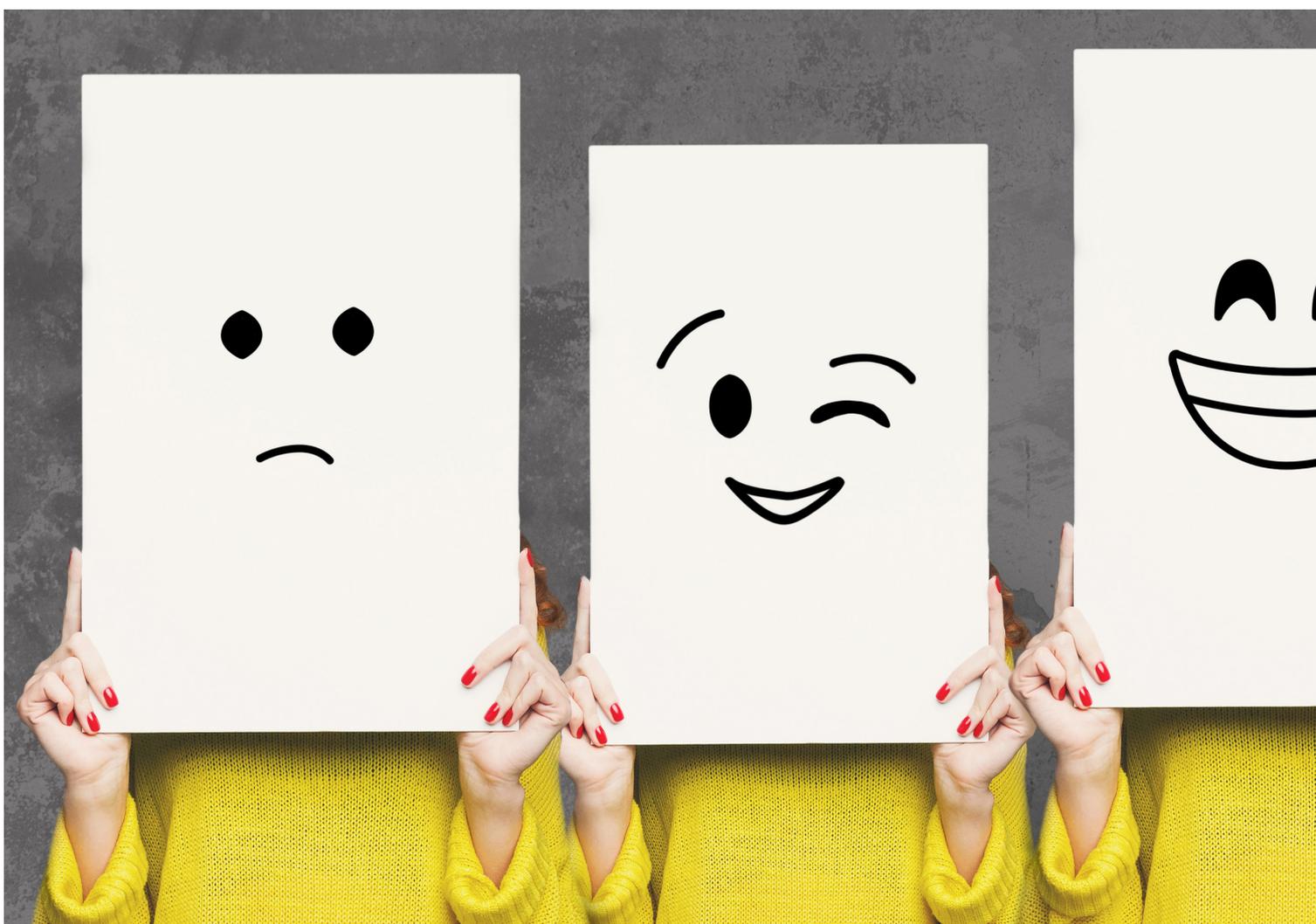
Delphine VAN HOOREBEKE : À part quelques cas, très spécifiques, tout un chacun est capable de développer son intelligence émotionnelle. Cette intelligence a pour spécificité de comprendre l'autre et d'avoir de l'empathie (savoir se mettre à la place de l'autre). Or, l'empathie et la contagion émotionnelle ont une origine neurologique similaire, les neurones miroirs, découverts par Rizzolatti et al. au début des années 2000 (9). Ces neurones forment un système de co-sympathie biologique.

Si elles permettent d'imiter l'autre et, par là même, d'apprendre, ce sont elles qui induisent l'empathie. L'intelligence émotionnelle se fonde sur le même principe. Elle demande à ce que le manager perçoive ce que les autres ressentent afin de mieux présager de l'état de son équipe, ses collaborateurs. C'est cette empathie qui peut l'y aider. Cette intelligence demande également à ce qu'il sache gérer ses propres émotions. Ces deux compétences présupposent que le manager puisse prendre du temps pour à la fois gérer ses périodes difficiles, son stress et ses émotions négatives extrêmes et pour percevoir les ressentis de ses collaborateurs. La première nécessite également que le manager ait un exutoire à disposition. Google ou encore Ubisoft montrent l'exemple en mettant à disposition de leurs salariés une salle de sport, des fauteuils pour écouter

de la musique, de la nourriture en abondance... Ces éléments ont non seulement pour objectif de favoriser la créativité, mais aussi de permettre, lorsque nécessaire, de se retirer du milieu de travail pendant quelques minutes, de se relaxer et d'échapper au stress ambiant.

CRF : Comment peut-on tester la capacité à intégrer et à gérer les émotions lors d'un entretien de recrutement ? Quels types de questions ou de mises en situation suggérez-vous par exemple d'aborder ?

Delphine VAN HOOREBEKE : Le test d'intelligence émotionnelle est très utilisé aux USA. Les cadres ont à compléter un questionnaire pré-établi qui permet de connaître leur niveau d'intelligence émotionnelle, à l'instar d'autres tests d'intelligence plus classiques (10). À ce propos, des tests permettent de connaître le quotient émotionnel de l'individu recruté (QE). Enfin, une méthode peut être utilisée pour percevoir le niveau de gestion des émotions en période de stress : la mise en situation ou l'assessment center. Cette mise en situation laisse percevoir les compétences d'un individu dans le futur poste, mais aussi sa réaction face au stress de l'épreuve, sa capacité à gérer ses émotions. Chez L'Oréal, Pepsi co ou encore Ikea, on est recruté par un robot. Véra est une intelligence artificielle capable de sélectionner les profils recherchés. Plus encore, cette belle avatar russe est implacable pour détecter les émotions lors des entretiens !



POUR EN SAVOIR PLUS...

- (1) Kotsou, Ilios ; Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions, Bruxelles : De Boeck.
- (2) Van Hoorebeke, Delphine. 2008. La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management, Humanisme et Entreprise, 4 (289), pp.81-103.
- (3) Van Hoorebeke, Delphine. 2008. L'émotion et la prise de décision, Revue Française de Gestion, vol. 2, n°2, pp. 33-44.
- (4) Van Hoorebeke, Delphine. 2018. Le management du vivant ou l'émo-management, Eds Iste.
- (5) Damasio A., L'erreur de Descartes : la raison des émotions, Paris, Odile Jacob, 1994.
- (6) La véritable histoire de Phineas Gage, le patient le plus célèbre des neurosciences, <http://www.slate.fr/story/90151/phineas-gage-patient-neurosciences>.
- (7) Zouhaoui, Fatima & Van Hoorebeke, Delphine. L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle : Cas de l'implantation de nouveaux progiciels de gestion intégrée dans une entreprise internationale de service, Conférence LP&M, Semaine du Management, Paris, mai.
- (8) Van Hoorebeke, Delphine. 2003. Management des émotions : quels leviers organisationnels et manageriaux ?, Humanisme et Entreprise, 3 (257), pp. 77-90.
- (9) Rizzolatti G., Fogassi L., Gallese V. Cortical mechanisms subserving object grasping and action recognition : a new view of the cortical motor functions The New Cognitive Neuroscience : MIT Press. 2000. 539-552.
- (10) <http://www.psychomedia.qc.ca/emotions/test-d-evaluation-de-l-intelligence-emotionnelle-de-schutte>.



L'ÉMOTION AU CŒUR D'UNE ORGANISATION PERFORMANTE

L'émotion est au cœur de l'organisation et détermine la performance car :

- Cela a une incidence sur les bonnes relations entre les membres de l'équipe et les individus ;
- La prise de décision est impactée de manière positive par le poids de l'émotion ;
- Cela joue un rôle sur le bien-être des individus au sein de l'organisation.

DOSSIER

APPRENDRE AVEC LES OUTILS NUMÉRIQUES

À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

- 18 Les outils numériques pour apprendre et se former
- 22 L'apprentissage en ligne : une pluralité de méthodes pédagogiques
- 30 Quelques pratiques d'apprentissage numérique

Apprendre, voilà un sujet intemporel qui fait partie de notre quotidien à tous. Pourtant, avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), de nouveaux modes d'apprentissage s'imposent et l'évolution constante et rapide de notre société pose des questions quant à l'acquisition de nouvelles connaissances et au développement de nouvelles formes d'apprentissage.

Compte tenu de la complexité de cette thématique et face à la multiplicité d'approches sur le sujet, nous avons choisi de développer la question de la digitalisation de l'apprentissage et de répondre à différentes questions : qu'est-ce que l'apprentissage en ligne ? Peut-on réellement apprendre et développer ses compétences au travers d'outils numériques ? Les Massive Open Online Courses (MOOC) peuvent-ils nous y aider ? Plus globalement, comment la formation professionnelle évolue-t-elle dans le contexte actuel de digitalisation de notre société ? Les technologies de l'information et de la communication enrichissent-elles vraiment les formations ? Quelle est l'offre digitale dans notre secteur des pouvoirs locaux et provinciaux wallons ?

En pleine expansion, la digitalisation de la formation prend de nombreuses formes. On voit apparaître de nouvelles approches qui reflètent certaines réflexions opérées dans le monde de la pédagogie dont, notamment, celles relatives à la ludopédagogie, au blended learning, aux serious games et autres business games, aux MOOC, à la classe inversée ou encore aux webinaires. Certaines de ces notions vous sont inconnues ? Découvrez alors ces dispositifs numériques au service de l'apprentissage au travers de trois articles.

Pour appréhender ce vaste sujet, en saisir les contours et identifier les questions et les enjeux que la digitalisation de la formation soulève, la réflexion est structurée en trois temps. Dans le premier article, il s'agit de mieux appréhender la notion d'apprentissage numérique (aussi qualifié de digital learning) et de mettre en évidence les avantages, les inconvénients mais aussi les limites qui existent à ce niveau. Dans le second article, différentes méthodes pédagogiques sont présentées et un focus particulier sur les MOOC est notamment réalisé. Pour terminer, dans le troisième article, nous identifions plusieurs dispositifs/outils numériques mis à disposition pour les Directeurs généraux et les Directeurs des ressources humaines des pouvoirs locaux et provinciaux.

LES OUTILS NUMÉRIQUES POUR APPRENDRE ET SE FORMER



Dans ce premier article, il s'agit de mieux appréhender les notions qui entourent l'apprentissage avec les outils numériques. Il s'agit d'en proposer une vue d'ensemble et d'en saisir les avantages, inconvénients et limites.

DES NOTIONS LIÉES AUX NTIC

UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION CONSTANTE

Ces dernières années, la formation professionnelle a été impactée par trois éléments principaux à savoir l'évolution de la demande au niveau des modalités de formation, la nécessité pour les organisations de réduire leurs coûts en la matière et la numérisation croissante de notre société. À cet égard, l'avènement du digital learning a été largement rendu possible grâce au développement des technologies de l'information et de la communication ; ces deux notions sont donc étroitement liées.

QUELQUES DÉFINITIONS

En effet, bien que les définitions de l'apprentissage en ligne soient nombreuses et qu'il ne soit pas aisé de s'y retrouver, elles s'accordent toutes sur le fait qu'il existe désormais une dimension numérique dans l'apprentissage et ce, qu'il s'agisse des techniques de formation, des contenus pédagogiques proposés ou encore des supports de formation utilisés en la matière.

Le digital learning recouvre ainsi diverses pratiques de formation, tant à distance qu'en présentiel, qui proposent « un ensemble d'outils numériques mis au service des apprenants afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs de formation plus rapidement et avec plus de fluidité » (1) (Gru, 2019).

C'est précisément ce critère relatif aux supports numériques qui distingue le digital learning de l'e-learning. L'e-learning se caractérise, quant à lui, uniquement par un mode de formation individuel à distance. De plus, dans le cadre du digital learning, il s'agit aussi de recentrer les formations sur la dimension sociale et de multiplier les échanges entre participants dans le cadre des apprentissages ; la collaboration occupant une place centrale.

DES OUTILS SYNCHRONES ET ASYNCHRONES

Parmi les outils numériques utilisés pour ce faire, deux groupes d'outils de communication peuvent être mobilisés. D'une part, il existe les outils de communication synchrones pour lesquels les échanges se déroulent en direct, en temps réel, et, d'autre part, il existe les outils de communication asynchrones où les échanges ne sont pas

retravailler sur ce qu'il n'a pas compris, réécouter et retravailler le contenu selon les styles d'apprentissage qui lui conviennent. En effet, pour peu que l'on connaisse son style d'apprentissage (visuel, auditif, kinesthésique), les supports sont adaptables et l'e-learning permet une forme d'individualisation.

Les apprenants peuvent donc, grâce à ces dispositifs, revenir sur certaines notions, en approfondir d'autres à leur rythme, ce qui constitue également un gage de qualité pour l'apprentissage. Le multimédia permet donc une réelle adaptation et l'apprenant est l'acteur principal de sa formation, ce qui favorise l'implication dans la matière.

FACTEUR D'ÉGALITÉ

L'apprentissage en ligne est largement accessible. Cela fait fi des contraintes géographiques, le tout à un faible coût, voire gratuitement quand la formation est exempte de certification.

AUTONOMIE

Grâce à l'apprentissage en ligne, il n'existe plus de problème d'emploi du temps. L'e-learning est fréquemment plébiscité car il permet une certaine flexibilité ; chacun suivant la formation à son rythme et selon ses disponibilités. C'est également un des principaux inconvénients car lorsqu'on suit une formation sur son lieu de travail, on est sans arrêt rattrapé par le quotidien, interrompu par ses collègues, il convient donc de se fixer une certaine discipline pour parvenir à l'issue de la formation.

Aussi, chacun peut adapter sa formation à ses besoins spécifiques ainsi qu'à son niveau de connaissance. Par ailleurs, les apprenants peuvent, grâce à ces dispositifs, revenir sur certaines notions, en approfondir d'autres à leur rythme, ce qui constitue également un gage d'autonomie et de qualité pour l'apprentissage.

ET QUELS INCONVÉNIENTS ?

Pourquoi, au vu de ce tableau idyllique, les formations en présentiel subsistent-elles dans ce cas ? Il semblerait que l'apprentissage par le biais d'outils numériques ne soit pas la panacée en ce qui concerne la formation et que ce type d'apprentissage présente certains inconvénients et limites dont il convient de tenir compte. On peut citer l'absence de contacts humains, la nécessité de développer une discipline personnelle, les contenus de formation, la fracture numérique et générationnelle.

UNE DISCIPLINE PERSONNELLE À ADOPTER

Ce n'est pas parce que ce mode d'apprentissage permet d'accéder à du contenu très facilement que les apprenants se mettent aisément au travail. Ainsi, il peut être difficile de dégager du temps pour travailler sur sa formation à son domicile ou même dans son bureau. Il est également important de se fixer une discipline personnelle pour atteindre ses objectifs d'apprentissage.

LES CONTENUS DE FORMATION

Le digital learning n'est pas une ressource d'apprentissage universelle. Certaines formations, liées à des métiers manuels par exemple, peuvent être complexes à appréhender via des dispositifs en ligne. De plus, se former nécessite parfois un matériel spécifique et ce type de formation n'est alors pas approprié pour une démarche complète à distance.

LA FRACTURE GÉNÉRATIONNELLE

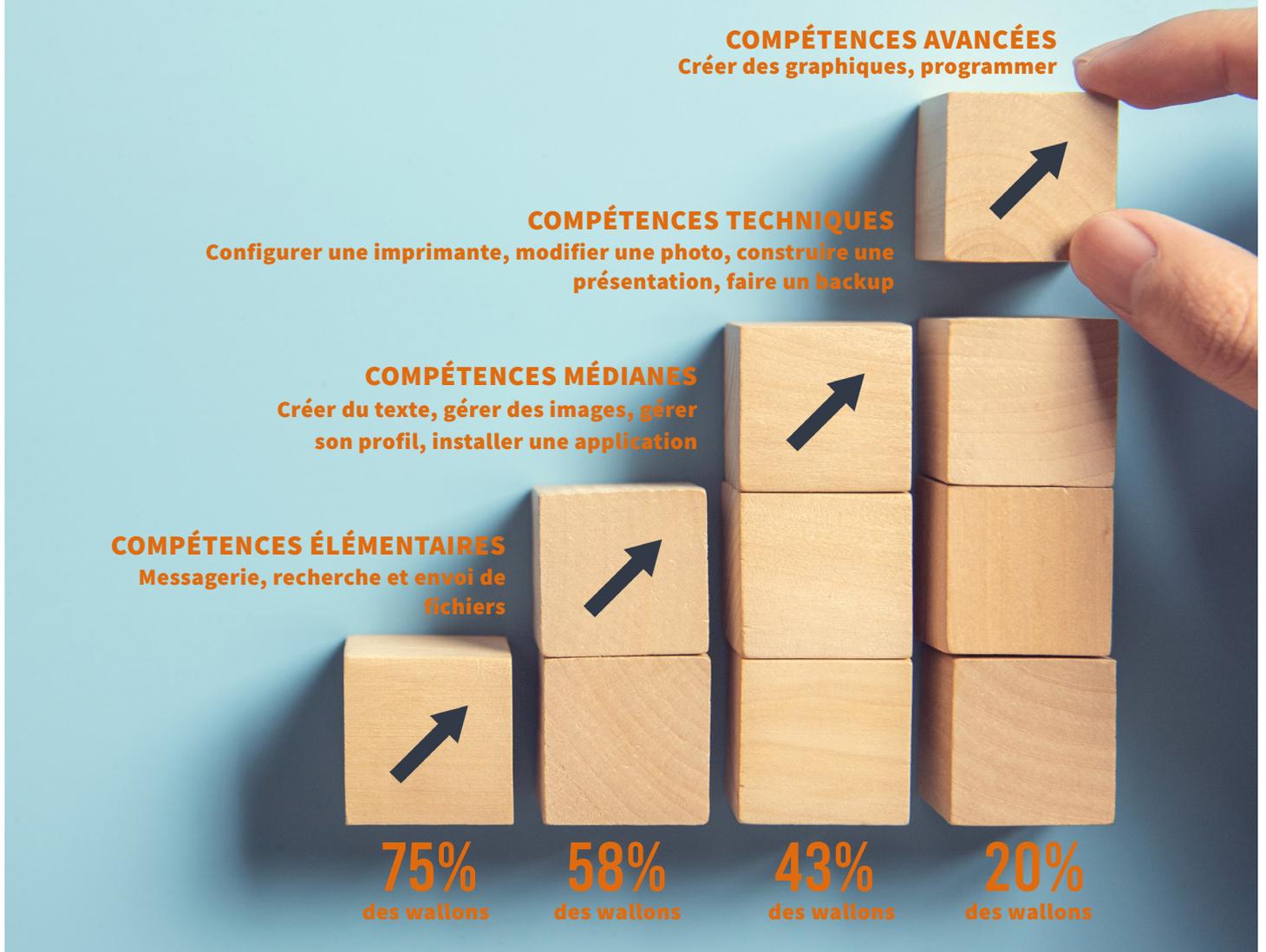
La fracture générationnelle désigne le fait que les digital natives, les jeunes qui baignent dans la culture digitale depuis le plus jeune âge, soient beaucoup plus à l'aise avec les outils numériques que leurs aînés.

LA FRACTURE NUMÉRIQUE

Malgré le caractère égalitaire de l'apprentissage en ligne, certaines difficultés persistent, notamment au regard de la fracture numérique qui peut encore exister **(3)**.

Dans le baromètre 2019 de maturité numérique des citoyens wallons, l'Agence du Numérique a proposé un indicateur de maturité numérique des citoyens en Wallonie qui montre qu'une large proportion de la population wallonne maîtrise les tâches les plus élémentaires, comme l'envoi de messages instantanés ou la recherche sur Internet mais que cette maîtrise diminue lorsque les tâches deviennent plus techniques ou consistent à produire ou à manipuler du contenu.

MATURITÉ NUMÉRIQUE DES CITOYENS WALLONS



https://content.digitalwallonia.be/post/20191015203058/Barometre-Digital-Wallonia_2019-Citoyens-Competences-7.jpg

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

UNE PLURALITÉ DE MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Dans ce second article, nous vous proposons un tour d'horizon de différentes méthodes pédagogiques qui sont actuellement développées dans le cadre de la formation professionnelle et pour lesquelles le numérique est présent. Par ailleurs, prenant de plus en plus d'essor dans le domaine de la formation professionnelle, nous avons également souhaité présenter de façon détaillée les Massive Open Online Courses (MOOC).

BLENDED LEARNING & FLIPPED CLASSROOM

L'apprentissage en dispositif hybride, aussi appelé blended learning, se caractérise par un apprentissage qui « allie présentiel et dispositif à distance faisant appel aux technologies de l'information et de la communication » (4) (Martin, 2015 : 167). Apparue dans le domaine de l'enseignement, cette modalité d'apprentissage a été développée afin de répondre à certains problèmes rencontrés dans le milieu universitaire, notamment en termes de taille de groupe ou d'absentéisme par exemple, mais aussi suite à la volonté d'ouvrir certains dispositifs à d'autres publics.

Ainsi, comme le soulignent plusieurs articles sur le sujet, le blended learning se traduit par des dispositifs hybrides qui permettent aux participants de mieux gérer leur temps et leurs rythmes d'apprentissage, au travers d'outils numériques, tout en favorisant une certaine interaction et une socialisation avec les autres apprenants durant des temps d'échanges en présentiel. L'idée est donc bien de combiner, de mélanger (to blend en anglais) « des dispositifs articulant à des degrés divers des phases de formation en présentiel et des phases de formation à distance, soutenus par un environnement technologique

comme par exemple une plate-forme de formation » (5) (Charlier et al., 2006 : 469).

La classe inversée (ou flipped classroom en anglais) constitue, parmi d'autres, un des dispositifs de blended learning. Cette méthode pédagogique invite l'apprenant à suivre un cours à distance afin d'acquérir certaines connaissances et certains savoirs pour ensuite échanger plus activement sur le sujet en présentiel. L'enseignant joue ici un rôle d'accompagnateur dans l'apprentissage de l'étudiant et dans sa compréhension de la matière. Certaines études montrent les effets significatifs de ces méthodes sur la motivation, l'implication et l'autonomie dans le cadre des apprentissages.

Dans le contexte de la formation professionnelle, plusieurs articles soulignent également l'intérêt de l'utilisation des classes inversées. Elles permettent notamment de se concentrer sur les aspects pratiques d'une matière lors de la formation en présentiel, elles favorisent la confrontation de points de vue entre formateurs et apprenants ou, encore, elles permettent un apprentissage plus dynamique et un échange plus riche entre pairs.





Une seconde méthode utilisée dans le cadre de la formation professionnelle fait directement référence à l'univers du jeu. La ludopédagogie est en effet une méthode de formation qui permet de susciter les émotions et de solliciter l'affect. Ainsi, « selon les neurosciences, le jeu permet de capter et de relancer l'attention des participants. En stimulant les sens et le mouvement, il ancre les compétences plus profondément. On le



SERIOUS GAMES & LUDOPÉDAGOGIE

comprend spontanément, le cerveau humain n'est pas apte à emmagasiner un grand nombre d'informations distillées à travers un PowerPoint. Le jeu et les sentiments qu'il entraîne créent un souvenir bien plus fort » (6) (EAP, 2018). La ludopédagogie est donc une méthode d'apprentissage qui est basée sur l'utilisation d'outils et de techniques ludiques et interactives qui visent à placer le participant en situation professionnelle.

Qu'il s'agisse de business games, de serious games ou tout simplement de jeux de rôle, l'univers du jeu occupe une place de plus en plus importante dans le domaine de la formation professionnelle et ce, pour diverses raisons. Parmi d'autres, il permet tout d'abord de rendre l'apprenant acteur du jeu et, par conséquent, de la formation et de son apprentissage ; il l'implique ainsi totalement. Il octroie ensuite une certaine liberté, voire une créativité, et il procure une émulation chez les participants, se présentant ainsi en rupture avec des

méthodes d'apprentissage plus « traditionnelles ». Il contribue enfin à développer les capacités d'adaptation des apprenants qui se trouvent confrontés à des situations proches de leur vie professionnelle et, par conséquent, il les invite à mobiliser des savoirs et des compétences utiles en la matière.

Pour être efficace, il convient cependant de définir, au préalable, la finalité pédagogique que poursuit l'utilisation du jeu en formation et d'organiser un débriefing à l'issue de la séance de la formation dédiée au jeu. L'objectif est de recentrer l'apprentissage des participants sur ce que le jeu a révélé en termes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être professionnels.



WEBINAIRES

Le webinaire, ou webinar en anglais, correspond à la contraction du mot « web » et du mot « séminaire ». Il s'apparente à une conférence en ligne réalisée au moyen d'un logiciel ou d'une plateforme et permettant un échange entre plusieurs participants éloignés géographiquement. Comme indiqué par J. Peglion **(7)** (2019), les utilisations du webinaire sont multiples. Il offre en effet aux participants la possibilité de réaliser différentes actions telles que :

- Suivre une conférence en audio et en vidéo ;
- Réaliser des sondages instantanés ;
- Afficher des présentations powerpoint ou des vidéos ;
- Partager de multiples écrans ;
- Échanger et poser des questions via un outil de « chat » en ligne ;
- Commenter ou re-visionner une webconférence.

Parmi les avantages du webinaire, outre les atouts en termes de réduction de coûts et de distance physique qu'il procure, il permet également de générer d'importantes interactions entre les participants à travers les questions que ces derniers peuvent poser via le « chat ». Le webinaire crée ainsi une réelle pratique de collaboration. Par ailleurs, il est possible d'enregistrer chaque webinaire, ce qui facilite son visionnage ultérieur pour toute personne souhaitant le consulter. Enfin, plus largement, le webinaire poursuit plusieurs objectifs comme se former, collaborer, produire ou mettre des personnes en réseau.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

MASSIVE OPEN ONLINE COURSES (MOOC)

M

Massif
(en théorie,
nombre illimité de
participants)

O

Ouvert
(à tous, sans distinction
de niveau d'études ou
d'autres critères)

O

**En
ligne/
online**
(à distance ≠
présentiel)

C

Cours
(objectifs pédagogiques
≠ simples ressources à
diffuser)



$$A_2 v_i = r v_i - v_i - A v_i$$

$$\lambda_2 v_i = r v_i - v_i - \lambda v_i$$

(1) $a:b=c:d$
(2) $a:b::c:d$

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d}$$



Le MOOC correspond ainsi à un « cours » en ligne ouvert et massif. En d'autres termes, il s'agit d'une « formation » dispensée sur Internet qui est accessible à toute personne souhaitant développer ses connaissances dans divers domaines en lui offrant par ailleurs la possibilité d'évaluer les connaissances acquises.

C'est en 2008 que l'acronyme MOOC apparaît mais, à ce moment, il désigne davantage les plateformes qui accueillent les contenus plutôt que les contenus eux-mêmes. L'essor des MOOC se situe, quant à lui, en 2012 avec une expansion très rapide de ces derniers, y compris dans le contexte de la formation professionnelle. Le phénomène n'est donc pas neuf en soi mais l'ampleur du mouvement l'est.

Divers objectifs sont poursuivis dans la création d'un MOOC. En effet, ce dernier peut être réalisé pour répondre à des besoins sociétaux en matière de formation continue et de formation tout au long de la vie. Il vise ainsi à transmettre et à créer des connaissances. Il peut également permettre d'accroître la diffusion de ressources pédagogiques numériques, et donc de connaissances, auprès d'un large public qui, géographiquement, est plus difficilement atteignable mais qui exprime des attentes et des besoins communs sur un sujet particulier. Cela permet également de développer un réseau, une communauté ainsi qu'un savoir-faire par rapport à de nouveaux outils pédagogiques. Enfin, un MOOC peut également être créé dans l'optique d'acquérir une certaine visibilité et notoriété.

Concernant les caractéristiques des MOOC, ces derniers sont en général limités dans le temps et portent sur un sujet spécifique. Les activités réalisées dans ce cadre sont donc, le plus souvent, asynchrones étant donné qu'il n'y a pas toujours de temps de formation en présentiel. Au niveau du contenu, les MOOC sont généralement composés d'un ensemble cohérent de ressources pédagogiques, de modalités d'interactions, d'exercices et d'examens qui peuvent, dans certains cas, conduire à une certification.

Par ailleurs, Cisel (2016) (8) note qu'il existe une distinction entre les xMOOC et les cMOOC :

- **xMOOC** : l'objectif de ce MOOC est la transmission de savoir. Il s'appuie sur des activités individuelles, des évaluations automatisées ou réalisées par les pairs et des productions individuelles.
- **cMOOC** : ce MOOC vise, quant à lui, à la création de savoir en connectant des personnes et des ressources autour d'un thème donné. Il s'appuie sur le travail collaboratif entre les participants qui, eux-mêmes, génèrent des savoirs et des connaissances.

Au niveau de la typologie, différents types de MOOC sont mis en évidence :

Le **MOOC INTRODUCTIF** (format le plus fréquent, audience large, etc.) ;

Le **MOOC SPÉCIALISÉ nécessitant peu de pré-requis** (approfondir un sujet, parcours en fonction du public, etc.) ;

Le **MOOC SPÉCIALISÉ nécessitant de nombreux pré-requis** (cours à haute valeur ajoutée, public formé, etc.).

Le **MOOC DE VULGARISATION** (appelé aussi le Citizen MOOC : conférence ou conférence-débat, réel échange avec le public, sensibilisation au recul critique, etc.).

Aussi, il est intéressant de noter qu'un MOOC professionnel a récemment fait son apparition. Ainsi, le COOC (corporate online open course) est un module conçu et dispensé, uniquement, aux travailleurs de l'organisation qui l'a développé.

Dès lors, un tutoriel disponible sur une plateforme de partage de vidéo peut-il être défini comme un MOOC ? Cisel répond par la négative en expliquant que mettre en ligne des cours filmés, des powerpoint ou des pdf ne correspond pas à des MOOC. Cela nécessite une certaine scénarisation comme le soulignait Nicolas Roland pour le MOOC Spice Up Your English dans notre CRF Info n°10 (9).

Précisant la définition d'un MOOC, Cisel estime qu'un MOOC est composé de trois types de ressources principales ayant des finalités spécifiques :

- Les supports pédagogiques dont la finalité est de transmettre le contenu abordé ;
- Les ressources d'accompagnement qui permettent de s'assurer du bon déroulement du module ;
- Enfin, les ressources d'animation qui, elles, soutiennent les participants dans leur apprentissage et dans leurs interactions avec les autres participants.

C'est en ce sens que le MOOC se distingue d'un autre format d'apprentissage consistant en la simple diffusion en ligne de contenus. À cet égard, une réflexion commence à émerger quant à la fonction que peuvent prendre les MOOC dans le contexte plus large de la formation. La tendance actuelle est donc de concevoir des MOOC « spécialiste » ou « généraliste d'approfondissement » afin d'en faire un outil de formation à part entière. Les pouvoirs publics notamment leur confèrent une véritable utilité pour le soutien de la formation initiale et de la formation tout

au long de la vie. Cependant, de plus en plus de MOOC deviennent payants.

Par conséquent, comme le souligne Philippon (10) : « Au-delà de nombreux établissements de l'enseignement supérieur proposant des MOOC sur les sujets les plus variés, les offres se multiplient également dans le cadre de la formation professionnelle. À titre d'illustration, dans la fonction RH, les propositions sont nombreuses : ainsi, sept idées de cours en ligne, gratuits ou payants, pouvant intéresser les professionnels RH étaient proposées lors de la rentrée universitaire 2017 avec l'objectif, sur une durée

de 4 à 8 semaines, d'approfondir des connaissances, de s'intéresser à un nouveau domaine ou de perfectionner ses compétences professionnelles ».

Pour conclure, il apparaît que de nombreuses méthodes pédagogiques peuvent être mobilisées dans le cadre de la formation professionnelle. Ces méthodes peuvent ainsi être combinées ou non et choisies en fonction des besoins des apprenants.

Alexandra, Service RH



Elle souhaite proposer à tous les services de l'entreprise des outils pour se former de manière ludique afin de créer une synergie d'idées et une cohésion d'équipe pour établir le plan stratégique de l'année prochaine. Par manque de temps et souci de logistique, elle aimerait un parcours de formation distanciel, plus pratique et accessible pour tout le monde.



MASSIVE ONLINE COURSE (MOOC)

Des parcours de formation distanciels ouverts à tous qui se déroulent sur plusieurs semaines. Ils se composent d'activités pédagogiques : vidéo, quizz, exercices pratiques.

Lou, Comptable



Elle aimerait se former rapidement sur les bases de l'analyse financière sans avoir à se déplacer pour bénéficier d'une formation. Elle privilégie les formats courts mais souhaite néanmoins être accompagnée par un formateur.



UNE CLASSE VIRTUELLE D'1H30 OU 2H

Les classes virtuelles permettent d'aborder un sujet d'une toute nouvelle façon. Vivez de nouvelles expériences d'apprentissage, où vous voulez, quand vous voulez, en gardant l'interaction avec votre formateur.



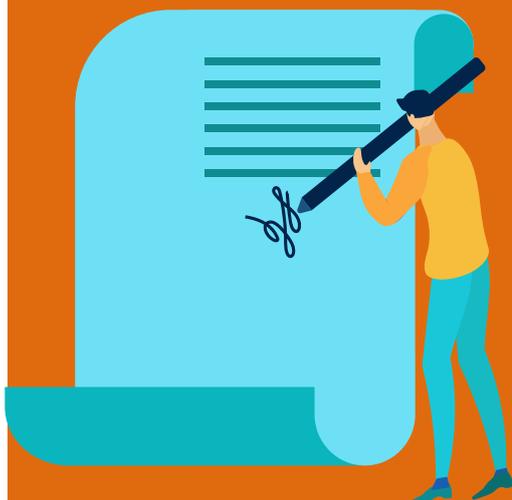
Marie, Directrice juridique

Elle souhaite proposer à ses salariés des outils pédagogiques pour qu'ils puissent se former à la RGPD. Elle aimerait également qu'ils puissent se former en toute autonomie depuis leur domicile et quand ils le souhaitent.



CORPORATE ONLINE COURSE (COOC)

Des parcours de formation distanciels dispensés par une entreprise auprès de ses clients ou de ses salariés via des formats pédagogiques tels que des travaux collaboratifs, travail distanciel, de la gamification, ...



Philippe, juriste

Il souhaite apprendre davantage sur le droit des contrats, rapidement et quand il en a envie via son smartphone. Il aimerait également une attestation sur LinkedIn pour prouver qu'il a bien suivi une formation et faire reconnaître ses compétences.

PARCOURS VIDÉO (VOD)

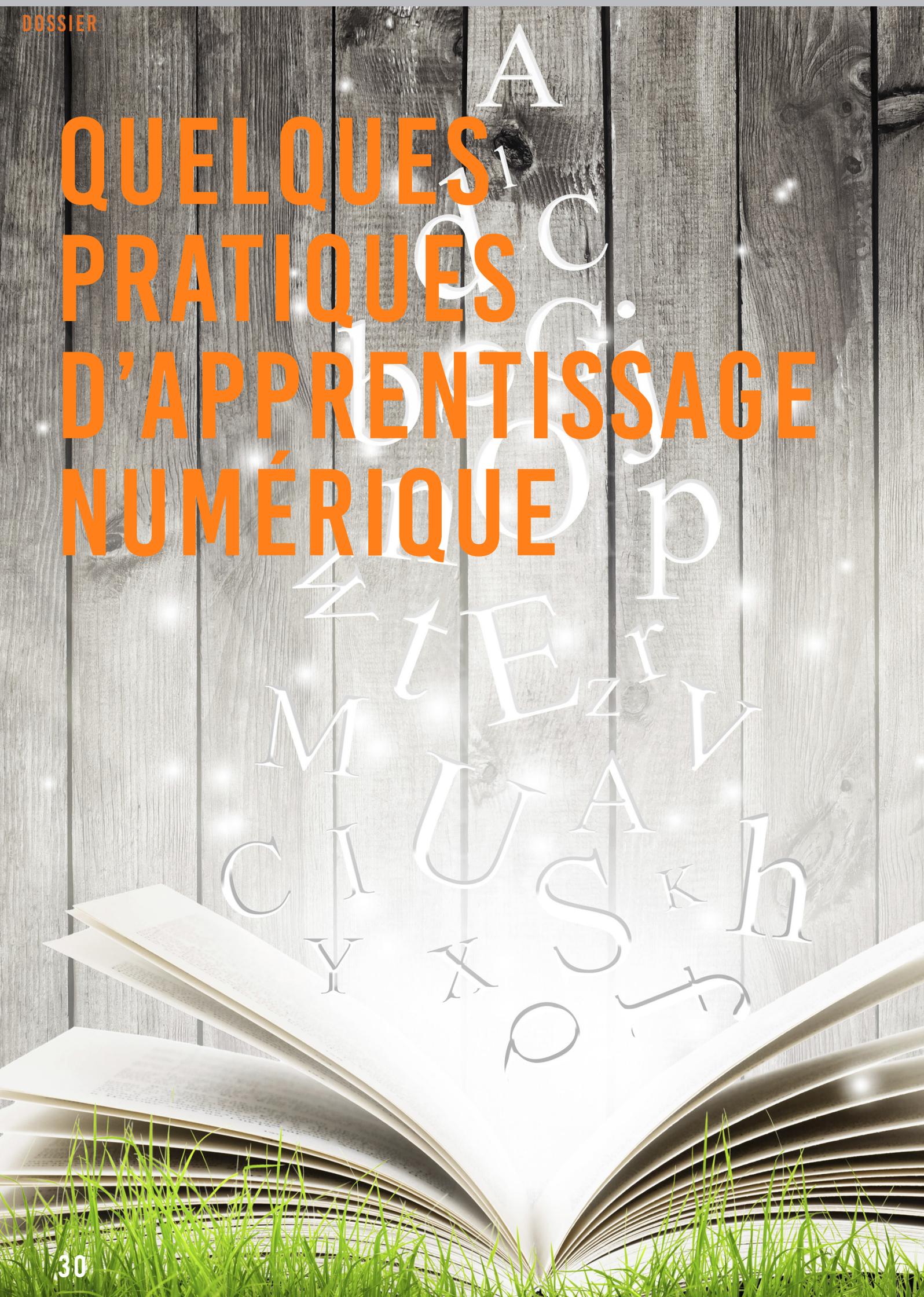
Des parcours vidéo qui s'adaptent à tous vos besoins : sur mesure, en blended learning ou 100% distanciel. Les vidéos sont en accès illimité et immédiat et délivrent des savoirs agiles, directement opérationnels.

Source : Abilways (2018).

Le digital learning enrichit ainsi les formations "traditionnelles" en invitant l'apprenant à devenir acteur de sa formation et en favorisant, au travers d'outils numériques, les interactions entre les différents participants. Dans certains cas, il est également possible pour l'apprenant de bénéficier d'une grande flexibilité en choisissant lui-même le moment qui lui convient pour développer ses compétences. Par ailleurs, le digital learning a également enrichi les formations en y ajoutant une dimension plus ludique permettant une meilleure

appropriation des connaissances par les apprenants ainsi qu'une plus grande implication de ces derniers. Enfin, le plus souvent, les méthodes pédagogiques permettent aussi aux participants de s'auto-évaluer et, de cette façon, d'observer leurs progrès et leurs évolutions par rapport à une matière ou un sujet enseigné. Il s'agit également d'une forme d'enrichissement rendue aujourd'hui possible grâce aux technologies de l'information et de la communication.

QUELQUES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE NUMÉRIQUE



Alors que certains pensent parfois que l'apprentissage en ligne et autres MOOC sont uniquement à disposition du secteur privé, dans ce dernier article, nous présentons une série de modules qui sont accessibles aux agents de la fonction publique locale et provinciale, soit qu'il s'agisse de découvrir des outils, soit qu'il s'agisse de découvrir les spécificités de la fonction publique dans laquelle nous évoluons.

LES KITS NUMÉRIQUES DE L'UVCW

Dans le cadre de ses missions, l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) a développé une série de « kits numériques » mis à la disposition des agents des pouvoirs locaux et provinciaux. Ainsi, « L'UVCW a développé des modules en ligne qui vous aideront à comprendre le fonctionnement d'une commune ainsi que certaines de ses missions et enjeux. Chaque kit s'articule en 5 ou 6 chapitres qui vous présentent en 10 minutes les notions clés que tout mandataire local ou tout agent doit connaître pour agir en connaissance de cause » (UVCW, 2019) (11).

Parmi les thématiques abordées, nous pouvons citer le fonctionnement de la commune et des CPAS, les marchés publics, les finances communales, l'insertion en CPAS, le personnel communal, la transition énergétique ou encore le développement durable. Les chapitres qui composent chacun de ces « kits numériques » sont ainsi détaillés vous permettant d'obtenir une vue d'ensemble du contenu proposé en la matière.

Pour visualiser ces « kits numériques », il vous suffit de vous rendre sur le site de l'UVCW à l'adresse suivante : <http://www.uvcw.be/espaces/formations/920.cfm> et de vous inscrire – gratuitement – afin d'obtenir un accès au « kit numérique » sélectionné.

LES FORMATIONS DIGITALES DE L'EAP

L'École d'administration publique (EAP) forme les agents des administrations de la Région Wallonne, de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de leurs OIP. Dans ce cadre, ils ont récemment développé une offre de formations dispensées soit en « e-learning » soit en « blended learning » à destination de leur public cible.

Parmi les thématiques proposées, des formations en sécurité (limiter les risques de chutes par exemple), en bien-être (égalité et diversité), en simplification administrative, en optimisation de prise de notes ou encore en informatique (excel, indesign, powerpoint, access et word) sont ainsi proposées. Le catalogue peut être consulté à l'adresse suivante : <https://eap-site.syfadis.com/Catalog/TrainingShops/DynamicSearch.aspx?idTheme=3735552>.



L'OFFRE DE FORMATIONS « À DISTANCE » DISPENSÉES PAR LES IPF

Dans la même perspective que l'École d'administration publique (EAP), plusieurs Instituts de Formation ont développé une offre de formations « e-learning ». Ainsi, l'Institut Provincial de Formation du Hainaut (IPFH) propose une offre de formations « e-learning » aux agents des pouvoirs locaux et provinciaux et ce, « face à l'augmentation substantielle des demandes et à

l'intégration progressive des technologies de l'information et de la communication dans l'administration » (IPFH, 2019). Comme nous l'explique Adrien Lardinois, psychopédagogue à l'IPFH, les formations « e-learning » sont caractérisées par un système de présentiel réduit. Autrement dit, la plupart de la formation se déroule à distance et il y a deux ou trois séances en présentiel avec le formateur.

L'IPFH explique ainsi la distinction qui existe entre le rôle de l'apprenant et le rôle du formateur dans le cadre de ces formations : « Votre rôle est d'avancer dans la matière selon votre rythme tout en respectant les échéances. Le planning des présentiels et des TICs est préétabli, c'est à vous d'organiser votre temps de travail pour respecter les échéances. C'est à vous également de poser des questions au formateur pour obtenir des explications, des précisions sur le contenu. Le rôle du formateur est de vous accompagner dans votre apprentissage : il répond à vos questions, il vous donne un feedback sur les TICs et envisage avec vous des points de matière plus difficiles ou non compris » (IPFH, 2019) **(12)**.



Si vous souhaitez suivre « à distance » des formations agréées valorisables pour votre évolution de carrière, il vous suffit de vous inscrire à la plateforme « e-learning » de l'IPFH en vous rendant sur la page suivante : <https://ipfh.hainaut.be/ea/elearning/accueil>. Les formations dispensées abordent des thématiques comme le droit public et le droit privé, la législation sociale, la gestion administrative du personnel, la gestion des ressources humaines ou encore le contentieux administratif et le contrôle de l'administration.

À l'École Provinciale d'Administration (EPA) de Liège, une offre en B-Learning (Blended Learning) est proposée aux agents des pouvoirs locaux et provinciaux. Comme l'explique Isabelle Medery, Directrice, il s'agit d'une « alternance entre des séquences de cours en « distanciel » (favorisant l'autonomie des apprenants et pour des séquences de cours consacrées, par ex., aux exercices) et des séquences de cours en présence du chargé de cours (pour mieux guider et personnaliser davantage le développement des apprentissages). Les cours proposés selon cette formule sont notamment le cours de « Méthodologie de l'apprentissage » (Module 1 des cours de sciences administratives) et le cours de « Notions de

finances » (Module 1 également). Les participants sont enthousiastes : ils réalisent ces séquences de cours, hébergées sur Moodle, quand ils le souhaitent et d'où ils le souhaitent ». Pour tout renseignement sur cette offre de formations, n'hésitez pas à vous rendre sur le site de l'EPA Liège : <https://www.provincedeliege.be/fr/epa>.

Nous vous invitons également à consulter les sites des autres instituts de formation ou écoles d'administration de votre province pour connaître toutes leurs offres en la matière.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

LE BUREAU RH DU CRF

Le Conseil régional de la Formation (CRF) propose également une plateforme d'apprentissage (« Bureau RH ») permettant notamment d'accéder à une vaste bibliothèque de bonnes pratiques sur diverses thématiques telles que le recrutement, l'évaluation, la formation, le développement des compétences ou encore la planification. Par ailleurs, le « Bureau RH » invite également chaque utilisateur à

développer un réseau professionnel à l'aide de divers outils collaboratifs. Cet outil est ainsi accessible aux DG et DRH de la fonction publique locale et provinciale moyennant la participation à un coaching organisé par le CRF. Pour connaître les dates de coachings, nous vous invitons à consulter la page de nos événements à l'adresse suivante : <http://evenements.crf.wallonie.be/>.



L'OUTIL « PROXIPÉDIA » DU SPW INTÉRIEUR ET ACTION SOCIALE

Développé par le Service public de Wallonie (Service public Intérieur et Action sociale), Proxipédia est « un outil d'apprentissage vous permettant de parfaire vos connaissances sur la vie des pouvoirs locaux. Utilisant la technique de l'e-learning Proxipédia vous propose des cours variés » (SPW, 2019) (13).

Si vous souhaitez approfondir vos connaissances sur le fonctionnement général des communes et des CPAS, sur

les particularités de gestion du personnel de la fonction publique locale et provinciale ou encore sur les finances publiques, vous pouvez vous rendre sur le lien suivant : <http://proxipedia.wallonie.be/>.

LEARNING



LA PLATEFORME « FUN-MOOC » ET L'OFFRE DU CNFPT

Lancée en 2013 par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en France, la plateforme « FUN-MOOC » propose « un vaste catalogue de cours qui s'enrichit de jour en jour avec des thématiques variées et d'actualité » (FUN, 2019) (14). Pour terminer ce dernier article, nous avons en effet souhaité vous faire découvrir différents MOOC mis à votre disposition – gratuitement – sur cette plateforme.

Les MOOC disponibles sur cette plateforme sont non seulement créés par des Universités mais également par le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) ou encore par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) qui est l'homologue du CRF, en France. À l'heure où cet article est rédigé, le CNFPT propose plus de 46 MOOC sur la plateforme avec des thématiques extrêmement diverses telles que le sens de l'action publique, la participation du public dans le champ environnemental, la création de services publics numériques innovants ou encore le cadre juridique et

pratique des partenariats public-privé. Le CNAM propose quant à lui plusieurs MOOC sur la GRH tels que ceux consacrés « Aux mots de la GRH » développés dans le cadre des rubriques « Vu pour vous » de précédents CRF Info. L'intelligence artificielle pour tous ou encore le dialogue social et la formation continue sont d'autres thématiques de MOOC que propose le CNAM sur la plateforme « FUN-MOOC ». Enfin, plusieurs universités, comme l'Université de Caen ou l'Université de Montpellier, diffusent également des MOOC pouvant intéresser les DG et DRH de la fonction publique locale et provinciale abordant des sujets comme le management de la diversité, le big data ou encore la formation et le développement des compétences dans le cadre de l'innovation et du pilotage. Pour consulter l'offre de MOOC disponible sur la plateforme, nous vous invitons à vous rendre sur le site suivant : <https://www.fun-mooc.fr/>.

CONCLUSION

Au terme de ce dossier, nous pouvons conclure qu'il est possible d'apprendre et de développer certaines connaissances et compétences en utilisant les outils numériques. Pour ce faire, il est important de prendre en considération les avantages et inconvénients de ce type de formation pour déterminer si cela est approprié au vu des besoins et des problématiques rencontrées. Il est également important de savoir si ce type de démarche est pertinente au regard du profil d'apprentissage propre à chacun.

Se former en ligne et exploiter les ressources mises à notre disposition par les nouvelles technologies, dans un idéal, permet de parfaire ses connaissances, de les mettre à jour et de développer de nouvelles compétences, pour peu que l'on développe une discipline personnelle et que cela soit lié à des objectifs personnels.

La thématique de l'apprentissage en ligne est multiple et complexe et il est évident que nous n'avons pu en développer tous les aspects.

De nombreux prolongements et questionnements ont toutefois pu être identifiés lors de la rédaction de ce dossier. Ceux-ci pourraient trouver place dans un autre dossier thématique qui serait, cette fois, davantage orienté vers nos lecteurs des secteurs de la formation et de l'enseignement.



QUELQUES SOURCES :

- (1) Gru, A. (2019), « Introduction au Digital Learning », <https://www.irh-partner.com/introduction-au-digital-learning/>
- (2) E-learning : avantages et inconvénients, <https://revolution-rh.com/e-learning-avantages-inconvenients/>
- (3) Digital Wallonia, Baromètre 2019 de maturité numérique des citoyens wallons, <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/ci-toyens2019>
- (4) Martin C. (2015), « Les dispositifs hybrides : l'avenir du cours de langue au niveau master ? », in *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité*, vol. XXXIV, n°1, pp. 166-180.
- (5) Charlier, B., Deschryver, N. et Peraya, D. (2006), « Apprendre en présence et à distance. Une définition des dispositifs hybrides », in *Distances et Savoirs*, vol. 4, n°4, pp. 469-496.
- (6) Ecole d'administration publique (2018), « Ludopédagogie : quand l'apprenant entre en jeu », in *Le Bulletin*, <https://lebulletin.eap-wb.be/pedagogie/ludopedagogie-apprenant-en-jeu/>
- (7) Peglion J. (2019), « Le webinar, c'est quoi ? », <https://pro.webikeo.fr/blog/le-webinar-cest-quoi/>
- (8) Cisel M. (2016), *Utilisations des MOOC : éléments de typologie*, Université Paris-Saclay, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation présentée et soutenue à l'ENS Cachan le 8 juillet 2016.
- (9) https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-10_version-finale_impression/page/10-11
- (10) Philippon E. (2017), « Les MOOC investissent la formation professionnelle », <https://www.rhinfo.com/thematiques/formation-professionnelle/mooc-et-cooc/les-mooc-investissent-la-formation>
- (11) UVCW (2019), « Kits numériques : Des modules en ligne pour comprendre le fonctionnement et les enjeux de votre commune », <http://www.uvcw.be/espaces/formations/920.cfm>
- (12) Institut Provincial de Formation du Hainaut (2019), « Une formation e-learning, c'est quoi ? », <https://ipfh.hainaut.be/ea/elearning/accueil>
- (13) Service Public de Wallonie (2019), « Proxipedia », <http://proxipedia.wallonie.be/>
- (14) FUN MOOC (2019), « Accueil – A propos de Fun », <https://www.fun-mooc.fr/about>
- (15) Granger R. (2019), *Comment former en ligne avec l'e-learning ? Les clés de la formation à distance*, <https://www.manager-go.com/resources-humaines/former-avec-l-e-learning.htm>
- (16) E-learning : avantages et inconvénients, <https://revolution-rh.com/e-learning-avantages-inconvenients/>
- (17) Contexte, définitions, formats et tendances du e-learning, https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2015-09/1e_partie_guide_e-learning.pdf
- (18) Haute autorité de santé (2014), *Développement professionnel continu (DPC) : e-learning*, <http://www.sfpathol.org/media/pdf/e-learning-fiche-technique-2013-01-31.pdf>



LA DESCRIPTION DE FONCTION DE DIRECTEUR DE PISCINE

Alors que les piscines communales ont fait l'objet de différents investissements et rénovations ces dernières années et que beaucoup de ces infrastructures ont fait l'objet d'une évolution, passant d'un lieu à vocation uniquement sportive à un lieu récréatif, une centaine de communes wallonnes pourraient être intéressées de disposer de la description de fonction de Directeur de piscine communale, créée et mise à disposition de la communauté Scillus par la commune de Peruwelz.

En effet, l'application Scillus est un outil informatique qui permet de disposer très rapidement de descriptions de fonction directement téléchargeables (et en lien avec des offres d'emploi, des questionnaires d'évaluation et de recrutement) ; mais surtout, les descriptions de fonction « scillusiennes » peuvent être contextualisées aux réalités de terrain de chacun.

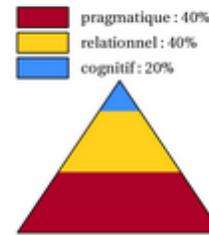
Le catalogue partagé, reflet des contextualisations réalisées par les entités qui travaillent fréquemment avec notre application, a été complété par de nombreuses descriptions de fonction réalisées par la commune de Peruwelz.

À ce jour, 154
descriptions de fonction
sont disponibles dans
le catalogue partagé,
s'ajoutant aux 87
descriptions de fonction
proposées par le CRF,
soit une base de données
de 241 descriptions de
fonction !

Le Directeur de piscine assure la mise en activité de la piscine et la clôture pour chaque saison. Il/elle assure la gestion quotidienne de la piscine communale durant la période d'ouverture. Il/elle assure la gestion des installations aquatiques à tous les niveaux (administratifs, sécuritaires et techniques). Il/elle gère le lieu de vie en maîtrisant les coûts de fonctionnement et en assurant un service aux utilisateurs avec une équipe professionnelle et efficace. Les compétences prioritaires du directeur de piscine (manager) sont les suivantes :

pragmatique	Gestion	Oui	8 activité(s)
pragmatique	Contrôle	Oui	10 activité(s)
relationnel	Impact	Oui	6 activité(s)
relationnel	Gestion de l'énergie	Oui	5 activité(s)
cognitif	Transformation	Oui	1 activité(s)

Groupe de fonction : Manager



Les activités principales réalisées par le Directeur de piscine sont les suivantes :

- Assurer l'application de la législation sur les piscines, l'hygiène et la sécurité.
- Assurer la tenue et la mise en sécurité de l'encaisse.
- Assurer une communication claire au niveau des instructions légales, techniques et pratiques auprès du personnel.
- Assurer le suivi de l'exécution de travaux sur l'équipement, et les chantiers de travaux en cours.
- Commander le matériel, les équipements, les machines,... nécessaires au bon fonctionnement de la piscine.
- Gérer la motivation des collaborateurs.
- Gérer le personnel en place.
- Gérer les tâches administratives liées à la fonction (horaire du personnel, bons de commande, factures, etc.).
- Constaté les présences et absences du personnel.
- Contrôler consciencieusement le respect du plan d'entretien ainsi que le bon état du matériel. Le cas échéant, préparer et effectuer la maintenance technique du matériel.
- Détecter rapidement les signaux de risques liés à la sécurité.
- Identifier les besoins et les communiquer à l'autorité.
- Veiller à faire appliquer les directives de l'autorité.
- Veiller à l'application des règlements intérieurs et spécifiques.
- Veiller à l'utilisation en "bon père de famille" des infrastructures mises à disposition par la commune.
- Veiller au fonctionnement normal des machines et à l'utilisation correcte des outils de travail de la part du personnel.
- Veiller au maintien de l'ordre et de la discipline au sein de l'infrastructure (gérer et prévenir les conflits).
- Veiller au respect des horaires de travail du personnel.
- Diriger le personnel.
- Faire adhérer aux mesures prises ou imposées pour la sécurité et l'hygiène.
- Garantir la sécurité de l'équipement, des biens et des personnes, et l'hygiène des lieux.
- Garantir l'entretien et la maintenance de la structure et de ses équipements.
- S'affirmer face à un usager ne respectant pas les consignes de sécurité et/ou manifestant des signes d'agressivité.
- Se soucier de la qualité de l'accueil et des infrastructures de la piscine.
- Faire face à un public varié et s'adapter aux différents interlocuteurs.
- Garder son calme lors d'une intervention (par exemple : rappel des consignes aux usagers).
- Intervenir en cas de conflit.
- Percevoir les changements d'attitudes des usagers afin de prévenir d'éventuels conflits ou problèmes.
- Se montrer pragmatique dans la résolution des problématiques à traiter.
- Se tenir au courant de la législation sur les piscines, l'hygiène et la sécurité.



Pour avoir accès à l'application Scillus :
 Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : <https://evenements.crf.wallonie.be>).



LU POUR VOUS

VOYAGE AU BOUT DE L'ENFER PROFESSIONNEL

Sorti il y a quelques années mais toujours d'actualité, ce roman intitulé « L'Open Space m'a tuer » propose une vision critique de l'entreprise 2.0 caractérisée par la fin des hiérarchies, le tutoiement, la flexibilité, la mobilité et les nouvelles technologies.

Accessible (tutoiement) et ouvert (open space), le nouveau management joue sur un registre plus intime, plus participatif. De l'extérieur, cela donne envie. De l'intérieur, on se rend compte que rien n'a changé : sur fond d'imposture, d'attaques personnelles et de dictature du bonheur, les rapports sont violents et les hiérarchies bien présentes.

Rédigé par deux consultants qui posent un diagnostic acerbe sur le monde de l'entreprise, on découvre les souffrances et les désillusions de la génération open space.

Comme les auteurs l'indiquent, « en open space, les salariés sont mis en concurrence. Par le regard, ils se régulent les uns les autres. Mais de petites solidarités locales viennent casser le jeu de la concurrence pure et parfaite. Les camaraderies endorment la surveillance entre voisins et ça se relâche. Alors, pour réintroduire de l'émulation saine, on brasse, on ventile, on redistribue les cartes par un déménagement interne ».

Structuré autour d'une trentaine de « nouvelles » basées sur des témoignages de cadres, vous aurez de fortes chances de rencontrer un « profil » qui vous ressemble ou qui ressemble à quelqu'un que vous connaissez. Un cadre qui donne tout pour son entreprise et qui attend une reconnaissance qui

ne vient pas ou celui qui, à peine quelques mois plus tard, s'est rendu compte qu'il s'impliquait trop dans son travail au détriment de sa vie privée et de son équilibre, et décide donc de chercher une porte de sortie.

Si ces histoires peuvent paraître caricaturales et décourageantes au premier degré, elles donnent aussi souvent l'occasion de sourire, grâce au détachement narratif et à une lecture au second degré. Pour les moins avertis, un glossaire explique tous les termes barbares qui viennent peupler le nouveau discours managérial (« Wording », « Downsizing », « Propale », « Implémenter ») et vous initiera à des expressions telles que « Je suis charrette », « Faut améliorer les marges », « Remplis la time sheet », etc.



**DES ISNARDS
A. & ZUBER T.
2008. L'OPEN
SPACE M'A TUER,
PARIS : HACHETTE
LITTÉRATURES**



LU POUR VOUS

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET MANAGEMENT

Longtemps considérées comme un phénomène gênant ou même une faiblesse, les émotions apparaissent aujourd'hui liées à des compétences indispensables pour fonctionner dans un environnement en perpétuel changement et dans la sphère professionnelle. Vues comme des facteurs qui troublent le jugement, font commettre des actes inconsidérés ou affectent négativement les prises de décision en étant considérées comme opposées à la « raison », ingrédient indispensable à une bonne gestion, on les a longtemps étouffées dans le monde de l'entreprise. Depuis quelques années pourtant, elles nous sont présentées comme utiles, voire nécessaires, et associées à un management et un leadership de haut niveau. D'un problème, elles seraient devenues une solution, d'une faiblesse une force, d'un frein une richesse !

L'auteur explique cette évolution au regard des découvertes récentes en psychologie des émotions et en neurosciences affectives qui ont bouleversé ce tableau et rendu cette opposition caduque.

Dès lors, tout au long de son ouvrage, Ilios Kotsou défend que l'intégration entre l'émotionnel et le rationnel est la clé d'un management performant. Il est clair que de bonnes décisions requièrent des compétences tant émotionnelles que rationnelles. Trop de l'un (ou de l'autre) ou leur mauvaise utilisation peut entraîner des problèmes.

Illustré par des exemples utiles et développé en lien avec les recherches empiriques, ce livre a pour objectif d'offrir aux acteurs RH un contenu rigoureux, avant tout compréhensible et pratique.



**ILIOS KOTSOU. 2016.
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
ET MANAGEMENT.
COMPRENDRE ET UTILISER
LA FORCE DES ÉMOTIONS.
BRUXELLES : DE BOECK.**

LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

REPORTAGE DE L'UVCW SUR LE MODULE START RH



Découvrez sur l'UVCWTV, la chaîne You Tube de l'Union des Villes et Communes de Wallonie, un reportage sur le module Start RH organisé par le CRF. Pour rappel, Start RH est destiné à accompagner les Directeurs généraux et les Directeurs des ressources humaines dans la découverte des spécificités de la fonction publique locale. Pierre Petit, Directeur conseiller à la formation du CRF, ainsi que Stijn Bredo (Responsable formation) et Sylvie Smoos (Conseiller-expert) pour l'UVCW, s'expriment sur ce module qui a rencontré un franc succès et qui sera relancé prochainement.

<https://www.youtube.com/watch?v=fh1l-IR3VXg>

241 DESCRIPTIONS DE FONCTION DÉSORMAIS DISPONIBLES DANS SCILLUS

Lancée en 2014, l'application de descriptions de fonction Scillus est un véritable succès. Utilisée actuellement par 315 entités, l'application se développe de jour en jour en bénéficiant du travail réalisé par les experts de terrain : les communes, CPAS et Provinces de Wallonie.

Si dans un premier temps, c'est le CRF qui a réalisé un travail de mise à disposition de 87 descriptifs de fonction selon une logique métier, les entités partagent régulièrement leur travail et nourrissent la base de données. Désormais, ce sont 241 descriptifs de fonction qui sont disponibles dans le catalogue du CRF et dans le catalogue partagé.





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