

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



L'IMPACT DU DIGITAL SUR LES MÉTIERS ET SUR LES ORGANISATIONS

ENTRETIEN

Prêt à surfer sur la tendance du
podcast learning.

FICHE PRATIQUE

Le rapport d'étonnement.

TESTÉ POUR VOUS

Une plateforme pour héberger vos
formations internes et externes :
Parcooro

start RH

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

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

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

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



SOMMAIRE

14 ENTRETIEN

Le point de vue de nos experts

Rencontre avec Alain Commissionne qui nous explique le concept du podcast learning

18 DOSSIER

Une thématique approfondie

20 L'impact du digital sur le management et le métier de Directeur Général

24 L'impact du digital sur les compétences

26 L'impact du digital sur la fonction de RH

30 L'impact du digital sur la formation

34 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain

34 FICHE PRATIQUE

Le rapport d'étonnement, un outil complémentaire pour votre procédure d'accueil

36 À LA LOUPE

Les petits "plus" épinglés pour vous

36 TESTÉ POUR VOUS

Une plateforme pour héberger vos formations internes et externes : Parcooro

38 LUS POUR VOUS

38 Un MBA sans passer par une école de management

40 La stratégie du thé (suite et fin)

42 ÉCOUTÉS POUR VOUS

42 Change ma vie

43 Neuroperformer

44 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 18

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



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

ÉDITORIAL



PIERRE PETIT DIRECTEUR - CONSEILLER À LA FORMATION

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, Laure-Hélène LECARTE, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Jérôme BRUET, service utilisateurs chez ParcOOroo, Alain COMMISSIONE, CEO chez Mines de Savoires; Jeremy CORON, auteur du podcast neuropredictor ; Marc CORNILLAC, service utilisateurs chez ParcOOroo, Maximilien GUEIBE, Directeur général de la commune de Libramont-Chevigny.

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

Il existe un adage populaire en Chine qui dit « le sage montre la lune du doigt, l'idiote ne regarde que le doigt ». Le doigt c'est le télétravail, c'est la gestion de projet à distance, le management à distance... c'est la digitalisation des formations ou encore la pléthore de réunions virtuelles et le choix des outils informatiques pour les héberger... La lune, ce sont les disruptions et autres transformations de notre société, des métiers, des organisations et du management, etc.

Nous ne voyons donc que la face émergée de l'iceberg mais le vrai sens des choses se cache en dessous de la surface.

Paraphrasant le titre du film d'anticipation de Stanley Kubrick « 2020 : Odyssée d'une évolution des métiers de la fonction publique », le Conseil régional de la Formation, durant son année anniversaire, s'est livré à une analyse de ces transformations sociétales en investiguant la face cachée de la digitalisation afin de pointer les traceurs de changement qui se profilent dans notre fonction publique locale et sur nos métiers.

Des conclusions qui ont été abordées en ce mois de juin 2021 lors d'un salon digital de deux jours pour identifier l'impact de la digitalisation dans les pouvoirs locaux.

Lors du webinar du 23 juin intitulé « Défions notre intelligence digitale dans un monde en transition(s) », le Ministre Christophe Collignon a eu l'occasion d'évoquer la question des compétences et a notamment souligné la nécessité d'anticiper les défis du monde du travail de demain pour préserver l'employabilité. Par ailleurs, le président du CRF, Jean-Marc Dupont a quant à lui évoqué la manière dont le monde de la formation évolue pour permettre l'acquisition de ces compétences nouvelles.

Une réflexion qui s'est poursuivie le 24 juin autour d'un workshop intitulé « Cartographiez les compétences comportementales (soft skills) des managers locaux ! » en compagnie du champion du monde de mindmapping, Jérôme Hoarau.

Deux journées riches en réflexion et en découvertes.

VRAI OU FAUX ?

Le salaire, la principale source de motivation ?

FAUX - Des études scientifiques ont montré que le salaire est une source de non-démotivation. Si le salarié ne perçoit pas son salaire alors il sera démotivé mais s'il le perçoit ce n'est pas ça qui le motive...



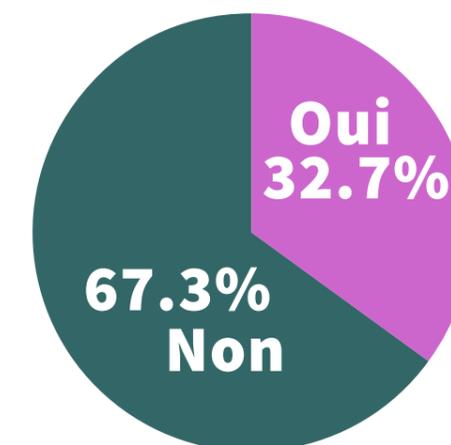
40%

« Les salariés passent moins de 40% de leur temps de travail à réellement travailler »

ET VOUS ?

Etes-vous d'accord avec cette affirmation, comme 32,7% des DG et DRH de nos pouvoirs locaux* ?

*Selon les résultats d'une enquête menée par le CRF auprès de 49 DG et DRH wallons.



LE MONDE... VICA, VUCA, TUNA...

Connaissez-vous ces acronymes ? Ils sont utilisés pour évoquer notre environnement en perpétuel changement et incertain !



VICA désigne notre environnement : volatile, incertain, complexe et ambigu.

VUCA est l'acronyme anglais : volatility, uncertainty, complexity and ambiguous.

V comme volatile : notre quotidien est volatile, imprévisible, instable, tous nos plans sont perturbés pour une durée inconnue pendant laquelle nous allons refaire de nouveaux plans.

U comme uncertainty, incertitude en anglais : bien qu'il y ait une forte incertitude à prédire la réussite de nos actions, il nous faut agir. Tout en sachant que le résultat dépend de variables inconnues.

C comme complexe : les situations à gérer sont plus complexes car les causes et les conséquences sont entremêlées et cela rend délicat de prédire le résultat de nos décisions.

A comme ambiguïté : l'interprétation des événements et des messages différents crée aussi, au fur et à mesure que la situation évolue, de la confusion. Un message compris une fois devient incompréhensible une autre fois.

Depuis peu, on évoque aussi le monde **TUNA** : Turbulent-Uncertain-Novel-Ambiguous

Pour en savoir plus : <https://www.forbes.com/sites/adamgordon/2016/04/06/oxford/?sh=4d723f344314>

UPSKILLING, RESKILLING ET CROSS-SKILLING : DES CONCEPTS POUR PARLER DE LA FORMATION !

Exercer le même métier tout au long de sa carrière, voilà une situation qui devient de plus en plus rare et qui a toutes les chances de devenir l'exception dans le monde du travail de demain. Flexibilité, adaptabilité et polyvalence deviendront la norme pour l'ensemble des salariés qui seront amenés à changer d'activité plusieurs fois au cours de leur vie professionnelle. Comment les organisations peuvent-elles se mettre en ordre de marche pour assurer cette transition ? Par la formation, sans nul doute et même une formation qui se mettra en place au niveau interne et qui s'orientera sur le mode du reskilling, de l'upskilling et du cross-skilling.

LE RESKILLING : LES SAVOIR-ÊTRE AU CŒUR DU RECRUTEMENT

Partant du postulat que ce qui importera demain pour les organisations sera de recruter des personnes motivées et dotées de compétences comportementales adéquates (en lieu et place des compétences techniques), les organisations accueilleront demain de nouveaux salariés dotés de savoir-être adéquats mais ne possédant pas forcément les savoirs-faire nécessaires dans le cadre de leur emploi. Le savoir-être devient dès lors un levier essentiel pour pallier la pénurie de talents dans certaines professions.

Le pari est d'embaucher avant tout sur des critères liés davantage à la motivation, aux attitudes mobilisées ailleurs et à réinvestir dans le nouveau métier. Les personnes acquerront par la suite la qualification requise pour l'emploi. Une pratique d'ores et déjà effectuée dans nos pouvoirs locaux car on ne sort pas de l'école agent de l'état civil ; on acquiert les connaissances nécessaires en cours de carrière et grâce à l'accompagnement de collègues ou supérieurs « seniors ».

L'UPSKILLING : APPRENDRE TOUT AU LONG DE SA CARRIÈRE

Véritable opportunité pour les travailleurs, l'upskilling permet d'actualiser ses connaissances pour rester opérationnel tout au long de sa carrière, notamment en ce qui concerne les compétences numériques. En effet,

les outils numériques évoluent tellement vite qu'il est nécessaire de disposer d'une veille adéquate. Pour les personnes qui apprécient les changements de cap, il s'agit, au travers de formations dédiées, de développer de nouvelles aptitudes, monter en compétences ou se renouveler dans sa branche. Aussi, face à l'automatisation croissante, l'upskilling serait une solution pour les emplois eux-mêmes qui évoluent dans leur portefeuille de tâches.

LE CROSS-SKILLING : RÉALISER DES TÂCHES EN DEHORS DE SA SPHÈRE DE RESPONSABILITÉ

En réalisant des tâches qui sont habituellement effectuées par d'autres collègues, on élargit ses compétences et on devient davantage polyvalent ; une pratique qui permet d'avoir une vision plus globale de l'impact de son travail, des interactions et de mieux appréhender le travail de ses collègues.

Ces nouvelles pratiques RH feront de l'incertitude et du changement des opportunités et qui mettront les bilans de compétence, de motivation et la démarche de tutorat ou de mentorat au cœur des processus d'évolution de carrière.

Cela ne manquera pas de poser des défis de taille pour les organisations qui devront mettre en œuvre leurs propres formations en interne ; un défi certes mais aussi une opportunité de valider le contenu pédagogique de la formation et de s'assurer que le candidat possède les compétences requises.

POUR EN SAVOIR PLUS

Reskilling, upskilling, cross-skilling : Qu'est-ce-que cela signifie? - Devenez, Le Reskilling By Fitec. (s. d.). Consulté 17 mars 2021, à l'adresse : <https://www.devenez.fr/blog/reskilling-upskilling-cross-skilling-quest-ce-que-cela-signifie/>

Upskilling, reskilling : De quoi parle-t-on ? | Le blog de la Formation professionnelle et continue. (s. d.). Consulté 17 mars 2021, à l'adresse : <https://www.formation-professionnelle.fr/2020/03/12/upskilling-reskilling-de-quoi-parle-t-on/>

Petitbon, F., Bastianutti, J., & Montaner, M. (2020). 1. Les enjeux de l'upskilling. Hors collection, 9 23.



DES DRIVERS QUI GUIDENT VOS ACTIONS ET CELLES DE VOS COLLABORATEURS !



Vous êtes toujours à la recherche de la perfection? Vous avez du mal à montrer vos faiblesses et vos difficultés? Il s'agit peut-être de messages contraignants acquis depuis votre enfance qui guident vos actions! Ces drivers, dont le terme est issu de l'anglais *to drive* (conduire), s'utilisent dans le contexte de l'analyse des personnalités pour désigner les « messages qui contraignent les individus ». Ces messages contraignants sont généralement acquis dans l'enfance et constituent des injonctions qui nous guident durant toute notre existence. Mais en quoi est-ce utile dans notre vie de tous les jours et surtout que pouvez-vous faire de cette théorie en tant que manager? Pour répondre à cet ensemble de questions, nous définissons et détaillons d'abord les messages contraignants; ensuite, nous expliquons comment appliquer un management personnalisé.

LES DRIVERS QUI NOUS GUIDENT

Les drivers agissent comme des injonctions inconscientes pour obtenir satisfaction de nos besoins psychologiques. Selon le psychologue américain Taibi Kahler, créateur de la Process Communication, on identifie 5 types de drivers en s'appuyant sur les principes de l'analyse transactionnelle.

Pour identifier nos messages contraignants, il est généralement conseillé de remonter dans l'enfance et de repenser à ce que nos parents ou enseignants (des personnes d'autorité) nous auraient fréquemment dit avec des ordres du type : « arrête de traîner », « tu es trop lent », « tu peux mieux faire », « pense un peu aux autres », « sois courageux, on compte sur toi », « on a rien sans rien », etc.

SOIS PARFAIT

Les «sois parfait» peuvent produire un travail de grande qualité. Ils peuvent être doués pour planifier, pour envisager les différents aspects, tenants et aboutissants d'une tâche ou d'un projet et favoriser ainsi son accomplissement. Exigeants, ils ont tendance à accorder beaucoup d'attention aux détails, à placer la barre très haut et sont souvent insatisfaits de leurs performances.

FAIS PLAISIR

Le «fais plaisir» répond favorablement aux sollicitations. Altruiste par excellence, il s'évalue lui-même par le regard des autres, donc il a besoin de plaire et pense que, pour y parvenir, il est indispensable de mettre les besoins et envies des autres avant les siens. Conciliant et attentionné, il est toujours prêt à aider. Il prend grand soin de ses contemporains, se préoccupe de leur bien-être, se plie en quatre pour eux et peut aller jusqu'à anticiper leurs besoins.

SOIS FORT

Le «sois fort» donne l'image d'une personne autonome et indépendante, parfois méprisante et rigide, n'ayant besoin de l'aide de personne, ce qui peut susciter l'admiration, mais aussi l'inscrire dans un isolement relationnel et émotionnel difficile à vivre. Orienté résultats, éminemment capable de faire face à des situations de crise, le «sois fort» maîtrise ses émotions et s'écoute peu.

FAIS DES EFFORTS

Travailleur acharné et scrupuleux, le «fais un effort» s'implique pleinement dans ce qu'il fait et est capable de déployer une énergie énorme pour faire aboutir les projets qui lui tiennent à cœur. Les obstacles et les difficultés ne lui font pas peur et il les prend à bras le corps. Il aime se dépasser et n'a aucune hésitation à retrousser ses manches, à aller au charbon ou à payer de sa personne. Doué dans l'anticipation et la résolution de problèmes, il est actif, appliqué, studieux et reconnaît volontiers les efforts produits par les autres. Il fait preuve d'énormément de bonne volonté, ainsi que de persévérance, d'endurance, de détermination.

DÉPÊCHE-TOI

Pour le «dépêche-toi», le temps est un bien trop précieux pour être gâché en circonvolutions inutiles. Très efficace, il sait travailler vite et a une grande capacité à être performant dans l'urgence, à obtenir des résultats rapidement, à faire avancer les projets en allant droit au but, en se débarrassant de l'inutile et du superflu.

QUE FAIRE DE CES DRIVERS EN TANT QUE MANAGER ?

Outre l'intérêt personnel et quotidien de la découverte de ces drivers, en tant que manager, cela permet d'analyser sous un regard nouveau certaines situations déstabilisantes ou irritantes.

Cela permet également d'explorer de nouvelles pistes dans la gestion des équipes puisque les recherches sur les drivers ont pu montrer que, dans une équipe, les personnes qui ont des drivers similaires tendent à mieux travailler ensemble, parce qu'elles partagent un même mode de fonctionnement. À l'inverse, dans les équipes où les personnes ont des messages contraignants très différents, le niveau de stress général augmente et les conflits peuvent apparaître.

Cela permet aussi d'adopter un management personnalisé, de mieux coacher et accompagner ses collaborateurs.

PAR EXEMPLE, POUR UN « SOIS PARFAIT », LE RÔLE DU MANAGER SERA :

- de le (re)focaliser sur les tâches importantes dans son travail ;
- de lui apprendre à déléguer ;
- de fixer avec lui un niveau d'exigence réaliste par rapport à son niveau optimal à lui, c'est-à-dire lui permettre de ne pas rendre un travail « parfait ».

PAR EXEMPLE, POUR UN « FAIS PLAISIR », LE RÔLE DU MANAGER SERA :

- de lui faire fixer des objectifs qui répondent à ses besoins (à sa fonction) ;
- de lui faire communiquer ses objectifs aux autres ;
- de l'inciter à poser des questions et à écouter les réponses plutôt que faire lui-même les questions-réponses ;
- de lui apprendre à dire non.

PAR EXEMPLE, POUR UN « SOIS FORT », LE RÔLE DU MANAGER SERA :

- de l'inciter à « tomber le masque », à exprimer ses émotions, en commençant par exemple à exprimer une joie véritable en cas de réussite (ce qui ne manquera pas d'arriver avec lui) ;
- de lui rappeler que, pour vous, il n'est pas déshonorant de venir poser une question ou demander de l'aide ;
- de le faire travailler avec d'autres en tant que tuteur.

PAR EXEMPLE, POUR UN « FAIS DES EFFORTS », LE RÔLE DU MANAGER SERA :

- de lui faire abolir l'utilisation du verbe « essayer » et le remplacer par l'action à réaliser ;
- de lui (faire) fixer des objectifs réalistes ;
- de lui demander fréquemment comment il peut simplifier ce qu'il fait ;
- de le faire se focaliser sur une tâche à la fois.

PAR EXEMPLE, POUR UN « DÉPÊCHE-TOI », LE RÔLE DU MANAGER SERA :

- de lui faire consacrer plus de temps à la planification ;
- de lui faire prioriser ses tâches ;
- de trouver avec lui des déclencheurs à l'action plutôt que le laisser reporter jusqu'à ce qu'il se sente envahi par l'urgence.

ENVIE D'EN SAVOIR PLUS ?

Retrouvez un Small Private Online Course réalisé par le CRF sur le sujet, suivez cet URL : <https://www.parcrooo.com/d30fecf0> et introduisez le code 9VA5

SOURCES

Connaissance de soi : Les messages contraignants | Ithaque Coaching. (s. d.). Consulté 4 mars 2021, à l'adresse <https://www.ithaquecoaching.com/articles/connaissance-de-soi-les-messages-contraignants-1577.html>

<https://www.qwesta.fr>. (s. d.). Quels sont les 5 drivers de motivation professionnels ? Consulté 4 mars 2021, à l'adresse <https://www.qwesta.fr/informations/quels-sont-les-5-drivers-de-motivation-professionnels/>

Les messages contraignants (AT). (s. d.). <https://www.e-marketing.fr/>. Consulté 4 mars 2021, à l'adresse https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-messages-contraignants-AT--325947.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button

PCM Francophone—Les drivers. (s. d.). Consulté 4 mars 2021, à l'adresse <https://www.processcommunication.fr/composantes/drivers.htm>

ENTRETIEN

PRÊT À SURFER SUR LA TENDANCE DU PODCAST LEARNING ?

Le podcast, dont la dénomination est née de la contraction entre « Ipod » et « Broadcast », est devenu tendance ! Ce média, présenté comme un média souple et de proximité, est en effet d'une popularité grandissante auprès du grand public.

En 2019 déjà, les podcasts étaient l'une des formes de contenu les plus populaires et, en 2020, la création de nouveaux podcasts a augmenté de plus de 280 % dans le monde, passant d'un peu plus de 300 000 nouveaux podcasts lancés en 2019 à près de 900 000 en 2020. Quelle est la tendance en 2021 ? Trop tôt pour le dire mais sans nul doute, l'audio en version streaming est devenu un passe-temps et convainc de plus en plus d'utilisateurs... au point d'intégrer les parcours de formation. Le podcast serait une nouvelle tendance en matière d'e-learning ; une popularité qui s'explique notamment par leur accès facile : les podcasts éduquent, informent et divertissent les utilisateurs de manière souvent plus mémorable et motivante que des supports plus traditionnels.

Au travers de cet entretien, nous avons été à la rencontre d'Alain Commissione, CEO chez Mine de Savoirs et spécialiste de ce média. Grâce à cet expert, nous comprendrons les spécificités du podcast, les recettes du succès et en quoi il peut être un outil au service de l'apprentissage, que ce soit dans le cadre d'une curiosité individuelle ou intégré dans un parcours d'e-learning.

CRF : Parlons d'abord du podcast de manière générale, qu'est-ce qu'un podcast et quelles sont les spécificités de ce média ? En quoi peut-on le différencier de l'écoute d'une émission de radio en différé ?

ALAIN COMMISSIONE : Une émission de radio est normalement conçue pour être écoutée en direct, à la différence du podcast qui s'adresse à un public qui écouterait à la demande. Même si les émissions de radio proposent des replays, le podcast aura une narration plus scénarisée et un montage plus travaillé avec des fonds sonores par exemple. Rien n'est obligatoire et le format est très libre justement dans sa réalisation, une discussion informelle entre deux experts peut constituer un très bon podcast.

CRF : Utilisé dans le contexte de l'enseignement et de la formation, comment le podcast peut-il devenir un média pour apprendre ?

Alain COMMISSIONE : La voix a toujours été un bon moyen

de transmettre des savoirs. On imagine facilement qu'une interview d'expert ou qu'une histoire explicative puissent contenir des contenus pédagogiques.

Le côté immersif d'un podcast assure un certain niveau de concentration et rapproche l'apprenant du contenu. Le ton et l'ambiance d'un podcast joue également sur l'émotion procurée durant l'écoute. Un ton direct et sincère, comme une discussion entre collègues, créera un sentiment d'appartenance qui immerge l'apprenant dans le contenu formatif.

Enfin, la récurrence et le suivi permis par le multi-épisodique (épisodes publiés à intervalles réguliers) renforcent l'engagement dans l'apprentissage et la mémorisation des contenus. L'efficacité pédagogique d'un podcast n'est donc pas naturelle, l'accent devra être mis sur la scénarisation des contenus ainsi que sur son format : en termes d'habillage sonore, de durée et de séquençage.



**ALAIN
COMMISSIONE**

Alain Commissione, CEO chez Mine de Savoirs, agence de créativité pédagogique qui conçoit et produit sur mesure des formations blended pour les organismes de formation et les universités d'entreprises.

« *Le podcast est à consommer sans modération et il ne faut plus considérer la formation comme un temps unique et restreint, mais au contraire comme une expérience composée de plusieurs activités sans contrainte de temps ou d'espace.* »

CRF : Parmi nos lecteurs, qui sont essentiellement des Directeurs généraux, des Directeurs des ressources humaines et des gestionnaires d'équipe, quels seraient les podcasts utiles pour développer leurs compétences en matière de management et de leadership ? Sur quelles plateformes peut-on les retrouver ?

ALAIN COMMISSIONNE : Pour les managers qui désirent se former individuellement, toutes les radios ont une offre de podcast très développée. J'écoute beaucoup de podcast sur la plateforme Ausha (2) et Soundcloud (3) qui référencent des contenus francophones notamment. L'offre est très large et nécessite de chercher un peu selon ses besoins et de tester.

Pour développer les compétences collectivement, l'apport des podcasts peut se situer au niveau du développement des compétences internes à une entreprise ; il faut envisager le podcast comme un support de knowledge management (4), qui capitalise les savoirs internes à une entreprise. En effet, un formateur interne, un manager ou un expert métier peut facilement créer un podcast pour partager ses savoirs ou des bonnes pratiques internes à l'entreprise. A l'instar d'une montée en compétence informelle, comme deux collègues qui échangent à la machine à café, le podcast permet alors une diffusion et un partage de savoirs entre tous, sans contrainte de temps ou d'espace. D'un ton direct, utilisant le vocabulaire adapté, le podcast devient alors « privé » ou à diffusion restreinte et recrée une forme de transmission orale, sans ses inconvénients.

CRF : En termes de format d'apprentissage, quels sont les avantages des podcasts pour les apprenants dans un parcours d'e-learning ?

ALAIN COMMISSIONNE : Dans un parcours de formation à distance, deux choses sont primordiales : l'accompagnement des apprenants dans leur parcours souvent appelé le tutorat et la multi-modalité/multi-épisode, c'est-à-dire de distribuer les contenus en plusieurs séquences pédagogiques alternant différents formats ou expériences. A ce titre, le podcast est une modalité qui viendra compléter un parcours. Des contenus d'experts, des témoignages de pairs ou des explications théoriques (scénarisées) sont propices à être diffusés en podcast.

CRF : Et pour les formateurs ?

ALAIN COMMISSIONNE : Les formateurs sont souvent séduits par la facilité de création d'un podcast. Concrètement, une fois le contenu écrit, un micro et un ordinateur suffisent pour produire. Bien sûr, le formateur peut également s'appuyer sur du matériel ou des logiciels qui peuvent faciliter ou augmenter la qualité du rendu.

Comparé à la vidéo, un podcast est plus rapide à produire. Pour un formateur qui a normalement l'habitude de s'exprimer à l'oral, le podcast permet un ton plus direct, plus sincère, sans la distance et la gêne que peut créer la caméra.

CRF : Dans le cadre de l'utilisation de podcasts dans un parcours de formation, comment ce format peut-il s'intégrer et quelle utilisation peut-on en faire avant, pendant et après la formation ?

ALAIN COMMISSIONNE : Le podcast est à consommer sans modération et il ne faut plus considérer la formation comme un temps unique et restreint, mais au contraire comme une expérience composée de plusieurs activités sans contrainte de temps ou d'espace.

Au début d'une formation : il permet d'apporter de la proximité avec le formateur, de renseigner sur le déroulement de la formation ou diffuse des contenus théoriques par des interviews d'experts, par exemple.

Au cours d'une formation : le podcast doit être multi-épisode pour garantir un niveau d'efficacité pédagogique. 30 minutes de contenus audio seules ne permettent pas d'acquérir une connaissance ou une compétence de façon pérenne. Il faut donc miser sur la récurrence et le séquençage des contenus.

En fin de formation et après : le podcast est un parfait outil d'ancrage mémoriel. Réviser ou réveiller un savoir de manière récurrente facilite la mémorisation. Le podcast peut aussi ouvrir le périmètre de la formation vers des thématiques connexes ou plus pointues.

CRF : revenons au podcast de manière générale et à une approche plus individuelle ... il est considéré comme LE média tendance. Comment expliquez-vous ce succès ?

ALAIN COMMISSIONNE : Un des grands avantages du podcast est qu'il s'écoute « mains libres », il convient donc à plusieurs moments de la journée comme les transports en commun, en voiture, dans la rue mais aussi pendant le sport ou en faisant la cuisine. D'ailleurs, certains créateurs de podcast adaptent leur durée à la durée moyenne de transports en commun.

Le podcast ne nécessite pas d'attention visuelle et s'écoute régulièrement avec des écouteurs, ce qui procure à l'auditeur une sensation de proximité avec les personnes qu'il écoute. Le multi-épisode fidélise et augmente également l'engagement de l'auditeur.

CRF : Quel type d'auditeurs le podcast séduit-il ?

ALAIN COMMISSIONNE : Je crois que des études détaillent régulièrement les statistiques des auditeurs. De manière générale, les moins de 35 ans seront plus orientés vers des podcast dits « natifs » c'est-à-dire conçus pour une diffusion podcast et sur une thématique bien précise. Les plus de 35 ans sont plutôt auditeurs de podcast « radio », mais les chiffres évoluent selon les thématiques suivies et la nationalité (géographie) (5).

Les auditeurs de podcast sont majoritairement des personnes, issues du milieu urbain, cadres ou de professions libérales. Encore une fois cela est très général et mouvant. La vraie question pour un créateur de podcast est : « Quelle est ma cible, que recherche-t-elle ? »

CRF : Finalement et pour terminer cette interview sur une note un peu plus personnelle en paraphrasant François Mauriac (« dis-moi quel livre tu lis (relis) et je te dirai qui tu es »), quels sont les podcasts que vous écoutez régulièrement ?

ALAIN COMMISSIONNE : Personnellement, j'écoute des podcasts le week-end pour me distraire sur plusieurs sujets : l'histoire, l'art moderne ou l'actualité. L'offre de France Culture par exemple est très riche également en pédagogie plutôt orientée éducation.

- Côté pro, je vais citer des amis pédagogues, notamment « Ça reste entre nous » de Nicolas Locanzic qui parle aux formateurs souhaitant développer leurs usages digitaux (<https://podcast.ausha.co/ca-reste-entre-nous/>).
- Également, « Rendez-vous en terre digitale » des excellents Clément Cahagne et Olivier Bernaert qui décryptent les outils digitaux du formateur (<https://podcast.ausha.co/rendez-vous-en-terre-digitale>).

- Enfin, le pedagogcast de Julien Morice qui renferme des pépites utiles aux acteurs du digital learning (<https://podcasts.apple.com/us/podcast/le-pedagogcast/id1439233122>).

SOURCES

- (1) Multi-épisode : épisodes publiés à intervalles réguliers.
- (2) <https://fr.ausha.co/>
- (3) <https://soundcloud.com/>
- (4) Le knowledge Management ou Gestion de la Connaissance est l'utilisation d'une famille d'outils, de méthodes et de modes d'organisation pour faciliter la conservation et surtout le partage des connaissances réparties dans l'entreprise. Le concept a pour ambition d'identifier, de valoriser et de diffuser les connaissances de l'entreprise.
- (5) Etude Havas 2020 - Les chiffres du podcast en France.



POURQUOI LE PODCAST ?

Concentration - Immersif
 - Proximité - Emotion
 - Sentiment d'appartenance -
 Engagement - Mémorisation
 - Thématiques connexes à une
 formation - Ecoute en mains
 libres - Facilité technique

DOSSIER

L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LES POUVOIRS LOCAUX

Il existe un adage populaire en Chine qui dit « *le sage montre la lune du doigt, l'idiot ne regarde que le doigt* ». Le doigt c'est le télétravail, c'est la gestion de projet à distance, le management à distance... c'est la digitalisation des formations ou encore la pléthore de réunions virtuelles et le choix des outils informatiques pour les héberger... la lune, ce sont les disruptions et autres transformations de notre société, des métiers, des organisations et du management, etc.

Nous ne voyons donc que la face émergée de l'iceberg mais le vrai sens des choses se cache en dessous de la surface. Paraphrasant le titre du film d'anticipation de Stanley Kubrick « 2020 : Odyssée d'une évolution des métiers de la fonction publique », le Conseil régional de la Formation, durant son année anniversaire, s'est livré à une analyse de ces transformations sociétales en investiguant la face cachée de la digitalisation afin de pointer les traceurs de changement qui se profilent dans notre fonction publique locale et sur nos métiers.

Nous avons fait le choix d'évoquer quatre catégories de transition qui sont loin d'être exhaustives mais qui nous semblent être majeures dans notre fonction publique locale. Une transition qui concerne la fonction de Directeur Général et les métiers du management où le doigt représente le télétravail et le management à distance ; la lune étant la vision, la stratégie, la posture de leader et la cohabitation entre les générations.

Une transition qui concerne les compétences où le doigt représente les compétences numériques et l'utilisation des nouvelles technologies (NTIC) et la lune, les compétences non techniques et autres soft skills.

Une transition qui concerne la fonction de RH où le doigt représente la digitalisation des processus RH et le choix des outils ; la lune représentant le rôle stratégique que revêt dorénavant la fonction RH mais également le soutien au management (de proximité), le rôle crucial dans la montée en compétence (upskilling, cross-killing et re-skilling) et également le rôle de cheville ouvrière de la motivation et de l'engagement au sein de l'organisation.

Une transition qui concerne la formation ; où le doigt représente l'e-learning et la transposition des formations du présentiel au distanciel et où la lune représente l'hybridation, la ludopédagogique, l'intégration du multimodal et du multisupport et, surtout, la posture de l'enseignant.

Un travail de réflexion qui a été amorcé dans le cadre d'une conférence organisée dans le cadre du congrès Digital Smart City Wallonia 2021 avec comme orateur Pierre Petit (CRF), Fernand Flabat (commune de Waterloo), Amélie Debroux (commune de Hannut) et Odile Dupont (Forem).

Le replay est disponible en suivant ce lien : <https://www.youtube.com/watch?v=NOsWsjSQNZY>

L'IMPACT DU DIGITAL SUR LE MANAGEMENT ET LE MÉTIER DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Comment manager à distance ? Voilà LA question de 2020 pour les managers des pouvoirs locaux. Une thématique qui a d'ailleurs fait l'objet d'une publication spécifique dans un webzine [CRF information](#) publié au mois de septembre 2020.

Mais plus largement, quels sont les impacts que le digital induit sur le management ? Comment le leadership évolue-t-il pour intégrer ces nouveaux modes de communication ? Quel est l'impact sur la mission de la direction générale, la stratégie et la vision ?

Assimilant à peine l'introduction d'une culture de gestion par objectifs, certains pouvoirs locaux se sont trouvés un

peu démunis par rapport à l'apparition du management à distance ; et cela ira encore plus loin dans les mois et années à venir car il est communément admis que le succès de la transformation numérique d'une organisation repose avant tout sur la vision et le leadership.

STRATÉGIE ET VISION

Le DG se doit de piloter l'activité en fonction des objectifs de l'organisation, de déterminer les indicateurs pertinents, les plans d'action et les stratégies opportunes et efficaces pour atteindre les objectifs en posant la

question de la bonne personne à la bonne place ; un rôle stratégique qui va de pair avec une vision claire.

En effet, le rôle du management est de définir la vision dans le contexte d'un monde **VUCA** (voire **TUNA**) tel qu'expliqué en page 7 et de mobiliser tous les leviers de changement dans l'organisation pour faire en sorte que les équipes adhèrent à la vision. Cette mission est d'autant plus importante que l'intelligence collective de l'organisation constitue sur la durée son principal avantage compétitif. C'est elle qui favorisera l'engagement des collaborateurs et contribuera au service rendu et à l'innovation.

POSTURE ET LEADERSHIP

Cette transformation se traduit par un changement de posture de la part des managers. Les managers jouent alors le rôle de facilitateur. Ils sont les animateurs d'une équipe qui cherche à remplir ses objectifs en profitant au maximum des ressources de l'organisation, en mettant en interaction les différentes compétences pour créer de la valeur, en aiguillant et coordonnant. Leurs rôles ne consistent plus à distribuer les pouvoirs mais à faire grandir la communauté. Exit le boss, le manager devient un développeur d'intelligence collective. Dans le monde de demain, la méthode de leadership sera donc immanquablement questionnée. Désormais, le

manager se doit d'être -d'abord et avant tout- un leader. Jusqu'à présent, le pouvoir du manager résidait principalement dans sa capacité à distribuer ou à conserver du pouvoir et de l'information. Cette situation nous est rappelée par le célèbre adage selon lequel « l'information, c'est le pouvoir ! ».

Le manager tire aujourd'hui sa légitimité de sa capacité à créer du lien et à interconnecter les collaborateurs et les services entre eux, et de son aptitude à synthétiser et à faire le tri dans la profusion des informations reçues pour en extraire l'essentiel.

Dans ce contexte, le manager «nouvelle génération» donne la priorité au partage et à la transparence. Il recherche avant tout à responsabiliser et à autonomiser ses collaborateurs en leur ouvrant des portes et en les guidant dans la bonne direction. Il reste également attentif à leur feedback.

ET LA PYRAMIDE DES ÂGES LÀ-DEDANS ?

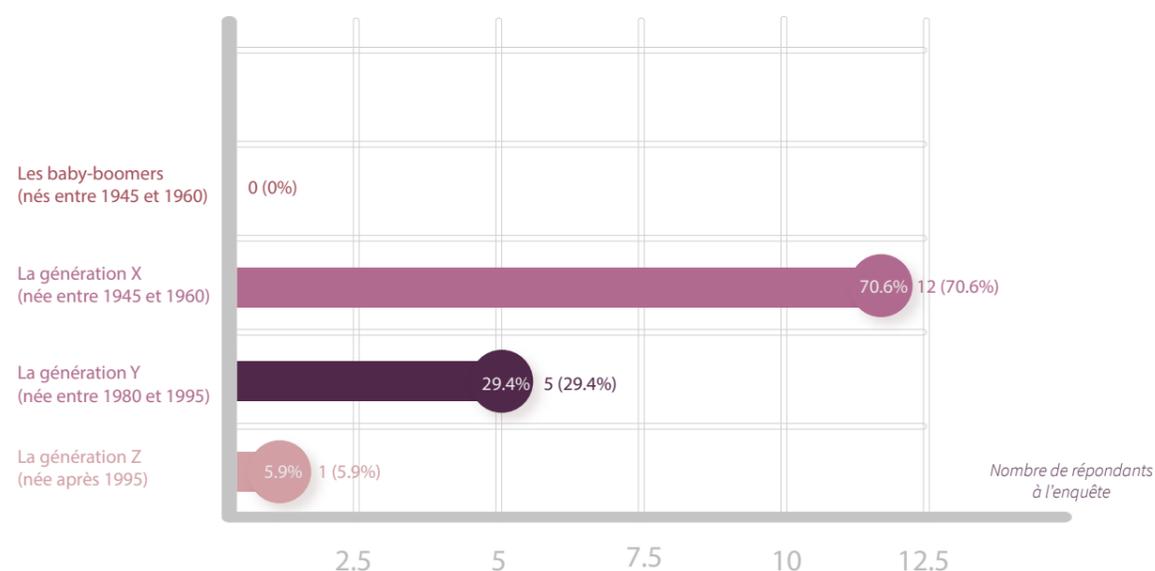
Manager les nouvelles générations, voilà un autre défi sur fond de digitalisation que les managers devront relever dans les années à venir ; les recherches identifient plusieurs générations dans les organisations : les baby-boomers (nés entre 1945 et 1960), la génération X (née entre 1960 et 1980), la

génération Y (née entre 1980 et 1995) et la génération Z (née après 1995). Avec une pyramide des âges élevée, les directeurs généraux dans notre fonction publique sont avant tout amenés à appréhender les relations entre les générations X et Y et, en la matière, les enjeux à venir ne manquent pas, sachant que ces différentes générations ont une vision différente du monde du travail et de leurs aspirations et que leurs besoins ne sont sensiblement pas les mêmes.

Selon une étude menée entre le 19 et le 30 avril 2021 sur un échantillon de 17 répondants :

- **La génération de la soixantaine** a un rapport d'engagement moral par rapport au travail et un rapport d'engagement par rapport aux institutions. Dans cette génération, c'est l'aspect matériel qui est surévalué, de même que le secteur professionnel comparé à d'autres domaines de vie. Cette génération a une vision longiligne et linéaire de la carrière.

Quelle est la génération la plus présente au sein de votre organisation ?



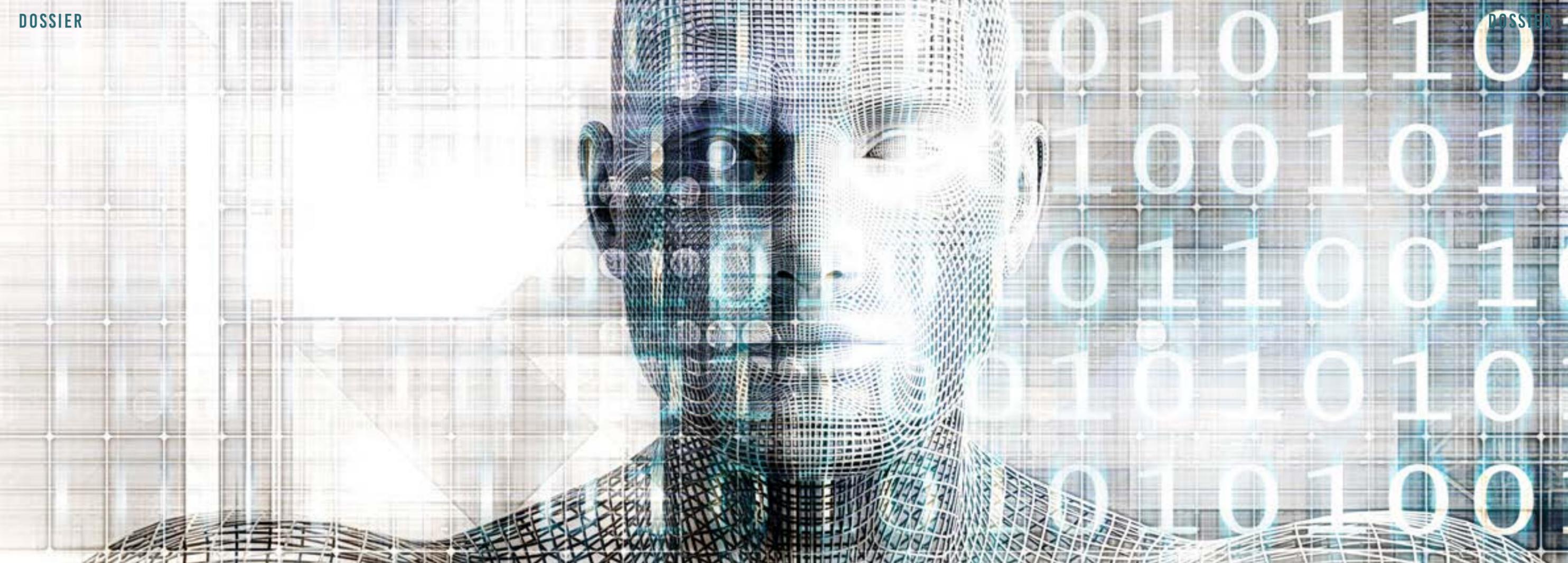
- La génération qui suit, **la génération X** est une génération de « bascule », surreprésentée dans le syndrome du burn out. Philosophiquement, les tenants de cette génération considèrent qu'il faut être loyal et qu'il faut être engagé moralement envers son organisation. C'est un acquis de leur éducation.

Comme l'indique Mylène Forte (dans son coaching dispensé au CRF en mai 2021 intitulé « Comment améliorer le bien-être psychosocial au travail ? ») : « c'est une génération qui est tiraillée entre son surmoi et l'envie de se définir soi-même et de définir ses propres choix... d'avoir une certaine liberté pour ne pas s'enliser ».

- **La génération Y** est la génération du pourquoi et du sens au travail ; une jeune génération que certains disent impossibles à manager. Et finalement,
- **La génération Z** qui a une vision fragmentée de la carrière professionnelle car ils n'ont jamais connu le plein emploi ; beaucoup d'entre eux étant d'ailleurs des « slashers ».

Au-delà de l'âge, les différences entre les générations au travail sont légions : philosophie, rapport au travail, besoins, aspirations, etc.

De plus, des facteurs sociologiques les différencient dans le rapport à l'autorité, ce qui questionne dès lors la posture du management. Dans ce contexte, le manager a pour rôle non pas de faire de l'équipe une somme d'individualités, mais de faire collaborer les individus et de transformer les individualités en un collectif ; en adoptant donc une posture de leader ! Pas si facile...



L'IMPACT DU DIGITAL SUR LES COMPÉTENCES

Nous sommes tous d'accord sur ce constat : dans notre société actuelle, il faut savoir utiliser un minimum les nouvelles technologies. Cela passe par le traitement de texte, la lecture et la réception de mails ou l'utilisation de son smartphone.

Cela conduit les gestionnaires à identifier la compétence numérique et l'utilisation des nouvelles technologies (NTIC) comme la compétence de demain.

Une enquête a d'ailleurs mis en évidence que 27% des managers se disent moyennement à l'aise avec la technologie et 9% très peu à l'aise, il y a donc un enjeu clair à ce niveau ; toutefois, il existe bel et bien une fracture numérique.

Une fracture numérique bien présente donc et encore plus lorsqu'il s'agit des collaborateurs et agents. Des agents qui n'ont pas toujours le matériel nécessaire pour travailler à distance mais aussi des agents qui ne sont pas forcément à l'aise avec la technologie. Il y a donc lieu dans les années à venir de permettre à chacun de développer ses compétences numériques.

Toutefois, il s'agit là de compétences qui sont très volatiles et qui peuvent très vite devenir caduques. Il semblerait plutôt que l'avenir de certains métiers repose plutôt sur les soft skills.

La constellation que le doigt pointe serait donc l'ensemble des compétences non techniques, comportementales et autres soft skills.

On peut tracer un enjeu fort pour les managers de demain d'acquérir ces compétences (nous l'évoquerons plus amplement dans le cadre d'un workshop avec J. Hoarau le 24 juin 2021) ; c'est ce que nous indiquaient déjà dans un article publié en 2017 intitulé « Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain » :

- Agilité
- Communication
- Organisation
- Prise de décision dans un environnement complexe
- Intelligence émotionnelle
- Négociation
- Résilience
- Créativité
- Autodiscipline
- ...

Cette liste, non exhaustive, reprend une série de compétences comportementales, utiles dans toute situation, qui sont le moyen par excellence pour faire face au monde TUNA ; elles ne concernent pas que les managers mais toutes les catégories de personnel et tous les métiers.

La prévalence de ces compétences induit un enjeu d'upskilling auprès des managers et également un enjeu pour qu'ils disposent d'outils pour permettre de former en interne et de veiller à la montée en compétences de leurs équipes.

Il s'agira d'accompagner ces managers dans les années à venir pour déterminer comment cette montée en compétence peut être rendue possible au sein de l'organisation par le biais de la mise en place de moments d'échange privilégiés (entretien de planification, de fonctionnement et d'évaluation), en instaurant une culture du feedback, en proposant des méthodes pour mettre en place le tutorat ; des pratiques encore peu courantes qui prendront tous leurs sens dans les années à venir et c'est là qu'intervient le rôle des RH.

[DOSSIER - LIRE LA SUITE >](#)



L'IMPACT DU DIGITAL SUR LA FONCTION DE RH

Alors que la fonction de RH dans une perspective de « soft RH », et non de « hard RH », paraît à peine s'institutionnaliser dans les pouvoirs locaux, le rôle des RH ne fait qu'évoluer et se transformer.

Passer de la gestion de la paie à la gestion des ressources humaines est une transition à peine amorcée dans un secteur très disparate avec des structures de grande taille et de petite taille et déjà de nouvelles mutations marquent l'évolution du métier à peine apparu dans le secteur.

Garant des processus sous le couvert du traditionnel rôle de la RH (définition, maintien et perfectionnement des procédures professionnelles et des instruments du recrutement, du développement, de l'évaluation, de

la rémunération et de la promotion du personnel), le rôle évolue en devant prendre en compte de nouveaux outils informatiques et de nouvelles pratiques comme le télétravail, etc.

La possibilité d'utiliser les nouvelles technologies afin d'améliorer le fonctionnement des processus RH est une tendance actuelle mais c'est le doigt qui pointe la lune. La lune, c'est le rôle stratégique des RH ; ces derniers ont un rôle de soutien au DG et un rôle capital à jouer dans les démarches de recrutement et d'intégration pour recruter les talents de demain, dans l'identification des compétences clés et dans la cartographie de celles-ci et dans la réflexion sur la bonne personne à la bonne place au bon moment.

LE MÉTIER DE RH CONFRONTÉ À LA DIGITALISATION

Face à la digitalisation, les DRH doivent faire face à un double défi :

- Digitaliser leurs outils afin d'automatiser et de dématérialiser les processus RH : SIRH, réseau social d'entreprise, e-learning, MOOC, serious game... Nombreuses sont actuellement les solutions numériques qui existent pour aider les organisations à maintenir le capital humain au niveau requis ;
- Accompagner les collaborateurs dans ces changements culturels, managériaux et organisationnels induits par la digitalisation des organisations.

En effet, les outils numériques déstabilisent la structure de l'organisation en favorisant la communication, l'interactivité, la coopération, l'autonomie et la flexibilité. Cela ne manque pas d'avoir des effets déstabilisants pour certaines structures pyramidales.

LE RÔLE STRATÉGIQUE DES RH DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS

La mission des professionnels RH est de travailler avec les managers sur l'évolution de leur rôle pour repenser avec eux l'organisation et améliorer la qualité de vie au travail. Il s'agit notamment de sensibiliser les collaborateurs et former les managers à la détection de nouveaux risques (absentéisme, burnout, bore-out, etc.). Dans ce contexte, les ressources humaines sont considérées comme le partenaire stratégique des responsables de service. Les RH doivent par exemple pouvoir déterminer quelles compétences et quelles aptitudes les collaborateurs d'une organisation doivent maîtriser pour que celle-ci atteigne les objectifs qu'elle s'est fixée. En ce sens, ils doivent maîtriser des outils comme des dictionnaires et des cartographies de compétence.

Aussi, les RH s'avèrent les partenaires clés des managers et directeurs généraux. Leur rôle est d'aider les managers dans leurs postures de leader et de soutenir, d'accompagner les équipes au niveau individuel et collectif et d'outiller les DG afin de mobiliser, d'encourager le personnel, d'aider à déléguer et à favoriser la montée en compétence au sein de l'organisation).

SOUTENIR L'UPSKILLING ET LA MONTÉE EN COMPÉTENCE

Comme nous le soulignons plus haut, un enjeu se dessine autour de l'acquisition des compétences comportementales et le rôle des RH est de proposer de véritables plans de carrière et de développement des compétences afin de retenir les « talents », d'offrir des perspectives et de veiller à ce que les compétences détenues par les organisations ne deviennent pas obsolètes. C'est une véritable révolution qui pointe le bout de son nez si l'on considère qu'en 1970, une compétence technique avait une durée de vie de 25 ans. Il n'y avait alors pas besoin de formation pendant la carrière. En 2018, une compétence technique avait une durée de deux ans et en 2025, cette durée de vie ne sera plus que d'un an !

SOUTENIR LE RESKILLING : LE RÔLE DES RH DANS LE RECRUTEMENT ET L'INTÉGRATION

Alors que la prévalence était auparavant accordée aux diplômes et compétences techniques dans les épreuves de recrutement ; on se rend compte que les compétences comportementales et la personnalité des candidats sont importantes pour identifier les bonnes recrues. Questionner les soft skills des candidats dès l'épreuve écrite et dans le cadre des épreuves orales, voilà un enjeu majeur pour les RH dont certains ont déjà anticipé l'évolution en recourant à la méthode STAR.

DÉVELOPPER LE CROSS-SKILLING ET LE TUTORAT

Le transfert des savoirs et des compétences est également un enjeu majeur permettant d'anticiper une série d'enjeux dont les départs massifs à la retraite présagés pour les prochaines années. Une personne ayant répondu à notre récente enquête sur la mise en œuvre du tutorat dans les pouvoirs locaux nous signalait notamment l'élément suivant : « 1/3 du personnel sera admis à la pension dans la période 2015-2025 » ; un enjeu à très court terme donc !

Pour mettre en place ces transferts de connaissances et de compétences, le tutorat s'avère un dispositif efficace mais encore peu formalisé dans les pouvoirs locaux.

Ainsi, à la question, « avez-vous déjà mis en place une démarche de tutorat au sein de votre organisation (autrement dit une formation entre collègues par la situation de travail) ? », on constate que 66,7% des

participants répondent positivement, suivis par 16,7% qui disent ne pas avoir recours à cet outil. A noter que les 16,6% restants disent que le tutorat est mis en œuvre mais sans qu'il ne soit assorti d'une formalisation quelconque.

Un dispositif qui ne manquera pas dans les années à venir d'acquiescer ses notes de noblesse avec ses différentes déclinaisons :

- Mise en œuvre du tutorat classique par lequel une personne expérimentée transfère ses compétences à un salarié débutant .
- Mise en œuvre du tutorat croisé qui consiste en un partage réciproque, souvent spontané, des connaissances et des compétences entre un tuteur et un tuteuré.
- Mise en œuvre du tutorat inversé par lequel un tuteur junior transmet à un tuteuré expérimenté.
- Mise en œuvre du tutorat hiérarchique dans lequel le supérieur hiérarchique est aussi le tuteur de son subordonné.

LE RÔLE DES RH DANS LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION

Si le burnout, les syndromes d'épuisement professionnel et la qualité de vie au travail sont à toutes les lèvres depuis quelques années, donnant même naissance à la fonction de chief happiness officer, le rôle des RH sera plus que jamais de mobiliser tous les leviers de motivation possibles pour maintenir les collaborateurs en fonction (surtout les nouvelles générations semble-t-il).

Par ailleurs, leur rôle sera également de développer l'engagement des collaborateurs ; un engagement au plus bas selon une étude alarmante de 2018 réalisée par le cabinet Gallup selon laquelle seulement 6% des français se disent engagés au travail (<https://laboiteaoutilsdesrh.com/tuto-rh-6-comment-augmenter-et-mesurer-lengagement-de-vos-collaborateurs/>).

Par ailleurs, dans certaines structures la volonté est de mettre en place des formations internes, ce qui ne manquera pas d'avoir un impact sur le rôle de RH dans les années à venir et sur les plans de formation prenant non seulement en compte non seulement les obligations légales, les demandes de formation individuelles et collectives mais également l'acquisition de compétences organisationnelles.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >



L'IMPACT DU DIGITAL SUR LA FORMATION

Odile Dupont, Experte partenariat au FOREM, a épinglé lors du congrès Digital Wallonia une série d'évolutions dans le secteur de la formation.

« Le confinement a « obligé » les acteurs de la formation à revoir leur offre afin de pouvoir poursuivre leur activité. Dans de très nombreux cas, les formateurs et/ou les enseignants n'ont pas eu d'autres choix que de mettre en place des solutions de présentiel « à distance » grâce aux multiples plates-formes de webconférence (Zoom, teams, ...). La technologie était disponible mais malheureusement cela n'a pas révolutionné les méthodes pédagogiques ».

Mais la transition qui concerne la formation est plus globale.

- Le fast learning,
- Le micro learning ou le just in time de la formation qui devient incontournable,
- La diversification des acteurs de la formation,
- La formation où je veux et quand je veux,
- Etc.

LA VOLONTÉ DE DIVERSIFIER LES SUPPORTS D'APPRENTISSAGE

Si la vidéo est devenue le média incontournable de toutes les formations, d'autres types de supports comme le podcast viennent rejoindre le panache de ressources pédagogiques : la vidéo interactive fait sa place, aux côtés des podcast et autres serious games (plus d'informations sur la place du podcast en e-learning dans notre entretien avec Alain Commissionne, CEO chez Mines de Savoirs).

L'HYBRIDATION AVEC DU VIRTUEL ET DU PRÉSENTIEL

Dorénavant, le présentiel prend une place différente dans les dispositifs de formation. Il n'est plus présent dans le dispositif pour transférer des informations de manière ascendante dans une logique ex-cathedra mais pour échanger, co-construire, pratiquer et imaginer ensemble sur des thématiques variées.

En plus de ces tendances qui se dessinent notons également une modification attendue dans la posture de l'enseignant ; l'enseignant n'étant plus le « sachant » mais le facilitateur.

Envie d'en savoir plus sur les tendances et les évolutions de la formation grâce aux outils digitaux ? [Consultez le CRE Info n°14.](#)

CONCLUSIONS

Au terme de ce dossier, nous avons tracé certains des impacts que le digital a sur la fonction publique locale. Ces impacts sont loin d'être exhaustifs et la thématique en constante évolution ; toutefois, il est important d'en retenir un élément : la question du télétravail ou du management à distance qui est sur toutes les lèvres n'est que le symptôme d'une lame de fond plus fondamentale. « Ce télétravail est l'arbre qui cache la forêt et, dans la transformation digitale, le digital ne doit pas non plus être un arbre qui cache la forêt », comme le souligne Pierre Petit.

Comme mis en évidence tout au long de ce dossier, il s'agit d'une véritable disruption et il serait erroné de penser que cette transformation ne concerne QUE les compétences digitales des agents ; bien nombreux seront les agents dont le métier sera impacté. C'est en tout cas avec ce constat que nous clôturons notre année anniversaire intitulée « 2020 : Odyssée d'une évolution des métiers de la fonction publique ».

Science-fiction ? Non, une odyssée que le CRF entend plus que jamais accompagner en étant aux côtés des Directeurs généraux et Directeurs de ressources humaines et en gardant bien à l'esprit que, dans notre fonction publique locale, nous occupons 120 000 agents avec 40% d'agents de niveau E, donc les moins qualifiés. C'est dans cette optique que Pierre Petit insiste : « nous devons plus que jamais nous engager dans l'upskilling, le reskilling et le cross-skilling qui sont, comme dans d'autres secteurs une nécessité, dans le secteur public local ».

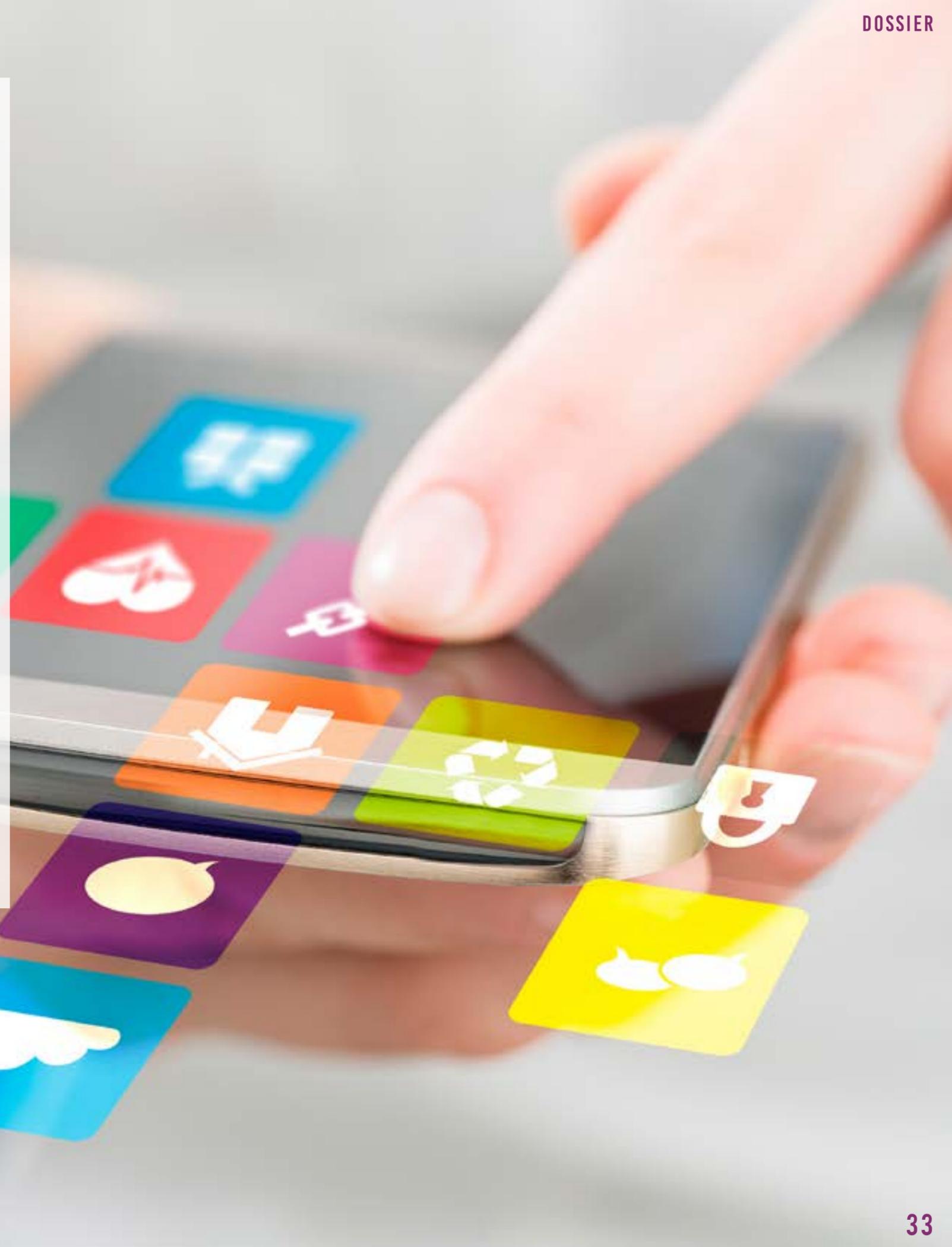
Et de terminer sur cette référence à Yuval Novah Hariri :

« À court terme, tout au moins, il est peu probable que l'IA et la robotique éliminent complètement des industries entières. Les postes de travail nécessitant une spécialisation dans une gamme étroite d'activités routinières seront confiés à des automates.

Mais tous ces nouveaux emplois exigeront probablement de hauts niveaux d'expertise et ne résoudront donc pas les problèmes des travailleurs non qualifiés sans emploi. (...) Malgré l'apparition de nombreux emplois nouveaux, nous pourrions donc assister à l'essor d'une nouvelle classe « inutile » et souffrir à la fois d'un chômage élevé et d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Beaucoup pourraient connaître le sort non pas des cochers du XIXe siècle, reconvertis en taxis, mais des chevaux, qui ont été de plus en plus chassés du marché du travail » (21 leçons pour le XXIe siècle de Yuval Novah Hariri).

Des impacts sur lesquels le CRF avait déjà entamé une réflexion en lançant son année anniversaire intitulée « L'impact du numérique sur les métiers et les organisations » (replay disponible [sur la chaîne youtube du CRF](#)).

Retrouvez également le témoignage de deux DG sur « L'impact du digital sur les relations avec les citoyens » en replay.



FICHE PRATIQUE

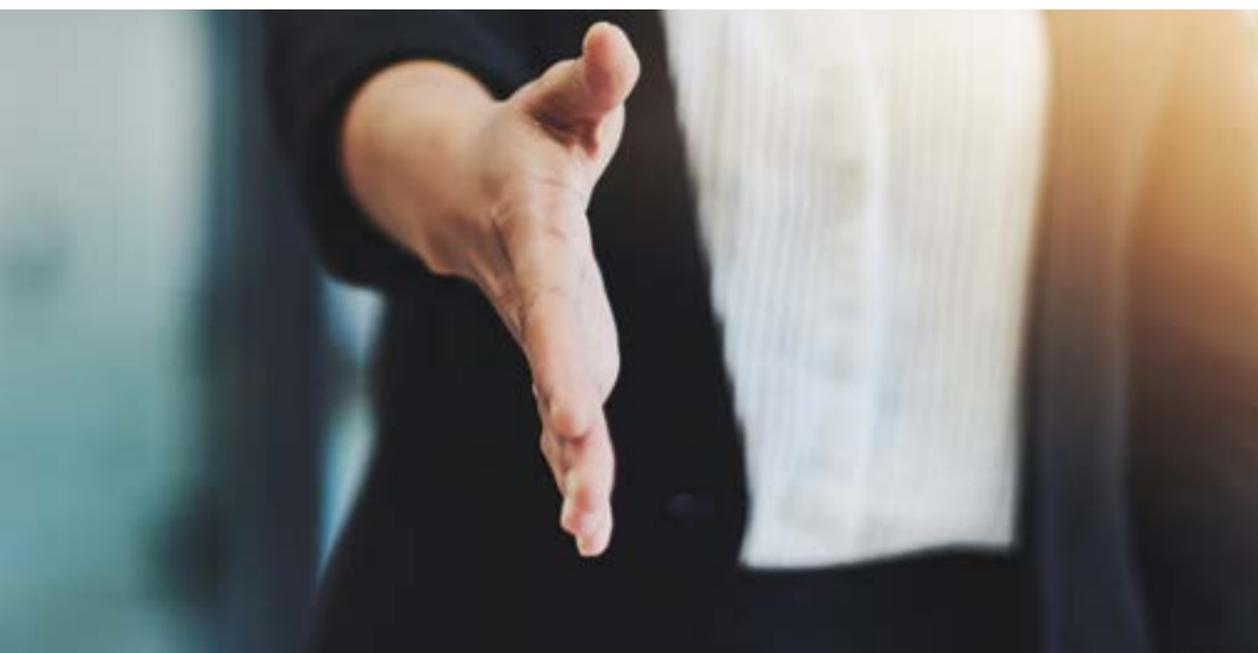
LE RAPPORT D'ÉTONNEMENT : UN OUTIL COMPLÉMENTAIRE POUR VOTRE PROCÉDURE D'ACCUEIL ?

Compléter votre procédure d'accueil d'un rapport d'étonnement, voilà une perspective intéressante pour en savoir plus sur ce que votre nouvel employé pense de votre organisation, de son accueil et pour vous porter à l'écoute de vos nouveaux arrivants. C'est une pratique RH qui nous vient des collectivités territoriales françaises qui ne demande qu'à être appliquée dans nos pouvoirs locaux grâce à un template à votre disposition.

Dans le cadre de la procédure d'onboarding, il s'agit d'un document d'observation rédigé par un nouvel arrivant dans une équipe. Ce document est immédiatement transformé en action de modification de l'organisation ou des processus.

Les objectifs du rapport d'étonnement sont d'obtenir un retour du nouveau collaborateur sur son ressenti concernant l'organisation, son arrivée, son intégration, l'ambiance et l'environnement de travail. Ils s'agit également de remettre en question les pratiques considérées comme

acquises, de mettre en valeur les idées des nouveaux arrivants et d'initier une mise à plat des organisations. De surcroît, le rapport d'étonnement s'avère intéressant pour plusieurs parties prenantes de l'organisation. Pour le manager ou n+1, cela permet une prise de recul ; pour le Directeur des ressources humaines, cela revêt une importance stratégique dans une optique d'amélioration continue et, pour le nouvel agent, cela favorise la naissance du sentiment qu'il est déjà pleinement intégré et valorisé.



AVANTAGES POUR L'ORGANISATION ET LE MANAGEMENT

- Met en exergue des axes d'amélioration au sein de la structure globale ou d'un service,
- Confronte l'organisation à une remise en question permanente de son fonctionnement,
- Fait émerger des idées novatrices,
- Permet une prise de recul du management.

AVANTAGES POUR LE NOUVEL ARRIVANT

- Fait naître le sentiment que la personne est déjà pleinement intégrée,

- Valorise le salarié dès son arrivée, en prenant en compte son besoin de reconnaissance.

Un point d'attention tout de même : à ne pas mettre en œuvre si vous n'êtes pas prêt à entendre des critiques sur votre fonctionnement ou d'introduire certains changements proposés par le « nouveau » ou la « nouvelle ».

LA FORME DU RAPPORT D'ÉTONNEMENT

La forme du rapport est libre mais dépasse rarement deux à trois pages. Il s'agit pour l'agent nouvellement engagé de relever tout ce qui l'étonne, le surprend ou le stupéfie dans la collectivité territoriale.

Nom :

Prénom :

Poste occupé :

Date d'entrée dans l'organisation :

Durée de la période d'essai :

Type de contrat :

Point sur l'accueil dans votre nouvel environnement

- Ce à quoi vous vous attendiez :
- Ce qui vous a agréablement surpris :
- Ce qui vous a déçu :

Les points forts et les axes d'améliorations concernant :

- Le processus de recrutement :
- L'organisation :
- La communication en interne :
- Les relations inter-collaborateurs :
- Les rapports avec les managers :
- L'environnement de travail et les locaux :
- Les outils mis à votre disposition :

Divers

- Quelles sont les suggestions et points à améliorer :
- Vos questions ou demandes

Date de retour au manager :

Signature :

UNE PLATEFORME GRATUITE ET INTUITIVE POUR HEBERGER VOS FORMATIONS : PARCOOROO

Comment transposer ma formation à distance ? Quel outil de LMS utiliser ? Quelle institution proposant des formations ou des coachings ne s'est pas posé ces questions durant la pandémie ? Dans la jungle des learning management systems comme Moodle et Articulate, nous avons découvert une plateforme simple et efficace qui ne nécessite aucune formation, ni abonnement payant : Parcooroo. Si vous souhaitez digitaliser vos formations, vous avez d'office entendu parler de LMS, ces plateformes ou logiciels qui vous permettent de créer, gérer, organiser et fournir du matériel de formation en ligne à votre audience. Très tentant mais aussi parfois très complexe comme démarche !

Véritable agrégateur de contenus pédagogiques, la plateforme Parcooroo offre la possibilité à son utilisateur de créer un parcours de formation multisupport, intégrant donc des supports variés comme des textes, de l'audio, de la vidéo, des outils interactifs et des tests.

UNE PLATEFORME DE FORMATION INTERNE

Pour les organisations qui envisagent de créer des formations internes, Parcooroo est beaucoup plus ludique et professionnel qu'un intranet et il permet de combiner différentes ressources pédagogiques en un seul lieu.

UNE PLATEFORME DE FORMATION EXTERNE

La plateforme répond aux besoins de nombreux formateurs désirant créer des MOOCs (Massive open online courses) ne nécessitant aucune formation préalable ou compétence de codage pour pouvoir mettre à disposition du public de nombreuses ressources formatives.

QU'EST-CE QUE PARCOOROO ?

Le contenu de votre formation est hébergé sur le cloud et c'est Parcooroo qui en assure les frais; des frais toutefois limités puisque les vidéos et les supports de

formations sont essentiellement hébergés dans d'autres applications: You Tube pour les vidéos; Genially pour les supports didactiques, etc.

La plateforme est dotée d'une interface administrateur sur laquelle le responsable formation crée, gère et organise son matériel de formation et d'une interface utilisateur responsive, accessible aussi bien sur tablette que sur PC où le participant a accès au contenu. Proposant un système d'interconnexion avec des outils comme Padlet, Discord, Genially, You Tube ou encore Survey Monkey ou Google forms, la plateforme vous donne toutes les clés pour favoriser une pédagogie engageante et une diversité de supports et modalités.

LE SAINT-GRAAL DE LA FORMATION EN LIGNE : EVALUATION ET CERTIFICATION

La connexion avec Google Analytics permet de mettre en place un suivi et un tracking du parcours des apprenants. Cela vous permet donc de mesurer l'efficacité de votre formation en ligne.

La certification des parcours de formation est rendue possible par l'interconnexion avec ProCertif.

UNE PLATEFORME PORTEE PAR UNE COMMUNAUTE D'UTILISATEURS

Un espace d'entraide entre les utilisateurs, sous la forme d'un forum, permet de répondre à de nombreuses questions et interrogations des utilisateurs ; très dynamique, régulièrement mis à jour, cela permet à tout un chacun de découvrir les extensions et la manière de les utiliser dans ses parcours formatifs.

QUEL BUSINESS MODEL ?

Craignant que l'application ne devienne payante ou faisant office de Freemium, nous sommes allés à la rencontre de Jérôme et Marc, concepteurs de l'outil pour en savoir davantage sur le business model de la plateforme.

« C'est une question que l'on nous pose souvent. Comment pouvez-vous développer un tel outil sans revenu ? C'est une bonne question parfaitement légitime et nous y répondons toujours de la même manière. Parcooroo est gratuit et va le rester. Parcooroo n'est pas destiné à devenir une plateforme payante un jour. Ce que nous avons créé avec Parcooroo, c'est un composant (le parcours de formation) et sa vocation est de pouvoir être placé un peu partout facilement, sans contrainte et donc gratuitement. C'est le code génétique du produit donc ça le restera. Alors comment finançons-nous cela ? Via notre marketplace. Cette dernière permet d'ajouter des composants supplémentaires à ses parcOoroos comme stocker du contenu, être relié à Salesforce ou encore à un outil auteur comme Kumullus. Au regard du très fort trafic d'utilisateurs que nous générons, la présence dans notre marketplace est un vrai levier commercial supplémentaire pour les éditeurs qui l'intègrent. C'est là que se situe notre modèle économique. Après seulement quelques mois, nous savons que ce modèle est solide, viable et va nous permettre de développer Parcooroo pour qu'il colle de plus en plus aux rêves de nos utilisateurs » précisent Jérôme et Marc.

LES PLUS

- Interfaces administrateur et utilisateur.
- Possibilité de donner accès avec un mot de passe.
- Contenus stockés par la plateforme/contenus sous forme de lien.
- Développements continus sur base des demandes des utilisateurs.
- Diversité de ressources pédagogiques.
- Gratuit.

LES MOINS

- Suite à l'incendie chez OVH, Parcooroo a rencontré quelques petits soucis de serveurs ; Concevez la trame de votre Parcooroo et les différents contenus dans un document Excel pour scénariser son contenu et avoir un backup à portée de main.
- Un LMS dit « light » inadapté pour certains formateurs.

UNE APPLICATION GRATUITE MAIS ENCORE...

- Intuitive.
- Forum d'entraide très dynamique.
- Evolutions en phase avec les demandes des utilisateurs.

UNE CONNAISSANCE DE CET OUTIL PERMET DE :

- Transposer ses formations en virtuel.
- Rendre l'apprenant autonome dans certains contenus pour concentrer les moments synchrones en vrais moments à valeur ajoutée.



NOMBRE D'UTILISATEURS

10 000 parcOoroos ont été créés sur les 3 premiers mois de 2021.



OBJECTIF

Plateforme d'e-learning multisupport et interactive



ERGONOMIE ET FACILITÉ

Une plateforme LMS (learning management system) intuitive qui peut être utilisée sans formation préalable.



TYPE D'APPLICATION

Disponible sur tous les navigateurs.



PUBLIC

Enseignant, formateur, formateur interne, coach, RH, responsable formation, learning designer, manager, etc.



LANGUE

Français.

DES EXEMPLES DE PARCOOROO :

- L'entretien d'embauche by Régis the Recruiter, <https://www.parcouroo.com/xxf25ytn>
- Adobe Creative Suite by La Tech avec Bertrand, <https://www.parcouroo.com/ov2en6pq>
- Concevoir une somme conditionnelle avec des formules automatisées, <https://www.parcouroo.com/4536e6a8>
- Les 7 étapes de la Vente by Victor Cabrera, <https://www.parcouroo.com/ddldth96>
- Comment gagner en efficacité ? by Jean-Yves Ponce, <https://www.parcouroo.com/lrj3ud8l>

LU POUR VOUS

UN MBA SANS PASSER PAR UNE ÉCOLE DE BUSINESS !

Être titulaire d'un MBA (Master of Business and Administration) ou d'une maîtrise en administration des affaires, voilà un diplôme qui semble ouvrir toutes les portes et éveiller tous les intérêts.

Toutefois, ce prestigieux diplôme clôturant une formation d'un peu plus de 12 mois autour de la gestion d'entreprise, le management, la stratégie, les ressources humaines ou encore la finance est loin d'être accessible à tout le monde tant les frais de scolarité y associés sont élevés.

Pour rendre les compétences du MBA accessibles à tous, Josh Kaufman, un américain ayant à l'origine suivi un cursus normal de MBA, a formalisé un Personal Master in Business Administration ; entendez un MBA « open source » dans lequel, chapitre après chapitre, l'auteur reprend les compétences à acquérir en synthétisant et mettant à jour une somme d'informations immense sur les « Best books of business ». Un voyage des plus utiles à travers tous les concepts-clés du monde des affaires qui vous permettra de découvrir, par exemple, les bases de la finance, du marketing, de l'entrepreneuriat mais également de la connaissance des mécanismes de fonctionnement des individus.

Une démarche novatrice en termes de formation et d'acquisition des compétences car cela offre une grande liberté et permet de suivre une formation commune à son propre rythme : quand on veut, où on veut, avec qui on veut, sur le format que l'on veut (livre papier, Kindle ou livre audio), et surtout dans l'objectif que l'on veut !

Mais aussi un projet novateur en termes de réseautage puisque c'est également l'une des plus-values liée au diplôme officiel ; la promesse d'acquérir un réseau est remplie avec une communauté des « PMBA-followers » qui est en plein essor et qui permet un échange important des expériences.

Cela ne manquera pas de séduire ceux d'entre vous qui apprécient de s'auto-former.

KAUFMAN, J. (2017). LE PERSONAL MBA : LA BIBLE DU BUSINESS POUR FAIRE DÉCOLLER VOTRE CARRIÈRE SANS PASSER PAR LA CASE MBA.

LU POUR VOUS

5 bonnes raisons de lire ce livre

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

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

Olivier Zara vous propose d'adopter « la stratégie du thé ».
Suite et fin

Rappelez-vous, lors de notre édition précédente du webzine ([webzine n°17](#)), nous vous présentions la stratégie du Thé ainsi que 4 des 7 défis qu'une organisation doit relever si elle souhaite subsister dans un monde digital complexe et incertain : le défi du management paradoxal, le défi de l'agilité, le défi de la création de valeur et, enfin, celui de l'engagement. Dans cette édition du webzine, nous abordons les 3 derniers défis présentés par Olivier Zara : le défi du management digital, le défi culturel et, enfin, le défi de l'innovation.

LE DÉFI DU MANAGEMENT DIGITAL

L'auteur définit le management digital comme un processus de management en face à face, individuel ou collectif, dans lequel on injecte des technologies pour être plus efficace collectivement. Ainsi, alors qu'on les oppose souvent, management digital et management humain ne sont pas contradictoires.

Au contraire, le numérique crée de la valeur ajoutée pour l'organisation. Toutefois, dans le domaine de la RH et, selon l'auteur, la transformation digitale passera par 5 chantiers qu'il identifie dans la pyramide RH des besoins digitaux.

LE DÉFI CULTUREL

Ici, votre défi en tant que manager paradoxal sera de développer l'efficacité culturelle de votre organisation. Le défi culturel n'est pas celui de l'action mais de la compréhension, de la prise de recul et de la prise de conscience des enjeux liés à la culture. La mise en adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs de ses membres est fondamentale. Elle participe à la motivation et prévient l'apparition de conflits au sein même de votre structure.

LE DÉFI DE L'INNOVATION

Alors que de nombreuses organisations se tournent vers l'innovation en déclarant « oser innover », il est primordial avant tout de créer un environnement propice à cette innovation. C'est là le véritable défi de l'innovation. Celui-ci ne pourra être atteint qu'à partir du moment où les 6 défis, créant les conditions de l'innovation de votre organisation, auront été relevés : intelligence créative, digital, engagement, agilité, efficacité culturelle, rêve et création de valeur.

MAIS QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE DU THÉ DANS TOUT CELA ?

« Si vous choisissez la stratégie du Thé, c'est pour en finir avec la stratégie du Café qui est actuellement à l'œuvre dans de nombreux projets de transformation pragmatique ».

A l'inverse du café, dont l'eau chaude est projetée à haute pression, le thé, lui, infuse. En adoptant la stratégie du thé, vous évitez de projeter sur vos équipes des mécanismes et actions de changement sans avoir préalablement testé leur adhésion. L'eau chaude sous forte pression s'évapore bien plus vite qu'il n'y paraît...

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

ÉCOUTÉS POUR VOUS

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

CHANGE MA VIE

Orienté développement personnel, ce podcast proposé par la coach Clotilde Dusoulier livre chaque semaine des outils précis et concrets pour comprendre les mécanismes du cerveau, les émotions et construire la vie à laquelle vous aspirez.



Les 189 podcasts publiés avec pour fil rouge le changement sont proposés autour de parcours d'écoute en fonction des thématiques clés des podcasts de Clotilde Dusoulier.

Intitulés « désactivez le pilotage automatique », « reprenez les commandes de votre météo intérieure », « dénouez vos difficultés avec des outils puissants et concrets », « découvrez les ingrédients indispensables au succès », « devenez votre meilleur.e allié.e » ou encore « améliorez votre relation aux autres », nous avons épinglé pour vous quelques épisodes parmi ces six parcours :

Disponible sur Apple podcasts, Spotify, Podcast addict, etc., ce podcast est également disponible sur You Tube : <https://changemavie.com/episodes-2>.

Dans « les compétences de changement » (#178), Clotilde Dusoulier épingle quatre compétences qui vont vous permettre d'impulser tous les changements auxquels vous aspirez (sans vous éparpiller, sans vous épuiser).

Dans « l'entonnoir de gestion de crise » (#148), l'auteure présente un outil très simple qui peut, en cas de crise, aider à retrouver de la clarté pour avancer.

NEURO PERFORMER !

Ce podcast, proposé par Jeremy Coron, diplômé d'un MBA de manager des Ressources Humaines, formé en Programmation Neuro-Linguistique et en Neurosciences appliquées aux processus décisionnels, est réservé aux cadres et aux dirigeants qui veulent placer les neurosciences au service de leur surperformance.



Partant du constat qu'avoir des compétences ne suffit pas pour être réellement compétent, cet ancien cadre du recrutement nous livre chaque semaine des trucs et astuces pour nous faire découvrir l'utilité des neurosciences pour les managers.

Épinglons particulièrement l'épisode #66 intitulé « Lièvre, Tortue et Prise de décision » qui pointe que nous avons 2 systèmes de pensée : un rapide, le lièvre et un lent, la tortue. Et comme dans la fable, la tortue est plus efficace que le lièvre. Pourtant... dans notre tête, le lièvre prend le dessus. Pourquoi et comment y faire face ? La réponse dans l'épisode #66 (<https://podcast.usha.co/soft-skinner/lièvre-tortue-et-prise-de-decision>).

Disponible sur Ausha, Apple podcasts, Spotify, Deezer, Google podcasts, Podcast addict, Pocket casts, Castbox, Overcast, Castro, Breaker et Soundcloud. Retrouvez l'ensemble des podcasts de Jeremy Coron ici : <https://jeremycoron.co/>

Traitant également de nombreuses thématiques liées à la communication et aux RH, nous vous invitons à découvrir les épisodes #26 à #29 introduisant l'analyse transactionnelle.

À la fin de ce podcast, vous saurez ce qu'est l'analyse transactionnelle ; saurez détecter votre état du moi et l'état de votre interlocuteur ; vous saurez également communiquer efficacement en adaptant votre façon d'agir, de réagir et d'interagir avec votre interlocuteur.

Toujours en lien avec la communication, Jeremy Coron aborde dans ses podcasts #4 à #7, le modèle DISC.

Le CRF utilise d'ailleurs ce podcast comme support dans le module Start RH.

LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

RETOUR SUR LA MASTERCLASS START RH



La première masterclass Start RH, organisée sous la forme d'un petit déjeuner virtuel le 21 mai 2021, a rencontré un franc succès. A partir d'un retour d'expérience de Maximilien Gueibe, Directeur général de la commune de Libramont-Chevigny, la trentaine de participants eu l'opportunité d'échanger autour du thème « Devenez un manager de rêve ».

A partir de mises en situation, d'exercices individuels et en groupe, les participants ont pu développer une compréhension plus fine de leur personnalité de manager, notamment au travers de la découverte de leurs sources de motivation du modèle SISEM.

Comme le précise Maximilien, « de nombreux outils sont à notre disposition mais le meilleur moyen d'évoluer reste d'échanger entre nous. Aujourd'hui plus que jamais, il est donc primordial de partager, raison pour laquelle j'ai souhaité partager ma petite expérience et mes bonnes pratiques ».

Une première donc qui, de l'avis de tous les participants, devrait être reproduite au travers d'autres retours d'expérience sur des thématiques diverses en RH.



Maximilien Gueibe, Directeur général de la commune de Libramont-Chevigny.

CRF COMPAS

INFORMATION



Inspirer la cohérence dans les ressources humaines

Une plateforme

La plateforme dédiée aux problématiques et pratiques RH

Un webzine

Votre webzine d'informations en matière de ressources humaines

Une newsletter

L'actualité mensuelle du CRF et de ses partenaires

www.crf.wallonie.be/compasinfo



**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2021**