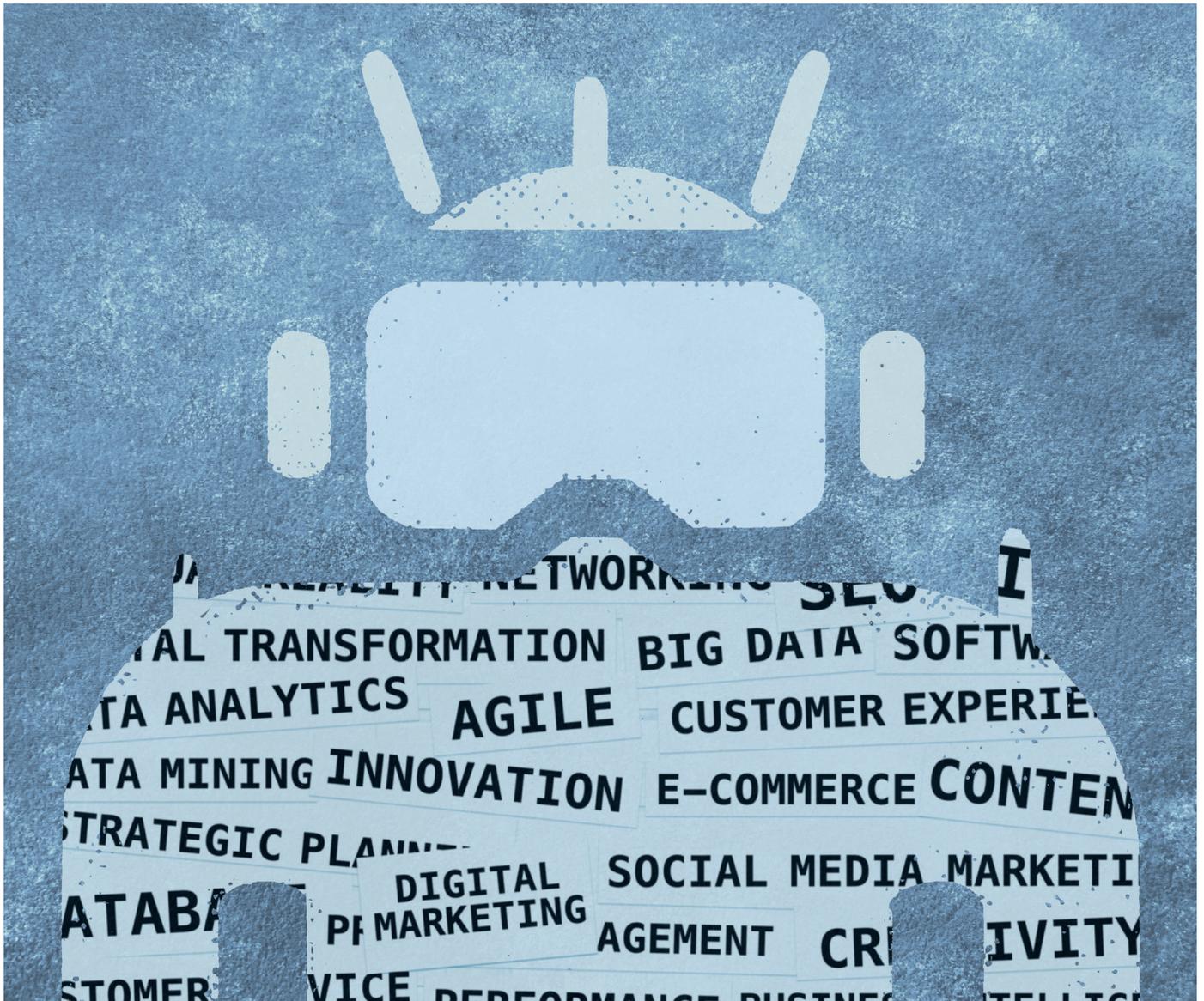


# CRF INFO

COMPAS MAGAZINE



## QUELS ENJEUX POUR LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE DE DEMAIN?

### ENTRETIEN

Entretien avec Pierre PETIT,  
Directeur du Conseil régional de  
la Formation

### FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

La soft skill : l'adaptabilité

### MAISON RH

Comment le CRF aide au  
développement des soft skills  
des managers locaux ?

### VU POUR VOUS

Et si les couleurs avaient une  
influence sur vous ?

## DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

## RÉDACTION ET COORDINATION

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

## ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Michèle BOVERIE, Secrétaire générale de l'Union des Villes et Communes de Wallonie ; Emmanuel DECAFMEYER, RH depuis plus de quinze ans dans les secteurs privé et public ; Anne EVERARD, Autrice et conférencière ; Jérôme HOARAU, auteur, conférencier, coach et consultant en leadership et efficacité professionnelle ; Morgane HORNSPERGER, facilitatrice graphique et coach en soft skills ; Elodie LEYDER, Médiatrice numérique au Conseil régional de la Formation ; Pierre PETIT, Directeur - Conseiller à la formation au Conseil régional de la Formation ; Tanya SIDIRAS, conseillère juridique au sein de l'Union des Villes et Communes de Wallonie ; Aurélie SIMOÏS, autrice du podcast Pause Boost ; Fabienne SURIN, chargée de formation au sein du Service formation de l'Union des Villes et Communes de Wallonie.

## GRAPHISME

Julie WIDART.

## CRÉDITS PHOTOS

FREEPIK, 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





**REPORTAGE (PAGE 68)**  
QUELLES SOFT SKILLS SONT DÉVELOPPÉES  
DANS LE CADRE DE START RH ?



**TESTÉ POUR VOUS (PAGE 70)**  
KARMA



**LU POUR VOUS (PAGE 78)**  
BOOSTEZ

## 8 FOCUS

Un environnement favorable à l'apprentissage et la mémorisation, oui mais comment ?

## 10 FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

L'adaptabilité

## 16 ENTRETIEN

Rencontre avec Pierre PETIT, Directeur du CRF qui nous éclaire sur la réforme de la fonction publique

## 20 DOSSIER

Quels enjeux pour la fonction publique locale de demain ?

## 60 REPORTAGE

Quelles soft skills sont développées dans le cadre de start RH ?

## 70 TESTÉ POUR VOUS

Karma

## 72 VU POUR VOUS

Et si les couleurs avaient une influence sur nous ?

## 74 ÉCOUTÉ POUR VOUS

Vitaminez votre vie de RH avec une pause boost !

## 75 ÉCOUTÉ POUR VOUS

Comment retenir vos talents? Ce que nous apprennent les neurosciences

## 76 LU POUR VOUS

La comédie inhumaine

## 78 LU POUR VOUS

Boostez





Lors de la journée internationale de la fonction publique (locale), organisée par le Conseil régional de la Formation le 23 juin 2021, le Ministre Christophe Collignon, nous partageait cette réflexion : “Les pouvoirs locaux digitaux de demain sont les pouvoirs locaux qui ont une infrastructure informatique solide, actualisée et sécurisée, des compétences continuellement mises à jour et des solutions digitales concrètes qui améliorent le bien-être des travailleurs et la qualité de vie des usagers.”

Comment devenir ce pouvoir local de demain, comment comprendre et appréhender ces enjeux - digitaux et également sociétaux - pour se les approprier dans son pouvoir local ? Voilà les questions que nous comptons aborder au travers de trois numéros thématiques de notre webzine CRF Compas Info et qui sont couplées à un événement de 3 jours organisé dans le cadre de la journée internationale de la fonction publique de cette année 2023.

Trois journées de réflexion sur le thème “Intégrer, mobiliser et actualiser toutes les compétences” dans le cadre de notre Carrefour des compétences 4.0, et l’occasion de célébrer les 20 ans de l’année européenne des compétences ainsi que la 20ème année de la validation des compétences, en plus de la traditionnelle journée internationale de la fonction publique.

- La première journée, du 21 juin, intitulée “orienter et adapter l’offre de formation et de compétences”, sera consacrée de manière globale aux tendances et enjeux liés à la formation et aux compétences dans les pouvoirs locaux et aux actions potentielles et recommandations qui en découlent.
- La seconde journée, du 22 juin, est intitulée “sensibiliser à la transformation numérique”. Organisée sous la forme de conférences, d’ateliers et de démonstrations, elle sera dédiée à une sensibilisation aux enjeux de la transformation numérique à partir d’une prise de conscience des impacts du digital sur l’individu, les organisations et la manière d’aborder la relation entre l’humain et les NTIC dans les organisations.
- La troisième journée, du 23 juin, intitulée “intégrer, mobiliser & actualiser les compétences dans les pouvoirs locaux” sera l’occasion de présenter la synthèse des pistes de réflexion et des constats au sein du secteur. Ils seront exposés et mis au regard des conclusions de nos Ministres. Ces réponses concrètes pour le terrain seront suivies d’une conférence spectacle dans l’après-midi, dont la finalité sera d’éveiller la curiosité sur notre fonctionnement de manière ludique.

Trois webzines ; le premier que vous tenez entre les mains est consacré aux enjeux de notre fonction publique locale de demain ; évoquant les transformations profondes de notre société et les enjeux à la fois organisationnels, managériaux, digitaux, en termes de formations, etc.

Le second balayera les technologies et les impacts concrets constatés sur le terrain des pouvoirs locaux.

Le troisième abordera les incidences en matière de développement et d’acquisition des compétences ; autrement dit, nous consacrerons la part belle au volet formation.

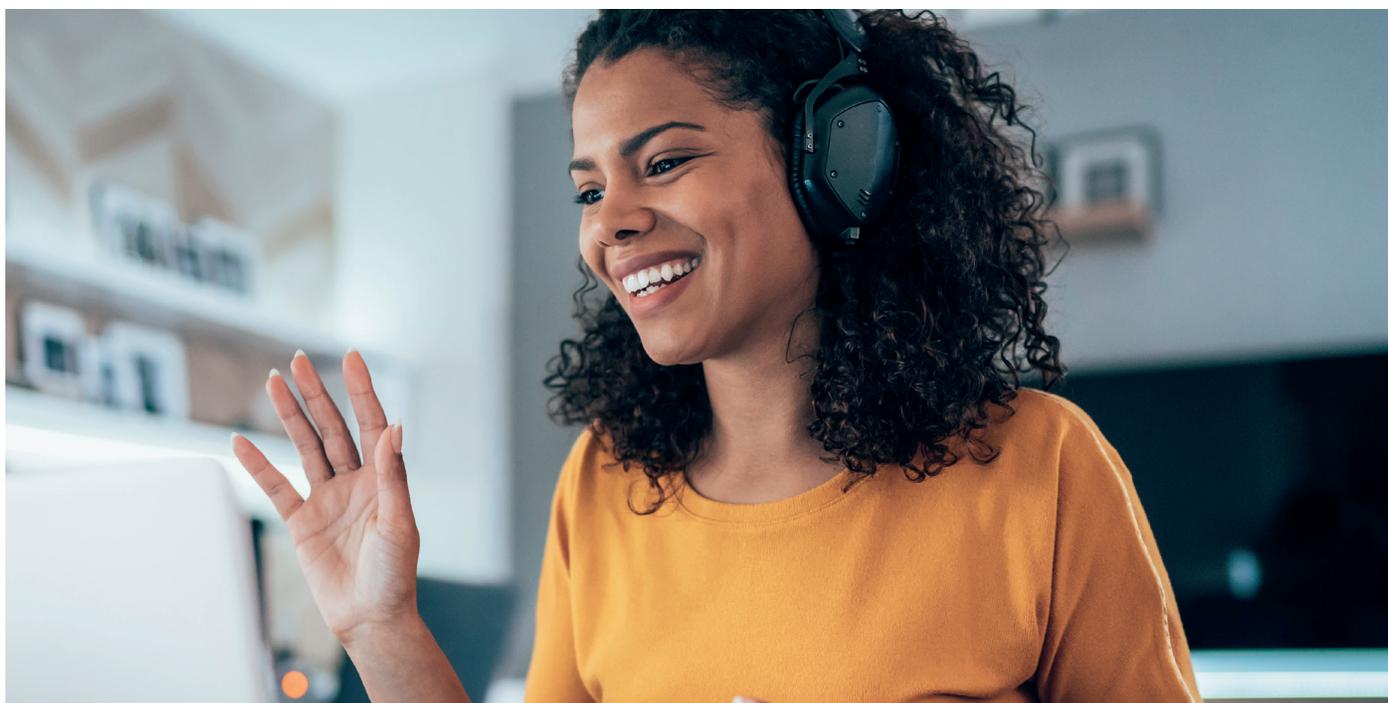
Nous vous donnons rendez-vous les 21, 22 et 23 juin prochains !

Pierre Petit  
Directeur-Conseiller à la Formation

# BRÈVES

## L'ONBOARDING À DISTANCE

Nous vous parlions dans l'édition 22 du CRF info de 5 raisons de mettre en place un onboarding, cette période d'intégration d'un nouveau collaborateur dans une organisation. Véritable processus allant du moment de l'embauche à celui de la prise de poste, l'onboarding peut également être réalisé à distance.



### VOYONS QUELQUES PISTES À SUIVRE OU À ÉVITER...

**GARDER LE CONTACT TOUT AU LONG DU PROCESSUS**, via, par exemple, des newsletters, le partage de contenu sur l'entreprise, des réunions informelles en distanciel...  
*Mais attention, n'en faites pas trop... les nouveaux collaborateurs doivent certes s'intégrer, mais réaliser des micro-réunions à distance successives risque bien de les submerger, et vous aussi !*

**RECRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SIMILAIRE** à celui de vos bureaux en proposant éventuellement un équipement et des fournitures spécifiques à votre entreprise...  
*En évitant l'erreur de croire que tout est transposable en distanciel. Car l'intégration à un nouvel environnement passe aussi par des échanges informels et moins organisationnels.*

**SERVEZ-VOUS DE VOS N+1 !** Le parrain idéal pour accompagner le nouveau collaborateur et transmettre la culture d'entreprise et son fonctionnement.  
*Toutefois, pédagogie, écoute et bienveillance sont les maîtres mots de ce processus. Il faut donc pouvoir y consacrer du temps.*

**ÉTABLIR UNE PROCÉDURE ET UN PROCESSUS**  
*En veillant à rester souple et pouvoir créer un processus diversifié et personnalisé pouvant à tout moment évoluer !*

**SOURCE :** [Welcometothejungle.com](https://welcometothejungle.com)



## POINT DE VUE SUR LE RECRUTEMENT

*Beaucoup d'entreprises "échouent" dans nombre d'entretiens de recrutement car elles passent plus de temps à vendre leur entreprise qu'à questionner les candidats !*

LIONEL BELLENGER, AUTEUR DE L'OUVRAGE "LES TECHNIQUES DE QUESTIONNEMENT" DANS LE CADRE DE SA SPÉCIALISATION BMO EN ART DU QUESTIONNEMENT.

## QUELLES SONT LES PRINCIPALES CAUSES DE DÉSENGAGEMENT EN FORMATION ?

Greenleaf et Lehmann (1995) en recensent neuf :

- Le manque de temps ;
- Le manque d'informations complémentaires ;
- Le manque de moyens financiers ;
- L'incertitude liée au besoin ;
- La disponibilité d'un produit ou d'un service de substitution ;
- Le risque produit et financier ;
- L'attente de changement de condition(s) de marché ;
- Le besoin de l'avis d'un tiers ;
- Le déplaisir associé à la tâche.

## LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Pour définir la reconnaissance au travail, Christophe Laval se base sur les travaux de Jean-Pierre Brun qui distingue 4 formes de reconnaissance :

- **La reconnaissance existentielle** : c'est une reconnaissance de la personne, de l'individu, de ce qu'il est et de ses idées.
- **La reconnaissance de la pratique de travail** : au niveau des compétences (techniques et comportementales) et des attitudes. C'est aussi la reconnaissance de la qualité du travail effectué.
- **La reconnaissance de l'investissement dans le travail** : concerne les efforts et l'énergie mis en œuvre, et ce, quel que soit le résultat final.
- **La reconnaissance des résultats** : la contribution par rapport à des objectifs définis.



# FOCUS

UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE  
À L'APPRENTISSAGE ET LA  
MÉMORISATION, OUI MAIS COMMENT ?



L'environnement a une incidence sur l'apprentissage et la mémorisation ! Mais alors, comment faire pour que sa salle de formation dénote un environnement propice au bien-être et à la rétention d'informations ?

La checklist SALIENT a été imaginée par des chercheurs anglais, Paul Dolan, Chloé Foy et Sophie Smith pour aider les enseignants et formateurs.

Salient est un acronyme qui vise le son, l'air, la lumière, l'image, l'ergonomie, la nature et la teinte. Il s'agit de veiller à l'ensemble de ces dimensions :

## LE SON

Le volume d'une salle peut impacter la qualité d'une formation. Ainsi, le bruit (supérieur à 95 dB) peut avoir un impact négatif.

Au contraire, une musique douce, sans paroles, peut améliorer la concentration ou la créativité.

## L'AIR

La performance d'une personne peut être influencée par la qualité de l'air, sa température, son flux ou encore son odeur.

Une pièce avec une température comprise entre 20 et 24° C max., ventilée avec un parfum d'ambiance agréable peut avoir une influence sur (dans l'ordre) : une meilleure mémorisation, une meilleure prise de décision, et une meilleure négociation.

## LA LUMIÈRE

La lumière peut avoir un impact sur les comportements. Une lumière naturelle favorise la performance et l'état de santé général alors que l'utilisation d'écrans LED favorise la mémoire de travail et l'attention.

La lumière vive réduit la somnolence mais peut avoir une influence négative sur les performances alors qu'une lumière douce peut favoriser la créativité.



*Il est conseillé de travailler le matin avec des lumières froides et le soir avec des éclairages doux.*

## L'IMAGE

Trop d'images peut nuire à l'attention et à la capacité d'apprentissage mais, bien utilisées, les images peuvent être facilitatrices pour l'apprentissage.

## L'ERGONOMIE

La façon dont une salle de formation est agencée peut avoir une influence sur les échanges entre apprenants.

Une salle de classe organisée "en râteau" aura pour effet de réduire les échanges, alors qu'une salle en U ou encore mieux, une salle équipée de chaises mobiles les favorise.



## LA NATURE

Des plantes ou l'utilisation de matériel naturel favorisent la concentration, la créativité et la réalisation de tâches complexes.

## LA TEINTE

L'apport des couleurs comme aide à la compréhension et à la mémorisation est démontrée.

Selon Jean-Gabriel Causse, l'auteur de "L'étonnant pouvoir des couleurs", la couleur a des effets spectaculaires sur l'apprentissage... et la couleur nous aide à comprendre ! Le vert-jaune, l'orange et le bleu ciel favorisent l'apprentissage ; alors à vos pinceaux !

## ENVIE D'EN SAVOIR PLUS ?

Retrouvez le MOOC "Embarquez vos apprenants : destination pédagogie active", <https://mooc.grandecolenumerique.fr/courses> ; la SALIENT checklist : Paul Dolan, Chloe Foy and Sophie Smith 2016 The SALIENT checklist : gathering up the Ways in which built environments affect what we do and how we feel Buildings, 6 (9). [http://eprints.lse.ac.uk/66551/1/\\_lse.ac.uk\\_storage\\_LIBRARY\\_Secondary\\_libfile\\_shared\\_repository\\_Content\\_Dolan%2C%20P\\_The%20SALIENT%20Checklist\\_Dolan\\_The\\_%20SALIENT\\_%20Checklist.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/66551/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Content_Dolan%2C%20P_The%20SALIENT%20Checklist_Dolan_The_%20SALIENT_%20Checklist.pdf)



# FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN L'ADAPTABILITÉ

---

Après un focus dans le précédent CRF INFO sur l'intelligence émotionnelle, nous nous penchons cette fois sur la notion d'adaptabilité. Soft skill par excellence, l'adaptabilité ne se résume pas à une disposition de caractère ou à un trait de personnalité, elle peut réellement être développée chez tout un chacun, grâce à des dispositifs de formation et à un entraînement adapté.

Dans les lignes qui suivent, nous décryptons ce qui se cache derrière cette notion à la mode et nous vous proposons un programme d'entraînement en solo ou en équipe pour pouvoir monter en compétence.



Selon le Larousse, l'adaptabilité c'est « la capacité de s'adapter à de nouveaux milieux ou à de nouvelles situations ». Nous voilà peu avancés... Alors s'adapter, qu'est-ce que c'est ? Cela signifie « être ajusté, approprié, convenir à quelque chose », ou bien « suivre telle ou telle direction pour convenir à une situation, avoir tel ou tel comportement, être en accord avec son milieu. ».

Dans le monde des organisations et des ressources humaines, lorsque l'on parle d'adaptabilité, d'agilité, de capacité d'adaptation ou encore de flexibilité, on désigne la faculté des individus à s'accoutumer à un environnement, un contexte ou un mode de fonctionnement.

Le site Manager-go définit l'adaptabilité en ces termes : il s'agit de « l'aisance d'un individu à évoluer en fonction du contexte, des événements ou d'un besoin sans se laisser conditionner ou influencer, en restructurant ses propres croyances, modes de fonctionnement et pensée et autres automatismes habituels (1) ».

Pourquoi l'adaptabilité est-elle importante dans notre société, dans le monde des organisations et pour les individus ? « Nous sommes dans une situation où toutes les entreprises naviguent à vue sur leur stratégie, leur

façon de travailler, leur process. La capacité à faire face rapidement au changement est cruciale en ce moment », avance Dany El Jallad, directeur au sein du cabinet de recrutement Robert Half (2).

Savoir s'adapter est une qualité essentielle dans notre monde en évolution rapide et constante, notre monde VUCA (volatile, incertain, complexe, ambigu). Et, déjà en 2017, l'adaptabilité figurait dans le top 5 du classement des soft skills indispensables réalisé par le Forum de Davos.

À noter d'ailleurs qu'en 2020, le Forum de Davos ne parlait plus d'adaptabilité, mais de « flexibilité mentale » en soulignant l'enjeu fort dans notre société : « Plus que jamais, il faut savoir faire face aux imprévus, sortir de sa ligne de route et affronter les enjeux du quotidien. »

# L'ADAPTABILITÉ EN PRATIQUE

PAR JÉRÔME HOARAU ET CAROLINE DEBLANDER

Au niveau individuel, outre de garantir notre employabilité dans un contexte d'évolution des métiers, savoir s'adapter est également garant d'un certain bien-être. Il s'agit de développer sa capacité à accueillir les changements, à surmonter ses peurs et son stress, à accepter de nouveaux challenges, à sortir de sa zone de confort, etc.

Les tenants de la notion d'adaptabilité ayant été posés en théorie, venons-en maintenant à une partie plus pratique destinée à répondre aux questions suivantes :

- Comment peut-on développer son adaptabilité au travers d'un programme d'entraînement spécifique ?
- Comment peut-on développer son adaptabilité en équipe ?

## LES AUTEURS



Caroline Deblander est rédactrice en chef du webzine CRF INFO et est depuis récemment certifiée praticienne en soft skills.



Jérôme Hoarau est auteur et conférencier international, il intervient auprès de grandes organisations pour partager les meilleures pratiques pour muscler son cerveau, développer les compétences du futur et travailler plus intelligemment au quotidien.

Il coorganise le championnat du monde de mind mapping et de lecture rapide et à remporté le titre de champion du monde de mind mapping en 2018.  
Il a co-écrit les ouvrages suivants :

- Doublez votre vitesse de lecture en 30 jours (Alisio, 2023).
- Bon manager, mode d'emploi (Diateino, 2023)
- Soft Skills (Dunod, 2023)
- Les gentils aussi méritent de réussir (Alisio, 2021)

## COMMENT DÉVELOPPER SON ADAPTABILITÉ EN SOLO (UPSKILLING)?

*Le défi de Jérôme Hoarau*

L'adaptabilité est la compétence la plus importante nous permettant de faire face à des situations de sortie de zone de confort. Elle repose sur plusieurs éléments :

- **L'état d'esprit** : accepter une situation inédite et vouloir y faire face de manière active,
- **La gestion des émotions** : accepter ses émotions, même désagréables (comme la frustration par exemple), tout en choisissant d'agir de manière rationnelle et consciente,
- **Une vision stratégique**, permettant de clarifier ce qu'il y a lieu de faire en situation stressante,
- **La prise de décision** : savoir faire un choix malgré l'inconnu et le stress,
- **Le passage à l'action** : car oui, s'adapter c'est agir.

Le développement de la soft skill adaptabilité repose selon moi sur le développement de ces différents éléments. Et, comme pour entraînement, tel le développement d'un muscle, cela implique la répétition d'une pratique dans la durée.



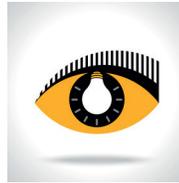
## VOICI QUELQUES EXERCICES QUOTIDIENS ALLANT DANS CE SENS :



**GESTION DES ÉMOTIONS** : 3 fois par jour, prenez 1 minute pour réfléchir à l'émotion dans laquelle vous êtes à ce moment. Soyez uniquement dans l'accueil, ne jugez pas ce qui est là. L'exercice ici consiste à prendre conscience de l'émotion et ne surtout pas chercher à la changer (voyez également le CRF INFO 22 sur la soft skill intelligence émotionnelle : [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-22\\_version-finale/page/10-11](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-22_version-finale/page/10-11)).



**PRISE DE DÉCISION** : avant de démarrer votre journée, décidez quelle est votre priorité absolue de la journée... une seule. Puis notez là sur un post-it.



**VISION STRATÉGIQUE** : une fois votre priorité identifiée, fermez les yeux et prenez une minute pour vous projeter en train de réaliser cette tâche. Voyez avec le plus de détails possible les différentes étapes.

## EXERCICE LORSQU'UNE SITUATION INCONFORTABLE APPARAÎT :

Lorsque vous vous sentez en situation d'inconfort, prenez un moment pour comprendre et accueillir cette situation. Cela peut se faire par l'outil QQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi). Une fois la situation bien comprise, choisissez une stratégie pour agir sur cette situation. Puis passez à l'action !

**Q Q O Q C P**

QUI ?

QUOI ?

OÙ ?

QUAND ?

COMMENT ? POURQUOI ?

# COMMENT DÉVELOPPER SON ADAPTABILITÉ EN ÉQUIPE (CROSS-SKILLING) ?

*Le défi de Jérôme Hoarau*

Et comme pour toute soft skill, l'adaptabilité se développe par des rituels que l'on peut mettre en place au niveau d'une équipe.

### Voici un exemple de rituel hebdomadaire permettant de développer l'adaptabilité au sein d'une équipe :

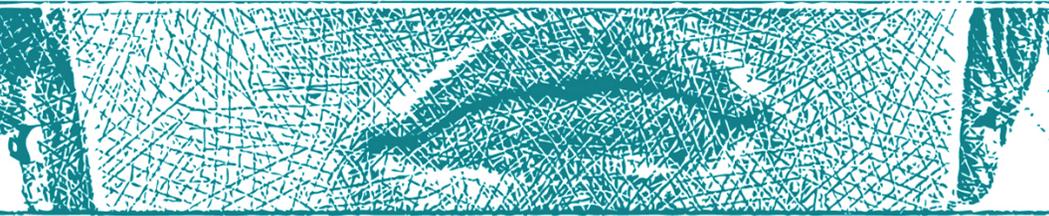
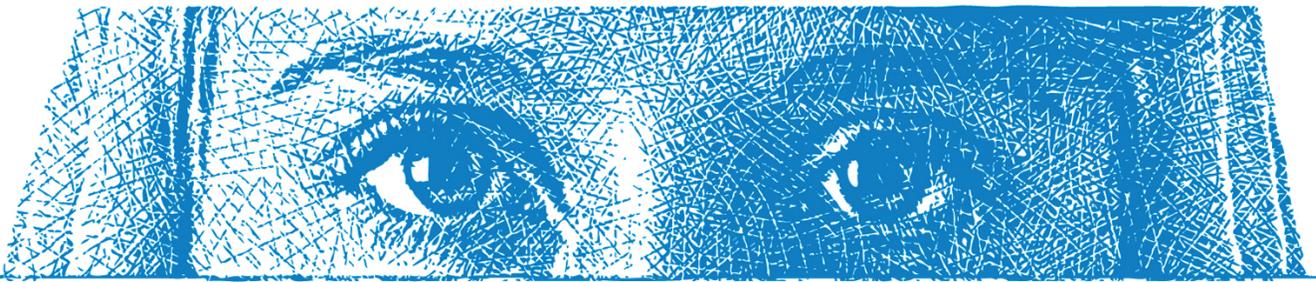
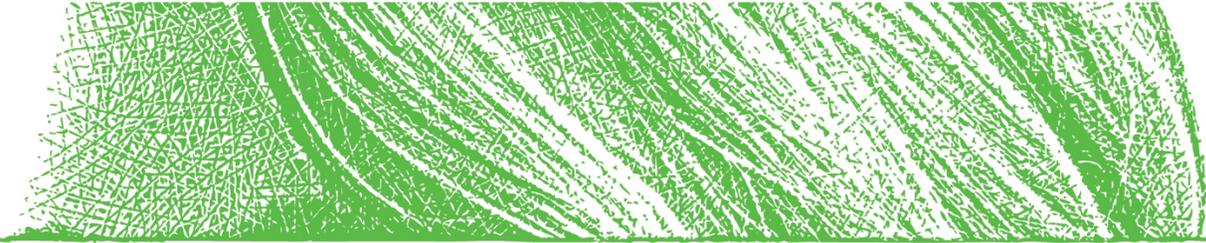
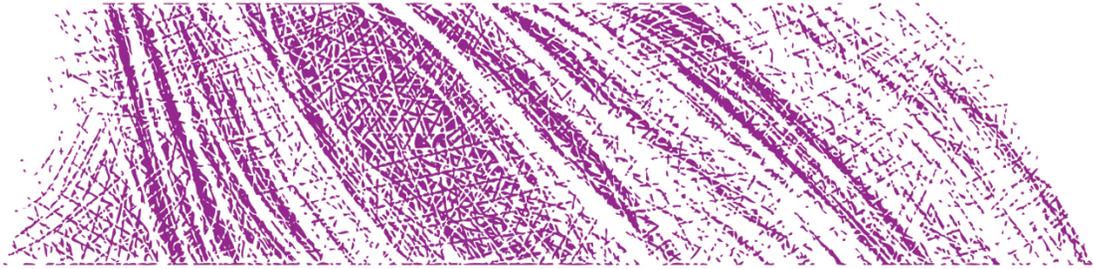
L'idéal serait tout d'abord de fixer un moment récurrent dans la semaine pour réaliser ce rendez-vous en équipe (30 à 45 minutes devraient suffire). Chaque personne pourra à tour de rôle répondre aux questions suivantes :

- Quelle situation de sortie de zone de confort ai-je vécue cette semaine ?
- Comment ai-je fait preuve d'adaptabilité durant cette situation ?
- Qu'aurais-je pu mieux faire ?

Pour cette dernière question, les autres membres de l'équipe pourront aussi offrir des idées à explorer pour aider la personne à progresser.

Au-delà du partage d'expérience, ce rituel permettra à chaque membre de l'équipe de monter en compétence ensemble en matière d'adaptabilité.





# COMMENT IDENTIFIER L'ADAPTABILITÉ EN RECRUTEMENT ?

*Le défi de Caroline Deblander*

## DANS L'ANALYSE DE CV

Même si ce n'est pas véritablement prédictif des facultés d'adaptation d'une personne, certains recruteurs traquent dès l'analyse du CV des expériences dans des pays étrangers, dans des langues étrangères, etc. et tout événement qui, dans le parcours de la personne, pourrait donner des indices sur des situations précises où le candidat a su faire preuve d'adaptabilité.

## LORS D'UNE PRÉSÉLECTION TÉLÉPHONIQUE

Une fois validée la première étape de votre processus de recrutement (analyse de l'adéquation du diplôme, des CV et lettres de motivation), pourquoi ne pas passer un petit coup de téléphone aux futurs candidats si le nombre de personnes retenues est relativement limité.

Lors de cette étape, il est possible de valider un certain nombre de points liés à l'adaptabilité du candidat : la disponibilité, la clarté du discours, la structuration de la pensée, son esprit d'analyse et de synthèse, la qualité de son argumentation et son assertivité.

## LORS DE L'ENTRETIEN ORAL

Lors de l'entretien en face à face avec le candidat, la méthodologie STAR est précieuse pour sonder la capacité d'adaptation du candidat.

Vous pourriez par exemple poser la question suivante : Parlez-moi d'une situation de changement lors de laquelle vous avez dû faire preuve d'adaptation ? Quel était votre rôle, votre responsabilité dans ce changement ? Quelles sont les actions que vous avez mises en place et comment vous y êtes vous pris ? Quels sont les résultats que vous avez atteints ?

De votre côté, il faut évidemment être attentif aux réponses des candidats, à la précision des situations expliquées et à l'adéquation avec la compétence recherchée, à savoir la capacité à s'ouvrir au changement et à s'y ajuster.

## LORS D'UN JEU DE RÔLE

Un jeu de rôle a pour objectif de mettre votre candidat dans la peau d'un personnage et de réagir à une situation donnée. Par exemple, vous demandez au candidat de réagir face à un client mécontent. Vous le mettez dans le rôle du collaborateur et vous jouez le rôle du client mécontent.

L'objectif du test est d'évaluer la capacité du candidat à se mettre dans la peau d'une tierce personne, à s'affirmer face aux autres, à écouter les consignes et à argumenter. Il s'agit donc bien d'un outil pour sonder la capacité des candidats à s'adapter à la situation.

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

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

**QUELLE SERA LA SOFT SKILL TRAITÉE DANS LE PROCHAIN WEBZINE : DONNEZ-NOUS VOTRE AVIS !**

<https://forms.gle/9dkXbnJX5BLipHE4A>

**ENVIE D'EN DÉCOUVRIR DAVANTAGE SUR LES SOFT SKILLS ?**

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



# ENTRETIEN

RÉFORME DE LA FONCTION  
PUBLIQUE D'HIER ET  
D'AUJOURD'HUI?



---

**La RGB, les Principes généraux de la fonction publique, le Pacte pour une fonction publique solide et solidaire n'ont aucun secret pour lui! Nous avons rencontré Pierre PETIT, Directeur - conseiller à la formation, qui nous livre son expérience sur les réformes successives de la fonction publique locale et sa vision de ce que sera la fonction publique de demain.**

**CRF : Pierre, tu as participé à la réflexion en 1994. Comment cela s'est-il passé à l'époque et quels ont été les grands moments et les grandes décisions ?**

**Pierre PETIT :** Il faut savoir qu'avant 1994, la situation était totalement morcelée puisqu'il n'existait pas une fonction publique régionale en matière de pouvoirs locaux mais bien des solutions qui étaient diverses selon les sous-régions du pays.

Il ne faut pas oublier que la transformation de l'État, d'un État unitaire à un État fédéral, est en cours. On est, à l'époque, dans une situation qui est issue d'une organisation d'un État unitaire avec, à ce niveau, à la fois la norme et l'exercice de la tutelle qui est confiée au Ministre de l'Intérieur.

On est dans un moment de transition important au niveau institutionnel et, en matière de pouvoirs locaux, il y a eu différentes phases de régionalisation.

D'abord, on a transféré la tutelle sur les actes des pouvoirs locaux, notamment en matière de personnel ; puis, on a transféré l'organisation de la tutelle et c'est seulement après qu'on a transféré la norme sur les matières de personnel.

Ce qui veut dire que lorsqu'on est en 1994, on est dans une situation un peu hybride. Premièrement, on voit apparaître la création d'un Comité C wallon. Ensuite, émergera la réflexion en faveur de la création d'une fonction publique locale.

Ce comité C, c'est le comité qui regroupe à la fois le Gouvernement et les organisations syndicales, qui se concertent et négocient sur toutes les matières qui traitent du personnel. Cela vient d'être créé car, en 1988, il y a eu un incident sous le Ministre Toback, alors Ministre fédéral de l'Intérieur, qui décide d'octroyer des avantages au personnel des agents des pouvoirs locaux sans concertation avec la Région wallonne. C'est ce qui a été à l'origine de la régionalisation du comité C et donc de la création d'un Comité C wallon.

Ensuite, concomitamment à l'organisation de la tutelle, a émergé la réflexion en faveur de la création d'une fonction publique locale. C'était en tout cas la volonté du ministre de l'époque qui était le Ministre Guy Mathot.

L'idée était la suivante : pour ne plus avoir de situations morcelées, il s'agissait d'établir des grands principes... Des grands principes car, contrairement à d'autres fonctions publiques, on ne se trouve pas dans une fonction publique particulièrement normée et applicable partout de la même manière. On sait que la Constitution prévoit l'autonomie des pouvoirs locaux et on sait aussi qu'il faut pouvoir s'adapter à des pouvoirs locaux qui ont des tailles, des missions et qui organisent leurs services de manière différente sur l'ensemble du territoire.

Voilà donc l'origine des grands principes, ce qui a abouti à une circulaire sur les Principes généraux de la fonction publique locale.

**CRF : Cette réflexion a donc conduit à la Circulaire de 1994 ; pour nos lecteurs qui ne connaissent pas bien celle-ci, quels en sont les éléments clés et comment cela s'est-il passé ?**

**Pierre PETIT :** Il s'agit d'une Co-construction c'est-à-dire qu'on n'est pas venu avec des textes finalisés à négocier mais que cela a été une vaste négociation commune avec les représentants des pouvoirs locaux et avec les représentants syndicaux sur ce que devait être demain les éléments constitutifs de la fonction publique locale. Avec déjà à ce moment-là, dans cette circulaire, des éléments qui ont été étudiés au sein d'un groupe de travail et qui ont fait la part belle, notamment, au système d'évolution de carrière, au décloisonnement des cadres, à des éléments de la gestion des ressources humaines tels que l'apparition du droit et du devoir à la formation, l'évaluation, etc.

Donc un certain nombre de nouveautés mais en tout cas une volonté que, sur l'ensemble du territoire wallon, les mêmes principes puissent être appliqués et non plus selon des spécificités sous régionales.

**CRF : Cette réflexion a également conduit à la création du Conseil régional de la formation. En quoi le CRF accompagnait cette réforme ?**

**Pierre PETIT :** Dès le moment où la formation devenait un droit, il fallait qu'une tendance en faveur d'une même ligne de conduite puisse exister pour l'ensemble de la Wallonie.

En effet, il ne fallait pas qu'à travers la formation, on crée de nouvelles distorsions.

Avant tout, il fallait donc maîtriser cet équilibre entre tous les pouvoirs locaux.

Ensuite, dès le moment où cela devenait un droit pour le travailleur, cela devenait aussi une obligation pour l'employeur de laisser aller ses agents en formation et il fallait éviter que cela devienne une gabegie : une perte pour l'organisation ou le pouvoir local, une perte pour l'agent et une perte globalement pour l'efficacité du service qui doit être rendu.

Il fallait donc veiller à avoir des organismes de formation sérieux, avec de véritables compétences et que nous ayons des programmes de formation qui soient le plus adaptés possible aux réalités des pouvoirs locaux.

Il ne faut pas oublier que les pouvoirs locaux sont avant tout un secteur véritablement interprofessionnel, le plus vaste qui soit puisqu'on dénombre des métiers qui relèvent de nombreux domaines et de nombreuses catégories.

C'est pourquoi le CRF a été créé, avec une force d'avis et une force de recommandation.

Il émet des avis lorsque le gouvernement ou le comité C le sollicite, et des recommandations quand il s'agit de capacités de suggestion que le CRF possède décentralisées.

**CRF : En quoi les principes étaient porteurs de modernité et quels éléments cela apportait-il en termes de RH ?**

**Pierre PETIT :** Jusque-là, la logique était une logique purement de gestion administrative et je dirais même que les façons d'appliquer la tutelle étaient également très administratives, puisqu'il y avait des schémas et des canevas qui s'appliquaient de manière quasi

uniforme, sans une étude plus spécifique de la gestion des ressources humaines en interne. Bien plus, ce n'était d'ailleurs pas non plus dans la culture interne des pouvoirs locaux : on faisait de la gestion du personnel.

C'est à partir de là qu'il est apparu intéressant d'entrer dans une autre dynamique mais c'était un changement culturel profond et on savait que cela prendrait des années, voire des dizaines d'années, pour arriver.

C'est là que sont apparus des éléments comme la formation, l'évaluation, l'accueil en tant qu'élément de l'intégration de l'agent mais également de l'accueil du citoyen, et ce même si pendant longtemps, c'est resté un simple acte administratif permettant l'évolution de carrière et que la dynamique de GRH ne s'est pas nécessairement implémentée.

La dynamique s'est toutefois enclenchée depuis les dernières années

**CRF : Nous sommes actuellement en pleine période de réflexion sur la fonction publique locale, quels sont les éléments qui nécessitent une évolution ?**

**Pierre PETIT :** La réflexion a commencé en 1992 et s'est clôturée en 1994, soit il y a 30 ans. Il est clair que depuis lors, le monde a changé : la communication, les qualifications, la multiplication et l'évolution des métiers, les choses évoluent à des rythmes plus importants.

On était capables auparavant de conserver pendant de nombreuses années un système et il faut maintenant en permanence s'adapter au monde VUCA ([https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-18\\_version-impression/page/6-7](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-18_version-impression/page/6-7)).

En 1992, pour se rappeler la situation, il n'y avait pas de téléphones portables, pas d'internet et les ordinateurs commençaient à peine à se généraliser...

Imaginons aujourd'hui un monde sans ces technologies ! C'est dire que tout a changé et évolué et qu'il est grand temps de pouvoir s'adapter.

Toutefois, s'adapter n'est pas chose facile car il faut garder une cohérence globale et éviter qu'il n'y ait à la fois des distorsions et des concurrences entre les institutions publiques locales notamment.

La RH a justement commencé à démontrer tout son intérêt, mais certainement pas encore auprès de toutes les couches de ceux qui participent à l'action publique locale ; et il faut évidemment qu'on puisse accompagner le développement des pouvoirs locaux dans cette approche de RH car il ne s'agit pas d'une science exacte, mais au contraire d'une approche qui doit être appropriée à chaque entité.

Cela veut dire que l'évolution des métiers, l'obsolescence des compétences, les pénuries d'emploi, les difficultés de recrutement, etc., ne sont que des marqueurs d'une évolution globale du monde du travail... et donc aussi pour le domaine des pouvoirs locaux.

Un des enjeux majeurs est d'intégrer, de mobiliser et d'actualiser les compétences pour permettre aux pouvoirs locaux de rencontrer leurs objectifs ; ceux-ci étant de plus en plus variés, volatiles et complexes... Est-ce pour cela que les grands principes ont changé ? Fondamentalement, je ne pense pas ! C'est leur déclinaison dans un monde en mutation qui doit faire l'objet de toute notre attention pour que ces principes trouvent également aujourd'hui à s'appliquer !



**CRF : Avec ton recul, quels sont les ingrédients d'une bonne réforme ?**

**Pierre PETIT :** Une bonne réforme, c'est celle qui crée un équilibre entre l'efficacité de la gestion de la res publica et la place des individus dans un monde du travail épanouissant, porteur de sens et donc orienté vers les résultats.

Cela implique une conscientisation collective tant des acteurs politiques, administratifs et syndicaux. Cela implique de l'écoute et de la confiance, le terrain des pouvoirs locaux y est propice !

**CRF : Tu parles de la res publica, qu'entends-tu par cela pour les lecteurs qui ne seraient pas latinistes ?**

**Pierre PETIT :** Je veux insister sur le fait qu'il ne s'agit pas seulement du service public car le service public peut rendre des services qui d'ailleurs sont parfois concédés. Au travers de la notion de res publica, qu'on traduit par la chose publique, on se réfère à un état gouverné selon le bien du peuple et qui relève d'une ambition nettement supérieure. C'est ce qui justifie à mes yeux la nécessité absolue de maintenir une fonction publique.

**CRF : Avec une boule de cristal, quelle est ta vision pour la fonction publique locale de demain ?**

**PIERRE PETIT :** La fonction publique locale de demain doit être capable de s'adapter en permanence aux évolutions de la société. Elle doit permettre à chaque individu de s'épanouir avec les moyens adéquats, mais surtout, il faut s'investir dans une recherche de sens.

Cette recherche de sens, c'est un levier fort et une valeur intrinsèque pour s'engager au service de la res publica et c'est aussi ce que recherchent les nouvelles générations.

**CRF : Si tu avais une baguette magique, quelles seraient les actions qui pourraient être entreprises ?**

**Pierre PETIT :** Il s'agit pour moi de mettre en place rapidement un accompagnement pertinent et souple pour que tous les pouvoirs locaux entrent dans cette mutation... sans crainte, avec détermination et en toute conviction !

C'est la recette gagnante qui nous permettra d'accomplir la mission que nous a confiée notre Ministre Christophe Collignon et pour laquelle, grâce à notre connaissance de terrain, nous pourrions proposer des pistes d'évolution des dispositifs de formation et de développement des compétences, afin d'armer les pouvoirs locaux pour s'adapter aux défis liés aux transformations induites notamment par la digitalisation et les évolutions générationnelles.

#### PLUS DE DÉTAILS :

Réforme de la fonction publique locale pour la rendre plus attractive, donner des perspectives de carrière à tous les travailleurs et développer les compétences de chacun : <https://collignon.wallonie.be/home.html>.

# DOSSIER

## QUELS ENJEUX POUR LA FONCTION PUBLIQUE LOCALE DE DEMAIN ?

REALITY IN  
DIGITAL TRANSFORMATION  
DATA ANALYTICS  
AG  
DATA MINING INNOVATION  
STRATEGIC PLANNING  
AT ABA  
DIGIT  
PF MARKET  
VICE



Dans ce dossier thématique, nous vous proposons une vision grand angle des enjeux dans notre fonction publique locale au regard des transformations de notre société, du rapport à la formation et aux compétences.

Dans une première partie, nous abordons d'abord de manière globale les enjeux et les évolutions de société qui rendent nécessaires des changements dans le monde des organisations. Nous évoquons, au travers d'une approche par compétence, une série d'actions concrètes : quatrième révolution industrielle, monde VUCA, mutation des métiers, etc.

Dans une seconde partie, nous posons un focus sur les transformations induites par le numérique. Au centre de cet article, l'administration 4.0, ses impacts, ses opportunités et les risques que cela représente.

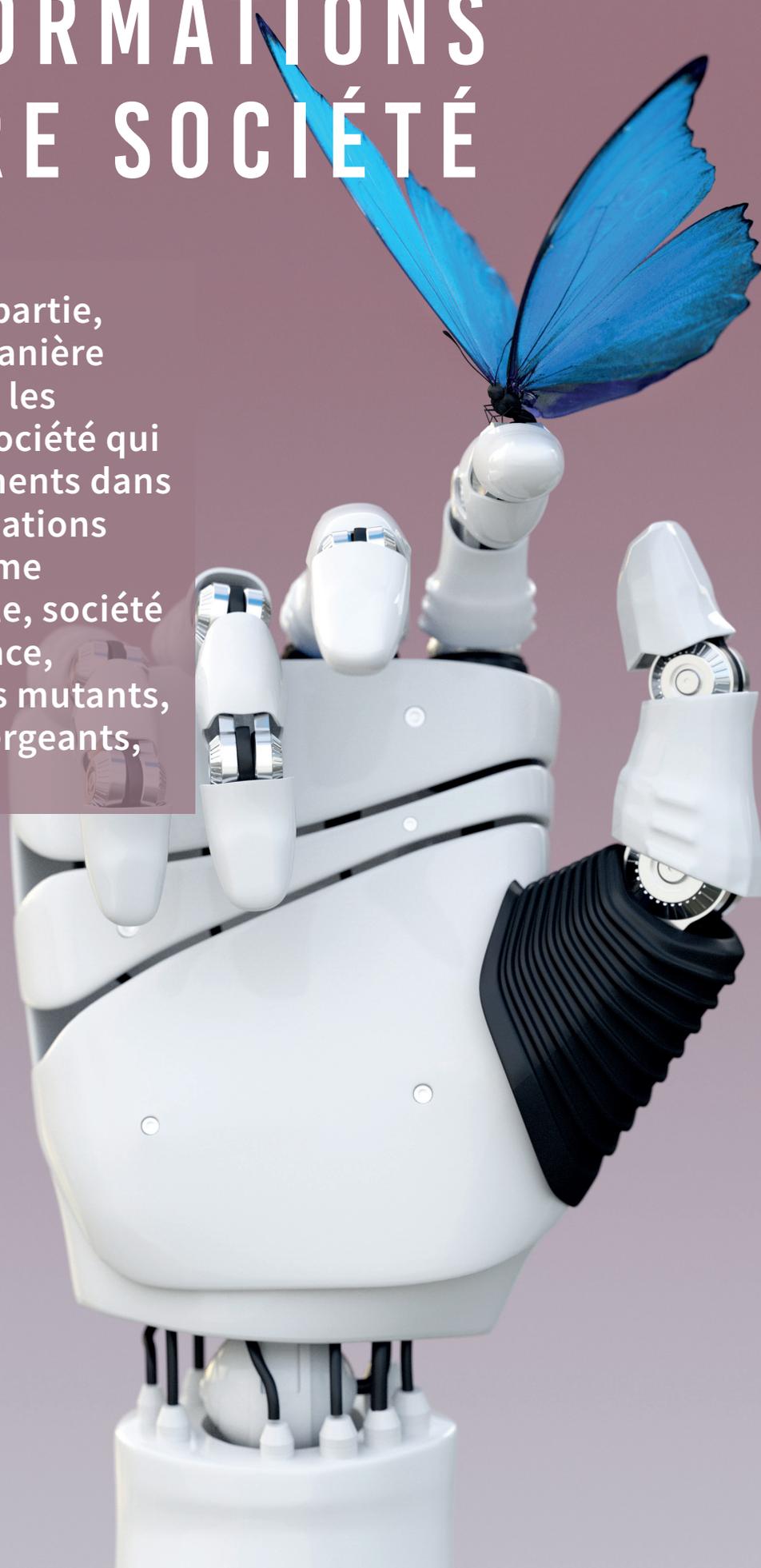
Dans une troisième partie, nous évoquons une série d'actions concrètes pour les pouvoirs locaux permettant de répondre aux enjeux globaux et d'abord les ressources humaines au travers d'une approche par compétence.

Dans une quatrième partie, nous évoquons de manière non exhaustive les transformations dans le monde de la formation et de l'apprentissage dans notre fonction publique locale.

DOSSIER - PARTIE 1

# LES ENJEUX ET LES TRANSFORMATIONS DE NOTRE SOCIÉTÉ

Dans cette première partie, nous abordons, de manière globale, les enjeux et les transformations de société qui rendent des changements dans le monde des organisations nécessaires : quatrième révolution industrielle, société de la post connaissance, monde VUCA, métiers mutants, disparaissant ou émergents, etc.



## LA QUATRIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

Selon de nombreux économistes, nous serions actuellement entrés dans l'ère de la quatrième révolution industrielle ; reposant sur l'intelligence artificielle et les technologies associées (1). Sous l'impulsion des technologies numériques, la quatrième révolution industrielle est dominée par les données et met en réseau les ressources, les informations, les machines et les personnes.

Cette quatrième révolution, que certains qualifient aussi de deuxième âge des machines, nous y entrons à peine; pourtant, elle bouleverse ce que nous connaissons de l'économie, des systèmes de production, de consommation et de gouvernance. Elle bouleverse également le monde du travail, le management, les compétences et la formation.

## UN MONDE VUCA

Si nul n'est capable de préciser de quoi le monde demain sera fait, un consensus semble se dégager sur l'environnement dans lequel nous vivons et nous vivrons demain (2): celui-ci est et sera volatile, incertain, complexe et ambigu. C'est la signification de l'acronyme VUCA en anglais (VICA en français).

Le monde VUCA affecte notre société à travers des changements permanents. Si l'environnement est changeant par nature, ce qui a évolué, c'est la vitesse et la quantité de changement auquel on doit faire face.

Le monde VUCA est empreint d'incertitude et affecte notre société à travers un accroissement de la complexité. De surcroît, ce monde VUCA impacte la quasi-totalité des variables, voire même en introduit de nouvelles au travers de cet accroissement de la complexité. « Les appréhender, les maîtriser exige souvent des compétences actuellement ignorées ou indisponibles dans les entreprises (3) ». Une complexité qui, comme le montrent, Yves Morieux et Peter Tollman, croît beaucoup plus vite à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci (4).

Ces incertitudes, cette complexité et cette ambiguïté sont au cœur des sociétés modernes. Les transformations s'accroissent et représentent un défi incontournable pour toutes les organisations, publiques comme privées.

Un défi qui nécessite une réflexion stratégique, de renouveler les fondements de la stratégie des organisations et notre appréhension du savoir et de l'information.

## UNE SOCIÉTÉ DE LA (POST) CONNAISSANCE

Afin de décrire le changement dans notre appréhension du savoir et de l'information dans notre société, Peter Drucker a, en 1969, proposé la notion de « société de la connaissance ». Cette notion visait à considérer que le savoir est désormais considéré comme une ressource à exploiter dans notre société ; un actif stratégique des plus important (5).

Les économies fondées sur la connaissance requièrent une proportion élevée de travailleurs occupant des emplois hautement qualifiés (6).

De fait, de nombreux métiers dans les organisations ont pour fonction de créer cette connaissance. Nous sommes nombreux, en effet, à entrer dans cette large catégorie de travailleurs du savoir et à avoir fait de notre savoir et de notre intelligence une proposition de valeur. Or, désormais, la connaissance n'est plus un actif stratégique ni un facteur différenciant, c'est devenu une donnée dont tout le monde dispose à faible coût (7).

Pour qualifier cette révolution qui s'annonce, certains évoquent la société de la post-connaissance.

Dans ce contexte, les bases de la proposition de valeur vacillent pour certains métiers. Ce n'est plus la connaissance qui a une valeur considérable mais l'expertise; autrement dit la capacité à comprendre et à traiter la connaissance (8).

## DES MÉTIERS EN PROFONDE MUTATION

Comme souligné plus haut, certains emplois voient leur proposition de valeur remise en question en raison des changements dans la façon dont nous considérons la connaissance et l'information, ainsi que de l'automatisation de certaines tâches grâce aux innovations technologiques.

Cela induit une mutation des métiers; au point que certains chiffres alarmistes ont été publiés sur le sujet : 85% des métiers de 2030 n'existeraient pas encore. Un chiffre publié en 2017 en guise de résultat à une étude menée par Dell et l'Institut pour le futur qui partageaient les résultats d'une étude prospective.

En effet, désormais, l'humain et ses compétences techniques sont en concurrence avec les intelligences artificielles (IA), ce qui change en profondeur la manière d'appréhender ses tâches.

Dans la littérature, on différencie habituellement trois catégories de métiers pour refléter l'avenir de ceux-ci : les métiers mutants, les métiers émergents et les métiers disparaissant.



Des métiers apparaissent. Ils sont parfois le résultat des nouvelles technologies, de nouvelles législations, etc. : Roboticien, pilote de drone civil, imprimeur 3D, hacker éthique, spécialiste de l'e-réputation, web planner, nettoyeur de panneaux solaires, urbanist data center, etc.

D'après une étude du World Economic Forum (WEF) intitulée « Future of Jobs Report », les entreprises auront besoin, en 2025, de nouveaux métiers au sein de leur organisation : les data analysts et data scientists, spécialistes de l'IA et du machine learning (apprentissage automatique), de professionnels du business development, etc. En tout, dix métiers, dont la plupart nouveaux, vont représenter une demande évaluée à près d'une centaine de millions de personnes !

Des métiers feront donc l'objet d'une demande croissante ; des métiers qui étaient relativement rares feront l'objet de demandes accrues souligne McKinsey indiquant un besoin plus important dans les années à venir notamment dans les métiers créatifs, de l'informatique, de l'éducation et de la formation, de la direction et du management, et surtout dans les métiers de soins aux personnes (care).

Si la mutation, la transformation, l'adaptation concerne certains métiers, d'autres disparaissent.

Toutefois, cette disparition n'est pas nouvelle ; pensons à l'allumeur de réverbères (9). Ce qui est singulier dans notre société, c'est que cette mutation est extrêmement rapide et concerne énormément de métiers ; et pas simplement des emplois répétitifs, pénibles et/ou manuels. La mutation ou la disparition vise aussi des emplois à hautes compétences, les fameux travailleurs du savoir évoqués plus tôt. La tendance est double et profonde.

Les métiers traditionnels évoluent dans le sens de l'automatisation. Certains travailleurs se voient libérer de tâches chronophages. « Les métiers les plus mécaniques sont appelés à être remplacés par des machines en raison de l'efficacité du service ainsi offert et l'intérêt économique plus avantageux à long terme (10) ». Les tâches routinières de certains métiers sont alors remplacées par les machines qui excellent dans ce type de tâches.

Par exemple, l'intelligence artificielle remplace progressivement le personnel d'accueil mais peut permettre de revoir cette fonction, notamment, en privilégiant la relation avec le citoyen.



## ENCADRÉ - QUID DES MÉTIERS DE SERVICES PUBLICS?

Selon l'étude du Centre National de la Fonction Publique Territoriale en France (CNFPT), rares sont les métiers menacés de disparition. Il s'agit notamment des métiers en lien avec le papier (les procédures se dématérialisent avec notamment la signature électronique), des métiers d'accueil dans leur conception actuelle (des technologies comme les chatbots interagissent avec les citoyens et répondent à leurs questions) ou des métiers liés à des activités physiques, de contrôle ou répétitives (ces activités s'automatisent ou sont effectuées par des robots). De nombreux métiers se transforment même si les finalités restent en général identiques : ce sont surtout les modes de travail et les moyens utilisés qui sont impactés. De nombreux services sont concernés par la dématérialisation, comme l'urbanisme, les finances, les marchés publics, l'état-civil - population, etc. D'autres services se développent davantage, comme ceux liés au développement informatique et à la maintenance ainsi que les métiers liés à la communication. Enfin, de nouveaux métiers émergent, comme les métiers liés à l'analyse de données et à la prévision assistée par des logiciels.

Mais les métiers plus qualifiés sont aussi concernés.  
« Les travailleurs du savoir sont aussi petit à petit touchés par cette automatisation des tâches répétitives. Avocats, médecins, ingénieurs sont assistés par des machines pour des tâches demandant plus d'analyse et de formation originelle ; mais qui sont au bout du compte assez analytiques et linéaires, c'est-à-dire automatisables et remplaçables par un ordinateur (11) ».  
Nous reviendrons sur ces éléments liés aux nouvelles technologies dans la seconde partie de ce dossier thématique.

## 9 TRANSITIONS QUI MODIFIENT NOTRE SOCIÉTÉ EN PROFONDEUR

Lors de la journée internationale de la fonction publique, le 23 juin 2021, Imed Boughzala, a identifié 9 transitions concrètes et observables par tous pour attester des changements profonds de notre société (plus de détails dans l'entretien d'Imed Boughzala dans le CRF INFO 19, <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-magazine-19/page/12-13>).

Comme précisé par le professeur en Systèmes d'information pour le management à l'Institut Mines-Télécom Business School, la transition numérique n'est qu'une transition parmi des transformations bien plus profondes et globales de notre société.

## LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Elle se réfère au progrès technologique qui s'opère depuis plus d'une cinquantaine d'années avec l'arrivée de l'informatique. Aujourd'hui, l'adoption des technologies digitales a été démocratisée dans tous les milieux, les métiers et les secteurs. Au-delà de l'intelligence artificielle, la plus grande transition non encore vraiment annoncée est celle de la quantique qu'explique plus particulièrement Imed Boughzala dans un [entretien pour le CRF INFO 19](#)).

Cette transition numérique, sous l'angle de l'administration 4.0, sera abordée plus spécifiquement dans le secteur public et des pouvoirs locaux dans la prochaine partie de ce dossier.

## LA TRANSITION SOCIALE

Elle est marquée par le “collectif individuel”. Nous sommes passés du collectif social avec une vraie proximité entre les individus à travers des interactions riches et des liens réels du monde physique, à un collectif individuel. Il se caractérise par des interactions plus superficielles derrière une interface technologique. Cette transition impacte toutes les générations en emportant avec elle tout un lot de changements et modifie profondément les relations de travail.

## LA TRANSITION ÉCONOMIQUE

Elle est marquée par l’Uberisation où la désintermédiation est le maître mot de ce modèle collaboratif, centré sur l’utilisateur et la traçabilité des transactions. L’Uberisation accorde une importance primordiale à l’expérience utilisateur et à la fidélisation des clients, en outre, le fournisseur du service utilise son propre outil de travail ou compétence (véhicule, hébergement, outil de travail, connaissance...) le plus souvent à son propre compte. Ce modèle se développe de plus en plus pour toucher tous les secteurs (l’enseignement supérieur, la santé, le conseil, le juridique, la logistique, la mode, etc.). Par ailleurs, de nouveaux modèles d’affaire font leur apparition et prennent de plus en plus d’importance.

## LA TRANSITION MANAGÉRIALE

Face à l’évolution des mentalités et des attentes ainsi qu’aux nouveaux modes de collaboration et d’interaction, le rôle traditionnel du manager se modifie ; il devient un manager hybride.

Si la transition managériale a essentiellement été marquée par le télétravail et a été accélérée par la crise sanitaire. Elle a entraîné dans son sillage différentes adaptations au niveau du management à distance, du réaménagement des espaces de travail, de l’adoption d’outils et de pratiques de collaboration par l’intermédiaire des technologies. Cette transition remet en question le modèle hiérarchique basé sur la supervision pour donner lieu à d’autres mécanismes de coordination, de collaboration et de production.

Le manager a un rôle clé dans la réussite des projets, entre autres en accompagnant les agents impactés par le changement. Les managers deviennent de plus en plus des connecteurs, des animateurs, des facilitateurs veillant à rassurer les seniors et à motiver les nouveaux venus, des accompagnateurs au changement (change management).

Les managers directifs ne sont plus la norme ; les styles de management se focalisent davantage sur la relation avec l’équipe et deviennent davantage participatifs ou agiles. Ils communiquent aux employés la vision de l’organisation, font circuler l’information, supervisent les groupes de projet. Ils créent un environnement positif et fixent des objectifs clairs et réalisables, responsabilisent, motivent, évaluent le travail de groupe. Ils montrent l’exemple, notamment dans l’utilisation des outils numériques et prennent en compte les attitudes comme élément de la réussite d’un projet de changement. Cela induit

également un besoin de montée en compétences pour les managers : lié à la relation avec les nouvelles technologies et à l’intelligence digitale ; mais aussi – et c’est ce que l’on constate dans le module Start RH lié aux soft skills (voir partie 4 de ce dossier). Comme, nous le précise I. Boughzala, plusieurs soft skills sont primordiales : l’intelligence émotionnelle et culturelle, la curiosité/créativité, la capacité à faire des connexions entre les choses, les idées et les gens, l’altruisme, la résilience, la gestion du temps et du stress, la résolution de problèmes complexes, l’esprit d’innovation, le leadership (y compris virtuel), le management des talents atypiques, la gestion de l’échec et des crises, etc.

## LA TRANSITION PRODUCTIVE

Elle est marquée, entre autres, par la robotisation des procédés et l’automatisation des chaînes de production et de livraison grâce à la cloudification et aux technologies dans l’industrie 4.0.

## LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE

Le maître mot aujourd’hui est la sobriété numérique. Il s’agit d’une nouvelle vision pour diminuer l’empreinte carbone liée à l’usage des technologies et des réseaux de télécommunications et satellitaires. Cela encourage des comportements individuels comme le civisme digital, la désintoxication digitale et la mobilité intelligente. Cela favorise aussi les comportements organisationnels tels que le recours au droit à la déconnexion, le recyclage du matériel informatique ou encore pour les constructeurs des technologies de faire des recherches pour l’invention de nouveaux matériaux qui remplaceraient les métaux stratégiques et rares utilisés dans les smartphones.

## LA TRANSITION (GÉO) POLITIQUE

Il s’agit pour les Etats de garder une avance technologique et scientifique. Il s’agit de garantir l’intelligence digitale, les infrastructures numériques, la data sphère, la sécurité des personnes et des lieux, la cybersécurité, etc.

## LA TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE

Résultante d’une mondialisation, elle a permis une standardisation des modes de vie et des besoins citoyens. Ceci implique l’émergence d’une nouvelle génération qui se veut citoyenne du monde malgré des origines, des cultures et des niveaux socio-économiques différents. Cette génération est à la recherche de bien-être et de sens tout en restant connectée. Ceci va pousser au regroupement des individus dans les lieux où la vie est plus simple et moderne avec un accès facile aux technologies, à l’eau potable, au transport le moins polluant, aux services sanitaires les plus évolués, etc. Il pourrait en résulter une désertion des grandes villes et des zones urbaines vers des zones rurales dans les pays développés.



Sketchnote réalisée dans le cadre de la journée internationale de la fonction publique locale, le 23 juin 2021.

## LA TRANSITION ÉDUCATIVE

Cette transition éducative est marquée par le recours accru aux technologies éducatives et collaboratives ainsi que la modification des modalités d'apprentissage comme les classes inversées, l'auto-apprentissage par les MOOCs ou l'apprentissage assisté par les robots. Les technologies liées aux mondes virtuels 3D et la réalité étendue (réalités augmentée ou virtuelle, technologie des hologrammes,...) commencent à se démocratiser. Dans cette transition, les établissements classiques d'enseignement et de formation professionnelle ne seront plus les maîtres du secteur mais se verront concurrencés par les géants du numériques comme LinkedIn ou les EdTechs. La certification des connaissances par micro-crédit prendra l'avantage sur les diplômes de formation. Les établissements d'enseignement supérieur se verront obligés de par cette concurrence, de revoir leur modèle (coopérative inter établissements semblables ou complémentaires, partenariat avec des EdTechs et des opérateurs de télécoms, ou partenariat avec des universités d'entreprises).

Cette transition éducative est primordiale car elle permettra de former les nouvelles générations d'étudiants qui arrivent sur le marché de l'emploi à mener à bien ces transitions. Elle est également primordiale pour former les managers de la nouvelle génération. Nous reviendrons sur cette transition éducative dans le contexte des pouvoirs locaux dans la partie 4 de ce dossier.

## CONCLUSION

Au terme de cette première partie, nous avons montré au travers de différents indicateurs la manière dont notre société évolue et les impacts que cela représente pour le monde des organisations.

Au travers de l'exploration de ces différents facteurs de changement, nous avons montré que les changements sont immédiatement observables et qu'ils ne sont pas uniquement imputables au numérique et ont néanmoins des conséquences majeures sur les organisations.

### SOURCES POUR LA PARTIE 1

- (1) Bouret J, Hoarau J, Mauléon F. 2018. *Soft skills*. Dunod.
- (2) Mallard S. 2018. *Disruption*. Dunod.
- (3) Réale, Y. (2018). *De la GRH au management stratégique des RH*. Eyrolles, p.38.
- (4) Yves Morieux et Peter Tollman, *Smart Simplicity*. 2014. *Six règles pour gérer la complexité sans devenir compliqué*, Manitoba-Les Belles Lettres.
- (5) Koubaa S. 2014. « Management stratégique des connaissances et capacité d'absorption dans le contexte des relations interentreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 266, no. 2, pp. 109-120.
- (6) Jean-Jacques P. Suleman F. 2005. « La production de connaissances dans la société de la connaissance : quel rôle pour le système éducatif ? ». *Éducation et sociétés*, vol. no 15, no. 1, pp. 19-43.
- (7) Mallard S. 2018. *Disruption*. Dunod.
- (8) Mallard S. 2018. *Disruption*. Dunod.
- (9) Berrouet L. Laurendon G. 1994. *Métiers oubliés de Paris*. Parigramme.
- (10) Bouret J., Hoarau J., Mauléon F. 2018. *Le réflexe Soft Skills. Les compétences des leaders de demain*. Dunod, p.18.
- (11) Bouret J., Hoarau J., Mauléon F. 2018. *Le réflexe Soft Skills. Les compétences des leaders de demain*. Dunod, p.19.
- (12) [Chronique] *Intelligence digitale : un monde en transition(s)* par Imed Boughzala - le 26 février 2021, <https://www.alliancy.fr/intelligence-digitale-monde-transitions>
- (13) Entretien avec Imed Boughzala, CRF INFO n°19, <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-magazine-19/page/12-13>.

DOSSIER - PARTIE 2

# LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET LA DIGITALISATION

---

ART  
ME



**DIGITAL  
TRANSFORMATION**

---

Dans cette seconde partie, nous proposons de nous concentrer sur les transformations induites par le numérique. Au centre de cet article, l'administration 4.0, avec ses impacts, ses opportunités et les risques que cela représente.

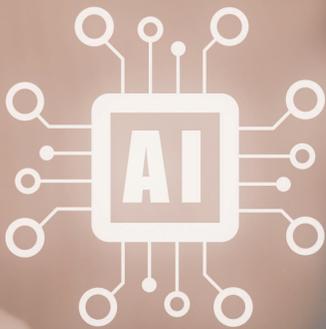
## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET LA DIGITALISATION

### KEZAKO ?

Comme expliqué ci-dessus, la transformation numérique est une des transformations de notre société et ce qu'on entend par « transformation numérique » revêt différents aspects. Elle désigne d'abord l'intégration des technologies numériques au sein d'une organisation afin d'en améliorer la performance, d'anticiper les besoins et de favoriser la croissance (1). Plus largement, elle désigne l'ensemble des transformations, qui impactent profondément notre société, provoquées par les nombreuses innovations technologiques, leur évolution rapide, leur diffusion massive et par les changements comportementaux qu'elles provoquent. En effet, la transition numérique se conjugue à des changements rapides dans tous les domaines : technologiques mais aussi environnementaux, sociétaux, économiques, politiques, organisationnels, informationnels, cognitifs, etc.

### DE QUELLES TECHNOLOGIES PARLE-T-ON ?

Alors que la numérisation et la signature électronique commencent à faire partie de notre quotidien, ainsi que les services en ligne privés et publics (e-administration), d'autres innovations apparaissent tandis que d'autres se préparent déjà. L'innovation s'accélère.



## UN NOUVEAU VOCABULAIRE SURGIT :

- **BIG DATA** : les données massives produites, conservées via les technologies numériques et permises grâce aux capacités accrues de stockage, pouvant être analysées en temps réel par des outils de plus en plus sophistiqués.
- **OPEN DATA** : données numériques ouvertes dont l'accès et l'usage sont laissés libres.
- **BLOCKCHAIN** : technologie de stockage et de diffusion de données qui est réputée inviolable et transparente.
- **INTELLIGENCE ARTIFICIELLE** : théories et techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence artificielle comme le raisonnement, la planification, l'analyse, la créativité. Le test de Turing (1950) permet de vérifier si la technologie réagit comme un humain.

Elle utilise des algorithmes : des règles indiquent aux technologies comment effectuer une tâche (analyse, action, ect.).

Elle est utilisée dans de nombreux domaines :

> **CHATBOTS** : programmes informatiques permettant de dialoguer avec un utilisateur en donnant l'illusion d'une conversation humaine.

> **MACHINE LEARNING** : les machines apprennent automatiquement afin d'améliorer leur efficacité.

- **INTERNET DES OBJETS** : réseau de objets qui sont connectés à internet et échangent des données.

EN LIEN :

> **DOMOTIQUE** : ensemble des technologies automatisées et contrôlées à distance utilisées dans une habitation.

> **SMART CITY** : concept visant à améliorer la vie des citoyens en rendant la ville plus adaptative et efficace via des technologies numériques agissant comme un écosystème.

- **QUANTIQUE** : l'informatique quantique est utilisée pour résoudre des problèmes complexes plus rapidement que les ordinateurs classiques.
- **ROBOTIQUE** : conception et production de robots. Un robot est un dispositif qui accomplit automatiquement des tâches. Il peut avoir un aspect humain (robots humanoïdes) mais il s'agit surtout de machines automatiques (par exemple l'automatisation industrielle).

EN LIEN :

> **NANOROBOTS** : robots minuscules (échelle nanométrique) pénétrant dans les vaisseaux sanguins.

- **VIRTUEL** : ce qui n'existe pas dans l'environnement physique mais qui a lieu dans un environnement numérique (le cyberspace par exemple).

EN LIEN :

> **MÉTAVERS** : monde virtuel.

> **RÉALITÉ VIRTUELLE** : dispositifs permettant de simuler un environnement physique.

# LES IMPACTS LIÉS À LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Les évolutions structurelles de notre société obligent les organisations à se transformer. Une prise de conscience et une anticipation sont de mise, en lieu et place d'une adaptation subie. La transformation numérique s'inscrit dans la stratégie de l'organisation car elle implique des risques et des opportunités qui doivent être réfléchis afin de poser des choix. La clé d'une transformation réussie se trouve dans la capacité à réagir, à s'adapter, à utiliser les technologies de manière efficiente et à accompagner le changement.

## LES IMPACTS SUR L'ENSEMBLE DES ORGANISATIONS

La transformation numérique impacte l'ensemble des organisations et les impacte globalement : non seulement au niveau de la mise en œuvre de ces technologies mais également au niveau des emplois (de la définition des métiers aux modes de travail) ainsi qu'au niveau des processus organisationnels.

## AU-DELÀ DE LA MISE EN ŒUVRE D'OUTILS TECHNOLOGIQUES : UNE RÉFLEXION GLOBALE

### *La maturité numérique*

La transformation numérique est devenue un enjeu. La maturité numérique des organisations et des administrations est définie et les niveaux atteints sont évalués. La maturité numérique n'est pas un objectif à atteindre, mais un processus continu d'adaptation qui demande d'anticiper, d'analyser, de mettre en œuvre avec méthode, d'évaluer. Afin d'améliorer la capacité des organisations à intégrer pleinement les technologies numériques, des modèles sont étudiés et diffusés. En Belgique, l'Agence du Numérique (AdN) a identifié des indicateurs permettant de mesurer la maturité numérique d'une organisation. La présence de technologies numériques est bien sûr un de ces facteurs mais ne suffit pas : l'implication des travailleurs à tous les niveaux et l'intégration des usages du numérique dans une stratégie globale sont également nécessaires.

## Des choix éclairés

Les transformations technologiques ne concernent pas seulement la technologie : elles induisent des changements profonds et globaux, tant au niveau des processus que des personnes, en tant que bénéficiaires ou exécuteurs. D'autre part, si les technologies sont neutres en soi, ce sont les usages que l'on fait de ces technologies qui entraînent la réussite ou l'échec d'un projet ainsi que l'ampleur des modifications dans les pratiques et les processus. Dès lors, il est important de faire preuve d'esprit critique lors des choix ciblant les technologies pertinentes pour l'organisation, dans la mise en œuvre impactant les personnes et les processus ainsi que dans la manière d'utiliser ces technologies.

L'utilisation et la pertinence d'un outil dépendent des organisations et des individus. Par exemple, un outil numérique peut favoriser le contrôle ou l'autonomie. D'autre part, si l'utilisation d'équipements mobiles favorise chez les collaborateurs un sentiment d'autonomie, ce sentiment reflète avant tout la confiance que l'organisation lui témoigne. Mal utilisées, les technologies représentent de nombreux dangers, comme la déshumanisation du travail, la sur-connexion ou l'inadaptation des individus alors qu'utilisées de manière critique elles sont sources de nombreuses opportunités.

## LES MÉTIERS ET LES MODES DE TRAVAIL TRANSFORMÉS

Comme précisé dans la première partie, les métiers du numérique sont en forte augmentation et de nouveaux métiers apparaissent (2). Aussi, la plupart des métiers se transforment et nécessitent des compétences numériques ou des connaissances accrues. De manière générale, tous les métiers s'hybrident en raison de l'ajout d'une dimension numérique. Le travail lui-même se modifie et les métiers de demain se polariseraient : ils seraient, soit hautement spécialisés, soit peu spécialisés. Dès lors, le travailleur peut gagner en qualification (upskilling – plus de détails dans le [CRF INFO 18](#)) ou subir une déqualification (deskilling).

### Les processus organisationnels en question

Le cloisonnement des services ou les structures pyramidales volent en éclat au gré de la transparence, de la collaboration et du partage d'informations engendrés par le numérique. Les méthodes agiles acquièrent du succès, le partage de l'information est de mise ainsi que la vérification de l'avancement du projet par des indicateurs. Les moyens et les modes de communication se multiplient : la communication n'est plus uniquement descendante (top-down) mais ascendante et transversale (bottom-up). De plus, les technologies modifient les modes de décision en permettant de prendre des décisions éclairées par l'analyse des données et des processus. Le numérique invite à redéfinir les processus ainsi que les modes de travail, de collaboration et de décision.

## LES IMPACTS SUR LES RESSOURCES FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET HUMAINES

La transition numérique permet un gain de productivité et des économies mais elle a également un coût financier qui peut être important, d'autant plus que les technologies évoluent rapidement et deviennent vite obsolètes. Le manque d'infrastructure continue de bloquer de nombreuses organisations tandis que les investissements directs dans le numérique et l'innovation augmentent : un écart se creuse.

Outre l'investissement matériel, d'autres coûts sont à prévoir. Le recours à des prestataires extérieurs devient habituel. Même si de nombreuses plateformes ou applications sont proposées gratuitement ou à moindre coût, les technologies demandent parfois un accompagnement extérieur, faute de compétences internes ou par rentabilité. Citons, pour illustrer, l'open source (logiciels dont est le code ouvert et qui peuvent être utilisés ainsi que modifiés) et le no code (applications permettant aux "non-développeurs" de créer des applications à l'aide de blocs de constructions et d'interface graphiques simples) qui se répandent à faible coût mais qui requièrent néanmoins des ressources humaines, ayant des compétences techniques ou non.

Les nouveaux métiers liés aux technologies, les formations qui en découlent mais également l'anticipation des compétences nécessaires représentent également un coût.



*Nous vous proposons une illustration d'une application no code : notre application Carrefour des Compétences 4.0, configurée par le pôle digitalisation du CRF, sans connaissance en codage, via un outil no code disponible gratuitement.*

## LES IMPACTS AU NIVEAU DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ÉTHIQUE

Les technologies représentent des risques dans divers domaines.

Au niveau de la vie privée, les données personnelles et sensibles doivent être protégées des suites de la dématérialisation, de la massification et de l'ouverture des données et des progrès de l'IA.

Au niveau de la sécurité, les cyberattaques menacent les données, privées ou professionnelles, et menacent l'usage des technologies numériques, en les bloquant.

# EVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES - LIGNE DU TEMPS

LES GÉANTS DU NUMÉRIQUE

COMMUNICATION ET RÉSEAUX

APPAREILS

SÉCURITÉ

NANOTECHNOLOGIE

IA

VIRTUEL

1926  
Retransmission en direct à la télévision



1920  
Programme Radiodiffusion quotidiens



1957  
Spoutnik 1  
Satellite de télécom



1977  
ORACLE (Java, MySql...)



1976  
Apple



1975  
Microsoft

1920



1930



1940



1950



1960



1970

1946  
1er ordinateur (30 tonnes, 167 m2)



1944  
1er calculateur

1958  
Puce électronique



1961  
Robot industriel



1970  
Jeux vidéos



1971  
Microprocesseur

1968  
Vidéo surveillance en rue



1977  
cryptographie à clef publique



1959  
réflexions liées à la nanotechnologie



1950  
Notion d'IA (Intelligence Artificielle)



Test de Turing

1966  
Chabots



1966  
Simulateur de vol

1970  
Premier casque de réalité virtuelle

Images de synthèse

LES GÉANTS DU NUMÉRIQUE

COMMUNICATION ET RESEAUX

1984  
Cisco Systems

1982  
Adobe

 1996  
Google

 1995  
Amazon

2009  
UBER - SAMSUNG

2008  
AIRBNB

2006   
Twitter

 2005  
Youtube

2003 Tesla

2001   
Wikipédia

2000 Baidu

2010 Xiaomi

1996   
Protocole http

1990   
Premier site web

 2000  
Web participatif

2000   
Haut débit

 2010  
Big data

2010   
Web 3.0 IOT  
Internet des objets

2020+  
5G et IoB (internet des comportements)

1980



1990



2000



2010



2020

APPAREILS

 1983  
Téléphone mobile

 1986  
Appareils photo numériques

1999   
DVD

1988   
Antivirus

1994   
Reconnaissance de l'iris

2005  
Smartphone

2003  
Impression de structures biologiques

2004  
DARPA (premier véhicule autonome)

2010   
Marché des objets connectés

2017   
Blockchain

2017   
Communication de cerveau à cerveau

2011 Reconnaissance faciale sur Facebook

2012 Nanocapteurs

2010  
SIRI - Apple, (assistant vocal)

2022   
Chat GPT

SÉCURITÉ

NANOTECHNOLOGIE

IA

VIRTUEL

 1980  
Apprentissage automatique

 1997  
L'IA "Deep Blue" bat Gary Kasparov

 1993  
1er Robot humanoïde (Honda)

1980 Jeu HABITAT (avatars)

1990 Casque de réalité virtuelle SEGA

1992 BIM en architecture

2001 Opération Lindbergh (téléchirurgie: NY/Strasbourg)

2007  Google Street view

2008 Bitcoin 

2016  Playstation VR

2017 UMA (premier musée virtuel exclusivement en ligne)

# FOCUS SUR LES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Comme les autres organisations, les organisations publiques sont impactées par la 4e Révolution industrielle. Selon une étude du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) en France, les structures administratives se réorganisent surtout en vue d'améliorer la proximité du public et l'efficacité interne.

Pour explorer ensemble les mutations des organisations publiques sous l'angle du numérique, nous abordons, d'abord, l'impact sur les missions des services publics ; puis, sur l'efficacité des organisations ; les risques et les opportunités.

## LES PRINCIPES ET VALEURS DES SERVICES PUBLICS

### LE PRINCIPE DE MUTABILITÉ

En raison du principe de mutabilité, les organisations publiques se doivent d'adapter leurs services en fonction du progrès technique et des attentes des citoyens. Ceux-ci perçoivent pour la plupart favorablement les services en ligne en raison du gain de temps et l'absence de files d'attente. La transformation numérique des services publics permet davantage de transparence, de proximité, de participation citoyenne et de communication via des canaux variés.

### LE PRINCIPE D'ÉGALITÉ

Les administrations doivent avant tout se préoccuper des citoyens en fracture numérique ou réticents face aux nouvelles technologies, au risque de marginaliser une fraction de la population. L'accessibilité aux services publics doit être garantie à tous.

### LE PRINCIPE DE CONTINUITÉ

Les technologies numériques renforcent le principe de la continuité puisque l'accès au service public n'est plus lié à des horaires restreints. La permanence des services en ligne doit toutefois être garantie. De plus, contrairement à la logique du « zéro contact », permis par l'IA, et qui conduirait à une désintermédiation radicale, les services publics doivent permettre aux citoyens qui le désirent de pouvoir entrer directement en contact avec leur administration. Par exemple, en Estonie, où 99% des services sont en ligne, les démarches en ligne ne sont jamais obligatoires mais peuvent toujours être effectuées physiquement.

## LES VALEURS ET LES QUESTIONS ÉTHIQUES

La digitalisation doit prendre en compte le respect des valeurs de la fonction publique. L'utilisation des données massives et

ouvertes permettent une meilleure connaissance, un meilleur contrôle, une stratégie prédictive mais imposent d'instaurer une limite éthique. La standardisation, l'automatisation, le contrôle et l'utilisation de l'IA, utilisés jusqu'à l'extrême, peuvent conduire à une bureaucratie de système et à une déshumanisation du service public. La technologie ne remplace pas les individus, indispensables pour qu'elle puisse être porteuse de sens, particulièrement dans la réalisation des missions d'intérêt public.

Par ailleurs, la production en masse des données (big data), leur ouverture (open data) et leur utilisation (via l'IA) inquiètent d'autant plus que la collecte des données fait partie de la mission des services publics. La transition numérique doit se conjuguer avec une conscience éthique: quelle part de décision peut être prise par l'IA en remplaçant le jugement humain ? Quelles valeurs et quels objectifs doivent être traduits par les programmeurs dans leurs développements IT ? Quelles limites faut-il s'imposer face au big data, aux échanges de données ? En amont de l'utilisation des technologies, il est important de se poser les bonnes questions pour faciliter la vie quotidienne sans porter atteintes aux libertés publiques.

## LA DÉMOCRATIE ET LA SOUVERAINETÉ

Les questions liées au numérique concernent également la souveraineté et la démocratie. En effet, Internet contribue également à désinformer, à diffuser rapidement et largement une pensée unique. D'autre part, des entreprises géantes (GAFAM, NATU, BATX) (3) créent des écosystèmes proposant des ensembles d'activités qui retiennent l'utilisateur dans une toile de produits de consommation en les orientant dans une démarche marketing, en uniformisant les comportements et en analysant leurs données. Elles élargissent leur présence dans des domaines de plus en plus nombreux et variés. Ensemble, Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft (les GAFAM) concurrencent de plus en plus les États dans leurs missions (santé, éducation, identité numérique, ...). Les modèles, imposés par ces entreprises, s'orientent dans une approche commerciale qui ne correspond pas forcément aux services publics.

## L'EFFICIENCE INTERNE

### *La diminution des coûts*

Les technologies sont souvent mises en place dans une volonté d'améliorer la qualité des services et de réduire les coûts. En effet, elles peuvent participer à une diminution des coûts, comme au Danemark où 80% des courriers postaux ont été supprimés et 80% des services publics dématérialisés, pour une économie d'environ 350 millions d'euros par an depuis 2015 (4).

### *L'amélioration des services*

D'autre part, elles automatisent les tâches, rationalisent et simplifient les procédures, permettent davantage de contrôle et de traçabilité. Les capacités de stockage des technologies permettent de préserver la mémoire des administrations. La multitude des données permettent de repérer des dysfonctionnements, d'améliorer les processus,



d'éclairer les décisions et d'élaborer des politiques publiques. Elles permettent d'anticiper (le nombre de naissance, les heures de pointes, etc.). Cette connaissance fine contribue à améliorer la qualité des services et d'éclairer des décisions organisationnelles ou politiques. Les données peuvent être plus facilement partagées entre organisations et avec les citoyens: l'interopérabilité des services en ligne est encouragée par les gouvernements afin de pouvoir échanger les données de manière sécurisée et standardisée.

L'e-gouvernement et l'e-administration ont pour objectif d'améliorer les échanges et le service aux citoyens (accessibilité et transparence accrues, utilisation de chatbots, réduction des coûts de fonctionnement) et entre administrations (Banque Carrefour d'échange de données, accès aux données authentiques, open data, ...). Conscient des enjeux, le Gouvernement Wallon a lancé une stratégie numérique qui figure dans le Plan de Relance de la Wallonie. La stratégie « Digital Wallonia » (2019-2024) intègre, en plus de l'économie numérique et de l'innovation numérique, l'administration numérique (Wallonia As a service), le territoire intelligent (Smart Region) ainsi que les usages numériques (Upskills Wallonia) (5). La cybersécurité et l'Intelligence Artificielle figurent parmi les objectifs prioritaires.



*Envie d'en savoir davantage sur le projet Upskills Wallonia ? Rejoignez-nous le 22 juin pour un retour sur le projet pilote lors de la conférence intitulée “La digitalisation des pouvoirs locaux : ses impacts et ses défis incontournables”.*

## LA PRISE DE DÉCISION

L'analyse des données collectées et l'utilisation de l'IA permettent de prendre des décisions éclairées. A titre d'exemple, de nombreuses villes utilisent à présent des algorithmes, capteurs et analyses de données dans leur politique de mobilité (6). La quantité des données reçues et centralisées permet de préciser la connaissance de son administration et de son territoire: les données peuvent être utilisées dans la conception et la mise en œuvre de politiques publiques.

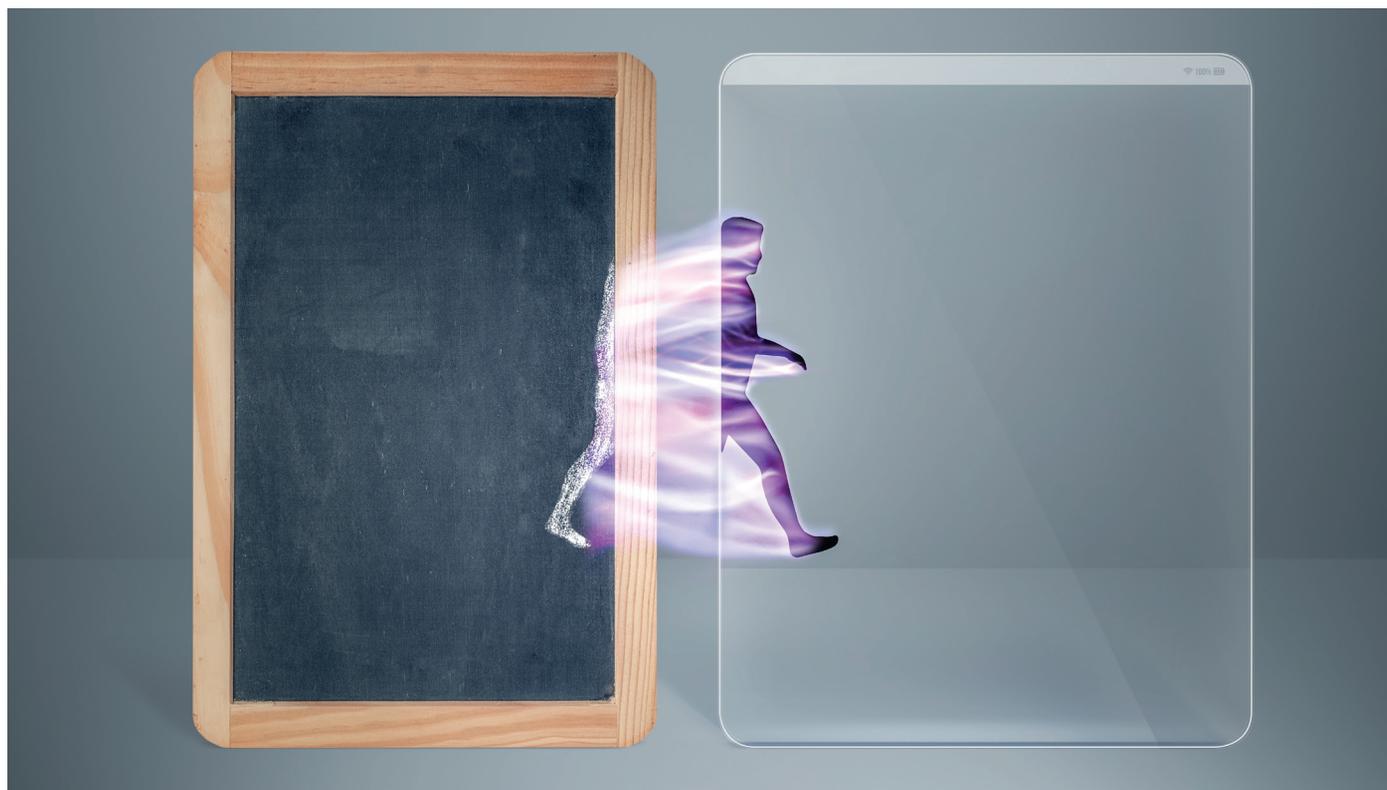
## COMMENT FAVORISER LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET À QUELS NIVEAUX ?

La transformation numérique impacte les organisations publiques dans leur ensemble. Il est donc important de prendre en compte les différentes dimensions de l'écosystème: de l'organisation à l'agent, en passant par le manager, mais également jusqu'à « l'utilisateur final » qu'est le citoyen.

### AU NIVEAU DES ORGANISATIONS

#### *La vision stratégique*

La transformation numérique impacte les organisations publiques dans leur ensemble. Il est donc important de prendre en compte les différentes dimensions de l'écosystème:



de l'organisation à l'agent, en passant par le manager, mais également jusqu'à « l'utilisateur final » qu'est le citoyen.

### **Les obstacles à éviter**

De la même manière que l'instauration du PST et d'une approche stratégique, le tournant numérique n'est pas simple à mettre en œuvre. Par ailleurs, l'adoption des services en ligne par les citoyens n'est pas garantie.

Au-delà du manque de ressources (financières, matérielles, humaines) ou des contraintes juridiques, obstacles bien réels que nous n'explorerons pas dans cet article, la manière de percevoir les technologies s'avère être un obstacle si les technologies sont subies ou si elles sont attendues comme la solution unique à un problème complexe. Le fait de considérer la transition numérique essentiellement dans ses dimensions techniques et réglementaires liées à la dématérialisation se révèle être un obstacle, comme l'indique le CNFPT. En réalité, de nombreuses administrations ont mis en place, parfois dans l'urgence, de nouveaux processus en réponse à des obligations (dématérialisation des procédures, ouverture des données, RGPD, ...) ou au contexte (le télétravail pendant le Covid par exemple).

Par ailleurs, le fait de considérer la seule technologie comme le facteur stratégique d'amélioration de l'efficacité du secteur public conduit souvent à l'échec des initiatives (7). De plus, de nombreux projets échouent car les outils ne répondent pas aux besoins des utilisateurs ou ne s'accordent avec les missions et les valeurs du service public.

Enfin, les structures organisationnelles et des structures hiérarchiques sont également identifiées comme s'avérant être une source de blocage, ainsi que l'absence de vision sur la manière d'améliorer ces structures et la résistance au changement.

### **Les leviers à activer**

Parallèlement aux obstacles à éviter, des éléments permettent de favoriser la transformation numérique des administrations publiques: l'implication des élus et des managers (grades légaux et managers de proximité) et de la fonction RH, le leadership numérique, à savoir la réflexion en amont sur les bénéfices des transformations et sur l'impact des changements conséquents et la définition d'une stratégie, les relations transversales entre services, la proximité avec les citoyens et la gestion des risques de cyberattaques (8).

D'autre part, il est essentiel que l'ensemble des agents acquièrent une culture numérique appliquée à l'action publique. Une transition numérique réussie passe par un changement de culture. La réussite d'un projet de transformation numérique dépend de l'interaction entre les individus, les processus et les technologies. La compréhension des enjeux par tous est un facteur de réussite: le succès repose sur l'encadrement de l'organisation, sur l'engagement des travailleurs et sur leur capacité à travailler avec de nouvelles technologies. La stratégie peut être anticipative plutôt qu'adaptative (souvent, la mise en place trop rapide ou trop lente d'un nouvel outil ou processus provoque la résistance). Une stratégie numérique coconstruite avec les collaborateurs permet davantage d'engagement.

D'autre part, la place de l'humain, parfois mise à mal face à l'omniprésence des technologies, doit rester centrale: les technologies doivent répondre à des besoins, et non s'imposer en tant que telles. La transition numérique n'est pas une fin en soi. Pour qu'elles soient efficaces, les technologies doivent d'abord être adoptées par ceux qui les utilisent. Cette appropriation passe à la fois par une formation aux outils ainsi que, plus globalement, par une montée en compétences numériques, mais également par la compréhension des

avantages à les utiliser. L'accompagnement au changement joue un rôle essentiel et la technologie doit faire sens.

## L'adaptation des modèles organisationnels

La transformation numérique modifie la conception traditionnelle des administrations en promouvant le décloisonnement, l'ouverture et la collaboration et pose la réflexion.

Les modèles organisationnels et culturels traditionnels sont souvent cités comme pouvant être des obstacles: les pratiques procédurales, la structure hiérarchique et le cloisonnement des services ne conviendraient pas à la mise en place des nouveaux systèmes.

Par ailleurs, de nombreuses études indiquent que la prise en compte des besoins et des retours des utilisateurs sont au cœur de la réussite des projets de numérisation des administrations publiques. Cette conception, issue de la culture numérique qui place l'utilisateur au centre et qui envisage ces processus et ces produits du point de vue de l'expérience utilisateur, n'est pas toujours celle des administrations. Dans le modèle français par exemple, les fonctionnaires sont au service de l'Etat et les citoyens sont des usagers des services de l'Etat, ce qui entraverait la transition numérique (9). La transformation

numérique de l'administration française résulterait en «une transposition des services existants vers des services numériques, sans en profiter pour repenser l'expérience utilisateur» (10). Si le citoyen ne perçoit pas les avantages qu'il a à y gagner, sa perception est dès lors négative voir contestataire.

Les nouvelles méthodes apportent des pistes d'amélioration intéressantes mais ne constituent pas pour autant la recette miracle – on parle d'«utopies organisationnelles» – et demandent que plusieurs paramètres coexistent pour être efficaces. Par exemple, une organisation agile et non hiérarchique repose sur la circulation efficace des données via une plateforme utilisée collectivement, via des rôles définis et assumés avec responsabilité. Autre exemple, l'esprit «start-up», qui efface les marqueurs hiérarchiques, convient à des entreprises de petites tailles et à des personnes qui ont des compétences élevées et font preuve d'une grande capacité d'autonomie mais pas forcément à d'autres qui ont davantage besoin de la collectivité et d'accompagnement.

Néanmoins, sans imposer une réorganisation complète, les modèles traditionnels peuvent être repensés, tout en veillant au respect des spécificités publiques. Pour être efficaces, les nouveaux outils demandent une réflexion d'ensemble qui peut requérir d'éventuelles adaptations, comme la modernisation du fonctionnement des administrations, le décloisonnement des services ou le partage accru des données.

## LE BAROMÈTRE DE MATURITÉ NUMÉRIQUE 2022 DES POUVOIRS LOCAUX WALLONS

*Au-delà des réalités différentes liées à la nature, à la taille de l'entité (facteur déterminant) et à ses capacités qui peuvent creuser une fracture numérique entre les pouvoirs locaux, l'enquête de l'Agence du Numérique (AdN) révèle certaines tendances. Les résultats montrent que les administrations sont en bonne voie : les processus se digitalisent en interne ainsi qu'au service du citoyen. Elles ont presque toutes leur site internet et elles sont connectées avec les principales bases des données et services fédéraux. Elles sont relativement bien équipées en ordinateurs, récents et interconnectés.*

Néanmoins, plusieurs points d'attention demeurent, parmi lesquels :

- La **cybersécurité** est un enjeu clé, d'autant plus que les pouvoirs locaux sont une cible prisée et que les risques peuvent être élevés. Les infrastructures et les réseaux se sécurisent via des mesures prises par les services informatiques et une grande partie du personnel a été sensibilisée à cette problématique. Pourtant, certaines technologies comme la double authentification et le cryptage des données restent insuffisants et peu de mesures sont mise en place afin de se prémunir et afin de faire face à des attaques. Les tests effectués sur les sites internet ont révélé de nombreuses vulnérabilités. En matière d'infrastructure, un autre point d'attention est l'utilisation du Cloud, qui est préconisé alors que de nombreuses entités hébergent leurs serveurs physiques au sein de leur administration.
- Les **compétences numériques** sont indispensables. D'une part, la formation continue au numérique est à développer (seul 21% du personnel a bénéficié d'au moins une demi-journée de formation au numérique au cours des deux dernières années) et à intégrer dans les plans de formation (ce qui est extrêmement rare d'après l'enquête). D'autre part, les profils numériques sont à recruter ou à mutualiser et une fonction de responsable informatique est à mettre en place (comme dans 57% des pouvoirs locaux).

• **L'accessibilité aux services** s'améliore via le développement de sites web et l'intégration des guichets électroniques, mais l'ampleur des services proposés est très variable et doivent être renforcés. L'ouverture des données (Open Data) et la digitalisation de certains services (comme l'accueil et la prise de rendez-vous) restent marginales, ainsi que l'utilisation de technologies avancées. Afin de favoriser l'accès aux services par les citoyens en difficulté numérique, la médiation numérique joue également un rôle clé, notamment via les Espaces Publics Numériques (EPN) alors que 60% des communes wallonnes disposent d'un espace EPN.

• Avoir une **stratégie numérique** intégrée est essentielle mais reste très rare alors que la vision des dirigeants impacte fortement la transformation numérique d'une organisation. La stratégie numérique est à définir dans le Plan Stratégique transversal (PST), au-delà d'objectifs relatifs à des développements numériques (inclus les PST de presque toutes les communes). Le succès du déploiement des outils numériques est favorisé par l'implication du personnel dans les projets de transformation numérique (l'enquête montre une bonne communication des projets informatiques aux collaborateurs mais une implication insuffisante des RH et des parties prenantes dans les discussions). Les technologies numériques se mettent aujourd'hui en place en grande majorité de manière réactive et peu proactive avec une vision encore très techno-centrée, axée sur les compétences et les problèmes techniques. Par ailleurs, peu de tests liés aux aspects organisationnels sont réalisés.

Source : Baromètre 2022 de maturité numérique des pouvoirs locaux | [DigitalWallonia.be](https://digitalwallonia.be)

## La gestion des risques

Les systèmes informatiques des pouvoirs publics sont fragilisés et particulièrement exposés aux cyberattaques. La mise en place d'une politique en matière de cybersécurité et la diffusion de bonnes pratiques sont essentielles. En effet, cible n°1, chaque travailleur est directement concerné et l'apprentissage des bonnes pratiques est un élément clé dans une politique préventive. Chaque agent devrait être formé aux bonnes pratiques liées à la cybersécurité et aux règles encadrant la protection des données.

De nouveaux cadres réglementaires s'imposent aux administrations publiques et se mettent en place comme le RGPD ou l'accessibilité aux personnes en situation de handicap. Des rapports énoncent des recommandations en matière d'utilisation des algorithmes, de l'intelligence artificielle, etc. Ces différentes sources d'information demandent une prise de connaissance, voir de mettre en place une veille informationnelle. La mise en œuvre peut demander de nouveaux processus ou compétences (former un DPO, un référent cybersécurité, etc.). Face au risque de ne pas respecter les obligations légales, un principe de vigilance et de réflexivité doit guider la conception, la mise en œuvre et l'utilisation des technologies afin de questionner régulièrement l'ensemble des acteurs.

La multiplication des outils numériques peut également conduire à une grande complexité d'utilisation et à une perte de performance alors que l'objectif doit être la simplification. Afin de se prémunir de ce risque, il est important de sélectionner avec discernement les outils, de les faire communiquer entre eux, de prévoir leur interopérabilité et de rationaliser le système mis en place dans une vision globale et cohérente. L'éco responsabilité devient un enjeu incontournable: le numérique durable – Green IT - doit permettre de réduire l'empreinte environnementale (voir partie 1 de ce dossier) et non de l'amplifier. Les impacts environnementaux peuvent être réduits par l'utilisation d'outils éco-conçus avec une durée de vie plus grande, par des bonnes pratiques liées par exemple à l'envoi des emails et au stockage des documents, par la mutualisation des plateformes, etc.

Enfin, les risques psycho-sociaux doivent être pris en compte (surcharge ou sous-charge de travail, hyperconnexion, isolement social, frontière privé - professionnel, ...) et un contexte favorable au changement instauré.

## AU NIVEAU DES COLLABORATEURS ET DES AGENTS

Le numérique impacte les métiers, les compétences (plus de détails en partie 3) et jusqu'aux processus cognitifs. Le cerveau humain doit traiter de plus en plus de données, filtrer les informations auxquelles il a accès de manière immédiate et massive (infobésité, désinformation), s'adapter aux écrans omniprésents dont les interfaces changent et au virtuel (surexposition, droit à la déconnexion), etc.



*Envie d'en savoir davantage ? Participez le 22 juin à la conférence de Guillaume ATTIAS "L'impact de l'automatisation et de l'intelligence artificielle sur l'employabilité : comment éviter l'obsolescence des compétences ?".*

## AU NIVEAU DES CITOYENS

### Les opportunités à saisir

#### La qualité des services

Les services en ligne les dispensent de déplacement et réduisent les délais. Ils ont davantage accès aux informations liées à leur localité. La transition numérique a introduit et mis en évidence la notion d'« expérience utilisateur ». Dans cette optique, la réflexion s'appuie sur les besoins de l'utilisateur. La simplicité et l'ergonomie sont recherchées ainsi que les retours d'expérience. D'autre part, libérées de tâches administratives, certaines fonctions, comme l'agent d'accueil, se transforment et se tournent davantage vers la relation avec le citoyen.

#### La transparence et la participation

La transformation numérique change également le rôle du citoyen. Grâce aux technologies numériques, les citoyens ont davantage accès aux informations (site internet, publications sur les réseaux sociaux, etc.). Des outils et des méthodes contribuent à la mise en œuvre de la démocratie participative. D'autre part, les besoins des citoyens peuvent être mieux connus via leur expression ou via l'analyse des données.

### Les risques à corriger

#### La fracture numérique

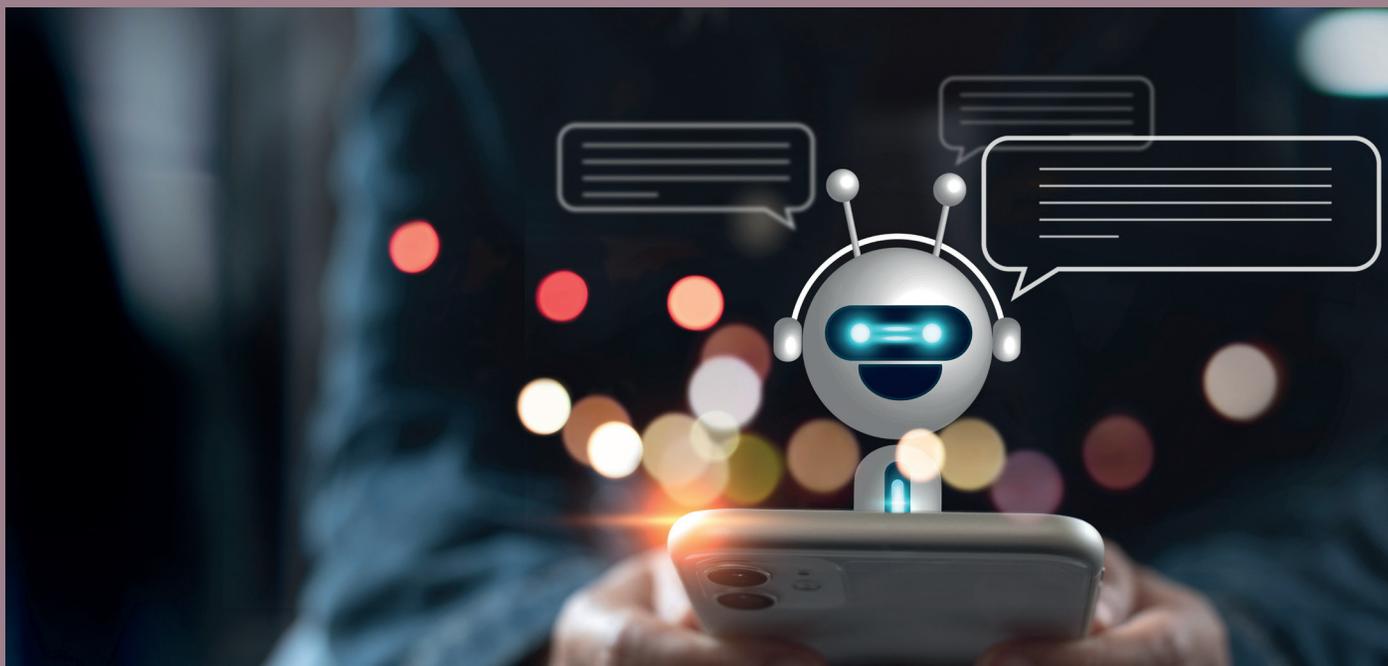
L'accès aux services essentiels est un enjeu majeur. Certains usagers n'ont pas accès aux services en ligne ou ont du mal à les utiliser. L'inaccessibilité matérielle est relativement faible mais tous ne sont pas pour autant égaux face à l'usage du numérique. La numérisation renforce les inégalités sociales. Afin de lutter contre cette marginalisation, certaines initiatives, comme les réseaux Espaces Publics Numériques (EPN) et la création de postes de médiateurs et d'animateurs numériques sont en place afin de favoriser l'inclusion de tous.

L'accès aux services est lié également à la clarté et à la lisibilité des sources d'information et à la complexité des parcours, manquant souvent de passerelles entre les services et les infrastructures. Tenir compte de l'expérience utilisateur, de ses objectifs et de ses contraintes, permet d'améliorer son utilisation des services en ligne.

La méfiance des citoyens est également à prendre en considération. Une communication claire, la transparence autour de l'utilisation des données, la fiabilité des services en ligne, etc., sont des moyens efficaces de rassurer les citoyens dans leur usage des services en ligne.

#### La déshumanisation des services publics

L'utilisation des services publics en ligne suppose des pré-connaissances technologiques mais aussi procédurales. Les algorithmes ne fournissent pas toujours d'explication sur les décisions ou sur le cheminement suivi. En l'absence d'interaction, la relation entre le citoyen et l'administration pourrait devenir davantage asymétrique. La déshumanisation du service public doit être évitée.



## QU'EN PENSE LE ROBOT CONVERSATIONNEL CHAT GPT ?

*Comment favoriser la transition numérique des pouvoirs locaux (Communes, CPAS, etc.) et provinciaux en Belgique ?*

- Les pouvoirs locaux doivent élaborer une stratégie numérique impliquant tous les acteurs concernés et en accord avec les besoins des citoyens.
- Ils doivent investir dans la formation des compétences numériques des employés pour faciliter les processus administratifs et fournir des services de qualité aux citoyens.
- Ils doivent mettre en place une infrastructure numérique pour stocker et gérer les données de manière sécurisée et accessible à tous, y compris les personnes âgées ou en situation de handicap.
- Les pouvoirs locaux doivent encourager l'innovation en matière de technologies numériques en travaillant avec les start-ups, les incubateurs et les centres de recherche, pour améliorer la qualité des services offerts aux citoyens.
- Ils doivent mettre en place une gouvernance numérique responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie numérique, de la gestion des données et de la sécurité numérique.

## CONCLUSION

Au travers de cette seconde partie, nous nous sommes concentrés sur les caractéristiques de l'administration 4.0, ses défis et opportunités. Tout au long de cette partie, en filigrane, on retrouve l'importance de l'esprit critique, de la prise de décision eu égard aux nouvelles technologies.

De plus, le rôle des acteurs est primordial ; managers et RH en première ligne jouent un rôle fondamental dans l'accompagnement du changement, dans l'acquisition des compétences, notamment numériques et dans l'approche qui est faite des nouvelles technologies.

### SOURCES POUR LA PARTIE 2

- (1) Quels sont les enjeux et les implications de la transformation digitale ? (hecexecutiveschool.be).
- (2) L'OCDE est l'Organisation de coopération de développement économique – source des statistiques présentés: Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019 : L'avenir du travail | OECD iLibrary (oecd-ilibrary.org).
- (3) Les géants du numérique américains: GAFAM : Google-Apple-Facebook-Amazon-Microsoft et NATU: Netflix-Airbnb-esla-Uber, les géants du numérique chinois: BATX: Baidu-Alibaba-Tencent-Xiaomi.
- (4) Services publics: une révolution numérique en marche, dans Informations sociales, 2022, n°250, pp. 50-58. Services publics: une révolution numérique en marche | Cairn.info.
- (5) Stratégie Numérique Digital Wallonia V3 (2022) | DigitalWallonia.be
- (6) Capteurs, algorithmes, utilisation des données... Six exemples à suivre de villes connectées (usinenouvelle.com)
- (7) Services publics: une révolution numérique en marche | Cairn.info
- (8) CNFPT, Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, 02/11/2021 sur CNFPT, p.28.
- (9) Babinet G. 2022. Refonder les politiques publiques avec le numérique. Administration territoriale, état, citoyen, Dunod, p.66.
- (10) Babinet G. 2022. Refonder les politiques publiques avec le numérique. Administration territoriale, état, citoyen, Dunod, p.38.

# LA TRANSITION NUMÉRIQUE EN QUELQUES CHIFFRES

## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

### LES SERVICES MIS EN LIGNE EN EUROPE



Danemark 99%  
Estonie 80%  
Belgique 70%

### LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES FRANÇAISES

Près de **50%** ont des systèmes documentaires éparpillés

### L'UTILISATION DES SERVICES EN LIGNE EN BELGIQUE

**70%**      **90%** *Haut diplôme*  
**58%** *bas diplôme*

26e

DES: indice européen relatif à l'économie et à la société numérique

**23%** ont 1 système centralisé



**69%** utilisent les mails comme principal moyen d'échange malgré les limites et les risques

## LES MÉTIERS

### LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES MÉTIERS TRANSFORMÉS



#### MÉTIERS IMPACTÉS PAR L'AUTOMATISATION EN 2040

**12%**  
Métiers menacés

**32%**  
Métiers profondément transformés

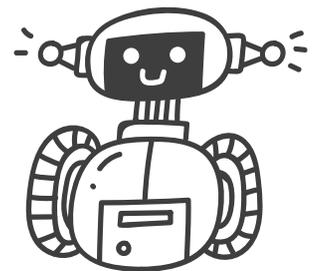
**50%** Métiers transformés par l'intelligence artificielle



**10%** Métiers supprimés par l'intelligence artificielle

### LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES MÉTIERS ÉMERGEANTS

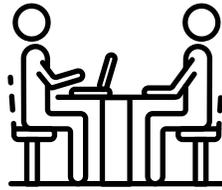
**85%** Métiers qui existeront en 2030 mais qui n'existaient pas en 2017



## LES MÉTIERS

### LES SPÉCIALISTES EN TIC

**30%** Entreprises belges employant des spécialistes (en 2022)



**59%** Postes vacants dans les entreprises belges (en 2020)

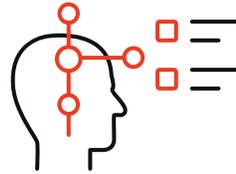
### DES MÉTIERS QUI NÉCESSITENT DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

EN FRANCE EN 2021

**85%**  
Emplois peu qualifiés nécessitant des compétences bureautiques

**5 à 10%**  
Emplois qualifiés nécessitant des compétences en programmation

DÈ MANIÈRE GÉNÉRALE, EN 2030



**100%** des emplois demanderont des compétences numériques

## LA SÉCURITÉ ET L'ENVIRONNEMENT

### LA SÉCURITÉ



#### SOMME VOLÉE PAR PHISHING

**34.000.000**  
En Belgique en 2020

**25.000.000**  
En Belgique en 2021



**70%** des virements frauduleux ont été stoppés par les banques



**129920**  
Sites frauduleux bloqués par le Centre pour la Cybersécurité Belgique en 2022

### L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

#### L'EMPREINTE DU NUMÉRIQUE DANS LE MONDE EN 2021

**4.2%**  
Consommation d'énergie primaire



**3.8%**  
Emissions de gaz à effet de serre

**0.2%**  
Consommation d'eau



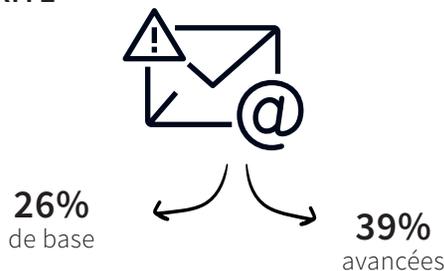
**5.6%**  
Consommation d'électricité



## LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

### LES COMPÉTENCES EN CYBERSÉCURITÉ

#### CITUYENS AYANT DES COMPÉTENCES EN SÉCURITÉ



### LA FRACTURE NUMÉRIQUE

#### EN BELGIQUE EN 2021

**8%**  
Absence de connexion internet



**32%**  
Faibles compétences numériques



# DE LA NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE EN TERMES DE COMPÉTENCES

---





Dans cette troisième partie, nous évoquons une piste d'action concrète pour les pouvoirs locaux et qui consiste à répondre aux enjeux globaux et à aborder les ressources humaines au sein des organisations au travers d'une approche par compétence.

Partant du constat de Jérémy Lamri selon lequel un métier est un assemblage de compétences qui réunit un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être (1) », il semble qu'une des réponses à l'enjeu de mutation des métiers consiste, au sein des organisations, à davantage appréhender les ressources humaines au travers des compétences, plutôt qu'une réflexion en termes de métiers. C'est une piste à explorer pour les services RH.

Les raisons qui justifient de s'inscrire dans cette dynamique de compétences s'appuient sur le fait que les compétences sont davantage flexibles que les métiers et que les compétences peuvent être transférées d'un domaine à un autre, ce qui permet aux employés de s'adapter aux changements.

De surcroît, les compétences peuvent être développées et améliorées, ce qui est essentiel pour garantir l'employabilité des collaborateurs dans un monde en constante évolution.

Les métiers changent donc, les organisations aussi et l'accélération des transformations organisationnelles et de l'évolution des métiers place les compétences comportementales au premier plan, pour les organisations comme pour leurs collaborateurs.

Pour éclairer l'approche, nous explorons les raisons qui justifient le recours à une clé de lecture de l'organisation au travers des compétences, ce que cela implique concrètement, les compétences prévalentes eu égard aux transformations de notre société et au numérique, le lien avec la motivation au travail et l'outil Scillus.

# POURQUOI UNE APPROCHE EN TERMES DE COMPÉTENCE PLUTÔT QUE DE MÉTIERS ?

## EN RAISON DE L'OBSOLESCENCE DES COMPÉTENCES

L'assemblage des compétences évolue et, de surcroît, la durée de vie des compétences, leur durabilité, évolue également. Pour décrire cette tendance, d'aucuns, à la suite de Kaufman en 1989, parlent d'obsolescence des compétences.

Cette obsolescence des compétences est définie comme « l'insuffisance des savoirs ou compétences actualisés nécessaires à un travailleur pour continuer d'être parfaitement performant dans son activité professionnelle actuelle ou future (2) ».

Cette obsolescence se traduirait de manière objective selon l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui estimait qu'en 1987, la durée de vie moyenne d'une compétence était de 30 ans alors qu'elle est désormais de 12 à 18 mois en 2022 (3).

Face aux enjeux d'un monde dans lequel les compétences deviennent plus rapidement obsolètes, développer de nouvelles compétences devient un avantage compétitif. À côté des compétences "hard skills", telles les compétences techniques ou académiques, mesurables et nécessaires dans le cadre de l'activité professionnelle, les "soft skills", compétences comportementales et transversales deviennent de plus en plus importantes.

## EN RAISON D'UN BESOIN D'ADAPTATION CROISSANT

Pénurie, métiers mutants, disparaissant, nouveaux métiers... Aujourd'hui, le paysage des organisations et des métiers se remodele. Comment dès lors mener une politique RH avec autant d'incertitudes et de complexité ?

Une partie de la réponse nous est livrée par J. Lamri qui explique dans son ouvrage "Les compétences du XIX<sup>ème</sup> siècle" qu'il n'est plus pertinent de baser sa stratégie RH sur des métiers mais qu'il faut raisonner en termes de compétences (pour une définition de la notion de compétence, cf. les recherches de Guy Le Boterf).

Cette approche compétences est en train de changer radicalement la logique des DRH. Avant, le recrutement, la formation, l'évaluation étaient des sujets très distincts, qui ne communiquaient que peu entre eux ; c'est d'ailleurs sur base de ce constat que le Conseil régional de la Formation avait mis sur pied en 2014 et 2016 le projet CO3 pour accompagner les entités locales dans la mise en œuvre d'une stratégie RH cohérente.

Désormais, la stratégie RH se développe autour de la recherche de compétences avant tout, qu'elles soient en interne, sous la forme d'un upskilling ou d'un reskilling, ou qu'elle soit en externe par la voie du recrutement.

Toutes les catégories de compétences sont visées : techniques, comportementales, cognitives, numériques et citoyennes.

Pour ce faire, les ressources humaines se doivent de disposer d'outils afin d'approcher les compétences de l'organisation et elles doivent également axer leur réflexion sur l'environnement de travail, les outils de travail et les modalités du travail en lui-même. Chacun de ces éléments, liés à la compétence, à la motivation et au contexte de travail, doivent favoriser le bien-être, la réflexion sur la bonne personne à la bonne place et le développement cognitif dans des conditions saines et durables.

L'ensemble de ces éléments concourent à une approche par compétences et nourrissent le développement des compétences du 21<sup>o</sup> siècle.

Il faut bien en convenir, pour un pouvoir local, assurer le développement des compétences du 21<sup>o</sup> siècle ne repose pas sur une seule mesure. Il s'agit avant tout de coordonner à grande échelle formations, outils, processus et sensibilisations.

Il s'agit d'un enjeu stratégique pour la performance, autant qu'un enjeu d'engagement et de fidélisation des collaborateurs et de cohésion culturelle de l'entreprise.

## UNE APPROCHE PAR COMPÉTENCES, QU'EST-CE QUE C'EST ?

L'unité de base de l'économie du travail n'est désormais plus le métier, mais bien la compétence souligne le WEF. C'est ce sur quoi le World Economic Forum a attiré notre attention en 2016. Les décideurs économiques y ont pointé l'urgence de repenser notre vision des compétences, de l'emploi et du lien entre les deux, sous peine de créer une société complètement dystopique.

Alors que l'on évoque la disparition des métiers, J. Lamri précise : « Quand un métier disparaît, c'est simplement parce que son assemblage de compétences n'est plus assez pertinent. De même, un nouveau métier est un nouvel assemblage de compétences, et cette compréhension est très importante. Car si les métiers peuvent apparaître et disparaître, les compétences, quant à elles, sont beaucoup plus stables dans le temps. Très peu de compétences se créent réellement. De nombreuses études montrent que bon nombre des métiers que nous connaissons risquent de disparaître dans les années à venir (...). Ces métiers qui disparaissent signifient autant d'assemblages de compétences qui ne seront plus pertinents. La plupart du temps, il s'agira juste de rajouter une ou deux compétences à cet assemblage pour correspondre à un des nouveaux

métiers. Donc tout n'est pas noir (4) ». Réfléchir en termes d'assemblage de compétences, voilà donc la solution. Cette approche par compétences est définie comme un mode de gestion des ressources humaines qui propose une alternative à la gestion plus traditionnelle des RH basée sur les tâches, les postes ou les emplois dans l'organisation. Cette approche vise à harmoniser l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines en fonction de profils de compétences élaborés pour chacun des rôles dans l'organisation.

## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES IMPORTANTES ?

L'avenir de l'emploi se jouera dans les compétences comportementales nous précise Pearson (5)!

Pour compléter cela, McKinsey établit dans son étude intitulée « Skill shift: Automation and the future of the workforce », que d'ici 2030, il y aura une augmentation moyenne de 8% du temps de travail impliquant les compétences cognitives, et une augmentation de 23% du temps de travail impliquant les compétences d'interaction, sociales ou émotionnelles (6).

Et, le World Economic Forum, de nous donner un aperçu du top 10 des compétences indispensables en 2025, qu'il s'agisse de résolution de problèmes, de leadership ou de relations interpersonnelles et de travail collaboratif, nombre de ces compétences relèvent de compétences comportementales

Un constat corroboré par un rapport du World Economic Forum qui souligne que la plupart des compétences indispensables en 2025 relève de ce champ, qu'il s'agisse

de résolution de problèmes, de leadership ou de relations interpersonnelles et de travail collaboratif.

Dans cette même optique, Jeremy Lamri se veut plus synthétique proposant 4 compétences, les 4C, qui seront centrales pour le 21<sup>ème</sup> siècle: l'esprit critique, la créativité, la communication et la coopération.

## LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Par ailleurs, le numérique induit un besoin de monter en compétence pour tous. La révolution technologique, c'est aussi la révolution des compétences (7), dès lors, les compétences acquises ne suffisent plus: les formations tout au long de la carrière deviennent indispensables. La tendance est paradoxale: soit les compétences se déspecialisent au profit d'une plus grande adaptabilité à des tâches polyvalentes, soit elles se spécialisent et deviennent pointues.

### Les compétences liées au poste de travail

La mise en œuvre de nouvelles technologies numériques et la modification des métiers imposent aux agents des services impactés de savoir utiliser les outils et développer de nouvelles compétences professionnelles. De nouvelles compétences techniques sont requises, notamment des compétences numériques liées au poste de travail.

Toutefois, l'acquisition de compétences numériques est souvent perçue comme la capacité à utiliser un outil spécifique comme un nouveau logiciel ou une nouvelle machine. Or, selon des experts, les agents doivent être capables, non seulement d'utiliser des outils numériques mais aussi d'en assumer une part de la sécurité et d'en comprendre les enjeux structurels. Au-delà de la maîtrise des outils liés au poste de travail (maîtrise qui reste

### Top 10 skills of 2025



Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.

## ESPRIT CRITIQUE (CRITICAL THINKING)

Capacité à analyser et à évaluer des informations, y compris ses propres compétences et ses propres comportements.

## CRÉATIVITÉ

Capacité à faire émerger de nouvelles idées et opportunités à partir des connaissances acquises ou d'un problème à résoudre.

## COMMUNICATION

Capacité à articuler ses pensées ou des informations pour les présenter de manière claire et significative.

## COOPÉRATION

Capacité à interagir avec les membres d'un groupe ou d'une équipe en tenant compte des caractéristiques individuelles et des objectifs à atteindre.

essentielle et à vérifier), il est recommandé d'instaurer une culture numérique transversale permettant à chacun une meilleure compréhension et une adhésion à la vision ainsi que de travailler en profondeur la manière dont le numérique modifie chaque métier en formant les agents aux compétences requises (ce qui nécessite une analyse et la mise en place de référentiels de compétences et de fiches de postes).

### **Les compétences numériques de base**

L'acquisition des compétences numériques de base est fondamentale, pour tous et est, selon de nombreuses études, un prérequis pour une transition numérique réussie. Les compétences numériques font partie des huit compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie pour les citoyens de l'UE. La culture numérique, ne désigne pas les compétences liées aux informaticiens professionnels, ni les compétences numériques liées à un emploi spécifique: elle est la capacité à appliquer une série de compétences numériques de base de manière critique, confiante et responsable. Il ne s'agit pas d'être un expert dans tous les domaines mais de disposer des compétences de base pour ne pas être en marge du système et de posséder les compétences adaptées en fonction de ses besoins spécifiques privés et professionnels. D'ici 2030, il est estimé que tous les métiers exigeront des compétences numériques.

### **Les compétences liées à la cybersécurité**

Tous les agents de la fonction publique doivent également prendre en compte les risques liés à la sécurité des systèmes et des données. Il s'agit d'un élément clé dans une politique de gestion des risques.

## **COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES MENER UNE RÉFLEXION SUR LES COMPÉTENCES ?**

La réflexion en termes de compétences a des implications considérables pour les organisations publiques locales. Tout d'abord, elle les oblige à penser en termes de prospective et de stratégie. Il s'agit de penser l'évolution des compétences nécessaires pour relever les défis futurs plutôt que de se concentrer sur les compétences actuelles.

Concrètement, s'inscrire dans cette vision de l'avenir signifie que les organisations doivent mettre en place des programmes de formation et de développement professionnel pour s'assurer que leur personnel est formé aux compétences nécessaires pour les tâches futures.

Concrètement, cela implique une évolution considérable de la fonction RH au bénéfice d'une implication forte dans la stratégie d'organisation.

Au-delà de ces éléments, une démarche opérationnelle en plusieurs étapes peut s'avérer pertinente, avec à la base

## **UNE RÉFLEXION EN TERMES DE COMPÉTENCES AU BÉNÉFICE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA MOTIVATION**

**En se concentrant sur les compétences plutôt que sur les métiers, les organisations peuvent orienter les agents en fonction de l'évolution de leur métier afin que les postes correspondent à leurs compétences. Cela peut aider à résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre dans certaines sections, tout en stimulant la motivation et l'engagement des employés.**

**Lorsque les employés sont conscients des compétences qu'ils ont acquises, ils se sentent plus performants et plus en contrôle de leur carrière, ce qui peut renforcer leur sentiment d'appartenance à l'organisation.**



*Envie de savoir comment l'application Scillus du CRF peut vous aider à développer une approche par compétences? Inscrivez-vous au coaching 'Vos descriptions de fonction, par où commencer?'*

un référentiel de compétences communément admis au sein de l'organisation; un référentiel que le CRF propose d'ailleurs aux pouvoirs locaux dans son application Scillus.

La réflexion peut être menée au travers de 5 grandes étapes :

#### **Évaluation des compétences existantes :**

La première étape consiste à évaluer les compétences existantes des employés, en utilisant des outils tels que des entretiens, des questionnaires et des évaluations de performance. Cela permet de déterminer les compétences clés requises pour remplir les fonctions actuelles et futures de l'organisation.

Identification des lacunes de compétences : Une fois les compétences existantes évaluées, il est possible de déterminer les compétences critiques et celles qui doivent être comblées pour assurer la réussite de l'organisation.

#### **Planification de la formation et du développement :**

Les lacunes de compétences identifiées doivent être comblées par des programmes de formation, du tutorat, mentorat, etc. en fonction des besoins individuels et de l'organisation.



### Évaluation :

Les employés doivent être évalués régulièrement pour mesurer l'impact de la formation et du développement sur leur performance et sur les objectifs de l'organisation.

### Flexibilité dans la gestion du personnel :

En adoptant une approche axée sur les compétences, les organisations publiques locales peuvent être plus flexibles dans la gestion de leur personnel, en permettant aux employés de se déplacer entre les différents postes et les différentes fonctions en fonction des besoins changeants de l'organisation.

Tout cela ne peut évidemment être réalisé sans une réflexion stratégique préalable.

En conclusion, la réflexion en termes de compétences permet aux organisations publiques locales de mieux répondre aux besoins en constante évolution des citoyens ; si elle est consommatrice de temps, de ressources et d'énergie, mener une telle réflexion permet de faire face à de nouveaux défis et de maximiser la performance du personnel.



*Le CRF, au travers de sa méthodologie Scillus qui a établi un référentiel de compétences pour tous les pouvoirs locaux est à la disposition de toutes les entités locales gratuitement.*

## CONCLUSION

Dans un monde en constante évolution, les organisations publiques locales sont soumises à de nombreux défis qui les obligent à s'adapter et à évoluer. Cette adaptation est rendue encore plus nécessaire avec l'arrivée de nouvelles technologies, la mondialisation et la diversité croissante des populations. Pour relever ces défis, les organisations publiques locales doivent changer de paradigme en matière de gestion des ressources humaines et passer d'une approche axée sur les métiers à une approche axée sur les compétences.

### SOURCES POUR LA PARTIE 3

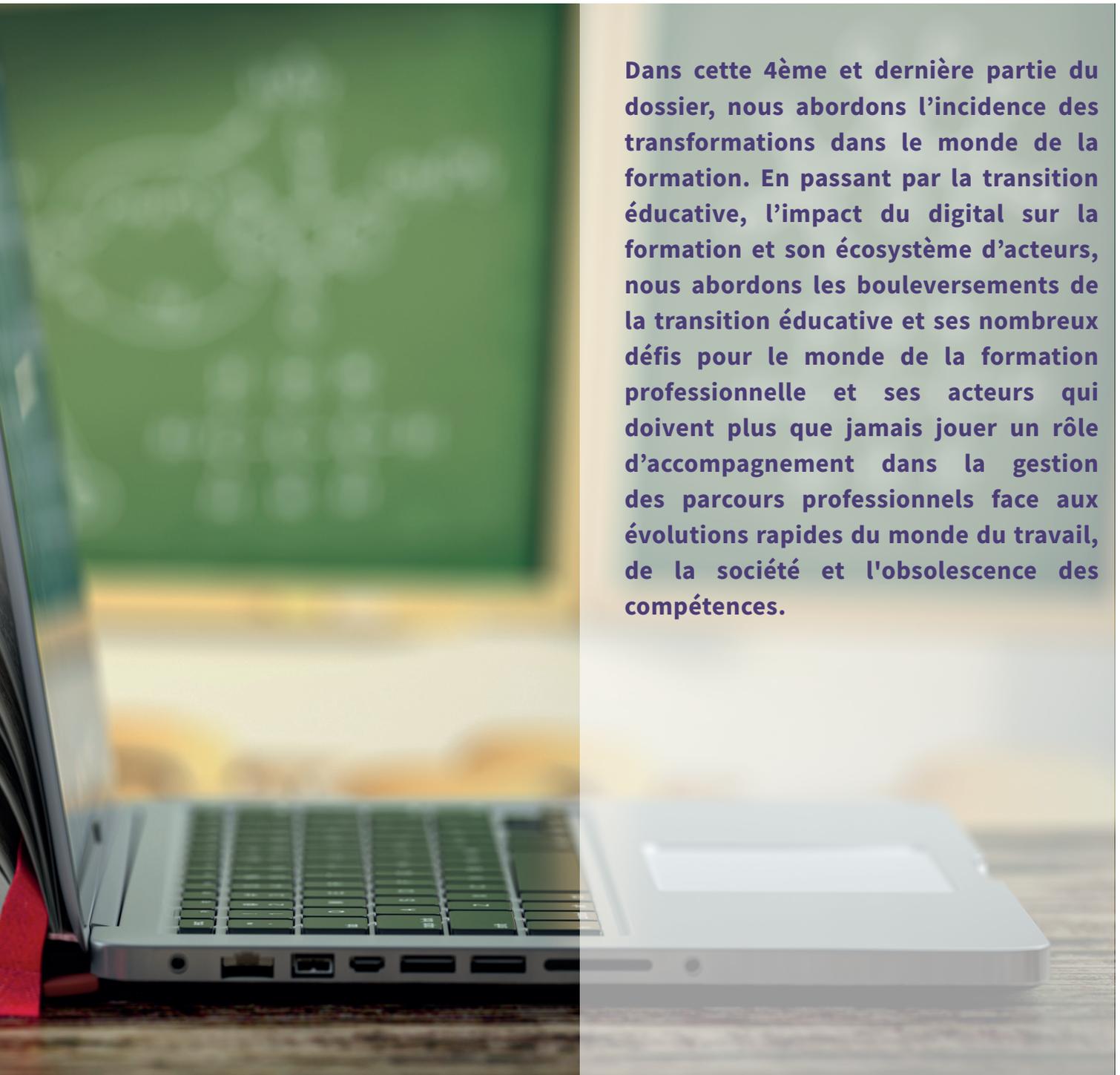
- (1) Lamri J. 2018. *Les compétences du 21ème siècle. Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit Critique, Coopération.* Dunod.
- (2) Kauffman, H.G. 1989. *Obsolescence of Technical Professionals: A Measure and a Model: Applied Psychology*, vol. 38, n°1.
- (3) La Boîte à Outils des RH. 2021. *Comment s'organiser face à l'obsolescence des compétences ?*, <https://laboiteaoutilsdesrh.fr/comment-sorganiser-face-a-obsolescence-des-competences/#:~:text=Selon%20l'OC-DE%2C%20la%20dur%C3%A9e,par%20un%20autre%20savoir%2Dfaire>.
- (4) Lamri J. 2018. *Les compétences du 21ème siècle. Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit Critique, Coopération.* Dunod.
- (5) Pearson TalentLens. 2022. *Comment placer l'employabilité au cœur de la stratégie d'entreprise ? Livre blanc.* <https://www.talentlens.com/fr/actualites/livres-blancs/livre-blanc-employabilite-confirmer.html>.
- (6) McKinsey Globale Institute. 2018. *Skill shift: Automation and the future of the workforce.* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>.
- (7) Selon la directrice du Conseil d'orientation pour l'emploi, France citée dans "Le digital c'est comme le vélo".

DOSSIER - PARTIE 4

# DE L'INCIDENCE DES TRANSFORMATIONS DANS LE MONDE DE LA FORMATION

---





Dans cette 4ème et dernière partie du dossier, nous abordons l'incidence des transformations dans le monde de la formation. En passant par la transition éducative, l'impact du digital sur la formation et son écosystème d'acteurs, nous abordons les bouleversements de la transition éducative et ses nombreux défis pour le monde de la formation professionnelle et ses acteurs qui doivent plus que jamais jouer un rôle d'accompagnement dans la gestion des parcours professionnels face aux évolutions rapides du monde du travail, de la société et l'obsolescence des compétences.

Le constat est sans équivoque : les profondes transformations vont considérablement requalifier les besoins en compétences nouvelles à acquérir. Les compétences comportementales, “soft skills” et savoir-faire comportementaux sont dorénavant incontournables, avec la nécessité de les intégrer progressivement dans les programmes de formation.

Les compétences ayant une durée de vie de plus en plus courte, la formation professionnelle et l'apprentissage tout au long de la vie jouent un rôle majeur dans l'actualisation et le développement de ces compétences avec une transformation dans la manière d'apprendre et de se former.

En parallèle, l'offre de formation, les pratiques pédagogiques et les modalités d'apprentissage doivent s'adapter afin de répondre aux nouveaux paradigmes du marché et aux nouvelles dynamiques du monde du travail.

En somme, la transition qui concerne la formation est globale et impacte le monde de la formation à différents niveaux. Le détenteur du savoir, la nature de ce dernier, les modalités de formation ou encore la place de l'apprenant y sont interrogés et bouleversent l'organisation traditionnelle de la formation. L'émergence du concept d'accompagnement vient traduire cette réorganisation.

## DES IMPACTS À DIFFÉRENTS NIVEAUX SUR LE MONDE DE LA FORMATION

Bien que de nombreux outils et méthodes d'apprentissage - tels que l'e-learning, les MOOCS, ou le podcast learning - sont apparus ces dernières années en parallèle de la formation traditionnelle, la transition qui concerne la formation est bien plus globale ([voir CRFInfo n°18, p.30-31 \(1\)](#)). Elle bouleverse à la fois les modalités des formations mais également les méthodes d'apprentissage, les supports pédagogiques, les lieux d'apprentissage, l'écosystème de la formation, ainsi que les besoins et les attentes des individus et des organisations en matière de formation.

Au cœur de cette transition, trois dimensions sont centrales à cette reconfiguration de la manière d'apprendre : l'individu, l'organisation et le secteur de l'enseignement et de la formation.

### L'INDIVIDU (L'APPRENANT)

L'individu devient plus actif dans la construction de son parcours professionnel et construit, en plus de son métier, son identité professionnelle sur les réseaux sociaux. De nouvelles formes de valorisation de ses acquis et de ses compétences se mettent en place et il est important de les prendre en compte au travers de démarches de montée en compétence, d'upskilling et d'un accès large à la formation.

### Apprendre à apprendre, partout, tout le temps

Avec l'arrivée des nouvelles technologies et les grandes transformations de la société, l'utilisation des technologies éducatives se démocratise. Les techniques d'apprentissage changent ainsi que l'accès à la connaissance. Désormais, l'apprenant est amené également à se former lui-même, à apprendre à apprendre. Un apprenant aujourd'hui n'aura plus les mêmes attentes qu'hier : la formation doit pouvoir se faire partout, de manière rapide et ciblée avec comme avantage d'être davantage accessible (tant géographiquement que temporellement), fluide, adaptée au rythme de l'individu avec un ratio prix/coût réduit. S'ouvre alors un champ des possibles avec une autonomie d'apprentissage plus grande, un accès à la connaissance qui évolue, des temps d'apprentissage adaptés et personnalisés ayant inévitablement un impact sur les organisations, les organismes de formation et l'offre de formation.

### Un critère d'attractivité, d'upskilling et de reskilling

En outre, les potentialités de formation et de développement des compétences deviennent désormais un critère d'attractivité pour les nouvelles générations qui cherchent à apporter de la valeur ajoutée et à donner du sens à leur rôle et à leurs missions qui évoluent de plus en plus vite.

Il s'agit dès lors de créer un environnement favorable au développement des compétences et à l'apprentissage tout au long de la carrière en mettant l'accent, non plus uniquement sur une formation globalisante ou liée à un métier spécifique mais d'ouvrir vers des formations personnalisées axées sur le développement professionnel à géométrie variable selon les besoins du salarié et de l'apprenant.

L'organisation joue un rôle important d'accompagnement dans la définition des compétences à privilégier et à développer en confrontant les compétences requises pour un poste et les compétences détenues par l'agent dans le cadre d'un plan d'action négocié avec sa hiérarchie.

Les formations et plans de gestion des compétences qui en découlent doivent pouvoir s'adresser aux nouvelles recrues mais également à l'ensemble des collaborateurs/trices, peu importe leur âge, l'ancienneté et la fonction.

### L'accès à la formation

Dans un contexte de formation partout et tout le temps, assurer l'accès à la formation devient indispensable. Il s'agit aussi de consacrer la part belle au droit à la formation et de veiller à y consacrer un temps plus important. Une étude montre qu'un actif consacrait en moyenne une trentaine de minutes à sa formation en 2023 ; or, avec l'accélération de l'apprentissage en temps réel et en continu, l'étude estime que ce temps d'apprentissage devrait augmenter pour atteindre en moyenne 2 heures et 48 minutes en 2035 (2).

## LES ORGANISATIONS

### *Favoriser l'apprentissage et accompagner la montée en compétences.*

Dans un monde en perpétuel changement, les organisations jouent sans nul doute un rôle important dans l'échiquier en accompagnant le développement des compétences et en favorisant la formation continue afin de répondre aux besoins d'upskilling et de reskilling tout en définissant les moyens, la méthode et l'approche à privilégier pour permettre aux collaborateurs de monter en compétences.

Selon une étude (W. Van Eerde, K-C Tang et G. Talbot (3)), une analyse rigoureuse des besoins amène une plus grande valeur perçue de la formation et contribue positivement à l'efficacité organisationnelle. Dans cette logique, les organisations doivent pouvoir accompagner leurs employés (qui ne sont pas toujours en mesure d'articuler leurs besoins en développement de compétences) par un diagnostic personnalisé des compétences pour permettre une meilleure adéquation entre la formation suivie, l'objectif d'apprentissage et la plus-value de la formation pour l'apprenant.

## L'ORGANISATION APPRENANTE

Au niveau de l'organisation, le rôle des ressources humaines pourra évoluer pour mettre en place différentes démarches, notamment pour apprendre par le travail, transformant leur organisation en véritables organisations apprenantes (4); autrement dit des organisations qui créent un contexte de travail adéquat pour permettre

de développer les compétences et en particulier les compétences transversales.

Plus largement, et au-delà de cette recherche de compétences, il s'agit également d'un état d'esprit favorable à la remise en question, au "droit à l'erreur" et à l'apprentissage continu. Dans une entreprise, au quotidien, il convient donc de repenser bien évidemment la formation continue des collaborateurs, mais surtout, bien au-delà du terme de compétence, il s'agit de favoriser un nouvel état d'esprit, permettant aux individus d'être acteurs de leur apprentissage, capables de s'imprégner du monde qui les entoure pour s'adapter sagement et efficacement en permanence.

## L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION

### *Adapter l'offre de formation*

Le monde de la formation et de l'enseignement, confronté à la nécessité d'apporter une réponse cohérente aux besoins exprimés par les organisations et les apprenants, doit également s'adapter et développer son offre de formation au regard des compétences "hard skills" mais également des "soft skills" avec en toile de fond le constat que certaines connaissances et compétences ont une "date de péremption", que les compétences sont en constantes évolutions et qu'elles sont un capital sans cesse réinvesti.

En outre, en matière de numérique, la formation s'inscrit à la fois dans la nécessité de répondre aux besoins de formation des métiers du digital mais également à l'adaptation de la plupart des autres métiers qui, désormais, appellent à l'utilisation du numérique et au développement des compétences numériques.



## Adapter les méthodes et les modalités pédagogiques

Entrant dans une ère de renouvellement, le monde de la formation professionnelle s'ouvre à de nouvelles méthodes pédagogiques, des changements dans les parcours de formations et une digitalisation de la formation professionnelle de manière globale, entraînant un véritable changement de paradigme.

## Évoluer dans un contexte de digitalisation

Faisant du digital un outil au service de la formation, des opportunités d'innovation des pratiques, formes et contenus de formation - notamment pour les formations métiers - sont apparues : les classes virtuelles, les MOOCs, la formation à distance ou le "blended-learning" en sont quelques exemples.

Toutefois, ces nouvelles méthodes ne peuvent être entendues comme une simple transposition des méthodes classiques à un contexte digital mais s'inscrivent véritablement dans une logique d'évolution de la transmission de savoirs et de repositionnement par rapport aux méthodes pédagogiques afin d'en tirer les meilleurs avantages et d'éviter de tout digitaliser.

Ainsi, la gamme des potentialités numériques de formation est en constant renouvellement mais il est nécessaire de respecter une série de conditions pour exploiter la réelle valeur ajoutée du numérique. La transformation digitale et les évolutions technologiques qu'elle engendre a considérablement redéfini la formation d'aujourd'hui et il est certain qu'elle évoluera encore dans les prochaines années.

# LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA FORMATION CES DERNIÈRES ANNÉES.

## LA FORMATION ET LE MODÈLE VUCA

Dans un monde VUCA (Volatile, incertain, complexe et ambigu), en pleine mutation et évolution rapide, de nombreux domaines sont impactés et, dès lors, contraints de se réinventer afin de répondre rapidement aux enjeux que constituent notamment la transformation digitale. Le monde de la formation n'y échappe pas. Les métiers et les besoins en compétences évoluent rapidement forçant, d'une certaine manière, les formations à évoluer avec eux. Tout comme les compétences, les formations peuvent également devenir rapidement obsolètes, il est donc nécessaire d'appréhender les besoins en formation en tenant compte du contexte dans lequel ils évoluent.

Bien sûr, par définition, l'incertitude qui appartient au monde VUCA ne permet pas toujours d'anticiper rapidement les changements; c'est pourquoi tendre vers le développement des compétences - transversales

ou transférables - peut constituer un atout. En outre, l'accompagnement personnalisé, situé et contextualisé pourrait être une réponse à la complexité apportée par ce monde en perpétuelle transformation.

Il est certain que la transformation digitale de la formation a été accélérée avec les crises successives que nous avons connues ces dernières années et même parfois poussée à l'urgence. Toutefois, elle reste néanmoins pour beaucoup d'acteurs un réel défi d'adaptation (tant au niveau des compétences et ressources internes) et d'investissement. Revoir les méthodes pédagogiques et leurs contenus constitue un chantier majeur pour l'ensemble des organismes qu'il convient d'appréhender sous toutes ses formes afin de garantir son efficacité et sa pertinence.

## LES MÉTHODES ET OUTILS PÉDAGOGIQUES DANS UN CONTEXTE DE DIGITALISATION

Le **digital learning** a considérablement révolutionné les façons d'apprendre et a ouvert la porte à de nouveaux outils et supports digitaux de formation. Avec la digitalisation de l'ensemble de l'expérience d'apprentissage, c'est un véritable changement de paradigme qui s'opère entre développement d'une culture du digital d'une part, et utilisation des ressources et des outils numériques de manière efficiente, d'autre part. Citons quelques-unes de ces évolutions/innovations pédagogiques qui sont apparues en matière de digital learning ces dernières années (5) :

**L'e-learning** (asynchrone, public restreint, ciblé) : modalité pédagogique du digital learning, il permet de se former de manière asynchrone depuis un ordinateur.

Le **MOOC** (Massive Online Open Course) : formation en ligne à distance dont l'accès est en général ouvert et gratuit. Elle repose sur l'utilisation d'une plateforme pour se former grâce à des quizz, vidéo, documents, etc.

Le **SPOC** (Small Private Online Course) : une formation en ligne dont l'accès est restreint à un certain nombre de personnes. Proche du MOOC, elle est davantage interactive entre formateur et apprenants.

Le **Social Learning** (apprentissage social) : modalité de formation permettant de faciliter les échanges, le travail et l'apprentissage entre les apprenants. C'est donc une modalité d'apprentissage davantage collaborative, un partage de connaissance entre pairs.

Le **Mobile Learning** (apprentissage mobile/nomade) : méthode d'apprentissage permettant l'accès continu au savoir sur l'ensemble des plateformes mobiles. Il permet en outre d'apprendre partout grâce à des technologies mobiles et des formats courts et ludiques.

**L'Adaptive Learning** (apprentissage adaptatif) : méthode d'apprentissage permettant la redéfinition du profil de l'apprenant et l'actualisation de sa progression en temps réel par le biais notamment de l'analyse des données. Elle offre donc une forme d'apprentissage adaptée et permet une montée en compétence en lien avec une expérience de formation unique.



**Le Blended Learning** (formation multimodale) : associe dans un même parcours de formation, des modalités de cours en présentiel et de cours à distance.

**La classe virtuelle** : fondées sur le principe d'une formation synchrone classique, les classes virtuelles permettent de rassembler formateurs et apprenants dans un même lieu virtuel, le temps d'une visioconférence par exemple.

**Les serious games** (jeux sérieux) : organisés sous diverses formes (simulation, gamification...), ils permettent l'apprentissage des savoir-faire de manière ludique et parfois collective. (voir [Crf info N°5 - Focus](#))

Sans oublier le **podcast learning** (voir [CRF INFO N°18 - Entretien d'Alain Commissione](#)), le micro-learning, et bien d'autres.

**Les environnements immersifs** utilisant la 3D ou la réalité virtuelle.  
Au carrefour de ces innovations pédagogiques digitales

> Découvrez ces technologies lors de démonstrations dans le cadre du Carrefour des compétences 4.0. , le 22 juin.

**TIPS**

Envie d'aller plus loin? Consultez notre CRF INFO 14 "apprendre avec les outils numériques", [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-14\\_version-05-02/page/16-17](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-14_version-05-02/page/16-17)

ou mixtes, on retrouve également les plateformes de formation LMS (pour "Learning management system"). Apparues au début des années 2000, elles sont devenues, en quelques années, le mantra pour de nombreux organismes de formation et entreprises dans leur gestion des formations et du parcours de l'apprenant. Pour autant, elles ne sont pas toujours adaptées aux objectifs de l'organisation et à sa culture d'entreprise ainsi qu'à ses ressources, qu'elles soient humaines ou financières.

Entre gestion de l'information et gestion de la formation, le LMS permet globalement de piloter au travers d'une seule interface, l'ensemble du dispositif : qu'il soit 100% digital, en blended learning ou en présentiel. Il intègre en général, à la fois la gestion des formations (contenus, méthodes, objectifs pédagogiques, etc), la gestion des données et statistiques (sur les apprenants), et la gestion administrative du parcours de l'apprenant.

> Venez voir des plateformes LMS en démo le 22/06 u Carrefour des compétences 4.0.

Ainsi, l'innovation technologique de ces dernières années a eu pour effet d'accélérer le développement des pratiques de formation tourné vers le digital mais a également eu un impact plus global sur le secteur de la formation. Les outils ont évolué et continueront sans aucun doute à se développer en permanence avec notamment l'apparition des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle. Dans les prochaines années, les plateformes de formations sont susceptibles de gagner encore en pertinence et d'offrir des parcours de formation de plus en plus personnalisés en étant axées davantage sur l'expérience apprenant et l'apprentissage continu.



La formation de demain semble de plus en plus s'ouvrir au prisme du digital et notamment du digital learning. Toutefois, ce changement de paradigme ne peut se faire sans un changement de posture des acteurs du monde de la formation, qu'il soit au niveau de l'organisme de formation, de l'apprenant ou de l'entreprise.

## DES CHANGEMENTS DE POSTURES : LE FORMATEUR, L'ORGANISATION, LA RH, L'APPRENANT

L'application de ces nouvelles méthodes et l'évolution de la formation dans un contexte de digitalisation et de monde VUCA, implique également un changement de posture et d'état d'esprit dans l'écosystème des acteurs du monde de la formation pour que ces nouveaux processus puissent fonctionner efficacement, entrer en cohérence avec leurs objectifs et que les outils ne prennent pas le pas sur la finalité.

On l'a vu, la formation et l'analyse des besoins de formation et en compétences impliquent un écosystème d'acteurs divers et variés et ne s'arrête pas aux seuls organismes de formation. D'autres acteurs comme l'organisation, le manager, le RH, l'apprenant et le salarié font partie intégrante de l'équation et doivent, tous, selon leurs rôles et préoccupations être impliqués dans la réflexion. À tous les niveaux, les nouvelles pratiques qui arrivent sur le marché nécessitent avant tout une prise de conscience de leurs impacts, une connaissance sur leurs usages et leurs limites.

Dans cette nouvelle configuration du digital, l'apprenant est davantage autonome dans son apprentissage. Il

est donc essentiel pour lui d'acquérir des compétences nécessaires à cette autonomie. Avec l'auto-apprentissage, le tutorat à distance, etc., l'apprenant ne se positionne plus comme simple récepteur de savoir mais devient une personne proactive face aux développements de ses compétences. Selon Tony Wagner, 7 compétences (soft skills) participent à l'autonomie de l'apprenant dans son apprentissage : la pensée critique, la collaboration, l'agilité, l'initiative, la communication, l'analyse et la curiosité.

Le rôle du formateur s'intègre lui aussi dans une phase de mutation progressive. Avec l'accélération du digital learning, il s'agit dorénavant de jongler avec une série de nouveaux outils, réussir à les intégrer dans les pratiques pédagogiques et s'écarter d'un dispositif de diffusion de contenu pour laisser place à une centration sur l'apprenant.

À l'heure où la transmission du savoir évolue, le formateur joue plus que jamais un véritable rôle d'accompagnateur du savoir et permet, à travers son expertise, de lui donner du sens. Une nouvelle posture qui amène le formateur à sortir de sa zone de confort, à aller au-delà des cadres de références et à s'adapter pour faciliter l'apprentissage, le renforcement et la montée en compétences.

Enfin, le rôle des responsables RH et des managers sont également centraux. Ceux-ci doivent être capables d'accompagner les changements induits par le numérique, qu'ils soient organisationnels ou culturels et adopter une véritable posture de leader et de facilitateur transverse afin d'aider à la réussite de ces transformations. Valoriser le potentiel humain et identifier les nouvelles compétences à acquérir au sein de l'organisation entre au cœur de la réflexion stratégique face à la digitalisation grandissante des processus.



Ainsi, lorsqu'il s'agit de l'impact des transformations sur le monde de la formation, l'apprentissage et les besoins en compétences, une multitude d'acteurs sont concernés et nécessite, dès lors, une réflexion collective. Ce n'est qu'en prenant en compte chaque strate de son écosystème : que ce soit au niveau des organisations (organismes de formation, organisations, pouvoirs locaux et provinciaux, etc.) et des individus (manager, salariés, apprenant, formateurs, etc.) que des solutions et innovations pourront émerger pour la formation de demain.

## QUEL IMPACT SUR LA FORMATION DES AGENTS DES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX ?

### LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES AGENTS DES POUVOIRS LOCAUX ET LES BESOINS EN FORMATION

#### *Intégrer, mobiliser et actualiser toutes les compétences*

Les pouvoirs locaux et provinciaux font face à de nombreux défis. Parmi ceux-ci, l'importance de définir les besoins en compétences des agents et de valoriser le potentiel humain au sein de l'organisation. Afin de répondre à cette problématique, il devient important de former les agents aux nouvelles technologies, aux outils numériques, à

la gestion des données, à la cybersécurité mais aussi de favoriser leur montée en compétences afin d'être capables de s'adapter aux évolutions rapides de la société dans un objectif de service au public, les besoins et demandes des citoyens évoluant de pair.

L'hybridation des métiers avec la dimension numérique et l'utilisation des technologies dans l'administration nécessite de doter les agents des pouvoirs locaux et provinciaux des connaissances et compétences - numériques et transversales - nécessaires pour les appliquer efficacement. Certains métiers disparaissent, d'autres évoluent. On voit progressivement apparaître de nouveaux profils d'agent ou une diversification de leurs tâches. C'est le cas, par exemple, du délégué à la protection des données (DPO), du référent cybersécurité, du médiateur numérique, etc. Certains services, comme l'accueil, sont davantage impactés avec l'automatisation des procédures. L'agent d'accueil devant pouvoir accompagner le citoyen dans l'utilisation de la technologie.

C'est pourquoi, la formation continue des agents est fondamentale pour que ceux-ci puissent régulièrement être formés afin d'actualiser leurs compétences. Dans un marché du travail sous haute tension et mutation, les recrutements deviennent plus difficiles mais de nouvelles opportunités de formation, tant dans leurs modalités (distanciel, hybride,...) que dans leurs contenus, peuvent offrir aux pouvoirs locaux la possibilité de renforcer leur force de travail et de favoriser une gestion des compétences cohérente afin de répondre aux besoins futurs de l'organisation.

La création d'un environnement favorable au développement des compétences et la mise en place de programmes de formation permettant le cross-skilling, l'upskilling et le reskilling sont plébiscités par les organisations.

En France, l'évolution de la formation professionnelle se caractérise par de nombreuses réformes successives dont la loi sur l'avenir professionnel de 2018 qui soutient l'autonomie des acteurs dans leur développement professionnel au travers de dispositifs existants comme le plan de développement des compétences et le compte personnel de formation (CPF) qui consacre le droit de chacun de se former. Ainsi que le décret du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle.

## ***Un manager 4.0***

Face à ces nouveaux modes de travail et aux nouveaux défis, DG et DRH jouent un rôle fondamental en tant qu'accompagnateurs de changement. Repenser les modèles d'organisation permettant d'intégrer le digital et des méthodes innovantes tout en considérant les besoins individuels et collectifs en matière de compétences au sein de son organisation, n'est toutefois possible qu'en disposant des moyens nécessaires de le faire.

De plus, le métier de manager est lui-même impacté par la digitalisation dans l'ensemble de ces processus : Manager augmenté, hybride, agile, manager-coach, etc. De nouveaux enjeux, en lien avec les transformations sociétales, redéfinissent le rôle du manager de demain qui doit pouvoir jongler entre gestion des talents et des ressources humaines et outils technologiques.

La réussite de la transformation digitale dans l'organisation passe également par la formation et le développement des compétences du manager local afin qu'il dispose de tous les outils et qu'il puisse être accompagné dans cette transition. L'apprentissage par les pairs, le partage d'expériences, la pédagogie active, la coopération font partie des nombreuses pratiques favorisant le développement des compétences du manager. Toutefois, il est nécessaire de guider et d'outiller les managers dans leur pratique RH pour répondre à ces nombreux défis.

Au travers de son module Start RH, le CRF accompagne les nouveaux DG et DRH qui entrent en fonction et tend à définir, en collaboration avec eux, des moyens et outils pour favoriser le développement de leurs compétences.

En outre, une réflexion collective est menée parallèlement avec les Fédérations de Directeurs Généraux des pouvoirs locaux et provinciaux afin d'identifier les besoins en matière de compétences et de formations des agents locaux. Face aux transformations qui impactent les pouvoirs locaux et provinciaux, apporter une réponse collective et structurée en cohérence avec les spécificités locales et les besoins du terrain est donc un enjeu majeur pour nos organisations.

## **UNE RÉFLEXION COLLECTIVE FACE AUX NOMBREUX DÉFIS ET AUX NOUVEAUX BESOINS DE FORMATION**

### ***Faire évoluer l'offre de formation***

Les matières traitées dans les pouvoirs locaux sont nombreuses et en constante évolution. Nous l'avons vu, le digital learning, les soft skills et les compétences numériques sont des thématiques prégnantes à l'heure actuelle qu'il convient d'appréhender sous l'angle de la formation.

Face à l'évolution rapide de notre société et au changement de paradigme du marché du travail que nous connaissons actuellement, la formation professionnelle constitue, plus que jamais, un levier important de développement des compétences des individus. En permettant à chacun d'acquérir des connaissances mais également en facilitant leur apprentissage, elle contribue à maintenir un niveau d'employabilité et de performance malgré un monde en constante évolution.

Parmi ces programmes de formation, les sciences administratives devraient évoluer davantage en intégrant les compétences transversales dans leurs contenus et l'apprentissage à distance. Toutefois, cela nécessite de modifier les méthodes pédagogiques du formateur et de disposer des moyens nécessaires pour l'implémenter. Quant à l'offre de formation digitale à destination des pouvoirs locaux, elle reste, à l'heure actuelle, plutôt réduite car elle nécessite un cadre de référence discuté et adapté aux réalités des pouvoirs locaux.

C'est en favorisant la collaboration entre acteurs du secteur que des solutions innovantes et cohérentes pourront émerger tenant compte des spécificités des pouvoirs locaux.

### ***Collaborer et apporter une réponse collective face aux enjeux de la formation de demain***

Dans cette optique et vu les constats du secteur, le CRF et les opérateurs de formations agréés se sont constitués autour de groupes de travail sur trois thématiques essentielles en matière de formation :

- L'évaluation dans les formations à distance,
- Les soft skills dans les programmes de formation,
- Les compétences digitales et l'offre de formation digitale.

L'objectif poursuivi par ces groupes de réflexion vise à mettre en évidence les tendances et enjeux liés à la formation et aux compétences dans les pouvoirs locaux et de définir des pistes d'actions et recommandations communes en matière de formation. Il s'agit également de sensibiliser les pouvoirs locaux à l'importance de ces différents enjeux et de rendre compte des dispositifs existants au sein de chaque organisme de formation. Les résultats et conclusions de ces différents groupes de

travail feront l'objet d'une synthèse lors du Carrefour des Compétences organisé les 21, 22 et 23 juin 2023.

Cette réflexion collective est en outre organisée au travers de l'outil TOBE, plateforme digitale de collaboration entre organismes de formation, au sein duquel les acteurs concernés disposent d'un espace de discussion et d'échange de documentations et de bonnes pratiques dédié à ces problématiques.

## CONCLUSION

Les transformations actuelles de la société liées notamment à la digitalisation impactent également le monde de la formation et l'ensemble de son écosystème d'acteurs. Organismes de formation, organisation, manager, apprenants et formateurs sont tous concernés et ont dû s'adapter ces dernières années aux nombreux défis induits par ces transformations. En conséquence, les besoins en formation des pouvoirs locaux ont évolué, faisant de la montée en compétences des agents une priorité. Les méthodes, contenus pédagogiques et modes d'apprentissage ont, par ailleurs, dû s'adapter en s'ouvrant au digital et en plaçant dorénavant l'apprenant au centre de l'apprentissage. En outre, de nouveaux modèles de collaboration ont émergé facilitant la transmission de savoir également entre pairs. Ainsi, de nouvelles opportunités s'ouvrent au monde de la formation qui, en valorisant le rôle de chacun de ses acteurs, pourra apporter des solutions innovantes aux besoins exprimés sur le terrain et outiller les managers et leurs agents face à l'évolution rapide de notre société.

## TOBE, UNE PLATEFORME AU SERVICE DES ORGANISMES DE FORMATION

**TOBE est une plateforme digitale de collaboration entre organismes de formation. Dédiée à la formation dans les pouvoirs locaux, elle facilite la coopération autour de projets communs et rassemble en un seul endroit une bibliothèque de ressources partagés par les entités membres de TOBE.**

**Au travers de TOBE, les différents membres ont la faculté de :**

- **Partager des bonnes pratiques, des informations, documents en matière de formation et plus particulièrement sur un thématique spécifique au travers d'entités TOBE.**
- **Promouvoir leur offre de formation à travers le catalogue de formation partagé.**
- **Faire partie d'une véritable communauté TOBE rassemblant des organismes de formations et des acteurs appartenant à différents pays et structures ayant pour même objectif de répondre aux besoins des pouvoirs locaux en matière de formation. Enfin, échanger entre pairs afin d'enrichir le travail de chacun mais également d'apporter des pistes de solutions et d'actions communes.**

**Pour en savoir plus : Nos applications ([crf.wallonie.be](https://crf.wallonie.be))**

### SOURCES POUR LA PARTIE 4

(1) *L'impact de la transformation numérique sur la formation* (fnege-medias.fr)

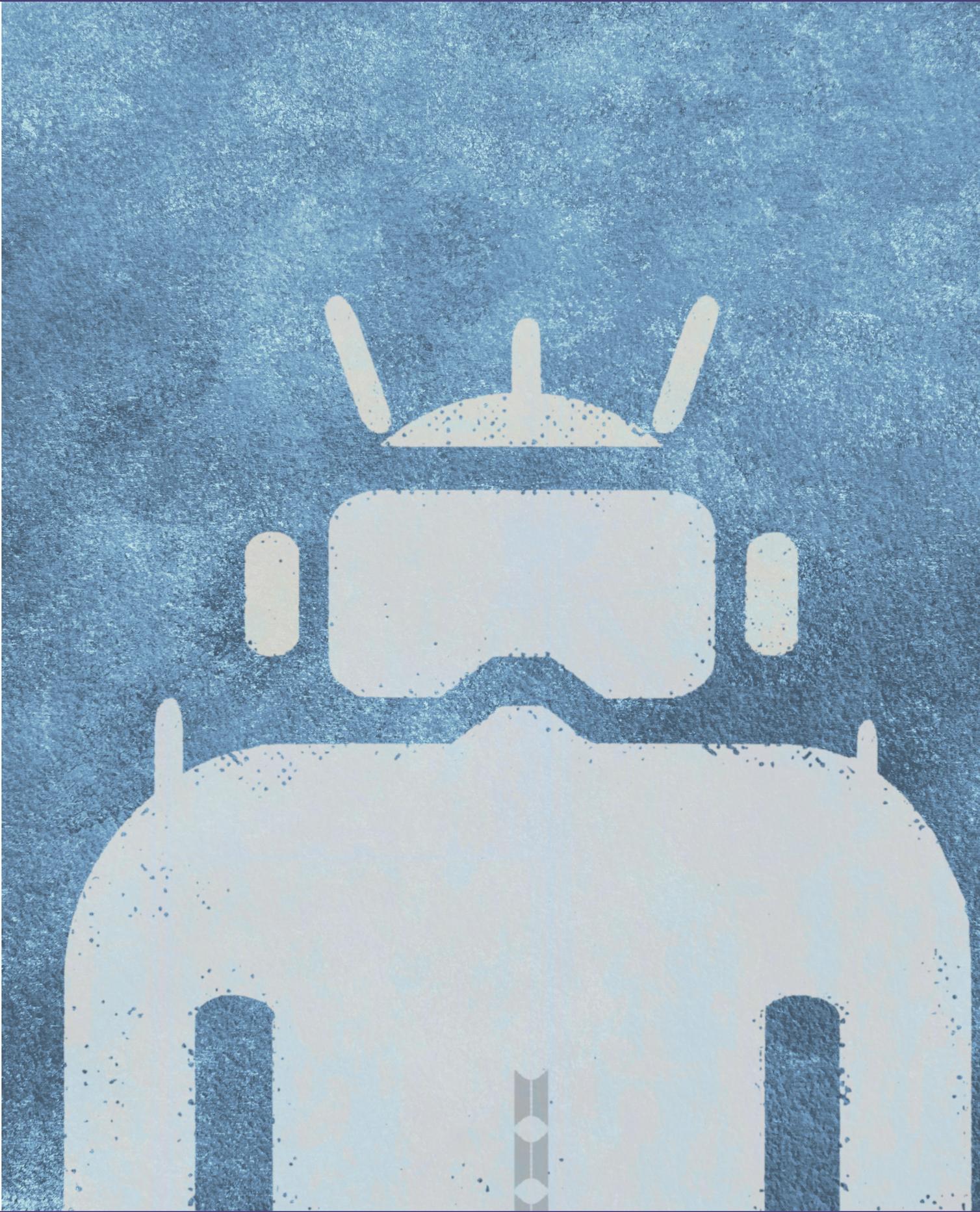
(2) *Étude Futur du travail en 2035* (Onpoint, 2022), sur la base d'entretiens prospectifs

Dans *Livre blanc Pearson TalentLens. 2022. Comment placer l'employabilité au cœur de la stratégie d'entreprise ? Livre blanc.* <https://www.talentlens.com/fr/actualites/livres-blancs/livre-blanc-employabilite-confirmation.html>

(3) W. Van Eerde, K-C Tang et G. Talbot (2008). *The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness.* *The international Journal of Human resources management.*

(4) *L'organisation apprenante : quelles sont les 5 pratiques à adopter ?* (foederis.fr)

(5) *Digital learning : En quoi consiste cette formation ?* | IPAG





# CONCLUSION DU DOSSIER

Au terme de ce dossier, nous souhaitons que vous puissiez disposer d'une vision grand angle des enjeux dans notre fonction publique locale au regard des transformations de notre société, du rapport à la formation et aux compétences.

Trop souvent, on pense aux transformations induites par le numérique ; nous l'avons vu, l'administration 4.0 induit des opportunités, des risques mais les transformations sont bien plus profondes et nécessitent à la fois une bonne dose de stratégie, des décisions éclairées et de mobiliser l'esprit critique pour l'ensemble des acteurs.

Ces transformations nécessitent également des adaptations profondes dans le monde de la formation et de l'apprentissage dans notre fonction publique locale. Un travail important – et qu'il est important de mener en collaboration – tant le travail est vaste. N'oublions pas comme le rappelait Pierre Petit dans l'entretien de ce webzine que “les pouvoirs locaux sont avant tout un secteur véritablement interprofessionnel, le plus vaste qui soit puisqu'on dénombre des métiers qui relèvent de nombreux domaines et de nombreuses catégories”.

# REPORTAGE

COMMENT LE CRF AIDE  
AU DÉVELOPPEMENT  
DES SOFT SKILLS DES  
MANAGERS LOCAUX ?

---



Pour accompagner les managers locaux dans la mise en œuvre d'une politique cohérente de gestion des ressources humaines, le Conseil régional de la Formation a mis sur pied en 2019 le module Start RH (plus de détails dans le dossier thématique du CRF INFo n°17, [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-17\\_version-finale-impression/page/16-17](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-17_version-finale-impression/page/16-17)).

Remodelé, amélioré et adapté sur base des besoins, des retours et des évaluations émis par les participants aux premières et deuxièmes promotions, ce module, dorénavant décomposé en deux séquences, revêt plusieurs objectifs pédagogiques (plus de détails : <https://crf.wallonie.be/start-rh.html> ) :

- Découvrir 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) (séquence 1),
- Découvrir son style de management et sa personnalité de manager (séquence 2),
- Prendre du recul par rapport à son quotidien et ses pratiques (séquence 2),
- Développer ses compétences managériales et ses softs skills (séquence 2),
- Partager entre pairs (séquences 1 et 2).

Par ce module, il s'agit notamment de répondre aux besoins émis par certains Directeurs généraux sur l'évolution de leur métier, fortement impacté par le décret du 18 avril 2013 qui transforme en profondeur

la fonction et par les transformations de notre société (avec l'implémentation du télétravail et du management hybride notamment).

Ces évolutions ont un impact sur le métier qui devient de moins en moins spécialisé au niveau juridique, alors que c'est le diplôme le plus couramment observé, et intègre une diversité de missions caractérisant leur fonction, avec des aspects stratégiques, managériaux, de résolution de problèmes complexes, d'adaptabilité, de prise de décision et de veille législative.

Il s'agit également de répondre aux besoins de la fonction naissante ou nouvelle de responsable RH dans nos organisations locales wallonnes. Cette fonction est nouvelle dans le sens où les attentes par rapport à cette fonction ne sont plus seulement la gestion et la paie (la hard RH) mais également une dimension stratégique, orientée vers une véritable gestion des ressources humaines (soft RH).

Pour ces deux acteurs stratégiques (DG et DRH), la création de sens et la communication, deux soft skills également, sont centrales. Alors, quelles sont les soft skills que le module aide à développer et comment cette montée en compétence est-elle assurée ? C'est l'objectif de ce reportage au cœur du dispositif pédagogique initié dans le module Start RH.



# QUELLES SOFT SKILLS SONT DÉVELOPPÉES DANS LE CADRE DE START RH?

De nombreuses soft skills sont développées dans le cadre du module. On peut citer :



Si on ne devait retenir que trois soft skills principales, ce serait la coopération, la connaissance de soi et l'adaptabilité ; trois soft skills qui permettent de relever les défis managériaux de demain et de s'adapter aux nouvelles technologies. Ces soft skills se retrouvent également dans les 3 domaines clés habituellement définis pour les softs skills :

- Le domaine des compétences interpersonnelles, essentielles pour amorcer et construire des relations avec autrui. On peut citer le leadership, l'empathie et la coopération.

- Le domaine des compétences intrapersonnelles, liées à la relation à soi. Cela désigne l'ensemble des compétences qui permettent à l'individu de s'adapter à une situation nouvelle, inattendue ou à un changement. On peut citer l'adaptabilité, la capacité à prendre du recul ou encore la capacité à apprendre par soi-même (plus de détails dans la rubrique "les compétences de demain").
- Le domaine des compétences liées à la relation avec l'environnement. Cela vise l'ensemble des compétences qui vont permettre de prendre des décisions et de résoudre des problèmes complexes. On parle de créativité, d'anticipation ou encore d'analyse.

Au-delà de cette classification, la coopération, la connaissance de soi et l'adaptabilité sont les 3 compétences qui ont été identifiées comme prioritaires par le secteur mais avant de les détailler, exposons plus en détails l'approche qui a été retenue pour monter en compétence.

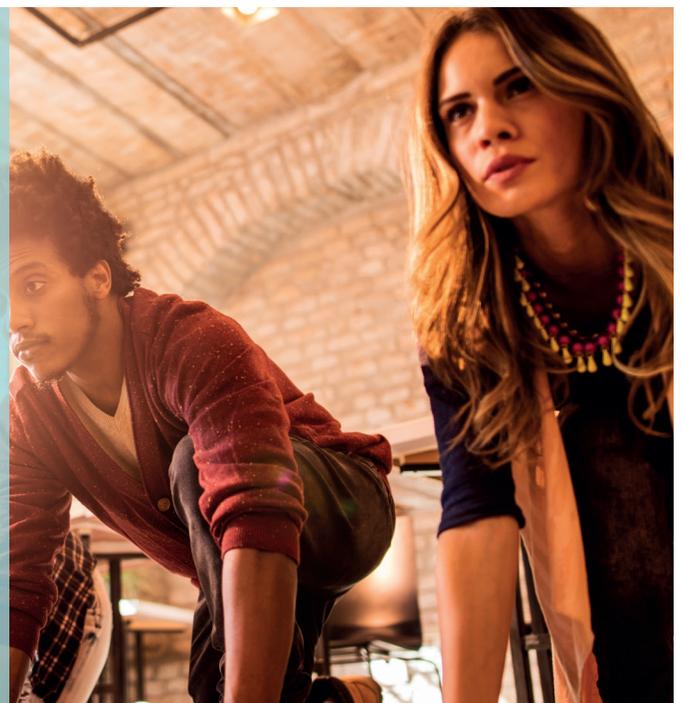
L'acquisition des soft skills étant développée par la pratique, l'entraînement et la mise en application, c'est une pédagogie active qui a été retenue dans le module.

Également, le module s'appuie sur des leviers de gamification afin de favoriser l'engagement des apprenants.

## COMMENT LA MONTÉE EN COMPÉTENCE EST-ELLE ASSURÉE ?

Cinq leviers de gamification ont été en particulier sélectionnés :

- L'effet IKEA qui renvoie au fait de fabriquer soi-même le module et d'être acteur de sa création ;
- Le challenge et des défis à réaliser ;
- Le jeu de rôle avec des situations fictives dans lesquelles se projeter ;
- La contribution afin que chaque participant puisse délivrer ses connaissances et en faire partager ses pairs ;
- La narration, le module immergeant les participants dans une histoire et dans une aventure.



# LA COOPÉRATION AU CENTRE DU MODULE START RH

## LA COOPÉRATION POUR CONSTRUIRE LE MODULE

Les trois promotions de Start RH sont similaires mais différentes ! Pourquoi ? Car l'équipe pédagogique du CRF a veillé à donner la parole aux apprenants à chaque étape du module.

Dès l'inscription, les participants ont été invités à formuler leurs attentes globales ; de même, avant chaque coaching, des questionnaires sont soumis aux participants pour qu'ils puissent formuler leurs questions et attentes plus précises aux orateurs et experts sur les sujets. Aussi, et à l'issue de chaque coaching, c'est une évaluation systématique - à chaud et à froid - qui est proposée de manière à suivre pas à pas les attentes et les besoins des participants.



## LE PARTAGE DES ANCIENS START RH AU BÉNÉFICE DES NOUVEAUX

Au cours des trois promotions de Start RH, ce sont pas moins de 173 DG DRH ou chefs de bureaux RH qui ont été accompagnés ; de quoi disposer d'un vivier de seniors pour partager leurs expériences avec les nouveaux !

Lors d'un nouveau coaching que nous avons mis sur pied dans le cadre de la troisième promotion de Start RH, des "anciens" sont venus partager avec les "nouveaux" sur les bonnes pratiques d'une prise de fonction réussie.

Au programme de cette séance dynamique et interactive, la réalisation de sa description de fonction, la rédaction de sa mission et des échanges autour de diverses questions :

- Avec le recul, que feriez-vous différemment et que referiez-vous à l'identique ?

- Quelle a été la partie la plus difficile dans votre prise de fonction et comment l'avez-vous abordée ?
- Quel est votre rapport avec le politique ? Comment procédez-vous pour faire passer les messages « difficiles » aux autorités ?
- Comment procédez-vous pour faire passer les messages « difficiles » au personnel ?
- Quelles sont les opportunités liées à la fonction ? Quelles en sont les menaces ? etc.

Deux séances de coaching où nous avons pris soin de sélectionner un binôme d'orateurs : Directeur général et Directeur des ressources humaines, issus d'une commune et d'un CPAS.

# LA COOPÉRATION AVEC LES PARTENAIRES DU CRF AU BÉNÉFICE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pour assurer les coachings établis dans le cadre du module Start RH, le CRF s'appuie sur la force de ses partenariats. Ainsi, l'APW, le CNFPT, les fédérations des Directeurs généraux de communes et de CPAS mais également l'UVCW sont parties prenantes du dispositif. L'Union des Villes et des Communes de Wallonie (UVCW) intervient par exemple sur la question de la cohérence RH au regard des cadres légaux. Une séance organisée sur la formule d'un world café, avec la participation de Fabienne Surin et de Tanya Sidiras. Nous les avons interrogées suite à leur participation.



## FABIENNE SURIN, CHARGÉE DE FORMATION AU SEIN DU SERVICE FORMATION DE L'UVCW DEPUIS 2010

**FABIENNE SURIN** : L'UVCW œuvre quotidiennement à l'élaboration et à la mise en place de formations à l'attention des pouvoirs locaux : communes, CPAS, société de logement de service public, zone de police, intercommunales, zones de secours, maisons de repos (et de soins), ... Nos formations ont pour vocation de proposer une programmation ancrée dans les préoccupations de terrain et les réalités des entités locales. Nous formons les mandataires, fonctionnaires dirigeants et agents dans le bon exercice de leurs missions. Les matières traitées sont nombreuses et en constante évolution. Marchés publics, finances, gestion du personnel, aménagement du territoire/urbanisme, RGPD, logement, mobilité, pilotage stratégique, énergie, ... Tous les thèmes qui font partie de l'actualité ou qui nécessitent explication et formation sont ainsi abordés par des personnes ressources choisies : conseillers de l'UVCW, personnes ressources externes et experts de terrain.

Les rencontres Start RH ont donné lieu à des échanges très participatifs et constructifs. Les rencontres ont confirmé toute l'importance de former et accompagner les nouveaux responsables de service et d'échanger un maximum entre pairs.

Le Service formation a, ces derniers mois, beaucoup développé l'offre de formation en matière de gestion du personnel et des ressources humaines, depuis le cadrage juridique et les notions essentielles jusqu'aux concepts plus avancés. L'objectif de nos formations est de perfectionner les compétences professionnelles, la maîtrise des outils et des cadres réglementaires nécessaires à l'exercice de chaque fonction, de réinterroger les pratiques et favoriser les échanges d'expériences, de faire le point sur des questions d'actualité et de fond qui concernent les pouvoirs locaux et de mettre en perspective les avis d'experts au regard de leurs réalités de terrain.

Pour découvrir l'ensemble de notre catalogue de formations ou organiser une formation chez vous, rendez-vous sur notre site internet : <https://www.uvcw.be/formations/> Nous sommes là pour répondre à vos besoins, n'hésitez pas à contacter l'équipe du Service formation !

## TANYA SIDIRAS, CONSEILLÈRE JURIDIQUE AU SEIN DE L'UVCW DEPUIS 2014

**TANYA SIDIRAS** : Quant à moi, je suis spécialisée dans les matières des ressources humaines ainsi qu'en sport, enfance et culture. La matière RH est fort sollicitée, c'est la raison pour laquelle nous avons une cellule Personnel et ressources humaines et nous sommes 5 conseillers à gérer cette matière au sein de l'union. Les enjeux de la RH au sein de la fonction publique locale sont importants et sont en train d'évoluer par rapport aux besoins sociétaux. On peut citer l'attractivité de la fonction publique locale qui pose question, l'enjeu du financement des pensions, la mise en place du télétravail de façon progressive grâce à la pandémie Covid 19.

C'est avec grand plaisir que j'ai participé au coaching start RH en collaboration avec le CRF où j'ai pu intervenir et échanger avec des Directeurs généraux qui, pour la plupart, étaient novices dans leur fonction. J'ai pu remarquer qu'ils avaient besoin d'échanger entre eux sur diverses situations pratiques et qu'ils ont besoin d'être guidés et outillés dans leur pratique RH vu les spécificités de la RH au sein des pouvoirs locaux. En effet, la conciliation entre les agents contractuels et les agents statutaires n'est pas toujours aisée, il faut comprendre juridiquement quelle loi s'applique directement à quels agents, et ensuite harmoniser en modifiant le cas échéant le statut. J'ai pu constater aussi que les enjeux actuels de la RH (attractivité de la fonction publique, procédures trop lourdes administrativement pour modifier les statuts, difficultés pour harmoniser les contractuels et statutaires, financement des pensions, finances locales mises à mal par les diverses crises) étaient une préoccupation partagée par tous et qu'il conviendrait de trouver des solutions afin de rendre la gestion RH au sein d'un pouvoir local efficiente.



## LE POINT DE VUE DE MICHÈLE BOVERIE, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'UNION DES VILLES ET COMMUNES DE WALLONIE, SUR LA COLLABORATION DANS LE CADRE DE START RH

**MICHÈLE BOVERIE** : Fidèle dans ses collaborations, l'Union des Villes et Communes de Wallonie soutient la démarche du CRF et de ses partenaires depuis de nombreuses années déjà. Je remercie Pierre Petit, Directeur du CRF, pour son dévouement à la cause RH, que je partage pleinement.

La gestion des ressources humaines au sein des pouvoirs locaux est une thématique très importante pour l'UVCW. L'attractivité de la fonction publique locale passe inévitablement par une modernisation de celle-ci et également par la professionnalisation de la GRH au sein des villes et communes et autres pouvoirs locaux.

La difficulté à attirer et à conserver les talents dans son administration est une réalité que nombre de bourgmestres connaissent et dont nous discutons souvent dans nos échanges avec les élus et avec les grades légaux. Si le bourgmestre veut amener sa commune à faire face aux défis qui l'attendent, continuer à mener des politiques porteuses d'avenir pour la

population et être à la tête d'un service public local performant, il doit pouvoir doter sa commune d'un personnel de qualité et pouvoir compter sur une fonction publique locale compétente et motivée.

Attirer les talents, les intéresser au service public de proximité, les aider à s'épanouir dans cet environnement particulier et les fidéliser au service de l'intérêt général, c'est bien entendu l'une des missions phare des décideurs locaux, pour laquelle, eux aussi, doivent être équipés et accompagnés.

La vitalité de la démocratie locale se mesure à la qualité de l'engagement de ceux qui entendent la servir.

L'Union des Villes et Communes de Wallonie, au sein de laquelle j'ai le bonheur de travailler depuis presque 30 ans aujourd'hui, soutient l'accompagnement des décideurs dans leur mission d'encadrement et de gestion dans le contexte d'une époque changeante, complexe mais aux potentialités qui ne demandent qu'à être explorées au bénéfice de tous.

# LA CONNAISSANCE DE SOI ET LA PRISE DE REcul AU CENTRE DU MODULE START RH

*En lien avec cette image, différentes questions sont posées aux participants pour leur permettre de réfléchir aux objectifs à atteindre dans les 3 mois du module et à leurs priorités.*



Outre des séances de coaching dédiées à une meilleure connaissance de soi conduisant la communauté de start RH à investiguer leurs leviers de motivation, leurs compétences naturelles ou encore leurs forces, un fil rouge narratif a été construit pour veiller à la prise de recul en début de parcours et en fin de parcours au travers d'un "bilan de compétence".

Partant du postulat que la pensée visuelle et la narration sont des amplificateurs pédagogiques, nous avons souhaité immerger les participants dans une histoire qui leur a été proposée au travers d'une métaphore visuelle. Et l'histoire que raconte Start RH se compose en deux

parties exposées à deux moments forts : le lancement du module et sa fin...

Une première histoire, racontée lors du lancement du module, a été imaginée pour échanger sur les objectifs de chaque participant.

Cette histoire est la suivante :

"Chacun sur nos vélos, nous avançons, avec nos "cadres" respectifs, avec les ressources qui sont les nôtres, avec nos forces et nos compétences naturelles, nos valeurs, etc. vers des montagnes à gravir. Rouler en vélo, c'est une dynamique de déséquilibre en mouvement. Ce mouvement peut être plus ou moins rapide, plus ou moins difficile en fonction de

notre vélo et de ce que nous transportons notamment. Le "cadre" du vélo, c'est précisément l'objectif pédagogique de l'aventure Start RH dans sa première séquence : apprendre à connaître et maîtriser ce cadre (constitué de circulaires, de

contraintes légales, etc.) pour mieux s'y adapter. Représenté ici seul, ce vélo fait partie d'un peloton, la communauté Start RH."



*En lien avec cette image, différentes questions sont posées aux participants pour leur permettre de réfléchir aux objectifs atteints durant les 3 mois du module et à réfléchir à la manière de poursuivre leurs objectifs en RH par la suite.*

Une seconde histoire a été imaginée pour accompagner l'évaluation du module et échanger sur les objectifs atteints par chaque participant.

“Tel un peloton de vélos, nous avons avancé en groupe dans le cadre de cette aventure Start RH. Certains d'entre nous ont fait des échappées, faisant profiter les autres de leur aspiration... parce que la communauté Start RH, c'est du partage entre pairs, des retours d'expérience et l'intelligence collective qui nous fait avancer tous ensemble vers les montagnes et ses sommets ensoleillés. Ces sommets représentent une politique de gestion des ressources humaines cohérente et adaptée à nos équipes et notre organisation.

Les montagnes qui se profilent devant nous sont hautes, escarpées, difficiles à gravir mais le CRF est à disposition pour soutenir et orienter vers le chemin le plus adapté en fonction des spécificités de chacun. Le long de ces chemins - certains escarpés, d'autres moins pentus - il y a des pierres, des obstacles, des écueils de différentes natures, des passages plus compliqués ; il y a aussi des étapes et des points de repère balisés et des refuges pour permettre d'atteindre le sommet de la montagne.

Tous ensemble, avançons à notre rythme vers les montagnes et leurs sommets ensoleillés et imaginons comment nous aider mutuellement”.

# RENCONTRE AVEC NOTRE FACILITATRICE GRAPHIQUE, MORGANE HORNSPERGER

Nous avons interrogé Morgane sur la manière de procéder pour transformer une histoire en une métaphore visuelle et sur l'utilisation qui peut en être faite.



*Je suis Morgane Hornsperger, facilitatrice créative. J'aime jouer avec les couleurs et les techniques pour faire vivre des expériences inédites aux personnes que j'accompagne. Je suis slasheuse créative. Je me suis formée à la facilitation graphique en 2019.*

*J'aime me lancer des défis pour faire bouger les pictogrammes. C'est en 2020 que je découvre la lecture rapide et que je m'inscris au championnat de France. Je me lance également le défi de participer au championnat dans la catégorie mindmapping. C'est une victoire sur moi-même, et je retente l'aventure en 2021 mais en équipe cette fois. Cette année, c'est comme arbitre que je participe au championnat du monde et aux épreuves de sports du cerveau. Je suis une entrepreneuse atypique qui accompagne des groupes à la conquête de leurs soft skills. <http://morganefacilitation.fr/>*

**CAROLINE DEBLANDER :** Morgane, je t'ai raconté l'histoire du module Start RH et tu l'as traduite en deux métaphores ; comment t'y prends-tu pour réaliser un tel travail et comment définirais-tu ton métier ?

**MORGANE HORNSPERGER :** Si je devais définir le métier de facilitateur graphique, je dirais que son rôle est d'accompagner l'échange, de fluidifier et de permettre à un demandeur comme toi de faire passer certains messages.

Je discute donc avec la personne demandeuse et j'essaie de comprendre quels sont ses objectifs, où la personne veut aller et quels sont les messages qu'elle a envie de faire émerger.

Je lui propose des choses et en fonction de ses réponses - positives ou négatives - cela me permet d'affiner le projet. En fait, grâce à mon expérience, j'ai d'emblée en tête une palette de choses que j'ai déjà faites et je fais énormément travailler mon imagination.

Le but est de produire une représentation, soit qui parle, soit qui fait parler. Le dessin, la métaphore, n'est qu'un prétexte pour discuter et échanger !

**CAROLINE DEBLANDER :** Qu'est-ce qui t'amène à utiliser tes crayons plutôt que les mots ?

**MORGANE HORNSPERGER :** Je suis dyslexique et, du coup, même si les mots ne me posent aucun problème à l'oral, à l'écrit, il y a toujours un décalage entre ce que j'ai en tête et ce que j'écris. Ce n'est pas le cas avec le dessin.

Quand je dessine, je ne suis pas du tout invalidée et j'arrive pleinement à exprimer le questionnement que je veux mettre en place car dans la métaphore, le dessin est associé aux mots.

**CAROLINE DEBLANDER :** Quels seraient tes meilleurs conseils pour un pédagogue qui souhaiterait utiliser la métaphore visuelle ?

**MORGANE HORNSPERGER :** Il s'agit pour moi de permettre à un enseignant de baigner son auditoire, son public dans une histoire et dans un storytelling. Cela permet de remettre les apprenants en situation et de libérer l'âme d'enfant en recontextualisant différemment la thématique.

**CAROLINE DEBLANDER :** Aurais-tu un conseil complémentaire pour un manager qui souhaiterait lui aussi utiliser la métaphore visuelle ?

**MORGANE HORNSPERGER :** Essayer ! Tenter ! ... et alléger les comptes rendus ! Je proposerais de s'essayer à la méthode, de faire des petites tentatives. Par exemple, en brise-glace en début de réunion, un manager pourrait tenter le dessin pour voir comment son équipe réagit à cela. Il s'agit de faire confiance à ses mains et de sortir aussi de l'image mentale du "je ne sais pas dessiner".

*Retrouvez des métaphores visuelles prêtes à l'emploi sur ce lien : [https://fr.slideshare.net/TOOL\\_Z/metaphores-formation-information](https://fr.slideshare.net/TOOL_Z/metaphores-formation-information) et des exemples d'autres métaphores réalisées par Morgane.*

# L'ADAPTABILITÉ ET L'AGILITÉ AU CŒUR DU MODULE START RH

---

Au cœur de la posture de manager, de DG ou de DRH, on retrouve le besoin de développer son adaptabilité et son agilité.

Pour la développer collectivement, nous avons proposé aux start RH de se livrer à deux types d'exercices : d'une part, des mises en situation et, d'autre part, des groupes de codéveloppement.

Les mises en situation et la projection au travers d'un exercice de persona permettent par exemple aux participants de se mettre dans la peau d'une tierce personne, de mieux comprendre et appréhender ses contraintes.

Le groupe de codéveloppement, selon l'approche mise au point par Payette et Champagne, s'organise autour d'un des participants qui explique une problématique de son quotidien à l'ensemble du groupe. Celui-ci trouve alors des solutions communes et partagées; un excellent exercice d'intelligence collective et de résolution de problème (plus de détails : <https://bloculus.com/fast-codev-30-min-pour-resoudre-probleme/>).



---

# TESTÉ POUR VOUS

---

## COMMENT FAVORISER LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES ENTRE COLLABORATEURS ?

1 salarié sur 5 se sent démotivé par son travail. Absentéisme, turn-over, bore out, etc. complexifient la gestion des ressources humaines et impactent la performance.

Nous vous proposons une nouvelle piste pour favoriser la reconnaissance au travail : reconnaissez les compétences de vos collaborateurs !



La reconnaissance au travail est l'un des piliers de la motivation et est mentionnée comme critère décisif de l'attractivité d'un emploi ou de bien-être au travail. Pourtant, ce levier de motivation intrinsèque n'est pas toujours suffisamment mis en évidence.

A l'heure de la digitalisation, nous avons testé pour vous deux applications qui permettent la mise en œuvre de la reconnaissance au travail : « Karma », en accès gratuit pendant un mois, et « Compliment », une application gratuite et préinstallée sur Teams. Ce test nous a permis de poser plusieurs questions fondamentales sur les manières de favoriser la reconnaissance des agents : comment reconnaître la personne, ses résultats, son investissement et ses compétences.

En effet, les signes de reconnaissance, dont la reconnaissance entre pairs, impactent la manière dont une personne se perçoit et renforce son sentiment d'utilité. Se sentir apprécié au travail figure dans le top du classement des justifications du bien-être au travail.

Si les applications testées s'avèrent au service de cette reconnaissance, elles peuvent être également utiles pour favoriser l'esprit d'équipe ainsi que l'interaction entre collègues distants (travaillant dans des services distincts, en télétravail, etc.). Et, la reconnaissance entre travailleurs, non imposée, favorise un climat bienveillant.

Laissez-nous vous présenter les deux applications que sont Karma et Compliment.

Après une analyse poussée des deux applications (disponible sur le Bureau RH du CRF), et même si nous apprécions la réflexion sur les valeurs et les forces de l'équipe que permet Karma, le vainqueur de ce match est, à nos yeux « Compliment ». Il est dommage de ne pas pouvoir personnaliser la liste limitée des compliments et de ne pas avoir, pour chaque utilisateur, une analyse de ses compétences les plus reconnues. Néanmoins, cette application permet d'envoyer facilement, rapidement et gratuitement des messages de reconnaissance et d'instaurer des réflexes bienveillants. Si votre équipe utilise Teams, pensez à remercier et féliciter vos collègues via « Compliment », un sourire ne coûte rien et produit beaucoup.

## POUR ALLER PLUS LOIN...

De nombreuses applications payantes (Kudos, Workhuman, Great Work et Achievers, etc.) donnent accès à un espace d'échange privé, sur le cloud, permettant aux utilisateurs de se connecter à l'URL créée par et pour son entité afin que chacun puisse envoyer et recevoir des messages de reconnaissance.

Poster une recommandation sur un réseau social professionnel, tel LinkedIn, permet également de souligner les compétences de ses collègues.

## EN CONCLUSION

Le foisonnement de ces applications sur le marché est le signe que la motivation, la reconnaissance au travail, le bien-être sont au cœur des préoccupations actuelles. Cette attention positive aux autres peut évidemment être développée en dehors des outils digitaux, qui ne font que nous rappeler l'importance de la mise en place de rituels positifs de reconnaissance peer-to-peer et d'un management bienveillant.

Pensons à remercier et à féliciter nos collègues !

## SOURCES

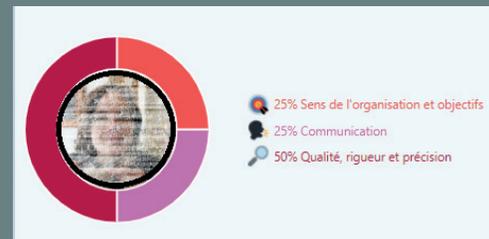
Diez, Robert, et Pierre Carton. « De la reconnaissance à la motivation au travail », L'Expansion Management Review, vol. 150, no. 3, 2013, pp. 104-112.

Visiplus. 2022. La reconnaissance au travail pour motiver ses équipes, <https://academy.visiplus.com/blog/management-des-hommes/la-reconnaissance-au-travail-pour-motiver-ses-equipes-2022-04-12>

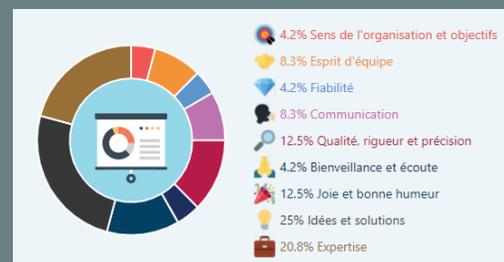
# KARMA

Application listée dans le top des applications à ajouter sur Teams, Karma permet d'envoyer sur une conversation d'équipe, un « Karma », un message reconnaissant les compétences d'un collègue en ciblant un domaine de compétences spécifiques.

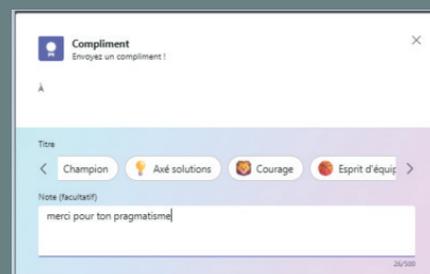
Pour chaque agent, se dessine un graphique illustrant ses compétences telles qu'elles sont reconnues.



Le graphique est également disponible pour l'équipe, ce qui permet de visualiser les forces spécifiques de chaque équipe.



Afin d'utiliser Karma judicieusement, il est nécessaire d'encoder les « valeurs » de l'équipe : les domaines de compétences qui pourront être reconnus. Cette étape demande un peu d'encodage, mais la démarche sous-jacente est intéressante : quelles sont les connaissances, les compétences, les soft skills, qui sont importantes pour l'équipe ? La communication, l'esprit d'équipe, le respect, l'écoute active, la créativité, la rigueur ? La réflexion sur les valeurs/les domaines de compétences importantes pour l'équipe, requises pour le paramétrage s'avère une réflexion importante trop souvent négligée. Elle peut permettre à l'équipe de définir ensemble les compétences attendues considération que la définition claire de ce qu'on attend de chacun est un levier de motivation.



# COMPLIMENT

Elle permet d'envoyer un badge de compliment via toute conversation Teams, en sélectionnant la soft skill de votre choix. Cette application est intégrée de base sur Teams.

# VU POUR VOUS

## ET SI LES COULEURS AVAIENT UNE INFLUENCE SUR NOUS?

---

### TEDX :

JEAN-GABRIEL CAUSSE, LE  
POUVOIR DES COULEURS,  
TEDXDUNKERQUE, [HTTPS://  
YOUTU.BE/NXPL7JUDCWY](https://youtu.be/NXPL7JUDCWY)

### POUR EN SAVOIR PLUS :

Causse J.-G. 2016. L'étonnant  
pouvoir des couleurs : Comment  
elles influencent comportements,  
humeur, capacités intellectuelles  
ou désir, J'ai Lu.  
Causse J.-G. 2022. Les couleurs  
invisibles. Flammarion.

Medina J. Les pouvoirs cachés de  
votre cerveau au travail



Les couleurs, nous les voyons, mais nous rendons-nous vraiment compte de l'influence qu'elles ont sur nous ? Dans un monde moderne qui privilégie les tons neutres et dénaturés, Jean-Gabriel Causse, auteur du livre "L'étonnant pouvoir des couleurs" et "Les couleurs invisibles" éclaire notre regard sur la couleur dans cette conférence TEDx.

## INTÉRESSONS-NOUS AU ROUGE...

Dans le monde du sport, Jean-Gabriel Causse montre que quand vous portez du rouge, vous apparaissez comme physiquement plus fort et avez plus de chance de remporter le combat contre vos adversaires. "S'habiller en rouge fait de vous un leader, précise-t-il !"

Dans une salle habillée de rouge, vous aurez plus chaud. Les études montrent que, dans une pièce rouge, les individus ont tendance à surestimer la température de 2 degrés !

Voilà quelques illustrations de l'influence d'une couleur sur vous et Jean-Gabriel Causse en montre d'autres applications.

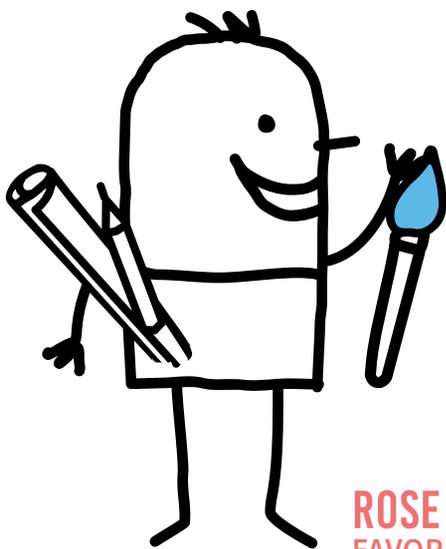
## LE VERT RIMERAIT-IL AVEC BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL?

Des recherches complémentaires de John Medina permettent de faire le lien entre la couleur et le bien-être au travail grâce aux neurosciences. Dans son livre "Les pouvoirs cachés de votre cerveau au travail", il explique : "il apparaît que le monde naturel – et en particulier, la couleur verte – a, comme un bon thérapeute, des effets apaisants sur nous", en particulier sur le « système nerveux parasympathique ».

Créer des environnements verts, apaisants, pourrait être la suggestion la plus pertinente à inscrire sur la liste des tâches des directions générales et des directions des ressources humaines.

### BLEU FAVORISER LA CRÉATIVITÉ

Brainstromez dans des environnements chromatiques bleus.



### ROSE FAVORISER LE CALME

Relaxez-vous dans des environnements chromatiques roses

### ROUGE FAVORISER LA PRODUCTIVITÉ

Performez dans des environnements chromatiques rouges



### VERT FAVORISER LA CRÉATIVITÉ

Lisez dans des environnements chromatiques verts ou dans la nature

# ÉCOUTÉS POUR VOUS

## VITAMINEZ VOTRE VIE DE RH AVEC UNE PAUSE BOOST!

Lancé en juin 2022, le podcast “Pause Boost” de la Française Aurélie Simois est destiné aux recruteurs, coachs emploi ou RH.



Recrutement, inclusion, diversité, soft skills, posture, elle décrypte avec nous les enjeux en matière de ressources humaines à partir de disciplines connexes comme le marketing, la psychologie, la sophrologie ou encore la qualité de vie au travail.

Travaillant depuis 18 ans dans les métiers liés aux RH, elle nous partage toutes les semaines, avec authenticité, bienveillance et simplicité, une nouvelle clé pour avancer pas à pas et mieux comprendre le rapport au travail et à la carrière côté candidat ou collaborateur et côté employeur.

*“Partager de la valeur, mes conseils, mes idées, mes connaissances, mes découvertes et mes sources d’inspiration... et le tout avec de good vibes, humour et bonne humeur... sans blabla ... que du concret, voilà l’objectif de Pause Boost”* nous explique Aurélie Simois.

Tous les 15 jours, un thème précis est décliné en deux épisodes. Le premier en solo dans lequel Aurélie explique un concept sans blabla, avec du concret et un retour systématique aux bases du concept. Puis, un épisode avec une invitée dans lequel elle accueille une experte du secteur RH.

### LES COUPS DE CŒUR DE LA RÉDACTION

[Episode #10 de Pause Boost](#)

Comment faire grandir ses soft skills ?

[Episode #11 de Pause Boost](#)

Soft skills : chimère ou révolution

[Episode #7 de Pause Boost](#)

Comment cultiver son sentiment d’efficacité personnelle ?



Pause Boost est disponible sur toutes les plateformes d’écoute et sur Ausha : <https://podcast.ausha.co/pause-boost>

# COMMENT RETENIR VOS TALENTS ? CE QUE NOUS APPRENNENT LES NEUROSCIENCES



Dans cet épisode du podcast “Développe ton zeste”, Martine Chaillet interviewe Guillaume Attias, Expert en neurosciences et en sciences cognitives sur la rétention des talents.

Comment attirer de nouveaux talents ? Comment les retenir ? Comment maximiser les chances de les fidéliser ? Comment déceler le départ de certains collaborateurs ? Autant de questions au sommaire de cet épisode.

Avant de répondre à ces questions, Guillaume Attias propose de dépasser la conception de l’*homo œconomicus* qui considère que l’être humain est un être parfaitement rationnel. Il propose plutôt de considérer, à la suite de Dan Ariely, que l’être humain fait preuve d’une irrationalité logique et prévisible (plus de détails dans ce lu pour vous dans le CRF INFO 20 : <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-numero-20/page/58-59>).

Et si vous êtes manager et que vous cherchez à déceler des indices de départ chez vos potentiels talents ; Guillaume Attias met en garde sur les deux attitudes par défaut que sont la fuite et le combat. En cas d’inadaptation ou de suradaptation d’un collaborateur à son environnement de travail, il s’agirait pour le manager de déceler des

comportements qui indiqueraient qu’un collaborateur est dans une attitude de combat, qu’il pousse les limites ou qu’il est dans la confrontation. La plupart du temps, il s’agit d’indices qui précèdent le départ d’une personne...

## ENVIE DE DÉCOUVRIR D’AUTRES CONSEILS ? C’EST PAR ICI :

*Développe ton zeste*, disponible sur toutes les principales plateformes d’écoute et sur Ausha : <https://podcast.ousha.co/management-et-leadership-developpetonzeste/comment-retenir-vos-talents-ce-que-nous-apprennent-les-neurosciences>

Pour aller plus loin, découvrez cet entretien avec Guillaume Attias dans le CRF INFO 22 sur la prise de décision, [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-22\\_version-finale/page/18-19](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-22_version-finale/page/18-19)

# SE PROJETER SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL FRANÇAIS EN 2030 !

**Comment sera le marché du travail français en 2030 ? Quels seront les secteurs ou les métiers qui recruteront ou seront en crise ?**

Grandes tendances observées par le passé, évolutions attendues au regard des tendances démographiques, économiques, technologiques et environnementales ; un exercice de prospective proposé par France Stratégie & DARES à écouter (ou à lire).

## SOURCES :

Vous préférez écouter : Les métiers en 2030 en podcast, <https://www.strategie.gouv.fr/podcasts/podcast-metiers-2030>

Vous préférez lire : France Stratégie & DARES 2022. Le rapport sur les métiers en 2030. Téléchargez-le en suivant ce lien : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dossier/les-metiers-en-2030>

# LU POUR VOUS

## LA COMÉDIE INHUMAINE

### POURQUOI LES ENTREPRISES FONT FUIR LES MEILLEURS



#### LE CONSEIL DE LECTURE D'EMMANUEL DECAFMEYER

*Titulaire d'un D.E.S en Gestion des Ressources Humaines et Dynamique des Organisations et passionné de Philosophie, Emmanuel DECAFMEYER exerce dans le domaine des RH depuis plus de quinze ans ; tant dans les secteurs privé que public. Retrouvez Emmanuel sur LinkedIn, <https://www.linkedin.com/in/edecafme/>.*

La singularité de « La comédie (in)humaine » de Julia DE FUNES & Nicolas BOUZOU est son parti pris idéologique : il s'agit d'une critique « libérale » de l'entreprise ; fait suffisamment rare pour être souligné et en faire l'intérêt. Le pitch : « Réunions interminables, séminaires sportifs, inflation des process : l'entreprise est devenue le lieu de l'absurde, faisant fuir les meilleurs au lieu d'attirer les talents. Mais comment remédier concrètement à ces dysfonctionnements insensés, sources de burn-out, bore-out et autres malaises ? »

Implémentées de manière « dogmatique », sur le mode de l'idéal ascétique platonicien, les méthodes de management non adaptées à leurs environnements spécifiques génèrent trop souvent : dérives bureaucratiques, injonctions paradoxales, utilisation d'une « novlangue » vide de sens, impossibilité de mise en perspective critique (sur le mode dialectique), infantilisation, nivellement par le bas, fantasme de neutralité, illusion de contrôle et in fine... création d'un climat de défiance généralisé produisant des problèmes de gouvernance.

À l'aune de la période particulière que nous traversons, les auteurs analysent ces problématiques dans un discours-vérité et proposent des solutions opérationnelles concrètes :

1. Ne pas considérer les fonctions managériales comme des promotions mais comme des compétences,
2. Définir un mantra et l'afficher partout dans l'entreprise,
3. Détruire les silos dès qu'ils se forment,
4. Rendre les intitulés de poste compréhensibles,
5. Développer le télétravail,
6. Jeter les pointeuses,

7. Diminuer de 50% le temps passé en réunions ou en brainstormings,
8. Supprimer les tours de table,
9. Réduire les présentations PowerPoint et les slides,
10. Remplacer les formations inutiles par des formations en humanités,
11. Supprimer la charte éthique ou ne conserver que le courage,
12. Supprimer les activités ludiques des séminaires d'entreprise,
13. Prohiber les e-mails inutiles,
14. Dire les choses directement à l'interlocuteur concerné avec des mots francs,
15. Sapere aude : locution d'Horace redéfinie par Kant, « Aie le courage de te servir de ta propre intelligence ! ».

Avec cet ouvrage, Julia DE FUNES & Nicolas BOUZOU font la brillante démonstration que, loin d'être cantonnée à la discussion de salon, la Philosophie est un outil concret pour que l'organisation puisse dépasser sa dimension absurde et pathogène afin de (re)devenir le lieu de l'innovation et de la performance.



BOUZOU N., DE FUNÈS J. 2018.  
LA COMÉDIE (IN)HUMAINE.  
POURQUOI LES ENTREPRISES  
FONT FUIR LES MEILLEURS.  
EDITIONS DE L'OBSERVATOIRE.



# LU POUR VOUS BOOSTEZ

L'objectif du livre « Boostez » d'Anne Everard est de donner une vue d'ensemble sur ce qui compte aujourd'hui pour être en forme dans son corps et dans sa tête et performer selon ses objectifs. On y trouve de nombreux trucs et astuces, ainsi qu'une méthode pour se mettre en mouvement et tenir dans la durée.



Ludique et facile à lire, l'auteur précise : “ce livre est une nouvelle méthode de prévention et de bien-être au travail. Il donnera les outils à vos équipes pour avoir une belle énergie et mieux performer. Il existe déjà en français, néerlandais et anglais. Il est accompagné si on le souhaite d'une conférence, de workshops à thème et de coaching individuel”.

Du sommeil, à l'alimentation, à l'activité physique, en passant par la concentration, l'organisation du travail au bureau ou à la maison, l'auteur propose un guide pratique couplé à un plan d'action.

Une boîte à outils qui vous permettra de “gérer” avec discernement vos “petites cuillères”. Plus de détails dans cette précédente intervention d'Anne Everard pour le CRF INFO 22 (Comment vous booster et booster vos équipes ?, [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-22\\_version-finale/page/42-43](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-22_version-finale/page/42-43))



**POUR PLUS D'INFORMATIONS,  
RETROUVEZ ANNE EVERARD  
SUR LINKEDIN , [HTTPS://WWW.  
LINKEDIN.COM/IN/ANNEEVERARD/](https://www.linkedin.com/in/anneeverard/)**

# CARREFOUR DES COMPÉTENCES 4.0

21-22-23 JUIN • CENTRE CULTUREL DE SAMBREVILLE



## **INTÉGRER, MOBILISER, ACTUALISER TOUTES LES COMPÉTENCES**

*Avec le CRF et tous ses partenaires*

**CRF**

CENTRE REGIONAL DE LA FORMATION

**21 JUIN**

Orienter et  
adapter l'offre de  
formation et de  
compétences

**22 JUIN**

Sensibiliser aux  
transformations  
numériques

**23 JUIN**

Intégrer,  
mobiliser &  
actualiser les  
compétences dans  
les pouvoirs  
locaux



Découvrez à tout moment le  
programme actualisé de notre  
événement via notre application !





**CRF INFO**

**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION  
CRF INFO MAGAZINE 2023**