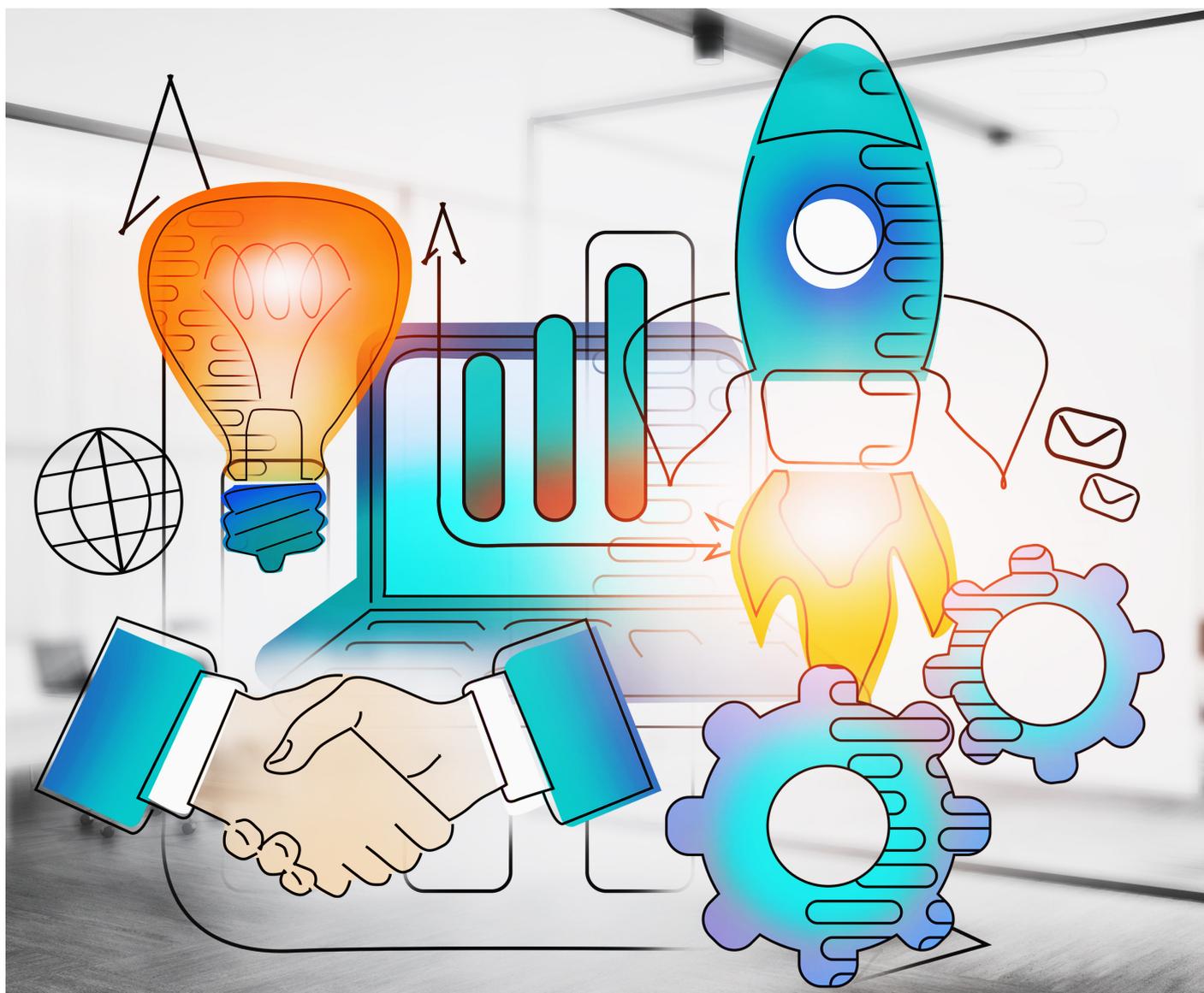


CRF INFO

COMPAS MAGAZINE



LA FORMATION, UN ENJEU CLÉ DANS UN MONDE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

ENTRETIEN

Entretien avec Justin Lawarée, professeur adjoint à l'ÉNAP, expert en Transformation numérique des organisations publiques

FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

La soft skill : Apprendre à apprendre

MAISON RH

Lutte contre la fracture numérique : un plan wallon existe

VU POUR VOUS

“Les 5 outils indispensables pour bien manager avec l'Intelligence Artificielle”

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 ;
JULIE BARBEAUX, MARIE-CHANTAL BRASSEUR, ARIANE BARÉ et LAURENCE GINDT, l'équipe Plan d'inclusion numérique du SPW Emploi-Formation.

VINCENT BOULANGER, Business Analyst - upskilling chez Technofutur TIC.

JÉROME HOARAU, auteur, conférencier, coach et consultant en leadership et efficacité professionnelle.

JUSTIN LAWARÉE, professeur adjoint à l'ÉNAP, École nationale d'administration publique au Québec et expert en Transformation numérique des organisations publiques.

PIERRE LELONG, Manager Formations Entreprises & Enseignement au centre de compétences Technofutur TIC.

HÉLOÏSE LELOUP, Directrice au sein de l'Agence du Numérique (ADN).

ELODIE LEYDER, médiatrice numérique au CRF.

JIMMY MATERNE, créateur du podcast Le Petit Manager.

OLIVIER MATZ, Manager Digital branche chez Technifutur.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

FREEPIK, Istock.

ÉDITEUR RESPONSABLE

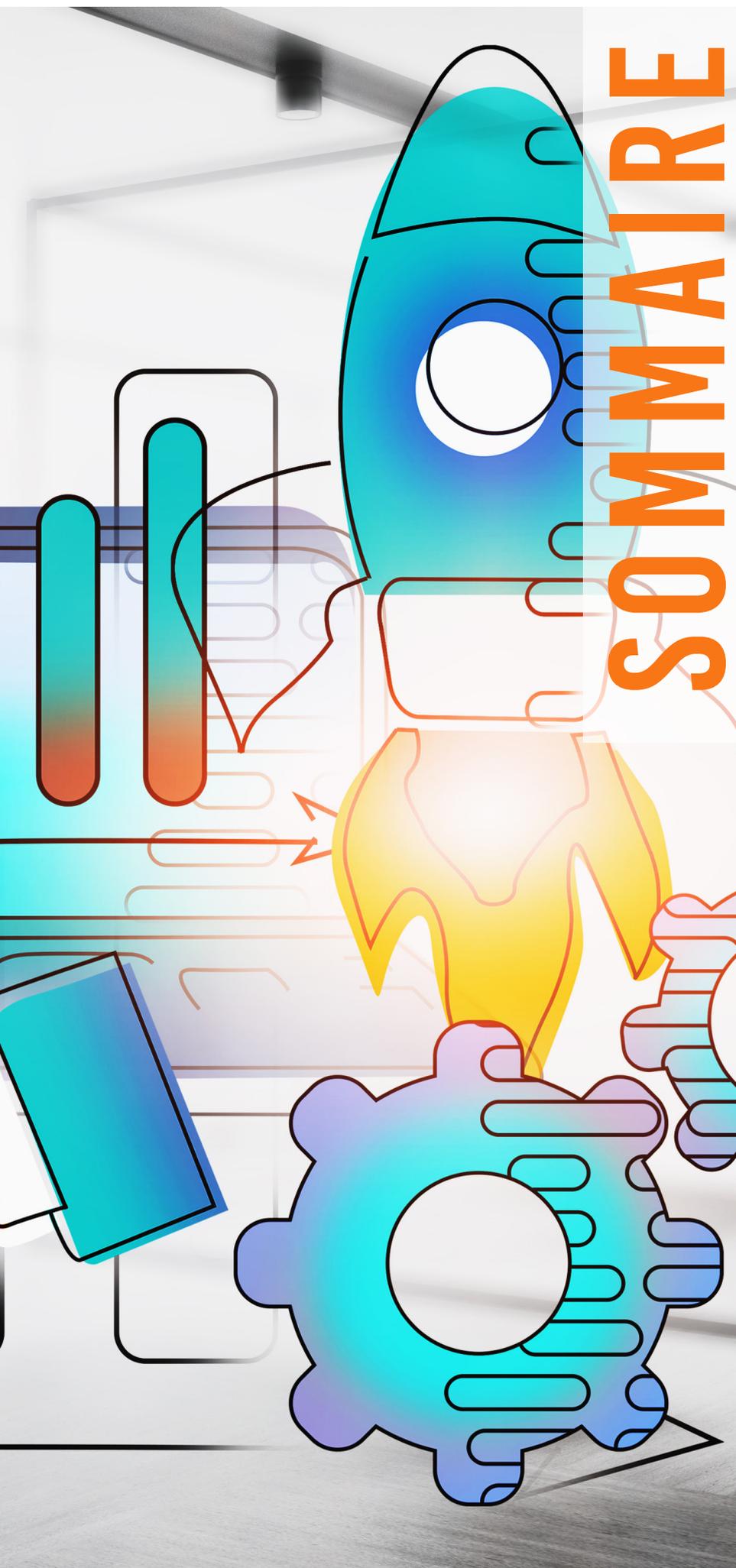
CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

Allée du Stade 1 - 5100 Jambes

Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92

www.crf.wallonie.be





SOMMAIRE

8 FOCUS

Le leadership numérique en question !

10 FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

Apprendre à apprendre

14 ENTRETIEN

Entretien avec Justin Lawarée : Former les gestionnaires pour relever les défis de la gouvernance numérique au Québec !

18 DOSSIER

La formation, un enjeu clé dans un monde en constante évolution

40 REPORTAGE

La digitalisation des pouvoirs locaux : ses enjeux et ses défis incontournables

46 MAISON RH

Lutter contre la fracture numérique : un plan de relance wallon existe !

48 MAISON RH

Maîtriser sa prise de parole spontanée en réunion !

52 FICHE PRATIQUE

Comment manager une personne à haut potentiel ?

54 TESTÉ POUR VOUS

L'accessibilité de votre site internet : enjeux pour les usagers et une méthode pour la mettre en oeuvre

58 ÉCOUTÉ POUR VOUS

Le petit manager

59 LU POUR VOUS

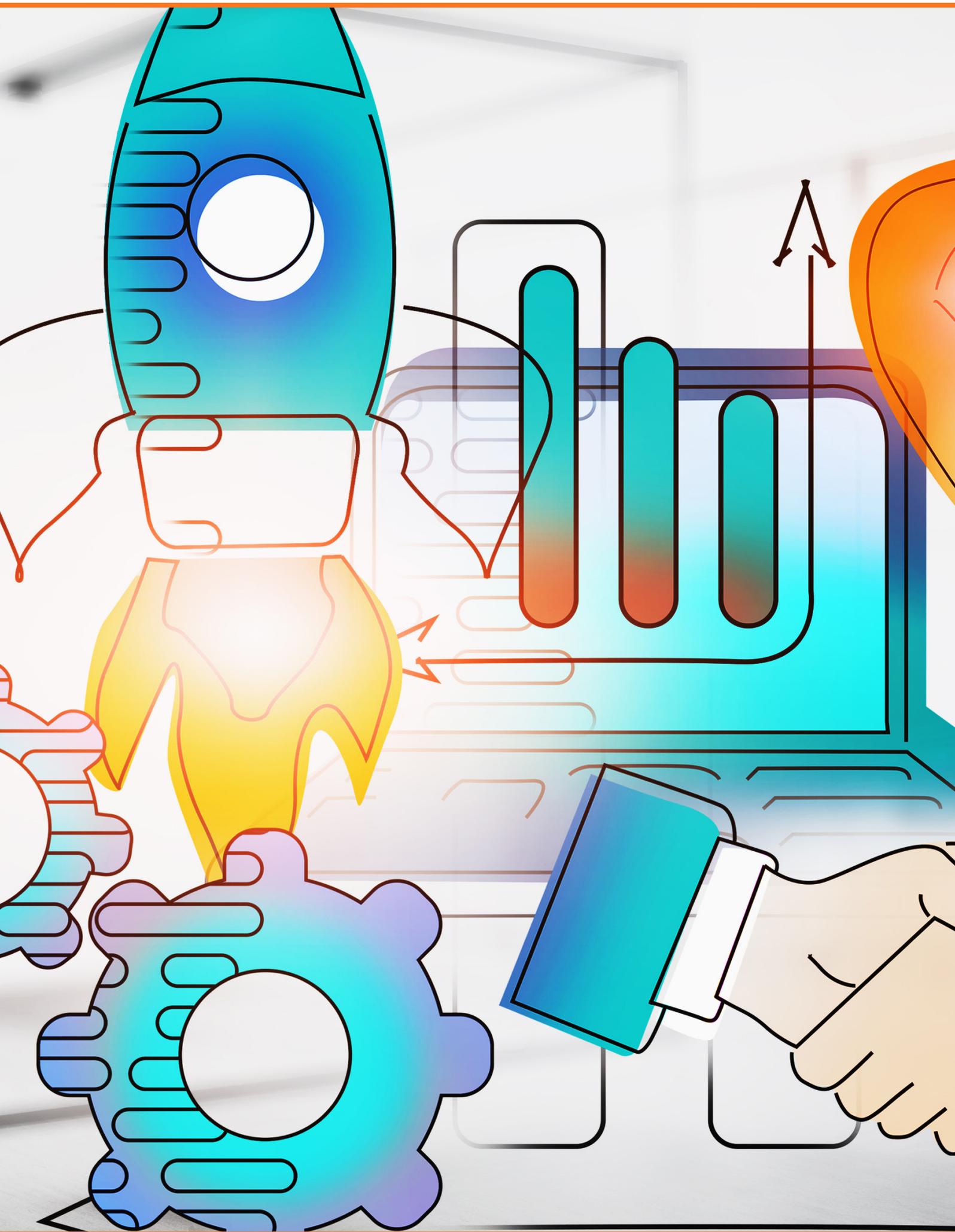
Les secrets de productivité en 3 règles fondamentales

60 VU POUR VOUS

Les 5 outils indispensables pour manager avec l'intelligence artificielle

62 ÉCRIT POUR VOUS

D'une gestion administrative à une gestion des talents et des richesses humaines dans les pouvoirs locaux wallons





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 nous étions engagés à aborder au travers de trois numéros thématiques de notre webzine CRF Compas Info qui ont été couplés à notre événement du Carrefour des Compétences 4.0.

Trois webzines donc ...

Le premier, paru au début 2023 évoquait les enjeux de notre fonction publique locale de demain, insistant sur les transformations profondes de notre société et les enjeux à la fois organisationnels, managériaux, digitaux, en termes de formations, etc.

Le second balayait concrètement les technologies et leurs applications concrètes sur le terrain des pouvoirs locaux.

Ce dernier opus aborde concrètement les incidences en matière de développement et d’acquisition de compétences. Il s’agit cette fois de consacrer la part belle au volet formation.

BRÈVES

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET RH



Dans le futur des RH, l'intelligence artificielle générative jouera un rôle crucial. C'est ce que montre la dernière étude publiée par Tomorrow Theory.

Du recrutement à la formation, en passant par la fidélisation et la santé mentale, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer l'IA dans leurs processus RH pour améliorer l'efficacité, la performance et le bien-être de leurs collaborateurs. Si l'on imagine assez facilement que les IA génératives peuvent aider à rédiger des fiches de postes et des offres d'emploi précises et attrayantes ou les recommandations contextuelles de formation, d'autres cas d'usage sont plus surprenants, comme la prédiction de la réussite des candidats, l'identification de compétences émergentes, la détection précoce de problèmes de santé mentale ou encore la planification des successions des postes clés.

Pour chacun des cas d'usage proposés dans le rapport, les auteurs épinglent des notes de principe allant de 0 à 5, concernant la maturité technique et la maturité éthique des IA pour le cas d'usage concerné. L'étude met enfin en évidence les métiers RH qui seront touchés par les IA et à quel horizon: « Certains métiers sont en première ligne, avec un risque important d'automatisation de plusieurs de leurs activités. C'est le cas des métiers d'assistant administratif RH et de gestionnaire de paie, par exemple, où il semble que près de 80% des tâches soient automatisables dès 2025. Cela ne signifie pas nécessairement que ces tâches seront vraiment automatisées, mais simplement que l'état de la technologie le permettra... »

SOURCE:

Tomorrow Theory. 2023. RAPPORT IA & RH. Quand le futur du travail est en avance. <https://tomorrowtheory.com/rapport-ia-rh/>

PISTES ET PROPOSITIONS FORMULÉES PAR LE CRF DANS LE CADRE DE LA JOURNÉE INTERNATIONALE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE SON CARREFOUR DES COMPÉTENCES 4.0

- Renforcer la valorisation et la validation des compétences.
- Renforcer la formation en alternance .
- Développer un diagnostic personnalisé de compétences .
- Revoir la valorisation des formations continues selon un principe 50/50 .
- Organiser l'onboarding .
- Renforcer la synchronisation au sein de TOBE .
- Accéder à un catalogue partagé des formations à destination des pouvoirs locaux .
- Simplifier les processus d'agrément des organismes et des formations .
- Développer les formations liées à la digitalisation et à la cybersécurité .
- Créer un fond de formation accessible par droit de tirage .
- Développer une politique moderne de GRH .
- Renforcer le rôle RH .
- Recruter en veillant à la cohérence des processus en s'appuyant sur les descriptions de fonction .
- Pérenniser la formation Start RH .
- Veiller au droit à la formation pour les grades légaux .

Parmi l'ensemble de ces propositions, certaines peuvent trouver leur mise en œuvre immédiatement, d'autres pourront nourrir la réflexion du Comité C dans le cadre des travaux sur la réforme de la fonction publique locale. Enfin, les autres propositions doivent pouvoir être implémentées par chaque partenaire dans sa zone de compétence et d'action.

*Retrouvez le compte rendu intégral
du Carrefour des Compétences 4.0
et la note sur la formation et les
compétences proposée par le CRF :*
https://crf.wallonie.be/doc.php?rub_id=8&site=1&lg=1&doc_id=581

75%

*75 % de la réussite
professionnelle à long terme
dépend des compétences
humaines, contre 25 % seulement
pour les connaissances
techniques.*

SOURCE:

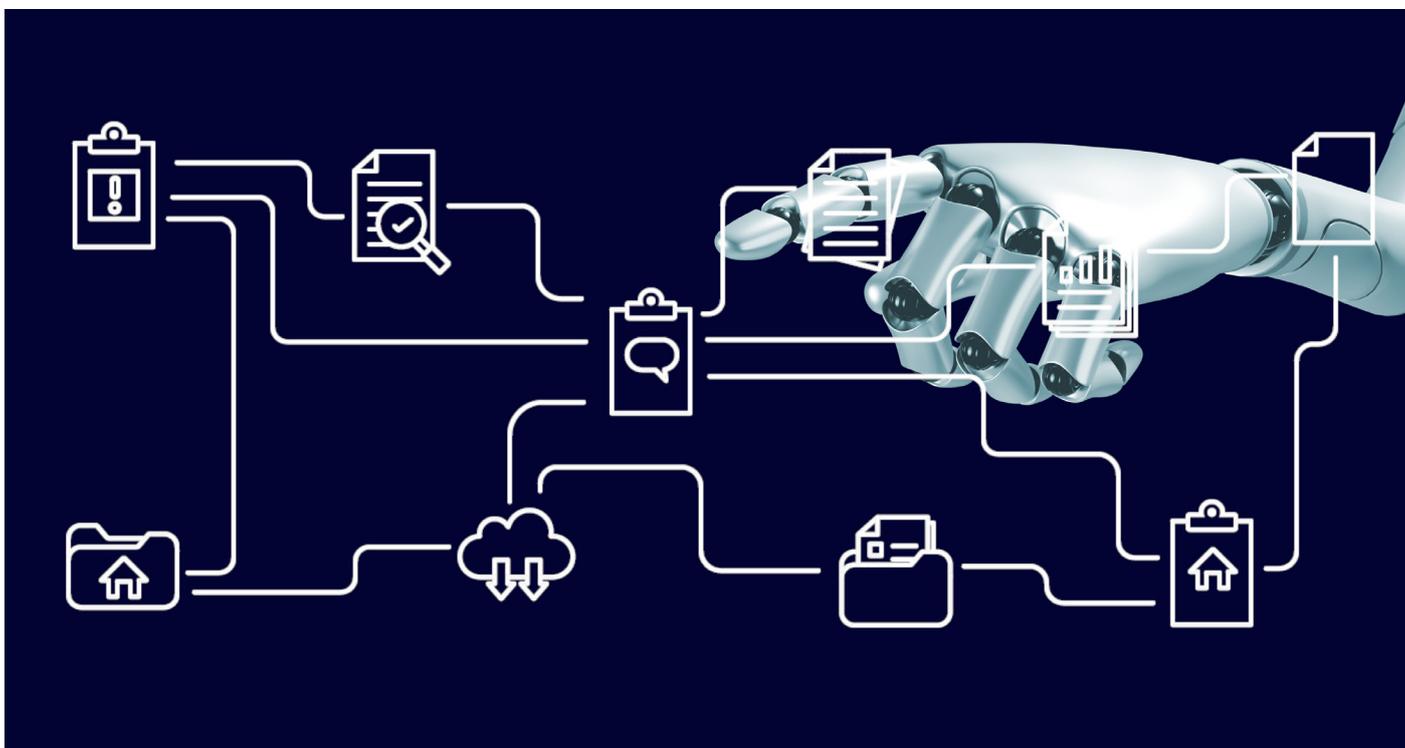
Etude menée par l'Université de Harvard, la Fondation Carnegie et le Centre de recherche de Stanford



*Voilà la durée maximale
qu'un candidat concède pour
postuler à une offre d'emploi.*

FOCUS

LE LEADERSHIP NUMÉRIQUE EN QUESTION !



Le leadership numérique peut être défini comme l'action d'identifier un but défini, d'influencer l'équipe et de favoriser en même temps une amélioration durable à l'aide de la technologie et des tactiques digitales.

Les dirigeants, en première ligne face à une révolution numérique qui est déjà bien présente, sont désormais amenés à diriger des équipes et/ou à proposer un service dans un contexte de déstabilisation permanente où incertitude, transformations exponentielles et nouveaux usages sont l'apanage de notre époque. Une nouvelle ère donc, avec son lot de défis et d'opportunités,... celle du numérique.

Et pour que la transformation numérique génère un changement durable, la définition de la transformation numérique ne peut se limiter à la sélection d'un outil ou d'un service digital. Il convient de l'étendre à la dimension

humaine de l'entreprise souligne Héloïse Leloup de l'Agence du Numérique.

La transformation numérique impacte les acteurs au sein d'une organisation, tant dans leur identité que dans leurs actions.

Pour réussir la transformation numérique d'une organisation, il est donc essentiel que des leaders émergent, qu'ils mobilisent certaines compétences et accompagnent ce changement de manière appropriée.

QUELLE MISSION POUR LE LEADER NUMÉRIQUE?

Un leader numérique au sein d'une organisation a pour mission de guider, développer et transformer l'organisation dans le domaine du numérique.

On peut citer les éléments suivants comme relevant de sa mission :

- Le leader numérique est responsable de l'élaboration de la stratégie numérique de l'organisation. Cela implique d'identifier les opportunités offertes par les technologies numériques, de définir des objectifs clairs et de mettre en place des plans d'action pour les atteindre.
- Le leader numérique doit favoriser la culture de l'innovation au sein de l'organisation. Il encourage l'exploration de nouvelles idées, la mise en place de projets pilotes pour stimuler l'innovation numérique.
- Le leader numérique facilite les changements en communiquant efficacement sur les objectifs, en formant les collaborateurs aux nouvelles technologies et en créant un environnement favorable à l'adaptation et à l'apprentissage.
- Le leader numérique se tient constamment informé des évolutions technologiques pertinentes pour l'organisation. Il identifie les nouvelles tendances, évalue leur potentiel et recommande les technologies les plus adaptées pour soutenir la stratégie numérique de l'organisation.
- Etc.

QUELLES COMPÉTENCES POUR LE LEADER NUMÉRIQUE?

Outre la question des diplômes et des certifications, on peut relever une série de compétences transversales importantes pour exercer ce type de métier. Le leader numérique est invité à combiner le digital et la dimension humaine du management, comme l'indique Héloïse Leloup.

Il doit être ouvert, à l'écoute et impliquer les collaborateurs dans la réflexion sur le changement.

Le leadership numérique exige une approche basée sur l'intelligence émotionnelle et relationnelle, comprenant des qualités telles que l'ouverture d'esprit, l'authenticité, l'empathie, l'adaptation, l'humilité, le courage et l'optimisme. Une bonne dose de vision est également de mise. Le leader accompagne en effet son équipe dans la recherche de sens et d'utilité au sein de l'entreprise.

Le leader numérique ne s'inscrit pas dans une logique de contrôle mais bien d'accomplissement : il accompagne son équipe et chacun dans sa recherche de sens et d'utilité au sein de l'entreprise.

ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS LIÉS AUX TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES

Le modèle ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) est présenté comme une approche structurée pour accompagner les changements liés à la transformation numérique.

POUR DAVANTAGE DE DÉTAILS :

Digital Wallonia. 2021. Le leader numérique est un "digital transformer" <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/leader-numerique-digital-transformer/>

SOURCES

Gaulay S. 2017. Les qualités d'un leader digital en 2017. <https://itsocial.fr/enjeux-it/enjeux-strategie/transformation-digitale/qualites-dun-leader-digital-2017/#:~:text=Le%20leadership%20num%C3%A9rique%20peut%20%C3%AAtre,technologie%20et%20des%20tactiques%20digitales.>

Digital Wallonia. 2021. Le leader numérique est un "digital transformer" <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/leader-numerique-digital-transformer/>

L'Echo. 2021. Et si le numérique rendait le management plus humain ?, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/et-si-le-numerique-rendait-le-management-plus-humain-1245258>

FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

APPRENDRE À APPRENDRE



Dans notre société VICA et face à un monde en constante évolution, où les connaissances et les compétences se renouvellent sans cesse, l'importance d'acquérir la compétence d'apprendre à apprendre ne peut être sous-estimée.

Aussi, l'allongement des carrières professionnelles nous impose d'apprendre en continu (dans la perspective des démarches de l'Union européenne sur la formation tout au long de la vie). D'ailleurs, selon le rapport « Futur of Jobs » du World Economic Forum, la capacité d'apprendre à apprendre est la deuxième compétence la plus recherchée par les recruteurs. En maîtrisant l'art d'apprendre à apprendre, nous sommes armés pour nous engager dans un processus d'apprentissage continu, nous permettant de nous adapter aux nouveaux défis, de développer de nouvelles compétences et de faire face aux changements rapides.

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

Les analphabètes du XXI^e siècle ne seront pas ceux qui ne sauront ni lire ni écrire, mais ceux qui ne pourront apprendre, désapprendre, réapprendre. ~ Edgar Morin

APPRENDRE À APPRENDRE, QU'EST-CE QUE C'EST?

La soft skill "apprendre à apprendre" se réfère à la capacité de développer des méthodes et des stratégies d'apprentissage efficaces, ainsi que d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences de manière autonome.

Cela implique de comprendre comment apprendre de manière efficiente, d'identifier les meilleures sources d'information, de gérer son temps de manière productive, de maintenir son attention et sa concentration, de résoudre les problèmes rencontrés lors de l'apprentissage, et de rester motivé et persévérant face aux défis.

L'apprentissage est un mécanisme extrêmement complexe dont les secrets n'ont pas encore été percés à jour, même si les neurosciences apportent déjà pas mal de pistes de réflexion.

On peut en tout cas affirmer que 4 grands principes favorisent l'apprentissage :

- L'attention. C'est grâce à notre attention que nous parvenons à percevoir la réalité qui nous entoure ;

- Le retour d'information (feedback immédiat). Pour apprendre correctement et efficacement, il est utile de bénéficier d'observations et de commentaires sur la qualité de notre assimilation ;
- L'engagement actif. Au-delà de la capacité d'attention, pour apprendre, il faut pouvoir intégrer et mettre en œuvre ses connaissances ;
- La consolidation vise le moment où nous maîtrisons une connaissance au point que celle-ci soit traitée inconsciemment par notre cerveau.

Des recherches récentes ont également mis en évidence l'importance des interactions sociales dans la démarche d'apprentissage.

Intégrée à la compétence d'apprentissage, l'attention est une soft skill indispensable. Définie comme la capacité de concentrer volontairement son esprit sur un objet déterminé, l'attention est déterminante dans l'acquisition d'informations sur soi, sur l'environnement et sur les personnes avec qui on est en relation. La concentration est également essentielle.

APPRENDRE À APPRENDRE, UNE DÉMARCHE SOLITAIRE

Le défi de Jérôme Hoarau

Le monde changeant dans lequel nous vivons nous amène à remettre régulièrement en question nos compétences et nos savoirs. Cette obsolescence accélérée nous oblige en quelque sorte à faire preuve d'ouverture d'esprit et de curiosité afin d'avoir de la clarté sur :

- ce qui nous est encore utile aujourd'hui,
- ce qui nous sera d'une grande valeur ajoutée à l'avenir,
- ce qui n'est plus utile (et donc faire le "deuil" de l'ancien).

La compréhension de ces enjeux nous amène naturellement à adopter le "growth mindset" (l'esprit de progression développé par la chercheuse Carol Dweck) reposant sur les piliers suivants :

- Le talent ne suffit pas,
- Les défis et difficultés sont des opportunités,
- Le feedback est toujours aidant.

Cet état d'esprit est le socle fondamental de l'apprentissage en continu, socle sur lequel pourront être construites des bonnes habitudes telles que :

- lire 30 minutes par jour un livre,
- écouter des podcasts ou des livres audio sur des sujets nourrissants intellectuellement,
- tenir un journal quotidien dans lequel noter ses apprentissages de la journée,
- partager avec une autre personne ses apprentissages récents (issus d'un livre, d'une vidéo, d'une formation, etc.).

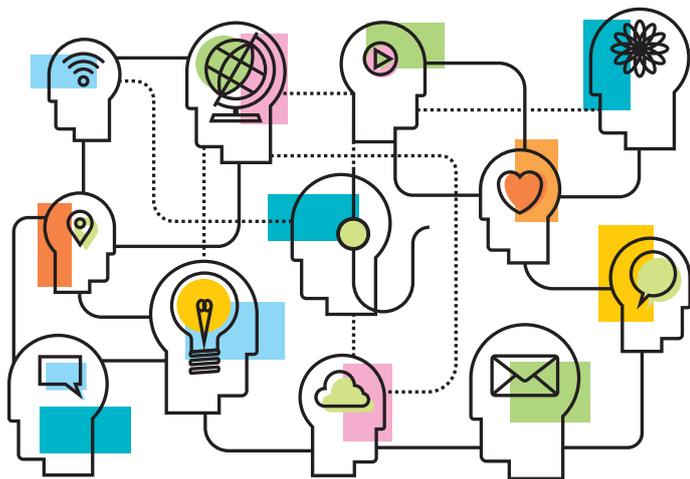
Apprendre à apprendre est avant tout un état d'esprit générant des bonnes habitudes d'apprentissage continu.

Et comme pour tout état d'esprit, il peut se diffuser et se partager au niveau d'un groupe.

APPRENDRE À APPRENDRE, UNE DÉMARCHE EN ÉQUIPE...

Le défi de Jérôme Hoarau

De la même manière qu'au niveau individuel, s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage continu peut se faire au niveau de toute une équipe.



COMMENT ?

Par deux éléments fondamentaux :

- L'exemplarité d'un leader qui montrera l'exemple,
- Les habitudes au niveau de toute l'équipe.

L'exemplarité vient à la fois du growth mindset décrit ci-dessus, ainsi que sur la manière dont la personne partage ses apprentissages au reste de l'équipe. Comme le dit l'adage : l'enthousiasme est contagieux !

Concernant les habitudes qu'il est possible de mettre en place au niveau de l'équipe, voici quelques suggestions :

- Lors du rendez-vous d'équipe hebdomadaire, inviter les participants à partager leurs dernières découvertes et le livre qu'ils lisent en ce moment.
- Créer une bibliographie partagée au niveau de l'équipe dans laquelle les membres peuvent partager leurs recommandations en termes de lectures ou de vidéos.
- Organiser chaque trimestre un atelier durant lequel les membres de l'équipe font une présentation de 20 min sur un sujet nouveau.
- Adopter la culture du feedback, notamment en partageant des retours à tous les membres avec des suggestions d'améliorations.

EN SOLO OU EN ÉQUIPE, DES DÉFIS POUR APPRENDRE PLUS FACILEMENT ET RAPIDEMENT

Créez un *book club* en choisissant un livre que vous allez lire ce mois-ci, avec d'autres personnes, et planifiez une réunion pour en discuter tous ensemble !

Adoptez le Mind Mapping pour vos prises de notes !



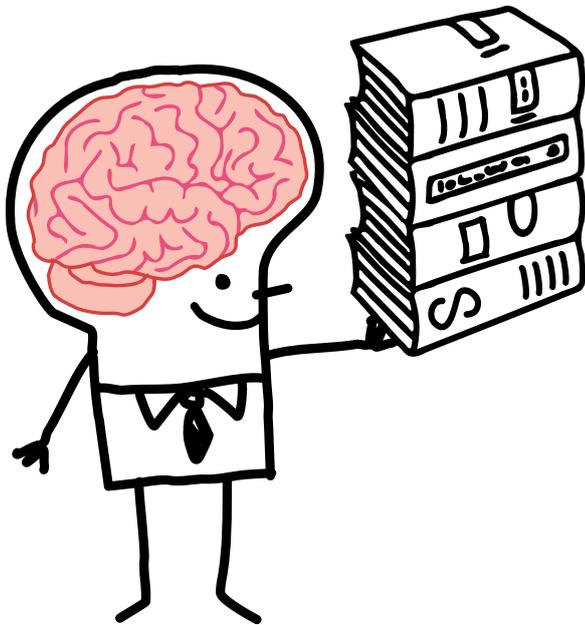
Choisissez une *compétence* en particulier que vous voulez développer (une soft skill ou une hard skill), et créez-vous un programme d'entraînement comme un sportif.

Initiez-vous à la lecture rapide (l'application Neoboost peut vous aider à vous y mettre en 15 minutes par jour)

EN RECRUTEMENT

QUESTIONNER UN CANDIDAT SUR SA CAPACITÉ D'APPRENDRE À APPRENDRE

Caroline Deblander



En tant que recruteur, vous pouvez évaluer la capacité d'apprendre à apprendre et l'autodidaxie d'un candidat en sondant ses compétences d'apprentissage, sa curiosité intellectuelle et sa capacité à s'adapter rapidement à de nouvelles situations. Les questions STAR (Situation-Tâche-Action-Résultat) sont pertinentes dans ce contexte.

La question que vous pourriez poser est la suivante : *"Pouvez-vous vous souvenir d'une situation dans laquelle vous deviez acquérir rapidement de nouvelles compétences ou connaissances pour résoudre un problème spécifique ? Décrivez en détail quelles étaient les compétences ou connaissances spécifiques que vous deviez acquérir et en quoi elles étaient cruciales pour résoudre le problème. Comment avez-vous abordé cette situation ? Quels ont été les résultats de votre apprentissage ?"*

SOURCE

[HTTPS://EC.EUROPA.EU/EUROSTAT/STATISTICS-EXPLAINED/INDEX.PHP?TITLE=GLOSSARY:LIFELONG_LEARNING/FR](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Lifelong_learning/fr)

DWECK, C. S. (2016). CHANGER D'ÉTAT D'ESPRIT : UNE NOUVELLE PSYCHOLOGIE DE LA RÉUSSITE.

VOUS VOUS POSEZ PEUT-ÊTRE LA QUESTION "QU'EST CE QU'UN PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT" POUR DÉVELOPPER UNE SOFT SKILL ?

Nous vous expliquons tout cela dans cette vidéo ci-dessous.

VISIONNER
CETTE RUBRIQUE
EN VIDÉO



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).



FORMER LES GESTIONNAIRES POUR RELEVER LES DÉFIS DE LA GOUVERNANCE NUMÉRIQUE AU QUÉBEC!



ENTRETIEN AVEC JUSTIN LAWARÉE, PROFESSEUR ADJOINT À L'ÉNAP, EXPERT EN TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Dans le monde VICA dans lequel nous évoluons et dans l'environnement numérique dans lequel nous baignons, l'agilité est centrale. Comment la fonction publique au Québec a-t-elle évolué et s'adapte-t-elle à ces défis ?

Justin LAWARÉE : La fonction publique québécoise collabore directement avec les chercheurs pour mettre à jour le profil des compétences nécessaires pour évoluer dans le contexte complexe et changeant. Par exemple, en matière de transformation numérique, deux chaires de recherche ont été financées par le Secrétariat du Conseil du trésor (une sur l'administration publique à l'ère numérique, l'autre en exploitation des ressources informationnelles). En créant et finançant des chaires universitaires, le Gouvernement du Québec acquiert des connaissances sur les connaissances scientifiques à la pointe, sur les défis des organisations publiques ainsi que sur les réponses apportées dans les autres pays. De plus, le Gouvernement québécois a créé, en janvier 2022, un nouveau ministère, celui de la Cybersécurité et du

numérique en charge notamment de la stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique (2021-2026).

Est-ce que vous auriez des exemples de métiers, ou de fonctions, dont les profils de compétence sont amenés à changer et à se modifier rapidement ?

Justin LAWARÉE : En me basant sur les travaux de mes collègues, Steve Jacob et Seïma Souissi de l'Université Laval, nous savons que la plupart des métiers sont amenés à évoluer. Le leitmotiv est de décharger les employés des tâches répétitives vers des tâches plus complexes, demandant du discernement. Par exemple, en matière de gestion des ressources humaines, l'employé peut être secondé par un système d'intelligence artificielle pour déterminer la pertinence d'un CV. Par la suite, un agent conversationnel peut répondre aux questions génériques que se pose un nouvel employé. L'objectif n'est pas de remplacer l'employé mais de le soutenir et de lui permettre de se consacrer aux dossiers plus sensibles.



Il faut prendre le temps d'intégrer au mieux les technologies (numériques et d'intelligence artificielle) en tenant compte, d'une part, des compétences des employés et des usagers ainsi que, d'autre part, de la qualité des données publiques disponibles.



On parle actuellement de gouvernance numérique, quelle définition peut-on en donner et quels sont les acteurs de cette nouvelle forme de gouvernance ?

Justin LAWARÉE : Pour faire simple, la gouvernance numérique se réfère à la gestion et à l'utilisation efficaces des technologies de l'information et de la communication par les gouvernements, les entreprises et les citoyens. D'un point de vue organisationnel, la gouvernance numérique englobe les règles, les procédures et les processus qui déterminent comment les données et les systèmes numériques sont utilisés et contrôlés. L'objectif est d'assurer la transparence, l'efficacité, l'accessibilité et la sécurité dans le domaine numérique.

Une des particularités de la gouvernance numérique est le nombre élevé d'acteurs impliqués. En pratique, les fonctionnaires ne travaillent pas en vase clos. Ils sont amenés à travailler avec des consultants, des experts académiques, des collègues d'autres ministères et surtout les usagers des services publics. L'une des difficultés est de coordonner des acteurs ayant des intérêts et un calendrier différents. En pratique, cela demande également d'élaborer des processus participatifs, de réaliser des expérimentations en situation réelle et de planifier une mise en œuvre progressive de la transformation numérique. Comme nous l'avons vu au Québec lors du lancement raté de SAAQClic (un service en ligne lancé par la Société d'assurance automobile du Québec pour immatriculer son véhicule, pour obtenir des informations sur son véhicule ou le statut de son permis de conduire), la transformation numérique n'est pas uniquement technologique. Derrière la technologie, elle transforme aussi les métiers, les pratiques des usagers et plus largement, le fonctionnement de l'administration.

La transformation numérique dans la fonction publique peut parfois mener à des risques si elle n'est pas mise en œuvre efficacement, que ce soit en voulant aller trop vite ou en n'anticipant pas assez. Quelles sont les leçons que vous pouvez en tirer et qui peuvent constituer des bonnes pratiques pour d'autres États et fonctions publiques ?

Justin LAWARÉE : Exactement. À mes yeux, il y a pour le moment une certaine frénésie autour des systèmes d'intelligence artificielle. On promet des gains de performances substantiels. Or, en pratique, c'est le rythme des humains qui dicte l'intégration d'une technologie. Si l'on veut aller trop vite, on risque d'exclure une partie de la population, de s'exposer à des cyberattaques, de mettre à mal l'interopérabilité des systèmes. Je dirais que le mot est celui de l'intégration. Il faut prendre le temps d'intégrer au mieux les technologies (numériques et d'intelligence artificielle) en tenant compte, d'une part, des compétences des employés et des usagers ainsi

que, d'autre part, de la qualité des données publiques disponibles.

En effet, dans la pratique, l'expérimentation des dispositifs et l'implication des usagers et des employés dans la transformation numérique sont cruciaux. Encore trop fréquemment, ces technologies sont développées par des consultants externes ou des développeurs sans prendre en considération l'expérience des employés et des utilisateurs. Avec le développement de la gouvernance numérique, les logiques d'action ont changé pour reposer sur la collaboration et une démarche émergente.

Ces défis et la gouvernance numérique impactent donc le top management des organisations. Quelles sont les initiatives prises en la matière ?

Justin LAWARÉE : Les impacts pour le top management sont importants. Tout d'abord, il s'agit de s'assurer que l'organisation est conforme au cadre réglementaire (notamment en matière de protection des données personnelles et sensibles) qui est en plein développement. Ensuite, il convient de transformer l'organisation pour lui permettre de disposer d'espaces d'expérimentation propices à la transformation numérique. Enfin, le défi majeur est de doter l'organisation des talents et des expertises nécessaires pour réaliser une transformation numérique réussie.

Quelles sont en particulier les initiatives en matière de formation ?

Justin LAWARÉE : En matière de formation, on observe le développement de nouveaux programmes à destination des gestionnaires publics. Il s'agit d'une part de formations diplômantes créées et dispensées directement dans les universités. Par exemple, nous avons développé à l'École nationale d'administration publique (ENAP) un microprogramme en gouvernance numérique. D'autre part, il existe aussi des formations non diplômantes telles que des webinaires thématiques ou des formations offertes par des organisations publiques spécialisées dans la transformation numérique à l'instar du Centre québécois d'excellence numérique (CQEN).

L'objectif de ces formations complémentaires est double. Premièrement, il s'agit d'offrir aux fonctionnaires une formation continue sur la transformation numérique (par exemple, sur la gestion projet technologique, sur la cybersécurité, sur les ressources disponibles au Québec) et une plateforme au sein de laquelle ils peuvent échanger sur les enjeux et leurs expériences de la transformation numérique. Deuxièmement, il s'agit d'offrir aux fonctionnaires des formations diplômantes en lien avec la gouvernance numérique. Comme je le précisais, l'ENAP offre actuellement un microprogramme en gouvernance

du numérique qui est appelé à s'étoffer dans les prochaines années. Dans ce programme, des chercheurs et des praticiens enseignent les bases de la gouvernance informationnelle, de la transformation numérique ou encore de la cybersécurité.

En Belgique, l'un des grands enjeux actuels est la cybersécurité. Des chiffres ont été publiés selon lesquels plus de 75% des violations de la cybersécurité sont causées par une erreur humaine. Il y a donc une réelle nécessité de former le personnel et pas seulement les responsables informatiques dans la sécurité des données. Qu'en est-il au Québec ? Comment cela se passe-t-il au niveau de la formation des agents à la transformation numérique ?

Justin LAWARÉE : Cette problématique est extrêmement prise au sérieux au Québec. Plusieurs établissements hospitaliers, éducatifs ou gouvernementaux ont déjà fait l'objet d'attaques ou de tentatives d'attaque. Le mot d'ordre est que la sécurité du système informatique d'une organisation est l'affaire de tous.

Pour se protéger, des formations en ligne sont dispensées à tous les personnels. Ces formations portent tant sur les pratiques de base à adopter que sur la détection des tentatives d'hameçonnage. L'obtention de la certification est obligatoire. Outre des formations, certaines organisations simulent des cyberattaques pour identifier les failles potentielles. Aussi, en cas de comportements malveillants, les procédures d'intervention sont clairement communiquées aux employés.

Vous travaillez également sur l'intelligence artificielle en tant que membre régulier de l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA). Selon vous, quelles sont les grandes tendances constatées dans les stratégies gouvernementales en matière d'IA ?

Justin LAWARÉE : En matière d'intelligence artificielle, nous remarquons que les cas d'utilisation se multiplient mais sont encore assez marginaux. Lorsque les systèmes d'IA sont mis en œuvre, c'est pour exercer des tâches spécifiques telles que prédire le risque d'un incendie, répondre aux questions des usagers, déterminer le poids d'un véhicule ou détecter des espèces invasives.

Actuellement, il est difficile d'avoir un portrait détaillé des organisations publiques au Québec utilisant l'IA. Pour répondre à cette problématique, le CQEN travaille, en collaboration avec des chercheurs de l'OBVIA, sur un baromètre sur les pratiques d'IA des organisations à l'instar de celui qui a été lancé sur le numérique, le baromètre NumériQc.

Quels sont les défis concrets que cela engendre ?

Justin LAWARÉE : Les défis et enjeux sont nombreux. Je pense notamment à la pénurie des talents dans le domaine, à l'évaluation de la qualité des données utilisées, à l'implication des parties prenantes, à la transformation des profils professionnels, à l'utilisation de nouvelles méthodes de gestion de projet ou encore à l'explication d'une décision algorithmique aux usagers.

Concrètement, la pénurie de talents affecte directement la capacité des organisations à entreprendre des projets de transformation numérique. En concurrence avec des firmes privées, la revalorisation des conditions de travail

des employés en technologie de l'information et de la communication est cruciale. Par ailleurs, la bonification et l'augmentation des bourses d'étude similaire à ce que Mitacs fait au Canada est primordiale. La qualité et la disponibilité des données publiques sont également essentielles pour développer des systèmes d'IA répondant aux besoins des organisations publiques. Il convient donc de répertorier et d'évaluer la qualité des données disponibles. Enfin, une fois développé, le système d'IA doit subir une évaluation de sa conformité et de sa sécurité. Dans le secteur public, on ne peut se permettre des échecs sous peine de voir l'acceptabilité sociale de ces systèmes profondément remise en cause.

Si vous aviez un conseil à destination des managers locaux pour relever les défis de la gouvernance numérique, quel serait-il ?

Justin LAWARÉE : Mon conseil est de s'entourer d'une équipe ayant des expertises variées et de prendre le temps nécessaire pour développer et pour mettre en œuvre le système d'IA. Malheureusement, en matière d'IA, nous n'avons qu'une occasion de faire une bonne impression. Il faut donc s'assurer que tout fonctionne à la perfection avant de se lancer à grande échelle.

LIEN VIDÉO :

<https://www.tvanouvelles.ca/videos/video/6322219476112>

RAPPORT : <https://www.docdroid.com/k13bJmo/mesures-publiques-dans-strategies-gouvernementales-ia-obiva-202202-pdf>

<https://www.docdroid.com/LBvfx9r/enjeux-introduction-ia-dans-administration-publique-quebecoise-201911-pdf>

<https://www.docdroid.com/7W0UmHX/etudes-cas-ia-dans-secteur-public-202001-pdf>

STRATÉGIE D'INTÉGRATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE 2021-2026 (PDF)

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/vitrine_numeriQc/strategie_IA/Strat_IA_2019_2023.pdf?1624995492

DOSSIER

LA FORMATION, UN ENJEU CLÉ DANS UN MONDE EN CONSTANTE ÉVOLUTION



ACTUALISER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DANS LES POUVOIRS LOCAUX

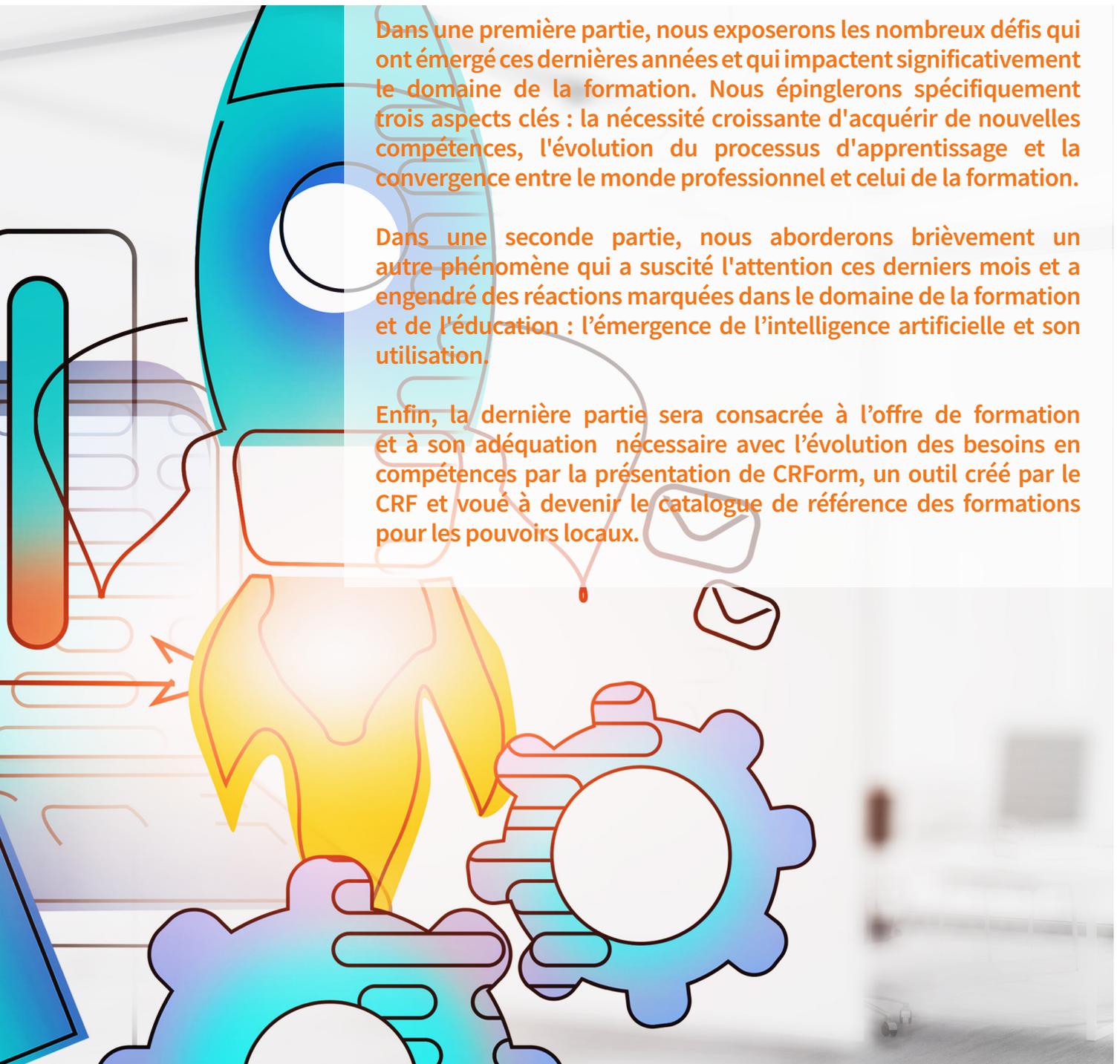
Dans un monde en constante évolution et en mutation rapide, de nouveaux défis et enjeux apparaissent, nous obligeant à nous adapter et à actualiser nos compétences pour y répondre. Avec l'émergence des nouvelles technologies, la mutation ou la disparition de certains métiers, le système traditionnel de travail est modifié, la posture de l'apprenant change et les modes d'apprentissage évoluent.

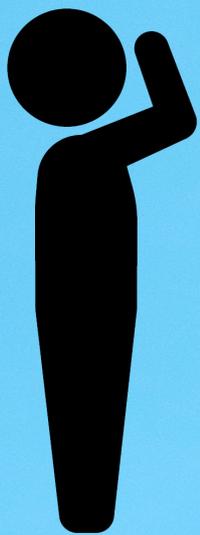
Au travers de ce dossier, nous verrons à quel point la formation professionnelle, en accompagnant l'apprenant dans sa démarche d'actualisation et de développement des compétences, devient un enjeu clé face à un monde en mutation rapide de plus en plus complexe et incertain.

Dans une première partie, nous exposerons les nombreux défis qui ont émergé ces dernières années et qui impactent significativement le domaine de la formation. Nous épingleons spécifiquement trois aspects clés : la nécessité croissante d'acquérir de nouvelles compétences, l'évolution du processus d'apprentissage et la convergence entre le monde professionnel et celui de la formation.

Dans une seconde partie, nous aborderons brièvement un autre phénomène qui a suscité l'attention ces derniers mois et a engendré des réactions marquées dans le domaine de la formation et de l'éducation : l'émergence de l'intelligence artificielle et son utilisation.

Enfin, la dernière partie sera consacrée à l'offre de formation et à son adéquation nécessaire avec l'évolution des besoins en compétences par la présentation de CRForm, un outil créé par le CRF et voué à devenir le catalogue de référence des formations pour les pouvoirs locaux.







LES DÉFIS DE LA FORMATION EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES ET D'APPRENTISSAGE

Dans un contexte de transformations rapides des métiers, d'évolution du monde professionnel, d'avancées technologiques et de changements socio-économiques dans notre société, la formation professionnelle constitue un enjeu majeur. En effet, selon le baromètre 2023 de la formation et de l'emploi mené par Centre Inffo, un actif sur deux estime que son métier va considérablement évoluer dans les prochaines années et par conséquent, qu'il est nécessaire d'adapter ses compétences aux besoins futurs du marché du travail(1).

La formation professionnelle favorise en outre l'employabilité, concourt au renforcement et au développement des compétences et permet d'évoluer dans sa carrière. On remarque, par ailleurs, un engagement plus important de l'apprenant lui-même dans sa démarche de formation. En outre, les organisations ont tout intérêt à encourager la formation tant elle contribue à améliorer les pratiques professionnelles des salariés, favorise leur motivation, soutient la compétitivité face aux changements économiques et sociétaux et suscite l'innovation.

Pourtant, nombreux sont les défis auxquels sont confrontés le monde de la formation et le monde professionnel. Citons par exemple, l'obsolescence des compétences et par conséquent la nécessité de diversifier son portefeuille de compétences, l'intégration des soft skills et des compétences numériques dans les programmes de formation, l'accès à la formation, l'accompagnement de l'apprenant, la formation du formateur, et bien d'autres.

Ainsi, le domaine de la formation connaît un profond changement marqué par deux tendances fondamentales : l'une, en matière de développement et d'acquisition des compétences ; l'autre, concernant les processus d'apprentissage.

En effet, d'une part, les compétences requises évoluent, ce qui conduit les programmes de formation à s'élargir pour inclure de nouvelles thématiques désormais essentielles au sein des organisations. D'autre part, l'évolution du processus d'apprentissage nécessite d'ajuster les méthodes pédagogiques et de revoir les approches d'enseignement afin de placer l'apprenant au centre de la démarche.

Finalement, il est important que le domaine de la formation et le milieu professionnel renforcent leurs liens étroits. En effet, pour répondre efficacement aux nombreux défis auxquels nous sommes confrontés, l'adéquation entre la formation et les besoins du monde professionnel est la clé pour préparer les individus au développement de leurs compétences et à l'évolution de leur carrière. Cela garantit également aux organisations de se doter de talents compétents et positionnés à la bonne place. Cette synergie permet non seulement de combler les lacunes de



compétences existantes, mais aussi d'anticiper les besoins futurs, créant ainsi un écosystème où l'innovation, la croissance économique et le développement personnel s'épanouissent en parallèle.

DU DÉVELOPPEMENT ET DE L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES

L'OBSOLESCENCE DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIRS-FAIRE

Avec la crise et l'évolution de la société, l'obsolescence des compétences est plus que jamais d'actualité. Entre accélération de la digitalisation et mutation des métiers nécessitant des actualisations régulières, la formation joue un rôle fondamental dans le développement de nouvelles compétences pour garantir l'employabilité des collaborateurs et leur compétitivité sur un marché du travail en constante évolution.

Dans ce contexte, les savoirs, savoir-être et savoir-faire de base, bien qu'indispensables, ne suffisent plus. Face à leur rapide obsolescence, il devient important d'investir sur de nouvelles compétences davantage durables et pérennes. À côté des "hard skills" (compétences techniques), le développement de compétences non techniques telles que les "soft skills", compétences comportementales et compétences transversales devient un atout majeur à ajouter à son portefeuille de compétences.

Par ailleurs, la Commission européenne a lancé, le 9 mai 2023, l'année européenne des compétences dont l'objectif premier est de "forger une Europe compétente et résiliente"(2). Elle met en évidence la nécessité d'investir dans les compétences et place la formation professionnelle au premier plan pour répondre aux nombreux besoins qui émergent.

S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS DE PLUS EN PLUS RAPIDES ET FAIRE LE PARI DES COMPÉTENCES "DOUCES"

DIVERSIFIER SON PORTEFEUILLE DE COMPÉTENCE ET D'EXPÉRIENCES

Pour faire face aux changements rapides, il devient dès lors nécessaire de diversifier son portefeuille de compétences, dans lequel on retrouve les savoir, les savoir-faire et les savoir-être. En effet, miser sur le développement de celles-ci présente de nombreux avantages, tant dans le cadre professionnel que personnel. Que ce soit pour évoluer dans sa carrière, multiplier les opportunités professionnelles, rester à jour, monter en responsabilités ou améliorer sa productivité, diversifier son portefeuille de compétences permet de se préparer au mieux pour relever les défis à venir et pour s'adapter aux évolutions du marché du travail.

Plus encore, avec les avancées en matière de nouvelles technologies et l'utilisation grandissante des outils numériques, acquérir de nouvelles compétences telles

que les soft skills et les compétences numériques devient indispensable. Elles sont par ailleurs de plus en plus recherchées par les recruteurs dans un contexte davantage volatil, incertain, ambigu et complexe. La capacité d'adaptation, par exemple, a été poussée à son paroxysme avec la pandémie lors de laquelle nos habitudes et le système traditionnel ont été bouleversés.

Dans le domaine du numérique, les soft skills suscitent également un enjeu d'attractivité. Des compétences en matière de résolution de problèmes, de collaboration, de communication, de créativité, etc., deviennent cruciales à mesure que l'automatisation des tâches répétitives, voire quotidiennes, évolue.

En outre, alors qu'il était coutume de rester dans un poste durant toute sa carrière, les nouvelles générations arrivées dans le monde professionnel bousculent le rapport au travail et placent la mobilité, le sens au travail ainsi que la collaboration au cœur de leur épanouissement professionnel.

C'est ainsi que de plus en plus de collaborateurs cherchent à diversifier leurs expériences et compétences et s'épanouissent dans des environnements de travail changeants. Synonyme de motivation pour la plupart, cela permet en outre aux travailleurs de développer leurs compétences transférables dans divers domaines, de se démarquer et d'évoluer dans leur carrière.

IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPÉTENCES

Avant d'envoyer un collaborateur en formation ou de définir un plan de développement des compétences, il est nécessaire d'identifier au préalable les besoins en compétences au regard du contexte actuel mais également futur du travail. Il faut dès lors pouvoir :

Fixer une stratégie à atteindre en déterminant les objectifs de l'organisation. Le responsable RH ou formation, par ailleurs, joue un rôle fondamental dans l'identification des besoins en formation de ses collaborateurs au regard des objectifs de l'organisation.

Cartographier les compétences des collaborateurs. Au travers de différents outils professionnels tels que l'entretien, les enquêtes et questionnaires, l'utilisation de référentiels, les fiches de poste, etc.

Identifier les écarts entre les compétences réelles et celles nécessaires pour atteindre les objectifs professionnels.

Identifier les besoins en formation et miser sur les modalités d'apprentissage innovantes et attrayantes en offrant au collaborateur un environnement favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.

DÉVELOPPER ET MONTER EN COMPÉTENCES

Dans un contexte en pleine mutation lié au développement des technologies, de la digitalisation et des crises successives, les pouvoirs locaux sont fortement impactés à plusieurs niveaux : management, compétences, métiers, formation, etc.

En matière de compétences et au travers des concepts de reskilling, upskilling et cross-skilling, les organisations publiques peuvent impulser des démarches innovantes,

notamment en matière de recrutement, en misant sur les soft skills des candidats plus que sur les compétences techniques. En outre, la montée en compétences pour la poursuite d'un métier est également essentielle afin de permettre aux collaborateurs d'actualiser leurs compétences et de répondre efficacement aux défis de la fonction publique locale.

Plusieurs compétences deviennent dès lors essentielles pour préparer l'avenir : soft skills, compétences comportementales, compétences numériques, compétences managériales,... Nous proposons de faire un focus sur 2 de ces compétences essentielles pour la fonction publique locale de demain : les soft skills et les compétences numériques. Par ailleurs, nous passerons en revue les conclusions et recommandations formulées à leur sujet par différents groupes de travail constitués en collaboration avec des organismes de formation agréés (FOREM, IFAPME, UVCW, Formation BW, IPFH-EPAH, EPA, EPAP et Technofutur TIC), partenaires du CRF.

LES SOFT SKILLS

Développer ses soft skills présente de nombreux avantages et constitue un enjeu majeur pour les organisations publiques locales. Pourtant, il n'est pas toujours facile d'appréhender leur définition, leur développement ainsi que leur évaluation.

Ainsi, le CRF et ses partenaires du secteur de la formation ont travaillé ensemble au sein de groupes de travail autour de la notion de compétences transversales et de soft skills. Au cours de plusieurs mois, des experts désignés ont collaboré activement pour parvenir à des recommandations solides et concrètes relatives à la thématique des soft skills en formation afin de répondre à une série de questions :

- Comment intégrer les soft skills dans les programmes de formation ?
- Quelles sont les pratiques existantes ?
- Quelles sont les perspectives futures ? À quoi faut-il être attentif ?
- Comment la méthode pédagogique utilisée en formation peut permettre de développer les soft skills ?

Les recommandations et conclusions qui en découlent

partent du postulat que les soft skills sont indispensables au sein de la fonction publique locale. Toutefois, elles nécessitent un investissement sur le long terme et un accompagnement permanent.

1. Les soft skills dans un écosystème basé sur la confiance et l'engagement de l'ensemble des acteurs

Le développement des soft skills nécessite une pratique régulière, un investissement et un accompagnement à long terme. Il s'agit de permettre la mise en pratique de ces compétences, d'avoir des feedbacks et de les améliorer. L'organisation et la ligne managériale doivent créer un environnement de travail où le développement des soft skills est valorisé et encouragé. De plus, le développement des soft skills est un processus collaboratif qui nécessite la participation de tous les acteurs de l'organisation.

2. Misons sur les soft skills !

Il s'agit de former et d'accompagner l'individu dans la prise de conscience, la mobilisation et la légitimation des soft skills. Il faut pouvoir mettre en avant les soft skills notamment dans les descriptions de fonction, les processus de recrutement, d'évaluation et dans les plans de formation.

3. Les outils et formations existent

Des outils et des formations existent, il faut oser les mettre en lumière et s'en saisir. De nombreux outils sont déjà mis en place par un ensemble d'acteurs pour répondre à ces nouveaux besoins.

Quelques points d'attention

- Dans la création d'un écosystème propice au développement des soft skills, il faut une analyse de l'existant pour planifier une évolution graduelle.
- L'évaluation des soft skills se réalise sur base de situations professionnelles vécues ; ce n'est pas la personne en tant qu'individu qui est évaluée.
- Ces compétences sont cruciales pour répondre aux enjeux du marché du travail mais il faut favoriser le potentiel de tous et permettre la polyvalence des équipes.
- Si cette mise en place représente un certain coût, elle est toutefois essentielle et nécessaire. Le risque étant plus grand si les organisations ne le font pas.



- Afin de répondre rapidement aux évolutions, il faut un cadre administratif de formation souple et flexible en lien avec le monde VICA, le contexte de travail et les besoins des collaborateurs.

LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Dans la fonction publique, comme dans la société civile, les compétences numériques sont devenues incontournables pour exercer un métier ou monter en compétences. En effet, avec le développement des innovations technologiques et la digitalisation, les agents des pouvoirs locaux doivent désormais jongler avec des outils numériques, une offre de service publique augmentée, une communication transparente ainsi qu'une gestion efficace de l'administration et des données.

Souvent réduite à la simple utilisation d'un outil numérique, les compétences numériques sont bien plus complexes et nécessitent d'être appréhendées sous différents prismes. En effet, différents types de compétences numériques sont à distinguer : les compétences numériques transversales, les compétences professionnelles ICT (Technologies de l'Information et de la Communication) et les compétences numériques métiers. Pour plus d'informations à ce propos, retrouvez notre dossier du CRF info 24.

Partant du constat qu'il est dès lors essentiel de développer et de mettre à jour les compétences numériques, le groupe de travail "compétences numériques" piloté par le CRF a émis plusieurs conclusions et recommandations :

1. Former et accompagner l'individu dans l'acquisition de compétences numériques : l'importance de la mise en pratique et de la mobilisation dans un contexte défini

Une formation au numérique doit s'accompagner d'exercices pratiques et s'inscrire dans une démarche d'accompagnement à long terme. Il faut toutefois prendre en considération les réalités de terrain caractérisées par une diversité d'outils et des besoins spécifiques. En outre, pour qu'une formation numérique soit pertinente, il faut qu'elle soit attachée à un contexte et qu'elle prenne en compte la réalité de terrain.

2. Un usage peut requérir la mobilisation de plusieurs compétences

Il est rare de ne mobiliser qu'une compétence numérique et il est important de développer une culture du digital qui intègre cette dimension. En outre, développer ses compétences numériques aide à maîtriser d'autres compétences clés, telles que la communication, les compétences linguistiques ou les compétences de base en mathématiques et en sciences(3).

3. Les compétences sont transversales et transférables

Les compétences numériques ne visent pas exclusivement un outil numérique. L'acquisition d'une compétence dans un contexte doit pouvoir être utilisée dans un autre contexte similaire. Toutefois, il n'est pas toujours facile de l'intégrer dans des formations courtes. Afin de mettre en œuvre cette transversalité, il est important de permettre le transfert des acquis sur le lieu de travail.

4. La dimension temporelle est un élément important

L'acquisition d'une compétence demande du temps. De plus, les outils évoluent rapidement et demandent une mise à jour des compétences. La formation au numérique doit être envisagée de manière continue.

5. Des outils existent

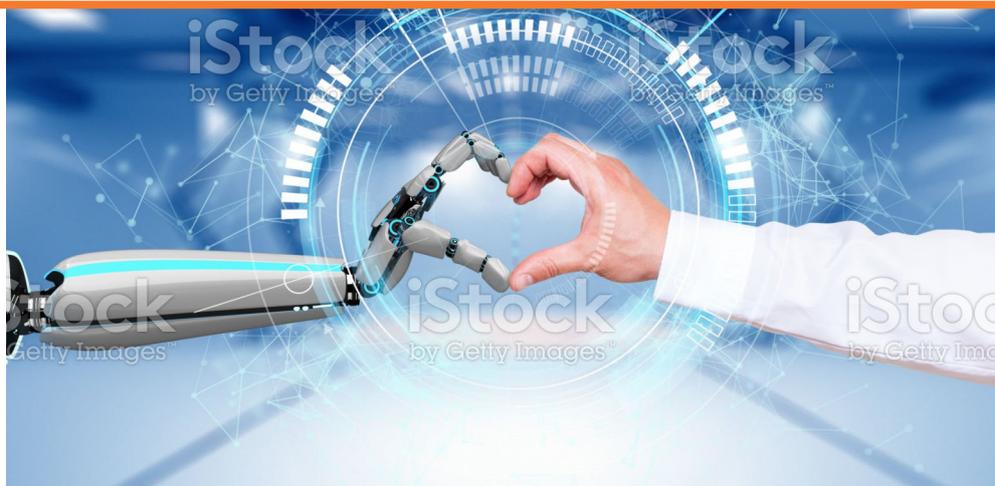
Tout comme pour les soft skills, des outils et formations au numérique existent mais ils ne sont pas toujours suffisamment mis en évidence. Le cadre européen DigComp est par exemple un outil important et permet d'utiliser une grille de lecture commune.

Pour en savoir plus sur la thématique des compétences numériques, nous vous renvoyons au CRF info 24.

ACCOMPAGNER AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES

LE RÔLE DE LA FORMATION

La formation permet d'acquérir et d'améliorer les compétences requises pour un emploi mais elle nécessite également de s'inscrire dans un objectif à long terme afin de miser sur des compétences plus durables à développer, pérenniser et inscrire dans les besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.





La formation et l'apprentissage jouent plusieurs rôles fondamentaux. Ils :

- contribuent à la motivation des collaborateurs et donc à la rétention de talent ;
- permettent de clarifier la mission de l'organisation et ainsi de favoriser l'évolution du collaborateur au sein de son organisation ;
- assurent une meilleure adaptation aux changements par l'acquisition de compétences requises, par exemple pour l'utilisation des nouvelles technologies ;
- stimulent la créativité et l'innovation.

Dans le cadre des soft skills, les formations ancrées dans la pratique et l'action, personnalisées et flexibles, sont par ailleurs plébiscitées alors que la plupart des approches restent encore trop descendantes ; fondées sur une conception traditionnelle de la formation, sans contextualisation des apprentissages et des techniques en fonction des besoins et styles de chaque apprenant comme le souligne Jérémy Lamri (4).

DES OUTILS EXISTENT DÉJÀ

Malgré l'existence de nombreux outils, on constate sur le terrain une certaine méconnaissance de ceux-ci mais également de leur usage, qui permettent pourtant de développer soft skills et compétences numériques.

C'est pourquoi avant de former à ces compétences, il est avant tout crucial de sensibiliser le secteur à leur pertinence et à l'existence d'outils, de références ou de cadres pour les aborder. On peut citer, à titre d'exemple, des référentiels de compétences comme RECTEC+ et Step4 SFC, qui se concentrent sur les compétences transversales et les soft skills.

Pour les compétences numériques, il s'agit par exemple du cadre européen DigComp qui vise l'ensemble des compétences de base nécessaires pour tout citoyen dans l'utilisation des technologies numériques. On peut également citer le cadre E-CF qui s'applique quant à lui aux compétences des professionnels de l'informatique. En outre, des outils de testing ainsi que de certification existent également. Pour en savoir plus sur ces derniers, nous vous renvoyons au CRF info 24.

DE L'APPRENTISSAGE AU TRANSFERT DES ACQUIS

Les organisations jouent également un rôle important dans l'apprentissage que ce soit en le facilitant mais aussi en l'organisant. En effet, apprendre tout au long de sa vie inclut également l'acquisition de compétences au sein du milieu professionnel, que ce soit par le biais de l'expérience, de la collaboration, ou du travail en équipe, etc. Ces pratiques connues sous le nom d'"apprentissage en situation de travail" (AST) connaissent une croissance significative. L'apprenant(e) acquiert des savoirs, savoir-faire et compétences, soit sur son lieu de travail (stages, alternance, apprentissage professionnel, observation), soit au sein d'un environnement de travail stimulé (ateliers, mentorat, coaching, pairagogie, intervision,...).

Ces pratiques contribuent par ailleurs à renforcer la culture d'apprentissage au sein des organisations, faisant de ces dernières de véritables organisations apprenantes où le manager se positionne en tant que relais de la formation et soutient le développement des compétences, des savoirs et l'apprentissage continu au sein de son équipe.

Toutefois, afin d'assurer l'efficacité du processus d'apprentissage et de garantir que la formation atteigne pleinement son objectif, il est essentiel de veiller au transfert des acquis au sein de l'organisation. Cela implique que les connaissances et compétences acquises par les agents grâce à la formation ou à l'apprentissage soient effectivement mises en pratique sur leur lieu de travail, renforçant le rôle du manager dans la formation de ses agents. Pour cela, il est nécessaire de créer les conditions appropriées et d'offrir un environnement favorable à l'application de ces acquis. Lorsque les collaborateurs perçoivent que leur apprentissage est reconnu et valorisé, ils tendent davantage à acquérir de nouvelles compétences et à développer leur potentiel, favorisant ainsi la culture de l'apprentissage et l'amélioration continue.

DE L'ÉVOLUTION DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE(S)

La formation professionnelle vit actuellement un grand bouleversement sous l'impulsion notamment de plusieurs paramètres, qu'ils soient institutionnels, numériques ou pédagogiques.

Le plan de formation, par exemple, prend de plus en plus d'importance au sein de la gestion des ressources humaines. En adoptant deux avant-projets de décret en juin 2023 sur la réforme de la fonction publique locale, le gouvernement wallon place le cadre, l'organigramme, les descriptions de fonction, le plan de formation et l'évaluation au centre du dispositif d'une gestion des ressources humaines professionnalisée, faisant de ceux-ci un "ensemble indissociable pour gérer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité du pouvoir local".

Sous l'influence des nouvelles technologies et de la digitalisation, l'offre de formation, les modalités d'apprentissage, l'accès à l'information et la transmission de savoirs se transforment. La digitalisation de la société et les progrès techniques bousculent les organismes de formation et amènent sur le marché de la formation professionnelle, un nouveau type d'organisations et d'apprentissages entrant en concurrence.

Par ailleurs, cette nouvelle concurrence ainsi que les nouvelles attentes en matière d'apprentissage amènent à devoir repenser la formation et à proposer des usages innovants au service des apprenants ; usages qui interrogent la pédagogie et conduisent les formateurs à redéfinir leurs méthodes et leur relation avec les apprenants.

ÉVOLUTION DES PRATIQUES

Influencée par une nouvelle vision de l'apprentissage, par les avancées technologiques et les nouvelles modalités de travail, la formation évolue et se métamorphose pour accueillir de nouvelles approches dans la conception et la gestion des formations. Par ailleurs, les attentes évoluent désormais vers des formations davantage adaptées au statut de l'apprenant, devenu plus autonome et en recherche constante d'apprentissage.

C'est par ailleurs tout le système pédagogique (et de formation) qui se trouve "révolutionné/transformaté". Citons par exemple des évolutions en matière de :

- **Apprentissage** : une demande accrue pour des formations davantage personnalisées, souples et adaptées au profil de l'apprenant est exprimée, entraînant par conséquent de nouvelles exigences en matière de contenus et de méthodes. L'offre se diversifie et les pratiques d'apprentissage évoluent pour permettre un accès au savoir et à la formation partout et à tout moment.
- **Types de formation** : face à la nécessité de s'adapter et de développer ses compétences en permanence, la formation tout au long de la vie joue un rôle fondamental. Elle complète une formation initiale offrant des opportunités d'apprentissage ciblées qui répondent aux besoins changeants du marché du travail et permet aux individus de rester compétitifs et de s'adapter au monde en constante évolution.
- **Objectifs de la formation et rôle du formateur** : les besoins et les attentes des apprenants amènent inévitablement à revoir les objectifs de la formation afin d'entrer en adéquation avec le résultat attendu de montée en compétences. Dès lors, alors que l'expertise et le savoir constituaient les piliers de l'enseignement, le rôle du formateur évolue peu à peu vers celui d'un accompagnateur, capable de donner du sens au savoir, de transmettre et d'adapter le contenu de la formation à des situations d'usage dans un contexte professionnel précis.
- **Modalités d'apprentissage** : dorénavant, plusieurs modalités d'apprentissage coexistent : en présentiel, à distance (synchrone, plusieurs participants suivent le cours en même temps et peuvent échanger en temps réel ; ou asynchrone, l'apprenant peut suivre le module de formation en différé et consulter librement les ressources), en mode hybride (blended-learning), en micro-learning, en social-learning, et bien d'autres.
- **Outils et plateformes de formation** : Il existe également de nombreux outils et plateformes de formation tels que les classes virtuelles, les serious games, la réalité augmentée, les LMS, les brainstormings, les tableaux blancs interactifs, etc.

FOCUS SUR LA FORMATION À DISTANCE

Accélérée par la pandémie et le développement des outils numériques, la formation à distance a pris un essor considérable ces dernières années. Désormais, formateurs et apprenants ne sont plus forcément dans un même lieu ni présents au même moment. La formation à distance remet donc en question des fondements de base de la formation traditionnelle que sont : le lieu, le temps et l'action. Elle ne s'affranchit pas pour autant des règles de bases de la pédagogie qui nécessitent de bien définir les objectifs et les conditions du transfert de connaissances.

Dans cette optique, le groupe de travail "formation à distance" piloté par le CRF aux côtés de ses partenaires s'est penché sur la formation à distance et plus particulièrement sur l'évaluation dans la formation à distance afin d'émettre des recommandations pour le secteur. Les questions de départ qui ont guidé les échanges portaient sur :

- **Les formations à distance asynchrones** : quels sont les prérequis à l'utilisation de plateformes LMS, quels sont les éléments clés pour qu'un dispositif soit de qualité ? Quelles sont les pistes d'avenir et les points d'attention ?
- **L'évaluation dans les formations à distance** (synchrone et asynchrone) : quelles sont les grandes difficultés identifiées, quels conseils et bonnes pratiques en la matière ? Quels sont les projets de demain ?

Revenant dans un premier temps sur la nécessité de s'approprier le vocabulaire propre à la formation à distance et ses techniques d'apprentissages (Digital learning, MOOC, classes virtuelles, etc.), plusieurs recommandations et constats ont ensuite été épinglés :

UN ENCADREMENT RH NÉCESSAIRE À LA MISE EN PLACE DE LA FORMATION À DISTANCE

La formation en général mais encore davantage la formation à distance doivent faire partie de la stratégie RH tant celle-ci peut avoir des impacts sur l'organisation de travail. À titre d'exemple, l'environnement de travail, le temps consacré à la formation, les pré-requis et la qualité du dispositif sont des éléments à prendre en considération. Ce qui nécessite d'assurer :

- La planification de la formation.
- Un alignement du vocabulaire sur la formation en distanciel.
- Une culture d'entreprise valorisant et soutenant la formation à distance.
- Un environnement de travail favorable.

UN CADRE ADMINISTRATIF BIEN DÉFINI ET UN QUESTIONNEMENT CONTINU DE LA FINALITÉ

Il s'agit de clarifier les rôles et responsabilités de chacun (de tout l'écosystème) de manière à éviter les risques juridiques, d'assurer la qualité de la formation et sa sécurité. En outre, il faut éviter de tout transposer au distanciel mais évaluer la plus-value et le besoin qui le sous-tendent.

DES OUTILS ADÉQUATS ET RÉFLÉCHIS DANS UNE PERSPECTIVE PÉRENNE

Il faut pouvoir analyser l'existant de l'entité en matière d'outils et s'assurer que les outils entrent en cohérence avec la formation en définissant les besoins et objectifs de la formation à distance, faciliter son accès et optimiser l'engagement des apprenants.

DES PRÉREQUIS CLAIREMENT IDENTIFIÉS

Il est important d'identifier les prérequis nécessaires au suivi d'une formation à distance car cela permet de s'assurer que les apprenants ont les compétences et les outils nécessaires pour suivre et réussir la formation.



MÉTHODE PÉDAGOGIQUE ET ÉVALUATION

- **Concernant les méthodes pédagogiques** : une formation à distance ne peut être la transposition "telle quelle" d'un cours en présentiel. Il faut revoir l'ensemble et repenser les objectifs. L'accompagnement, le volume horaire, le contenu d'apprentissage ainsi que la posture du formateur sont des éléments qui nécessitent d'évoluer et d'être adaptés au dispositif.
- **Concernant l'évaluation** : un premier constat est que l'attestation la plus fréquente pour la formation en présentiel est une attestation de présence tandis que pour le distanciel, on atteste plutôt de l'activité et de la production de l'apprenant.

Pour la formation à distance, il s'agirait d'évaluer :

- **La satisfaction** : l'évaluation de la satisfaction doit être adaptée au dispositif car chaque dispositif de formation à distance présente des caractéristiques qui peuvent affecter la satisfaction des apprenants ;
- **Les acquis** : l'évaluation des acquis peut se faire par différents moyens mais la certification ne peut être objectivement réalisée qu'en présentiel (sauf solutions informatisées) ;
- **Le transfert et l'impact** : il est important de créer un écosystème permettant d'identifier l'opportunité de transférer et mesurer l'impact sur l'activité professionnelle. Les N+1 jouent dès lors un rôle fondamental.

IMPORTANCE DE L'INTEROPÉRABILITÉ

Enfin, une multiplicité de plateformes et d'outils existent. Il est dès lors essentiel d'assurer l'interopérabilité des contenus et de permettre à ceux-ci de fonctionner dans plusieurs contextes.

LA NÉCESSITÉ DE FORMER LES FORMATEURS

Les organismes de formation devant désormais jongler avec l'intégration de nouvelles compétences dans leurs programmes de formation et de nouvelles pratiques d'apprentissage, la formation des formateurs devient également indispensable. En effet, les activités liées à la formation se complexifient et nécessitent de la part du formateur une maîtrise technique toujours plus poussée et renouvelée notamment avec l'utilisation d'outils numériques. Il reste toutefois nécessaire de conjuguer avec : un turn-over des formateurs, le profil de formateur qui peut varier selon le sujet de la formation, le temps nécessaire pour se former et la nécessité d'actualiser ses compétences régulièrement.

Nous le verrons par la suite, la profession de formateur vit une profonde transformation, s'éloignant peu à peu d'un unique rôle de transmetteur de savoir et d'expert d'ingénierie pédagogique pour être focalisée sur la relation avec l'apprenant, l'accompagnement, le sens de l'apprentissage et sa facilitation.

DE LA CONVERGENCE ENTRE LE MONDE DE LA FORMATION ET LE MONDE DU TRAVAIL

Nous l'avons vu, depuis quelques années, le monde de la formation et le monde du travail vivent un bouleversement majeur qui a été largement influencé par les progrès technologiques et les changements sociétaux. Alors que les processus d'apprentissage sont peu à peu remis en question, la nécessité d'une adéquation entre l'offre de formation et les besoins de compétences futurs est indispensable. Désormais, la formation est accessible partout et à tout moment. La perméabilité entre les temps de travail, temps de formation et temps personnels oblige à repenser et adapter le modèle. C'est en effet l'ensemble de l'écosystème de la formation qui se transforme et chaque acteur en son sein (responsables RH, formateurs, managers, dirigeants, organismes de formation,...) a un rôle essentiel à jouer et doit collaborer afin de créer un environnement favorable à l'acquisition et au développement des compétences nécessaires pour l'avenir.

L'IMPORTANCE D'UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE TOURNÉE VERS L'APPRENTISSAGE

Au niveau de l'organisation, développer une culture d'apprentissage (ou growth mindset) favorise l'adaptation continue et la croissance des individus face à un environnement en constante évolution. En adoptant une mentalité tournée vers l'apprentissage, l'organisation valorise la prise de risque, l'innovation et encourage ses collaborateurs à augmenter constamment en compétences sans prendre tout pour acquis.

De nombreux avantages en découlent : rétention de talents, amélioration de la productivité et de l'engagement, réduction du turn-over, responsabilisation des collaborateurs, etc. Une culture d'apprentissage au sein de l'organisation encourage le développement des compétences des collaborateurs et contribue à leur épanouissement.

UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ADAPTÉ

Pour qu'une culture d'apprentissage soit efficace, il est toutefois nécessaire de créer un environnement propice à son développement. En effet, les organisations doivent permettre et encourager leurs collaborateurs à apprendre les uns des autres, les uns avec les autres et leur permettre de se sentir soutenus dans leur apprentissage. Par ailleurs, pour qu'une formation soit efficace, l'agent doit disposer d'un contexte de travail approprié, d'un lieu tranquille et confortable, d'outils et de méthodes adaptées, etc.

Dans le cadre d'une formation à distance par exemple, plusieurs conditions doivent nécessairement être définies et mises en place pour favoriser l'apprentissage : le temps dédié à la formation, les pré-requis en matière de

numérique (adresse électronique, connaissance de base, appareil informatique,...), la mise en contexte et le transfert des connaissances, la communication, la transmission d'informations, le soutien informatique, etc.

LE RÔLE DU MANAGER ET DES DIRIGEANTS

Pour encourager l'apprentissage et le développement des collaborateurs, managers et direction jouent un rôle fondamental. En effet, en accompagnant et soutenant les agents dans la recherche des ressources nécessaires à leur développement continu, ils se positionnent en première ligne pour instaurer un environnement propice à l'épanouissement professionnel. En collaborant activement à l'évolution professionnelle de leurs équipes, les managers et la direction renforcent la cohésion et l'efficacité de l'entreprise, tout en garantissant une évolution continue et alignée avec les besoins changeants du monde professionnel.

Dans le cadre du développement des compétences numériques, il est important que les managers soient également formés aux compétences numériques et à la gestion du changement afin de permettre l'accompagnement et le transfert des acquis. C'est en effet le manager et responsable de formation qui est au cœur du dispositif de formation au sein de son organisation. Il est dès lors essentiel qu'il puisse adapter son management au contexte numérique et qu'il mette en place une stratégie globale de développement des compétences.

LES INDISPENSABLES POUR UNE MEILLEURE CONVERGENCE

La réussite de la convergence entre le monde de la formation et le monde professionnel repose sur une collaboration étroite, une communication efficace et la mobilisation d'une intelligence collective. En effet, ces deux sphères interagissent réciproquement. Dans un contexte d'évolution rapide du monde professionnel et des métiers où la mise à jour constante des compétences est primordiale, le secteur de la formation doit être en mesure de fournir des solutions adaptées et veiller à l'adéquation avec les réalités de terrain. Parallèlement, le monde du travail doit également réexaminer sa manière d'approcher l'apprentissage, en prenant conscience que la formation ne débute pas seulement aux portes des organismes de formation et que la montée en compétence doit s'inscrire dans l'exercice du métier et dans l'organisation elle-même.

Managers et responsables RH occupent une position centrale, à la fois dans la définition des besoins en compétences et des objectifs de formation mais également pour faciliter l'accès à des ressources éducatives pertinentes, en plus d'apporter leur soutien à la participation à des programmes de formation.

Plusieurs éléments essentiels doivent être réunis pour permettre cette convergence :

- **Être centré sur l'humain** : indépendamment du modèle ou de la méthode d'apprentissage choisis, la priorité réside dans l'accompagnement continu de l'individu apprenant tout au long du processus.

- **+ la collaboration et la communication** : pour qu'une telle démarche fonctionne, la communication et les synergies entre chaque acteur doivent être renforcées.
- **S'aligner sur les compétences** : offre de formation et besoins en compétences doivent pouvoir s'ajuster.
- **Encourager l'interopérabilité entre les contenus et les outils** : ne pas démultiplier les outils et analyser leur pertinence.

En collaborant étroitement avec les acteurs de la formation et les organismes de formation, les organisations peuvent contribuer à façonner les programmes éducatifs pour répondre aux besoins spécifiques du marché et anticiper les besoins futurs. En fin de compte, une synergie entre la formation et le travail profitera tant aux individus qu'aux entreprises, créant ainsi un écosystème propice à l'innovation, à l'adaptabilité et à la croissance durable.

SOURCES PARTIE 1 :

<https://www.centre-inffo.fr/content/uploads/2023/03/csa-pour-centre-inffo-barometre-formpro-2023.pdf>

Sources : *Le baromètre de la formation professionnelle 2023*
Centre Inffo

Forger une Europe compétente et résiliente au travers de l'Année européenne des compétences 2023 | ESEP (europa.eu)

<https://www.schooleducationgateway.eu/fr/pub/resources/tutorials/digital-competence-the-vital-.htm>

"Le défi des soft skills. Comment les développer au XXI siècle?" Jérémy Lamri, Michel Barabel, Todd Lubart et Olivier Meier.

La formation professionnelle en mouvement | defi-metiers.fr

Emploi et gestion publics 2023, Vers une fonction publique plus flexible, OCDE 2023.

<https://pratiquesrh.com/article/la-culture-dapprentissage-cest-quoi>







QUEL IMPACT DE L'IA SUR L'APPRENTISSAGE ET LE MÉTIER DE FORMATEUR ?

L'intelligence artificielle générative fait désormais partie de nos vies, de nos quotidiens. Bien que le concept existe déjà depuis plusieurs années, l'intelligence artificielle a connu une résurgence remarquée ces derniers temps et a franchi un cap décisif avec l'émergence et la démocratisation d'outils IA tels que Chat GPT.

Pourtant, Chat GPT n'a pas le monopole du marché de l'IA. En effet, il existe une multitude d'outils en matière de génération d'images, de vidéos, de musique mais aussi de traitement de textes. Tantôt accessibles gratuitement, tantôt payants, force est de constater que les outils d'IA et leurs possibilités d'utilisation deviennent infinis.

Que ce soit dans les ressources humaines, la santé, la vente, la finance, etc., l'IA s'impose à tous comme un passage obligé du développement des technologies. Et le domaine de la formation n'y échappe pas. Outre les intelligences artificielles dédiées spécifiquement aux enseignants et formateurs (par ex. Magic School AI), l'IA constitue un enjeu majeur pour l'éducation et l'apprentissage en révolutionnant la transmission du savoir, les méthodes d'apprentissage mais également le rôle du formateur et de l'apprenant. Avec l'apparition de l'adaptive learning et des chatbots offrant des approches davantage personnalisées et interactives, c'est tout un écosystème qui est remis en question.

Mais alors, comment apprenants et formateurs peuvent-ils évoluer à l'ère de l'IA ? Quels sont les impacts de l'IA sur la manière dont nous nous formons et comment peut-elle devenir une plus-value pour la formation sans dénaturer le rôle du formateur ? Une série de questions nécessaires pour tenter de comprendre les risques et les opportunités de l'IA dans le monde de la formation.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE

Avant d'aborder son impact dans le domaine de la formation et pour l'apprentissage, revenons brièvement sur le concept d'IA générative.

L'IA générative est une branche de l'IA capable de générer du contenu à partir de données existantes. Son rôle est de produire, à la demande, une variété de contenus tels que : des images, des textes, de la musique, des vidéos, etc. En se basant sur des modèles stockés dans des bases de données et grâce au machine learning (la machine apprend à partir de données existantes et est capable de fournir des solutions aux problèmes traités), l'IA générative a la capacité de produire son propre modèle et générer de nouveaux contenus et données similaires à ceux qu'elle a appris.

Toutefois, pour que l'IA puisse générer un contenu significatif et intéressant pour celui qui le demande, il faut pouvoir maîtriser l'art du prompt. Communiquer et interagir avec l'IA passe par la rédaction d'une instruction, d'une consigne courte, claire et significative, donnée à un algorithme qui va ensuite l'interpréter afin de générer une réponse. L'IA a également son langage qu'il faut pouvoir maîtriser afin d'exploiter toutes ses potentialités.

L'APPRENANT À L'ÈRE DE L'IA

UNE NOUVELLE FORME DE CONNAISSANCE

Avec les avancées technologiques et l'apparition des intelligences artificielles, quiconque le souhaite peut désormais accéder à une multitude d'informations et "s'auto-former", et ce n'importe où. En effet, si Internet a démocratisé l'accès à l'information, l'IA quant à elle, bouscule l'accès à la connaissance et permet d'accéder et d'exploiter un ensemble de données pour prendre des décisions, faciliter les tâches chronophages, trouver des solutions alternatives, etc.

Grâce au Chatbot par exemple, l'utilisateur obtient désormais une réponse immédiate et personnalisée à sa question. Par conséquent, les besoins exprimés sont rapidement satisfaits mais il faut toutefois rester vigilant et veiller à exercer son esprit critique car l'IA génère ses réponses sur des bases de données parfois "datées" et ne peut donner la "bonne réponse" à tout. Finalement, le plus important réside non pas dans le résultat donné par l'IA mais dans la manière dont l'humain peut s'approprier ses réponses et garder un esprit critique sur ce qui est produit. Par ailleurs, de plus en plus d'organismes font le choix d'apprendre aux apprenants comment se servir de l'IA afin de les sensibiliser à l'importance des sources et du questionnement.

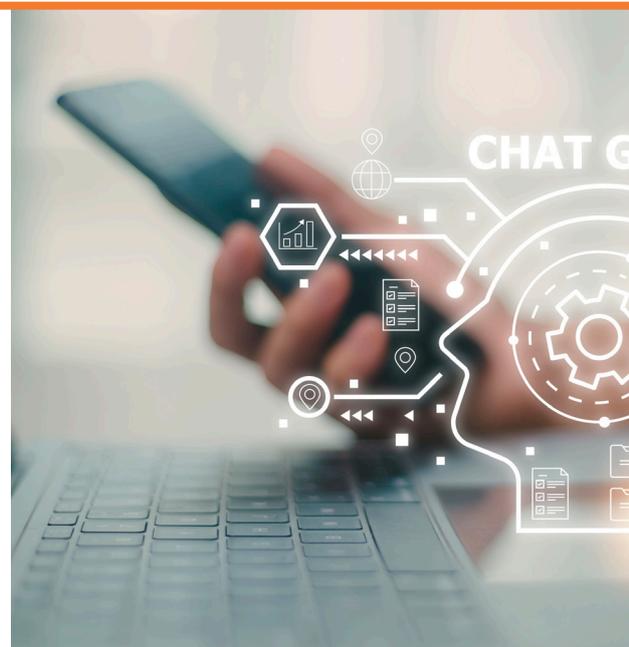
C'est pourquoi un apprenant à l'ère de l'IA doit rester attentif et faire preuve d'esprit critique face aux nombreux biais et erreurs qui peuvent apparaître, l'IA n'ayant pas la capacité à donner du sens à la réponse qu'elle nous donne, ni à comprendre sa pertinence.

LA PERSONNALISATION DES PARCOURS D'APPRENTISSAGE

Dans le cadre de la formation et de l'apprentissage, l'IA contribue à analyser les compétences et les besoins individuels des apprenants mais également à créer des programmes de formation davantage personnalisés.

Avec l'adaptive learning (ou apprentissage adaptatif) et l'utilisation des données dans les parcours d'apprentissage, il est possible de construire des parcours individualisés, personnalisés et qui évoluent en fonction des besoins et de l'avancement de l'apprenant. En effet, de cette manière, les parcours s'adaptent, par exemple, au regard des pré-requis, des objectifs, des erreurs ou des difficultés rencontrées par l'apprenant.

Étant donné la diversité des apprenants et leur manière d'apprendre ou de traiter de nouvelles informations, ce système offre la plus-value de favoriser le processus d'apprentissage voire d'augmenter la productivité ou l'efficacité de celui qui suit la formation. Ainsi, cela contribue non seulement à sa motivation mais permet également de proposer des ajustements de contenu ou de



parcours suivant son rythme.

Citons par exemple deux avantages de l'IA dans la formation :

- Un gain de temps, car les employés atteignent plus rapidement leurs objectifs d'apprentissage en obtenant des informations ciblées sur leurs préférences et objectifs personnels.
- Un engagement soutenu. En s'adaptant aux besoins de l'apprenant, le système d'apprentissage se trouve renforcé et réduit les risques de décrochage.

LE FORMATEUR À L'ÈRE DE L'IA

L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE FORMATEUR

Nous venons de le voir, avec l'apparition de l'IA dans le secteur de la formation et l'utilisation des données dans le parcours de l'apprenant, les systèmes d'apprentissage se transforment. En conséquence, à l'avenir, le métier de formateur va considérablement évoluer. D'abord, l'IA permettra de décharger le formateur de tâches répétitives et chronophages pour se recentrer sur des tâches plus complexes qui ne peuvent être remplacées par une machine. De plus, avec des bases de données et des ressources davantage fiables et accessibles, la gestion administrative des dossiers des apprenants s'en trouve facilitée.

UN ACCOMPAGNATEUR D'APPRENTISSAGE

Pour autant, le métier de formation ne disparaîtra pas. En effet, on pourrait plutôt parler d'un formateur 4.0 au profil augmenté et valorisé par des compétences et qualités humaines difficilement reproductibles par l'IA comme : l'empathie, la bienveillance ou l'esprit critique. En outre, c'est bien au formateur que reviendra le rôle d'accompagnateur d'apprentissage capable de prendre des décisions en termes d'ingénierie pédagogique ou d'évaluation, mais également de soutenir l'apprentissage dans la durée au travers :

- d'une production de ressources adaptée aux apprenants ;

- du développement de formations mobilisant l'IA de manière efficace ;
- d'une interaction avec les apprenants plus systématique et moins ascendante ;
- de la compréhension du besoin de formation de chacun de ses apprenants.

Il faudra toutefois prendre en compte les risques liés à la fracture numérique mais également la nécessité de maîtriser les outils numériques et la capacité à les intégrer dans les parcours par les formateurs eux-mêmes. Par ailleurs, l'art du prompt devient central ; cela désigne cette fameuse aptitude à donner des consignes à l'intelligence artificielle.

À l'ère du digital et de l'apprenant autonome dans son parcours d'apprentissage, le futur de la formation ne repose pas exclusivement sur la technologie en tant que telle. Il s'agit plutôt de conjuguer développement des compétences humaines et progrès technologiques. Le rôle du formateur ne va pas disparaître, bien au contraire. Il reste un intervenant central et facilitateur dans le processus d'apprentissage. C'est pourquoi, il est essentiel de comprendre pleinement l'étendue de l'intelligence artificielle et de questionner son impact dans le secteur de la formation ; l'objet sans nul doute de prochains développements dans les CRF INFO.

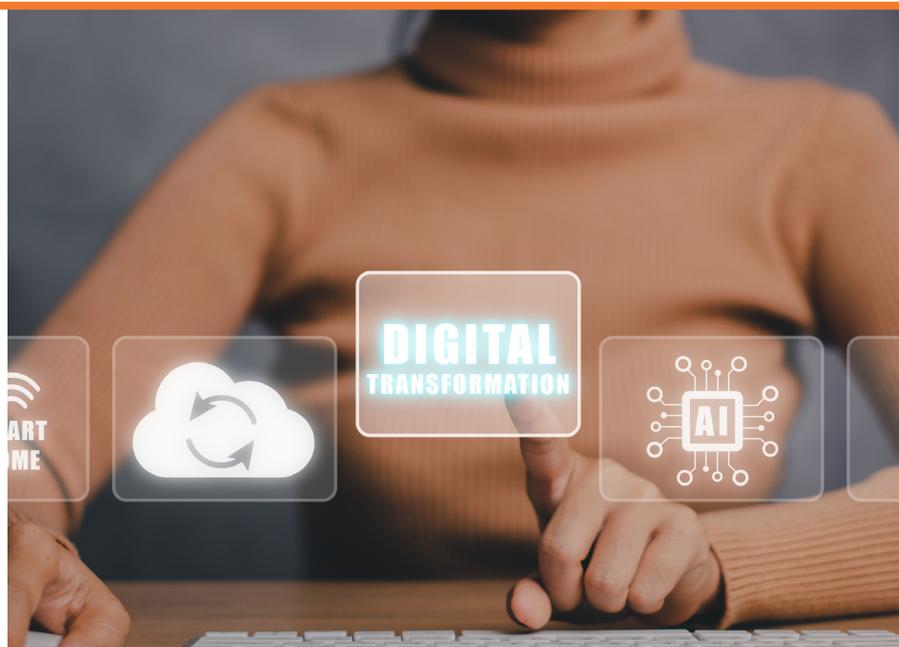
SOURCES PARTIE 2 :

Comment l'IA va changer le métier de formateur ? (cegos.fr)

IA et formation professionnelle : quel impact ? (360learning.com)

Formation Innovation : #60 - L'intégration de l'IA dans vos formations : impacts et enjeux ! Avec Yannig Raffanel - Président d'EdTech France.

Comment l'IA transformera-t-elle l'apprentissage et le développement ? (usine-digitale.fr)





UNE OFFRE DE FORMATION EN ADÉQUATION AVEC LES BESOINS DES POUVOIRS LOCAUX

Avec le besoin accru de nouvelles compétences et de formation des agents pour relever les défis futurs au sein de leur organisation, il est essentiel que l'offre de formation puisse rencontrer la demande. C'est pourquoi la collaboration et la communication entre le monde de la formation et le monde des pouvoirs locaux doivent être renforcées. C'est en créant des ponts et en favorisant la synergie que des solutions innovantes et adaptées pourront être trouvées afin de répondre aux besoins spécifiques du marché et anticiper les besoins futurs. C'est pourquoi le CRF, en tant que carrefour entre le monde de la formation et le monde des pouvoirs locaux et porté par la conviction que c'est en collaborant étroitement avec chaque acteur qu'il est possible d'identifier les besoins prioritaires, a créé le catalogue de formations CRForm.

Le cœur du projet que mène actuellement le CRF à travers CRForm repose sur le processus de centralisation des formations pertinentes pour les pouvoirs locaux proposées par les organismes de formation agréés. Un projet de grande envergure initié dans le cadre du déploiement de la plateforme digitale collaborative TOBE, laquelle rassemble les opérateurs de formation agréés autour de projets communs et plus précisément, dans le cadre de groupes de travail associés.

En mettant en avant les programmes et l'offre de formation des organismes de formation accessibles aux pouvoirs locaux, CRForm tend à faciliter la mise en adéquation de l'offre de formations avec les besoins en compétences des pouvoirs locaux.



Ainsi, grâce à CRForm, les pouvoirs locaux disposent d'un outil essentiel pour identifier et accéder aux formations qui répondent précisément à leurs besoins.

CENTRALISER L'OFFRE DE FORMATION NUMÉRIQUE ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DANS LES POUVOIRS LOCAUX

Face à la transformation numérique, à l'utilisation croissante des nouvelles technologies dans la vie quotidienne comme dans les organisations, se former au digital et acquérir des compétences numériques, qu'elles soient de base ou spécialisées, devient essentiel pour évoluer dans le monde qui nous entoure.

Dans les pouvoirs locaux plus particulièrement, l'impact de la transformation numérique est multiple. La digitalisation des services au citoyen, la gestion des données, l'automatisation, ou bien la cybersécurité, par exemple, nécessitent des agents locaux compétents et capables de s'adapter rapidement aux évolutions.

C'est pourquoi au travers du groupe de travail "compétences numériques" piloté en coopération avec des opérateurs de formations agréés, il a été décidé de centraliser dans un premier temps les formations numériques des opérateurs de formation dans le catalogue CRForm. Et ce, afin d'offrir une "visibilité" plus forte de l'offre de formation numérique existante pour le secteur.

Par la suite, le catalogue CRForm regroupera l'ensemble des formations proposées par les opérateurs de formation et accessibles aux pouvoirs locaux.

CRFORM, LE CATALOGUE DE RÉFÉRENCE DES FORMATIONS POUR LES POUVOIRS LOCAUX

Vous êtes agent, responsable RH, DRH ou DG d'un pouvoir local ? Afin de développer les compétences de vos agents rapidement, vous recherchez une plateforme sur laquelle sont regroupées toutes les formations actives et planifiées du secteur ?

Vous souhaitez monter en compétences et trouver la formation qui correspond à votre besoin ? Partez à la découverte de CRForm, l'agenda des formations dédié aux pouvoirs locaux.

QU'EST-CE QUE CRFORM ?

Le catalogue CRForm regroupera un ensemble de formations accessibles aux pouvoirs locaux et publiées par les organismes de formation agréés partenaires du CRF et membres de la plateforme TOBE.

Par l'interconnexion entre les catalogues existants de ces organismes et le catalogue CRForm, il s'agira de permettre aux agents, DRH et DG d'accéder directement aux formations actives et programmées des opérateurs, sous forme d'agenda.

Les formations se présenteront sous forme de "carte" reprenant le titre, la description ainsi que l'opérateur de formation qui publie la formation. Elle précisera la thématique, le volume horaire, les modalités de la formation, le lieu de la formation. Enfin, elle définira les modalités d'accès à la formation, et renverra le cas échéant directement vers le site de l'opérateur pour s'inscrire à la formation.

QUI PUBLIE SUR CRFORM ?

Ces organismes de formation sont les organismes de formation agréés wallons comme : le FOREM, l'IFAPME, les centres de compétences, l'UVCW, les instituts provinciaux, etc.

QUELS TYPES DE FORMATIONS TROUVER SUR CRFORM ?

L'offre proposée dans CRForm se composera de formations agréées, de formations non agréées (proposées par des partenaires agréés), de formations spécifiques à des métiers, de webinaires, de formations à distance, etc. Ces formations seront soit valorisables, de base ou continue, soit non valorisables. Cela permettra, tant aux agents qu'aux services RH, de trouver la formation qui correspondra à leurs besoins, qu'ils soient - ou non - liés à leurs métiers actuels. Avec une particularité : toutes les formations proposées dans l'agenda CRForm seront actives et programmées !

DES FORMATIONS NUMÉRIQUES DANS UN PREMIER TEMPS

Dès janvier 2024, les premières formations accessibles sur CRForm seront exclusivement des formations numériques. L'objectif est de pouvoir progressivement mettre en évidence l'offre de formations numériques des opérateurs avant d'amorcer la publication de l'ensemble des formations accessibles aux pouvoirs locaux.

VOUS ÊTES OPÉRATEUR DE FORMATION AGRÉÉ ET SOUHAITEZ PUBLIER SUR CRFORM ?

L'encodage d'une formation dans CRForm se fait au travers de l'outil TOBE. L'opérateur de formation doit donc faire une demande d'accès auprès du CRF.

Pour rappel, la plateforme 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 espace tous les éléments qui vous permettent de co-constituer, d'échanger et d'enrichir vos pratiques et dispositifs de formation en accédant à une véritable communauté TOBE.

Via l'outil TOBE, les opérateurs de formation peuvent importer leurs formations sous fichier CSV (de type excel) ou encoder manuellement. Pour en savoir plus : <https://evenements.crf.wallonie.be/application-tobe-organisme-de-formation-acc-s-administrateur.html> ou envoyez un mail à info@tobenetwork.org



REPORTAGE

LA DIGITALISATION DES POUVOIRS LOCAUX : SES ENJEUX ET SES DÉFIS INCONTOURNABLES



Dans ce reportage, nous faisons la part belle à la conférence “La digitalisation des pouvoirs locaux : ses enjeux et ses défis incontournables” proposée par le consortium de centres de compétences Numeria lors du Carrefour des Compétences 4.0 du CRF le 22 juin dernier.

Différents représentants de Numeria y sont intervenus pour nous proposer une vue grand angle des enjeux de la digitalisation avec en point de mire l’impact de la digitalisation, la cybersécurité, l’intelligence artificielle (IA) et le suivi d’un projet mené au niveau d’une administration communale.

En outre, au travers d’une intervention de l’Agence du Numérique, les dimensions managériales ont également été évoquées.

Ce reportage fait suite au dossier “Mobiliser toutes les compétences numériques dans les pouvoirs locaux” publié dans le CRF INFO n°24 dans lequel nous avons présenté les ateliers et démonstrations (Plus de détails ici: <https://view.publitas.com/p222-4014/sommaire-crf-info-24/page/1>).

LA DIGITALISATION, UNE RÉALITÉ INCONTOURNABLE

VINCENT BOULANGER

Business analyst - Upskilling au centre de compétences Technofutur TIC

Qu'elle soit bien ou mal acceptée, la digitalisation est aujourd'hui une réalité incontournable. Dans cette optique, le consortium de centres de compétences Numeria accompagne, sensibilise et propose des pistes pour tirer parti de ces nouvelles technologies qui font partie de notre quotidien.

Et, Vincent Boulanger, business analyst - Upskilling au centre de compétences Technofutur TIC, de nous expliquer, à l'entame de cette conférence les missions de Numeria et les particularités de ce consortium de centres de compétences qui sont essentiellement liés aux outils de la digitalisation et aux outils numériques (Cepegra, Technifutur, Technocité, Technofutur TIC et Technobel).



COMMENT LA CYBERSÉCURITÉ IMPACTE NOS POUVOIRS LOCAUX ?

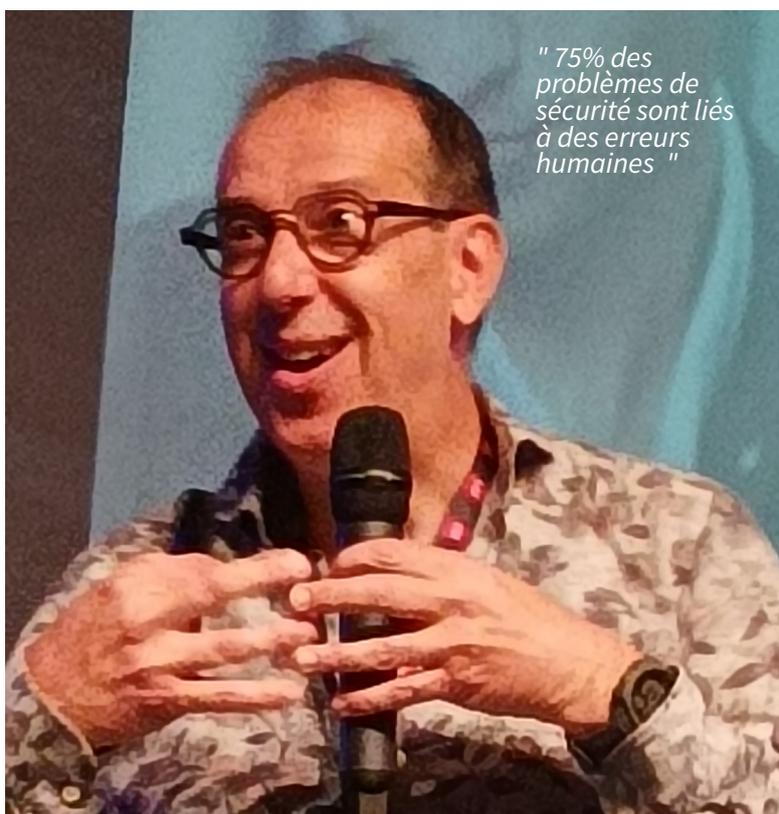
OLIVIER MATZ

Chargé de relations entreprises et Manager du Pôle Numérique au centre de compétences Technifutur

Olivier Matz, chargé de relations entreprises et Manager du Pôle Numérique au centre de compétences Technifutur, a abordé les enjeux de la cybersécurité dans nos pouvoirs publics locaux.

Les enjeux des pouvoirs publics sont nombreux dans le domaine de la protection des données et les employés sont de plus en plus connectés, que ce soit pour réaliser leur travail ou dans leur vie privée. Dans le cadre de la cybersécurité, ces deux mondes, professionnel et privé, peuvent s'interconnecter, d'où une augmentation des risques et un passage possible d'une sphère à l'autre.

Ligne internet, accès fournisseur interne et externe, utilisateurs internes ou externes, clés USB, VPN, disques durs externes, objets connectés, etc., sont autant de vecteurs d'attaque susceptibles d'être utilisés par des personnes malveillantes pour s'introduire dans le système professionnel d'un organisme. Les risques encourus sont la fuite ou le blocage de données, avec parfois une demande de rançon, le vol de mots de passe ou encore la prise de contrôle d'une machine.



Pour éviter ces attaques, des solutions technologiques doivent être mises en place, mais attention, elles sont loin d'être suffisantes et le facteur humain ne peut être négligé en matière de cybersécurité. 75% des problèmes de sécurité sont liés à des erreurs humaines ! Le hacking est devenu un business et les entreprises de hacking ont compris que l'humain était un point faible à exploiter comme point d'entrée. Les hackers croisent les données professionnelles et privées (obtenues par exemple via les réseaux sociaux) pour inciter une personne à ouvrir un mail et cliquer sur un lien ou ouvrir un fichier.

La formation est essentielle pour acquérir les bonnes pratiques (mot de passe, double authentification, ...).

Les centres de compétences proposent donc de former les employés aux bonnes pratiques et aux bons usages, leur permettant ainsi de devenir de véritables acteurs de la protection. Les centres de compétences peuvent également conseiller les organismes en vue de la construction d'un plan d'action, la réalisation d'un audit

ou la réalisation d'un "hacking social éthique" afin de sensibiliser le personnel en testant ses réactions face à une tentative de phishing ou hameçonnage.

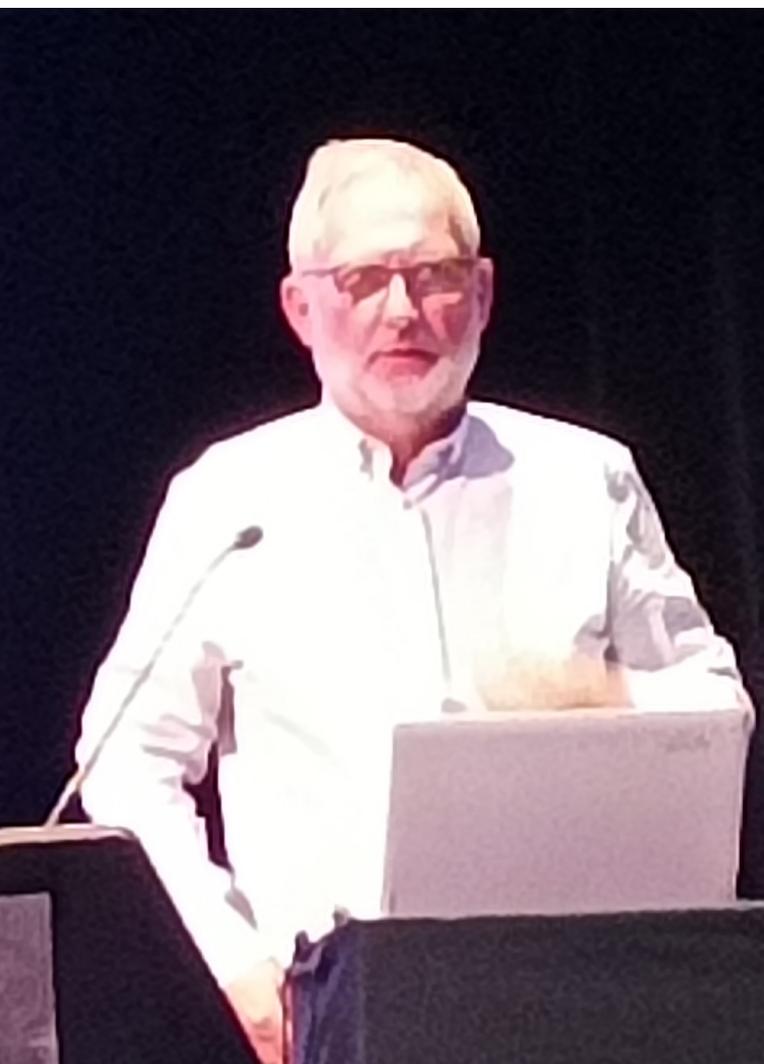
UN BON CONSEIL À RETENIR

Si vous avez commis une erreur (cela peut arriver à tout le monde !), informez-en le service informatique au plus vite ! Les hackers ont besoin de temps pour infiltrer les systèmes et une intervention rapide permettra donc de limiter les dégâts.

L'IMPACT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SUR LES MÉTIERS

PIERRE LELONG

Manager Innovation, Education, Citizens chez Technofutur TIC



C'est ensuite Pierre Lelong, Manager Innovation, Education, Citizens chez Technofutur TIC, qui a pris la parole pour aborder l'impact et l'opportunité de l'IA générative sur les métiers des pouvoirs locaux.

L'intelligence artificielle est un domaine informatique qui développe des machines capables d'imiter l'intelligence humaine. Grâce à des algorithmes et à des modèles mathématiques, l'IA apprend à partir de données, résout des problèmes et interagit avec les humains. Elle est utilisée dans de nombreux domaines, tels que les assistants virtuels et la reconnaissance vocale, pour améliorer les performances et automatiser des tâches complexes.

L'IA est partout, dans les applications, dans les moteurs de recherche, dans les systèmes publicitaires, dans les domaines de la santé, de la finance, etc., et l'IA générative met en œuvre des modèles de plus en plus compliqués.

En novembre 2022 est apparu Chat GPT, un chat bot qui utilise des modèles de langage pour essayer, au départ de textes, de produire d'autres textes. On pourrait qualifier Chat GPT de "super cerveau" où, à partir de masses de documents représentant 300 milliards de mots, il y a 175 milliards de combinaisons possibles de variables. Cette interface conversationnelle permet de "discuter" et de lancer le générateur de texte sur la base de prompts (en d'autres termes, de courtes phrases ou de courts textes qui sont entrés par un utilisateur pour initier une conversation) que nous saisissons. Les résultats seront différents selon la manière de formuler les questions.

Les domaines d'application sont variés : production de résumés, production de questions d'interviews et de réponses, traduction de textes, écriture d'une lettre de motivation, réalisation d'une analyse SWOT,... Autant d'applications qui ne doivent cependant pas faire oublier que Chat GPT n'est pas une intelligence humaine : il ne peut pas porter de jugement de valeur, avoir une conscience, des sentiments ou encore répondre à un dilemme.

Dans une administration, Chat GPT permet toute une série d'opérations, telles que l'aide à la créativité, par exemple dans le domaine de la communication, l'aide au citoyen (réponse aux questions fréquemment posées, vulgarisation de documents officiels, création de documents personnalisés en fonction de la situation du citoyen,...), production de documents urbanistiques, lutte contre les fraudes,... La productivité dans ces différents domaines peut fortement augmenter grâce à l'IA générative.

80% des emplois seront affectés par ces technologies, et 19% des emplois seront fortement affectés, dont par exemple les métiers de la formation, du secrétariat juridique, de la comptabilité, soit des fonctions à haute capacité intellectuelle. Il est donc essentiel de tenir compte de ces nouvelles technologies et d'anticiper, dès à présent, les évolutions inévitables à venir.

COMMENT L'IA GÉNÉRATIVE SE DÉFINIT ELLE-MÊME ? (Source: Chat GPT)

L'IA générative, abréviation d'intelligence artificielle générative, est une branche de l'intelligence artificielle qui se concentre sur la création de contenus originaux tels que des images, des textes, de la musique ou des vidéos. Contrairement à d'autres formes d'IA qui se contentent d'analyser et de reproduire des données existantes, l'IA générative est capable de produire de nouvelles informations en s'appuyant sur des modèles appris à partir de vastes ensembles de données.

L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT DANS LES PROJETS LIÉS À LA DIGITALISATION

HÉLOÏSE LELOUP

DRH à l'agence du numérique

Pour cette partie de la conférence, le binôme formé par Vincent Boulanger & Héloïse Leloup nous a permis d'explorer toute la dimension managériale inhérente à un projet de digitalisation.

Vincent Boulanger est intervenu pour aborder la question de l'importance du management dans les projets liés à la digitalisation, à travers l'exemple du projet Upskills Wallonia.

Upskills Wallonia est un projet pilote de la Région Wallonne dont l'objectif est d'accompagner des organisations sur la mise en œuvre de plans de compétence/formation en lien avec leur stratégie digitale. Il s'agit donc d'un processus RH, visant à accompagner les collaborateurs de manière personnalisée dans leur montée en compétences technologiques. La démarche s'appuie sur des référentiels de compétences existants comme le DigComp et le Rectec. La philosophie est de pouvoir s'appuyer sur les talents de son organisation en développant les compétences des collaborateurs ainsi que de placer ces derniers au centre du processus et de le rendre acteur du changement.

Vincent Boulanger est parti de l'exemple du Proof of Concept (POC) de la Ville de Charleroi pour illustrer ses propos. Dans le cadre du projet de digitalisation choisi pour mener l'accompagnement, les différents utilisateurs de la commune ont été identifiés et informés par rapport à la démarche. Les utilisateurs ont été invités à réaliser un test de positionnement permettant d'identifier leur niveau en matière de compétences numériques. Sur base des résultats des tests, une première analyse visait à identifier les compétences existantes et attendues. Il s'agissait ensuite de proposer des plans de formations adéquats.

" Selon le baromètre des pouvoirs locaux, seuls 47% des dirigeants perçoivent la transformation numérique comme une opportunité à saisir dans le cadre d'une stratégie globale pour l'administration. "



Héloïse Leloup, DRH à l'agence du numérique, s'est alors penchée sur la dimension humaine portée par de tels projets :

La transformation numérique est avant tout une question de regard. En effet, avant de changer les choses, il faut d'abord changer son regard sur les choses. Dans les pouvoirs locaux, la perception des dirigeants en matière de digitalisation influence leur capacité à investir dans les technologies au sein de leur organisation.

Selon le baromètre des pouvoirs locaux, seuls 47% des dirigeants perçoivent la transformation numérique comme une opportunité à saisir dans le cadre d'une stratégie globale pour l'administration ; la moitié restante rassemble soit des profils dits "utilitaristes", c'est-à-dire qu'ils perçoivent l'utilité de certaines technologies numériques pour répondre à certains besoins sans ou des profils hésitants, voire sceptiques. Ces derniers, ne perçoivent pas les opportunités du numérique et sont donc, par conséquent, peu enclins à investir dans les compétences numériques de leurs collaborateurs.

Du côté des citoyens, le nombre de personnes n'ayant pas confiance dans le numérique est encore un peu plus important, le tiers des personnes se sentant réellement en insécurité.

La transformation numérique est également une question systémique : le numérique transforme tout et génère toute une série de nouvelles questions à tous les niveaux : ce que nous faisons (nos grands-parents auraient-ils pu imaginer faire leurs courses depuis leur canapé ou travailler depuis leur salon ?), nos repères (temporels, spatiaux,...), et ce que nous sommes (perceptions, pensées, ressentis, intelligences et rapports au monde, etc.).

FACE À CES TRANSFORMATIONS, NOUS NE SOMMES PAS TOUS ÉGAUX !

La transformation est aussi une question humaine. En effet, le numérique provoque le changement mais ce qui se transforme est l'humain. Si l'on en revient à la sphère de l'organisation, l'impact se situe à 3 niveaux : au niveau de l'individu, de l'organisation, du management et agir à 4 niveaux de l'accompagnement. Il s'agit là des 4 défis humains qui permettent de structurer le plan d'action :

IDENTIFIER LES MÉTIERS SUSCEPTIBLES D'ÉVOLUER

Le premier défi est de commencer par identifier les métiers susceptibles d'évoluer et les besoins liés à leurs évolutions, ainsi que d'identifier les emplois à risque dans le futur. On peut alors identifier les compétences nécessaires pour répondre à ces transformations, à la fois les compétences techniques et les compétences liées à la manière de travailler AVEC le numérique.

LE DÉVELOPPEMENT COLLECTIF DES COMPÉTENCES

Le deuxième défi se situe au niveau de l'organisation numérique. Il est essentiel de comprendre qu'il n'y aura pas de développement des compétences sur le plan individuel s'il n'y a pas d'abord un développement des compétences sur le plan collectif. Par exemple, si l'on envisage la question de l'esprit critique, si le

collaborateur se fait rabrouer chaque fois qu'il émet un avis contraire ou remet en question ce que dit le manager, il y a peu de chances que son potentiel d'esprit critique se développe. Il y a donc des choses à mettre en place au sein des organisations pour permettre les échanges et le développement de ces esprits critiques. Et aujourd'hui, les grands défis organisationnels sont directement liés à la nature de la culture numérique, qui a propulsé des valeurs telles que la liberté d'expression, la transparence, l'horizontalité et la coopération.

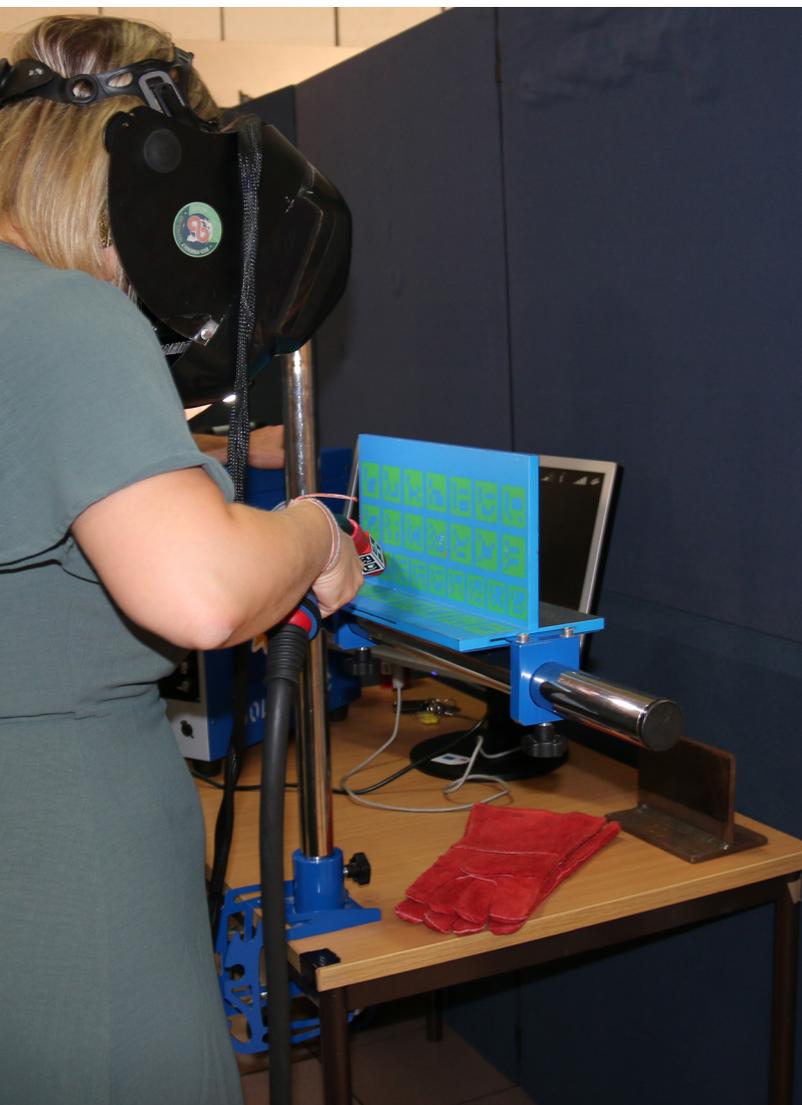
LEADERSHIP NUMÉRIQUE

Le troisième défi est celui du leadership numérique, c'est-à-dire celui qui insuffle la transformation numérique. Aujourd'hui, il ne faut pas penser uniquement la technologie par le "quoi". Il faut aussi penser au "pourquoi", c'est-à-dire dans quel but opérer la transformation, et au "comment", c'est-à-dire les actions à mettre en place concrètement.

Or, seulement 12% des pouvoirs locaux ont formalisé une stratégie de numérisation

ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION

Enfin, le quatrième défi est l'accompagnement de la transformation. Il est important de permettre au collaborateur de comprendre ce qu'il doit faire et pourquoi, mais aussi de l'aider à trouver ce qui va le motiver à agir, ce qui implique de la part du manager de l'écouter. Il faut ensuite aider le collaborateur à identifier comment il va pouvoir contribuer à atteindre le but visé, à travers l'acquisition puis le renforcement des connaissances et des compétences nécessaires.





MAISON RH
FORMER - DÉVELOPPER
LES COMPÉTENCES

POUR EN SAVOIR PLUS

*Site du SPW Emploi-Formation
Un contenu proposé par l'équipe
Plan d'inclusion numérique du
SPW Emploi-Formation*

MAISON RH

LUTTER CONTRE LA FRACTURE NUMÉRIQUE : UN PLAN WALLON EXISTE

Les interactions numériques avec les organismes bancaires, les mutuelles, les contacts familiaux et amicaux virtuels, les cours à distance, le télétravail, ... sont devenus la règle pour de nombreux citoyens. Une règle qui nécessite de disposer de matériel informatique et des compétences numériques de base.

Les différentes crises que nous avons traversées sont devenues des indicateurs encore plus marquants de la fracture numérique qui touche nos citoyens. En effet, selon le Baromètre 2021 de maturité numérique des citoyens wallons établi dans le cadre de Digital Wallonia, 18% des citoyens wallons ne disposent que d'une maturité numérique faible et 32% peuvent même être considérés comme « éloignés du numérique », du fait des attitudes, des usages et des compétences qu'ils démontrent vis-à-vis des outils numériques. Ils sont donc aussi susceptibles d'être empêchés d'exercer pleinement leur citoyenneté.

Un Plan d'Inclusion Numérique pour tous les Wallons et Wallonnes a été mis en place et est piloté par le département Emploi-Formation du SPW EER en collaboration avec l'Agence du Numérique. Il s'inscrit dans le cadre du Plan de Relance de la Wallonie.

Ce plan aborde les différents aspects de la fracture numérique : la fracture d'accès, la fracture d'usage, la fracture de compétences. Il comprend 14 actions réparties dans 4 axes : "Mobiliser le public", "Renforcer l'offre de services", "Outiller le réseau" et "Piloter".

Il touche tous les publics (seniors, jeunes, familles monoparentales, demandeurs d'emploi, ...) mais aussi les orienteurs et médiateurs numériques. Pour ces derniers, l'objectif est de leur fournir des outils pour mieux orienter les citoyens.

FOCUS SUR CERTAINS PROJETS DU PLAN

Arrêtons-nous sur trois des quatorze projets du Plan.

- Une cartographie pour trouver où se faire aider.
- Une cartographie dynamique et interactive de l'ensemble des structures wallonnes ouvertes au public et proposant un accompagnement ou une formation aux usages numériques sera réalisée.

Cette cartographie visera également à déterminer les besoins non rencontrés par l'offre de service actuellement disponible.

- Un salon pour regrouper les professionnels de l'inclusion numérique

Le 10 novembre 2023 se tiendra, à l'Aula Magna à Louvain-la-Neuve, le premier salon wallon de l'inclusion numérique.

Destiné aux acteurs en contact avec les personnes en fragilité numérique, ce salon réunira, pour la première fois, tous les aidants numériques et acteurs de première ligne de l'ensemble du territoire wallon. Partage d'informations et de bonnes pratiques, débats, création de synergies futures sont les objectifs visés.

VALORISER LE MÉTIER D'AIDANT NUMÉRIQUE VIA LA VALIDATION DES COMPÉTENCES

Aujourd'hui, l'absence de reconnaissance de la fonction de médiateur numérique va trop souvent de pair avec un turnover important. Or, cette fonction requiert, outre les compétences numériques pures, un savoir-être et des qualités pédagogiques particulièrement importants.

La validation des compétences consiste à reconnaître officiellement des compétences professionnelles sur base de la pratique d'un métier. Le passage d'une épreuve de validation des compétences permettra de reconnaître et professionnaliser le métier de médiateur numérique. Le titre de compétence peut en effet être utilisé dans le cadre d'un projet professionnel (recherche d'emploi, carrière) et/ou de formation (accès et dispenses).

MAISON RH

MAÎTRISER SA PRISE DE PAROLE SPONTANÉE EN RÉUNION !



MAISON RH
FORMER - DÉVELOPPER
LES COMPÉTENCES

Prendre la parole en réunion, ou face à un petit groupe de collègues, met en application tous les principes vus précédemment dans la [fiche pratique du CRF INFO 22](#) consacrée à la prise de parole en public, à quelques nuances près. En effet, autant il peut être impressionnant de parler devant 200 personnes, autant il peut être tout aussi stressant de prendre la parole devant des personnes assises à côté ou juste en face de soi. Votre point de vue est précieux alors, faites de votre prise de parole un véritable levier pour augmenter votre impact en réunions de travail ou motiver vos collaborateurs !



Si les de réunions de travail représentent un outil précieux pour améliorer la communication et la collaboration au sein d'une équipe, il n'est pas toujours aisé de se faire entendre.

Plus particulièrement, en tant que manager, il est bon de rappeler que la réunion de travail représente un levier essentiel de votre influence. C'est en effet un lieu propice pour provoquer des décisions, optimiser votre force de conviction au sein d'une équipe, échanger des idées différentes des vôtres et dans certains cas, gérer des conflits.

Considérez les quelques astuces suivantes pour faciliter vos interventions lors de vos réunions de travail et faire de votre prise de parole, un levier d'influence. N'hésitez pas également à en faire part à certains de vos collaborateurs pour les aider dans leur démarche.

PRÉPAREZ-VOUS ET PENSEZ À STRUCTURER VOS IDÉES

Au même titre qu'un discours devant une assemblée, la prise de parole en réunion se prépare. Sans quoi, celle-ci risque d'être plus chaotique.

Toute réunion digne de ce nom ayant un ordre du jour, consacrez cinq à dix minutes – au plus tard le jour qui précède la réunion - pour passer en revue l'ensemble des points inscrits à l'ordre du jour. Posez-vous les questions suivantes : « Que va-t-il se passer ? Qui participe ? Quelles sont les décisions qui vont être prises, les informations qui vont être échangées ? » Voyez à quel moment vous seriez susceptible d'intervenir et réfléchissez à votre point de vue sur la question. Et demandez-vous : « Que dois-je préparer de mon côté ? Quels sont les sujets importants ? Quels éléments dois-je partager ou encore, quelles décisions devons-nous prendre en équipe ? ».

Le fait d'y réfléchir avant la réunion vous aidera à vous sentir davantage préparé. Et n'hésitez pas à mettre vos points par écrit pour vous en souvenir. Dans le même ordre d'idées, anticipez certaines remarques et commentaires de vos collègues ainsi que les réponses associées.

Mimiques, gestuelle, posture, etc. Il existe tant d'indices qui permettent de mieux appréhender nos modes de fonctionnement. L'analyse de cette communication non verbale - la synergologie - permet de mieux cerner "l'esprit" à travers le langage du corps.



CONNAÎTRE LE CONTEXTE DE TRAVAIL ET LE FONCTIONNEMENT DE SES COLLÈGUES

La qualité de votre intervention vient aussi et surtout de votre capacité à adapter vos propos aux personnes en face de vous et aux situations. Premièrement, bien connaître votre contexte professionnel permet d'utiliser des exemples vécus et connus de tous. Essayez donc de trouver un lien de proximité entre votre sujet et les personnes présentes. Cela passe aussi par une astuce toute simple : parlez de "vous" plutôt qu'en "je". Cela vous permettra d'adapter votre intervention de manière à intéresser tout le monde ; de ménager certaines éventuelles susceptibilités et de convaincre.

Ce qui implique néanmoins de pouvoir être à l'aise avec le 'désaccord'. La clé c'est de continuer à échanger : « C'est intéressant on n'a pas le même point de vue, pourquoi ? Comment ? Qu'est-ce qu'on fait avec ça ? Vers quel objectif ? ».

Faites preuve de flexibilité et surtout, adaptez votre discours, votre vocabulaire et votre point de vue aux personnes qui sont face à vous.

La PNL, l'analyse transactionnelle, la process communication, le DISC (voir l'interview d'Elodie Bancelin : "[Une communication efficace grâce à la méthode des 4 couleurs](#)") et les outils améliorant la connaissance des relations interpersonnelles vous seront particulièrement utiles.

INTERVENIR EN RÉUNION, UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

Prenez la parole en réunion de manière ajustée par rapport à la situation. Parmi les principales erreurs souvent commises : monopoliser la parole en ne prenant pas la peine d'écouter ou au contraire, ne pas la prendre suffisamment et dès lors, passer pour quelqu'un qui n'a rien à dire ou qui n'est pas impliqué. Soyez présent et faites avancer le débat à travers vos questions. L'essentiel est de manifester votre présence, votre volonté de faire avancer les choses, de générer des idées, etc.

La méthode des 7C pourra ici vous aider. Il s'agit d'un outil destiné à améliorer sa communication et à être plus convaincant. Et avant d'intervenir, posez-vous ces questions : « Est-ce que mon intervention a du sens ? Est-ce que ce que je vais exprimer a une plus-value sur le déroulé de la réunion ? ». En résumé : si votre intervention peut apporter un plus à la discussion, lancez-vous !

PRATIQUER L'ÉCOUTE ACTIVE

Et pour éviter que la réunion ne s'achève dans un brouhaha et qu'elle ne se transforme en "escalade argumentaire", apprenez à pratiquer l'écoute active. Elle part du principe qu'il faut écouter dans l'optique de comprendre et non dans l'optique de répondre.

Et pour ce faire, plusieurs techniques existent :

- La reformulation : redire avec ces mots les points que l'on trouve importants pour s'assurer que l'on a bien saisi ce que la personne est en train de dire.
- Le questionnement : poser des questions lorsque l'on a besoin de clarifier certains points ([voir la matrice QOOQCP](#)).
- L'empathie : se mettre à la place de l'autre l'espace d'un instant pour essayer de comprendre ce qui est vécu et ressenti.

Ces aptitudes vous seront utiles dans de nombreuses situations, voire salutaires en cas de conflit. Vous constaterez que dès vos premières tentatives les résultats seront déjà tangibles. En effet, le simple fait de se sentir réellement écouté(e) fait toute la différence pour entretenir de bonnes relations !

TRAVAILLER SA VOIX

Travaillez votre voix parce que c'est votre premier outil pour collaborer et faire passer votre message ; ne la sous-estimez pas ! Saviez-vous, par exemple, que sous stress, votre voix peut devenir très "perchée" et perdre ainsi en intensité. Pour optimiser vos interventions, enregistrez-vous autant que possible et surtout écoutez-vous. Travaillez votre respiration, baissez votre voix le plus possible et vous augmenterez ainsi l'impact de votre discours. Il est en effet communément admis que plus la voix est grave, plus elle est écoutée. Travaillez aussi le rythme de votre voix : ne parlez pas trop vite afin que tout le monde vous comprenne.

NE PAS NÉGLIGER LE « NON VERBAL »

Au-delà de votre prise de parole, pensez également à votre gestuelle. Qu'exprimez-vous à travers votre 'non-verbal' ? Soyez-y très attentif car si vous êtes avachi sur votre chaise, vous diminuez indéniablement votre impact. Tenez-vous droit comme une personne sûre d'elle, sans tomber dans l'arrogance. Ou encore, si vous vous adressez à vos interlocuteurs sans les regarder, vous marquez implicitement un désintérêt. Décroisez également les jambes, ainsi que vos bras, afin de montrer une certaine "ouverture". Donc décroisez, écoutez, parlez tranquillement.

Mais la clé principale pour vivre au mieux ces situations reste le centrage ! Celui-ci s'obtient principalement par la respiration adéquate et la maîtrise de son sujet.

QUAND ET COMMENT PRENDRE LA PAROLE ?

Si le contenu d'une intervention en réunion est déterminant, la forme via laquelle un message sera délivré l'est tout autant.

PRÉVOYEZ DES INTERVENTIONS COURTES

Les interventions les plus efficaces sont courtes, claires et précises, offrant ainsi l'opportunité à vos collègues de poser des questions ou d'exprimer leur point de vue.

PARLEZ TÔT

En contribuant assez tôt, vous vous imposez comme un participant actif. Mettez-vous au défi de faire un commentaire dans les cinq premières minutes. Plus vous attendez, plus il est difficile de prendre la parole car vous stressez et d'autres personnes sont susceptibles d'exprimer les mêmes idées.

PARLEZ AVEC ASSURANCE

Plus vous donnerez l'impression de croire en vos idées, plus vous capterez l'attention. Entraînez-vous à exprimer vos idées, en évitant des phrases telles que « à mon avis », « c'est peut-être juste moi » ou « ça n'est peut-être pas une bonne idée, mais... » qui donnent l'impression que vous doutez de vous.

NE VOUS LAISSEZ PAS INTERROMPRE

Lorsque vous avez la parole, tentez de conserver la parole jusqu'au bout. Si d'autres personnes tentent de vous interrompre, n'hésitez pas à leur dire « Permettez-moi de conclure », « Je voudrais juste ajouter... », « J'aimerais beaucoup entendre ce que vous avez à dire, mais je voulais d'abord dire une chose », etc.

À LIRE AUSSI :

- [Fiche pratique : 5 règles et 2 méthodes pour des réunions efficaces.](#)
- [Fiche pratique : que fait-on des participants difficiles en réunion ?](#)
- [Guide de survie pour les réunions à distance.](#)

SOURCES :

- Communication assertive, stratégies et techniques pratiques de communication non violente et efficace pour créer des relations heureuses et sans anxiété au travail et dans la vie privée ? Freferica Ugolini, 2022.
- LES 5 AXIOMES DE LA COMMUNICATION: 5 livres en 1: Communication Assertive, Communication non Violente, Communication Efficace, Langage Corporel, PNL, Intelligence Emotionnelle, Développement Personnel, John W.Y. Navarro, 2022.
- Prise de parole en public, cours EAP, 2022.
- L'Intégrale du Discours: Manuel d'éloquence et de rhétorique pour la prise de parole en public | Exercices pratiques d'art oratoire, Eric Bah.

FICHE PRATIQUE COMMENT MANAGER UN PERSONNE À HAUT POTENTIEL?

Les personnes à haut potentiel possèdent des capacités cognitives exceptionnelles qui les distinguent de la moyenne. Dans le milieu professionnel, gérer ces individus demande une approche spécifique afin de canaliser leur potentiel et favoriser leur épanouissement. Dans cette fiche pratique, nous vous expliquons ce qu'est le HP et nous vous fournissons quelques conseils pratiques pour manager efficacement ces talents uniques.

LES GRANDES CARACTÉRISTIQUES DES HP

- Grande créativité et imagination débordante
- Grande curiosité
- Intuition très développée
- Sensibilité hors norme
- Capacité d'observation très développée
- Sens de la justice et l'équité
- Rapidité d'apprentissage
- Pensée en arborescence
- Mémoire d'éléphant
- Perfectionnisme pouvant entraîner une peur de l'échec



Selon une étude de l'Organisation mondiale de la santé, 2,3% des enfants scolarisés sont considérés comme intellectuellement précoces.



COMPRENDRE LE HP

Les personnes HP combinent plusieurs caractéristiques particulières comme l'indiquent Nathalie Lourdel et Mathieu Lassagne : une grande rapidité, une capacité de travail importante, une forte capacité de compréhension, de fortes capacités d'abstraction (1), un QI élevé (souvent supérieur à 130), une créativité débordante et une capacité à traiter rapidement et efficacement l'information. Elles peuvent présenter des aptitudes exceptionnelles dans divers domaines, tels que les mathématiques, les arts ou les sciences. Cependant, on observe souvent chez ces personnes un décalage entre un intellect surdéveloppé et une sphère émotionnelle et relationnelle beaucoup plus fragile. En effet, ces personnes aux capacités intellectuelles hors norme sont également hypersensibles et ont une forte aptitude à questionner le cadre et à s'en extraire. Reconnaître et comprendre ces caractéristiques est essentiel pour identifier leurs leviers de motivation et gérer au mieux ces individus qui peuvent se révéler de véritables atouts pour une organisation.

VALORISER LEURS COMPÉTENCES

La première étape pour manager une personne HP consiste à reconnaître et à valoriser ses compétences exceptionnelles. Offrez des défis stimulants qui correspondent à leurs capacités et encouragez leur créativité et leur innovation. Cela les motivera et leur permettra de s'épanouir pleinement dans leur travail.

CRÉER UN ENVIRONNEMENT ADAPTATIF

Un environnement de travail flexible et adaptatif est crucial pour les personnes HP. Elles ont souvent besoin de liberté et d'autonomie pour exploiter leur plein potentiel. Offrez-leur des opportunités de gérer leur propre emploi du temps et de travailler sur des projets qui les passionnent. Cela favorisera leur engagement et leur productivité.

ÉTABLIR UNE COMMUNICATION CLAIRE ET TRANSPARENTE

La communication joue un rôle essentiel dans la gestion des personnes HP. Assurez-vous d'établir des canaux de communication ouverts et transparents. Encouragez les échanges constructifs et soyez prêt à écouter leurs idées et suggestions. Une communication claire permettra de mieux aligner leurs objectifs avec ceux de votre organisation.

FOURNIR UN SOUTIEN ADÉQUAT

Bien que les personnes HP soient souvent autonomes, elles peuvent parfois avoir besoin de soutien supplémentaire. Veillez à leur offrir des ressources et des outils adaptés à leurs besoins spécifiques. Cela peut inclure des formations

spécialisées, des mentorats ou des opportunités de développement professionnel pour les aider à progresser encore davantage.

ÉVITER LE SURMENAGE

Les personnes HP ont souvent une soif d'apprentissage insatiable et peuvent se consacrer corps et âme à leur travail. Cependant, il est important de veiller à ce qu'elles ne se surmènent pas. Encouragez un équilibre entre vie professionnelle et personnelle en leur rappelant l'importance du repos et des loisirs pour maintenir leur bien-être global.

FAVORISER LA CROISSANCE CONTINUE

Les personnes HP sont motivées par le désir d'apprendre et de se développer constamment. Offrez-leur des opportunités de formation continue et de perfectionnement professionnel. Identifiez leurs zones d'intérêt et proposez-leur des projets qui les mettent au défi et leur permettent de progresser.

DONNER DES RETOURS CONSTRUCTIFS

Les retours réguliers et constructifs sont essentiels pour le développement des personnes HP. Fournissez-leur des commentaires spécifiques sur leurs performances et mettez en avant leurs réussites. Toutefois, veillez à éviter les critiques excessives, car cela peut nuire à leur motivation et à leur confiance en elles.

FAVORISER LA COLLABORATION

Bien que les personnes HP puissent exceller en travaillant seules, il est important de promouvoir la collaboration au sein de votre équipe. Sensibilisez les autres membres de l'équipe à la diversité des talents et encouragez les échanges et la coopération. Cela permettra de tirer parti des compétences complémentaires et de favoriser une culture d'inclusion. Manager une personne HP demande une compréhension approfondie de leurs caractéristiques et une approche adaptée à leurs besoins spécifiques. En valorisant leurs compétences, en favorisant un environnement de travail adaptatif et en offrant un soutien adéquat, vous pouvez exploiter pleinement leur potentiel exceptionnel. En les guidant vers une croissance continue et en encourageant la collaboration, vous créez un environnement propice à leur épanouissement et à leur réussite, bénéfiques tant pour l'individu que pour l'organisation dans son ensemble.

SOURCE

Nathalie Lourdel et Mathieu Lassagne.
2023. Tous HPI? Comprendre et libérer les potentiels. AFNOR Editions, p.3.





TESTÉ POUR VOUS

L'ACCESSIBILITÉ DE VOTRE SITE INTERNET : LES ENJEUX POUR LES USAGERS ET UNE MÉTHODE POUR LA METTRE EN ŒUVRE

À l'ère où les sites Internet sont devenus une passerelle essentielle entre les institutions publiques et leurs usagers (phénomène encore accentué depuis la crise de la COVID-19), il est impératif de reconnaître l'importance cruciale de l'accessibilité web.

L'accès équitable et sans entrave aux contenus en ligne est un droit fondamental pour tous les individus et l'accessibilité d'un site Internet revêt une importance majeure pour les usagers car elle garantit une inclusion numérique totale et favorise l'égalité des chances.

Compte tenu de cette importance, nous avons testé pour vous l'outil gratuit « BOSA check accessibility » et nous définissons les grandes lignes de cette accessibilité numérique.

QU'EST-CE QUE L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE ?

L'accessibilité du Web permet à tout le monde de percevoir, de comprendre, de naviguer et d'interagir avec Internet en rendant les contenus et services numériques compréhensibles et utilisables par les personnes en situation de handicap ou les personnes âgées.

Lors de leur création, de leur diffusion et de leur utilisation, les ressources doivent être pensées pour être ergonomiques pour chaque type de handicap. Quatre aspects sont pris en compte : visuel, moteur, auditif et cognitif. Par exemple, il s'agit de faire en sorte que les contrastes soient suffisants pour permettre aux malvoyants de lire le contenu. Autre exemple, l'insertion de sous-titres dans les vidéos permet aux malentendants d'en prendre connaissance.

QUELLE RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE D'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE ?

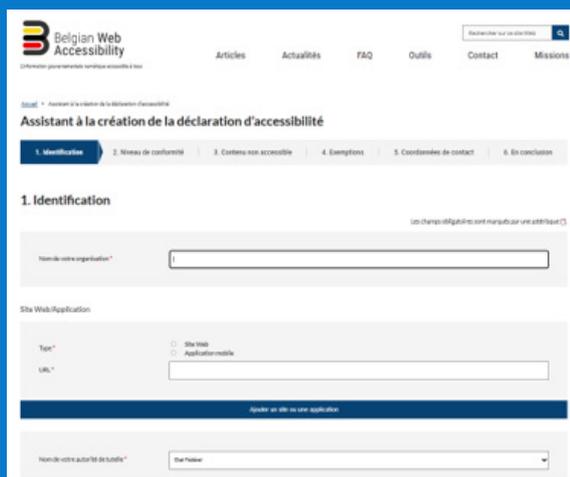
Une directive européenne (2016) et un décret de la Région wallonne (2019) contraignent les organismes du secteur public à fournir une déclaration d'accessibilité sur chaque site internet ou application mobile. Cette déclaration doit mentionner les éléments inaccessibles et donner des alternatives possibles, renseigner un point de contact et intégrer un lien vers un mécanisme de plainte.

Le site [Accueil - Belgian Web Accessibility Office \(belgium.be\)](https://www.belgium.be/fr/accueil) livre tous les renseignements sur l'accessibilité numérique en Belgique. De plus, ce site offre des outils que nous avons testés pour vous.

LE FORMULAIRE EN LIGNE POUR RÉDIGER LA DÉCLARATION D'ACCESSIBILITÉ ET LES ÉLÉMENTS DE PROCÉDURE POUR OBTENIR L'AUDIT INTERNE

Un formulaire en ligne permet de rédiger la déclaration d'accessibilité de manière structurée et conforme :

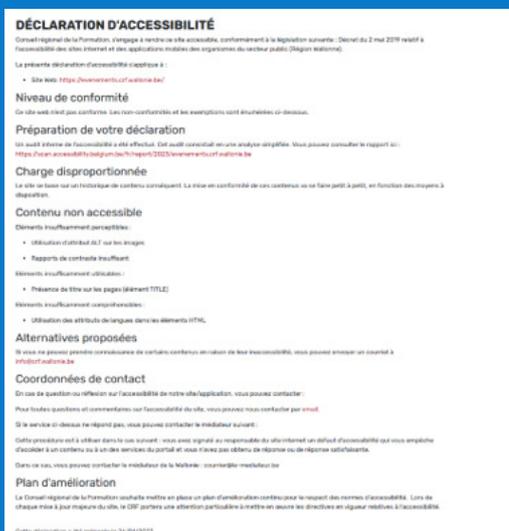
<https://accessibility.belgium.be/fr/assistant>



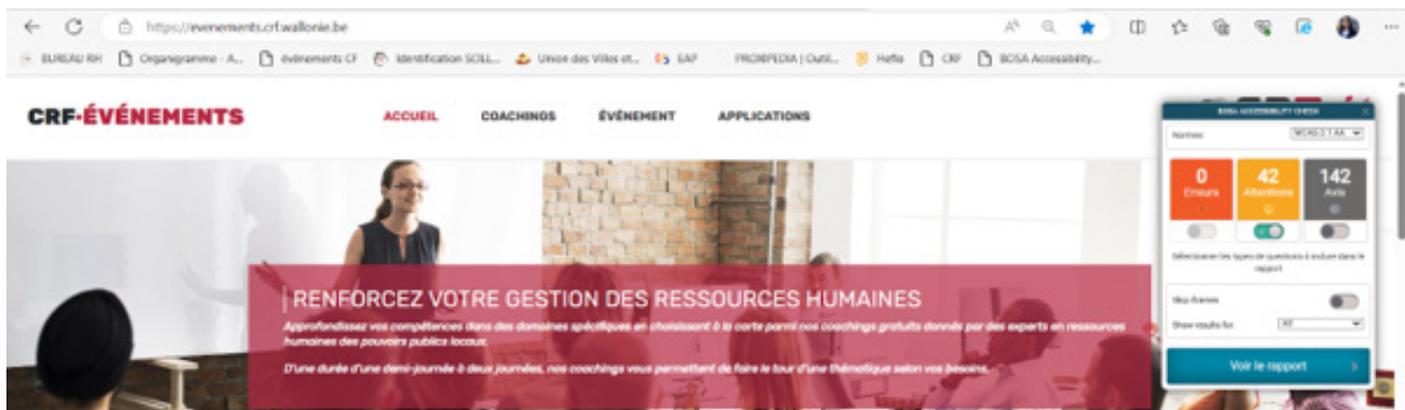
Avant de remplir le formulaire, sachez qu'un rapport d'audit interne ou externe vous sera demandé. Celui-ci peut-être demandé gratuitement via l'adresse : accessibility@bosa.fgov.be.

Lorsque ce rapport est généré, il vous suffit de remplir les champs demandés.

Le formulaire s'enregistre sous format .html et peut être intégré dans une page de votre site (par exemple, en bas de page, avec la déclaration sur la Protection des données).



L'OUTIL GRATUIT « BOSA CHECK ACCESSIBILITY » TESTÉ POUR VOUS !



Afin de vérifier si votre site ou application est accessible, téléchargez gratuitement l'outil BOSA Accessibility Check - Belgian Web Accessibility (belgium.be) puis ajoutez cet outil à votre barre d'accueil.

Grâce à cet outil, nous avons pris connaissance des erreurs prioritaires sur le site dédié à l'inscription à nos coachings et événements et demandé à notre prestataire de les corriger.

Lorsque vous ouvrez n'importe quel site internet (pour autant que vous ayez intégré l'outil BOSA à vos favoris), vous pouvez contrôler la présence d'erreurs importantes et/ou de points d'attention en cliquant sur l'outil "check accessibility" qui analyse la page affichée (et non l'ensemble du site).

Exemples de rapport présentant une erreur importante (en rouge) et des points d'attention (en orange) ainsi que le détail de l'erreur.



CONCLUSION

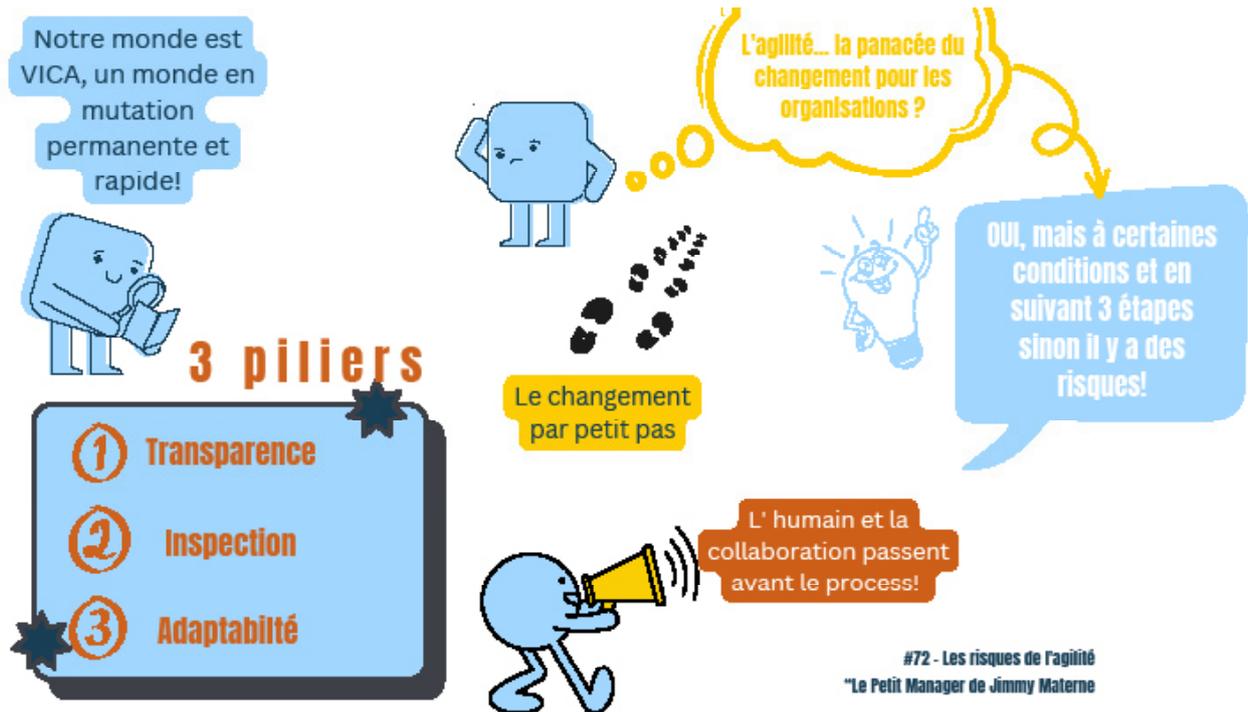
Respecter la loi en intégrant une déclaration d'accessibilité est simple et relativement rapide, grâce aux outils proposés par BOSA.

Mais rendre son site accessible est plus compliqué, surtout si ce site est ancien. Il est important de penser l'accessibilité dès la conception, et d'inclure cette exigence dans les cahiers des charges à destination des développeurs web.

ÉCOUTÉ POUR VOUS

LE PETIT MANAGER

Le Petit Manager, c'est un podcast francophone qui aide à comprendre le management dans un monde complexe. Chaque semaine, Jimmy Materne reçoit un invité pour parler du monde du management et de son évolution. On y parle de leadership, de génération, de bienveillance mais aussi de philosophie, de neurosciences, d'agilité et bien plus encore !



Un podcast que Jimmy Materne a lancé en 2021 avec cet objectif nous précise-t-il : *“Je voulais comprendre ce que signifiait le management en 2021 et en plein COVID. Était-ce, atteindre de meilleurs résultats, développer ses équipes, améliorer l’organisation, apporter un soutien technique ou humain...? Bref, je trouvais le sujet bien trop vague et avec trop peu d’accompagnement. J’ai donc souhaité partager le fruit de mes recherches au travers du podcast. Mais bien vite, je me suis rendu compte que rien n’était mieux expliqué que par les experts eux-mêmes. Au fil des mois, les interviews sont devenues majoritaires avec des sujets de plus en plus complexes”*.

Déjà 4 saisons à son actif, des dizaines d’invités (dont Guillaume Attias que nous avons déjà eu l’occasion de vous présenter) et Jimmy Materne de nous préciser que cette saison 4 aura une note singulière : *“La majorité des épisodes de la saison 4 abordent le management sous un angle un peu plus personnel. On va y parler d’hypnose, de management par l’histoire ou encore d’EMD (Eye Movement Desensitization and Reprocessing ou désensibilisation et retraitement par les mouvements oculaires)”*.

ÉPINGLONS EN PARTICULIER L’ÉPISODE 72 QUI TRAITE DES RISQUES DE L’AGILITÉ.

Jimmy Materne nous y explique pourquoi dans notre monde VICA tant d’organisations recourent à l’agilité et conçoivent cette démarche comme la panacée du changement. Il attire notre attention sur les risques de cette agilité si l’on ne prend pas en compte l’ensemble de ses étapes et de ses piliers que sont :

- La transparence ;
- L’inspection ;
- L’adaptation.

Plutôt que d’envisager un changement radical, l’agilité prône pour un changement petit pas par petits pas. Or, il indique que les entreprises font des changements importants sans prendre suffisamment en compte l’humain. Il nous rappelle que l’humain et la collaboration passent avant le process ! Il reprecise également les 4 valeurs de l’agilité et nous invite à reparcourir le manifeste de l’agilité pour un changement durable et avisé.

RETROUVEZ JIMMY MATERNE SUR LINKEDIN
www.linkedin.com/in/jimmymaterne
RETROUVEZ LE PODCAST
<https://www.podcastics.com/podcast/le-petit-manager/>

LU POUR VOUS

LES SECRETS DE LA PRODUCTIVITÉ EN 3 RÈGLES FONDAMENTALES

La productivité, ce n'est pas un objectif, c'est un moyen.

Offrant des perspectives pratiques pour tous les professionnels qui cherchent à optimiser leur productivité et à atteindre leurs objectifs dans un environnement exigeant, les auteurs énoncent 3 règles d'or qui sont applicables dans tous les secteurs et quel que soit le rôle dans l'organisation :

1. S'organiser et allouer assez de temps à chaque tâche.
2. Se concentrer pour dédier le plus d'attention à chaque tâche.
3. Accélérer pour exécuter chaque tâche le plus rapidement possible.

Outre de développer ces 3 règles (et leurs outils) dans les 3 chapitres constitutifs du livre, les auteurs replacent la gestion du temps et la productivité dans une approche plus globale - sociétale - épinglant le paradoxe du progrès et les raisons pour lesquelles nous travaillons de plus en plus alors qu'on gagne en rapidité.

Par ailleurs, l'ouvrage coécrit par Guillaume Declair, Bao Dinh et Jérôme Dumont souligne l'importance de définir des objectifs clairs, de prioriser les tâches essentielles et de se concentrer sur les activités à haute valeur ajoutée. Ils conseillent d'être en tout temps et en tous lieux capables de répondre à cette question : "quels sont mes objectifs principaux ?"



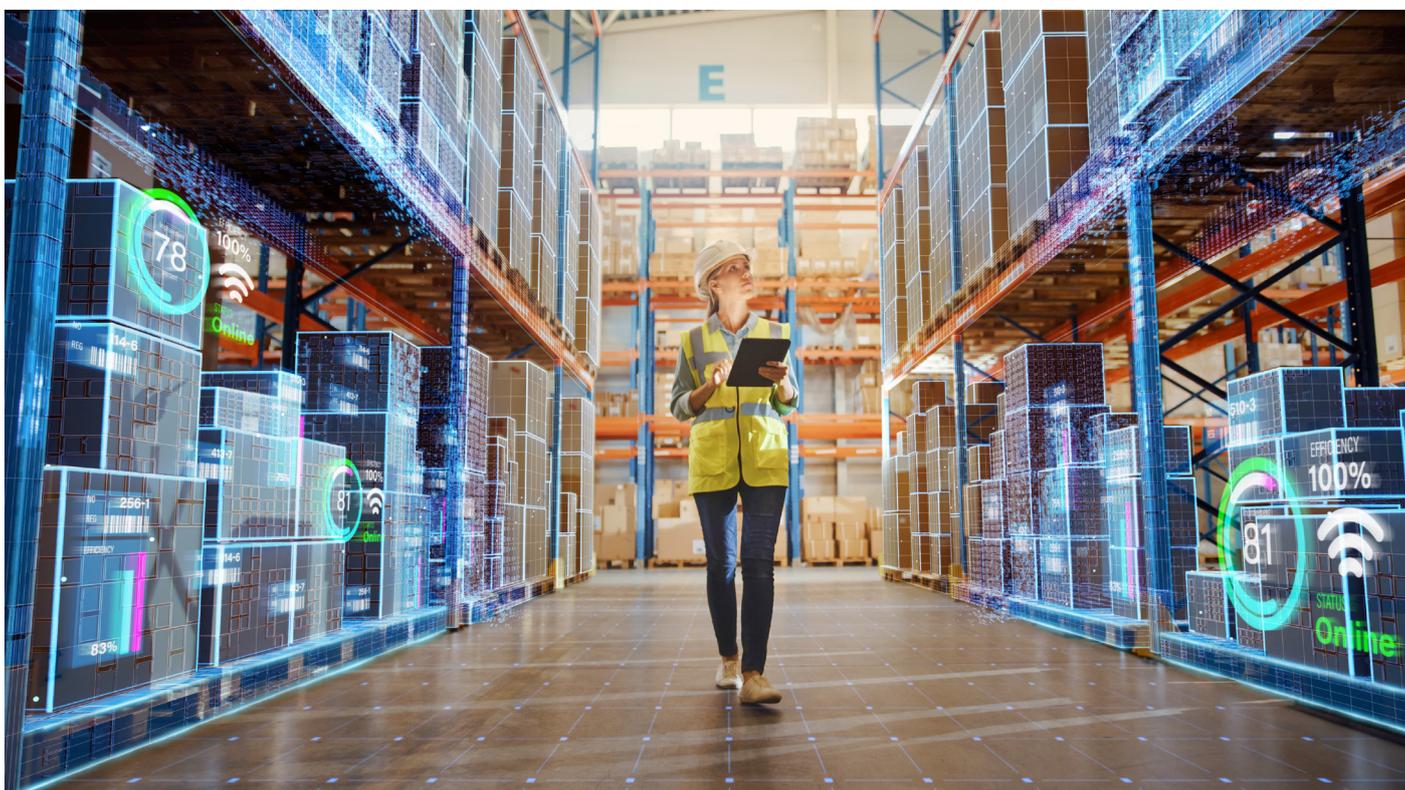
Guillaume Declair, Bao Dinh et Jérôme Dumont. 2017. *La 25e Heure : Les Secrets de Productivité de 300 Startups qui Cartonnent.*

Le livre "La 25ème Heure" recueille les témoignages et les astuces de 300 entrepreneurs prospères, mettant en évidence les stratégies qu'ils ont adoptées pour optimiser leur productivité et réussir dans le monde des startups.



VU POUR VOUS

WEBINAIRE : “LES 5 OUTILS INDISPENSABLES POUR BIEN MANAGER AVEC L’INTELLIGENCE ARTIFICIELLE”



L’intelligence artificielle s’invite petit à petit au sein de notre société et de nos organisations et impacte le rôle du manager et de ses équipes. Faisant encore l’objet de sentiments contraires : “l’IA est-elle une opportunité ou une menace?”, il n’est pas toujours simple de faire des choix et de saisir la plus-value (ou non) de l’utilisation de l’IA surtout dans le contexte du management. Dans ce webinaire, l’ESIEE (l’école française d’ingénieurs et d’experts en informatique, robotique et domotique) nous explique ce qu’est manager en 2023 et l’importance en tant que manager de concilier désormais deux dimensions : celle des données et celle des personnes.

Les intervenants reviennent sur la définition du management avant d'expliquer les problématiques du management sans IA et ses conséquences. Enfin, ils passent en revue les opportunités que l'IA peut apporter au management, avant de donner 5 exemples d'outils d'IA concrets pouvant booster la productivité.

COMMENT L'IA RÉVOLUTIONNE LE MANAGEMENT ?

Plusieurs exemples d'usage de l'IA sont cités. Elle peut en effet être utilisée dans :

L'identification et l'anticipation de problèmes. De manière à consacrer plus de temps sur la communication, la gestion d'équipe, etc.

- Les prévisions budgétaires et des estimations futures.
- La gestion et le pilotage des équipes en évaluant par exemple la qualité de la relation entre collègues.
- La rédaction des rapports avec la génération de texte qui peut faire gagner un temps précieux.

Plus particulièrement en management, l'IA peut s'utiliser au travers de différents algorithmes. Ceux-ci sont classés en catégories et utilisés par exemple pour :

- **La classification** : matching de personnalité - travail en équipe - cartographie des compétences : missions et formation passées.
- **La prédiction** : dans les parcours en proposant par exemple des évolutions de carrière pour un collaborateur.
- **L'analyse de sentiments** : anticiper les risques psychosociaux de manière objective.
- **L'analyse de texte ou la reconnaissance vocale** : dans le recrutement, le reporting, ...

Être manager à l'ère de l'intelligence artificielle signifie désormais trouver le juste équilibre, jonglant entre le management des données et le management des équipes. L'IA, souvent associée principalement au marketing ou à la recherche, peut au contraire concerner toutes les sphères de l'organisation, en témoignent les nombreux outils d'IA existants.

Les possibilités d'utilisation de l'intelligence artificielle dans le management sont multiples mais un outil IA quel qu'il soit ne se suffit pas à lui-même, il est essentiel que son utilisation soit intégrée en amont dans une réflexion stratégique globale en fonction du

contexte dans lequel il s'inscrit.

L'exemple de 5 outils d'intelligence artificielle et leur potentielle utilisation pour le management* :

FACILITER LE TRAVAIL ENTRE LES MEMBRES D'UNE ÉQUIPE AVEC "WORKWELTOGETHER"

Cet outil est utilisé en management des équipes pour évaluer la facilité de travail entre les membres d'une équipe et mesurer les différents profils existants (au même titre que DISC - Assessfirst ou Big Five).

UN OUTIL INTÉGRÉ DE GESTION DE PROJET AVEC "WRIKE"

Il s'agit d'un outil intégré de gestion de projet utilisant par exemple le diagramme de Gantt, la gestion de ressources, le reporting, le planning, etc., par le biais d'algorithmes de prédictions.

UN LOGICIEL DE GESTION DE RELATION CLIENT ET DE GÉNÉRATION DE TEXTE AVEC "HUBSPOT CRM"

Il s'agit d'un outil qui propose la gestion de relation de client : gestion de contenu, vente et marketing. Il utilise un algorithme de génération de texte.

UN OUTIL TOURNÉ RECRUTEMENT (À L'IMAGE D'INDEED) POUR GÉRER LES CANDIDATURES : "METEO JOB"

Cet outil s'appuie sur un algorithme de matching et vise plus particulièrement le recrutement et la gestion de candidatures en filtrant une base de données par mots clés.

ENFIN, UN OUTIL DE GÉNÉRATION DE TEXTE ET DE CONTENU POUR LES PUBLICATIONS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX AVEC "HYPERWRITE"

À l'image de chat GPT, cet outil entre dans la catégorie des outils de génération de texte ou de contenu. Il est utilisé notamment pour la publication de contenu sur les réseaux sociaux et est gratuit.

***Nous n'avons pas testé les outils présentés ci-dessus. Certains sont gratuits en totalité ou en partie et d'autres sont payants.**

SOURCE :

[Les 5 outils indispensables pour bien manager avec l'Intelligence Artificielle | Webikeo](#)

ÉCRIT POUR VOUS !

D'UNE GESTION ADMINISTRATIVE À UNE GESTION DES TALENTS ET DES RICHESSES HUMAINES DANS LES POUVOIRS LOCAUX WALLONS

PAR CAROLINE DEBLANDER

Auriez-vous un ouvrage à me conseiller sur la GRH spécifique au secteur public local, un livre sur le management dans les pouvoirs locaux... ? Cette question récurrente m'exposait à la même réponse, identique et frustrante : NON ! Le présent ouvrage est né de cette lacune. Il vous fera découvrir le management et la gestion des richesses humaines dans les pouvoirs locaux, la manière dont une politique RH peut y être menée, ses implications et ses modes de fonctionnement.

Bien plus, il intègre des tendances nouvelles, notamment la question des talents. Comment les recruter et les retenir ? Comment ramener l'humain au centre des organisations ? Comment impliquer le personnel et le motiver durablement, sans incitant financier et en tenant compte des contraintes législatives existantes ?

Voilà autant de questions pratico-pratiques que les DG et les DRH, managers de la fonction publique locale, se posent régulièrement, avec une acuité particulière et croissante. Il s'agit d'un mouvement progressif dans les pratiques qui s'appuie sur des tendances sociétales et repose sur la volonté de mettre l'humain au centre de l'organisation dans la fonction publique locale.

Si vous êtes convaincu.e que les nouvelles générations n'ont pas le même rapport au travail que les anciennes, qu'il faut pouvoir s'adapter à ses équipes ou qu'il est nécessaire de pratiquer un management "personnalisé", alors ce livre vous est destiné !

Il entend répondre à plusieurs questions : la gestion des talents, c'est quoi ? En quoi diffère-t-elle de la gestion administrative et de la GRH ? Pourquoi la pratiquer ? Comment l'appliquer dans la fonction publique, locale en particulier ?

Cet ouvrage se veut pragmatique. Chaque concept théorique va de pair avec des outils pratiques, de sorte que vous pourrez faire preuve de créativité dans vos processus RH, qu'il s'agisse de planifier et prévoir, attirer et recruter, accueillir et intégrer, fidéliser, motiver et reconnaître, évaluer, former et développer les compétences, assurer le bien-être ou encore, développer une posture de manager-coach. Il peut même se révéler utile dans une démarche de marketing RH de nature à attirer, convaincre, convertir et fidéliser vos (futurs) collaborateurs.

Tenant compte de vos contraintes de temps, l'ouvrage peut être lu de manière non linéaire pour vous permettre une lecture en fonction de vos objectifs, vos missions, vos ressources et votre énergie disponible.

Il existe de fortes différences et de grandes disparités entre la gestion d'une commune de 3000 habitants et celle d'une ville de 100 000 habitants. Si les structures légales de base et les missions clés sont identiques, des différences majeures existent sur le plan organisationnel, structurel et culturel. L'ouvrage réussit la gageure de présenter une boîte à outils générique, qui peut s'appliquer indépendamment de la taille de l'organisation, de sa nature (CPAS, commune ou autre), de ses valeurs, etc.





CRF INFO

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