

# CRF INFO

## COMPAS MAGAZINE



## MOBILISER TOUTES LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DANS LES POUVOIRS LOCAUX

### ENTRETIEN

Entretien avec Imed Boughzala,  
Professeur en systèmes  
d'information

### FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

La collaboration

### MAISON RH

Développer les compétences : les  
différentes formations disponibles  
dans Focus Formation

### TESTÉ POUR VOUS

L'application Glide

## 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

- Imed Boughzala, Professeur en Systèmes d'information pour le management à l'Institut Mines-Télécom Business School,
- Jérôme Hoarau, auteur, conférencier, coach et consultant en leadership et efficacité professionnelle
- Elodie Leyder, Médiatrice numérique au Conseil régional de la Formation

## GRAPHISME

Julie WIDART.

## CRÉDITS PHOTOS

Istock, FREEPIK.

## 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](http://www.crf.wallonie.be)

## **8** **FOCUS**

La diversité générationnelle, enjeu incontournable du manager !

## **10** **FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN**

La collaboration

## **16** **ENTRETIEN AVEC IMED BOUGHZALA**

Pour transformer les organisations, évaluons la maturité digitale et développons l'intelligence digitale de tous!

## **22-35** **DOSSIER**

Mobiliser toutes les compétences numériques dans les pouvoirs locaux

## **36** **MAISON RH/BUREAU RH**

Les différents types de formation à disposition dans Focus Formation

## **40** **FICHE PRATIQUE**

La reconnaissance au travail : comment la mettre en œuvre ?

## **42** **TESTÉ POUR VOUS**

Glide : une solution efficace pour créer des applications ?

## **44** **VU POUR VOUS**

La questiologie ou l'art de poser les bonnes questions

## **46** **LU POUR VOUS**

Les 7 habitudes des personnes efficaces !

## **47** **LU POUR VOUS**

Les métiers du futur

## **48** **LES ACTIONS DU CRF**

Retour sur le Carrefour des compétences 4.0





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 comptions aborder au travers de trois numéros thématiques de notre webzine CRF Compas Info et qui sont couplées à un événement de 3 jours organisé dans le cadre de la journée internationale de la fonction publique de cette année 2023.

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

Trois webzines également ; le précédent, 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.

Ce second webzine que vous tenez entre les mains balaye concrètement les technologies et leurs impacts.

Au travers de notre dossier thématique, nous présentons l’ensemble des technologies qui sont de nature à mobiliser toutes les compétences numériques dans les pouvoirs locaux. Le troisième, à paraître à la fin du mois de septembre, abordera concrètement les incidences en matière de développement et d’acquisition de compétences ; autrement dit, nous consacrerons la part belle au volet formation.

Pierre PETIT  
Directeur-Conseiller à la Formation

# BRÈVES

## MÉDITER... UNE ACTIVITÉ BÉNÉFIQUE POUR LES DIRIGEANTS ET MANAGERS ?



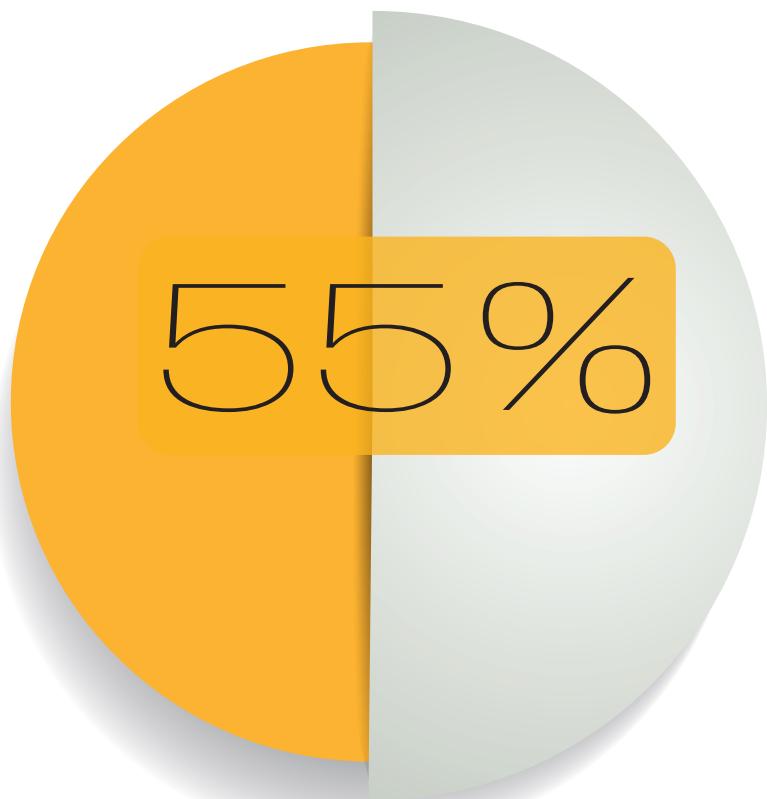
Se relaxer, se centrer, réduire le stress ; voilà 3 bénéfices couramment cités de la méditation.

Des études montrent également que cela produit des effets sur l'attention et que cela concourt à prendre des décisions pour contribuer au bien commun.

**SOURCE :** Pündrich, A. P., Mehmanpazir, B., & Yalenios, J. (2023, janvier 22). Pour les managers, la méditation pleine conscience fait bien plus que réduire le stress. *The Conversation*. <http://theconversation.com/pour-les-managers-la-meditation-pleine-conscience-fait-bien-plus-que-reduire-le-stress-197727>

55% de l'activité professionnelle de 2035 s'appuiera sur le savoir-être et des compétences spécifiquement humaines non substituables par des technologies. L'intelligence humaine a encore une vraie place dans le futur du travail et sera toujours une source de création nette d'emplois.

**SOURCE :** AFT-DEV





20% des Français se sont formés en 2022. Parmi eux, ce sont les plus jeunes qui ont le plus recours à la formation professionnelle : 30% des 18-24 ans et 37% des 25-34.

## 3 CATÉGORIES DE MÉTIERS AFIN D'ABORDER LES TRANSFORMATIONS

---

Isabelle Rouhan, auteur du livre les métiers du futur, propose un éclairage pertinent en différenciant 3 catégories de métiers afin d'aborder la transformation de ceux-ci : les métiers en évolution, les métiers en révolution et les métiers de l'innovation radicale.

Les métiers en évolution concernent les métiers de la transmission : les créateurs de contenu, coachs et enseignants vont fortement évoluer avec l'impératif de maîtriser les outils numériques et de connaître leurs usages pour s'adresser à leurs lecteurs, élèves ou étudiants. Leurs missions resteront identiques mais les moyens évolueront. Les métiers de la finance, de l'informatique, du droit et de la data sont également concernés par ce renouvellement.

Les métiers en révolution concernent les métiers qui agissent sur les structures sociales dont par exemple le service public. Le service public, dans son ensemble, va dans le sens d'une plus grande transparence et

cela transforme entièrement le rapport du citoyen à l'institution. On parle du nouveau métier de fonctionnaire intrapreneur, du nouveau rôle du DRH, du neuro-manager, du coach agile ou du scrum master ; autant de métiers qui transforment le pilotage des collaborateurs dans ces institutions.

Les métiers de l'innovation radicale sont conçus spécifiquement pour donner du sens et réguler l'écosystème du futur. On parle d'éthicien d'intelligence artificielle, de hacker éthique ou de médecins numériques.

**SOURCE :** Rouhan I. & Schmelck C.-D. 2019. *Les métiers du futur*. First éditions. pp.67-73.

# **FOCUS**

## **LA DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE, ENJEU INCONTOURNABLE DU MANAGER !**



L'un des défis majeurs auxquels sont confrontés les managers aujourd'hui est la gestion de la diversité générationnelle en milieu professionnel. Avec l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail et l'allongement de la carrière, les entreprises doivent composer avec des collaborateurs de différentes générations ayant des besoins, des attentes et des modes de communication différents. Et piloter une équipe composée à la fois de jeunes diplômés, d'agents très expérimentés, de quadragénaires et d'agents en fin de carrière n'est pas simple ! Les générations et leurs attentes sont très différentes et manager la diversité générationnelle devient un enjeu de taille pour les managers de tous niveaux.

Revenons dans ce focus sur la définition du management intergénérationnel et ses implications.

## LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Le management intergénérationnel est une approche du management qui consiste à prendre en compte les différences générationnelles au sein des équipes de travail pour mieux les comprendre, les valoriser et les utiliser efficacement. Cette approche implique une reconnaissance des différences de valeurs, de motivations, de compétences et de préférences entre les différentes générations.

Cette approche reconnaît que les collaborateurs appartiennent à des groupes d'âge différents et ont des expériences, des attentes et des valeurs différentes qui peuvent influencer leur comportement et leur attitude au travail.

## LES CONSÉQUENCES DE LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS

Incompréhensions, tensions, conflits sont le lot quotidien des organisations et, dans le contexte d'une diversité générationnelle, cela peut s'envenimer.

Dans ce cas, il est indispensable pour le manager de travailler à la cohésion globale du groupe afin de faire de cette diversité une force et un réel atout de complémentarité et d'efficacité.

Dès lors, le management intergénérationnel a pour ambition de conforter la place de chaque individualité, dans le but d'en tirer toutes les forces au bénéfice du collectif de travail. Il s'agit pour l'encadrant de concevoir des modes de gestion et d'animation adaptés non pas à une génération spécifique mais à l'ensemble des agents de son équipe. Son objectif sera donc de donner les clés à chaque génération pour qu'elle puisse s'adapter aux autres et créer un collectif de travail soudé.

## QUELS SONT LES LEVIERS À LA DISPOSITION DES MANAGERS ?

Plusieurs leviers peuvent être activés afin de valoriser le potentiel de chacun au service du collectif et encourager la complémentarité au sein du groupe. Le partage et la transmission peuvent ainsi s'opérer entre toutes les générations et prendre différentes formes. Les échanges doivent se faire dans un sens comme dans l'autre, permettant à tous de bénéficier d'apports mutuels en termes de compétences, d'expériences, de savoirs faire et de savoirs être.

- *Mettre en place des binômes basés sur la diversité, permettant de bousculer les habitudes de chacun et de favoriser la coopération et l'échange entre générations différentes.*
- *Instaurer un système de parrainage permettant aux nouveaux arrivants de bénéficier du soutien d'un agent référent pour toutes questions, notamment sur des sujets pratiques (fonctionnement du service, de la structure, ...).*
- *Proposer un dispositif de mentorat, permettant aux agents de tisser des relations interpersonnelles d'apprentissage entre expérimentés et débutants ayant des compétences ou connaissances à acquérir.*
- *Proposer un dispositif de mentorat inversé peut aussi présenter des avantages sur des thématiques spécifiques, permettant à des agents d'apporter leurs connaissances à des collaborateurs plus expérimentés (ex : utilisation des réseaux sociaux, compétences informatiques, ...).*

### SOURCE

*La boussole du manager, le management intergénérationnel*



# FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

## LA COLLABORATION

Après un focus dans le précédent CRF INFO sur l'adaptabilité, nous nous penchons cette fois sur la notion de collaboration. Soft skill par excellence, la capacité de coopération, de collaboration ou encore l'esprit d'équipe ne se résume pas à une disposition de caractère ou à un trait de personnalité, elle peut réellement être développée chez tout un chacun, grâce à des dispositifs de formation et à un entraînement adapté. Dans les lignes qui suivent, nous décryptons ce qui se cache derrière cette notion et nous vous proposons un programme d'entraînement pour pouvoir monter en compétence.

La collaboration et l'esprit d'équipe, de quoi parle-t-on ? Par définition, l'esprit d'équipe consiste à faire preuve d'altruisme et de solidarité avec les membres de son groupe. Au travail, cette compétence sociale mêle qualités humaines et professionnelles. Les collaborateurs tirent parti de leur alliance pour atteindre des objectifs communs dans une ambiance bienveillante.

Avoir l'esprit d'équipe permet donc de créer une atmosphère positive, qui favorise le bien-être et améliore la confiance ainsi que la sécurité psychologique au sein de l'équipe. Les collaborateurs sont alors disposés à interagir efficacement avec les autres membres de l'équipe.

En effet, lorsqu'on développe son esprit d'équipe, la cohésion entre les collaborateurs se renforce. Il devient plus facile d'atteindre un objectif commun, de contribuer et de se coordonner pour réaliser une mission.

### POURQUOI LA COLLABORATION EST-ELLE IMPORTANTE DANS NOTRE SOCIÉTÉ, DANS LE MONDE DES ORGANISATIONS ET POUR LES INDIVIDUS ?

La collaboration et l'esprit d'équipe permettent de rassembler les compétences, les idées et les connaissances de plusieurs personnes pour atteindre des objectifs communs. Lorsque les individus travaillent ensemble, ils sont capables de résoudre des problèmes complexes et de réaliser des projets qui seraient impossibles à accomplir seuls. Dans le monde des organisations, cela peut se traduire par une plus grande efficacité, une meilleure

productivité et une innovation accrue. Dans cette optique, l'organisation et le manager ont un rôle primordial à jouer.

### LE RÔLE DE L'ORGANISATION DANS LA MISE EN PLACE D'UN ESPRIT COLLABORATIF

Pour entretenir l'esprit d'équipe, il est important que l'organisation puisse mettre en place un climat de confiance et que les managers laissent du temps à leurs collaborateurs ainsi que de l'autonomie pour que l'esprit collaboratif puisse se mettre en place.

Si cela ne peut se mettre en place du jour au lendemain, utiliser le prétexte de projets communs est un bon point d'appui pour établir les jalons d'une pleine collaboration.

Dans le contexte de la réalisation d'un projet commun, il est important de suivre les étapes suivantes :

#### 1- Définir clairement le projet commun et cadrer les enjeux

Au préalable, il est nécessaire de prévoir un premier point pour cadrer tous les enjeux et favoriser une collaboration et une analyse commune pour que les échanges soient orientés vers un même but.

À partir de là, l'objectif est de s'assurer que tous les membres de l'équipe soient sur la même longueur d'onde, et qu'ils vont ressortir en partageant la même compréhension de l'objectif à atteindre.

#### 2- Créer des duos (ou trios) pour inciter l'entraide

Selon la taille de l'équipe réunie, surtout si elle est conséquente, il peut être pertinent d'assembler des duos ou trios qui avanceront ensemble.

L'idée est d'inciter des profils complémentaires à travailler ensemble. Le but ? Éviter que chacun n'avance dans son coin trop longtemps, ou qu'il y en ait un qui effectue tout le travail.

### 3- Prévoir des points réguliers pour favoriser la collaboration

L'efficacité de la collaboration repose, entre autres, sur la fréquence et la qualité des échanges au sein de l'équipe. L'objectif ici est notamment de faire circuler les informations pour ne pas "exclure" certains collaborateurs et que toute l'équipe réunie soit mise à contribution, pour ainsi faire émerger les idées qui découlent de l'association de leurs aptitudes respectives.

### LE RÔLE CLÉ DU MANAGER

Le manager a un rôle clé à jouer pour favoriser l'esprit d'équipe auprès de ses collaborateurs. C'est le premier à montrer l'exemple. Il est le chef d'orchestre qui communique sur le projet commun et le définit clairement. Il s'assure que l'information circule bien auprès de tous les collaborateurs, aide à favoriser un climat d'entraide, de confiance et de bienveillance afin de pouvoir se challenger avec bienveillance et prendre les meilleures décisions.



# LA COLLABORATION EN PRATIQUE

Pour cette soft skill, nous avons uniquement développé le cross-skilling car il nous apparaît impossible de développer son esprit d'équipe en solo. Néanmoins, comme l'explique Jérôme Hoarau, l'empathie est une soft skill sur laquelle repose la collaboration.



## COMMENT DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DE COLLABORATION ? Le défi de Jérôme Hoarau

### LES SOFT SKILLS "CACHÉES" DERRIÈRE LA CAPACITÉ DE COLLABORATION

Collaborer nécessite de mobiliser plusieurs compétences comportementales :

- Lorsque nous travaillons avec d'autres personnes, nous sommes souvent amenés à faire preuve d'écoute et d'empathie, afin que chaque personne puisse se sentir entendue et incluse dans le processus de travail.
- Comme chaque individu est unique et différent, des incompréhensions, malentendus voire même des tensions peuvent surgir. C'est la raison pour laquelle chaque membre d'une équipe doit pouvoir faire preuve de patience et de tolérance si l'on veut du bien vivre et bien travailler ensemble.
- Et, contrairement à ce que l'on pourrait penser, la différence apporte une plus grande richesse dans un groupe, à partir du moment où l'on arrive à mettre l'emphase sur les qualités des personnes plutôt que sur les "défauts".

La bonne nouvelle, c'est que ces trois aptitudes, l'empathie, la patience et la capacité à voir les qualités, sont des soft skills que nous pouvons toutes et tous développer grâce à des exercices pratiques.

Voici quelques exemples d'actions à mettre en place pour développer ces 3 compétences comportementales clés.

### DÉVELOPPER LA SOFT SKILL EMPATHIE

L'empathie est la capacité de comprendre et de partager les sentiments, les émotions et les expériences d'autrui. Cela implique de se mettre à la place de l'autre personne, de percevoir et de comprendre ses perspectives, ses besoins et ses préoccupations, tout en maintenant une attitude bienveillante et sans jugement. L'empathie permet d'établir des connexions émotionnelles avec les autres, de favoriser la communication efficace, d'améliorer les relations interpersonnelles et de créer un environnement plus inclusif et empathique. C'est une compétence essentielle pour développer des relations positives, la collaboration et le leadership efficace.

### MAIS COMMENT DÉVELOPPER CETTE COMPÉTENCE ?

Voici quelques bonnes pratiques que vous pouvez tester

dès aujourd'hui :

- Lorsqu'une personne parle, portez une attention particulière aux mots clefs qu'elle utilise et au langage non-verbal qu'elle dégage. Ne réfléchissez pas à ce que vous voulez dire pendant qu'elle parle, soyez 100% présent à ce que dit la personne. Autorisez-vous quelques instants de silence une fois que la personne a terminé et prenez ensuite la parole pour lui répondre et exprimer votre propre pensée.
- Une fois que la personne a terminé de parler, rebondissez en utilisant un mot clef que vous avez identifié en écoutant attentivement. Cela peut être fait à travers une question, une anecdote, un exemple, etc. L'important ici est de construire votre message à partir de ce qu'a dit l'autre personne pour lui montrer que vous avez été attentif.
- Durant vos réunions, osez prendre un moment pour échanger de manière informelle sur les priorités actuelles des participants et sur leurs difficultés éventuelles. Créer cet espace d'échange invitera chaque personne à faire preuve d'empathie envers les uns et les autres.

### CULTIVER LA PATIENCE ET LA TOLÉRANCE

Le travail d'empathie décrit ci-dessus devrait déjà aider à mieux se comprendre et à mieux s'accepter mutuellement. Néanmoins, il peut arriver que nous ayons des réactions face à certains comportements qui peuvent générer des malentendus ou des tensions.

Voici quelques astuces pour éviter cela et pour faire preuve de plus de patience et de tolérance dans un groupe :

- Prenez conscience de vos propres réactions. La première étape consiste à être conscient de ses propres réactions et de ses niveaux de patience et de tolérance actuels. Identifiez les situations ou les comportements qui vous irritent ou vous frustrent particulièrement.
- Osez la gentillesse en cultivant une attitude bienveillante envers les autres.
- Adoptez une approche positive et essayez de voir les qualités et les forces des personnes plutôt que de vous concentrer sur leurs faiblesses. Pratiquer la gratitude peut également aider à développer une perspective plus positive.
- Apprenez à choisir vos combats et à lâcher prise sur les petites choses qui peuvent vous agacer. Parfois, il vaut mieux accepter les différences et éviter les

confrontations inutiles pour maintenir l'harmonie au sein du groupe.

## DEVENIR UN “RADAR À QUALITÉS”

Comme l'explique mon ami Yannick Alain avec qui j'ai co-écrit l'ouvrage “Les gentils aussi méritent de réussir” (Alisio, 2021), la gentillesse permet de détecter les qualités chez les autres et de les aider à en prendre conscience. Voici les bonnes pratiques que vous pouvez adopter dans ce sens :

- Notez les attitudes positives d'une personne, notamment en situation difficile. Partagez ensuite vos observations à la personne. Par exemple “j'ai noté que tu as vraiment bien géré ton stress dans cette situation, je trouve ça inspirant !”

- Célébrez les victoires des autres en leur partageant votre joie et en accentuant sur ce que vous pensez qui a aidé ces personnes à obtenir ces victoires.
- Soyez attentif aux soft skills des individus qui vous entourent et partagez vos observations dès que possible. Vous pouvez le faire de manière directe et individuelle, ou en groupe durant une réunion.
- Ces actions donneront un vrai coup de boost à l'estime de soi des personnes concernées, et de manière systémique, cela fera du bien dans la qualité des relations du groupe.



## COMMENT DÉCELER L’ESPRIT D’ÉQUIPE ET L’APTITUDE À COLLABORER EN RECRUTEMENT ?

Le défi de Caroline Deblander



### DANS L’ANALYSE DES CV ET DES LETTRES DE MOTIVATION

- Analysez ces documents pour identifier les expériences de travail en équipe ou les réalisations du candidat qui ont été accomplies grâce à la collaboration.
- Décelez également tous les indices plus “personnels” qui indiquent une aptitude à collaborer : la personne a-t-elle fait partie de mouvements de jeunesse, d’associations, etc. ?

Dans le cadre d'une mise en situation, le candidat peut être placé dans un scénario qui simule une situation de travail réelle, où il devra travailler en équipe avec d'autres candidats ou avec des membres du personnel de l'organisation. Les candidats peuvent être évalués sur leur capacité à communiquer efficacement, à écouter les autres membres de l'équipe, à prendre des décisions en groupe et à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun.

## LORS DE L'ENTRETIEN ORAL

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

Si, dans le CV, vous avez identifié des expériences de travail en équipe, investiguez auprès du candidat, la nature de cette collaboration, ses succès en tant que membre d'une équipe, les conflits et la manière de les gérer au sein d'une équipe, etc.

**Vous pourriez par exemple poser la question suivante :**

Parlez-moi d'une situation dans laquelle vous avez été amené à collaborer/à atteindre un objectif commun ? Quel était votre rôle, votre responsabilité ? Quelles sont les actions que vous avez mises en place et comment vous y êtes vous pris ? Quels sont les résultats que vous avez atteints ?

De votre côté, il faut évidemment être attentif aux réponses des candidats, à la précision des situations expliquées et à l'adéquation avec la compétence recherchée, à savoir la capacité à interagir en équipe, à prendre en compte le point de vue des autres et à atteindre un résultat commun.

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

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

Envie d'en découvrir davantage sur les soft skills ? Retrouvez le magazine gratuit Soft skills magazine (<https://jerome-hoarau.com/sl/6347>) de Jérôme Hoarau et abonnez-vous à la newsletter LinkedIn "Inspiration Soft skills" (<https://www.linkedin.com/newsletters/inspiration-soft-skills-6950332997019566081/>) de Caroline Deblander.

## SOURCES

- <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/adaptabilite-professionnelle.htm>
- <https://www.capital.fr/votre-carriere/recrutement-la-capacite-a-sadapter-une-qualite-de-plus-en-plus-recherchee-1372485>
- <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/entretien-changement-entreprise>
- Alain Y., Hoarau J. 2021. Les gentils aussi méritent de réussir. Alisio.

## LES AUTEURS

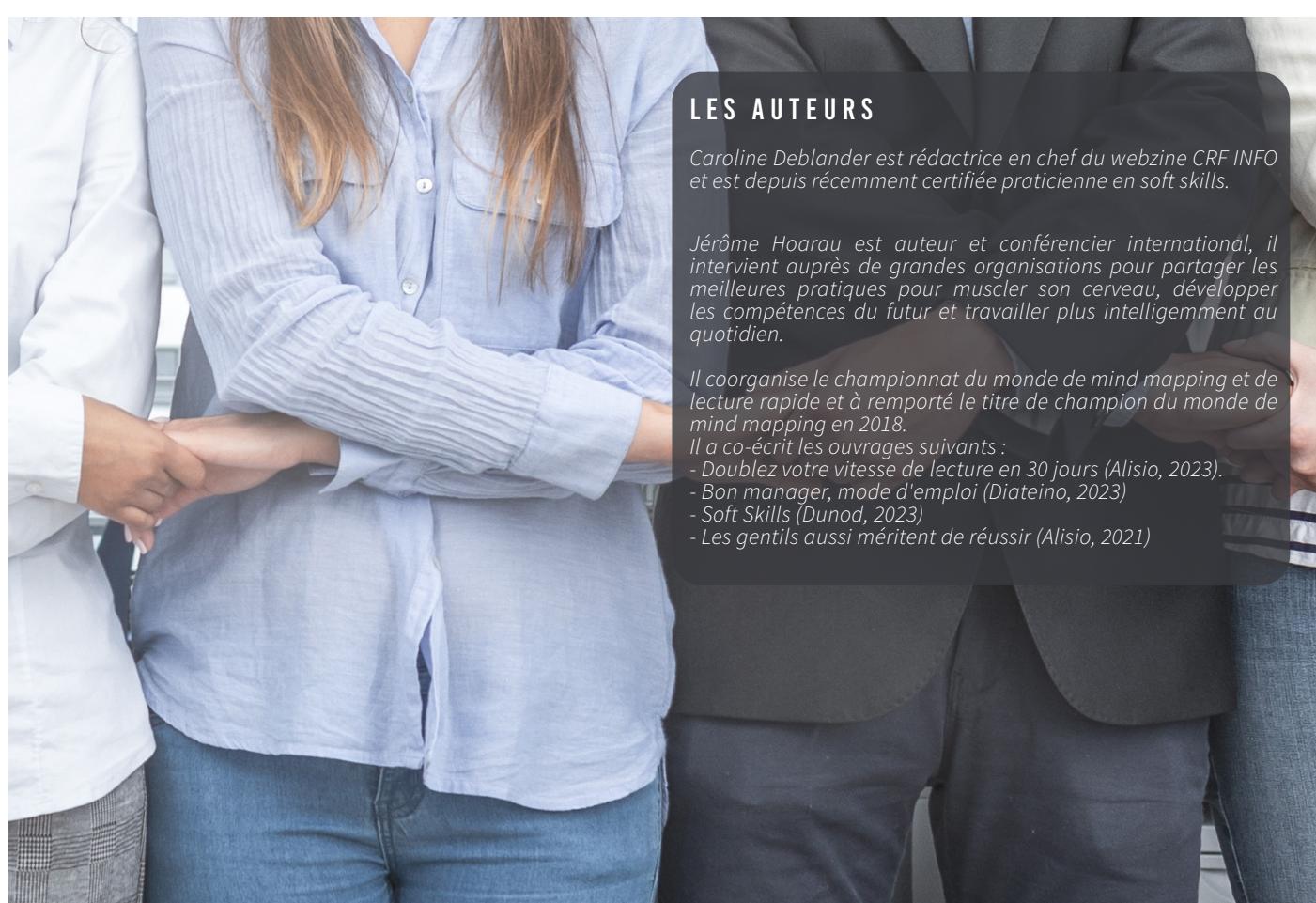
Caroline Deblander est rédactrice en chef du webzine CRF INFO et est depuis récemment certifiée praticienne en soft skills.

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)



# ENTRETIEN

## POUR TRANSFORMER LES ORGANISATIONS, ÉVALUONS LA MATURITÉ DIGITALE ET DÉVELOPPONS L'INTELLIGENCE DIGITALE DE TOUS!

*Imed Boughzala est Professeur en Systèmes d'information pour le management, Directeur du département TIM (Technologies, Information & Management), ancien Doyen de la faculté à Institut Mines-Télécom Business School (IMT-BS). Docteur-Ingénieur en informatique (spécialité intelligence artificielle) habilité à diriger des recherches en sciences pour l'ingénieur et en sciences de management, il est aussi titulaire d'un Executive MBA d'IMT-BS et du programme Management and Leadership in Higher Education de la Harvard Graduate School of Education.*

*Fondateur du laboratoire d'innovation et centre d'expertise IS Lab et titulaire de la chaire Intelligence Digitale pour les entreprises et la société, ses recherches actuelles portent sur la transformation digitale des organisations, la gouvernance des données massives et l'informatique quantique. Il fait de la prospective sur les technologies émergentes et leur impact sur la société.*

*Il co-pilote l'observatoire de la transformation digitale des établissements du supérieur en management et fait partie du Collège de Labellisation des dispositifs pédagogiques numériques de la FNEGE (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises). Il est aussi mentor de Business Schools pour l'accréditation AACSB.<https://www.linkedin.com/in/imedboughzala/>*



**Dans le cadre de CRF INFO, nous avons à nouveau rencontré Imed Boughzala, Professeur en Systèmes d'information pour le management à l'Institut Mines-Télécom Business School, pour décrypter avec nous les transformations de la société et les impacts, de plus en plus rapides au cours de ces dernières années.**

**CRF : Qu'est-ce qui vous a amené dans votre carrière à vous intéresser aux nouvelles technologies et aux transformations digitales plus particulièrement ?**

**IMED BOUGHZALA :** Tout a commencé avec ma thèse de doctorat en 1998 et que j'ai soutenue en 2001. Celle-ci a porté sur les systèmes multi agents collaboratifs dans le domaine de l'intelligence artificielle, un domaine qui n'était qu'à ses débuts à cette époque et où la capacité de calcul des technologies qui lui sont associées n'était pas au rendez-vous, et donc pas suffisamment puissante, pour traiter efficacement et rapidement un grand volume de données. Les réseaux de neurones étaient à ce stade embryonnaires. Les résultats de ma recherche ont laissé croire à ce stade qu'ils étaient abstraits ou encore théoriques pour des applications pratiques sur le terrain.

Ceci dit, le questionnement de ma thèse m'a amené à découvrir au-delà des aspects techniques l'importance de deux concepts clés : d'un côté, la collaboration dans toutes ses formes d'intelligence collective et, de l'autre, la connaissance comme ressource stratégique et avantage concurrentiel pour toute organisation. Ceci m'a permis, d'un côté, de comprendre les mécanismes de collaboration entre agents artificiels (compétences surtout techniques) et de l'autre de revenir sur la genèse de la collaboration humaine (compétences comportementales). Je me suis ainsi spécialisé dans les technologies collaboratives et dans l'ingénierie des connaissances. De fil en aiguille, je me suis rendu compte de l'importance de l'innovation ouverte (le pouvoir de la collaboration massive dans la génération des idées et des connaissances - à savoir le crowdsourcing) et de l'innovation technologique (à travers un travail de prospective sur les technologies émergentes - à commencer par le web 2.0, les mondes virtuels 3D, etc.) et son pouvoir de transformation des organisations. Chemin faisant, j'ai compris une évidence : que pour transformer les organisations technologiquement, il fallait d'abord évaluer leur maturité digitale et développer des compétences digitales chez les individus, que l'on a appelé par la suite l'intelligence digitale plutôt humaine, standardisée aujourd'hui par l'IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers).

**Quels sont les grands constats et les grandes transformations que vous aviez abordées lors de votre première intervention pour le CRF, il y a 10 ans ?**

**IMED BOUGHZALA :**

Cela remonte à plus de 10 ans, exactement le 24 novembre 2011 à Senneffe où j'ai eu l'honneur d'être

# DIGITAL TRANSFORMATI

invité par Monsieur Pierre Petit, pour le premier Carrefour des Compétences du CRF.

Mon exposé s'intitulait « Collaboration, Connaissances et Innovation à l'ère du x.0 ». J'y ai abordé l'évolution de 3 concepts clés et interreliés du monde du travail et qui impactent et impacteront les organisations au sens large, à savoir la collaboration, de la plus restreinte à la plus massive, des individus et des équipes à travers l'espace, le temps et la technologie ; la nature et l'importance de la connaissance organisationnelle ; et l'innovation fruit de l'intelligence collective, ouverte et participative, comme vecteur de croissance, sous l'impulsion de plusieurs transformations notamment technologique, économique, managériale-organisationnelle, socio-générationnelle, culturelle, ou encore légale et éthique.

Je parlais déjà de la transformation de l'organisation de l'époque et du futur liée à la dématérialisation des processus et la prolifération accrue des technologies (que nous n'appelions pas encore explicitement digitales mais Web 2.0 pour parler en premier lieu des réseaux sociaux) en partant de l'évolution de la technologie du Web dans un contexte mouvementé et déjà marqué par des crises financière, climatique et écologique (réchauffement, catastrophes), sociale (révolutions, indignation), commerciale (changement du comportement du consommateur), géopolitique (globalisation, guerre) ... Le x.0 avait été relevé pour dire, qu'à ce moment-là, on passait du Web 1.0, où l'utilisateur était passif dans son usage, au Web 2.0, où l'utilisateur devenait acteur - générateur de contenu, mais il y aurait d'autres évolutions pour aller encore plus loin avec le 3.0 (sémantique et cloudifiée), le 4.0 (virtuel 3D et même industriel), etc.

Dans cet exposé, j'avais mis l'accent sur la nouvelle

Organisation 2.0 centrée sur l'humain (employé, client, utilisateur...), qui s'opérerait à tous les niveaux (stratégie, structure, valeurs, leadership, ressources humaines, systèmes d'information et performance) et qui impliquerait de revoir d'une manière holistique les modalités d'organisation du travail (télétravail, nomadisme, équilibre de vie perso/pro ...), de communication interne et externe, d'accompagnement des salariés, de formation et d'apprentissage, d'évaluation, de reconnaissance... ; et aussi sur les technologies émergentes qui sont toujours d'actualité d'ailleurs comme les réseaux sociaux d'entreprise, le Cloud Computing, les technologies mobiles, les technologies haptiques (comme les écrans tactiles), le RFID et l'internet des objets, le Green IT, la simulation et la réalité augmentée et virtuelle, les mondes virtuels 3D ou métavers, les serious games... enfin de l'importance des enquêtes pour capter des Data et ainsi anticiper sur les besoins des clients et sur les activités de la chaîne de valeur de l'organisation, et de l'importance de la connaissance tacite, interpersonnelle, sociale et collaborative faisant partie du capital intellectuel de l'organisation.

Hasard du calendrier mais éléments saillants, l'événement du premier Carrefour des Compétences coïncide avec une date importante dans le monde des nouvelles technologies : novembre 2011, où l'introduction de l'Internet mobile à grande échelle a permis d'atteindre 4 milliards d'utilisateurs en un mois.

**Quelles étaient les éléments épingleés dans votre intervention de 2021 ?**

**IMED BOUGHZALA :**

En juin 2021, j'ai eu encore la chance de prendre part à un autre événement du CRF organisé dans le cadre de la journée internationale de la fonction publique



et intitulé « Défions notre intelligence digitale dans un monde en transition(s) ». Par cette conférence interactive, j'ai introduit la notion de l'intelligence digitale, un ensemble de compétences avancées pour prospérer dans le monde hyper digital de demain, une capacité de bien mobiliser les technologies digitales et post-digitales à bon escient, et d'une manière responsable et durable.

Au-delà du processus de la transformation digitale ou encore de la digitalisation dont tout le monde parle, il s'agirait là de se doter d'une capacité pour réussir cette transformation, et donc, plus globalement de préparer les individus, les organisations et même les États à affronter les différentes transitions qui s'opèrent ensemble dans un contexte plus qu'incertain et qui ne manqueront pas de nous impacter dans l'avenir.

À travers cette conférence, j'ai donc présenté non pas une mais neuf transitions, qui touchent de plein fouet le monde entier, d'une manière plus élaborée qu'en 2011. Elles sont de nature différente : sociale, économique, managériale, productive, écologique, énergétique, (géo)politique, démographique, ou même éducative.

J'ai essayé ainsi de démontrer qu'en anticipant ensemble ce que sera le monde de demain et qu'en défiant notre intelligence digitale, un atout fort pour la société civile et le tissu économique, nous pouvons réussir ces transitions qui se basent toutes, d'une manière ou d'une autre, sur les technologies digitales et post-digitales. Là aussi, j'ai présenté une classification des technologies plus cohérente, formalisée et structurée. Si les technologies plus généralement n'arrêteront pas d'évoluer, seule une intelligence digitale nous permettra de les faire survivre et de rester toujours d'actualité.

Les pouvoirs publics n'échapperont pas à cela aussi. Il y a là un enjeu à assurer pour eux le développement

de l'articulation métiers - compétences et formation, ainsi qu'à favoriser et accompagner leur transformation digitale tant interne qu'externe.

**Comment est-il possible pour les individus et les organisations de s'adapter aux évolutions de plus en plus rapides ?**

**IMED BOUGHZALA :**

L'intelligence est une capacité, ou un ensemble d'aptitudes, qui permet à une personne de résoudre des problèmes ou de s'adapter à un contexte culturel particulier.

Pour pouvoir développer notre intelligence, que certains considèrent comme pré-déterminée, il est indispensable pour un individu d'être curieux. Ce quotient de curiosité [QC], qui est équivalent à « la soif de connaissance d'un esprit », implique que les individus qui ont un gros QC sont plus interrogateurs et plus ouverts à de nouvelles expériences. Cette intelligence « de la curiosité », en plus d'être indispensable pour développer son QI, l'est aussi dans le développement de l'intelligence digitale ou encore du quotient digital [QD]. Il existe donc plusieurs types d'intelligences (logico-mathématique, inter/intra personnelle, émotionnelle, kinesthésique, spatiale, linguistique ou encore musicale), chacune spécifique à un contexte particulier, qui se distingue par les connaissances qu'il mobilise et les formes de communication qu'il implique. Or, les technologies digitales altèrent également nos contextes culturels et socio-économiques, nécessitant ainsi une Intelligence Digitale !

À l'heure où le rythme des innovations s'accélère, la capacité à interagir avec les technologies devient une

question centrale. L'intelligence digitale se renforce dans le temps par l'exercice et par l'expérience vu que les technologies n'arrêteront pas d'évoluer et les générations de changer.

C'est aussi une compétence clé pour les organisations qui souhaitent se transformer. Recruter des individus faisant preuve d'intelligence digitale est un gage de succès aujourd'hui pour les organisations qui souhaitent se développer et réussir une transformation digitale responsable et durable.

**Et actuellement, on nous parle sans arrêt de Chat GPT, Bard, etc. Quelles sont leurs conséquences et comment les aborder en tant qu'individu, manager et organisation ?**

**IMED BOUGHZALA :**

L'intelligence digitale permet à la société de tirer un avantage des technologies digitales émergentes comme l'Intelligence artificielle. Développer l'intelligence digitale est un atout pour la société – voire une condition – pour faire face aux innovations disruptives telles que l'IA générative comme ChatGPT, Bard, Ernie, Midjourney, Dall-E... et d'autres demain.

L'IA générative se concentre sur la création de systèmes informatiques qui permettent de produire ou de générer des contenus (images, vidéos, musiques, voix, textes, et plus encore).

La sortie quoique surprenante, mais logique, de ChatGPT en période de fin d'année et d'autres après, est une bonne illustration qui met en évidence l'importance, encore une fois, de l'intelligence digitale. Individus, organisations et États doivent pouvoir comprendre et s'emparer d'une technologie quelle que soit sa sophistication.

La vraie question est donc : comment préparer une génération de citoyens numériquement intelligents capables de discerner les bonnes, des mauvaises technologies ? D'avoir une conscience prononcée des avantages, des limites, des effets et des impacts des technologies, de faire les bons choix et les bons usages sans emballage ni nonchalance ?

Ce ne sera ni la première, ni la dernière fois que l'humanité sera mise au défi par une nouvelle technologie qui risque de changer ses modes de vie, ses usages, ses liens, ses habitudes, son rapport à la connaissance...

La technologie utilisée par l'IA Chat GPT ne date pas d'aujourd'hui. Ce n'est qu'une intelligence humaine reproduite par une machine ! Au-delà du buzz médiatique, la sortie de Chat GPT nous interpelle surtout sur l'intelligence digitale de la société en général et sur sa capacité à intégrer efficacement les évolutions technologiques à venir face à une peur parfois non avouée des humains de la robotisation et de la coévolution Homme-Machine dans la vie quotidienne et dans l'espace du travail.

Dans le monde professionnel, il est important de noter que ce n'est qu'un outil. Il ne saurait remplacer l'expérience d'un salarié ou d'un manager qualifié et les interactions en direct qu'il pourrait avoir avec les autres parties prenantes : client, partenaire, fournisseur, concurrent... Il pourrait permettre d'augmenter l'intelligence humaine en fournissant des informations rapides et précises, et en aidant les managers à développer leur compréhension des sujets et à prendre des décisions face à des situations d'urgence. Cependant, ses utilisateurs doivent garder à l'esprit qu'il ne peut être considéré comme une source fiable et que les informations doivent être vérifiées. Il ne remplace pas non plus l'apprentissage des compétences de base telles que la rédaction, les connaissances techniques, la pensée critique, la recherche ou encore l'analyse de l'information.

Ici, nous ne sommes confrontés qu'à une intelligence artificielle, celle d'une machine qui n'est pas forcément une vraie intelligence d'ailleurs. La vraie intelligence est humaine, celle appelée digitale, pour faire de l'IA un atout et non une menace.

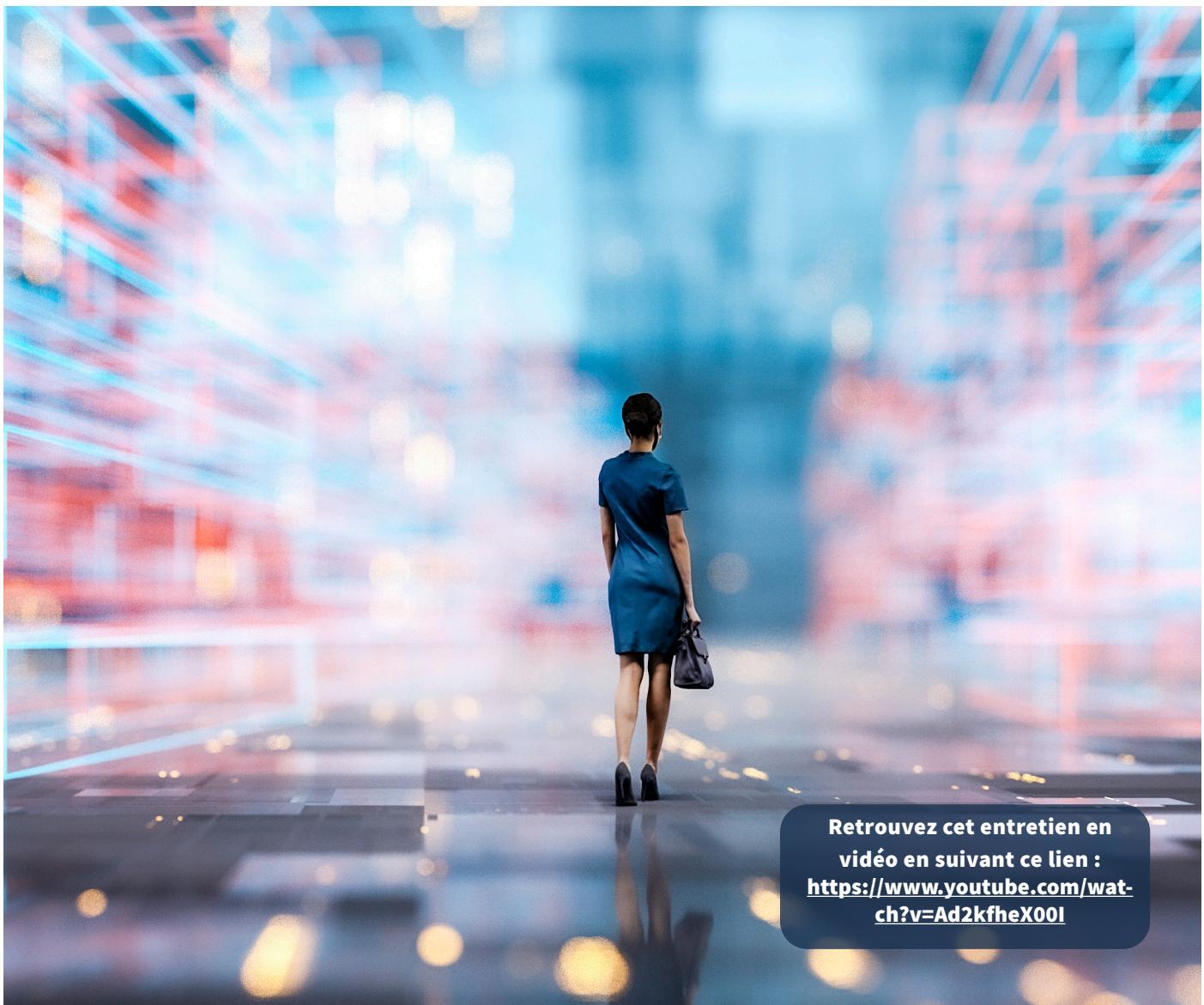
Demain, ce genre de technologie sera complètement intégré dans les usages des navigateurs Web et les outils de travail comme fonctionnalité... les enjeux seraient alors de déterminer comment interagir efficacement avec cette IA en posant les bonnes questions (l'art du prompt), comment garder un œil critique sur le contenu généré, comment ne pas tomber dans la dépendance, à continuer à être autonome et à produire des choses authentiques... ; sans oublier le droit d'auteur et la propriété intellectuelle qui demeurent une problématique à trancher en parallèle à l'évaluation des usages éthiques et responsables.

**Vous évoquez l'art du prompt et l'importance de développer cette compétence ; quelle est-elle exactement et comment peut-on la développer ?**

**IMED BOUGHZALA :**

C'est la capacité d'interagir avec une IA générative en lui posant les bonnes questions pour espérer obtenir les meilleures réponses. Il s'agit donc de cette capacité de questionnement que l'on retrouve dans plusieurs domaines et, pour n'en citer que deux, le domaine de bases de données appelé "requête" et le domaine de la recherche appelé "la problématique ou question de recherche". Cette capacité de formulation d'une question est fondamentale et dénote de la pertinence et de la rigueur chez les individus. Personnellement, en tant que professeur de l'enseignement supérieur, j'ai toujours identifié le niveau intellectuel et la curiosité des étudiants à travers les questions qu'ils me posent en classe. Je dis souvent à mes doctorants qu'il est toujours plus difficile de poser la bonne question de recherche que d'apporter la meilleure réponse.

L'art du prompt (ou prompt engineering) fait référence à la création de messages d'invite (ou "prompts" en anglais) efficaces et clairs dans un environnement informatique ou de programmation. Un bon prompt



Retrouvez cet entretien en vidéo en suivant ce lien :  
<https://www.youtube.com/watch?v=Ad2kfheX00I>

doit être concis, précis et informatif. Il doit également être convivial et facile à comprendre pour l'utilisateur, quel que soit son niveau de compétence technique. L'art du prompt est important pour les programmeurs et les développeurs car il peut améliorer l'expérience utilisateur et permettre à l'utilisateur de mieux comprendre le système. Un prompt efficace peut également aider à accélérer le processus de dépannage en fournissant des informations claires sur les erreurs ou les problèmes rencontrés.

En somme, l'art de prompt passe par l'apprentissage de la manière de poser la question la plus pertinente à l'IA générative pour avoir les réponses les plus claires et précises. Il s'apprend comme toute ingénierie à travers des formations spécialisées qui ne vont pas tarder à naître et se renforce par l'exercice à travers le temps et l'interaction avec l'IA.

# **Dossier**

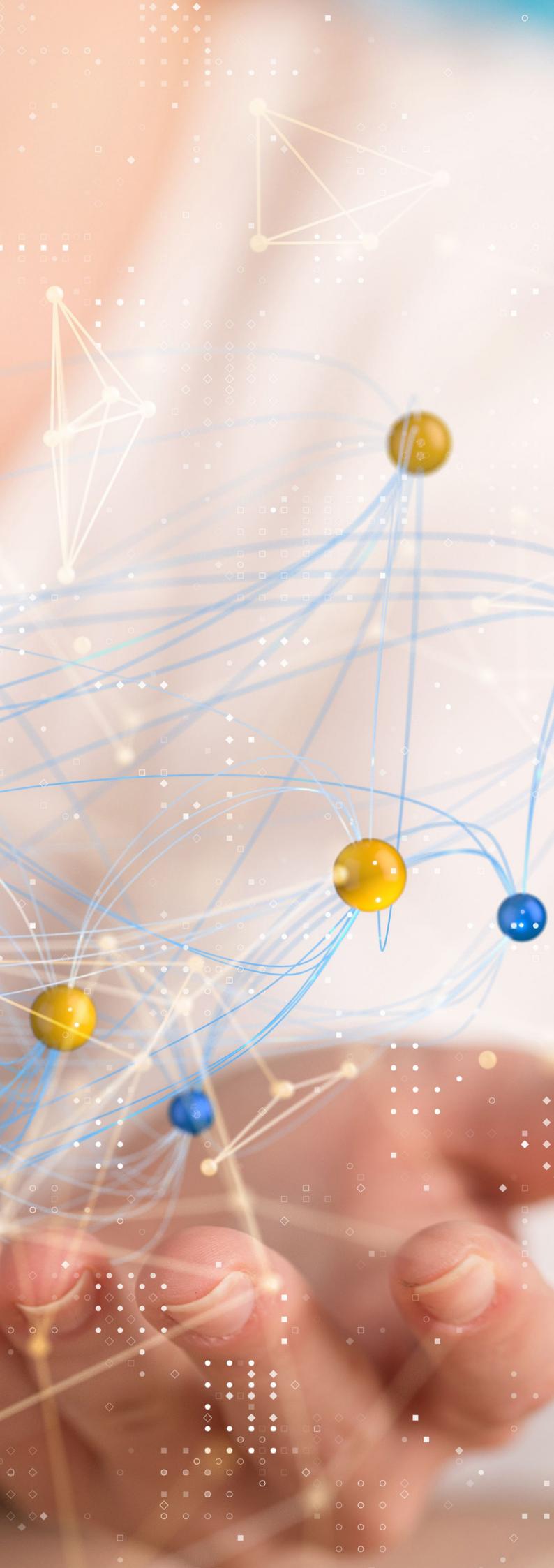
# **MOBILISER TOUTES LES**

# **COMPÉTENCES**

## **DANS LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX**

---





Sensibiliser aux transformations numériques et à l'impact des nouvelles technologies dans nos administrations locales, voilà l'objectif de la journée du 22 juin organisée par le Conseil régional de la Formation.

Un moment de rencontre imaginé grâce à un tissu de partenariats ; des partenaires avec lesquels nous partageons la finalité d'accompagner la transition numérique, de la réfléchir et d'outiller les pouvoirs locaux et provinciaux, les RH et les agents afin de prendre conscience des conséquences des nouvelles technologies sur les individus et les organisations, mais aussi de mobiliser toutes les compétences numériques dans les pouvoirs locaux. Pour vous livrer un condensé des outils de sensibilisation et des démonstrations présentés le 22 juin, ce dossier est structuré en plusieurs parties.

Dans la première partie, nous vous présentons chacun des partenaires qui ont contribué à faire de cette journée, dédiée à des démonstrations, des ateliers et des mini conférences, un succès.

Dans la seconde partie, nous vous présentons chaque dispositif en revenant sur son objectif, le type de contenu présenté, les questions abordées, les intervenants ainsi que son public cible.

Finalement, nous concluons ce dossier en nous focalisant sur les compétences numériques, en les définissant et en présentant une série de dispositifs de testing permettant de tester et de valider ces compétences.

# LES PARTENAIRES MOBILISÉS AUTOUR DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

---



Dans cette première partie, nous vous présentons chacun des partenaires qui ont contribué à faire de la journée du 22 juin, dédiée à des démonstrations, des ateliers et des mini conférences, un succès.

## LE CONSORTIUM NUMERIA

Les domaines des Technologies de l'Information et de la Communication sont en constante évolution. Pour vous accompagner dans ce mouvement perpétuel, 5 Centres de Compétences proposent entre autres des formations longues en adéquation avec les demandes du marché et dans des domaines aussi riches que variés : bureautique, programmation, réseaux, système, business analyse, gestion de projets, ...

Numeria est en effet un consortium formé des centres de compétence numériques de Wallonie : Cepegra, Technifutur, Technobel, Technocité et Technofutur TIC.

Les objectifs opérationnels de cette plateforme Numeria sont de :

- Améliorer la visibilité de l'offre de services des centres de compétence TIC.
- Renforcer la capacité de réponse à des offres de grande envergure en fédérant les ressources humaines et matérielles.
- Être en capacité de répondre à des offres locales spécifiques en fédérant les offres spécifiques de chaque Centre membre du Consortium.
- Mettre en lien les visions stratégiques propres à chaque Centre membre du Consortium dans des logiques régionales, fédérales et/ou européennes.
- Favoriser l'innovation au travers d'un partage des bonnes pratiques de chaque Centre.
- Simplifier l'accès aux produits TIC développés par chaque Centre membre du Consortium par une logique de comptoir unique de services.
- Numeria s'adresse en priorité aux publics de base des centres de compétences : demandeurs d'emploi, travailleurs et enseignement. Et la plateforme fonctionne sous forme de projets.

PLUS DE DÉTAILS : <https://numeria.be/>

## L'IFAPME

L'Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises – est un organisme d'intérêt public subventionné par la Région wallonne, actif dans le champ de la formation professionnelle et en alternance. Dans un souci permanent d'établir la proximité avec leur public, les Services Alternance de l'IFAPME et les Centres de formation tissent partout en Wallonie un véritable Réseau qui propose :

- des formations à des métiers dans une multitude de secteurs professionnels. Ces formations sont organisées sur la base du principe de l'alternance (des cours en Centre et une formation pratique en entreprise) et s'adressent à

des apprenants dès l'âge de 15 ans ainsi qu'à de jeunes adultes, des chercheurs d'emploi ou des travailleurs en reconversion ;

- des formations continues, pour celles et ceux qui désirent améliorer de manière continue leurs compétences professionnelles et s'adapter en permanence aux évolutions de leur métier ;
- des formations personnalisées, pour les personnes désireuses de créer ou de reprendre une entreprise ou une activité.

Les formations sont dispensées dans les 23 implantations des Centres du réseau à travers 17 villes en Wallonie.

PLUS DE DÉTAILS: <https://www.ifapme.be/>

## LE FOREM

Le Forem est le Service public wallon de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

Le Forem coordonne un réseau de 22 centres de compétences qui assurent la formation, l'information et la sensibilisation des travailleurs, demandeurs d'emploi, étudiants, enseignants, chefs et cadres d'entreprise, et contribuent au soutien de la compétitivité des entreprises.

PLUS DE DÉTAILS : <https://www.leforem.be/>

## L'AGENCE DU NUMÉRIQUE (ADN)

Ouverte, innovante et neutre, l'Agence du Numérique est reconnue comme le catalyseur de la transformation numérique du territoire, le centre d'expertise numérique wallon et le conseiller privilégié du Gouvernement. L'équipe mène 4 missions au quotidien portant sur la gouvernance, la veille, la communication et la transformation.

PLUS DE DÉTAILS : <https://www.adn.be/fr/>

## TOZA (SOCIÉTÉ ISOGRAD)

Tosa est une marque de la société Isograd proposant une offre de certification qui permet aux personnes de démontrer leurs compétences numériques grâce à un score sur 1 000 apposé sur leur CV.

**LA VISION DE TOZA :** Les carrières uniformes avec un seul métier dans une seule entreprise sont révolues. Désormais, les actifs sont amenés à exercer plusieurs métiers tout au long de leur parcours professionnel. Le premier emploi est obtenu sur la base du diplôme, les suivants s'appuient sur les compétences.

**LA MISSION DE TOZA :** Parce que les compétences digitales sont indispensables pour évoluer professionnellement, l'ambition d'Isograd est de révéler les aptitudes de chacun en établissant un standard international d'évaluation et de certification des compétences numériques. Ainsi, l'objectif est de contribuer à l'employabilité des actifs en

les aidant à valoriser leurs aptitudes. L'enjeu est de donner les moyens aux entreprises, ainsi qu'aux professionnels de la formation et de l'éducation, de proposer à leurs publics des outils d'évaluation et de certification fiables, performants et adaptés à tous les profils.

**PLUS DE DÉTAILS** : <https://www.tosa.org/FR/quisommesnous>

## PIX

Pix.org est un service en ligne gratuit et ouvert à tous – élèves, étudiants, professionnels, demandeurs d'emploi, retraités... – pour évaluer et développer ses compétences numériques au travers de défis apprenants et ludiques en ligne. Initiée en 2016, Pix mène une mission d'intérêt général et répond à un enjeu de société fort : lutter contre la fracture numérique en donnant les moyens à chaque citoyen d'en améliorer et de valoriser sa maîtrise tout au long de la vie grâce à la Certification Pix. Pix outille les acteurs de l'enseignement, de la formation professionnelle, de l'insertion professionnelle et de la médiation numérique. La plateforme est partagée par une communauté de pays à l'international et soutenue par l'UNESCO.

Pix en quelques chiffres :

- + de 6,7 millions d'utilisateurs actifs en 2022
- 75 000 utilisateurs actifs par jour en moyenne
- + de 3 millions de certifications passées

**PLUS DE DÉTAILS** : <https://pix.org/fr-be/>

## SPF BOSA

Le SPF Stratégie et Appui (BOSA) est votre partenaire fédéral en matière IT, RH, gestion de l'organisation, politique d'intégrité et marchés publics. Dans d'autres domaines, comme le budget et la comptabilité, le SPF a un rôle de contrôle.

**PLUS DE DÉTAILS** : <https://bosa.belgium.be/fr>

## BIBLIOTHÈQUES SANS FRONTIÈRES

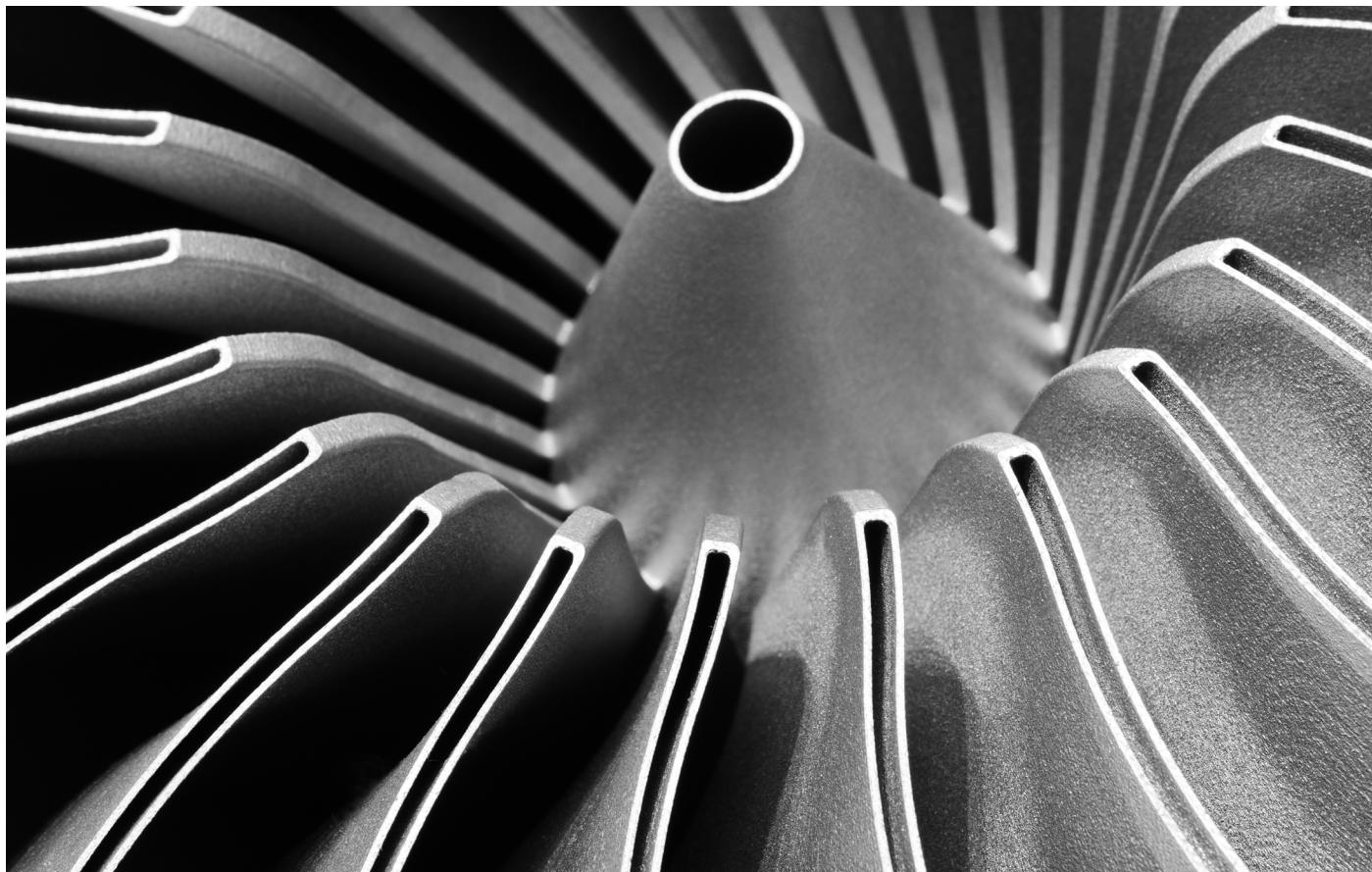
Bibliothèques Sans Frontières renforce le pouvoir d'agir des populations vulnérables en leur facilitant l'accès à l'éducation, à la culture et à l'information. En Belgique, ils aspirent à réduire les inégalités sociales à travers la création et la transmission d'outils et de contenus pédagogiques innovants, ainsi qu'à travers l'empowerment des acteurs et des actrices de terrain via des formations et de l'accompagnement autour des différents projets développés.



# LES TECHNOLOGIES UTILISÉES DANS LES MÉTIERS

---

Dans la seconde partie, nous vous présentons chaque dispositif en revenant sur son objectif, le type de contenu présenté, les questions abordées, les intervenants ainsi que son public cible.



## EXPLOREZ LES POSSIBILITÉS DE L'IMPRESSION 3D

Dans l'ère de l'industrie 4.0, les avancées technologiques ont ouvert de nouvelles perspectives dans de nombreux domaines, et l'impression 3D s'est imposée comme l'une des technologies les plus révolutionnaires. Cette technologie innovante permet de créer des objets tridimensionnels à partir de modèles numériques, offrant ainsi des opportunités sans précédent dans des domaines aussi divers que la communication visuelle, la réalisation de prototypes, de maquettes et même la fabrication de pièces détachées.

L'impression 3D a révolutionné la manière dont nous concevons et produisons des objets. Auparavant, la réalisation de prototypes et de maquettes était souvent coûteuse et chronophage, nécessitant des procédés

traditionnels tels que l'usinage ou la sculpture manuelle. Avec l'impression 3D, il est désormais possible de créer rapidement et facilement des modèles physiques à partir de fichiers numériques, ouvrant ainsi de nouvelles possibilités créatives et économiques.

Dans le domaine de la communication visuelle, l'impression 3D offre des avantages indéniables. Que ce soit pour la création de logos en relief, de panneaux publicitaires personnalisés ou d'éléments de signalétique, cette technologie permet de donner vie à des concepts et de produire des objets visuellement saisissants. Les possibilités sont infinies en termes de formes, de textures et de détails, permettant ainsi aux entreprises et aux professionnels de la communication visuelle de se démarquer et de captiver leur audience de manière unique.

La réalisation de prototypes est un autre domaine où l'impression 3D apporte une valeur considérable. Les



designers, les ingénieurs et les architectes peuvent désormais matérialiser rapidement leurs idées et concepts, leur permettant ainsi d'itérer plus rapidement et de tester différentes itérations de leurs produits. Cette approche accélérée du processus de développement permet de réduire les délais de mise sur le marché, d'économiser des ressources et d'améliorer la qualité des produits finaux. De plus, l'impression 3D trouve également des applications précieuses dans la fabrication de pièces détachées. Plutôt que de s'appuyer sur des stocks importants de pièces de rechange ou de dépendre de fournisseurs tiers, les entreprises peuvent désormais produire les pièces dont elles ont besoin sur demande. Cela réduit les coûts de stockage, élimine les délais de livraison et offre une plus grande flexibilité dans la gestion des inventaires.

L'impression 3D est une technologie récente et complexe qui nécessite une expertise particulière pour être maîtrisée. Au sein du Cepegra, le centre de formation des métiers de la communication visuelle et digitale, la volonté est d'offrir aux apprenants une formation de qualité et adaptée aux dernières tendances du marché.

C'est pourquoi le Cepegra a choisi de collaborer avec Round3D. Cette entreprise dispose de compétences pointues et du matériel nécessaire pour former efficacement les apprenants. Ce partenariat offre le bénéfice d'explorer différents types d'imprimantes 3D, d'approfondir les connaissances et de découvrir de nouvelles méthodes d'impression. Cette ouverture sur l'expertise extérieure permet au Cepegra de rester à la pointe de la technologie et de continuer à proposer une formation professionnelle et adaptée aux besoins de notre marché.

FOREM CEPEGRA : <https://www.formation-cepegra.be>

Round3D : <https://www.round3d.be/>

**PLUS D'INFOS ET INSCRIPTION À NOS FORMATIONS SUR :**  
<https://www.formation-cepegra.be/formation/impression-3d/>

<https://www.formation-cepegra.be/formation/modelisation-pour-l'impression-3d/>

## LES OBJETS CONNECTÉS POUR RÉDUIRE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE

L'Internet of Things (IoT), traduit par les objets connectés, permet aux organismes publics et aux entreprises de monitorer leurs installations afin de prévenir les problèmes techniques, d'analyser les performances, et plus encore ; cela via des objets intelligents et connectés à internet.

Des objets connectés sont capables de mesurer, de compter et de transmettre des informations vers un cloud ou vers des automates industriels, pour maximiser l'efficacité de vos machines et/ou locaux. L'objectif prioritaire de ces technologies est de réduire les consommations d'énergie.

Technifutur® et Finemeca présentent un « Energy-Box » avec leur panneau de démonstration qui permet de simuler une installation complète et d'expliquer l'utilisation de l'IoT pour monitorer ses locaux et ses machines en vue de réduire le coût énergétique.

## LE STREET ART S'ANIME AVEC L'AR ?

Durant cette démonstration Street'AR, vous pouvez découvrir comment la réalité augmentée (AR) peut être utilisée au service du patrimoine et de la culture en faisant « vivre » des fresques.

Vous pourrez découvrir une petite vidéo reprenant succinctement la réalité augmentée au service du patrimoine et de la culture, via des fresques à faire "vivre" : <https://www.facebook.com/technocite/videos/atelier->

# LES TECHNOLOGIES UTILISÉES DANS LES FORMATIONS

## LES SIMULATEURS AU SERVICE DE LA FORMATION

Au-delà des méthodes traditionnelles de formation, une nouvelle approche émerge : l'utilisation de simulateurs et de technologies de simulation pour former les employés et travailleurs.

Les simulateurs sont des outils puissants qui permettent de recréer des situations réalistes et d'offrir aux apprenants une expérience immersive, sans les risques associés aux situations réelles. Que ce soit pour former des pilotes d'avion, des chirurgiens, des opérateurs industriels, pour former à la gestion de crise ou à la prise de décision stratégique, les simulateurs offrent une plateforme sûre pour apprendre, pratiquer et se perfectionner.

Les technologies de simulation permettent de créer des environnements virtuels réalistes, où les employés et travailleurs peuvent expérimenter des situations complexes et se confronter à des défis réels sans les conséquences potentiellement coûteuses.

Cette approche innovante de la formation offre de nombreux avantages. Tout d'abord, elle permet de réduire les coûts associés à la formation traditionnelle, tels que les frais de déplacement, les ressources matérielles et le temps d'arrêt de la production. De plus, les collaborateurs peuvent s'entraîner de manière autonome et répéter les exercices autant de fois que nécessaire pour atteindre un niveau de maîtrise élevé.

En outre, les simulateurs favorisent l'engagement des apprenants en offrant des expériences interactives et stimulantes. Grâce à des rétroactions instantanées et à des scénarios adaptatifs, les employés et travailleurs peuvent apprendre de leurs erreurs, améliorer leurs compétences et développer leur confiance en eux. De plus, les simulateurs permettent de mesurer objectivement les performances des apprenants, ce qui facilite l'évaluation et l'identification des besoins en formation supplémentaire.

- **Les simulateurs et les technologies de simulation** ouvrent de nouvelles perspectives passionnantes pour la formation des collaborateurs dont nous avons présenté plusieurs applications pour la conduite, la soudure et la peinture.
- **Le simulateur de conduite de voiture** est présenté dans le but d'apprendre aux apprenants à conduire et comme aide pour passer le permis de conduire.
- **Le simulateur de soudure** permet d'apprendre à souder en réalité virtuelle, en toute sécurité et sans utiliser de matières premières !
- **Le Simulateur virtuel de peinture en bâtiment** et le simulateur de peinture en bâtiment, équipés d'écrans, permettent de tester ses compétences
- **Un serious game au service de la formation**

- Les "serious games", ou jeux sérieux, sont des jeux vidéo spécialement conçus pour un objectif sérieux, tel que l'apprentissage, la formation ou la sensibilisation. Ces jeux combinant divertissement et objectifs éducatifs offrent une approche ludique et interactive de la formation, et sont devenus une méthode de plus en plus pertinente dans le monde de la formation professionnelle.

Au travers de deux illustrations, **PEB** et **Mini Usine**, il s'agit de découvrir des Serious Games en 3D :

- **PEB** pour l'apprentissage de la Performance Énergétique du Bâtiment.
- **Mini Usine** pour effectuer la consignation électrique d'une chaîne d'ensachage.

## L'IMMERSION VIRTUELLE AU SERVICE DE LA FORMATION

L'immersion virtuelle est une technologie révolutionnaire qui transporte les utilisateurs dans des mondes virtuels, créant ainsi une expérience sensorielle immersive. Grâce à des casques spéciaux et à des environnements virtuels soigneusement conçus, l'immersion virtuelle offre une sensation d'être réellement présent et engagé dans un monde virtuel, transformant ainsi la façon dont nous apprenons et nous formons.

Dans le monde de la formation, l'immersion virtuelle offre des opportunités inédites pour les apprenants. Que ce soit pour des formations techniques, des simulations de situation ou des développements de compétences, l'immersion virtuelle offre une approche pratique et engageante.

De plus, l'immersion virtuelle offre une flexibilité et une accessibilité accrues. Les agents peuvent accéder à des formations immersives à tout moment et en tout lieu, ce qui élimine les contraintes liées à la disponibilité des formateurs ou aux installations physiques. Cette technologie permet également une personnalisation de la formation, où les agents peuvent progresser à leur propre rythme et se concentrer sur les domaines qui nécessitent le plus d'attention.

A des fins pédagogiques, Formalim et l'équipe Digital Learning du Forem développent un environnement immersif qui exploite le potentiel de la réalité virtuelle dans le contexte d'une laiterie industrielle.

Il s'agit de découvrir une démarche en cours de développement, de découvrir l'environnement et de tester un casque de réalité virtuelle !

## UNE FORMATION EN LIGNE POUR PRÉPARER SA CERTIFICATION VCA

Dans cette mini-conférence, il s'agit d'expliquer le développement et la mise en place d'une formation en ligne préparant au passage de la certification VCA. Cette formation a été pensée en "Mobile First", intégrant des ressources multimédias, ainsi qu'un support vocal. Il y a par ailleurs une possibilité de passer un examen à blanc.

# FOCUS SUR LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET SUR LES TESTS

---



Finalement, nous abordons, dans cette dernière partie du dossier, les compétences numériques ; en les définissant et en présentant une série de dispositifs de testing permettant d'identifier, de développer, de valider et d'accompagner en matière de compétences numériques.

## DÉFINITION DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Sur base des travaux réalisés dans le cadre de TOBe, différents types de compétences numériques sont à distinguer : les compétences numériques transversales, les compétences numériques Technologies de l'information et de la communication (TIC ou ICT) et les compétences numériques métiers.

### LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES TRANSVERSALES :

Le Groupe de travail TOBE a proposé une définition des compétences numériques transversales, permettant une explication précise et compréhensible par tous.

« Les compétences numériques transversales sont l'ensemble des attitudes et comportements à adopter pour utiliser (usage) de manière critique les outils numériques. Elles sont mobilisables dans un contexte donné et par rapport à une tâche donnée, transférables, transversales, évolutives, définies dans le cadre DIGCOMP, liées à tout individu ».

Les compétences numériques transversales, de base ou citoyennes, concernent l'ensemble des citoyens, dans leurs contextes privés et professionnels.

Le cadre qui les définit est le DIGCOMP.

Le DIGCOMP est le Cadre Européen de référence des compétences numériques. Il ne s'applique pas aux compétences numériques « métier » mais vise l'ensemble des compétences de base nécessaires aujourd'hui, pour tout citoyen, pour utiliser les technologies numériques de manière confiante, critique, collaborative et créative afin d'atteindre des objectifs liés au travail, à l'apprentissage, aux loisirs, à l'inclusion et à la participation dans notre société numérique. Depuis sa création en 2013, le DIGCOMP est mis à jour périodiquement : DigComp Framework ([europa.eu](http://europa.eu)). Une présentation en français vient d'être élaborée et permet une compréhension plus aisée : [Comprendre DigComp 2.2](#).

21 compétences sont réparties en 5 domaines de compétences clés. Des niveaux de compétences, basés sur le cadre européen des certifications, sont définis. Quatre niveaux sont couramment utilisés et sont pertinents afin de permettre leur lisibilité : les niveaux débutant (A), élémentaire ou intermédiaire (B), indépendant ou avancé (C) et expert (D).

Cadre DigComp ([Comprendre DigComp 2.2](#)).



### LES COMPÉTENCES TIC (ICT), LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATIQUE

Ce sont les compétences numériques avancées et hautement spécialisées pour les professionnels des technologies de l'information et de la communication, comme les ingénieurs informatiques et les experts en cybersécurité.

Le cadre qui les définit est le e-CF (e-Competence Framework – ITPE) : European e-Competence Framework (e-CF) | Esco ([europa.eu](http://europa.eu)).

### LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES SPÉCIFIQUES À UN MÉTIER

Il s'agit des compétences spécifiques qui s'exercent dans le cadre de son métier, notamment l'utilisation et la maintenance d'outils numériques tels que les imprimantes 3D, les logiciels ou les robots.



# LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES : LES IDENTIFIER, LES DÉVELOPPER ET ACCOMPAGNER

---

## IDENTIFIER ET TESTER LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Il existe différents outils qui permettent d'identifier les compétences numériques, de les valider, les certifier, les développer, voire de permettre un auto-positionnement.

### GLOSSAIRE

- Tests déclaratifs : la personne évalue elle-même son niveau de compétence.
- Tests de positionnement : ils mesurent le niveau de la personne en matière de compétences numériques, en le positionnant sur une ou plusieurs échelles.
- Tests certificatifs : ils sanctionnent officiellement un niveau après une épreuve qui se déroule dans un centre agréé ou en ligne. Ils sont reconnus par le monde professionnel.
- Tests adaptatifs : le niveau du test s'adapte en fonction du niveau des réponses de la personne.
- Tests normatifs : le niveau du test ne s'adapte pas mais est lié à un niveau fixe à atteindre.
- Outils d'auto-formation : ils permettent de développer ses compétences numériques grâce à des ressources et des exercices en ligne.
- DigComp : certains tests se basent sur le cadre Digcomp pour évaluer les différentes catégories de compétences numériques transversales.

### LES TESTS PIX

Pix permet de repérer, d'améliorer et de valoriser tout au long de sa vie son niveau de maîtrise des usages numériques. La plateforme est gratuite et adaptée à tous les niveaux pour s'auto-évaluer et progresser dans 5 grands domaines du numérique. Elle propose une expérience ludique via des défis apprenants et des activités interactives axées sur la pratique.

Différentes modalités de question sont posées :

- Apporter la preuve : réaliser une action dans son environnement numérique de travail en dehors de la plateforme et restituer la réponse sur Pix.
- Mise en situation : immergé dans une situation inspirée du réel, l'utilisateur cherche la solution qui s'applique à ce contexte.
- Défi interactif : dans un véritable simulateur intégré sous l'énoncé, l'utilisateur est amené à réaliser une action dans une zone interactive, sans avoir à quitter la plateforme.
- Culture numérique : l'utilisateur est amené à répondre à des questions pour lesquelles il doit chercher dans ses propres connaissances ou en s'a aidant du web.

Lien: <https://pix.fr/les-tests/>

### LES TESTS TOSA DE LA SOCIÉTÉ ISOGRAD

À travers l'évaluation Tosa, vous pouvez identifier vos compétences numériques, ce qui vous aidera à les développer par la suite. La certification, quant à elle, permet de valider et certifier à travers un score sur 1000 vos compétences.



**Des sites centralisent des informations et des ressources relatives aux compétences numériques comme :**

**<https://start-digital.be>**

**Médiateurs numériques – Site des médiateurs numériques institutionnels ([start-digital.be](https://start-digital.be))**

**connectoo | BOSA ([belgium.be](https://belgium.be))**

**<https://www.digitalwallonia.be>**

Les certifications Tosa évaluent et garantissent les compétences bureautiques, digitales ou de programmation. Afin d'aider à identifier précisément la certification dont vous avez besoin, l'offre se divise en 4 gammes :

- **Tosa Desktop** (Suite Google, Suite Office, Access, Libre Office, ...)
- **Tosa Graphics** (Illustrator, Photoshop, InDesign, AutoCAD, ...)
- **Tosa Digital** (DigComp, Cyber Citizen - cyber sécurité, Wordpress, Plateforme Collaborative Office 365, ...)
- **Tosa Code** (JavaScripts, Python, Développeur Web, ...)

Les certifications Tosa délivrent un score sur 1000 mesurant les compétences d'un individu sur un logiciel donné. Elles sont reconnues dans de nombreux pays (Canada, France, Pays-Bas, Royaume-Uni, États-Unis...) et sont utilisées par plus de 10 000 entités à travers le monde.

Ainsi, TOSA contribue à l'employabilité des actifs en les aidant à valoriser leurs aptitudes. Cela donne aussi les moyens aux entreprises ainsi qu'aux professionnels de la formation et de l'éducation, de proposer à leurs publics des outils d'évaluation et de certification fiables, performants et adaptés à tous les profils.

Lien : <https://www.tosa.org>

## AGENCE DU NUMÉRIQUE

En Belgique, des tests ont été développés par l'Agence du Numérique et se réalisent gratuitement sans inscription. Ils sont axés sur les compétences de base comme le Digichallenge qui propose un test à réaliser sur smartphone : Digi Challenge : testez vos compétences

numériques | DigitalWallonia.be ou le DIGITAL SKILLS SKAN Digital Skills Scan | DigitalWallonia.be. Le DIGISCORE permet d'évaluer la maturité numérique de l'organisation DigiScore (digitalwallonia.be).

### LE DIGI CHALLENGE POUR TESTER SES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET S'AUTO-POSITIONNER

Parmi le panel d'outils, le dernier outil que nous avons présenté le 22 juin est le Digi Challenge dont l'objectif est de tester et développer ses compétences numériques.

Les compétences numériques sont aujourd'hui essentielles pour « vivre, travailler et s'épanouir » dans nos sociétés.

D'après l'Europe :

- 90% des emplois nécessitent actuellement des compétences numériques ;
- 44,5% des européens ont des compétences numériques lacunaires et 42% d'entre eux sont sans emploi, sans parler du simple accès aux droits fondamentaux...

Il est cependant difficile d'envisager monter en compétences numériques sans objectiver au préalable ses éventuelles faiblesses. C'est pourquoi l'Agence du numérique, en collaboration avec les partenaires du projet européen Start-digital.be, a développé le Digi Challenge. Il s'agit d'un outil d'auto-positionnement qui s'appuie sur le référentiel européen de littératie numérique DigComp et oriente vers des ressources existantes pour s'informer, se former, voire valider ses compétences.

Plus d'info sur <http://digitalwallonia.be/digichallenge>

## LES PLATEFORMES DE CV EN LIGNE

Les compétences numériques sont mises en évidence dans les plateformes de CV en ligne qui permettent d'évaluer (de manière déclarative ou sur base de QCM) ses compétences numériques, dans les cinq domaines du DIGCOMP. Comme Europass (via « DigitalSkills » Testez vos compétences numériques | Europass) et le Forem (Diffuser mon profil en ligne ([leforem.be](http://leforem.be)).

# DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

**PIX** : la plateforme d'auto-formation de PIX permet de développer ses compétences grâce à des ressources et des exercices en ligne.

**IFAPME** propose aux participants inscrits aux formations longues une plateforme de testing et d'e-learning des compétences numériques. Des ressources ou des formations sont proposées afin de permettre à l'apprenant d'acquérir de nouvelles compétences.

## ACCOMPAGNER

Certains publics sont éloignés du numérique et, de manière générale, nous pouvons tous être en difficulté face à des technologies qui changent rapidement et qui deviennent omniprésentes dans la vie privée et professionnelle. L'accompagnement au numérique permet de réduire la fracture numérique en favorisant l'inclusion numérique.

Accompagner au numérique peut concerner les métiers de la médiation numérique mais également les métiers de l'aide sociale, les éducateurs, etc.

Parmi l'offre de formation des opérateurs de formation agréés se trouvent des formations pertinentes. En parallèle, des outils en ligne et des ressources sont disponibles comme la plateforme Connectoo qui a été présentée le 22 juin. Elle est mise à disposition grâce au SPF Stratégie Emploi et a été développée par Bibliothèques Sans Frontières (BSF)..

## CONNECTOO

Le brevet connectoo du SPF Stratégie et Appui est destiné à accompagner les personnes en difficulté numérique et favoriser leur inclusion.

<https://bosa.belgium.be/fr/connectoo>

PHOTO : [https://bosa.belgium.be/sites/default/files/styles/side\\_by\\_side\\_image/public/icons/cparti.png?itok=WqPMIJEu](https://bosa.belgium.be/sites/default/files/styles/side_by_side_image/public/icons/cparti.png?itok=WqPMIJEu)

Le brevet connectoo est une formation en ligne certifiante accessible à tous, principalement destinée à tous les agents publics désireux de contribuer à réduire la fracture numérique.

Dans cette formation, vous allez découvrir différents leviers qui permettent de lutter contre la fracture numérique. De la conception inclusive des services publics à l'accompagnement des usagers, vous apprenez les bons réflexes à adopter dans votre pratique professionnelle, que vous soyez en contact direct ou non avec les usagers.

À la fin de cette formation, vous serez capable de :

- Maîtriser les principes clés de l'inclusion numérique.
- Comprendre les problématiques que rencontrent les usagers les plus vulnérables.
- Établir un diagnostic des compétences numériques d'un usager.
- Accompagner un usager dans les services publics numériques essentiels.
- Intégrer la conception inclusive dans votre pratique professionnelle.

## LES OUTILS DE BIBLIOTHÈQUE SANS FRONTIÈRES

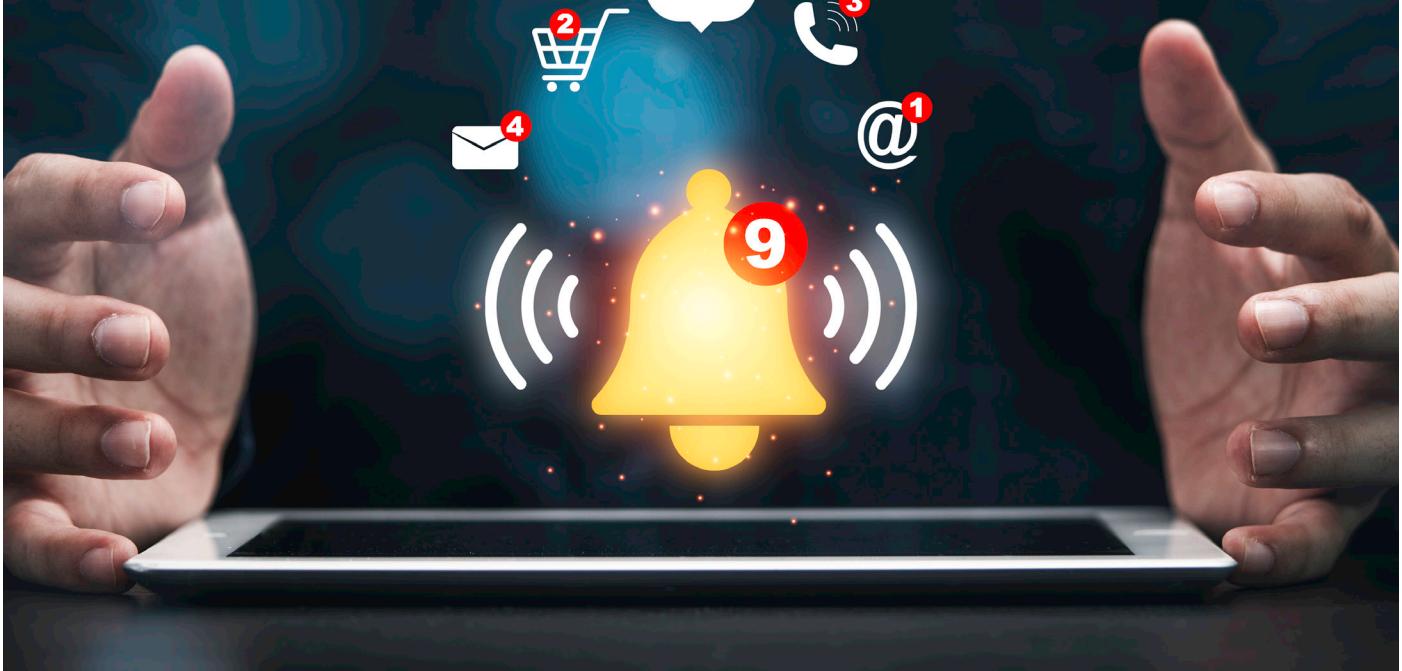
Bibliothèques Sans Frontières propose des dispositifs de formation et des outils d'accompagnement permettant de mieux comprendre les enjeux de la fracture numérique, d'appréhender le rôle d'accompagnant·e numérique pour, à terme, permettre à chaque citoyen·ne de retrouver une autonomie numérique. Par exemple, dans le cadre du projet E-Inclusion de Digilab, BSF collabore avec une dizaine de CPAS en Wallonie et à Bruxelles.

Les formations proposées ont pour objectif de permettre aux agents de terrain (agents d'accueil, éducateurs, aides familiales...) d'identifier les publics vulnérables au numérique, de les orienter et de les accompagner vers des structures et partenaires adaptés.

À terme, l'accompagnement proposé par BSF vise l'autonomisation du CPAS dans la programmation d'ateliers et de permanences numériques, tout en facilitant la prise en charge, au quotidien, des publics vulnérables, dans toute leur diversité.

Toujours dans le cadre du projet Digilab, BSF forme également des bénéficiaires avec des besoins spécifiques (seniors, femmes isolées, personnes en recherche d'emploi, etc.) afin de les aider à s'autonomiser et à s'émanciper. Enfin, l'association met sur pied des projets innovants, construits en collaboration avec les structures et leurs besoins, permettant de renforcer le lien social : transgénérationnel, lien avec des entreprises, etc.

**Retrouvez toutes les photos de l'événement dans notre application développée spécialement pour le Carrefour des compétences 4.0**  
<https://crf-carrefourcompetences.glideapp.io>



# CONCLUSION

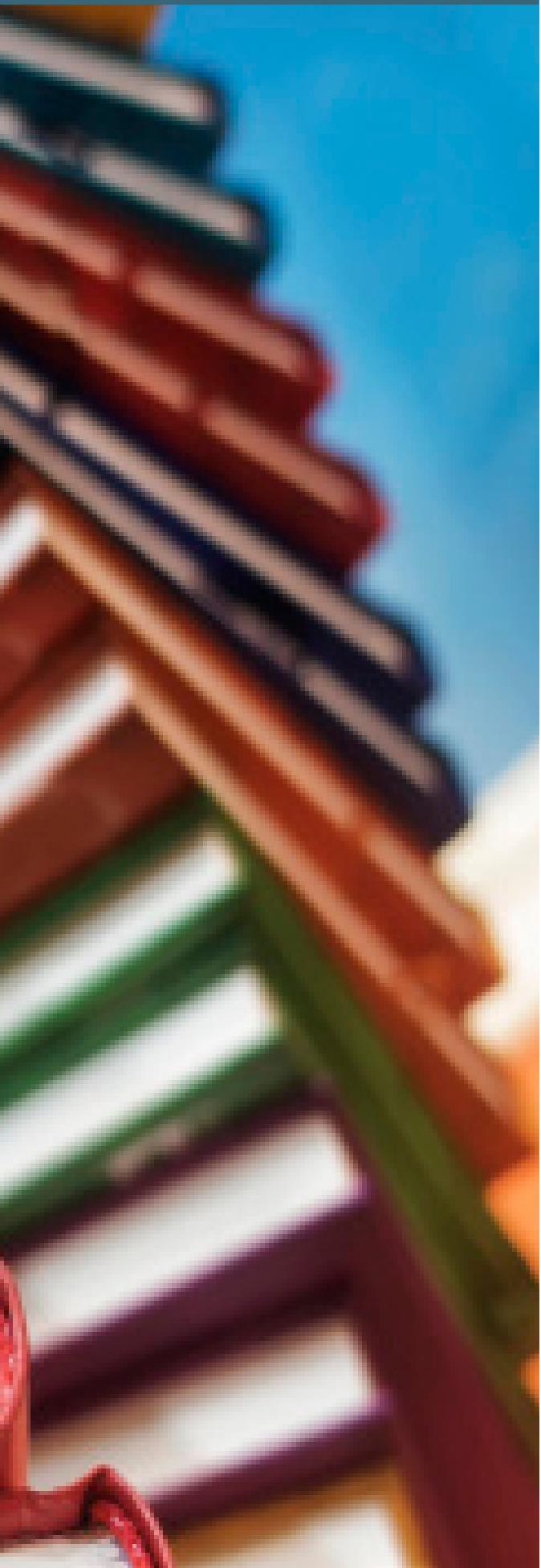
L'ensemble des dispositifs présentés dans ce dossier attestent que les technologies à destination des pouvoirs locaux sont nombreuses et peuvent être facilement utilisées pour se préparer aux défis professionnels et pour réussir dans son parcours de développement professionnel.

Ce sont autant de dispositifs qui permettent de sensibiliser, valider des compétences et qui permettent, comme Imed Boughzala le soulignait dans notre entretien, d'acquérir une expérience avec les nouvelles technologies, d'expérimenter les interactions avec les machines, de manière à développer notre intelligence digitale !



## BUREAU RH / MAISON RH

**Former - Développer les  
compétences**



# REPORTAGE LES DIFFÉRENTS TYPES DE FORMATION DISPONIBLES DANS FOCUS FORMATION

Il est de plus en plus admis que la formation est essentielle pour les travailleurs des pouvoirs locaux : acquisition de nouvelles compétences et donc amélioration des performances des agents, amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens, possibilités d'évoluer dans sa carrière, amélioration de la satisfaction professionnelle... Les bénéfices de la formation sont nombreux, pour peu que celle-ci corresponde à des besoins réels et identifiés. Mais à l'heure de réaliser le plan de formation, pas facile de s'y retrouver entre les formations agréées, spécifiques, de base, transversales ou continues ! Nous vous proposons de faire la lumière sur ces différentes notions, dont la bonne compréhension est essentielle pour mener à bien l'opérationnalisation de votre politique de formation.

# FORMATIONS DE BASE, FORMATIONS TRANSVERSALES ET FORMATIONS SPÉCIFIQUES

Il s'agit là des trois grandes catégories qui vont se retrouver dans le plan de formation.

## LES FORMATIONS DE BASE :

- Sont valorisables pour les évolutions de carrière, conformément aux Principes généraux de la fonction publique locale et provinciale de 1994.
- Sont dispensées par des opérateurs agréés, garantissant la qualité des formations proposées aux entités locales et provinciales. On parle aussi de "formations agréées de base".
- Sont certifiées par une procédure d'agrément ministériel intitulée "agrément de base".
- Font l'objet d'un contrôle de l'acquis : seule l'attestation de réussite permet au membre du personnel d'évoluer ou d'être promu.
- Sont valorisables ad vitam.

L'ensemble des formations de base proposées aux pouvoirs locaux et provinciaux sont répertoriées dans le catalogue "Focus Formation" sous l'onglet "Formations agréées de base" <https://crf.wallonie.be/focus-formation.html#headformationbase>

## LES FORMATIONS TRANSVERSALES :

- Visent à l'amélioration de la qualité des services et plus globalement à l'amélioration du service public.
- Sont transversales aux différentes catégories de métiers. Elles ne sont donc pas liées à un métier ou à une fonction en particulier.
- Ne doivent pas être agréées.

Quelques exemples de formations transversales : formations en bureautique (Outlook, Excel, Word, ...), en sécurité (secourisme, équipiers de premières interventions,...), en management et organisation (mindmapping, gestion des conflits, outils de gestion d'équipe, ...) ou encore en communication (assertivité, communication non violente, gestion de situations d'accueil difficiles,...).

## LES FORMATIONS SPÉCIFIQUES :

- Sont des formations de recyclage professionnel, ou des formations à l'initiative des agents ou des autorités et jugées utiles à la fonction par l'autorité. Elles sont donc liées à un métier ou à une fonction en particulier.
- Peuvent être obligatoires ou facultatives.
- Ne doivent pas être agréées.

## ET LA FORMATION CONTINUE ?

Par formation continue, on entend les formations qui permettent de maintenir ou de développer des compétences mais aussi de compléter une formation initiale.

## LES FORMATIONS CONTINUES OU CONTINUÉES :

- Peuvent être spécifiques ou transversales.
- Sont dispensées par tout opérateur de formation.
- Font l'objet d'une attestation de suivi (pas de contrôle de l'acquis contrairement aux formations de base).

Les formations continues peuvent-elles être valorisées pour une évolution de carrière ?

Oui ! Depuis la circulaire de 2018 portant sur le principe du "80/20", il est possible de valoriser des formations continues pour les évolutions de carrière avec une proportion de 80/20. Autrement dit, on peut désormais valoriser des formations continues à hauteur de 20% du volume de formations devant être suivies pour une évolution de carrière ; les 80% restants devant toujours être de la formation de base.

Mais attention, toutes les formations continues ne peuvent pas être valorisées. En effet, seules les formations continues agréées peuvent être valorisées.

## LES FORMATIONS AGRÉÉES CONTINUES :

- Sont toutes les formations qui sont dispensées par des organismes agréés mais qui ne sont pas des formations de base.
- Ne font pas l'objet d'un contrôle de l'acquis du membre du personnel. Celui-ci reçoit uniquement une attestation de suivi datée et valorisable 3 ans.

Les formations continues agréées sont répertoriées dans le catalogue "Focus Formation" sous l'onglet "Formations agréées continues" <https://crf.wallonie.be/focus-formation.html#headformationcontinu>

## EN RÉSUMÉ :



### FORMATIONS AGRÉÉES DE BASE

Valorisables

Dispensées par des opérateurs agréés

Contrôle de l'acquis

Valorisables ad vitam



### FORMATIONS AGRÉÉES CONTINUES

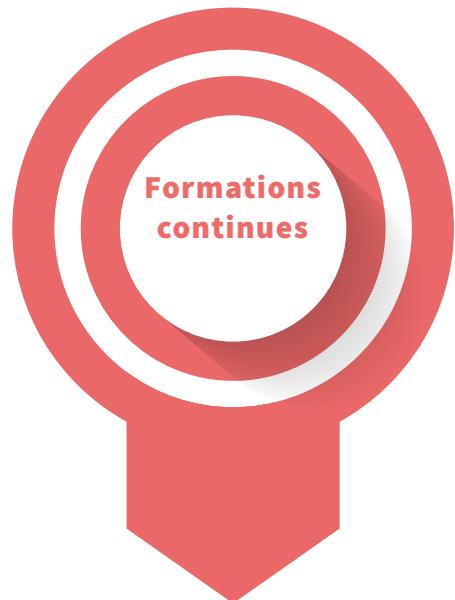
Valorisables à hauteur de 20% du volume de formation requise

Dispensées par des opérateurs agréés

Transversales ou spécifiques

Attestation de suivi

Valorisables 3 ans



### FORMATIONS CONTINUES

Formations continues

Dispensées par tout opérateur de formation

Transversales ou spécifiques

Attestation de suivi



Formations transversales



Formations spécifiques

Transversales aux différentes catégories de métiers

Spécifiques à un métier ou à une fonction en particulier

A professional woman with dark hair tied back, wearing a white button-down shirt and a necklace with a hexagonal pendant. She is smiling broadly and clapping her hands together.

# FICHE PRATIQUE

## LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : COMMENT LA METTRE EN ŒUVRE ?

La reconnaissance au travail est sur toutes les lèvres. Elle contribue à la satisfaction, à l'engagement et à la motivation des employés, ce qui peut améliorer la productivité et la qualité du travail, mais comment la mettre en œuvre ?

## LES 4 TYPES DE SIGNES DE RECONNAISSANCE

Il existe une classification de ces signes de reconnaissance que les managers peuvent utiliser :

Cette classification différencie les signes de reconnaissance en fonction de leur caractère, positif ou négatif.

Les signes de reconnaissance positifs sont des commentaires, des éloges ou des récompenses attribués pour souligner les accomplissements et les performances réussies d'un individu. Ils sont utilisés pour renforcer les comportements positifs, améliorer la motivation, l'engagement, la satisfaction et l'estime de soi des employés.

Ces signes de reconnaissance positifs peuvent inclure des compliments, des félicitations ou encore des avantages en nature, tels que des formations ou des cadeaux. Ils peuvent être donnés de manière informelle, telle que lors d'un échange verbal, ou de manière plus formelle, lors de réunion d'équipe, de cérémonies, etc.

Les signes de reconnaissance négatifs sont des commentaires, des critiques ou des sanctions attribués pour souligner les performances insatisfaisantes ou les comportements non désirés d'un individu. Ils sont utilisés pour décourager les comportements négatifs et améliorer le comportement des employés. Les signes de reconnaissance négatifs peuvent inclure des critiques, des avertissements, des sanctions ou des mesures disciplinaires telles qu'un avertissement écrit. Ils sont assortis de pistes d'action pour solutionner les problèmes et rendre la critique positive.

La classification différencie aussi les signes de reconnaissance selon qu'ils sont inconditionnels ou conditionnels.

Les signes de reconnaissance inconditionnels sont donnés sans condition ou attente particulière. Ils ne sont pas liés à une performance spécifique ou à des résultats. Ce type de reconnaissance est souvent utilisé pour exprimer des sentiments de gratitude ou d'appréciation pour une personne ou pour son caractère.

Les signes de reconnaissance conditionnels sont donnés en fonction de critères ou de conditions spécifiques. Par exemple, une personne peut recevoir un signe de reconnaissance conditionnel pour avoir accompli une tâche difficile ou avoir atteint un objectif spécifique. Ce type de reconnaissance est lié à une performance particulière et est généralement donné dans l'attente de résultats ou d'objectifs spécifiques.

## LES SIGNES DE RECONNAISSANCES



Source: Unow, <https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/reconnaissance-travail/>

Sur ces 4 types de reconnaissance, 3 peuvent être utilisés :

- Les signes positifs, conditionnels et inconditionnels, pour la raison qu'ils vont inciter la personne à continuer dans la voie déjà choisie (effet Pygmalion) ;
- Les signes négatifs conditionnels, lorsqu'ils sont précis et concrets. Ils sont évidemment moins plaisants à recevoir que les signes positifs, mais, si leur caractère conditionnel, observable, concret, lié à une situation donnée est bien établi et si l'émetteur est précis sur ce qu'il souhaite, alors ils sont recevables en ce qu'ils fournissent des repères pour l'action.
- Les seuls signes de reconnaissance « interdits » sont les signes négatifs inconditionnels. Ils remettent en cause la personne, ne donnent aucun repère pour changer. Ils détruisent assez sûrement l'estime de soi et laissent la personne démunie sur ce qui est attendu d'elle. Ils sont la base du harcèlement moral (1).

Pour pratiquer régulièrement la reconnaissance au travail, les managers peuvent mettre en place un processus formel de reconnaissance, comme des réunions régulières pour discuter des réalisations et des performances de l'équipe. Les managers peuvent également intégrer la reconnaissance dans leur communication quotidienne avec les employés en utilisant des messages de remerciement et d'appréciation dans leurs échanges professionnels.

Enfin, les managers peuvent soutenir la montée en compétence des membres de leur équipe en les encourageant à reconnaître les réalisations de leurs collègues et en les encourageant à pratiquer la reconnaissance régulièrement.

Tonnellé A. 2016. 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif. Eyrolles.p.447

# **TESTÉ POUR VOUS**

## **GLIDE : UNE SOLUTION EFFICACE POUR CRÉER DES APPLICATIONS ?**

Glide est une application gratuite et no code de développement web et mobile. Via cette plateforme en ligne, il est possible de créer rapidement et sans aucune connaissance en codage des applications ergonomiques. Le partage aux utilisateurs est rapide et facile. Les utilisateurs pourront les consulter directement depuis un PC ou depuis leurs mobiles.



Initié à partir d'un tableur (Excel, Google Sheet, Glide Tables et Airtable) et mis à jour en temps réel, Glide permet de transformer vos feuilles de calcul en applications interactives sans avoir à développer une application ou écrire de code html d'un site web.

### **POURQUOI UTILISER GLIDE ?**

Glide peut être utilisé pour une variété de tâches telles que la gestion des projets, la gestion de la formation, la gestion des employés, la gestion des événements, etc. Il peut aider les ressources humaines à rationaliser les processus administratifs et améliorer l'efficacité en permettant la collaboration en temps réel entre les employés et les gestionnaires.

### **COMMENT PRENDRE EN MAIN L'APPLICATION ?**

Facile, il suffit de créer un compte sur le site Glide : <https://www.glideapps.com>, puis de créer ou d'importer des feuilles de calcul dans l'application. L'application est automatiquement créée, il reste à la configurer selon vos besoins en termes d'affichage et de fonctionnalités. Lorsqu'elle est finalisée, elle peut être partagée rapidement à l'aide d'un lien URL ou d'un code QR.

### **NOTRE AVIS**

Glide présente de nombreux avantages. Sa gratuité en est un au même titre que la facilité de travailler avec des bases de données connues (Excel, Google Sheet, Glide Tables et Airtable). Lorsque les feuilles de calcul sont rédigées ou importées dans Glide, toute modification ultérieure des données est automatiquement mise à jour dans l'application. Nous avons apprécié les nombreux templates proposés pour une prise en main facile et rapide. Des fonctionnalités diverses et intéressantes

peuvent être ajoutées : positionnement google maps pour indiquer un lieu, formulaires interactifs, ajout de vidéos, etc. La documentation est nombreuse et complète (tutoriels, vidéos, ...).

Toutefois, même si l'application ne nécessite aucune connaissance de codage, l'environnement de travail demande de l'appréhender et de comprendre la logique de l'application. En amont, il est important de prendre le temps de réfléchir à la structure de l'application (quelles pages, quelles données, etc.) et de bien structurer ses feuilles de calcul.

## OÙ TROUVER GLIDE ?

Rendez-vous sur le site : <https://www.glideapps.com/>

# DES EXEMPLES DE L'UTILISATION DE GLIDE ?

## CARREFOUR DES COMPÉTENCES 4.0



<https://crf-carrefourcompetences.glideapp.io/>

## RENDEZ-VOUS EN TERRE DIGITALE

Par Clément Cahagne et Olivier Bernaert, animateurs du podcast, Rendez-vous en terre digitale (CRF INFO 19, <https://view.publitas.com/p222-4014/crf-compas-info-magazine-19/page/50-51>) :



<https://www.rdventerredigitale.com/app-rdv>

# VU POUR VOUS

## LA QUESTIOLOGIE OU L'ART DE POSER LES BONNES QUESTIONS

---

Dans sa conférence sur la questiologie (La questiologie ou l'art de poser les bonnes questions), Frédéric Falisse, chercheur, conférencier et formateur, nous indique que poser des questions est un acte quotidien et, pourtant, nous posons toujours les mêmes types de questions.



*De meilleures questions pour se développer, faire grandir et construire. - Frédéric Falisse.*

En fait, nous n'utilisons que 10% à 15% des possibilités de questionnement. La raison ? Nous posons des questions pour confirmer notre carte du monde, notre perception du monde !

Pourtant, il existe une technique pour multiplier les questions, de Socrate à Einstein, une technique qui allie posture et geste mental... C'est la questiologie, la discipline des questions.

## LA QUESTIOLOGIE, QU'EST-CE QUE C'EST?

La questiologie, c'est l'art de poser des questions qui ouvrent des opportunités intéressantes, qui nous donnent la possibilité d'étendre notre carte du monde, de nous ouvrir à des possibilités nouvelles.

La questiologie est aussi une invitation à penser sur notre façon de penser. Il s'agit de varier et multiplier les questions pour sélectionner celles qui nous permettent d'avancer, de faire face aux défis, non pas en trouvant des solutions immédiatement, mais, à la manière d'Einstein, de poser des questions toujours plus aiguisées.

Et Frédéric Falisse de préciser que ceux qui ont une forte influence dans le milieu des organisations, sont les personnes qui réussissent à poser des questions auxquelles les autres n'ont pas pensé ! Ce serait donc un élément clé au service du leadership.

## QUELS SONT LES AVANTAGES DE PRATIQUER LA QUESTIOLOGIE POUR LES MANAGERS ?

Pratiquer la questiologie, ou l'art du questionnement, peut présenter plusieurs avantages pour les managers. Voici quelques exemples :

**Comprendre les besoins de l'équipe** : en posant des questions ouvertes et en écoutant attentivement les réponses, les managers peuvent mieux comprendre les besoins de leur équipe. Cela peut les aider à mieux répondre aux attentes de leurs collaborateurs et à améliorer la communication.

**Identifier les problèmes** : poser des questions peut aider les managers à identifier les problèmes qui peuvent exister au sein de l'organisation ou de l'équipe. Cela leur permet de prendre des mesures proactives pour résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent plus importants.

**Encourager la créativité** : poser des questions ouvertes peut également favoriser la créativité et l'innovation. En encourageant les membres de l'équipe à réfléchir à des solutions créatives, les managers peuvent encourager un environnement de travail plus dynamique et plus stimulant.

**Renforcer la confiance** : en posant des questions et en écoutant les réponses, les managers peuvent renforcer la confiance entre eux et leurs collaborateurs. Les membres de l'équipe se sentiront écoutés et compris, ce qui peut renforcer leur engagement et leur motivation.

**Améliorer la prise de décision** : poser des questions peut aider les managers à collecter des informations importantes qui peuvent les aider à prendre des décisions plus éclairées. En obtenant des points de vue différents et en recueillant des données fiables, les managers peuvent prendre des décisions plus informées et plus efficaces.

Autant d'éléments au service de la communication, de la collaboration et de la résolution de problèmes.

### Sources

La chaîne du media trainer, La Questiologie ou l'art de (se) poser les bonnes questions, [https://www.youtube.com/watch?v=PsHaJytA\\_ug](https://www.youtube.com/watch?v=PsHaJytA_ug)  
<https://www.questiologie.fr/>

*La questiologie ou l'art de poser les bonnes questions, par Frédéric Falisse, 19 décembre 2012, TEDxPanthéonSorbonne, Paris.*

# LU POUR VOUS

## LES 7 HABITUDES DES PERSONNES EFFICACES !

**The 7 Habits of Highly Effective People (1989)** est l'un des livres les plus célèbres de tous les temps. Ce guide extrêmement influent présente une série de principes pratiques qui ont pour objectif de permettre d'avoir une vie personnelle et interpersonnelle heureuse !



Ce livre outil, présenté par l'auteur comme un compagnon de vie "qui vous accompagnera tout au long d'un processus continu de transformation et de croissance, organisé en étapes" est un véritable allié pour mettre en place certains changements.

L'auteur, Stephen Covey, a "modélisé" le fonctionnement des personnes qui réussissent et il a traduit ce fonctionnement en habitudes quotidiennes :

### HABITUDE 1 : ON EST RESPONSABLE DE SA VIE.

### HABITUDE 2 : ON PEUT CRÉER SA VIE.

Selon les propos de l'auteur, "Nous possédons l'imagination et la créativité nécessaires pour créer notre propre vision, selon nos valeurs et les choses qui ont plus de sens pour nous".

### HABITUDE 3 : DONNER LA PRIORITÉ AUX PRIORITÉS.

"Pour garder à l'esprit la conclusion qui vous guide, la manière la plus efficace consiste à rédiger un « énoncé de mission personnel » de ce que vous voulez être (caractère) et faire (actions et projets à réaliser), les valeurs et les principes sur lesquels vous vous basez - S. Covey

### HABITUDE 4 : PENSER GAGNANT-GAGNANT.

### HABITUDE 5 : CHERCHER À COMPRENDRE D'ABORD ET À ÊTRE COMPRIS ENSUITE.

L'auteur attire ici l'attention sur notre tendance à nous précipiter sur les problèmes des autres et à essayer de les solutionner en donnant des conseils, souvent en ne prenant pas le temps de diagnostiquer et de vraiment bien comprendre le problème d'abord.

### HABITUDE 6 : VIVRE EN SYNERGIE.

### HABITUDE 7 : LE RENOUVELLEMENT ÉQUILIBRÉ.

Présentant une méthodologie pour changer et se renouveler, l'apport de S. Covey est sans nul doute de proposer que le changement et l'amélioration cheminent de l'intérieur vers l'extérieur !

Il suggère d'ailleurs à chacun de ses lecteurs de lire le livre avec une finalité, celle de partager ce que vous avez appris et d'en discuter avec quelqu'un dans les quarante-huit heures qui suivent, "de l'intérieur vers l'extérieur".

# LU POUR VOUS

## LES MÉTIERS DU FUTUR

Les observateurs nous le prédisent : avec les progrès majeurs de la robotique, l'internationalisation constante des marchés et la dématérialisation croissante des échanges, le marché du travail va connaître de profondes mutations dans les années à venir. Mais, à quoi ressemblera le marché du travail dans 20 ans ? Quels métiers exercent nos enfants et pour combien de temps ? Dans quel environnement ? Voilà un ensemble de questions qui sont abordées par Isabelle Rouhan dans cet ouvrage.

Forte de son expérience, l'auteur donne à la fois des exemples personnels, simples et éclairants, et des références à des études et enquêtes, afin d'illustrer son propos. Son parti pris est celui d'une vision positive des métiers du futur et des technologies, perçues comme des opportunités à saisir, mais aussi de l'humain, dont le rôle reste central, et qui, grâce à son agilité, sera capable de saisir ces opportunités.

Après avoir établi une différence entre un métier du futur et une évolution de compétences requise en vue de s'adapter aux évolutions du monde du travail, et après une explication des enjeux liés à la transformation des métiers (évolution des modes de travail et globalisation du marché du travail, par exemple), l'auteur dresse une

typologie des métiers et précise qu'il existe trois types distincts de transformation des métiers : l'évolution, la révolution et l'innovation radicale.

Dans un travail d'analyse et d'interviews riches et variées, l'auteur s'essaie à définir un éventail varié de fiches métiers : ces métiers de demain, qui n'existent pas encore ou pas sous cette forme, et que des experts ont spécifiquement dessinés pour ces fiches : avocat augmenté, éthicien de l'IA, hacker éthique, data scientist, éducateur de robots, DRH d'un monde exponentiel, neuro-manager, etc.

De plus, le livre inclut une section sur le service public de demain. Pour chacun de ces métiers, qui utilisent les nouvelles technologies (data, IA, blockchain, cryptomonnaie, smart city, etc) ou pratiques (utilisation des réseaux sociaux, design thinking, etc.), l'auteur interroge les missions, les apports du rôle, les compétences requises, la valeur ajoutée de chacun des métiers du futur analysés. Ce livre, qui date de 2019, reste d'actualité et éclairant, même si de nombreux métiers du futur, sont déjà devenus les métiers d'aujourd'hui.

*Rouhan I. 2019. Les métiers du futur - avocat augmenté, éducateur de robots, éthicien de l'IA, médecin numérique, neuro-manager... Prospectives et paroles d'experts.*



# LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

---

## LE CRF AU CONGRÈS DES DG DE COMMUNES

Nous serons au congrès de DG de communes les 29 et 30 septembre à Suarlée, Parc Créalys (Business Center Actibel).

## CARREFOUR DES COMPÉTENCES 4.0 REVIVEZ L'ÉVÈNEMENT

Retrouvez le compte-rendu de notre événement du Carrefour des Compétences 4.0 sur le site du CRF.



Plus de 75% des violations de la cybersécurité sont causées par une erreur humaine.



# DEVENEZ ACTEUR DE LA PROTECTION DE VOTRE ORGANISATION!

AVEC DES FORMATIONS À LA CYBERSÉCURITÉ GRATUITES, QUALITATIVES, CONCRÈTES ET ADAPTÉES AUX POUVOIRS LOCAUX !

## CYBERSÉCURITÉ

### Deux types de parcours

#### 1 "Développer les compétences" via des webinaires sur les fondamentaux de la cybersécurité

**L'objectif?** L'acquisition durable et concrète de bonnes pratiques permettant de protéger son organisation des cyberattaques.

**La cible?** Tous les agents, quelles que soient leur catégorie professionnelle et leur échelle barémique car nous sommes TOUS concernés et démunis.

**Les modalités?** 4 webinaires thématiques et interactifs, formant un cycle complet de formation.

**Le contenu?** La gestion des mots de passe, les attaques d'ingénierie sociale, la gestion et la protection des données ainsi que la sécurisation des réseaux et des appareils.

#### 2 "Renforcer la gouvernance" via la formation de référents cybersécurité

**L'objectif?** Former des experts capables d'analyser, de concevoir un plan d'action, de gérer les risques et les crises.

**La cible?** Des responsables, qu'ils soient liés au service I.T. ou non.

**Les modalités?** 10 jours alliant du présentiel, du distanciel et de l'e-learning.

**Le contenu?** La cybersécurité, l'analyse des risques ainsi que la mise en œuvre d'un projet de cybersécurité.

Intéressés pour votre entité ?

Marquez votre intérêt en envoyant un mail à  
[info@crf.wallonie.be](mailto:info@crf.wallonie.be)



# CRF INFO

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION  
CRF INFO MAGAZINE 2023