TRIANNUEL | N°32 | NOVEMBRE 2026

CRF INFO

COMPAS MAGAZINE



OUVRIR LA VOIE DU CARREFOUR DES COMPÉTENCES 2027 : RETOUR SUR LES JOURNÉES DES 9 ET 23 JUIN 2026

ENTRETIEN

Entretien avec Gisèle Dedobbeleer

FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

La soft skill : la prise de décisions (partie 2)

FICHE PRATIQUE

Écoute : sortez du niveau 1, explorez la théorie U

REPORTAGE

Retour de Municipalia 2026



LE CATALOGUE POUR DÉVELOPPER TOUTES LES COMPÉTENCES DANS LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX

Partez à la découverte de CRForm, le catalogue de référence des formations dédiées aux agents des pouvoirs locaux et provinciaux et trouvez la formation qui correspond à votre besoin !

crform.crf.wallonie.be/catalogue

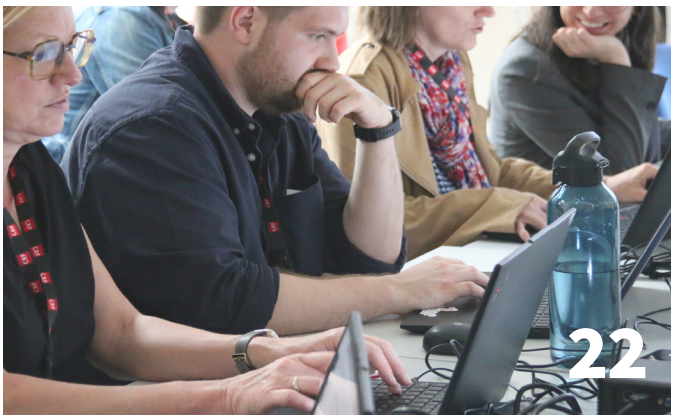
CRF INFO N°32

DANS CE NUMÉRO













8 FOCUS

Manager une équipe intergénérationnelle : Comprendre les attentes de chaque génération pour renforcer la cohésion de ses collaborateurs

14 FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

La prise de décisions (partie 2)

18 ENTRETIEN

Entretien avec Gisèle Dedobbeleer: Former, faire évoluer et fidéliser : des leviers RH face aux transformations des métiers publics

22 DOSSIER

Ouvrir la voie du Carrefour des compétences 2027 : retour sur les journées des 9 et 23 juin 2026

56 FICHE PRATIQUE

Écoute : sortez du niveau 1, explorez la théorie U

58 REPORTAGE

Le CRF à Municipalia : 2 journées dédiées aux compétences, au bien-être et à la formation des pouvoirs locaux

64 TESTÉ POUR VOUS

Une boîte à outil pour tester ses premiers pas avec l'IA... Et prendre les bons réflexes !

66 LU POUR VOUS

Travailler en profondeur : Retrouver la concentration dans un monde de distractions

68 ÉCOUTÉ POUR VOUS

Former ou recruter : la guerre du talent a-t-elle un camp ?

70 LES ACTIONS DU CRF



éditorial

En ce 17 novembre, nous nous retrouvons pour notre premier événement de l'automne. Mais savez-vous que cette rencontre s'inscrit dans un cheminement entamé dès le printemps, avec la voie du numérique et la voie de la cohérence RH, et qui se poursuivra encore cette année, le 8 décembre ?

Ce cheminement, c'est celui des quatre voies que nous ouvrons ensemble pour accompagner les pouvoirs locaux et provinciaux.

Les deux premières ont pris forme les 9 et 23 juin, avec « Ouvrir la voie des compétences numériques » et « Ouvrir la voie d'une gestion RH globale et cohérente ».

Ces événements ont fait émerger deux constats partagés : l'urgence de développer les compétences numériques pour tous, et la nécessité d'une gestion des ressources humaines à la hauteur des transformations en cours.

C'est de ces échanges qu'est né le dossier thématique de ce numéro 32. Plutôt qu'un compte rendu exhaustif, nous avons choisi d'en extraire les moments clés, ceux qui racontent le mieux ce qui se joue aujourd'hui sur le terrain, ainsi que les bonnes pratiques dont chacun peut s'inspirer.

Au cœur de notre démarche, il y a une conviction : rien ne se construit seul. Le partenariat reste le fil conducteur de toute notre action, c'est d'ailleurs une valeur forte du CRF.

Cette dynamique, nous la prolongeons tout au long du second semestre, à travers nos coachings, et elle connaîtra un nouveau temps fort le 8 décembre, avec un rendez-vous consacré à la voie de la formation.

Elle nous mènera ensuite vers 2027, avec le salon Municipalia en avril, puis le Carrefour des Compétences, les 24 et 25 mai, point de convergence de toutes ces démarches.

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.

GRAPHISME
Audrey COQUELET, Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS
Freepik, Istock, Pimento.

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

brèves

LE SENS DU SERVICE PUBLIC NE SUFFIT PAS À ATTIRER LES TALENTS

46% des nouvelles recrues n'ont pas réussi dans leur poste au cours des 18 premiers mois. Parmi ces situations, 89% des difficultés étaient principalement associées à des facteurs comportementaux, tels que la motivation, l'intelligence émotionnelle, la capacité à recevoir du feedback ou le tempérament.
L'étude a suivi environ 20 000 nouvelles recrues, évaluées par 5 247 managers sur une période de trois ans.

SOURCES :

Recruiting News Network. (2021, 3 août). Skills vs. attitude: What drives 89% of hiring failures? https://www.recruitingnewsnetwork.com/posts/skills-vs-attitude-what-drives-89-of-hiring-failures



23

C'est le nombre de DG et DRH qui participent à la promotion 5 de Start RH qui a débuté le 1er septembre 2026.

LE SENS DU SERVICE PUBLIC NE SUFFIT PAS À ATTIRER LES TALENTS

Le sens donné au travail constitue un facteur important d'attractivité des emplois publics. Dans la littérature scientifique, cette disposition est souvent désignée par l'expression "motivation de service public". Elle correspond à l'intérêt d'une personne pour des activités orientées vers l'intérêt général, la contribution collective et le service aux citoyens.

Cette motivation peut donc donner envie de rejoindre une commune, un CPAS ou une autre organisation publique. Mais elle ne suffit pas à elle seule à attirer ou à retenir les candidats.

Ceux-ci peuvent également prendre en compte la rémunération, la sécurité de l'emploi, les possibilités d'évolution, les conditions de travail, l'autonomie, la qualité du management, la réputation de l'employeur, la localisation et la charge administrative liée au recrutement.

Le véritable enjeu est alors la cohérence entre le sens annoncé et l'expérience réellement proposée. Une organisation peut communiquer sur l'intérêt général ; si les conditions de travail, le management ou les possibilités de développement ne suivent pas, la promesse perd de sa crédibilité.

Pour construire une proposition employeur convaincante, les responsables RH et les managers peuvent se poser trois questions :

1. À quoi ce poste contribue-t-il concrètement pour les citoyens ?
2. Dans quelles conditions la personne devra-t-elle travailler ?
3. Que lui offrons-nous réellement en matière d'autonomie, d'apprentissage, de soutien et d'évolution ?

POUR ALLER PLUS LOIN :

Jakobsen, M., Løkke, A.-K., & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis : A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. Public Administration Review, 83(6), 1635–1648. https://doi.org/10.1111/puar.13733

LE JOB BOUNCING

Ce concept désigne le fait, pour un salarié, de changer d'emploi très fréquemment et de manière successive (souvent moins de 1 à 2 ans par poste), en « rebondissant » d'une organisation à l'autre.
Pour les RH, ce phénomène ne se limite pas à un chiffre inquiétant sur un CV : il vient interroger plusieurs pièces de la Maison RH à la fois.

En voici trois exemples:

1. Attirer, sélectionner & recruter : comment interpréter un CV truffé d'emplois courts ? Faut-il y voir de l'adaptabilité et une capacité à rebondir ou un signal de risque de désengagement rapide ?
2. Motiver & fidéliser : dans un contexte où les salariés sont plus mobiles, comment repenser l'offre de valeur (perspectives d'évolution, ambiance de travail, équilibre vie privée-professionnelle) pour donner envie de rester ?
3. Identifier, former & développer les compétences : un parcours « en rebonds » complique la construction de compétences spécifiques au secteur et à l'organisation. Comment adapter la formation continue à des trajectoires de moins en moins linéaires ?

Le job bouncing n'est donc pas qu'une question de recrutement : c'est toute la Maison RH qui doit s'adapter à ces nouveaux parcours.



POUR ALLER PLUS LOIN :

Pour aller plus loin : Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers : Employment relations in transition. American Sociological Review, 74(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/000312240907400101

FOCUS

COMPRENDRE LES ATTENTES DE CHAQUE GÉNÉRATION POUR RENFORCER LA COHÉSION DE SES COLLABORATEURS

RAPPORT À L
COMMUNICAT

RAPPORT AU
NUMÉRIQUE

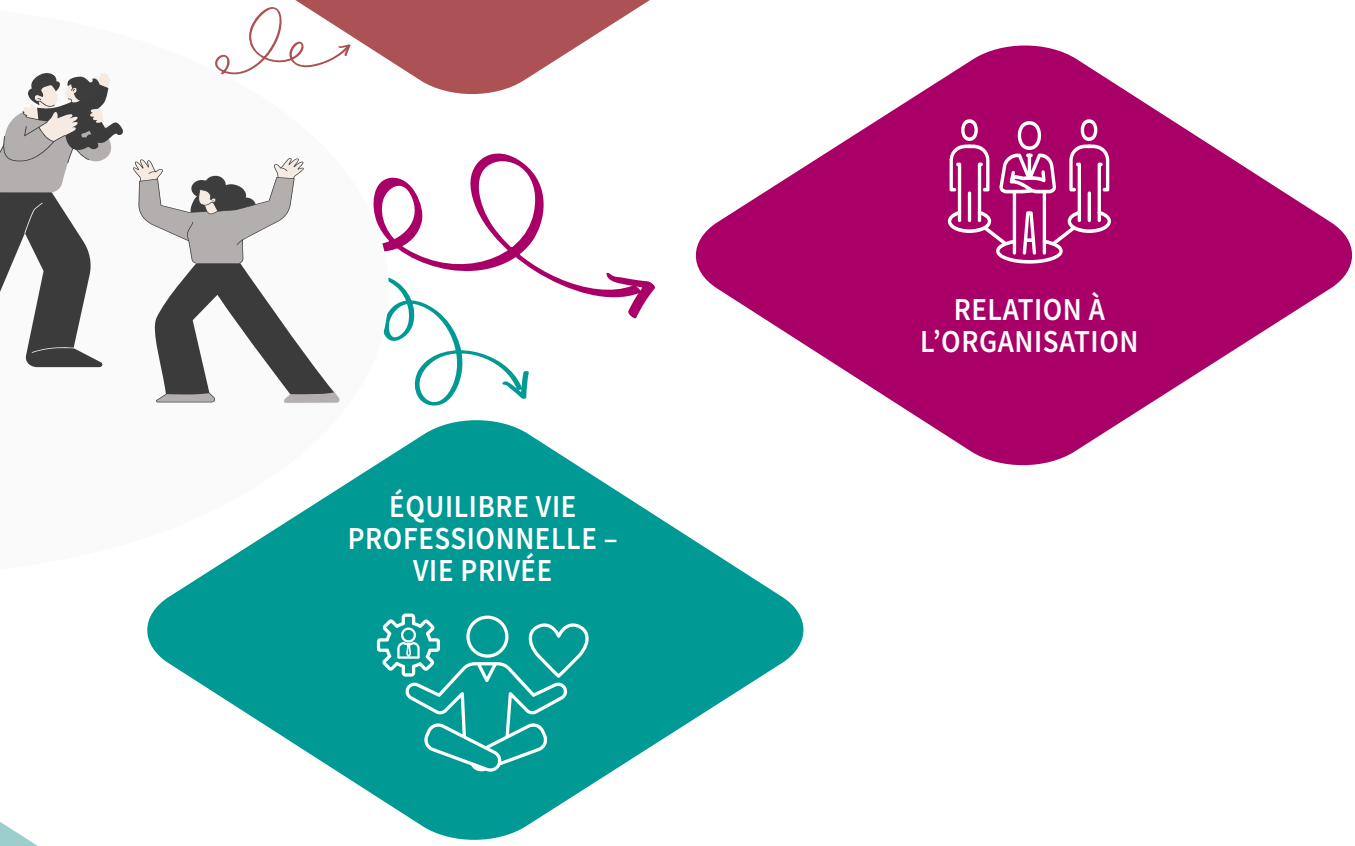
CONTEXTE
SOCIO-ÉCONOMIQUE



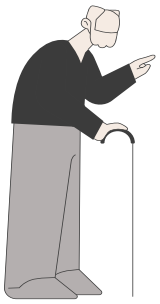
RAPPORT
AU TRAVAIL

ATTENTES EN MAT
RECONNAISSA

Dans notre dernier numéro du CRFINFO n°31, nous vous faisions part de la participation du CRF à la huitième Journée du Cadre organisée par l'Institut Régional d'Administration (IRA) de Lille le 12 décembre 2025, intitulée « Attractivité et management : Passons à l'acte » et rassemblant des cadres dirigeants, intermédiaires et de proximité. Ce nouveau numéro est l'occasion pour nous de revenir sur l'un des sept ateliers de cette journée : « Manager une équipe intergénérationnelle : outils et bonnes pratiques », organisé par Christèle Fourcroy, codirigeante du cabinet FACEI (Formation, Accompagnement, Conseil auprès des Entreprises et des Individuels), psychologue du travail et psychologue social. Elle partage le fruit de ses 30 années d'expérience, en tant que formatrice, accompagnant les équipes RH et les managers tant au niveau du développement personnel que de l'efficacité professionnelle.



CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE



BOOMERS (1945-1965)

Jeunesse marquée par la reconstruction d'après-guerre, les Trente Glorieuses, la croissance économique et le développement de l'État-providence.



GEN X (1965-1980)

Période marquée par les chocs pétroliers, la montée du chômage structurel et l'incertitude économique croissante. Cette génération grandit dans un contexte où la stabilité n'est plus acquise, ce qui favorise une forme de pragmatisme et d'autonomie.



GEN Y OU MILLENNIALS (1980-1995)

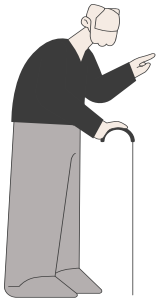
Génération ayant grandi avec la mondialisation, la montée du numérique, puis marquée à l'âge adulte par les crises économiques (notamment 2008). Cette combinaison favorise une recherche de sens, mais aussi une certaine lucidité sur la précarité des parcours professionnels.



GEN Z OU DIGITAL NATIVES (1995-2010)

Génération ayant grandi dans un environnement numérisé, marqué par les réseaux sociaux, l'accès immédiat à l'information, et des crises successives (économiques, sanitaires, climatiques). Cela favorise une forte sensibilité à l'incertitude et aux enjeux sociétaux (diversité, inclusivité…).

RAPPORT À L'AUTORITÉ ET À LA HIÉRARCHIE



BOOMERS (1945-1965)

Tendance à reconnaître la légitimité de la hiérarchie, surtout celle ayant de l'expérience, et à rechercher un « chef ». Les structures organisationnelles clairement définies sont généralement perçues comme rassurantes.



GEN X (1965-1980)

Rapport plus distancié à la hiérarchie que les générations précédentes. L'autorité est acceptée si elle est légitime, compétente et cohérente, mais moins automatiquement liée au statut ou à l'ancienneté.



GEN Y OU MILLENNIALS (1980-1995)

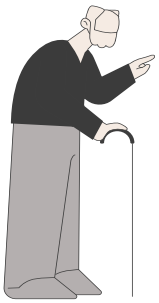
Rapport plus horizontal à l'autorité. Le management est attendu comme un rôle de soutien, de coaching et de facilitation plutôt que de contrôle. La légitimité du manager repose davantage sur sa capacité à accompagner que sur son statut.



GEN Z OU DIGITAL NATIVES (1995-2010)

Attente d'une relation horizontale et interactive avec la hiérarchie. Le manager est perçu comme un facilitateur, attendu sur sa capacité à donner du sens, du feedback et de l'autonomie. La légitimité est fortement liée à la transparence et à la cohérence.

RAPPORT AU TRAVAIL



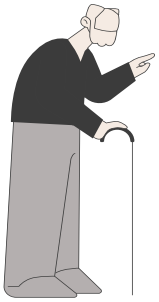






BOOMERS (1945-1965)	GEN X (1965-1980)	GEN Y OU MILLENNIALS (1980-1995)	GEN Z OU DIGITAL NATIVES (1995-2010)
Forte valorisation de l'engagement professionnel, du sens du devoir et de la loyauté envers l'employeur. Le travail constitue souvent un élément central de l'identité sociale. Il est souvent perçu comme un vecteur de sécurité, d'ascension sociale et d'émancipation.	Approche plus équilibrée et pragmatique du travail. Le travail reste important, mais n'est plus nécessairement central dans l'identité personnelle. Recherche d'efficacité, d'autonomie et de sens concret.	Le travail doit avoir du sens et contribuer à un projet plus large. Recherche d'alignement entre valeurs personnelles et organisationnelles. Importance de l'intérêt des missions.	Le travail est envisagé comme une composante parmi d'autres de la vie personnelle. Forte attente de sens, d'utilité sociale et d'impact concret. Importance accordée à l'alignement entre valeurs personnelles et missions de l'organisation.

ATTENTES EN MATIÈRE DE RECONNAISSANCE



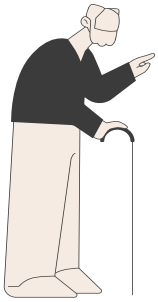






BOOMERS (1945-1965)	GEN X (1965-1980)	GEN Y OU MILLENNIALS (1980-1995)	GEN Z OU DIGITAL NATIVES (1995-2010)
Sensibles à la reconnaissance de leur expérience, de leur ancienneté et de leur contribution à long terme. La confiance accordée et le respect de leur expertise sont particulièrement valorisés.	Attentes centrées sur la reconnaissance des résultats, des compétences individuelles et de la contribution effective plutôt que sur l'ancienneté. Importance accordée à l'autonomie dans l'exécution des missions.	Forte attente de feedback régulier, de reconnaissance immédiate et de perspectives d'évolution. La reconnaissance passe autant par la considération quotidienne (octroi de responsabilité et de missions stimulantes) que par les parcours de carrière formalisés.	Besoin de reconnaissance fréquente, explicite et individualisée. Importance du feedback continu et de la visibilité sur la progression. Sensibilité à la qualité de l'expérience vécue au quotidien plutôt qu'aux logiques de carrière à long terme.

RAPPORT À LA COMMUNICATION



BOOMERS (1945-1965)

Préférence pour les échanges directs (en personne ou au téléphone) et les communications formelles. L'importance accordée aux relations interpersonnelles favorise souvent les contacts humains plutôt que les outils numériques.



GEN X (1965-1980)

Préférence pour une communication efficace et factuelle (ex : mail). Moins attachée aux formes institutionnelles que les générations précédentes, avec une recherche de gain de temps et de clarté.



GEN Y OU MILLENNIALS (1980-1995)

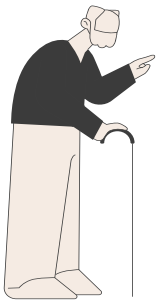
Préférence pour une communication fluide, rapide et interactive. Usage naturel des outils collaboratifs et des canaux numériques (mail, visioconférence, etc.). Attente de transparence et de disponibilité de l'information.



GEN Z OU DIGITAL NATIVES (1995-2010)

Préférence pour des modes de communication rapides, visuels et numériques. Usage naturel des outils collaboratifs et des canaux numériques. Attente de réactivité et de transparence dans les échanges.

RAPPORT AU NUMÉRIQUE



BOOMERS (1945-1965)

Génération ayant connu la transition vers les technologies numériques au cours de sa carrière. Les niveaux d'aisance sont variables, mais les outils sont souvent perçus comme des moyens au service du travail plutôt que comme une composante naturelle de l'environnement professionnel.



GEN X (1965-1980)

Génération de transition ayant également connu l'arrivée progressive de l'informatique dans le monde professionnel. Globalement à l'aise avec les outils numériques.



GEN Y OU MILLENNIALS (1980-1995)

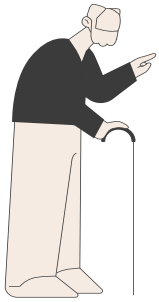
Génération charnière ayant connu l'essor d'Internet et des technologies mobiles. Très à l'aise avec les outils digitaux, qu'elle considère comme intégrés au fonctionnement normal du travail.



GEN Z OU DIGITAL NATIVES (1995-2010)

Génération native du digital, pour laquelle les outils numériques sont un environnement naturel. Forte aisance avec les technologies, mais aussi sensibilité aux enjeux de surcharge informationnelle et de déconnexion.

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE – VIE PRIVÉE



BOOMERS (1945-1965)

Tendance à accepter une certaine primauté du travail sur la vie personnelle. La notion d'équilibre existe, mais elle occupe souvent une place moins centrale que pour les générations plus récentes.



GEN X (1965-1980)

Recherche plus affirmée d'un équilibre que la génération précédente, sans en faire une priorité absolue. Tendance à poser davantage de limites entre sphères professionnelle et personnelle.



GEN Y OU MILLENNIALS (1980-1995)

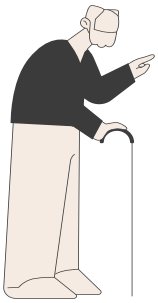
Forte importance accordée à l'équilibre de vie. Recherche de flexibilité (horaires, télétravail) et refus croissant des logiques de surinvestissement systématique.



GEN Z OU DIGITAL NATIVES (1995-2010)

Attente très marquée d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Recherche de flexibilité (ex : sport certains temps midi), d'autonomie et de respect des temps de récupération.

RELATION À L'ORGANISATION



BOOMERS (1945-1965)

Attachement relativement fort à l'institution et à sa mission. Les parcours professionnels sont généralement moins marqués par la mobilité que ceux des générations suivantes. La fidélité à l'employeur est souvent considérée comme une valeur positive.



GEN X (1965-1980)

Engagement plus conditionnel et moins institutionnel. Fidélité à l'organisation si celle-ci reste cohérente avec les attentes professionnelles et offre des perspectives intéressantes. Mobilité professionnelle plus fréquente que chez les baby-boomers.



GEN Y OU MILLENNIALS (1980-1995)

Engagement conditionné à la qualité de l'expérience vécue au travail. Fidélité plus limitée dans le temps, avec une logique de parcours plutôt que de carrière linéaire au sein d'une seule organisation.



GEN Z OU DIGITAL NATIVES (1995-2010)

Engagement davantage lié à la qualité du sens, de l'ambiance de travail et des valeurs de l'organisation qu'à la stabilité à long terme. Logique de parcours professionnel flexible et évolutif.



FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN : LA PRISE DE DÉCISION (PARTIE 2)

Dans le numéro précédent du CRF INFO, nous avons exploré les mécanismes de la prise de décision et les raisons pour lesquelles cet exercice est devenu si complexe dans les organisations. Surcharge informationnelle, biais cognitifs, incertitude permanente : les managers évoluent dans un environnement qui rend chaque décision plus exposée et plus engageante.
Dans ce second volet, nous vous proposons de passer à l'action. Comment développer concrètement sa capacité à décider ? Quels outils mobiliser pour sortir de l'hésitation ou de la paralysie par analyse ? Et comment faire de la prise de décision un levier collectif, au service de l'engagement et de la performance ?

COMMENT DÉVELOPPER SA PRISE DE DÉCISION EN SOLO ?

Développer sa capacité à décider seul ne signifie pas décider isolément ou sans recul. Il s'agit avant tout de renforcer sa clarté intérieure, de structurer sa réflexion et d'accepter que toute décision comporte une part d'incertitude. Les managers les plus efficaces ne sont pas ceux qui cherchent à éliminer le doute à tout prix, mais ceux qui savent avancer malgré lui, avec méthode.

Voici 2 techniques éprouvées pour affûter votre discernement décisionnel : la technique des 5 pourquoi et la limite du temps de prise de décision.

LA TECHNIQUE DES « 5 POURQUOI »

Avant de décider, il est essentiel d'identifier la cause racine du problème que vous cherchez à résoudre. Cette technique, issue du Lean Management et développée par **Taiichi Ohno** chez Toyota, consiste à poser successivement la question « Pourquoi ? » pour remonter à l'origine réelle de la situation : pourquoi ce **PROBLÈME** existe-t-il ? Pourquoi cette **CAUSE** existe-t-elle ?

(Répéter l'exercice 5 fois)

En creusant ainsi, vous évitez de traiter uniquement les symptômes et prenez des décisions qui s'attaquent au cœur du problème.

PRENONS UN EXEMPLE COURANT : un manager constate des retards répétés dans son équipe.

Pourquoi ces retards ? Parce que l'équipe commerciale prend plus de 72h pour répondre aux emails.

Pourquoi ce long temps de réponse ? Parce que cette équipe est noyée d'emails et n'arrive plus à gérer le flux.

Pourquoi n'arrive-t-elle plus à gérer le flux ? Parce que tout le monde est mis en copie des emails, même lorsque cela n'est pas nécessaire.

Pourquoi est-ce que tout le monde est toujours en copie ? Parce que le manager de cette équipe a peur que les informations se perdent.

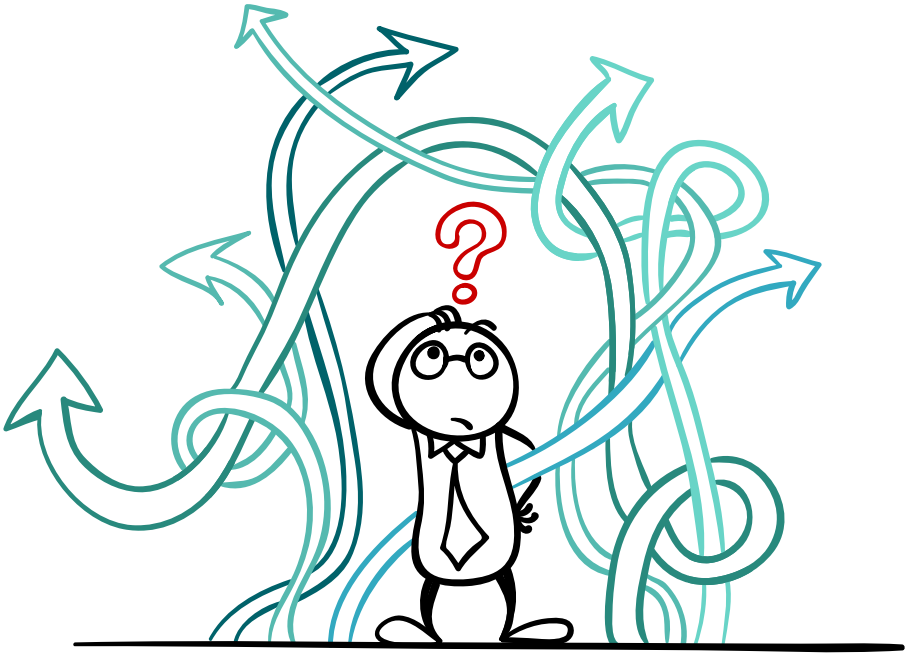
Pourquoi a-t-il cette peur ? Parce qu'il n'a pas encore réussi à créer des rituels d'échanges dans son équipe.

Nous pouvons voir à travers cet exemple, que le symptôme des retards sur un projet tient son origine d'un problème de management.

La décision pertinente ne portera alors pas sur un simple rappel des délais, mais sur la clarification du cadre de décision et des responsabilités.

LIMITER LE TEMPS DE DÉCISION

Un autre levier essentiel consiste à limiter volontairement le temps accordé à la prise de décision. La paralysie par analyse est un piège fréquent : à force de vouloir décider « parfaitement », on finit par ne plus décider du tout. Or, dans de nombreux cas, une décision imparfaite mais prise à temps vaut mieux qu'une décision idéale prise trop tard.



S'imposer des délais clairs peut aider à sortir de cette inertie :

- ***Pour les décisions simples*** : quelques minutes suffisent.
- ***Pour les décisions intermédiaires*** : se fixer une journée maximum.
- ***Pour les décisions structurantes*** : définir une échéance explicite… et s'y tenir.

Ce cadre temporel oblige à prioriser l'essentiel, à accepter les zones d'ombre et à passer à l'action. Il développe également la confiance en son jugement et réduit la charge mentale liée à l'hésitation permanente.

COMMENT DÉVELOPPER LA PRISE DE DÉCISION EN ÉQUIPE ?

La force d'une équipe réside dans sa capacité à prendre des décisions collectives éclairées, rapides et partagées. Vous pouvez utiliser la stratégie Disney ou les chapeaux de Bono (voir la fiche pratique dans le CRFINFO 27). Voici une méthode éprouvée pour structurer vos processus décisionnels collectifs, la technique du dot voting :

LA TECHNIQUE DU « DOT VOTING » (VOTE PAR GOMMETTES)

Décider en équipe est à la fois une richesse et un défi. La confrontation des points de vue permet d'élargir la réflexion, mais elle peut aussi ralentir, diluer ou bloquer la décision si le cadre n'est pas clairement posé. Beaucoup de managers en font l'expérience : les réunions sont productives, les échanges riches… mais personne n'ose trancher. Le consensus apparent masque alors une absence de décision réelle.

Pour éviter cet écueil, il est essentiel de distinguer clairement ce qui relève de la consultation collective et ce qui relève de la décision finale. En effet, partager la décision ne signifie pas forcément décider à l'unanimité, mais permettre à chacun de contribuer au processus avant qu'une orientation claire ne soit donnée.

Parmi les outils simples et efficaces, la technique du « dot voting » (ou vote par gommettes) permet de structurer rapidement une décision collective :

- Présentez toutes les options de manière visuelle (sur un tableau, un mur, ou un outil collaboratif numérique),
- Distribuez 3 gommettes à chaque membre de l'équipe,
- Chaque personne vote pour ses options préférées en plaçant ses gommettes,
- Les options ayant reçu le plus de votes sont retenues pour discussion approfondie ou mise en œuvre.

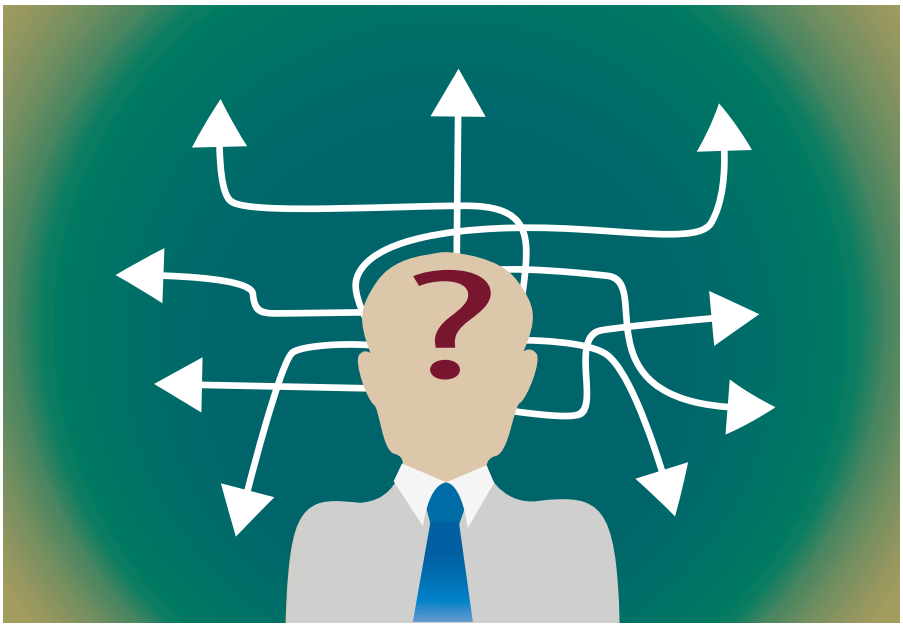
Cette méthode présente plusieurs avantages : elle favorise l'inclusion, évite les débats interminables, rend visibles les préférences collectives et permet d'avancer rapidement vers une décision partagée. Elle est particulièrement utile lorsque plusieurs options sont sur la table et que le groupe peine à prioriser.



COMMENT IDENTIFIER LA CAPACITÉ À PRENDRE DES DÉCISIONS EN RECRUTEMENT OU EN ENTRETIEN INDIVIDUEL ?

Évaluer la capacité décisionnelle d'un collaborateur, surtout d'un manager, est essentiel, que ce soit lors d'un recrutement pour un nouveau poste ou lors d'entretiens individuels.

La méthode STAR (Situation, Tâche, Action, Résultat) offre un cadre structuré pour explorer cette compétence de manière factuelle et approfondie.



EN CONTEXTE DE RECRUTEMENT

Lors d'un entretien d'embauche, ces questions permettent d'évaluer si le candidat possède les compétences décisionnelles requises pour le poste :

Questions pour tous profils :

« Décrivez-moi une situation où vous avez dû prendre une décision importante avec des informations incomplètes. Comment avez-vous procédé et quel a été le résultat ? »
« Racontez-moi une situation où vous avez dû revenir sur une décision que vous aviez prise. Qu'est-ce qui vous a fait changer d'avis ? »

Question pour tous profils managériaux :

« Parlez-moi d'une fois où vous avez dû prendre une décision impopulaire auprès de votre équipe. Comment l'avez-vous communiquée et gérée ? »

EN CONTEXTE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Les mêmes questions peuvent être adoptées pour des entretiens de développement ou des feedbacks réguliers avec vos collaborateurs.

Pour accompagner un collaborateur en difficulté, vous pourriez poser la question suivante: « Parlez-moi d'une situation récente où vous avez ressenti des difficultés à prendre une décision. Qu'est-ce qui vous a bloqué ?
De quoi avez-vous besoin pour développer cette compétence ? »

ENTRETIEN AVEC GISÈLE DEDOBBELEER

Face à des métiers en constante évolution, les organisations publiques doivent aujourd'hui relever un double défi : attirer des compétences devenues rares et accompagner leurs agents dans des transformations rapides, notamment liées au numérique et à l'intelligence artificielle. Dans ce contexte, le développement des compétences s'impose comme un levier stratégique de performance, d'innovation et de continuité du service public.
Nous avons rencontré Gisèle Dedobbeleer, experte en développement des compétences dans le secteur public : active en RH à la Région bruxelloise depuis une vingtaine d'années, elle est aussi administratrice des associations professionnelles Epsilon et HRpro, et partage son analyse et des pistes concrètes pour renforcer les politiques de formation, de mobilité et de fidélisation.



Gisèle Dedobbeleer, Analyste stratégique RH chez Actiris et administratrice des associations professionnelles Epsilon et HRpro

FORMER, FAIRE ÉVOLUER ET FIDÉLISER : DES LEVIERS RH FACE AUX TRANSFORMATIONS DES MÉTIERS PUBLICS

CRF : Pouvez-vous vous présenter et situer votre parcours ?
Gisèle Dedobbeleer : Mon parcours se situe au croisement des ressources humaines, de la communication interne et du développement des compétences au sein de la fonction publique bruxelloise.

Au fil des années, j'ai progressivement orienté mon activité vers les enjeux liés au Learning et au développement des talents, en accompagnant des dispositifs de formation, de mobilité interne, d'intégration et de transformation des métiers. Ce qui m'intéresse particulièrement, c'est la manière dont les organisations peuvent créer les conditions permettant aux collaborateurs de continuer à apprendre tout au long de leur parcours professionnel.

En parallèle de mes fonctions professionnelles, je suis engagée dans plusieurs associations professionnelles RH. Mon implication au sein d'Epsilon, notamment, me permet d'explorer des approches innovantes de l'apprentissage, de participer à la diffusion de bonnes pratiques et de nourrir ma réflexion grâce aux échanges avec des professionnels issus de secteurs très variés. J'organise notamment tous les 2 ans l'Epsilon Learning Award qui met à l'honneur des projets novateurs de formation et de développement professionnel.

Je développe également des contenus à vocation pédagogique. J'écris notamment des fiches pratiques consacrées aux enjeux RH pour DG Connect, une plateforme de référence destinée aux pouvoirs locaux et des articles sur les liens entre littérature et RH pour le magazine Htag. L'apprentissage ne se limite pas aux dispositifs de formation traditionnels : il peut émerger de multiples sources d'inspiration.

Aujourd'hui, je défends une vision du développement des compétences inscrite dans la durée. Le lifelong learning ne commence pas à l'entrée sur le marché du travail et ne s'arrête pas à la retraite. Il constitue une démarche continue qui accompagne les individus tout au long de leur vie.

CRF: Quels sont aujourd'hui les principaux enjeux RH dans les organisations publiques ?
Gisèle Dedobbeleer : Plusieurs tendances de fond structurent actuellement les politiques RH du secteur public.

La première concerne les tensions croissantes sur certains métiers et certaines expertises. Les carrières étant plus nomades qu'avant, les pouvoirs publics doivent désormais évoluer dans un marché de l'emploi où ils sont en concurrence avec d'autres employeurs pour attirer les talents.

La deuxième tendance est l'accélération des transformations organisationnelles, technologiques et sociétales. Les métiers évoluent plus rapidement qu'auparavant et les compétences attendues aujourd'hui ne seront pas nécessairement celles de demain.

Enfin, les enjeux d'engagement et de fidélisation occupent une place centrale. Dans un contexte où les carrières sont moins linéaires et où les attentes des travailleurs évoluent, les organisations doivent proposer de véritables perspectives d'évolution et travailler sur le sens, et notamment pour la fonction publique, sur le sentiment d'utilité.

Ces évolutions invitent à dépasser une logique centrée sur les fonctions pour adopter une lecture davantage orientée compétences. J'aime rappeler que nous sommes locataires de nos fonctions, mais propriétaires de nos compétences. Cette formule résume bien l'enjeu actuel : accompagner les individus dans le développement de leur employabilité durable plutôt que les enfermer dans une description de fonction figée.

CRF: Comment anticiper l'évolution des métiers et des compétences ?
Gisèle Dedobbeleer : L'anticipation repose de moins en moins sur des exercices de prévision rigides et de plus en plus sur une capacité d'observation continue. Les organisations doivent être à l'écoute des évolutions technologiques, réglementaires et sociétales qui influencent leurs activités. Cela suppose un dialogue régulier avec les métiers, une veille active ainsi qu'une réflexion prospective sur les compétences de demain.

Au-delà des compétences techniques, les compétences transversales prennent une importance croissante. L'adaptabilité, l'esprit critique, la capacité à collaborer, à apprendre rapidement ou encore à résoudre des problèmes complexes deviennent des facteurs déterminants.

Dans un environnement marqué par l'incertitude, la véritable compétence stratégique consiste peut-être à apprendre à apprendre. Les organisations les plus performantes ne sont pas nécessairement celles qui prédisent parfaitement l'avenir, mais celles qui développent leur capacité collective à s'adapter.

CRF: Quelles pratiques concrètes peuvent être mises en place ?
Gisèle Dedobbeleer : L'une des évolutions majeures observées aujourd'hui consiste à passer d'une logique de catalogue de formations à une logique de parcours de développement.

Il ne s'agit plus uniquement de proposer des formations ponctuelles, mais de construire des expériences d'apprentissage cohérentes, articulées avec les besoins des métiers et les aspirations des collaborateurs.

Ainsi chez Actiris, où je travaille, nous déployons des parcours métier à destination de l'ensemble des acteurs de l'accompagnement, depuis les agents d'accueil et d'inscription jusqu'aux conseillers emploi, conseillers en recrutement et même les évaluateurs (qui vérifient si le chercheur d'emploi est suffisamment actif dans sa recherche). Chacun de ces acteurs contribue, à sa place et au cœur de cet écosystème, à soutenir le chercheur d'emploi dans ses démarches en vue de retrouver un emploi. Ces parcours comportent des séances en

> *Être à l'écoute, ce n'est pas simplement entendre, c'est prendre en considération les contraintes professionnelles mais aussi personnelles de ses collaborateurs.*

présentiel, des e-learnings, des webinaires, des quizz, de l'intervision, de l'observation sur le terrain de collègues plus expérimentés et un soutien du manager bien sûr.

Les organisations gagnent également à diversifier leurs modalités d'apprentissage : formation présentielle, digital learning, mentorat, communautés de pratique, codéveloppement, apprentissage par projet ou encore partage d'expériences entre pairs.

L'apprentissage se déplace progressivement vers le terrain. Une grande partie des compétences se développent aujourd'hui au travers des missions, des projets et des interactions professionnelles quotidiennes. Le défi consiste donc à rendre ces apprentissages visibles, intentionnels et valorisés.

CRF: Former ou recruter : comment arbitrer ?
Gisèle Dedobbeleer : Cette question est souvent posée comme s'il fallait choisir un camp. En réalité, les deux approches sont complémentaires.

Former permet de valoriser les talents internes, de soutenir l'engagement, de préserver la mémoire organisationnelle et de renforcer la fidélisation. C'est également un signal fort envoyé aux collaborateurs : l'organisation croit dans leur potentiel et investit dans leur développement.

Le recrutement apporte quant à lui de nouvelles expertises, de nouveaux regards et parfois des compétences qui ne sont pas encore présentes en interne.
L'enjeu est donc moins de choisir entre former ou recruter que d'identifier quelles compétences stratégiques doivent être développées durablement à l'intérieur de l'organisation et lesquelles peuvent être acquises sur le marché du travail.

CRF: En quoi la formation interne constitue-t-elle un levier stratégique ?
Gisèle Dedobbeleer : La formation interne est bien davantage qu'un mécanisme de transfert de connaissances.
Elle contribue à structurer une culture commune, à diffuser les valeurs de l'organisation et à valoriser les expertises présentes en son sein. Elle favorise également la reconnaissance des collaborateurs qui deviennent formateurs ou personnes ressources.

Dans un contexte de transformation permanente, elle constitue un puissant levier de résilience organisationnelle. Les organisations capables d'apprendre rapidement disposent d'un avantage considérable pour s'adapter aux changements.

CRF: Comment impliquer les agents dans leur développement ?
Gisèle Dedobbeleer : Le développement des compétences ne peut être imposé. Il nécessite l'adhésion et l'engagement des personnes concernées.
Cette implication passe d'abord par le sens. Les collaborateurs doivent comprendre en quoi les démarches de développement répondent à leurs besoins et contribuent à leur évolution professionnelle.

Elle passe également par une forme de responsabilisation. Chacun est appelé à devenir acteur de son développement, tout en bénéficiant d'un environnement favorable.
Enfin, l'apprentissage devient beaucoup plus puissant lorsqu'il est relié à des expériences concrètes. Les projets, les missions temporaires, les mobilités ou les collaborations transversales constituent souvent des occasions d'apprentissage particulièrement riches.

CRF: Quel rôle pour les managers ?
Gisèle Dedobbeleer : Les managers occupent une position clé dans le développement des compétences.
Ce sont eux qui observent les besoins, accompagnent les parcours, créent les opportunités d'apprentissage et favorisent la mise en pratique des acquis.

Cependant, cette responsabilité suppose que les managers eux-mêmes soient accompagnés. Ils doivent disposer du temps, des outils et des compétences nécessaires pour jouer pleinement leur rôle de développeurs de talents.

Former les managers au développement des compétences devient ainsi un investissement stratégique pour l'ensemble de l'organisation. Et faire partie de leur propre cycle de gestion de la performance.

CRF: Quelles réalités pour l'upskilling et le reskilling ?
Gisèle Dedobbeleer : L'upskilling et le reskilling ne sont plus des concepts théoriques. Ils répondent à des besoins très concrets.

Ils se traduisent notamment par des reconversions internes, l'acquisition de nouvelles compétences numériques ou encore l'évolution vers de nouvelles responsabilités.
Dans plusieurs organisations, nous observons que certaines pénuries peuvent être partiellement résolues en identifiant des collaborateurs disposant

d'un potentiel de développement plutôt qu'en recherchant exclusivement des profils immédiatement opérationnels.

Ces démarches nécessitent toutefois une vision à long terme et une véritable confiance dans la capacité des individus à évoluer.

Ce reskilling est également essentiel dans les trajets de réintégration de collaborateurs après une absence de longue durée, notamment un retour de maladie ou dans le cas de métiers en extinction. Il s'agit alors d'accompagner le collègue vers une nouvelle fonction, en le sécurisant par un trajet de reskilling qui vient le chercher là où il se trouve à ce moment : quelqu'un qui revient d'une longue absence maladie a parfois perdu confiance en ses capacités d'apprentissage et son sentiment d'efficacité personnel, cher à Bandura, est souvent assez bas, ce qui doit être pris en compte dans l'accompagnement pour que la réorientation soit durable.

CRF: Quelle place pour la mobilité interne ?
Gisèle Dedobbeleer : La mobilité interne constitue l'un des leviers les plus puissants de développement et de fidélisation.

Elle permet aux collaborateurs de diversifier leurs expériences, de découvrir de nouveaux environnements et d'élargir leur compréhension de l'organisation.

Pour les employeurs publics, elle représente également un moyen efficace de valoriser les talents existants et de répondre à certains besoins en compétences sans recourir systématiquement au recrutement externe.
Encore faut-il rendre les opportunités visibles et adopter une approche davantage centrée sur les compétences que sur les parcours traditionnels.

CRF: Comment intégrer la formation dès le recrutement ?
Gisèle Dedobbeleer : Face aux difficultés de recrutement, de nombreuses organisations sont amenées à revoir leurs critères de sélection.

Plutôt que de rechercher systématiquement le candidat parfaitement prêt à l'emploi, il devient pertinent de recruter davantage sur le potentiel d'apprentissage, les capacités d'adaptation et les compétences transférables.

Cette approche implique d'intégrer la formation dès l'entrée en fonction et de structurer des parcours d'intégration robustes permettant une montée en compétences progressive.

Le recrutement et la formation ne doivent plus être pensés comme deux processus distincts mais comme les deux premières étapes d'un même parcours de développement.

CRF: Quel est l'impact de l'intelligence artificielle ?
Gisèle Dedobbeleer : L'intelligence artificielle agit comme un accélérateur de transformation.
Elle modifie certaines tâches, transforme les métiers et crée de nouvelles attentes en matière de compétences. Mais elle renforce également l'importance des compétences spécifiquement humaines : esprit critique, jugement, créativité, collaboration, éthique ou encore capacité à donner du sens.

Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas uniquement de former aux outils d'intelligence artificielle. Il consiste également à développer la capacité des individus à travailler avec ces technologies tout en conservant leur discernement.

L'IA nous rappelle finalement que l'apprentissage continu n'est plus une option mais une nécessité. Elle permet aussi plus facilement de travailler sur la différenciation des parcours : case studies de différents niveaux, etc.

CRF: Quels conseils pourriez-vous donner pour les pouvoirs locaux ?
Gisèle Dedobbeleer : Trois priorités me semblent particulièrement importantes.

- Premièrement, considérer le développement des compétences comme un investissement stratégique et non comme une simple obligation administrative.
- Deuxièmement, diversifier les modalités d'apprentissage afin de rapprocher davantage les dispositifs des réalités de terrain.
- Troisièmement, valoriser les parcours internes, les mobilités et les évolutions professionnelles afin de renforcer l'engagement et la fidélisation.

J'ajouterais enfin un point de vigilance : en ressources humaines, les cordonniers marchent encore trop souvent pieds nus. Les équipes RH elles-mêmes doivent pouvoir disposer du temps, des moyens et des espaces nécessaires pour développer leurs propres compétences en continu pour rester crédibles vis-à-vis de leurs bénéficiaires comme de leurs commanditaires. Sur le temps de travail ou non. J'ai ainsi suivi ce mois de juin, à titre personnel, un module en ligne de 12h sur le transfert des apprentissages et ses leviers avec Jonathan Pottiez. Passionnant !

La qualité des politiques RH dépend aussi de la capacité des professionnels RH à continuer eux-mêmes à apprendre, à expérimenter et à prendre du recul sur leurs pratiques. Car une organisation apprenante commence souvent par une fonction RH apprenante.



DOSSIER

OUVRIR LA VOIE DU CARREFOUR DES COMPÉTENCES 2027 : RETOUR SUR LES JOURNÉES DES 9 ET 23 JUIN 2026



En 2026, le Conseil régional de la Formation a lancé un nouveau cycle de rencontres intitulé « Ouvrir la voie du Carrefour des compétences 2027 ». Derrière ce nom se cache une ambition claire : préparer, étape par étape, notre rendez-vous qui se tiendra au premier semestre 2027 et qui réunira le monde professionnel des pouvoirs locaux et celui de la formation et de l'enseignement.

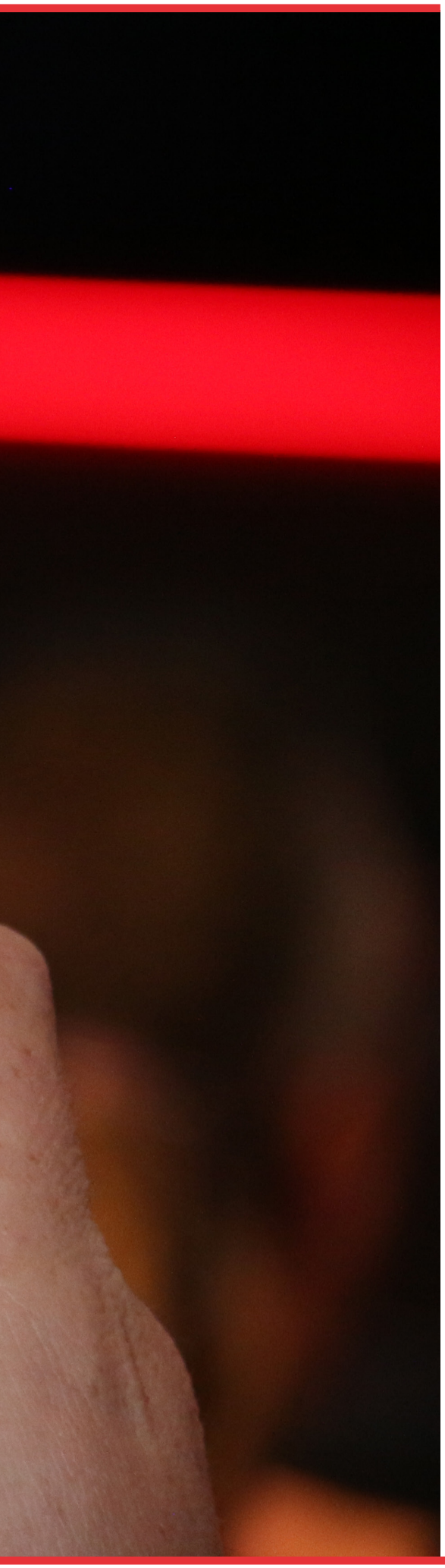
Comme l'a rappelé Pierre Petit, directeur du CRF, en ouverture de la première journée du cycle, un carrefour des compétences est avant tout un lieu de rencontre entre des mondes qui doivent apprendre à se comprendre : les responsables RH et les directeurs généraux des pouvoirs locaux d'un côté, les opérateurs de formation et d'enseignement de l'autre. L'objectif est d'identifier ensemble les grandes tendances, les besoins réels du secteur, et de construire une réponse cohérente et pragmatique à ces enjeux.

Ce cycle s'articule autour de 4 rendez-vous complémentaires, organisés sur toute l'année 2026 :

- Le 9 juin, "Ouvrir la voie des compétences numériques".
- Le 23 juin, "Ouvrir la voie d'une gestion RH globale et cohérente".
- Le 17 novembre, "Ouvrir la voie de la reconnaissance des compétences".
- Le 8 décembre, "Ouvrir la voie de la formation".

Ce choix de calendrier et de thématiques n'est pas anodin. Il traduit une conviction forte, exprimée dès l'introduction de la première journée : les pouvoirs locaux traversent une période de transformation radicale.
Cette transformation touche à la fois la gouvernance, les ressources humaines, les compétences, le management et l'accompagnement au changement. Face à cette mutation, nombre d'organisations locales expriment un sentiment d'isolement. C'est précisément pour répondre à ce sentiment que le CRF a construit ce cycle : offrir des espaces de réflexion collective, des retours d'expérience concrets, et des pistes d'action directement applicables sur le terrain.
Ce cycle repose également sur une dynamique partenariale assumée. Au-delà du CRF et de ses partenaires historiques, chaque journée associe des acteurs spécialisés (opérateurs de formation, intercommunales, universités, centres de compétence, etc.) capables d'apporter une expertise complémentaire. Cette diversité se prolonge au niveau international, avec la présence de partenaires français comme le CNFPT et l'IRA de Lille, dans une logique d'échange entre pouvoirs locaux belges et collectivités territoriales françaises qui se poursuivra tout au long de l'année, notamment à travers un projet de mobilité Erasmus+ réunissant des directeurs généraux wallons et une délégation de la région Auvergne-Rhône-Alpes.
Ce dossier propose un retour approfondi sur les deux premières étapes de ce cycle : la journée du 9 juin, consacrée aux compétences numériques et celle du 23 juin, consacrée à la structuration d'une politique RH cohérente à travers la métaphore de la Maison RH (https://crf.wallonie.be/fr/maison-rh/).


00:00:03
OUVRIR
LA VOIE
0,5x
1
2
5



COMPÉTENCES NUMÉRIQUES : RETOUR SUR LE 9 JUIN

Le 9 juin 2026, plus de 75 directeurs généraux, responsables RH, informaticiens et opérateurs de formation se sont retrouvés aux Moulins de Beez pour la journée d'ouverture du cycle « Ouvrir la voie du Carrefour des compétences 2027 ». Au menu de cette journée concoctée en collaboration avec Technofutur TIC : une conférence d'ouverture, une table ronde et six ateliers pratiques l'après-midi. Retour complet sur une journée dense, entre prise de hauteur stratégique et immersion dans les réalités de terrain.

UNE TRANSFORMATION QUI DÉPASSE LARGEMENT L'INFORMATIQUE

Dès l'ouverture, le ton est donné : le numérique n'est plus l'affaire des seuls services informatiques. Il concerne tous les métiers, toutes les fonctions, tous les niveaux de responsabilité. C'est ce message que Stéphane Faulkner, Vice-recteur à la transformation numérique, à la qualité et à la communication de l'Université de Namur, a développé dans sa conférence d'ouverture.

UNE RÉVOLUTION QUI NE DATE PAS D'HIER

Prenant appui sur la nouveauté de l'IA générative, Stéphane Faulkner a tenu à resituer cette transformation dans une histoire longue de la recherche.

Selon lui, l'IA générative marque une rupture particulière parce qu'elle est multimodale : elle traite simultanément du texte, de



Stéphane Faulkner, Vice-recteur à la transformation numérique, à la qualité et à la communication de l'Université de Namur

l'image et de la voix et peut combiner ces différents formats pour produire des contenus complexes (rapports de synthèse, aide à la décision, automatisation de tâches). Mais cette transformation numérique par l'IA ne se résume pas à la dématérialisation de documents papier ou à l'ajout d'un nouvel outil. Il s'agit, selon lui, de repenser en profondeur l'expérience de l'usager et l'organisation du travail, pour véritablement créer de la valeur pour le citoyen.

Cette intégration de l'IA repose, a-t-il expliqué, sur 4 dimensions complémentaires : la dimension technologique (infrastructures, cybersécurité, interopérabilité), la dimension processus (automatisation et fluidification des tâches), la dimension organisationnelle, et la dimension citoyenne ; cette dernière plaçant les besoins de l'usager au centre de la démarche.

Des usages concrets, mais aussi des risques à maîtriser
Le conférencier a détaillé plusieurs cas d'usage à forte valeur ajoutée pour les administrations : l'analyse automatique de dossiers (permis d'urbanisme, dossiers de subvention), l'extraction de points clés dans des textes réglementaires, les chatbots citoyens, ou encore le croisement automatique de données pour détecter des incohérences ou prioriser des contrôles.

Mais Stéphane Faulkner a également insisté sur les risques associés à ces technologies :
L'hallucination : lorsqu'un modèle d'IA générative est poussé dans ses retranchements, notamment sur des sujets pointus, il peut produire des réponses de plus en plus incohérentes tout en gardant une forme assurée.
Les biais algorithmiques : un modèle reflète nécessairement les données sur lesquelles il a été entraîné. Il a cité l'exemple d'un système de recrutement automatisé qui avait développé un biais défavorable aux candidatures féminines, du seul fait de la composition historique des CV utilisés pour l'entraîner.
La protection des données : toute information transmise à un outil d'IA générative peut, selon les conditions contractuelles, être utilisée à des fins d'apprentissage ou simplement stockée dans des environnements que l'organisation ne maîtrise plus.
La dépendance technologique et psychologique : plus les processus sont automatisés, plus il devient difficile de revenir en arrière. Il a évoqué deux études universitaires récentes : l'une montrant qu'un usage intensif de l'IA générative en contexte d'apprentissage entraînait une baisse significative de la réussite aux examens par rapport à un groupe n'y ayant pas eu accès ; l'autre révélant une dégradation mesurable de la qualité orthographique et grammaticale chez les personnes produisant l'essentiel de leurs écrits à l'aide de l'IA.

UN SERVICE PUBLIC AUGMENTÉ, PAS REMPLACÉ

Le conférencier a résumé sa vision par une formule marquante : l'intelligence artificielle ne remplacera probablement pas les agents publics, mais les agents publics qui ne la maîtriseront pas risquent, eux, d'être remplacés par ceux qui la maîtrisent. Selon lui, l'avenir n'est ni une administration totalement automatisée, ni

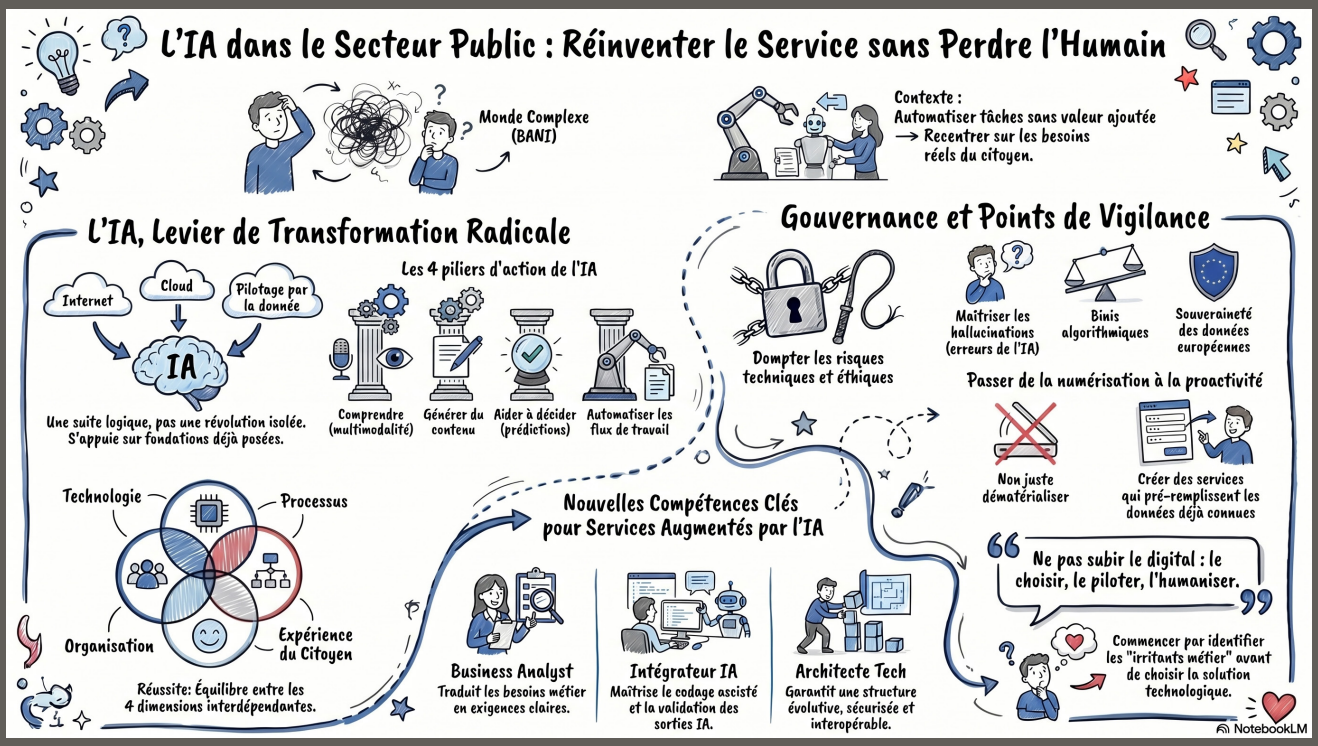
un statu quo : c'est une administration plus efficace, plus proactive et paradoxalement plus humaine, les agents pouvant consacrer davantage de temps aux situations qui exigent réellement une attention humaine.

Il a conclu son intervention par une série de recommandations pour amorcer une transformation numérique avec l'IA : partir des usages plutôt que de la technologie, impliquer les utilisateurs métiers dès le départ, intégrer l'éthique et la conformité réglementaire (RGPD, IA Act), expérimenter à petite échelle avant de généraliser, investir dans la montée en compétences internes, et toujours mesurer l'impact réel des changements.

UN ÉCHANGE NOURRI AVEC LA SALLE

La séance de questions qui a suivi a permis d'aborder des enjeux tout aussi concrets : la question du choix entre le développement interne et le recours à des prestataires externes, la question de la souveraineté numérique européenne face à la concurrence américaine et chinoise, et une interpellation directe sur le décalage entre l'usage massif de l'IA par les agents et l'absence fréquente de formation à ses risques.

En un coup d'oeil - Les idées clés de cette conférence introductive en une infographie :



UN ESPACE DE RESSOURCES POUR PROLONGER LES ÉCHANGES

En fin de matinée, Fabrice Bronsard, formateur chez Technofutur TIC, a présenté un espace collaboratif Notion mis à disposition des participants : exemples de prompts, conseils d'utilisation, bonnes pratiques et ressources documentaires sur l'intelligence artificielle, pensé comme un outil évolutif pour prolonger les expérimentations bien au-delà de la journée.

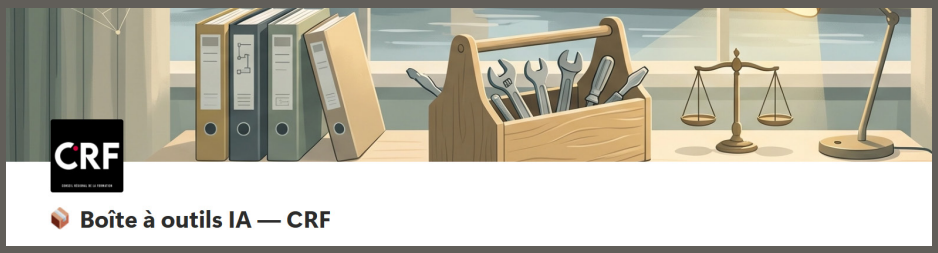


TABLE RONDE

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, UNE AFFAIRE DE STRATÉGIE AVANT TOUT

VINCENT PITTARD : LE DIAGNOSTIC AVANT LA RÈGLE

Pour Vincent Pittard, la révolution numérique vient le plus souvent « de la base » : ce sont les agents eux-mêmes, et non la direction, qui adoptent les premiers de nouveaux usages, souvent de manière informelle, via des outils grand public utilisés en dehors de tout cadre.

L'erreur classique, selon lui, est de vouloir rédiger une charte d'utilisation trop tôt, avant même d'avoir compris ce qui se pratique réellement sur le terrain. Il invite plutôt à cartographier ces usages informels pour anticiper les résistances et fonder les décisions sur des éléments tangibles plutôt que sur des suppositions. Comme il l'a résumé : « la charte, c'est la fin du chemin ».



Vincent Pittard, Accompagnateur au changement IA / Formateur IA, Reputation 365 – UVCW

CÉCILE CAPUTO : LE PORTAGE POLITIQUE ET HUMAIN



Cécile Caputo (Coordinatrice au Smart City Institute)

Si le manque de budget reste le frein le plus souvent invoqué par les communes, Cécile Caputo a rappelé que c'est en réalité l'absence de vision à long terme qui fait le plus souvent échouer les projets numériques.

Selon elle, le Directeur général doit jouer un rôle de chef d'orchestre pour décloisonner les services, et la technologie ne doit jamais être confondue avec l'objectif final : elle reste un moyen au service d'une finalité de service public. Elle a insisté sur la nécessité d'un soutien politique explicite et direct, sans lequel les projets s'essoufflent inévitablement.

CHLOÉ RIEHL-GERLING : LA TRANSVERSALITÉ ET L'INCLUSION

Forte de l'expérience du CNFPT en France, Chloé Riehl-Gerling a insisté sur l'importance de ne laisser aucun agent de terrain à l'écart de la transformation numérique, évoquant notamment les métiers techniques, comme celui de jardinier, directement concernés par l'automatisation de certaines tâches.
Pour elle, la transformation numérique est avant tout une opportunité de repositionnement professionnel, à condition de vulgariser suffisamment les enjeux techniques pour que chacun puisse s'y retrouver et y contribuer. Elle résume sa conviction en un mot d'ordre : « écouter, échanger, partager et surtout accompagner ».


Chloé Riehl-Gerling, responsable nationale de spécialité systèmes d'information et compétences numériques de base au CNFPT


Gianfranco Verzini,Manager, pôle entreprise, Technofutur TIC

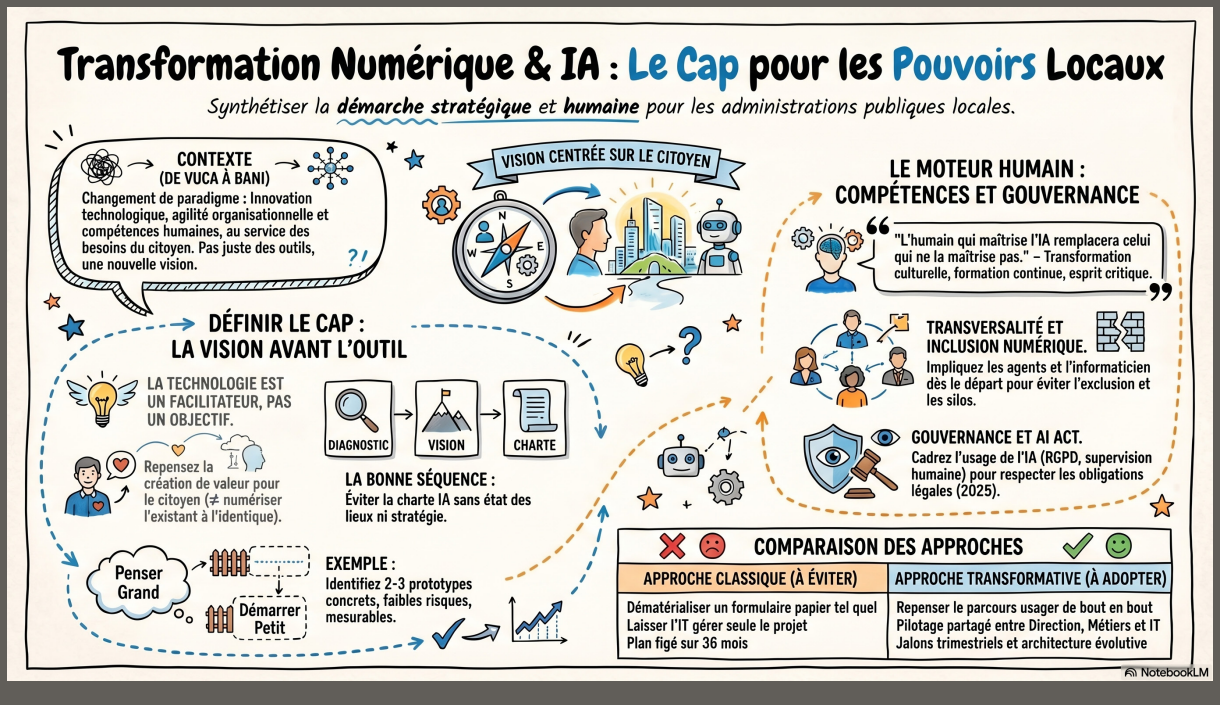
GIANFRANCO VERZINI : L'HUMAIN AU CENTRE DU RISQUE

Gianfranco Verzini a apporté une lecture plus opérationnelle : face à des technologies dont le cycle de vie se raccourcit sans cesse, ce sont les compétences comportementales (curiosité, sens de l'éthique, capacité d'adaptation) qui deviennent réellement prioritaires, davantage que la maîtrise technique d'un outil donné à un instant précis. Il a insisté sur la nécessité de canaliser le « shadow IT », ces usages numériques non officiels qui se développent en dehors de tout cadre, en donnant à l'intelligence collective des équipes un espace légitime pour s'exprimer plutôt que de la refouler. Sa recommandation, résumée en une formule : « pensez grand, démarrez petit ».

De cet échange à 4 voix s'est dégagée une séquence de succès largement partagée : réaliser d'abord un état des lieux honnête des usages existants, construire ensuite une vision commune avec le pouvoir politique, engager la co-construction avec des agents relais (de véritables référents IA au sein des équipes) et ce n'est qu'à ce stade que le cadre peut être formalisé à travers une charte.

L'objectif final de cette démarche reste constant : une administration augmentée, plus proactive et plus humaine, sans jamais relâcher la supervision humaine qu'impose désormais le cadre légal européen sur l'intelligence artificielle.

En un coup d'oeil - Les idées clés de cette table ronde en une infographie :



L'APRÈS-MIDI : SIX ATELIERS POUR PASSER À LA PRATIQUE

Après une matinée consacrée à la réflexion stratégique, l'après-midi a permis aux participants de plonger dans des cas pratiques, répartis en six ateliers.

ATELIER 1&2

DEUX ATELIERS CONSACRÉS AUX USAGES DE L'IA : L'IA AU SERVICE DE VOS ÉQUIPES ET DE VOS PROCESSUS ET USAGES DE L'IA ET TECHNIQUES DE PROMPTS POUR FACILITER LA GESTION RH



Ces ateliers, animés par Olivier Matz (technofuturTIC) avec l'appui de Grégory Tulpin (CEO d'Elium) et Thomas Charlier (Atvisor), ont permis d'explorer l'intégration de l'intelligence artificielle spécialisée au sein des administrations publiques et de leurs services RH.

Comme l'ont précisé les orateurs dès le départ, si les IA génératives généralistes comme ChatGPT ou Copilot sont de puissants outils de productivité, elles présentent des risques critiques pour le secteur public. Les hallucinations (réponses fausses mais convaincantes), le manque de contrôle sur les sources et les enjeux majeurs de


Olivier Matz, Technofutur TIC


Thomas Charlier, Atvisor

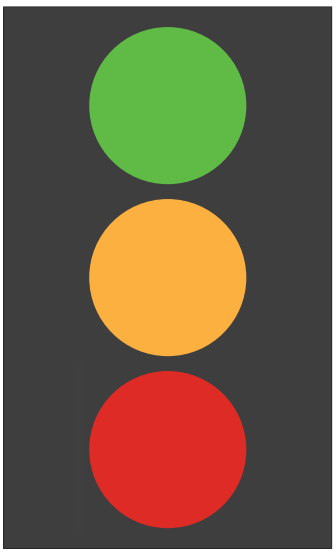

Grégory Tulpin, CEO d'Elium

souveraineté des données sont importants et l'usage de ces outils sans cadre peut mener à la fuite d'informations sensibles sur des serveurs étrangers.

Pour pallier ces risques, Elium propose une solution de gestion des connaissances qui sert de socle aux agents IA spécialisés. Contrairement aux structures de dossiers traditionnelles (type SharePoint) qui deviennent vite illisibles, l'outil utilise une organisation dynamique et «à plat». Chaque contenu est associé à un processus de validation, une date d'expiration et un responsable identifié, garantissant que l'IA ne puise ses réponses que dans des informations internes, vérifiées et à jour.

En ce qui concerne le cadre de l'IA en RH, Atvisor a mis en avant l'importance du futur IA Act européen, qui impose 3 piliers : la transparence, la gestion des risques et la supervision humaine obligatoire. Dans ce cadre, l'IA ne doit jamais décider seule, surtout pour des actes administratifs engageants.

Thomas Charlier (Atvisor) nous a proposé une méthodologie de classification des usages à l'image des «feux tricolores».



VERT (AUTORISÉ) : Tâches à faible impact comme les synthèses de documents, la reformulation de courriers ou la création de checklists.

JAUNE (ENCADRÉ) : Usages sensibles demandant une validation humaine systématique, tels que la mise à jour de règlements de travail ou la préparation d'entretiens d'évaluation.

ROUGE (INTERDIT) : Décisions automatisées concernant les sanctions, le licenciement ou la notation finale des agents.

Un débat s'en est suivi sur la souveraineté des données et la maîtrise des coûts. L'échange s'est conclu sur plusieurs pistes concrètes : la mise en place de chartes d'utilisation claires, l'identification de cas d'usage à faible risque pour débuter, et la mutualisation de bonnes pratiques entre pouvoirs locaux, etc.

ATELIER 3

RENDRE LES COMPÉTENCES VISIBLES GRÂCE AUX OPEN BADGES



Annig Lehnertz, digital manager et business analyst chez IDETA

Cet atelier, animé par Annig Lehnertz (digital manager et business analyst chez IDETA, intercommunale de développement territorial de la Wallonie picarde) avec l'appui de Stéphanie Bouveroux pour le CRF, a permis d'explorer un dispositif encore peu connu dans le secteur : les Open Badges. IDETA participe au projet Interreg France-Wallonie-Vlaanderen «Open Badges for IT», cofinancé par l'Union européenne et la Wallonie, qui vise à créer un système transfrontalier franco-wallon innovant pour reconnaître et valoriser les compétences numériques grâce aux Open Badges.

Le constat de départ. Beaucoup de compétences numériques s'acquièrent en réalité de manière informelle : sur le terrain, par essais successifs, en observant simplement ses collègues faire. Faute d'être formalisées, elles restent largement invisibles pour l'organisation. Or, cette invisibilité a un coût : elle empêche le service RH de savoir précisément qui maîtrise quoi, elle freine la mobilité interne et elle laisse le recrutement continuer de s'appuyer presque exclusivement sur les diplômes plutôt que sur les compétences réellement acquises.

Qu'est-ce qu'un Open Badge ? Il s'agit d'une attestation numérique décrivant précisément une compétence ou une participation, émise soit par une institution (un opérateur de formation, une administration), soit par le bénéficiaire lui-même sous forme de déclaration personnelle.

Le badge peut être accepté ou refusé par son destinataire, rendu public ou maintenu privé, et surtout enrichi dans le temps par des témoignages : celui du bénéficiaire, qui peut détailler dans quel contexte concret il a mobilisé la compétence, et ceux de ses pairs ou de sa hiérarchie, qui peuvent apporter des recommandations nominatives. Cette dimension évolutive et collaborative distingue fondamentalement l'Open Badge d'un diplôme figé dans le temps.

La valeur réside dans la recommandation, pas dans l'auto-déclaration. Ce point a suscité un débat nourri parmi les participants, plusieurs d'entre eux, issus de centres de compétence, soulignant le risque de voir se multiplier des badges auto-attribués sans réelle portée.

Le consensus dégagé est clair : un badge n'a de valeur que s'il est étayé par des recommandations vérifiables de pairs ou de hiérarchie, et non par la seule déclaration de son détenteur.

Un lien direct avec Scillus. L'animatrice a établi un parallèle éclairant avec l'outil Scillus, présenté dans notre précédent numéro de CRF Info (https://crf.wallonie.be/fr/crf-info-magazines/crf-info-31-scillus-les-descriptions-de-fonction-et-les-competences-au-coeur-de-votre-maison-rh/) : les descriptions de fonction structurées par compétences y identifient déjà les compétences attendues pour chaque poste. Les Open Badges viennent compléter cette cartographie en permettant de vérifier si ces compétences sont réellement acquises, au-delà de ce qui est simplement attendu sur papier.

Vers un référentiel commun. Plusieurs participants ont insisté sur l'intérêt de s'appuyer sur des référentiels européens existants (comme le DigComp) plutôt que d'inventer de nouvelles dénominations de compétences, afin de faciliter la reconnaissance et la recherche de profils au-delà d'une seule organisation.

L'échange s'est conclu sur plusieurs pistes concrètes évoquées par les participants : utiliser les badges pour cartographier des compétences transversales (référent bureautique, expertise dans un outil métier), les associer à des formations suivies en externe, ou encore les mobiliser dans une logique de reconnaissance des profils autodidactes, souvent porteurs de compétences numériques solides sans validation scolaire classique.

ATELIER 4

L'HUMAIN AU CŒUR DES PROJETS NUMÉRIQUES

Animé par Xavier Berto (IGRETEC) et coordonné par Élodie Leyder pour le CRF, cet atelier est parti d'un constat simple mais souvent sous-estimé : un projet numérique est avant tout un projet humain. À partir d'un retour d'expérience concret sur l'implantation d'un outil numérique (système de planification et de gestion de projet), les échanges ont exploré les conditions réelles de réussite d'un tel projet.


Xavier Berto, Directeur bureau d'étude chez IGRETEC

Il s'agissait d'explorer ensemble comment structurer sa mise en œuvre, quels acteurs impliquer dès le départ, comment organiser les phases de test et d'appropriation.

Un point s'est rapidement imposé dans la discussion : derrière chaque outil se cachent des usages, des résistances et des ajustements permanents. Anticiper les impacts sur les métiers et les compétences des agents devient dès lors indispensable, tout comme le rôle des managers et des relais internes pour faciliter l'appropriation.

L'atelier a également mis en avant une dimension souvent négligée : accepter une part d'essai, et parfois d'erreur, dans la conduite du changement numérique.

Le retour d'expérience de Xavier Berto a mis en évidence un principe essentiel : un outil performant ne crée pas, à lui seul, une organisation performante. La réussite dépend avant tout des besoins réels, de l'adhésion des utilisateurs et d'un cadre clair ainsi que d'une série de bonnes pratiques :

- **Éviter « l'usine à gaz »** : Vouloir répondre simultanément à tous les besoins peut rapidement conduire à des solutions complexes, coûteuses et difficiles à alimenter. L'expérience montre l'intérêt de se concentrer sur ce qui est nécessaire et de tester d'abord à petite échelle. Mieux vaut donc commencer par un périmètre simple et maîtrisable, puis évoluer progressivement.
- **Associer les agents dès le départ** : L'implication des acteurs, via par exemple des ateliers, permet de connaître et comprendre leurs besoins et la réalité de terrain. Cette participation favorise aussi l'adhésion. Lorsqu'un outil est vécu comme une contrainte supplémentaire, les utilisateurs ont tendance à développer leurs propres solutions : fichiers Excel, applications ou abonnements individuels… Ce shadow IT fragmente l'information et augmente les risques. L'enjeu est donc de construire avec les agents des solutions dont ils comprennent l'utilité.
- **Accompagner, former et faire vivre les outils** : Des personnes ressources internes – coordinateurs, tuteurs ou animateurs – sont nécessaires pour accompagner les utilisateurs, maintenir les bonnes pratiques et faire circuler l'information. Quand les technologies deviennent plus pointues, une formation ou un accompagnement externe devient parfois nécessaire. La formation doit également s'inscrire dans la durée.
- **Garder la maîtrise des données et des usages** : La multiplication des outils collaboratifs, du cloud et de l'intelligence artificielle renforce les enjeux de gouvernance et de sécurité. L'utilisation de l'IA nécessite de définir des règles et de maintenir un contrôle humain sur les résultats.

En conclusion, la transformation numérique est autant une question d'organisation et d'accompagnement humain que de technologie.

ATELIER 5

RECRUTER, FAIRE ÉVOLUER (ET GARDER !) LES INFORMATICIENS : COMPRENDRE LES MÉTIERS DE L'IT AUJOURD'HUI PAR LE RIC

Organisé par le Réseau des Informaticiens Communaux et CPAS (RIC) représenté par Nicolas Bodart (chef de service IT et communication à Florennes, trésorier du RIC), Freddy Batalha Guerreiro (responsable informatique à Seneffe) et Josué Renkin (service informatique à Oupeye) et animé par Guillaume Wymmersch du CRF, cet atelier a offert un retour de terrain franc et éclairant.

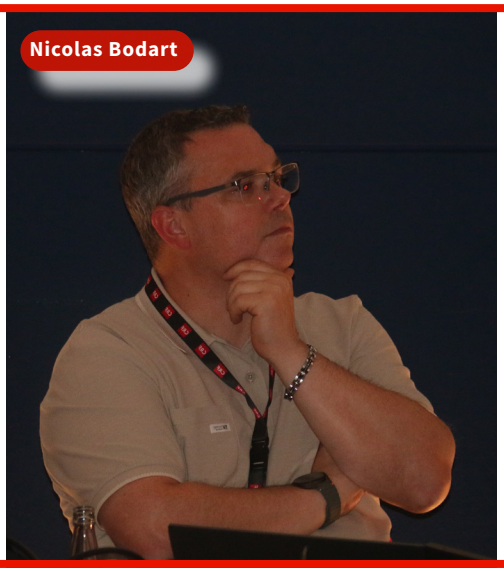
INFORMATICIEN : UN MÉTIER EN TENSION PERMANENTE

Les intervenants ont dressé un panorama saisissant de l'étendue réelle des missions d'un informaticien communal : support quotidien aux utilisateurs, gestion de parcs de plusieurs centaines de machines et de dizaines voire de centaines d'applications, infrastructure réseau et téléphonique, cybersécurité, conformité RGPD, gestion de la vidéosurveillance, organisation des élections, marchés publics liés à l'IT, et bien souvent des missions annexes (audiovisuel, animation numérique) qui n'ont rien à voir avec le cœur de métier. Dans les petites communes, ce périmètre repose fréquemment sur une seule personne, sans possibilité de spécialisation.

Outre ces éléments, les orateurs ont abordé la problématique de la concurrence difficile avec le secteur privé, les limites des formations existantes et des évolutions de carrière et ont proposé des pistes concrètes de fidélisation.

Parmi les leviers, ont été cités : un accès facilité aux formations spécialisées, une meilleure communication sur les mécanismes de promotion existants, la vigilance sur la charge mentale et les risques psychosociaux propres à ce métier, l'évitement de la sous-traitance complète de projets sans implication du service informatique interne, et une plus grande implication des responsables IT dans les comités de direction pour objectiver les décisions budgétaires, etc.

L'atelier s'est conclu sur un message partagé par les trois intervenants : recruter ne suffit pas. Il faut aussi créer un environnement de travail attractif, clarifier les fonctions, valoriser les profils, et adapter durablement la structure publique aux réalités du métier informatique d'aujourd'hui.


Nicolas Bodart


Freddy Batalha Guerreiro


Josué Renkin

ATELIER 5

COMMENT IDENTIFIER, ÉVALUER ET METTRE À NIVEAU LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES DES ACTEURS DU SERVICE PUBLIC LOCAL POUR LEUR PERMETTRE D'ÉVOLUER ? REX D'UN PARCOURS INTÉGRANT LA PLATEFORME PIX, DANS LES COMMUNES DE NAMUR, PAR LE BEP ET TECHNOBEL

Porté conjointement par le BEP (Bureau économique de la province de Namur) et Technobel, cet atelier animé par François Laureys et Boris Roland, avec l'appui d'Élodie Leyder pour le CRF, a présenté un projet pilote mené en 2024 dans 5 communes de la province de Namur, financé par le programme Erasmus+.

Le projet consiste à identifier le niveau de compétences numériques des agents d'un pouvoir local namurois à l'aide de la plateforme PIX.

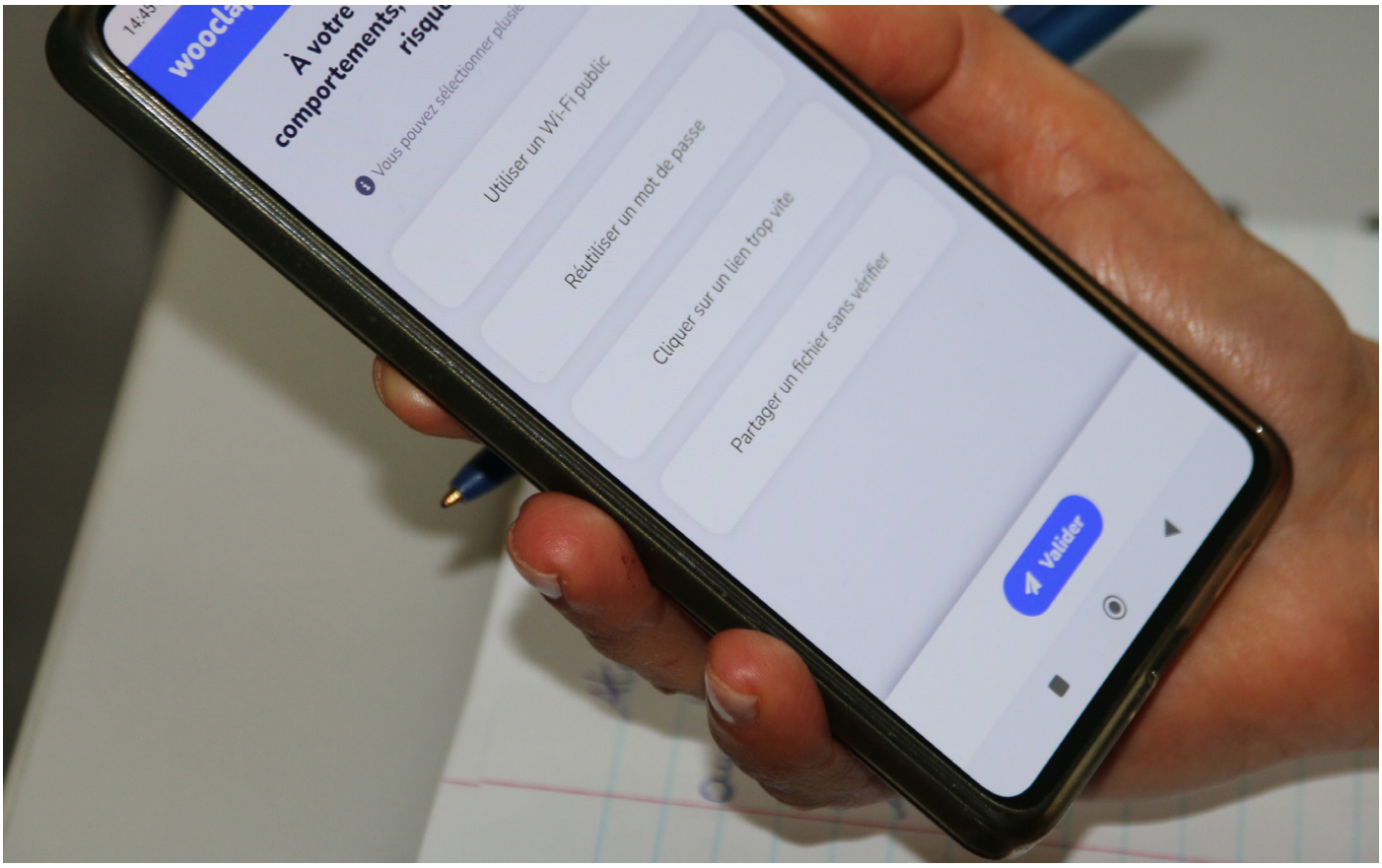
L'intérêt d'utiliser des tests de compétences : Les tests, comme ceux proposés par PIx, permettent de poser un diagnostic objectif sur les compétences numériques au-delà des perceptions liées à l'âge, à la fonction ou l'aisance apparente des agents. Le diagnostic permet également de différencier l'accompagnement en adaptant les parcours de formation aux besoins par rapport aux profils et aux besoins réels en compétences.

Le point de départ : un besoin de mutualisation. Le projet est né d'un constat simple : plusieurs petites communes exprimaient, séparément, des besoins de formation numérique très similaires, sans disposer individuellement des moyens ou des volumes suffisants pour organiser ces formations de manière efficace. L'idée a été de mutualiser à la fois le diagnostic des besoins et l'organisation des formations, en s'appuyant sur la plateforme PIX.

Une méthode en plusieurs temps. Pour chaque commune, les partenaires ont d'abord travaillé avec les directions générales pour définir des profils types (RH, communication, urbanisme, personnel ouvrier, etc.) et le niveau de compétence numérique attendu pour chacun. Sur cette base, des parcours de diagnostic PIX


François Laureys


Boris Roland



ciblés (volontairement courts, de l'ordre de 45 minutes maximum) ont été sélectionnés et déployés auprès de 428 agents au total, avec un taux de participation de 78 %. Des résultats parfois contre-intuitifs. Le diagnostic a révélé qu'environ 1/4 des agents testés se trouvait en situation de décrochage numérique, ne maîtrisant pas les compétences de base nécessaires pour évoluer en autonomie dans un environnement digitalisé.

Plus surprenant encore : les intuitions des directions générales sur qui serait à l'aise ou en difficulté se sont révélées peu fiables. Des profils perçus comme technophiles du fait de leur métier (par exemple des urbanistes maîtrisant des outils cartographiques pointus) se sont parfois révélés démunis face à des tâches numériques basiques comme réserver une salle en ligne ; à l'inverse, certains profils jugés a priori éloignés du numérique se sont révélés être des utilisateurs avancés, notamment de l'IA, dans leur usage personnel.

Un dispositif taillé pour l'inclusion. Certaines communes ont choisi d'étendre volontairement la démarche au personnel ouvrier et technique ; même si ces compétences ne sont pas strictement nécessaires au poste occupé, elles le sont souvent dans la vie quotidienne des agents. La démarche ne vise pas à évaluer les agents, mais à les accompagner dans une logique participative et constructive » : les résultats individuels des tests ne sont pas rendus publics. La crainte d'être jugé ou sanctionné, ou simplement de se sentir mal à l'aise face à ses résultats, peut néanmoins freiner la participation. Une communication claire et rassurante sur les objectifs et l'utilisation des résultats est essentielle. Pour rassurer les agents et les encourager à participer à la démarche, une directrice générale a même choisi de montrer l'exemple en mettant en avant sa propre participation dans une campagne de communication interne de l'ensemble du personnel.

Concernant les facteurs de réussite identifiés, les intervenants ont insisté sur plusieurs conditions de succès : un soutien visible de la direction générale, une communication claire et rassurante en amont (notamment vis-à-vis des organisations syndicales, en garantissant que les résultats individuels ne soient pas transmis à l'employeur mais uniquement utilisés pour orienter les formations), des groupes de formation restreints organisés en présentiel plutôt qu'à distance, et un cadre volontairement dépaysant.

Aussi, la majorité des formations ont été organisées à Namur plutôt que dans les communes elles-mêmes, pour créer un effet de rupture avec le quotidien professionnel et favoriser les rencontres entre agents de différentes communes.

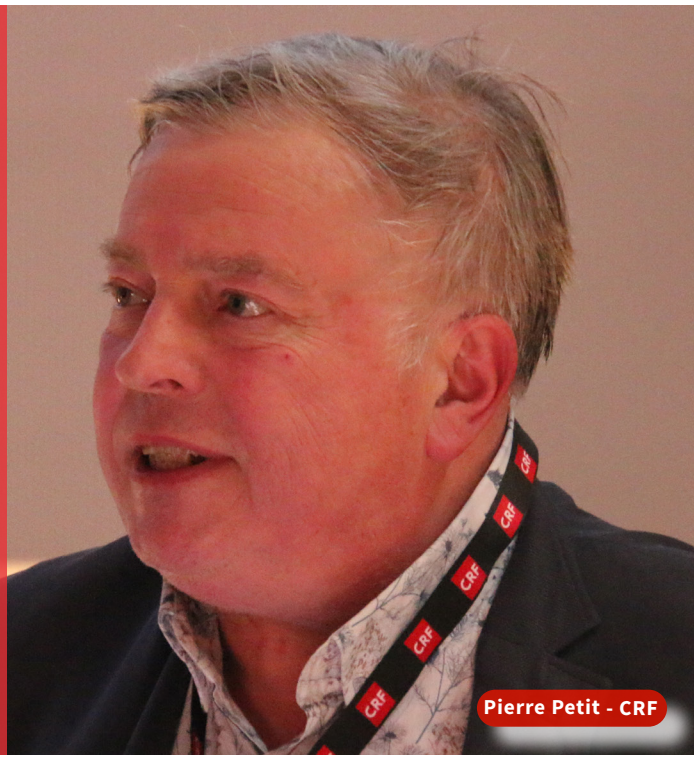
Fort de ces résultats, le dispositif est aujourd'hui relancé à plus grande échelle dans le cadre de la démarche Smart Région, avec de nouvelles communes candidates et une extension envisagée à d'autres thématiques, notamment l'intelligence artificielle.

EN CLÔTURE DE LA JOURNÉE

Après ces moments d'ateliers, les retours en séance plénière ont permis de découvrir les messages clés et les idées essentielles de chaque atelier.

En synthèse, Pierre Petit, directeur du CRF, a rappelé que si les compétences évoluent au rythme du numérique, c'est bien l'ensemble de la politique RH (recrutement, formation, descriptions de fonction, organisation du travail) qui doit s'adapter en cohérence.

Un message qui trouvera un prolongement direct lors de la deuxième étape du cycle, consacrée le 23 juin à la structuration d'une politique RH globale.


Pierre Petit - CRF


Olivier Matz - Technofutur TIC


Gianfranco Verzini - Technofutur TIC


François Laureys


Freddy Batalha Guerreiro


Annig Lehnertz - Ideta

23 JUIN 2026

STRUCTURER UNE POLITIQUE RH COHÉRENTE : RETOUR SUR LE 23 JUIN



Deux semaines après la journée consacrée au numérique, 82 participants ont retrouvé les Moulins de Beez pour la deuxième étape du cycle « Ouvrir la voie du Carrefour des compétences 2027 », cette fois consacrée à la structuration d'une politique RH globale et cohérente dans les pouvoirs locaux.



PLÉNIÈRE D'OUVERTURE : LA MÉTAPHORE DE LA MAISON RH

Dès l'introduction, Jean-Marc Dupont, Président du CRF, a posé le cadre.

Dans un monde en mutation permanente, les pouvoirs locaux ont besoin de disposer d'outils et de repères fiables au service de leur organisation et de leurs citoyens. Les pratiques RH (recrutement, intégration, formation, bien-être, management, etc.) ne peuvent plus être pensées de manière isolée : elles forment un système.

C'est cette idée que le CRF a choisi d'illustrer à travers la métaphore de la Maison RH, une image volontairement simple qui parle à tous.


Jean-Marc Dupont, Président du CRF


Caroline Deblander - CRF

Comme l'ont expliqué Lucie Sauveur, Audrey Coquelet et Caroline Deblander, cette maison comprend huit pièces, correspondant à huit thématiques RH qui évoluent dans le temps en fonction des besoins de ses « habitants ».
La RH n'est donc pas une superposition de procédures isolées, mais un ensemble cohérent ; et cette cohérence invite à passer d'une logique de gestion administrative à une véritable gestion des richesses humaines, où chaque agent est considéré comme une richesse pour l'organisation plutôt que comme une simple ressource à administrer.

Le risque principal identifié par le CRF est précisément celui de l'incohérence ; ce qui a été illustré par deux exemples très concrets :

- Établir un plan de formation sans description de fonction ni entretien d'évaluation préalable rend impossible l'identification réelle des besoins en compétences ;
- Lancer un recrutement sans description de fonction claire risque d'aboutir à un recrutement mal calibré, générateur de difficultés internes et de démotivation pour le nouvel agent.

La première étape de la construction d'une maison, ce sont les fondations. Le CRF propose de les poser à travers un outil d'auto-diagnostic RH (assorti d'un coaching intitulé "Construisez votre maison RH : une politique RH adaptée à votre réalité locale", https://evenements.crf.wallonie.be/coaching-construisez-votre-maison-rh-une-politique-rh-adaptee-a-votre-realite-locale.html), permettant à chaque entité de dresser l'état des lieux de ses forces et de ses faiblesses avant de choisir la thématique par laquelle commencer.

Interrogées sur les fondations indispensables à une politique RH durable, trois éléments ont été épinglés :

1. La connaissance de soi et de son organisation,
2. L'engagement de toute la ligne hiérarchique, en ce compris le comité de direction,
3. La culture d'entreprise.


Lucie Sauveur - CRF


Audrey Coquelet - CRF

Point important souligné également : aucune pièce de la maison n'est plus importante qu'une autre dans l'absolu, tout dépend du contexte et des priorités de chaque entité.

Reste que l'évaluation, les descriptions de fonction et la fixation d'objectifs sont apparues comme des leviers particulièrement structurants.

Cette séance d'introduction s'est conclue sur un message rassurant : il existe déjà, dans la plupart des pouvoirs locaux, de nombreuses bonnes pratiques.

Il ne s'agit généralement pas de repartir de zéro, mais de faire évoluer l'existant. Une maison RH solide, en définitive, c'est du sens, de la cohérence entre les différentes thématiques, de l'humain et du partage ; trois fils conducteurs que chacun des ateliers de la journée décline sous un angle thématique particulier.

LES DESCRIPTIONS DE FONCTION & LES COMPÉTENCES

LES DESCRIPTIONS DE FONCTION AU COEUR DE LA MAISON RH

Lors de cet atelier, réunissant Marie-Rose Van Looveren (commune de Peruwelz), Muriel Lerat (CPAS de Peruwelz) et Sylvie Michel (commune de Lasne), les échanges ont porté sur la description de fonction comme porte d'entrée pour structurer une politique RH par les compétences. En filigrane, c'est l'outil Scillus qui a été décrypté pour définir comment il peut être utilisé au bénéfice de la construction de sa politique RH.



Marie-Rose Van Looveren a retracé sa réflexion engagée dès 2012 et sa volonté de passer d'une gestion administrative à un management intégré. Les premières descriptions de fonction, construites uniquement autour des tâches à accomplir, se sont vite révélées insuffisantes : elles ne disaient rien des aptitudes nécessaires pour les réaliser correctement.

La découverte de la logique Scillus, structurée autour de 3 familles de compétences (le savoir cognitif, le savoir-être relationnel et le savoir-faire pragmatique), lui a permis de mieux objectiver ce qui, pour certains profils comme un agent d'accueil, relève davantage du savoir-faire que du savoir cognitif.

Muriel Lerat a témoigné du contexte d'introduction de l'outil au CPAS de Peruwelz. Arrivée en 2015, dans la continuité d'un processus lancé en 2013, elle a trouvé un premier plan stratégique fixant déjà comme objectif d'être une institution soucieuse du bien-être de son personnel.

Muriel Lerat a, pour sa part, insisté sur la mise en œuvre de la participation et sur le rôle d'accompagnement du service RH. La méthode retenue a été résolument participative : chaque description de fonction était d'abord construite avec le chef de service, puis validée à travers un entretien individuel avec l'agent concerné ; une démarche parfois perçue au départ comme une forme de contrôle, qu'il a fallu recadrer comme une recherche conjointe des compétences réellement mobilisées.

Sylvie Michel a partagé une expérience différente. Venue du secteur privé, où la description de fonction constituait déjà une pierre angulaire de l'organisation, elle insiste sur deux facteurs de réussite selon elle : une impulsion claire de la hiérarchie et un management résolument participatif. Les managers de terrain jusqu'aux chefs d'équipe techniques étant eux-mêmes formés et responsabilisés pour mener les évaluations de leurs équipes.

Sa commune a d'ailleurs renommé ses évaluations « plans personnels de développement », pour sortir d'une logique de notation et entrer dans une logique de développement.

Un échange nourri a porté sur le juste niveau de granularité entre description de fonction et description de poste, chaque intervenante ayant adopté une approche différente selon la taille et la culture de son organisation, ainsi que sur l'accès des agents à l'outil.

L'attention est également attirée sur la nécessité de faire vivre la démarche dans le temps, notamment en actualisant régulièrement les descriptions de fonction et en s'appuyant sur un outil évolutif, comme Scillus.

La réussite de la démarche repose aussi sur l'implication des différents acteurs : soutien de la hiérarchie, mobilisation des chefs de service et participation des agents. Le service RH peut jouer un rôle central dans cette dynamique.

L'atelier s'est conclu, comme les autres sessions de l'après-midi, par un travail en sous-groupes sur le principe du plan d'architecte.



PLANIFIER, PILOTER ET PRÉVOIR

LEVER LES OBSTACLES À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE RH


Lucie Sauveur - CRF

En ouverture, Lucie Sauveur a posé le cadre de cet atelier consacré à la mise en œuvre d'une politique RH, aux obstacles et aux difficultés qui peuvent se poser dans cette démarche. Le secteur des pouvoirs locaux est aujourd'hui marqué par les difficultés de recrutement, la pénurie de certains profils, les départs à la retraite et l'évolution rapide des attentes des travailleurs. Mais si définir une politique RH est une chose, la mettre en œuvre en est une autre : entre les intentions et la réalité du terrain, les obstacles peuvent être nombreux.

C'est précisément ces pierres d'achoppement que l'atelier a proposé d'explorer, à travers les retours d'expérience de deux intervenantes : Nathanaëlle Berger, directrice générale du CPAS de Viroinval, et Bernadette Jambe, coach en Maison RH.

Nathanaëlle Berger est arrivée en 2017 après vingt ans dans l'insertion socioprofessionnelle privée et associative, convaincue qu'elle pourrait transposer directement les pratiques RH structurées qu'elle avait mises en place ailleurs. La réalité en a décidé autrement. Le CPAS, une entité rurale d'environ 100 agents desservant une population fortement précarisée, fonctionnait alors avec une hiérarchie floue, sans organigramme réel, avec très peu de formalisation et une communication pauvre entre services cloisonnés ; certains conflits entre équipes perduraient même depuis des décennies. Les responsables de service, récemment nommés, n'avaient reçu aucune formation au management.

Parmi les freins qu'elle a identifiés :

- Le manque de moyens financiers, résolu progressivement par l'assainissement budgétaire ;
- La complexité institutionnelle et syndicale ;
- La priorité culturelle donnée à l'opérationnel social au détriment des fonctions support ;
- Une forte résistance au changement ;
- Et une culture de tolérance au dysfonctionnement où l'erreur était systématiquement dissimulée.

Elle a reconnu être elle-même tombée dans 2 pièges classiques, vouloir aller trop vite et vouloir porter seule la transformation, avant d'activer des leviers plus durables : instaurer un cadre clair et partagé, relancer la communication à travers des comités de direction et des moments d'échange conviviaux, valoriser et outiller les responsables de service, et introduire progressivement les outils RH plutôt que de les imposer d'un bloc.



Bernadette Jambe, coach RH & Nathanaëlle Berger, Directrice générale du CPAS de Viroinval

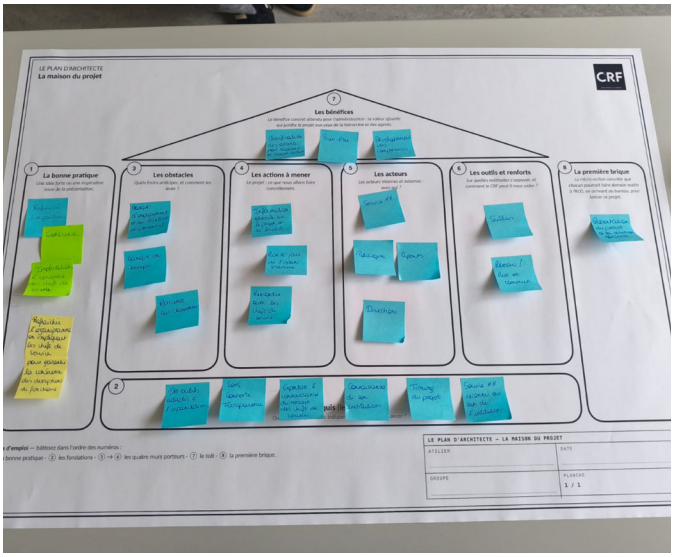
Interrogée sur ce qui avait permis à la volonté politique de suivre, elle a cité plusieurs facteurs convergents, dont l'arrivée d'un président partageant la même vision et deux directions générales (CPAS - Communes) alignées.

Bernadette Jambe a complété ces témoignages par plusieurs situations contrastées, organisées autour de la métaphore de « la maison en feu » et de « la maison qui brille » :

- Une commune ayant recruté un responsable des services techniques sans aucun accompagnement à l'intégration, jusqu'à un point de rupture relationnelle ;
- Un CPAS ayant au contraire renforcé la cohésion de son comité de direction en travaillant la qualité de la communication interne ;
- Une grande commune fragilisée par un DRH multipliant les projets sans suivi, jusqu'à une attribution de marché public irrégulière ;
- Et à l'inverse, une grande commune ayant mené une refonte complète de sa gouvernance RH, avec un système d'évaluation co-construit et une formation de plusieurs jours pour l'ensemble des managers.

Un fil conducteur traverse ces exemples : l'absence de documentation des évaluations et des dossiers du personnel prive souvent l'organisation des arguments nécessaires lorsqu'un problème doit être traité plus tard.

L'atelier s'est conclu, comme les autres sessions, par un travail en sous-groupes sur le principe du plan d'architecte.





ACCUEILLIR ET INTÉGRER
FAIRE DE L'INTÉGRATION UN LEVIER STRATÉGIQUE DE L'ENGAGEMENT

En ouverture de cet atelier, Audrey Coquelet a rappelé un enjeu clé de cette pièce de la Maison RH. Le recrutement ne s'arrête pas à la signature du contrat. Les premières semaines d'un nouvel agent conditionnent son engagement, son sentiment d'appartenance et, bien souvent, sa décision de rester. Dans des pouvoirs locaux confrontés à des ressources limitées et à des difficultés de recrutement croissantes, réussir cette étape est devenu un enjeu stratégique.



Un point de vigilance a été partagé sans détour par Nicolas Dehombreux : le « hard RH » et le respect strict et ponctuel des obligations contractuelles et salariales de base constitue le socle indispensable sur lequel toute politique d'accueil doit reposer. Sans ce socle, aucune politique d'intégration, aussi soignée soit-elle, ne peut porter ses fruits.

LE DÉCLIC DE FLORENNES : UN TURNOVER QUI INTERROGE

Nicolas Dehombreux, directeur général du CPAS de Florennes, a partagé l'observation qui a poussé son institution à agir : malgré des bâtiments neufs et des conditions de travail modernisées, la maison de repos connaissait un fort turnover dans les premiers mois de collaboration des nouvelles recrues. Un phénomène d'autant plus frappant que rien, sur le papier, ne semblait l'expliquer — sinon l'éloignement géographique entre la maison de repos et le siège administratif, qui complique la communication entre services.

Ce constat a été mis en perspective avec une évolution plus large du rapport au travail chez les nouvelles générations. Simone Verbraak, agent RH récemment arrivée au CPAS de Florennes, a insisté sur un changement de paradigme : pour les jeunes travailleurs, la question n'est plus seulement « qu'est-ce que je peux apporter à ce poste » mais aussi « qu'est-ce que ce poste m'apporte ». Dans cette perspective, l'accueil n'est pas une formalité annexe mais le prolongement direct du recrutement — le point de départ de toute la vie administrative de l'agent,

dont dépendent largement la formation, l'évaluation et l'engagement à venir. Le diagnostic a aussi mis en évidence un point structurel : à la maison de repos, l'accueil repose largement sur des responsables d'équipe qui, s'ils maîtrisent parfaitement leur métier technique, ne sont pas toujours suffisamment outillés sur le volet accueil et richesses humaines.

Face à ce double constat, le CPAS a renforcé son équipe RH et mis en place un système de parrainage, avec un référent expérimenté désigné pour chaque nouvel arrivant. Une culture de solidarité entre services a également été développée progressivement, service par service.
L'expérience d'Hastière : partir du terrain pour identifier les besoins.

Valérie Défèche, directrice générale de la commune d'Hastière, et Catherine Goval, GRH, ont partagé une démarche construite en partie par tâtonnement.

L'arrivée de Catherine Goval au sein du service RH a permis de porter un regard extérieur sur les pratiques existantes, révélant des lacunes simples mais impactantes.

Plutôt que de partir d'hypothèses descendantes, l'équipe a choisi d'aller directement interroger les travailleurs récemment engagés sur ce qui avait ou non fonctionné dans leur propre accueil.

Cette démarche a débouché sur l'organisation d'une matinée d'accueil collective mêlant personnel ouvrier et administratif, construite autour d'ateliers pratiques et d'un brise-glace ludique (chacun choisissant un animal totem pour se présenter). Le principal enseignement, quel que soit le métier : le manquement le plus souvent cité restait la communication, dans une culture de travail très informelle où peu de choses étaient documentées ou centralisées. Deux réalisations concrètes en ont découlé : une brochure d'accueil reprenant les informations essentielles, et un petit « welcome pack » aux couleurs de la commune, adapté selon les métiers.
Après ces retours d'expérience, les participants ont été invités à un travail en sous-groupes construit sur le principe du « plan d'architecte ». Répartis en groupes volontairement hétérogènes, chaque groupe est parti d'une bonne pratique entendue durant la présentation pour bâtir, sur un grand canevas en forme de maison, sa propre politique d'accueil et d'intégration : les prérequis nécessaires pour poser les fondations, les obstacles à anticiper, les actions à mener, les acteurs à mobiliser, les outils et renforts disponibles et les bénéfices attendus en guise de toiture.

L'exercice s'est conclu par un exercice de projection très concret : chaque participant a dû identifier la « première brique », c'est-à-dire la micro-action qu'il pourrait poser dès le lendemain matin pour lancer concrètement la démarche dans sa propre entité.


Valérie Défèche - Directrice générale, Commune d'Hastière


Nicolas Dehombreux - Directeur général, CPAS de Florennes

FORMER & DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

RENFORCER LES PONTS ENTRE FORMATION ET EMPLOI VIA L'ALTERNANCE


Florence Coppée - IFAPME

Cet atelier, introduit par Marine Chenoy, a été organisé en collaboration avec l'IFAPME, dans le cadre de la convention qui lie les deux institutions autour de la sensibilisation et de l'information des pouvoirs locaux aux possibilités de stages en alternance.

Florence Coppée a d'abord rappelé le principe du dispositif : l'apprenant partage son temps entre l'administration, où il est présent 3 à 4 jours par semaine, et le centre de formation. La durée du parcours varie d'un à trois ans selon le métier.

Deux filières coexistent : l'une est rémunérée, tandis que l'autre, plus courte et non rémunérée, s'adresse principalement aux personnes en reconversion déjà en emploi.

L'administration conserve par ailleurs la maîtrise complète du recrutement de son stagiaire : elle choisit librement de diffuser ou non son offre et détermine elle-même ses critères et modalités de sélection.

Avant de s'engager dans une convention de stage, un stage de découverte métier de 5 jours peut être organisé. Il permet à l'apprenant comme à l'administration de vérifier que le poste, l'environnement de travail et les attentes de chacun correspondent.

Une fois la convention conclue, le stage peut débuter. Un référent IFAPME accompagne alors l'administration et l'apprenant tout au long du parcours et reste leur interlocuteur pour toute question ou besoin d'accompagnement.

Les profils concernés couvrent un spectre large, de l'accueillant d'enfants au conseiller en cybersécurité en passant par le jardinier ou l'administrateur réseau et système, et les pouvoirs locaux wallons représentent

déjà un terrain d'accueil significatif, avec plusieurs dizaines de conventions signées chaque année dans certaines provinces.

Sébastien Pinoy, directeur général du CPAS de Gembloux, a partagé une expérience de 2 ans. Elle a été initiée quasi simultanément par une candidature spontanée et par une sollicitation de l'IFAPME, d'abord testée avec une seule stagiaire avant d'être étendue à plusieurs métiers, notamment l'accueil de l'enfance et l'administratif.

Ses motivations tiennent à une conviction personnelle forte en faveur de la formation et à un principe de responsabilité sociétale qu'il juge indissociable du secteur public, mais aussi, sans détour, à un motif financier bien réel.

Il insiste sur un point : contrairement à une idée reçue parfois utilisée pour convaincre les instances politiques, l'alternance n'est jamais gratuite pour l'administration.

Il en tire plusieurs points de vigilance :
- ne pas présenter l'alternance comme une simple main-d'œuvre à bas coût,
- ne jamais promettre un engagement à l'issue du stage puisque la décision finale appartient aux instances,
- et, rester transparent sur ces limites dès le départ.

Il a aussi observé que les profils en reconversion s'intègrent souvent mieux que de très jeunes apprenants, étant généralement plus matures face à l'environnement professionnel.

Stefan Kazmierczak, directeur général de la commune d'Esneux, a resitué l'alternance dans une évolution plus large de la gestion des ressources humaines locales, marquée par la contractualisation croissante des emplois publics et par la nécessité pour les administrations d'accueillir et de former des profils venus de filières encore peu connues du grand public.

Son administration accueille chaque année une dizaine d'apprenants dans des domaines variés (informatique, accueil, population, urbanisme) avec une distinction volontairement estompée entre stagiaires en alternance et nouveaux agents classiques, les deux suivant le même parcours d'intégration.

Il a partagé plusieurs anecdotes contrastées :
- une stagiaire en ressources humaines si convaincue par son expérience qu'elle a choisi de terminer sa formation plutôt que d'accepter un engagement anticipé ;
- un technicien réseau dont l'aspiration réelle, travailler seul plutôt qu'en relation constante avec des prestataires externes, ne correspondait finalement pas au poste proposé ;
- ou encore un jeune apprenti en parc et jardin, présentant un léger retard, dont l'intégration, redoutée au départ par l'équipe, s'est finalement très bien déroulée.

Il a également souligné l'intérêt du mentorat pour des agents proches de la retraite, qui retrouvent à travers la transmission de leur expertise un second souffle professionnel, ainsi que la possibilité, moins connue, de faire monter en compétence un agent déjà en poste vers un nouveau métier via l'alternance.



Avant-plan : Stefan Kazmierczak, directeur général de la commune d'Esneux. Arrière-plan : Sébastien Pinoy, directeur général du CPAS de Gembloux

ASSURER LE BIEN-ÊTRE

GÉRER L'HYPERCONNECTIVITÉ ET PRÉSERVER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

En ouverture, Caroline Deblander a situé cette « pièce » de la Maison RH, celle du bien-être au travail, avant de présenter Max De Backer, fondateur d'At Your Max, invité à animer un atelier autour d'un sujet vécu par tous mais encore trop peu abordé ouvertement dans les organisations : le technostress. L'occasion aussi de rappeler l'existence de CRForm, le catalogue de formations agréées du CRF pour les pouvoirs locaux, fort de plus de 1 500 références et bientôt enrichi de celles d'At Your Max.


Max De Backer, At your Max

Au cours de cet atelier, Max De Backer a rappelé qu'il y a une dizaine d'années à peine, le GSM professionnel était présenté comme un synonyme de flexibilité et de liberté. Aujourd'hui, nombre d'organisations réintroduisent au contraire un droit à la déconnexion, preuve que la promesse initiale s'est largement retournée.

C'est ce paradoxe qui a servi de fil rouge à l'atelier, structuré autour d'un cadre théorique établi dès 2010 et qui distingue 5 facteurs de technostress :

- la techno-incertitude, ce sentiment que ses connaissances deviennent rapidement obsolètes ;



- la techno-complexité, celui que le travail devient plus difficile face à la multiplication des outils ;
- la techno-surcharge, qui pousse à travailler toujours plus, plus vite et plus longtemps ;
- la techno-invasion, ce sentiment de devoir rester joignable en permanence, brouillant la frontière entre vie professionnelle et vie privée ;
- et la techno-insécurité, la crainte que la technologie ne finisse par remplacer son propre emploi.

Pour expliquer ces phénomènes, l'intervenant est allé chercher du côté des mécanismes cérébraux, montrant de façon accessible comment les sollicitations numériques activent en continu le circuit de la récompense immédiate, au détriment de la capacité à se projeter et à différer la gratification.

Un mécanisme d'autant plus marqué chez les plus jeunes générations, dont le cerveau, encore en formation, y est davantage exposé. Et les conséquences sont nombreuses : brouillard mental, charge mentale, peur, anxiété, dépression, diminution de la concentration et de la mémoire, difficultés à prendre des décisions, stress… L'intervenant en a profité pour déconstruire trois idées reçues bien ancrées : non, le multitâche n'est pas efficace, les études montrant au contraire une perte d'efficacité de 30 à 50 % ; non, l'immédiateté n'est pas une nécessité, et il invite chacun à distinguer urgence réelle et urgence perçue, tout comme disponibilité et immédiateté ; et non, la technologie ne résout pas tout, elle peut au contraire devenir source de complexité, et il est donc important qu'elle reste un outil au service de l'humain.

Les échanges avec la salle ont été particulièrement nourris sur un terrain très concret : la gestion des emails, avec des questions sur l'usage du « CC », la frontière entre urgence et simple sollicitation, l'intérêt d'une charte numérique interne ou encore le choix des canaux de communication selon le niveau d'urgence.

Max De Backer a notamment partagé une méthode pratique consistant à traiter son courrier électronique par séquences dédiées de 30 à 45 minutes, deux à trois fois par jour, en appliquant un tri simple : classer, supprimer, ou agir immédiatement si l'action prend moins de deux minutes, sinon la planifier.

Plusieurs participants ont par ailleurs souligné la difficulté, pour les cadres RH, de porter ce discours de ralentissement et d'équilibre auprès des instances politiques, qui multiplient parfois de nouveaux outils sans toujours mesurer la charge d'adaptation qu'ils imposent aux équipes ; une responsabilité qui dépasse donc le seul niveau individuel.

L'atelier s'est conclu sur une invitation simple : repartir avec une seule action concrète, individuelle ou collective, à mettre en œuvre dans les deux semaines suivant la journée. A titre d'exemple : identifier les voleurs de temps, gérer son temps d'écran, supprimer ou en tout cas limiter les notifications, éviter le multitâche,...

PLANIFIER, PILOTER ET PRÉVOIR

RENFORCER SA CRÉDIBILITÉ MANAGÉRIALE, DÉCIDER AVEC IMPACT ET LÉGITIMITÉ



Guillaume Wymmersch - CRF

Cet atelier, introduit par Guillaume Wymmersch pour le CRF, a été organisé par l'Institut régional d'administration (IRA) de Lille, avec qui le CRF a noué un partenariat depuis 2024.

Co-animé par Cécile Parent-Nutte, directrice de l'IRA de Lille, et Frédéric Pouille, expert en management et gestion de crise, formateur à l'IRA et ancien officier de sapeurs-pompiers, il a permis de croiser un cas concret et un cadre de lecture théorique sur la crédibilité managériale.

Cécile Parent-Nutte a construit son intervention autour d'un projet qui a mis sa crédibilité à l'épreuve : la création, en six mois à peine, d'un nouveau site de l'IRA à Nanterre, décidée en février 2025.

Dans un contexte budgétaire très contraint et une forte instabilité gouvernementale, elle a dû recruter une équipe entière, équiper un site, dupliquer un plan de formation complet et mobiliser une centaine de formateurs supplémentaires, pour accueillir 340 élèves à la rentrée d'octobre 2025 sur les deux sites de l'institut.

Deux décisions ont particulièrement mis à l'épreuve sa crédibilité interne : devoir prendre des choix financiers qu'elle-même jugeait risqués et devoir créer un poste d'adjointe sur le nouveau site pour porter la responsabilité opérationnelle quotidienne, une décision qu'elle redoutait initialement, par crainte de fragiliser la légitimité de ses cadres existants, et qui a effectivement généré des tensions de positionnement qu'il a fallu ajuster.

Frédéric Pouille a proposé, à partir de ce cas concret, un cadre de lecture en 3 champs de la crédibilité managériale.

- ***Le premier est celui de la compétence*** : plus on gravit les échelons hiérarchiques, moins la maîtrise technique de détail compte, et plus ce qui importe est la compétence dite « de forme », c'est-à-dire dire la bonne chose au bon moment ; une compétence qui, contrairement à d'autres dimensions, se construit et s'apprend à tout âge ;


Cécile Parent-Nutte - IRA

- ***Le deuxième est celui de la cohérence***, déclinée à 2 niveaux : la macro-cohérence, celle de l'organisation dans son ensemble, qui suppose de porter une vision et du sens, un horizon commun qui dépasse le seul salaire ou les relations de travail ; et la micro-cohérence, celle de l'individu, c'est-à-dire la constance du comportement au quotidien ;

- ***Le troisième champ est celui de la légitimité sociale***, liée aux codes propres à chaque organisation, qui évoluent soit par la base, avec l'arrivée de nouvelles générations, soit par la gouvernance.


Frédéric Pouille - IRA

Le courage a occupé une place centrale dans les échanges, présenté comme le cœur même du métier de manager. Un manager qui ne décide pas n'exerce pas sa fonction.

Dire oui à une proposition d'un collaborateur engage à en assumer pleinement les conséquences, y compris lorsque le résultat est décevant, tandis que rejeter la responsabilité sur l'équipe après coup détruit la confiance collective de façon quasi irréversible.

Dire non, à l'inverse, se heurte à une réticence psychologique bien réelle, qu'une part significative des managers éprouve sincèrement.

Deux notions complémentaires sont venues clore le propos théorique : la considération, distincte de la reconnaissance liée à la seule fonction (reconnaître la valeur d'une personne en tant que personne, et pas seulement pour ce qu'elle produit) et la clarté, entendue comme un effort de pédagogie constant, qui consiste à expliquer le contexte et les décisions, et à recommencer tant que le message n'est pas compris.

Les échanges avec la salle ont notamment porté sur la gestion des conflits de valeurs et sur les différences de culture managériale entre l'administration française de la fonction publique d'État, plus hiérarchisée, et les pouvoirs locaux wallons, où le fonctionnement dépend davantage du binôme formé par la direction générale et le pouvoir politique local.

CONCLUSIONS

Les journées des 9 et 23 juin constituaient le début du parcours qui nous mènera au Carrefour des Compétences 2027. Ce parcours se poursuivra dès novembre autour des enjeux liés à la reconnaissance des compétences ; puis en décembre pour aborder les formations dans leur globalité.
Le CRF donne d'ores et déjà rendez-vous à l'ensemble des participants pour ces deux nouveaux temps forts de l'automne 2026.

Le compte rendu de ces journées paraîtra dans le prochain numéro de CRF Info.

D'ici là, ces deux premières étapes auront confirmé une chose : le secteur des pouvoirs locaux, loin d'affronter seul les mutations du numérique et de la gestion des ressources humaines, dispose déjà d'un réseau riche d'expériences, de partenaires et de bonnes pratiques sur lequel s'appuyer pour construire, ensemble, les compétences de demain.













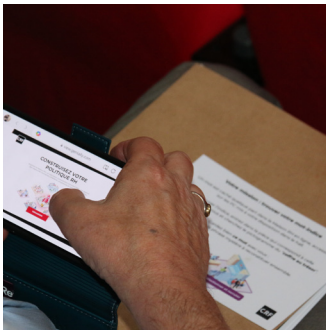



CRF









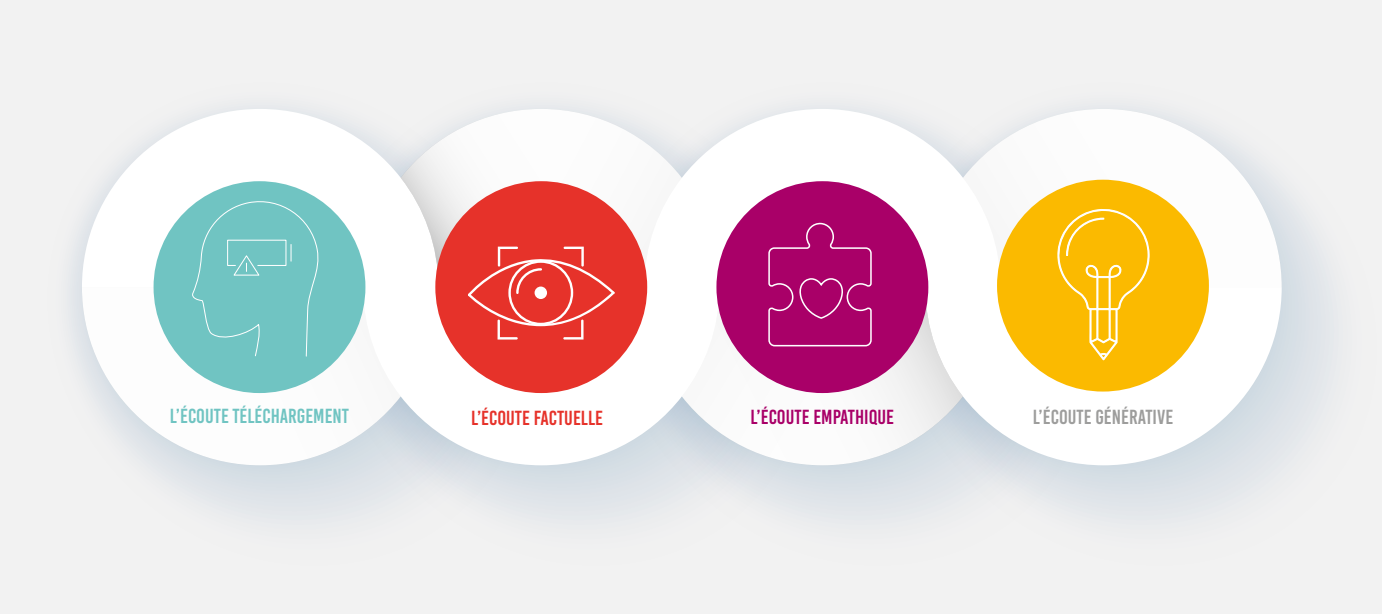



CRF



FICHE PRATIQUE

ÉCOUTE : SORTEZ DU NIVEAU 1, EXPLOREZ LA THÉORIE U



Nous écoutons la plupart du temps à partir de ce que nous savons déjà : nos habitudes, nos expériences, nos jugements. Ce réflexe n'est pas un défaut, c'est même souvent utile. Mais il nous enferme aussi dans une manière de voir déjà connue, et nous fait passer à côté de ce qui est réellement en train de se dire, ou de se jouer, dans une conversation. Otto Scharmer, fondateur de la Théorie U, distingue 4 niveaux d'écoute qui correspondent à des degrés croissants d'ouverture et de présence. Développer cette qualité d'écoute est au cœur des pratiques d'intelligence collective : elle favorise l'émergence de compréhensions, d'idées et de solutions nouvelles. Dans cette fiche pratique, nous vous proposons de parcourir ces 4 niveaux, ainsi que les mouvements qui permettent de passer de l'un à l'autre.



NIVEAU 1 - L'ÉCOUTE « TÉLÉCHARGEMENT » : À PARTIR DES HABITUDES

J'écoute à partir de ce que je connais déjà (mes expériences, mes habitudes, mes opinions et mes jugements). Je tends à sélectionner ce qui confirme ma manière habituelle de voir la situation. La logique à l'œuvre : reconfirmer le passé.

Exemple : « Je connais déjà. »

NIVEAU 2 - L'ÉCOUTE FACTUELLE : À PARTIR DE L'EXTÉRIEUR

Je porte mon attention sur les faits et sur ce qui diffère de ce que je pensais. Je cherche les informations nouvelles, les écarts et les éléments inattendus.
Cela demande de suspendre momentanément mon jugement pour observer davantage la réalité telle qu'elle se présente. Ce niveau correspond à une ouverture de l'esprit : remarquer les différences.
Exemple : « Tiens, je n'avais pas vu cela. »

NIVEAU 3 - L'ÉCOUTE EMPATHIQUE : À PARTIR DE L'INTÉRIEUR

Je cherche à comprendre comment l'autre vit la situation. Je ne m'intéresse plus seulement aux faits, mais aussi à son expérience, à son point de vue, à ses émotions et à ses intentions.
Je me déplace momentanément dans son cadre de référence, sans chercher immédiatement à conseiller ou à résoudre. Ce niveau correspond à une ouverture du cœur : voir la situation depuis le point de vue de l'autre. Exemple : « Je comprends mieux comment tu vis cette situation. »
Exemple : « Je comprends mieux comment tu vis cette situation. »

NIVEAU 4 - L'ÉCOUTE GÉNÉRATIVE : À PARTIR DE LA SOURCE

Je reste disponible à ce qui pourrait émerger de la conversation. Je ne cherche plus uniquement à comprendre ce qui existe déjà : je laisse aussi de la place à une intuition, une compréhension ou une possibilité nouvelle.
Cela suppose de lâcher momentanément mes réponses préparées, mes attentes et mes intentions prédéfinies. Ce niveau correspond à une ouverture de la volonté : se connecter au futur qui cherche à émerger.
Exemple : « Quelque chose de nouveau devient possible. »

TROIS MOUVEMENTS POUR APPROFONDIR SON ÉCOUTE

Pour passer progressivement vers une écoute plus profonde, la Théorie U invite à développer trois formes d'ouverture :

1. **Ouvrir l'esprit** : suspendre le jugement et observer ce qui est réellement là (passage du niveau 1 au niveau 2).
1. **Ouvrir le cœur** : se déplacer vers le point de vue de l'autre et accueillir son expérience (passage du niveau 2 au niveau 3).
1. **Ouvrir la volonté** : lâcher prise sur ce que l'on avait prévu pour laisser venir ce qui cherche à émerger (passage du niveau 3 au niveau 4).

UNE CAPACITÉ À MOBILISER SELON LA SITUATION

Les 4 niveaux ne sont pas des catégories de personnes, ni une échelle à gravir une fois pour toutes. Nous pouvons passer de l'un à l'autre au cours d'une même conversation, parfois même en quelques minutes.
L'enjeu n'est donc pas de se classer, mais de repérer à partir d'où j'écoute à un moment donné, et d'approfondir mon écoute lorsque la situation le demande : une négociation tendue, un entretien de fonctionnement, un atelier de co-construction n'appellent pas le même niveau d'écoute qu'un point d'équipe informel.

CONCLUSION

Reconnaître à partir de quel niveau nous écoutons est déjà, en soi, un premier pas vers une écoute plus ouverte. En pratiquant consciemment ce déplacement, du téléchargement vers l'écoute générative, on ouvre la porte à des échanges plus riches, où de nouvelles idées et de nouvelles compréhensions peuvent réellement émerger.

POUR ALLER PLUS LOIN

- *Cette qualité d'écoute se travaille davantage qu'elle ne se décrète. Deux outils issus de la Théorie U permettent de l'expérimenter concrètement : la marche empathique et le coaching circle.*
- *Cette fiche pratique s'inspire des outils proposés par Antoine Feron, Formateur & Facilitateur, dans le module Start RH.*
- *Otto Scharmer, Théorie U : l'essentiel, Editions Yves Michel, 2018, 186 p.*

REPORTAGE

LE CRF À MUNICIPALIA : 2 JOURNÉES DÉDIÉES AUX COMPÉTENCES, AU BIEN-ÊTRE ET À LA FORMATION DES POUVOIRS LOCAUX



Les 16 et 17 avril 2026, le CRF était présent comme chaque année au salon Municipalia. Il s'agissait d'organiser 2 journées entièrement dédiées aux pouvoirs locaux et provinciaux. Au programme : la santé mentale et les premiers secours en partenariat avec la Croix-Rouge de Belgique, puis les outils RH qui accompagnent la gestion des compétences et la formation dans les administrations locales. Retour sur ces deux temps forts.

Dans un contexte marqué par la transformation des métiers publics, l'évolution des attentes des agents et l'importance croissante de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), les administrations locales sont amenées à renforcer leurs politiques de développement des compétences, de prévention et d'accompagnement des équipes. C'est tout naturellement que le CRF a choisi d'y consacrer sa présence à Municipalia, avec une programmation pensée pour les directeurs généraux, les DRH, les responsables RH et les responsables de services : conférences courtes, démonstrations pratiques et formats interactifs, conçus pour offrir des outils concrets et directement mobilisables dans leurs organisations.











En deux jours, ce sont ainsi une quinzaine de temps forts qui se sont enchaînés sur le stand du CRF, portés par des intervenants venus de la Croix-Rouge de Belgique, des provinces wallonnes et de l'IFAPME. Un programme volontairement dense à l'image de l'ambition du CRF : mobiliser l'ensemble de ses partenaires pour offrir aux pouvoirs locaux et provinciaux un panorama complet des outils et ressources à leur disposition.

LA PRÉSENTATION DES RENDEZ-VOUS 2026 AU COEUR DES DEUX JOURNÉES

Les deux journées se sont déroulées autour d'un discours introductif de Pierre Petit, directeur du Conseil régional de la Formation. Il a profité de ce salon pour inviter les participants aux quatre journées CRF programmées tout au long de l'année 2026, et a présenté en avant-première le programme des deux premières d'entre elles, prévues les 9 et 23 juin. Entre les sessions, un verre de l'amitié a permis aux participants de prolonger les échanges entamés sur le stand dans un cadre plus informel.

RETOUR SUR LA JOURNÉE DU 16 AVRIL 2026 - BIEN-ÊTRE ET SANTÉ AU TRAVAIL : UNE COLLABORATION AVEC LA CROIX-ROUGE

Surcharge informationnelle, pression accrue sur les équipes, charge émotionnelle croissante dans certains métiers : le monde du travail évolue rapidement et les administrations locales ne sont pas épargnées par ces défis.

En 2026, la QVCT — qualité de vie et conditions de travail, qui recouvre la santé mentale, les conditions de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée s'est imposée comme un enjeu stratégique pour les directions et les services RH.

Face à ce constat, le CRF a choisi de placer le bien-être et la santé au cœur de sa première journée à Municipalia.

En partenariat avec la Croix-Rouge de Belgique, deux thématiques essentielles ont été proposées sur le stand : les premiers secours, pour apprendre les gestes qui peuvent sauver une vie, et la santé mentale au travail, pour mieux détecter les signaux de détresse et savoir comment agir face à un collaborateur en difficulté.

Concrètement, la journée s'est articulée autour de mini-conférences interactives, de démonstrations de réanimation cardio-pulmonaire (RCP) et d'utilisation du défibrillateur (DEA), ainsi que de mises en situation autour du soutien psychosocial. Des formats courts, pensés pour permettre aux participants de repartir avec des réflexes et des repères directement utiles pour leurs équipes.

SCILLUS EN CHIFFRES

341
entités utilisatrices fin 2025, dont 60,7 % de communes et 32,3 % de CPAS.

5
webinaires techniques organisés en 2025, pour 94 participants au total.

1
méthode développée depuis 2014, distinguée par l'e-gov award 2016 dans la catégorie « coopération ».

2
coachings de base organisés en 2025, pour 58 participants au total.

L'objectif de cette collaboration était de mettre en évidence un nouvel organisme agréé dans le CRForm ; l'occasion également de réaliser un flyer spécial, coproduit avec la Croix-Rouge de Belgique, qui a été distribué sur le stand. Il présente en un coup d'œil leurs formations de premiers secours et de soutien psychosocial accessibles aux pouvoirs locaux dans le CRForm, et matérialise concrètement le partenariat entre les deux organisations.

3 OBJECTIFS POUR LES POUVOIRS LOCAUX

1. Comprendre les enjeux actuels de la prévention, tant en premiers secours qu'en santé mentale au travail.
2. Acquérir des outils concrets et immédiatement mobilisables au sein des équipes.
3. Développer des réflexes essentiels pour prévenir et gérer les situations d'urgence ou de stress professionnel.

Voici en un coup d'oeil les contenus proposés au cours de la journée au travers de démonstration, de jeux de rôles et de mini conférences.

- *La réanimation, ça s'apprend… venez essayer !*
- *La santé mentale : détecter les signaux et oser aider*
- *Détresse psychique au travail. Et vous, que feriez-vous ?*
- *Premiers secours : savoir agir quand chaque seconde compte!*

Les ateliers et démonstrations se sont déroulés en petits groupes, afin de favoriser l'interaction et la pratique, une formule qui a permis à chaque participant de véritablement s'exercer, et pas seulement d'assister à une présentation.

RETOUR SUR LA JOURNÉE DU 17 AVRIL 2026 - RH & FORMATION : LES OUTILS POUR ACCOMPAGNER VOS AGENTS

Deuxième journée, deuxième cap : place aux outils RH. Dans un contexte marqué par l'évolution des métiers, les réformes successives et l'émergence de nouveaux défis organisationnels, les pouvoirs locaux doivent sans cesse adapter leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de développement des compétences.

Pour répondre à cet enjeu, le CRF a consacré sa seconde journée à Municipalia à la présentation des outils et initiatives qui soutiennent les politiques RH et la formation dans les administrations locales. Cinq temps forts se sont succédé sur le stand, entrecoupés d'un moment convivial d'échange avec les participants.

SCILLUS, L'OUTIL RH QUI PERMET DE STRUCTURER ET DE PROFESSIONNALISER LA RÉDACTION DES DESCRIPTIONS DE FONCTION

Ouverture de la journée avec Scillus : l'application RH conçue spécifiquement pour les pouvoirs locaux et provinciaux, qui place la description de fonction structurée par compétences au cœur du parcours RH, du recrutement à l'évaluation. Une nouvelle version, mise en ligne fin 2025, a été présentée au public : ergonomie repensée, double authentification, personnalisation des exports et assistance ciblée par intelligence artificielle.

CRFORM, LE CATALOGUE DE FORMATIONS DE RÉFÉRENCE POUR LES POUVOIRS LOCAUX ET PROVINCIAUX EN WALLONIE

CRForm, le catalogue de formations de référence pour les pouvoirs locaux et provinciaux en Wallonie, qui compte aujourd'hui 1595 formations répondant à leurs besoins, a été présenté comme le point d'entrée unique et régulièrement mis à jour vers l'offre de formation du secteur.



Au coeur de cette journée également :

- une présentation de l'offre renouvelée des écoles provinciales d'administration ;
- une présentation par l'IFAPME du dispositif d'alternance dans le contexte de la réforme du chômage.

FOCUS SUR UN EXEMPLE CONCRET : LA FORMATION STARTER

Parmi les nouveautés présentées par les écoles provinciales d'administration, la formation Starter a particulièrement retenu l'attention. Les pouvoirs locaux et provinciaux wallons intègrent aujourd'hui des collaborateurs aux profils de plus en plus diversifiés, souvent issus d'autres secteurs, notamment du privé, qui ne connaissent pas nécessairement les spécificités du fonctionnement public local : procédures de marchés publics, cadre réglementaire, rôles institutionnels, logiques budgétaires… Autant d'éléments qui nécessitent des repères clairs dès l'entrée en fonction.

Ce constat, partagé par les directions générales, les services RH et les managers, est issu des travaux du Carrefour des compétences du CRF, qui recommandait de développer des formations « starter » pour donner rapidement aux nouveaux collaborateurs les clés de compréhension indispensables pour travailler dans un pouvoir local ou provincial.

Cette recommandation a trouvé une traduction concrète lors du Conseil du CRF de janvier dernier, lors duquel Isabelle Medery, directrice de l'École provinciale d'administration (EPA) de Liège, a présenté officiellement la formation Starter au nom de l'Association des Provinces de Wallonie.

Accessible dès l'entrée en fonction, la formation vise à poser les bases du fonctionnement institutionnel des pouvoirs locaux et provinciaux, à clarifier les règles essentielles qui encadrent l'action publique, à faciliter la prise de fonction et l'autonomie des nouveaux collaborateurs, et à soutenir les services et les managers dans leur rôle d'accueil. Elle met aussi un accent particulier sur la compréhension des valeurs du service public et sur la manière de les incarner au quotidien.



LA FORMATION STARTER EN UN COUP D'ŒIL

Durée : 7h30, organisée en groupes limités à 15 participants pour favoriser les échanges.
2 volets complémentaires : « Pourquoi travailler dans le secteur public local ? » (missions, valeurs, autorités compétentes) et « Comment travaille-t-on dans un service public ? » (fonctionnement quotidien, règles et pratiques propres aux pouvoirs locaux).
Pédagogie active : apports théoriques, échanges d'expériences et mises en situation.
Formation agréée et intégrée au catalogue CRForm.

FOCUS SUR LE DISPOSITIF D'ALTERNANCE DANS LE CONTEXTE DE LA RÉFORME DU CHÔMAGE

Loin de se limiter à une simple modalité de formation, la formation en alternance constitue un véritable outil d'organisation du marché du travail. Son principe est simple mais déterminant : il ne s'agit plus d'attendre que les compétences soient acquises pour accéder à l'emploi, mais de les construire directement en situation de travail. Autrement dit, l'alternance permet de former dans l'emploi plutôt qu'avant l'emploi, en articulant étroitement apprentissage théorique et pratique professionnelle.
Au regard de la réforme du chômage, l'alternance apporte plusieurs réponses concrètes. Elle transforme d'abord la logique d'activation en la rendant qualitative : il ne s'agit plus seulement de favoriser un retour rapide à l'emploi, mais de construire les conditions d'une insertion durable. Elle contribue ensuite à réduire le chômage structurel en alignant les compétences, les métiers et les besoins des entreprises et des administrations publiques. Elle repose également sur une logique de co-responsabilité, impliquant l'apprenant, l'entreprise ou l'administration, les opérateurs de formation et les pouvoirs publics, là où d'autres approches tendent à individualiser la responsabilité du retour à l'emploi. Enfin, elle sécurise les parcours en proposant un cadre progressif, accompagné et structuré, limitant ainsi les ruptures.

Dans ce contexte, le rôle des pouvoirs locaux apparaît déterminant. En tant qu'acteurs de proximité et du développement territorial, les entités locales disposent de leviers concrets pour soutenir et amplifier ces dynamiques. De plus, la diversité des métiers issus du secteur est riche, et la formation en alternance peut être aussi une réponse concrète à des problématiques de recrutement.

On ne lutte pas durablement contre le chômage en agissant uniquement sur ses conséquences. On y répond en investissant dans les conditions de l'employabilité. Et parmi ces conditions, l'alternance constitue aujourd'hui l'un des leviers les plus puissants à notre disposition.

EN CONCLUSION

Au fil des échanges sur le stand, un même fil rouge est apparu : celui d'une gestion des ressources humaines pensée sur la durée, qui articule prévention, compétences et formation plutôt que de les traiter séparément et d'un CRForm appelé à s'imposer toujours davantage comme la référence commune de ces formations.

Une logique que le CRF entend poursuivre tout au long de l'année 2026, à travers son calendrier d'événements : (https://evenements.crf.wallonie.be/)et l'accompagnement proposé aux pouvoirs locaux et provinciaux.









TESTÉ POUR VOUS

UNE BOÎTE À OUTILS POUR FAIRE SES PREMIERS PAS AVEC L'IA… ET PRENDRE LES BONS RÉFLEXES !

Rédiger un courrier, préparer un entretien de recrutement, synthétiser des notes de réunion… L'intelligence artificielle peut nous donner un coup de pouce dans de nombreuses tâches. Mais par où commencer ? Comment formuler sa demande ? Et surtout, comment vérifier que la réponse tient la route ?
La boite à outil IA , créée par Technofutur TIC dans le cadre de la journée « Ouvrir la voie des compétences numériques » organisée par le CRF le 9 juin 2026 aux Moulins de Beez, propose des ressources adaptées aux réalités des pouvoirs locaux pour vous aider à passer à l'action.
Nous l'avons parcourue pour vous !



UNE BOÎTE À OUTILS, C'EST QUOI ?

Imaginez un petit centre de ressources où vous retrouvez, au même endroit, des exemples de demandes à adresser à l'IA, des conseils pratiques et des points d'attention.

L'ensemble est hébergé sur Notion, une application qui permet de créer un environnement de travail numérique et d'organiser des textes, des documents et des liens dans des pages, sans devoir programmer. Notion propose une version gratuite : une solution pour construire et partager ce type d'espace documentaire.
Ici, l'intérêt réside dans les contenus réunis : une porte d'entrée pour découvrir l'IA, expérimenter et apprendre à garder la main sur ses productions.

PAR OÙ COMMENCER ?

La page d'accueil vous oriente selon votre besoin. Vous débutez ? Direction « Démarrage rapide ». Vous cherchez une aide pour une tâche précise ? Ouvrez « Prompts par métier ». Vous vous interrogez sur les données à transmettre ? Consultez la rubrique consacrée à l'anonymisation.

Pour construire une demande efficace, la boîte à outils propose notamment la méthode CARTEL : Contexte, Audience, Rôle, Tâche, Exemple et Livrable. Derrière cet acronyme, six repères simples : expliquer votre situation, préciser à qui s'adresse le résultat, indiquer le rôle attendu de l'IA, décrire le travail à réaliser, donner un exemple et choisir le format final.

Un modèle prêt à copier permet même de demander à votre assistant IA de vous poser les questions nécessaires. Pratique lorsqu'on ne sait pas comment formuler son besoin !

DES EXEMPLES QUI PARLENT AUX AGENTS

C'est l'un des points forts de cette ressource : les exemples partent de situations professionnelles familières.

La rubrique « Prompts par métier » rassemble des demandes pour le secrétariat communal, les CPAS, les ressources humaines, les finances et la police locale. Un prompt, c'est simplement la consigne que vous donnez à l'IA.

> *Vous souhaitez rédiger une offre d'emploi ? Le modèle vous invite à préciser les missions, les compétences recherchées et les conditions du poste.*
>
> *Vous préparez un compte rendu ? Un autre propose de distinguer les décisions prises, les points encore en discussion et les actions à suivre.*

Les éléments entre crochets sont à remplacer par vos informations, en respectant les consignes de protection des données. Vous disposez ainsi d'un point de départ à adapter à votre service.

UN COUP DE POUCE… AVEC DES GARDE-FOUS

La boîte à outils rappelle un principe essentiel : une réponse bien rédigée n'est pas forcément une réponse exacte.

Les « patchs anti-hallucinations » proposent une liste de vérifications : contrôler les faits, les chiffres, les dates et les références citées. Une hallucination désigne ici une information fausse que l'IA présente comme vraie, parfois avec beaucoup d'assurance !

D'autres rubriques abordent la protection des données, les biais de l'IA et les réflexes de cybersécurité. Un modèle de charte et une FAQ complètent l'ensemble pour alimenter la réflexion au sein d'une administration.

CE QU'ON A AIMÉ

- Des exemples proches du quotidien des pouvoirs locaux.
- Des consignes prêtes à adapter, plutôt qu'une longue présentation théorique.
- Plusieurs points d'entrée pour les débutants comme pour les utilisateurs plus habitués.
- Des rappels de vérification associés aux usages proposés.
- Des supports complémentaires pour approfondir à son rythme.
- Une boite à suggestion pour aider à améliorer la boîte à outils.

LES POINTS D'ATTENTION

- Les modèles demandent une adaptation : ils ne connaissent ni vos procédures ni toutes les particularités de votre administration.
- Les rubriques sont riches ; mieux vaut partir d'un besoin précis pour éviter de se disperser.
- Les informations sur les outils et la réglementation évoluent : les sources à jour restent à consulter.
- Les consignes de prudence réduisent les risques, mais ne garantissent pas une réponse correcte. La relecture humaine reste indispensable.

VERDICT ?

Une ressource utile pour passer de « l'IA, pourquoi pas ? » à « voici une première tâche à essayer ». Son intérêt est de réunir des idées d'utilisation et des méthodes pour les aborder avec discernement.



Notre conseil : choisissez une tâche simple, utilisez un exemple sans données sensibles, puis comparez le résultat à vos attentes. Ajustez, vérifiez… et conservez la demande qui vous convient pour la prochaine fois !

OÙ LA TROUVER ?



Boîte à outils IA — CRF

Découvrez la boîte à outils IA créée par Technofutur TIC pour le CRF.

LU POUR VOUS

TRAVAILLER EN PROFONDEUR : RETROUVER LA CONCENTRATION DANS UN MONDE DE DISTRACTIONS

À l'ère de l'omniprésence numérique, nous faisons face à un paradoxe systémique : alors que les outils de communication n'ont jamais été aussi performants, notre capacité à produire un travail de haute valeur n'a jamais été aussi menacée. Cette fragmentation de l'attention n'est pas qu'une nuisance superficielle ; elle redéfinit les frontières de la réussite. Cal Newport pose ce constat sans détour et propose une réflexion structurée et résolument opérationnelle sur ce qui fait aujourd'hui la vraie valeur du travail intellectuel dans ce livre précurseur de 2017.



UN LIVRE ET UNE DOUBLE AMBITION

L'ambition de l'auteur est double. D'une part, démontrer que la capacité à se concentrer intensément sur des tâches exigeantes, ce qu'il appelle le travail profond (deep work), est de plus en plus précieuse à mesure qu'elle se raréfie.

D'autre part, offrir au lecteur un véritable guide d'entraînement pour reconstruire cette compétence, mise à mal par la distraction numérique et l'hyperconnectivité.

L'auteur ne se contente pas d'une critique sociologique de la technologie et de nos modes de travail : il invite à une transformation profonde de l'identité professionnelle, passant d'un exécutant réactif à un créateur de valeur durable.

Le ton est rigoureux, étayé par des apports pluridisciplinaires et des exemples de personnes illustres ayant pratiqué le deep work ; parmi elles, J.K. Rowling.

LA DISTINCTION ENTRE TRAVAIL PROFOND ET SUPERFICIEL

La capacité à s'immerger sans distraction dans une tâche cognitivement exigeante n'est plus une simple vertu professionnelle ; c'est la « superpuissance du 21e siècle » et un avantage concurrentiel décisif.

Au cœur de l'ouvrage se trouve une distinction structurante entre 2 types d'activités :

- ***le travail profond (deep work)***, exigeant sur le plan cognitif, difficilement reproductible et fortement créateur de valeur ;
- ***le travail superficiel (shallow work)***, composé de tâches administratives, de communications rapides et d'activités facilement automatisables.

Dans notre économie de la connaissance, l'auteur est clair : seul le travail profond permet de rester indispensable, notamment face à l'automatisation et à l'intelligence artificielle.

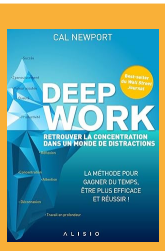
DES REPÈRES CONCRETS POUR TRAVAILLER EN PROFONDEUR

Au fil des pages, le lecteur acquiert des repères concrets pour reprendre la maîtrise de son attention : mieux comprendre les mécanismes de la concentration, organiser son temps de manière plus intentionnelle et mettre en place des rituels qui protègent les phases de travail exigeantes.

L'ouvrage montre également qu'il n'existe pas une seule manière de pratiquer le deep work. Cal Newport décrit plusieurs modes d'organisation possibles, à adapter selon les contraintes du métier, le contexte organisationnel et les réalités du quotidien, offrant ainsi à chacun la possibilité de construire une approche réaliste et soutenable de la concentration profonde.

A QUI S'ADRESSE CE LIVRE?

Le livre s'adresse en priorité aux travailleurs du savoir, mais aussi aux managers, responsables RH et responsables d'organisation. Pour ces derniers, l'enjeu est managérial et organisationnel : comment créer des environnements qui favorisent réellement la concentration, alors que l'agitation visible est souvent plus valorisée que la production de fond.



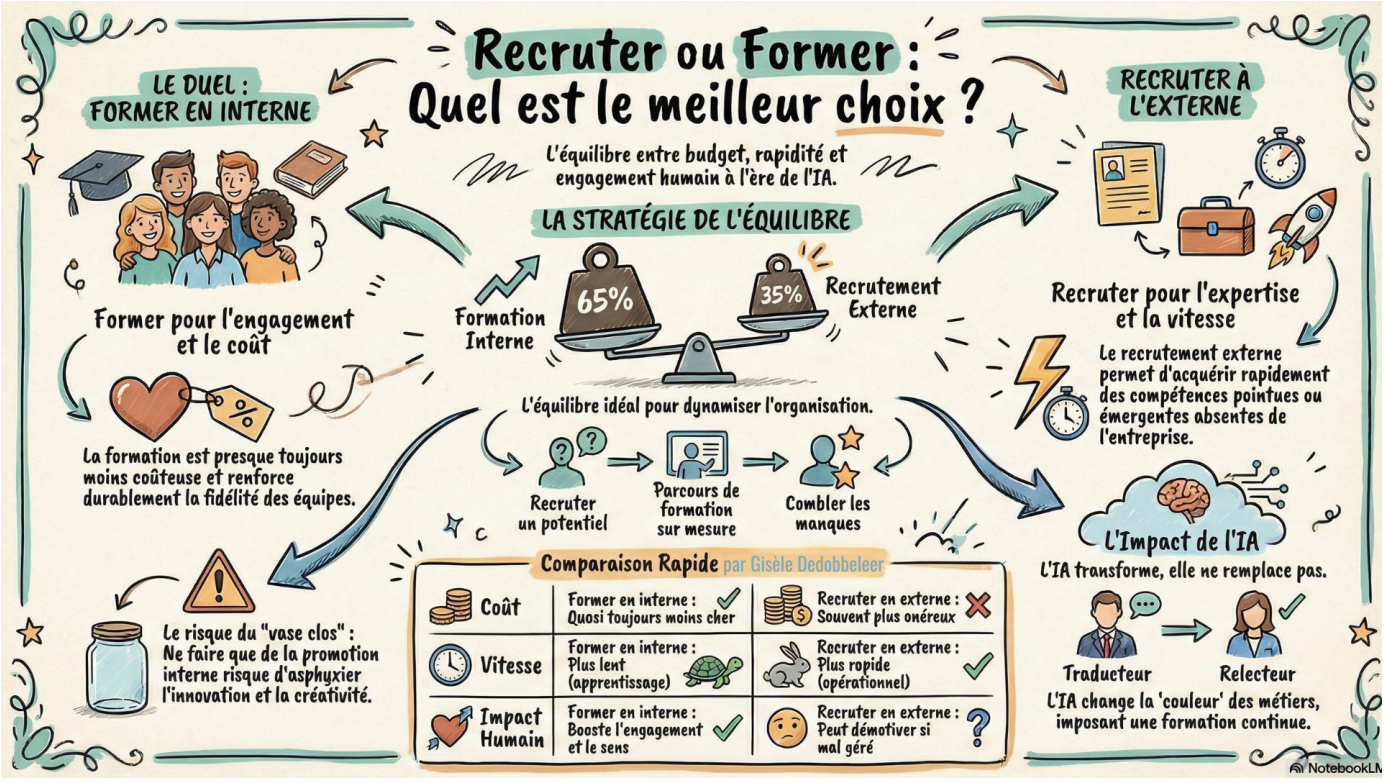
SOURCE

Newport, C. (2017). Deep work : Retrouver la concentration dans un monde de distractions. Alisio.

ÉCOUTÉ POUR VOUS

FORMER OU RECRUTER : LA GUERRE DU TALENT A-T-ELLE UN CAMP ?

“C’EST QUAND LA PAUSE” AVEC GISÈLE DE DOBBELEER



Dans un marché de l’emploi sous tension, la question revient sans cesse : faut-il investir dans le développement des équipes en place ou aller chercher la compétence qui manque à l’extérieur ? Dans cet épisode du podcast “C’est quand la pause”, enregistré dans le cadre du salon HR Fair, Gisèle Dedobbeleer apporte une réponse aussi nuancée que pragmatique. Forte de 22 ans d’expérience au sein du département RH d’Actiris et membre du conseil d’administration d’Epsilon et d’HR Pro, elle refuse d’opposer les deux logiques.

RECRUTER POUR UN POSTE OU POUR UN POTENTIEL ?

Son constat de départ tranche avec les habitudes : « Recruter pour une fonction n'a plus de sens. Il faut recruter des compétences ou un potentiel. » Les métiers évoluent, parfois disparaissent, souvent se transforment en profondeur. Chez Actiris, on ne parle plus de « placeur » par exemple, mais de « conseiller emploi ». Et demain ? Personne ne peut le dire avec certitude.

Raisonner en compétences plutôt qu'en intitulés de poste devient, selon elle, la seule approche réellement viable face à cette instabilité.

2 EXCÈS À ÉVITER

Miser uniquement sur le recrutement externe revient à enfermer les équipes internes dans une case avec des conséquences potentielles comme la perte de sens, la démotivation ou le désengagement progressif. Mais l'excès inverse guette aussi : ne compter que sur la formation interne, c'est tourner en vase clos sans regard extérieur, sans sang neuf. L'organisation finit par s'asphyxier dans son propre bocal. Entre les deux, Gisèle Dedobbeleer avance un repère chiffré, celui de son propre équilibre : environ 65 % de formation interne pour 35 % de recrutement externe, à ajuster selon les métiers.

3 CLÉS POUR TROUVER L'ÉQUILIBRE

Diagnostiquer avant de recruter : Avant de lancer un recrutement externe, on prend le temps d'analyser les compétences déjà présentes en interne. Ce réflexe simple évite bien des recrutements précipités.

Communiquer sur une mission, pas sur un poste figé : En mettant en avant la raison d'être de l'organisation plutôt qu'une fonction figée, on laisse entendre que le rôle pourra évoluer et on attire ainsi des candidats en quête de sens, pas seulement de stabilité.

Personnaliser les parcours d'intégration : Plutôt que d'attendre, on identifie dès le recrutement les compétences à développer chez chaque nouvelle recrue, et on construit un parcours de formation initiale adapté à son profil.

L'IA, ACCÉLÉRATEUR DE FORMATION PLUS QUE DE RECRUTEMENT

Sur l'intelligence artificielle, la conviction est nette : elle transforme les métiers sans les remplacer. L'exemple du service traduction d'Actiris est parlant. Les traducteurs sont devenus releveurs et correcteurs de traductions générées automatiquement. Cela signifie une évolution de posture, pas une suppression de fonction. Pour Gisèle Dedobbeleer, l'IA renforce donc surtout le besoin de formation continue : les compétences pointues qu'elle requiert sont si récentes que le marché externe n'a, de toute façon, personne à recruter.

LA PHRASE QUI RÉSUME TOUT

« Bien former… c'est prendre le temps d'analyser le profil et bien recruter, c'est aussi prendre le temps d'analyser le profil! » Les deux démarches exigent la même rigueur, sont complémentaires, et aucune n'est une solution miracle.

ÉCOUTÉ POUR VOUS - PODCAST "C'EST QUAND LA PAUSE" AVEC GISÈLE DEDOBBELEER



Intitulé "#60. HR Fair 2025 · Former ou recruter : la guerre du talent a-t-elle un camp ? Discussion avec Gisèle Dedobbeleer".

LES ACTIONS DU CRF

LE CRF PREND PART À UN PROJET ERASMUS +



Dans le cadre d'un projet de mobilité Erasmus+ mené en partenariat avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) de France, le CRF accueille les lundi 16 et mardi 17 novembre 2026, une délégation d'une quinzaine de Directeurs généraux des services et Directeurs généraux adjoints de grandes collectivités de la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Cette mobilité européenne a pour objectif de favoriser les échanges entre collectivités territoriales françaises et wallonnes autour des grands enjeux de transformation des administrations publiques, notamment la transition numérique, la transition managériale et les stratégies de développement territorial.

PARTICIPATION AU WEBINAIRE « LE CADRE FRANCOPHONE DES CERTIFICATIONS : REPÈRE POUR LES POUVOIRS LOCAUX » DE L'UNION DES VILLES ET DES COMMUNES DE WALLONIE, 24 SEPTEMBRE 2026

Le 24 septembre dernier, Stéphanie Bouveroux, chargée de projet au CRF, participait à une matinée organisée par l'Union des Villes sur le cadre francophone des certifications. Il s'agissait, au cours de cette matinée, de permettre aux recruteurs et employeurs des pouvoirs locaux de répondre à 4 questions :

- **Quel document le candidat présente-t-il ?**
- **Que prouve réellement ce document ?**
- **Que permet d'en dire le CFC ?**
- **Quelle autorité ou quelle règle permet de prendre la décision RH ?**

17 NOVEMBRE - OUVRIR LA VOIE DE LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES



La journée du 17 novembre est dédiée à notre 1er événement de l'automne. Il s'agit d' "ouvrir la voie de la reconnaissance des compétences". Organisée au CLICK à Mons, cette journée est ponctuée de différents moments en plénière et en atelier.

Ainsi, après une introduction de Jean-Marc Dupont, Président du CRF, Gisèle Dedobbeleer (Epsilon, HRpro, Actiris) partage son éclairage sur les leviers RH face aux transformations des métiers publics, avant un temps d'échanges avec la salle. La matinée se poursuit ensuite autour de divers ateliers pratiques.

Vous retrouverez le compte-rendu de l'événement dans le prochain CRFINFO.

8 DÉCEMBRE - OUVRIR LA VOIE DE LA FORMATION



Notre second événement de l'automne, intitulé 'ouvrir la voie de la formation' se poursuivra cette fois au centre IFAPME de Liège. Cette matinée sera consacrée à une approche globale de la formation dans les pouvoirs locaux et provinciaux.

Après un mot d'accueil, une conférence introductive posera les enjeux actuels de la formation pour les pouvoirs locaux. Elle sera suivie d'une présentation de la démarche sectorielle par métiers, illustrée par le secteur de l'enfance à travers la convention de partenariat entre le CRF et l'ONE.
La matinée se poursuivra par des ateliers pratiques autour de différents thèmes liés à une approche globale de la formation.

Découvrez le programme complet https://evenements.crf.wallonie.be/evenement-ouvrir-la-voie-de-la-formation.html

OUVRIR LA VOIE

DIRECTEURS GÉNÉRAUX • RESPONSABLES RH • RESPONSABLES FORMATION
Découvrez des solutions concrètes pour anticiper les besoins en compétences, structurer vos pratiques RH et accompagner l'évolution de vos équipes.

CARREFOUR DES COMPÉTENCES 2027

8 DÉCEMBRE
OUVRIR LA VOIE DE LA FORMATION
Inscrivez-vous

17 NOVEMBRE
OUVRIR LA VOIE DE LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES
Inscrivez-vous

23 JUIN
OUVRIR LA VOIE D'UNE GESTION RH GLOBALE ET COHÉRENTE
Découvrez le compte-rendu

9 JUIN
OUVRIR LA VOIE DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES
Découvrez le compte-rendu



Programme complet, comptes rendus et inscriptions

CRF INFO

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF INFO MAGAZINE 2026