

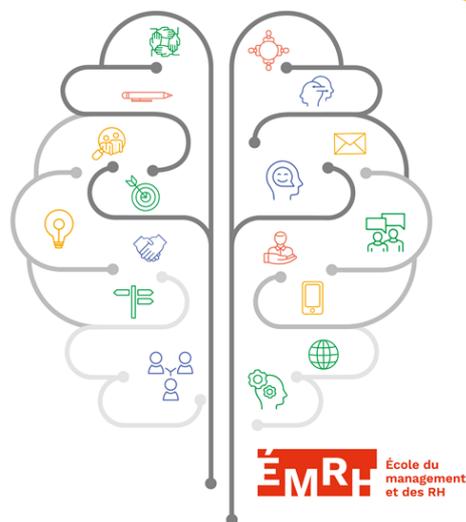
# Manager dans l'incertitude

*Livret de restitution*

**Webinaire DGAFP**

**Manager dans l'incertitude**  
derrière les inquiétudes  
et tensions, des opportunités

14h30 - 16h30  
Mercredi 9 décembre 2020



**ÉMRF** École du management et des RH





# OUVERTURE DES TRAVAUX



**Amélie de Montchalin**  
Ministre de la Transformation et  
de la Fonction publiques

Ce troisième et dernier webinaire EMRH de l'année, est au cœur de ce que cherche à promouvoir le ministère en termes **d'expérience, de partage et surtout d'amélioration des pratiques de l'administration publique en matière de ressources humaines.**

L'enjeu, aujourd'hui, est d'analyser comment, dans une situation exceptionnelle, la fonction publique est capable de redonner des perspectives, et surtout de capitaliser sur les opportunités que la crise sanitaire a, d'une certaine manière, permis de faire émerger.

Par les contraintes qu'elle a générées, cette dernière a en effet amené beaucoup de **changements qu'il faudra maintenant rendre durables**, tels que des circuits de décision plus courts, plus proches du terrain ou encore un travail plus coopératif et renforcé avec les collectivités territoriales, les entreprises, la société civile...

Il est d'ailleurs important de souligner le **rôle clef joué par les managers** dans ces modes de fonctionnement innovants. En donnant davantage de marge de manœuvre, en accompagnant le télétravail, en libérant du temps sur des tâches devenues obsolètes en cette période ou bien en continuant de trouver des solutions à des problématiques individuelles ou collectives, ils ont su **réinventer et repenser leurs pratiques managériales** au service des agents, des citoyens et de l'intérêt général.

Car en ces temps d'incertitudes, transformer les contraintes en opportunités nécessite **d'humaniser, plus que jamais, la gestion des ressources humaines** et l'appréhension des équipes, constituées d'individus avec leurs ressources - sur lesquelles s'appuyer face à la crise afin d'être plus résilient collectivement - mais

*" FACE À L'INCERTITUDE : PLUS ON EST DANS LE CONSENSUS, LA CO-CONSTRUCTION ET L'ÉCOUTE ACTIVE DE CEUX POUR QUI L'ON TRAVAILLE ; PLUS ON EST CAPABLE EN TEMPS RÉEL, ET DANS UNE DÉMARCHE CONTINUE, DE S'AMÉLIORER. "*

*« J'AI UNE FORTE CONVICTION : CELLE QUE SI L'ON DONNE SENS, CONFIANCE ET ASSURANCE AUX AGENTS PUBLICS - LES HOMMES ET FEMMES QUI SONT LES BRAS DE LA REPUBLIQUE - NOUS SOMMES TOUT A FAIT CAPABLES DE FAIRE FACE À CES TEMPS D'INCERTITUDE, ET DONC D'AVANCER. »*

également leurs fragilités qu'il faut accompagner. C'est pourquoi il est nécessaire de **permettre aux managers de développer leurs compétences** de leadership, d'engagement, de remise en question et d'ouverture à la diversité (de profils comme d'expériences), afin d'être en capacité de **donner du sens, de la confiance et de l'assurance aux agents.**

Un temps de retour d'expérience a également démarré afin de commencer à **repenser les organisations, les lieux et les modalités de travail**, qui ne sont, déjà aujourd'hui plus les mêmes qu'avant la crise. Sur tous ces aspects, le **dialogue social** est primordial.

Enfin, pour préparer la suite, il est important que tous les cadres de l'Etat, des collectivités comme du milieu hospitalier, puissent s'appuyer sur une **culture commune plus forte**, notamment axée autour de thématiques telles que la transition écologique, numérique ou encore les valeurs de la république.

Cette culture managériale renouée permettra de mieux avancer ensemble vers une **administration davantage résiliente, confiante et responsabilisante** à l'égard de ses agents mais aussi de ses usagers.

# PRÉSENTATION DES ENJEUX



**Nathalie Colin**

Directrice Générale de l'Administration  
et de la Fonction Publique

Les records battus par ce webinaire, en termes d'inscription, comme de nombre de participants présents, montrent bien qu'en dépit de ce contexte difficile et incertain que nous vivons depuis le mois de Mars, **l'administration sait précisément faire évoluer ses pratiques en s'appuyant sur des outils et procédures innovantes** pour continuer à assurer la continuité de ses services publics mais aussi et surtout aller plus loin vers l'innovation et la capacité de réflexion.

La thématique traitée aujourd'hui est particulièrement importante car elle invite à réfléchir à ce qu'il est possible de retenir de positif d'un contexte de travail résolument différent, voire même difficile. Quatre éléments, dans ce cadre, méritent particulièrement d'être mis en avant :

- Pour commencer, le **rôle central de l'encadrement intermédiaire**, qui doit être capable d'assumer les questionnements, de donner du sens aux équipes et de garantir le maintien du collectif de travail à distance, sans quoi tout le service s'en trouve fragilisé. Pour leur permettre de faire face à ces responsabilités nouvelles, la DGAFP va encore **renforcer et diversifier son offre d'accompagnement** afin de répondre au mieux aux attentes de ces publics (en matière d'outils, d'adaptation au contexte de travail ou encore d'identification de son style managérial),
- Deuxième élément : la **capacité à accompagner également les encadrants sur les procédures d'organisation et le fonctionnement collectif**. Cela a par exemple été le cas avec le télétravail, qui a fait l'objet de plusieurs guides ou kit de déploiement et de bonnes pratiques produits par la DGAFP, parfois en collaboration avec d'autres administrations, comme la DITP
- Troisième élément : **le dialogue social**. Les organisations syndicales sont en effet indispensables pour permettre de créer de la

*« NOUS DEVONS TIRER LE MIEUX POSSIBLE LES CONSÉQUENCES DE LA SITUATION POUR EN DÉDUIRE LES ORIENTATIONS NOUVELLES SUR LESQUELLES NOUS APPUYER À L'AVENIR. »*

confiance et diffuser de la sérénité au sein des équipes, en ces périodes mouvementées.

- Quatrième élément : **la sécurité et la santé au travail**. Une attention forte doit être portée aux actions de prévention et aux mesures en place en faveur de la santé et de la sécurité au travail : des cellules psychologiques ont d'ailleurs été mises en place à l'attention des agents par tous les ministères en cette période particulière
- Enfin, dernier élément : **la capacité à anticiper et à innover**. Lutter contre l'incertitude c'est avoir la capacité à anticiper, à se projeter dans l'avenir afin de dépasser le temps court et de pouvoir innover. En ce sens, la DGAFP soutient depuis déjà plusieurs années la mise en œuvre d'actions innovantes via un fonds d'innovation et d'appel à projets doté tous les ans d'un million d'euros, et permettant d'identifier et d'expérimenter de nouvelles pratiques.(en local ou central)

*« C'EST PRÉCISÉMENT DANS LES MOMENTS OÙ L'ON NE SAIT PAS DE QUOI DEMAIN SERA FAIT QU'IL EST IMPORTANT DE PRÉVOIR L'APRÈS DEMAIN ET DE FIXER LES LIGNES DIRECTRICES PERMETTANT DE DÉFINIR LE SENS À DONNER À NOTRE ACTION. »*

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### Manager dans un contexte d'incertitude



#### Amiral Olivier Lajous

Ex-DRH de la Marine nationale,  
Administrateur indépendant de  
l'Association Familiale Mulliez

De ses 17 années en tant que marin au service de la France, l'Amiral a retenu six leçons, ou six balises telles qu'il les qualifie, permettant de naviguer dans le chenal de l'incertitude. Ainsi, cette analogie du bateau face à la tempête lui permet de mettre des mots et des images sur les difficultés rencontrées par les organisations et administrations qui, elles aussi, doivent parfois affronter, comme c'est le cas actuellement, crises et tempêtes.

**1.** Ainsi, la première de ces balises est la **capacité d'adaptation**. Dans la marine, c'est la mer qui dicte l'allure et impose aux navigateurs de s'adapter en permanence afin de franchir les vagues tout en garantissant la sécurité à bord. Régler la voilure (ou les moteurs aujourd'hui) et surtout prendre en considération la taille de son navire et de son équipage est crucial. En effet, dans les organisations, comme sur la mer, plus la structure est imposante, plus elle est en danger est fragile. Chacun doit donc en comprendre le fonctionnement global et connaître son rôle

**2.** La **capacité de concentration**. En période de crise, chaque maillon compte, car si un seul d'entre eux lâche, c'est toute la chaîne qui est désorganisée. Il incombe donc au manager de s'assurer que chacun est en mesure de tenir son rôle, et surtout qu'il sera reconnu dans l'importance de sa mission, quelle qu'elle soit.

**3.** La **capacité à rester calme**. Les humains sont des boules d'émotions. Or, en cas d'incertitude ou

« MA VIE DE MARIN M'A APPRIS QUE,  
DANS LA TEMPÊTE, IL FAUT  
S'ADAPTER, SE CONCENTRER, RESTER  
CALME, DÉCIDER, NE PAS JUGER ET  
RASSEMBLER »

Olivier Lajous, *Dans la tempête !*

de doute, il est facile de perdre pied et de baisser les bras ou au contraire de laisser libre court à sa colère. Le dirigeant doit donc être celui qui apaise et aide son équipage à se concentrer sur ce qu'il est possible de faire : ici et maintenant.

**5.** La réciproque est également cruciale : le pire danger est un dirigeant qui s'isole et **décide** seul, sans personne pour l'alerter et lui conseiller, si nécessaire, de prendre du recul face à la situation.

**4.** La **capacité à ne pas juger**. Chaque fois que l'on juge, on se prive de possibilités ou de points de vue différents. A contrario, plus on est ouvert à la différence, et prêt à accueillir des prises de positions diverses, plus les opportunités sont nombreuses et permettent d'enrichir la prise de décision.

**6.** Pour finir, la **capacité à rassembler**, qui est le rôle essentiel d'un dirigeant. A force de mettre en avant l'individu par rapport au collectif, nous avons fini par oublier une chose essentielle : pour faire communauté, il est nécessaire de regarder dans la même direction, d'agir ensemble et de se retrouver autour d'un projet commun. Il est donc important de trouver le bon équilibre entre l'individu et le collectif, sans tomber dans des excès d'ego, ni étouffer toute innovation en bloquant les idées individuelles.

Combinées, ces 6 balises sont donc les repères permettant à tout équipage de s'éloigner de la tempête en toute sécurité et de continuer à voguer vers une ligne d'horizon et une destination pleine de nouvelles promesses.

« TOUTE ORGANISATION N'A LA FORCE QUE DE  
SON MAILLON LE PLUS FAIBLE »

# TABLE RONDE

Incertitudes et transformation au sein de la fonction publique : quelles opportunités ? Quelle(s) posture(s) managériale(s) favoriser ? Quelles qualités développer ?



**Caroline Gardette**

*Cheffe du service des Ressources Humaines, Ministère de la Culture*



**Sylvie Siffermann**

*Secrétaire Générale adjointe pour les affaires régionales et européennes, région Grand-Est*



**Hindati Simpara**

*Membre du CA de La Cordée et Directrice régionale déléguée aux droits des femmes et à l'égalité, Hauts-de-France*



**Samira Alliaume**

*Directrice de la plateforme régionale RH, SGARE Grand-Est*

**Regards croisés :** Pour échanger autour des impacts de l'incertitude et de la transformation - aussi bien en matière de compétences, de pratiques managériales que de diversité - au sein de la fonction publique, nos invitées se sont prêtées à l'exercice de la table ronde. L'occasion de confronter leurs retours d'expériences ainsi que de partager différentes initiatives engagées au sein des administrations.

## I DES MANAGERS EN PREMIÈRE LIGNE FACE AUX MUTATIONS

Issue de la fusion de trois régions et d'une réorganisation profonde de ses services, **la Région Grand-Est** avait déjà dû, avant la crise sanitaire, déployer de nouvelles méthodes de travail et de management à distance afin d'encadrer ses 7200 agents répartis sur de multiples sites et sur un territoire vaste (deux fois la taille de la Belgique). A l'occasion de cette restructuration, trois enjeux managériaux avaient été identifiés, à savoir :

- Consolider cette nouvelle organisation en termes de sens et parvenir à bâtir une culture commune
- Faire émerger le potentiel organisationnel et humain en faisant évoluer les services vers une organisation davantage matricielle et collaborative
- Accompagner les transformations internes, notamment en apportant un soutien particulier aux managers intermédiaires

L'importance de ce dernier point a d'ailleurs

encore été renforcée à la sortie du premier confinement. **Samira Alliaume et Sylvie Siffermann** ont effectivement pu noter un véritable besoin d'accompagnement de ces encadrants intermédiaires dans l'adoption de nouvelles postures vis-à-vis des équipes, et d'un nouveau positionnement au sein de l'organisation. Au plus fort de la crise, en effet, certains avaient pu avoir le sentiment d'être impuissants et / ou laissés de côté (face à des circuits de décisions plus courts et à des collègues en souffrance)...

Autre grande transformation et défi commun posé à l'ensemble des cadres dirigeants de la fonction publique : celui de renforcer la diversité au sein des équipes. Cette diversité, qu'**Hindati Simpara**, définit comme "l'ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres (en matière d'origine, de genre, de condition physique, d'orientations sexuelle...), mais qui appartiennent à une communauté nationale et qui la font vivre", est clef pour permettre d'abaisser la défiance, de plus en plus, forte, d'une partie de la population vis-à-vis des pouvoirs publics.

# TABLE RONDE

Convaincue qu'une fonction publique qui ressemble à la société est une fonction publique plus juste et efficace, l'**Association La Cordée** s'emploie donc à faire tomber les clichés qui collent parfois à l'administration.

Un nouveau programme, "**Ose la fonction publique**" a ainsi pour ambition de présenter aux jeunes les métiers très divers et les opportunités offertes par le secteur public.

Dans ce cadre, la mobilisation des managers est clef, à la fois pour attirer ces



nouveaux publics, tout comme pour leur permettre ensuite, de laisser s'exprimer leur diversité.

Car servir l'intérêt général c'est être en mesure de répondre de la manière la plus juste aux besoins des administrés, notamment en temps de crise, lorsque le temps de la concertation est limité : il est alors crucial que l'administration soit à l'image de la société, pour pouvoir en représenter les points de vues et différences.

**Hindati Simpara** évoque le premier confinement qui a obligé l'Education Nationale à basculer vers l'enseignement à distance. Une décision prise, sans concertation possible du fait de la crise sanitaire, et qui a parfois entraîné de fortes inégalités : certaines familles ne bénéficiant pas des outils matériels (ordinateurs, tablette...) nécessaires pour permettre à leurs enfants de suivre leur enseignement.

Pour terminer ce premier temps d'échange, c'est ensuite **Caroline Gardette** qui prend la parole pour évoquer sa vision des mutations et leurs impacts sur le **Ministère de la Culture**. Un ministère divers : en termes de métiers, de culture, d'agents, de structures... et un ministère de petite taille, qui a

démontré sa capacité à s'adapter face à un contexte sanitaire, mais également métier, très compliqués.

A un moment où la culture s'est vue particulièrement touchée par les restrictions, les agents ont dû basculer très rapidement vers une culture de confiance, d'écoute des attentes de leurs interlocuteurs et de travail en réseau avec l'ensemble de l'administration.

En ce sens, la crise a donc également été l'opportunité de revoir les modes de faire et de se remettre en question.

Plusieurs éléments positifs ont ainsi émergé au sortir de la crise. Pour commencer, une confiance renouvelée dans le management et les services RH, qui se sont montrés à la hauteur des attentes des agents. Cette expérience a également donné confiance aux acteurs qui se sont découverts des capacités d'adaptation inespérées : or, c'est cette confiance en soi, qui permet, ensuite de faire davantage confiance aux autres.

## II LA CRISE SANITAIRE COMME ACCÉLÉRATEUR DES TRANSFORMATIONS

Cette expérience du premier confinement a également été un choc et un révélateur de la résilience des équipes pour **Sylvie Siffermann**. Elle a prouvé l'extraordinaire capacité de réorganisation des équipes qui ont, dans un temps très court, su absorber ce choc et faire preuve "d'improvisation créative" pour maintenir en état de marche les fonctions vitales de l'administration. Au moment du déconfinement, il a semblé primordial de tirer les enseignements de cette crise, afin d'être en mesure d'anticiper de futures situations similaires. En lien avec la PFRH, le SGARE a donc lancé une analyse en trois étapes.

- Pour commencer, un retour d'expérience : il a été demandé, à chaque administration du périmètre, comment la crise avait été vécue

« JE PRÉFÈRE PARLER DE MUTATION PLUTÔT QUE DE TRANSFORMATION, CAR BEAUCOUP DE NOTRE RAPPORT À L'INCERTITUDE DÉPEND DE LA MANIÈRE DONT ON PERÇOIT CETTE DERNIÈRE. AINSI, SI L'ON CONSIDÈRE QUE L'ON VA TRAVAILLER DANS DES SOCIÉTÉS ET DES ORGANISATIONS QUI ONT POUR VOCATION D'ÉVOLUER, ET QUE NOTRE RÔLE EST DE LES Y ACCOMPAGNER : ALORS ON NE SE REPRÉSENTE PLUS L'INCERTITUDE DE LA MÊME FACON. »

# TABLE RONDE

- Une **grande enquête sur le télétravail en situation de crise** a également été réalisée afin d'identifier ses impacts sur les pratiques managériales, les conditions matérielles, la cohésion d'équipe, la perception du télétravail... celle-ci a récolté plus de 1270 réponses et a notamment permis d'identifier les besoins des encadrants qui ont exprimé leur souhait d'être accompagnés afin de moderniser leurs pratiques managériales, de tendre vers plus de confiance et de responsabiliser leurs agents tout en maintenant une proximité avec eux
- Enfin, des **ateliers de socio-design** pour "imaginer ensemble les services de l'Etat en Grand Est"

Du côté du **Ministère de la Culture**, le passage au télétravail généralisé lors du premier confinement a été l'occasion de renforcer l'accompagnement à destination des managers de proximité. Le but était de garantir le maintien des liens interpersonnels entre les agents et leur managers en renforçant le contact humain dans cette période particulièrement anxiogène.

Cette situation a également été l'occasion de passer certaines étapes, notamment en matière de formation à distance sur des thématiques techniques, comme sur des questions managériales.

Cela a également permis de renforcer la confiance entre les équipes supports et les équipes métiers. L'objectif était en effet de garder le bon sens comme boussole : en proposant un accompagnement renforcé sur certaines situations compliquées, mais sans jamais se substituer au métier, et en laissant les équipes être créatives et innovantes selon les besoins.

### III LA NÉCESSITÉ DE CAPITALISER SUR LES NOUVELLES PRATIQUES AYANT ÉMERGÉES

Comme évoqué précédemment, l'un des enjeux du **SGARE Grand-Est** était, à la sortie de la crise, de capitaliser sur les enseignements tirés du premier confinement afin d'en extraire des bonnes pratiques et nouvelles pistes d'amélioration. Pour cela, des séquences de trois ateliers ont été

organisés afin de co-construire une feuille de route se déclinant en 5 axes (dont un transverse) :

- Porter et partager une vision des transformations
- Développer une organisation résiliente et agile
- Favoriser un management collaboratif et par la confiance
- Mettre en cohérence les périmètres de mission avec les attentes des usagers
- Mettre en place des services publics écoresponsables



Capitaliser sur ce besoin exprimé, au sortir de la crise, pour une administration plus résiliente grâce à davantage de diversité, c'est également l'un des objectifs de **La Cordée**. Selon **Hindati Simpara**, le plus difficile aujourd'hui n'est plus de s'affranchir des biais en entretien de recrutement, mais bien de faire en sorte que le manager accueille, écoute, intègre et protège, sur le long terme, cette diversité de voir et de faire. Car ce sont les managers qui doivent rendre la fonction publique ouverte et participer à diffuser cette ouverture. Formations, partage de compétence, dialogue et entraide sont donc autant de moyens à mobiliser pour y parvenir.

Pour finir, et même s'il est compliqué de parler de succès dans un moment compliqué pour le pays, pour **Caroline Gardette** il est important, aussi, d'être fier de ce que l'Etat a été capable de faire dans cette période, de le dire et de se faire confiance.

Car lorsque l'on a réussi à faire des choses, on se sent davantage capable de prendre des risques, de tenter d'autres expériences, et surtout, on se sent prêt à affronter d'autres crises.

Avoir confiance en soi, mais aussi dans le reste de l'équipe et des administrations : c'est ce qui, pour elle, nous a permis et nous permettra de continuer à avancer ensemble.

## RETOUR D'EXPÉRIENCE DU SECTEUR PRIVÉ

Comment accompagner les managers face aux nouvelles pratiques et au changement de culture de travail ?

Le secteur privé et le secteur public, sont confrontés aux mêmes difficultés face au changement.

Peur des transformations, doute par rapport aux capacités individuelles et collectives nécessaires pour réussir à changer, difficultés à s'adapter à de nouvelles façons de faire qui divergent de la routine confortable que l'on avait mise en place...

Face à ces résistances, et plutôt que de se reposer sur de simples "incantations" (il faut faire plus confiance, il faut responsabiliser, etc...) peu efficaces, Claire Silva suggère de mobiliser des "**objets**". Ces derniers sont des éléments concrets qui vont créer l'envie, ou en tout cas qui vont, de façon plus naturelle, encourager les individus et le collectif à **s'engager dans une démarche de changement afin d'aller vers ce nouvel objet**.

Un exemple d'actualité : **le télétravail**. Cet objet peut être, dans les entreprises privées comme dans le secteur public, un formidable **levier d'accélération de la transformation**. En effet, dès lors que l'on se retrouve à travailler à distance, il devient obligatoire pour les managers d'apprendre à lâcher prise, et pour les collaborateurs de trouver de nouvelles ressources pour être plus autonomes, responsables et développer une relation davantage basée sur la confiance.

La généralisation du télétravail, en 2018 chez AG2R La Mondiale, s'est mise en place car il s'agissait d'un objet attendu par beaucoup des collaborateurs et par un certain nombre de managers : de manière très naturelle, tout le monde a alors eu la **capacité individuelle et collective de s'inscrire dans le changement et de participer à la transformation du groupe**.

Bien qu'ils aient cependant eu l'habitude de cette nouvelle forme de travail depuis quelques années, la crise et le passage à 100% en télétravail n'en ont pas moins été un choc pour les équipes. Cette situation exceptionnelle a cependant été révélatrice de la **capacité du collectif à faire face, avec ses forces mais également avec ses faiblesses, à de nouveaux impératifs**.

Telles des sportifs en compétition, les équipes se sont montrées capables de mobiliser et de canaliser leur énergie afin d'aller beaucoup plus vite et à l'essentiel en matière de prise de décision, de sortir des process lourds et routiniers pour s'adapter au plus près du terrain,



**Claire Silva**

*Membre du Comité de direction Groupe en charge des ressources humaines et des relations sociales d'AG2R LA MONDIALE*



**AG2R LA MONDIALE**

*« C'EST IMPORTANT DE PRENDRE LE TEMPS D'EXPRIMER CE QU'ON A SU FAIRE DE FAÇON AISÉE, AVEC RAPIDITÉ... ET SURTOUT, MALGRÉ LA CRISE, CE QU'ON A PRIS DU PLAISIR INDIVIDUEL ET COLLECTIF À RÉALISER »*

d'oublier la comitologie et de responsabiliser l'ensemble des acteurs.

Cette crise, elle-même, a créé un "**objet souvenir**". Bon ou mauvais : il s'agit pour le collectif d'un souvenir commun, fédérateur qui rappelle la capacité collective à se transformer en un temps record, à s'affranchir de contraintes procédurales superflues et à faire preuve d'innovation.

Cependant, passer la crise, le risque est grand de retomber dans les travers du "monde d'avant". Afin d'éviter cela, il est crucial de s'autoriser un **temps d'expression collectif**. Ce temps est intéressant et vertueux car il permet, collectivement, de verbaliser et de formaliser les bonnes pratiques qui ont fonctionnées (et qu'il faudra maintenir dans le temps) tout en permettant d'exprimer ce qui a été difficile.

Cette réflexion, déjà enclenchée chez AG2R La Mondiale, prendra également la forme d'une **démarche de co-questionnement** avec l'ensemble des 1200 managers du groupe.

## Retrouvez toute l'actu de l'EMRH :



Sur les sites internet de l'EMRH et de la DGAFP



En suivant la DGAFP sur les réseaux sociaux : pour accéder aux différents contenus disponibles en ligne, et notamment **visionner le replay de ce webinaire**



En vous abonnant à la lettre de veille VisionRH



En consultant le fonds documentaire



En consultant les ressources issues du webinaire EMRH du 19 Juin 2020, intitulé : **"Le manager public à l'épreuve : nouveaux défis, nouvelles compétences"**

## Merci aux nombreux intervenants et participants de ce troisième webinaire en ligne !



EDITION  
**100%**  
DIGITALE

**Faustine Bentaberry**

EMRH  
Conception et coordination

**Sébastien Vernède**

Sia Partners  
Animation