

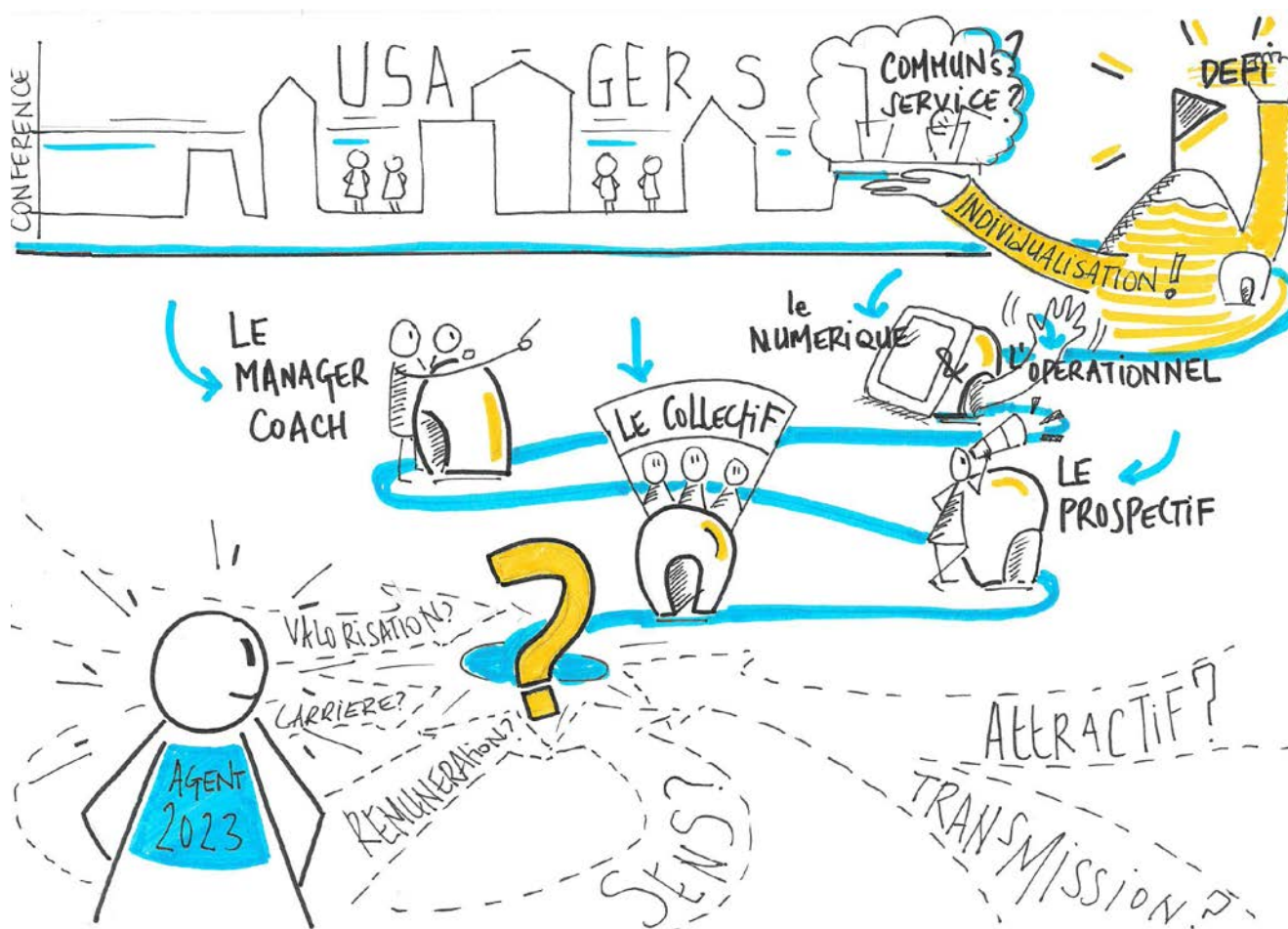
Les compétences des agents publics de demain : attirer, développer et valoriser

Conférence-atelier du 27 novembre 2020
14h-17h – via Adobe Connect (en ligne)

Conférencier : Hugo Gaillard, Le Mans Université, Laboratoire ARGUMans
Design pédagogique et modération de l'après-midi : Sandrine BARRET
(CNFPT)
Facilitation des ateliers : Audrey DUBOIS (CNFPT), Bruno GEMIN
(CNFPT), Hugo Gaillard (cf. *supra*)

La conférence

Hugo Gaillard présente en introduction de sa conférence **les défis de notre temps** qui viennent questionner les repères de l'action publique et particulièrement de la fonction publique territoriale. En abordant la dimension économique et sociale, mais aussi le contexte de réformes perpétuelles dans lequel s'inscrit la FPT, il met en avant **de nouveaux besoins pour les agents et les usagers**, et particulièrement une attente d'individualisation et de personnalisation. Pour les agents, cela se traduit par **des attentes nouvelles en matière de gestion de carrière, de rémunération ou encore de connexion au sens du travail quotidien**.



Il présente l'opportunité de **penser la compétence collective et la compétence individuelle, et ne pas penser seulement compétence individuelle**. Cela permet de mieux articuler les initiatives RH avec la finalité de la satisfaction des besoins et attentes des usagers. Cela permet aussi de contribuer à une meilleure compréhension des agents de leur rôle au sein de leurs organisations. Il reprend notamment la définition suivante de la compétence collective, entendue comme la « capacité d'un groupe à travailler ensemble

à la réalisation d'un objectif commun et à la création d'un résultat collectif, résultat qui n'a pu être atteint par un seul membre en raison de sa complexité » (*Ruska et Teigland, 2009*).

Ensuite, il pose le principe d'une **nécessité de réflexion prospective plutôt à moyen terme qu'à long terme en reprenant les travaux de Gaston Berger**. Il distingue, selon cette méthode prospective, **les compétences collectives de demain** (e.g. Le management des savoirs et des pratiques ; La démocratie organisationnelle etc.), **les compétences managériales de demain** (e.g. Capacité prospective ; Capacité à la réflexivité ; Coacher les carrières et les agents etc.) et enfin **les compétences des agents, plutôt à l'opérationnel** (e.g. La maîtrise des fondamentaux numériques liés à son environnement professionnel ; Le savoir apprendre ; La transposition des principes déontologiques en actions concrètes etc.).

Il termine par **des retours d'expériences dans les champs de l'attractivité, de la transmission des connaissances et des compétences, et enfin de la valorisation**. Pour terminer, toujours en suivant la distinction entre ces trois axes, il propose des pistes de travail comme la **marque collectivité, le recrutement à 360°, le reverse mentoring, l'hybridation des parcours de formation**, une vraie prise en mains des possibilités offertes par le **RIFSEEP** ou encore **la flexibilité de l'environnement et des conditions de travail des agents**.

Les ateliers

Les participants ont ensuite été répartis au sein de trois ateliers qui correspondent à autant de chantiers identifiés par le conférencier, à savoir l'identification et l'attractivité (1), le développement et le management des compétences (2) et enfin la reconnaissance des personnes et la valorisation des compétences (3).

Au sein de ces ateliers, les participants étaient amenés à débattre de leurs retours d'expériences pour chacun des chantiers, à identifier des idées ou des pistes de travail concrètes, pour ensuite cartographier les acteurs. Nous proposons ici une restitution synthétique par ateliers (6 points clés), et terminons par des pistes de travail futures (6 pistes de travail).

CHANTIER 1 : IDENTIFIER LES COMPÉTENCES MANQUANTES ET ATTIRER LES PROFILS QUI LES POSSEDENT

Facilitation : Audrey DUBOIS

- **L'entretien professionnel** : l'entretien professionnel est important pour identifier les compétences manquantes à un moment donné. Toutefois, nous avons besoin de vrais entretiens professionnels avec identification des compétences acquises et à développer, et pour cela, les collectivités doivent prendre à bras le corps la formation des personnes en charge de conduire ces entretiens.

- **Le talent management et les démarches d'approche** : les démarches de gestion des talents restent trop rares, et la culture de l'approche directe n'est pas très forte dans la fonction publique territoriale. Y réfléchir constitue un véritable enjeu de différenciation et de détection des profils pour les mettre à contribution d'un territoire.

Exemple : Chalon en Champagne : "ateliers talent" = les agents étaient invités à présenter leurs activités en dehors du travail même si cela n'avait pas de lien avec leur activité professionnelle (passerelle avec les besoins)

Identification des talents des collaborateurs pour leur proposer de les valoriser dans le cadre des TAP.

Exemple : Laval qui va chercher les jeunes étudiants à Rennes pour leur proposer des postes intéressants sur Laval ce qui permet de recruter sur des métiers en tension notamment sur les domaines publics

- **La marque collectivité** : Puissant levier d'attractivité, la marque collectivité est la façon dont une collectivité se met en avant vers l'externe et en interne. Les populations jeunes y sont très sensibles, et elle est difficile à construire dans une collectivité puisque par nature la gouvernance changeante impacte les pratiques et que les pratiques impactent la perception de la marque employeur. Le principal enjeu est ici de définir des invariants et d'en faire comprendre le bienfondé à la gouvernance du moment. Le capital marque, d'après une étude récente publiée dans le Revue de Gestion des Ressources Humaines (revue académique de premier plan), contribue à 25% de l'attractivité. Si cela peut paraître peu, peu de collectivités peuvent aujourd'hui s'en passer...

Citation : « travailler sur la marque de collectivité et mettre en avant ce que fait la collectivité en matière d'environnement, valoriser les démarches environnementales, les conditions de travail, les valeurs de la collectivité »

Citation : « Adapter notre manière d'attirer les nouvelles générations en mettant en avant certaines actions des collectivités »

Exemple : « présentation dans les écoles sur les métiers recherchés - sur les métiers en tension (échanges avec les CFA pour profiter de l'apprentissage et valoriser le travail en collectivité) »

- **Les partenariats pour l'attractivité** : De nouvelles forme de partenariat émergent, y compris en dehors du territoire « classique ». Des dispositifs d'accompagnement sont parfois très poussés pour faire venir les profils recherchés sur le territoire.

Exemple : Laval : qui a travaillé avec la région parisienne et notamment pôle emploi pour repérer des personnes intéressées par une mobilité géographique et leur présenter le territoire, les emplois + accompagnement des personnes pour venir s'implanter en Mayenne (recherche de logements, recherches écoles et travail pour les conjoints)

- **L'apprentissage de crise** : Les crises sont souvent présentées de manière négative car elles ont des impacts humains et économiques importants. Toutefois, dans toute crise, un apprentissage est possible. La Covid-19 ne fait pas exception, concernant notamment l'environnement de travail ou les parties prenantes des acteurs publics locaux.

Citation : « Nous devrions profiter des enseignements tirés des confinements et capitaliser sur les bonnes pratiques (ex : mise en place du télétravail, formations techniques). »

Citation : « On pourrait travailler plus en réseau de partenaires (cela a été plus spontané avec l'urgence des confinements entre partenaires privés/publics/associatifs). Il faut absolument capitaliser là-dessus pour construire de nouvelles synergies. »

- **La GPEC et la prospective pour identifier et détecter** : une GPEC à l'échelle d'un territoire est notamment une proposition redondante et largement discutée. Cela nécessite des outils, et une démarche intégrant tous les acteurs du territoire pour permettre aux agents

de pouvoir aller s'immerger et créer une dynamique à l'échelle d'un territoire. Cela peut également être un levier pour la mobilité et donner un nouveau souffle à certains agents.

Exemple : atelier de projection : notre organisation dans 5 ans et faire émerger les compétences manquantes à partir de ce travail (design fiction)

Exemple : travailler à l'échelle d'un territoire (ex : création d'un syndicat informatique à plusieurs communes pour partager des compétences jusque-là manquantes - portage d'une compétence par l'intercommunalité)



CHANTIER 2 : ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET MANAGER LES COMPETENCES ?

Facilitation : Hugo GAILLARD

- **La puissance pédagogique des thématiques transversales** : réunir les agents dans leur diversité autour de thématiques sociétales et transversales est un puissant levier de développement des compétences.

Exemple : « Un événementiel, forum du développement durable, témoignage de ce qu'ils faisaient dans une démarche multi métiers, prise de conscience. Travailler en transversalité pour construire les ateliers, prise de parole en public, c'est aussi un changement de culture. On voit cela aussi dans le cadre du tournage des vidéos. Visions qui changent parfois. »

- **L'apprentissage, mais aussi la formation des tuteurs/maîtres d'apprentissage** : trop peu d'encadrants d'apprentis bénéficient de formation. Leur rôle est pourtant central dans l'intégration des apprentis qui sont peut-être de futurs agents de la collectivité, ou d'une autre collectivité.

- **Le savoir apprendre, un élément essentiel et sous-estimé** : un manque de mécanisme de stimulation des agents pour leur faire prendre conscience de l'enjeu d'être acteur du développement de ses compétences est regrettable. Dans certaines structures, se former fait partir intégrante des exigences professionnelles.

Exemple : Le savoir apprendre au sein du SDIS : les sapeurs-pompiers sont demandeurs car c'est une nécessité professionnelle. Nous avons mis en place un réseau apprenant. Nous les invitons à se former même sans échéances de concours (par exemple on propose des formations en ligne, le comité des œuvres sociales nous a lui aussi proposé l'accès gratuit à un système de formation en ligne).

- **Le besoin d'hybridation des formations** : Les méthodes de formations et les modalités pédagogiques sont centrales dans la transmission des connaissances. Les nouveaux outils sont prometteurs : *Serious game*, co-développement, management et intelligence émotionnelle. Ils permettent une approche différente et différenciante. Ils permettent éventuellement d'attirer un public plus large de stagiaires, notamment ceux qui sont moins sensibilisés à la formation continue et qui ont moins d'appétence.

Citation : « nos collègues du social sont plutôt ouverts à la formation, mais pour ceux issus d'autres métiers c'est parfois plus compliqué. Les formations autour du savoir être sont plus éloignées de leur quotidien, et ils ont du mal à faire le lien. »

- **La nécessité d'associer plus largement au recueil des besoins en formation aux démarches prospectives** : Faire participer les agents/cadres à la définition de leurs besoins

de formation par le biais de temps de réflexion collective sur l'avenir de leur profession. La démarche prospective est intéressante car elle permet à la fois de recueillir mais aussi de travailler la prise de conscience des changements.

- **Le design de service public** : c'est un enjeu important pour les participants. Ils rencontrent toutefois peu de structures pour les accompagner et poser des jalons clairs. L'identification d'un site pilote d'une telle démarche qui pourrait ensuite servir d'exemple pour le déploiement plus large est également complexe. Ces initiatives sont souvent portées par trop peu d'acteurs.

Citation : « On essaie de trouver un service pilote pour pouvoir ensuite communiquer sur l'expérience et diffuser cette pratique au sein de la collectivité. La preuve par l'exemple reste très efficace ! »

Citation : « Pour le design de SP et autres démarches, le CNFPT peut être un appui technique, pédagogique, organisationnel. »



CHANTIER 3 : VALORISER ET RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES

Facilitation : Bruno GEMIN

- **Le RIFSEEP** a été abordé mais est présenté comme subjectif. Il peut contribuer, mais pas de manière centrale, à la reconnaissance des agents par la rémunération, particulièrement de la reconnaissance de l'effort fourni et de l'implication, avec des critères qui restent difficiles à définir. Ce n'est pas une fin en soi mais il permettrait notamment de donner un signal positif à certains agents de catégorie C, et les encourager à s'investir dans les initiatives d'autres natures évoqués ensuite.

- **Le reverse mentoring est un levier intéressant**, particulièrement pour les compétences numériques. Il va également permettre aux agents de transmettre leurs connaissances en dehors de leurs fonctions professionnelles : exemple : une agent transmet ses compétences excel à des collègues par la formation interne. Transmettre est aussi un moyen d'augmenter l'estime de soi et de se sentir reconnu par les compétences que l'on possède. C'est également un puissant levier de cohésion.

- **Communication interne** : nouveaux médias (tutos vidéo...), réseaux sociaux d'entreprise. Cela nécessite des compétences d'animateurs internes dont les participants ne disposent parfois pas. Besoin également de davantage de temps.

Exemple : « Portraits d'agents Cat C : permettre aux administrés et aux agents de découvrir certains métiers de la collectivité (vidéos par un agent compétent-chargé de com web mises sur le site internet : Ça nous a permis de découvrir des missions de certains agents qu'on n'imaginait pas »

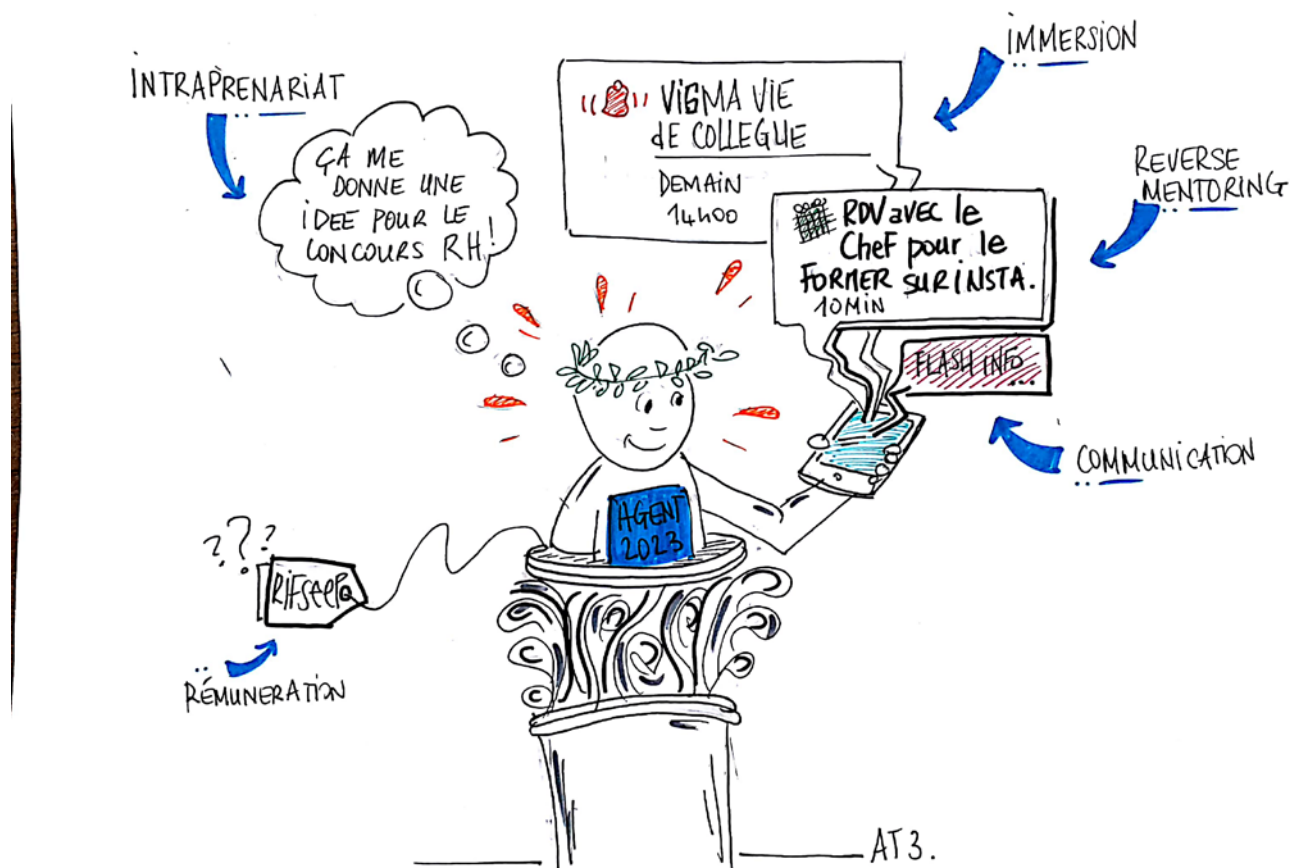
- **L'intrapreneuriat comme levier de reconnaissance** : ayant pour objectif de renforcer la cohésion et de développer l'esprit d'initiative et la créativité, ses événements sont encore trop rares, et l'exploitation des éléments recueillis ou des idées proposées pas suffisamment approfondie.

Exemple : Concours d'innovation : 35 projets individuels et collectifs (CD27) avec présentation devant collègues et élus

- **Les expériences immersives**, aujourd'hui beaucoup utilisées dans le cadre de la découverte métiers, elles pourraient être systématisées pour lever le voile sur l'activité des collègues, valoriser leur travail et offre un regard distancié.

Exemple : « Les EDUC'TOURS : sur 1/2 journée un service explique comment il travaille et fait visiter ses locaux, ou bien tous les agents qui ont participé à une réalisation expliquent leur rôle aux collègues qui souhaitent : c'est filmé et diffusé sur l'Intranet pour ceux qui n'étaient pas présents , c'est aussi très intéressant pour connaître les métiers 2 fois par an quand pas la covid et suite à un groupe de pilotage QVT »

- **Le Team building** : Les initiatives de Team Building sont trop rares et ne réunissent pas suffisamment d'agents de services différents et de statuts différents. Il semble pourtant que les agents soient demandeurs de temps comme ceux-là. Il faudrait également une participation accrue des encadrants et cadres à ces manifestations.



ET APRÈS?

Les échanges de l'après-midi permettent de dresser plusieurs possibilités de poursuite de cette réflexion, notamment par des actions conduites par le CNFPT. En voici quelques-unes, non exhaustives, que vous pouvez enrichir librement en contactant Sandrine Barret (sandrine.barret@cnfpt.fr).

- Création d'un *serious game* co-construit avec les participants et d'autres volontaires :
« **les compétences collectives dans la fonction publique territoriale** »
- Atelier **échange de pratiques sur la GPEC**
- Atelier « **La transmission des connaissances et des compétences tacites : vers le *knowledge management* ?** »
- Atelier « **Structurer, consolider et utiliser sa marque collectivité** »
- Atelier « **Se donner les moyens de la prospective et y associer les agents** »
- Conférence débats : « **Retours d'expériences sur les multiples mises en œuvre du RIFSEEP et leurs conséquences** » (DRH, DGS, Maires, élus à l'administration générale et/ou aux RH).