



Organisée par la PFRH Antilles-Guyane avec l'appui de la DGAFP, cette nouvelle édition d'ateliers régionaux était l'occasion de tester un format inédit permettant de traiter deux thématiques : **le recrutement et la transformation numérique**. Se déclinant sur trois demi-journées, cette nouvelle édition était également l'occasion de faire intervenir des représentants des trois territoires d'action de la PFRH : la Martinique, la Guadeloupe et la Guyane.

Les différentes séquences proposées se sont ainsi succédé de la manière suivante :

- **Une conférence de lancement le 29 juin**, avec une ouverture officielle des travaux par Nathalie Green, sous-directrice de la DGAFP et Pierre-Louis Coudert, Directeur du Secrétariat général commun départemental de Martinique puis des retours d'expérience de la Société de Raffinerie de Martinique, du Groupe Bernard Hayot, du groupe Orange Caraïbes et enfin du Rectorat de Martinique ;
- **Une séquence dédiée au recrutement le 30 juin**, avec deux temps de travail en sous-groupes - l'un autour de l'optimisation des process ou des compétences liés au recrutement et l'autre autour de l'accueil des nouveaux arrivants – ainsi qu'un témoignage de la Direction de l'Attractivité et de la communication Interne des Services de l'Etat en Guyane ;
- **Une séquence dédiée au numérique le 1er juillet**, avec un temps d'échange en sous-groupes autour de l'accompagnement de la transformation numérique et du télétravail, suivis d'un temps de restitution et de conclusion.

Ce document présente les points saillants évoqués au cours de ces différents ateliers, organisés intégralement à distance, ainsi que les bonnes pratiques partagées lors des différentes discussions en sous-groupes :

- **Propos introductifs, p2-3**
- **Retours d'expérience et bonnes pratiques concernant le recrutement, p4-9**
- **Retours d'expérience et bonnes pratiques concernant le numérique, p10-13**



I) Ouverture des travaux par Nathalie Green, *Sous-directrice de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats, DGAFP*

Introduisant ces trois jours d'ateliers de la transformation RH dans les Antilles et en Guyane au nom de la DGAFP, Nathalie Green a démarré son allocution en remerciant les équipes de la PFRH en Martinique, en Guadeloupe et en Guyane, pour leur forte mobilisation ces dernières semaines afin de proposer un format inédit et un programme ambitieux autour de deux thématiques majeures pour la transformation de la fonction publique : le recrutement et le numérique.

La sous-directrice a également tenu à rappeler le rôle de la DGAFP, en tant que **DRH de l'Etat**, dans **l'animation et la fluidification** des échanges entre les trois versants de la fonction publique **en matière de ressources humaines**.

Afin de mener à bien cet objectif, la DGAFP veille ainsi à articuler la **mise en œuvre des politiques de transformation RH à l'échelle nationale** et leur **accompagnement au niveau local**. Elle s'appuie, pour cela, sur le réseau des PFRH, dont Mme Green a salué l'action dans un contexte marqué, à la fois par de nombreuses transformations et restructurations, mais aussi depuis maintenant plus d'un an, par une situation sanitaire inédite qui a bouleversé notre rapport au télétravail et aux outils numériques.

En ce sens, le format distanciel ouvrait d'ailleurs de nouvelles possibilités et permettant, notamment dans le cadre de ces ateliers, de faire dialoguer facilement des acteurs basés en Martinique, en Guadeloupe, en Guyane et dans l'Hexagone.

Au travers des cycles d'ateliers lancés fin 2020, aussi bien au niveau national que régional, la DGAFP souhaite **encourager les échanges entre professionnels des RH**, mais aussi offrir une ouverture sur les pratiques d'autres professionnels, issus des administrations, en France, en Europe et à l'international ou du secteur privé.

En lien avec les PFRH, il a donc été décidé de concentrer le cycle 2020-2021 des ateliers autour de quatre thématiques : **la mobilité et la gestion des parcours professionnels, la transformation numérique, l'évolution des collectifs de travail et l'attractivité et le recrutement**.

Ainsi, et alors que la crise sanitaire a transformé nos organisations du travail, nous devons tirer le meilleur parti de ce nouveau contexte pour mieux **recruter, attirer et fidéliser les agents** au sein de nos administrations, pour lutter contre le déficit d'image de la fonction publique, notamment auprès des jeunes ou encore pour tirer le meilleur parti du numérique, alors que le **télétravail** a fait une entrée fracassante dans notre quotidien.

Ces objectifs structurent d'ailleurs les politiques RH de l'Etat et sont au cœur de l'adaptation de la fonction publique aux enjeux du 21ème siècle, que la DGAFP accompagne de plusieurs manières :

- En proposant des **ressources** aux professionnels des RH, aux managers et aux agents ([guides télétravail](#) produits conjointement avec la Direction Interministérielle de la Transformation Publique, [Panorama du recrutement](#) publié l'an dernier, [boîte à outils pour l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants](#) proposant librement des fiches et des capsules vidéos courtes...);
- En réalisant un travail spécifique pour **renforcer l'attractivité des métiers** du secteur public (développement d'une marque employeur dévoilée prochainement, travaux sur l'attractivité de l'emploi public dans certains territoires ou encore amélioration de la plateforme de recrutement [Place de l'emploi public](#) pour faciliter l'accès aux offres d'emploi dans le secteur public);
- En formant au numérique et à travers du numérique, notamment grâce à **Mentor**, nouveau programme de formation interministériel incluant la mise à disposition des ministères d'une plateforme de formation visant à ouvrir aux agents l'accès à un catalogue de formations mutualisées entre leurs différentes structures. C'est aussi dans cet esprit que la DGAFP anime des réseaux nationaux de professionnels de la formation afin d'encourager le dialogue au sein des trois fonctions publiques sur les pratiques de formation ;
- Enfin, en animant de **nombreux réseaux d'échange entre professionnels des RH** au sein de l'Etat et des trois fonctions publiques, permettant d'encourager le dialogue et le partage pour faire face aux défis communs ou en s'appuyant sur l'expertise de certains de ses partenaires, en Europe et à l'international, pour nourrir ses réflexions et ses travaux.



II) Introduction des ateliers par Pierre-Louis Coudert, Directeur du Secrétariat général commun départemental de Martinique

En complément des propos introductifs de Madame Green, Monsieur Pierre-Louis Coudert, Directeur du Secrétariat général commun départemental de Martinique, s'est également adressé à l'ensemble des participants, se disant particulièrement fier et heureux de lancer, avec ses équipes, ces ateliers de la transformation RH ouverts aux trois territoires de la Guadeloupe, de la Guyane et de la Martinique.

Revenant sur le but de ces ateliers – à savoir permettre de **croiser les regards sur des thématiques RH** d'actualité - Monsieur Coudert a formulé l'espoir que les témoignages proposés ainsi que les échanges en sous-groupe, puissent contribuer à apporter un éclairage supplémentaire sur ces sujets et enrichir les pratiques des participants.

Le Directeur du SGC de Martinique a également insisté sur le terme « **coopération** », au centre de ces événements basés sur l'échange, l'analyse de pratiques entre participants d'origines diverses et la dynamique de mutualisation dans laquelle la plateforme RH Antilles-Guyane s'est investie ces dernières années.

En effet, dans le cadre de sa mission de support à la modernisation de la gestion RH interministérielle et inter-fonction publique, la PFRH s'est attachée à développer une coopération forte entre les différents acteurs RH des trois fonctions publiques et ce, plus spécifiquement, dans le domaine de **l'accompagnement des agents**. Monsieur Coudert a ainsi présenté quelques illustrations de cette dynamique de la PFRH en Martinique qui est à l'origine, notamment, de deux réseaux formalisés et structurés :

- **Le réseau RH inter fonction publique ;**
- **Le réseau des conseillers parcours professionnels inter-fonctions publiques** auquel est également associée la CCI de la Martinique.

Ce dernier réseau est d'ailleurs le pilier du dispositif « **Caravane de la Mobilité** » : une démarche innovante de soutien à la mobilité des agents des trois fonctions publiques et à la valorisation de leurs parcours. Primée et financée par le **Fonds d'innovation RH** en 2019, celle-ci est d'ailleurs toujours en mouvement dans les différents services et établissements des trois fonctions publiques qui la sollicitent.



Cette coopération a également pour but de contribuer à la **professionnalisation des RH**, à développer les partages, à mutualiser les expériences, les outils et les méthodes afin de mieux participer à l'accompagnement du changement dans un contexte fort de réformes. La coopération entre ces deux réseaux inter-fonction publique a même été renforcée en 2019 à la faveur de deux séminaires ayant permis la mise en œuvre de synergies d'action.

D'autres démarches de soutien aux cadres et aux managers sont mises en place par la plateforme RH, notamment grâce à son offre interministérielle de formation qui est ouverte aux deux autres versants de la fonction publique. À ce titre on peut notamment citer :

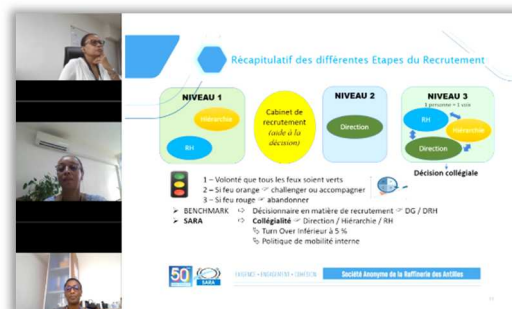
- **Le carrefour des cadres** : conçu sous forme d'ateliers thématiques de quatre heures qui sont des lieux d'échanges qui rassemblent une douzaine de participants autour d'experts sur des sujets le plus souvent RH ;
- **Le répertoire de la mobilité inter-fonction publique en Martinique** : élaboré il y a quatre ans à l'attention des agents et des acteurs RH - dont le recruteur - pour donner une visibilité sur les passerelles possibles entre les métiers de la fonction publique.

Pour terminer, Monsieur Coudert a indiqué que l'investissement de la PFRH Antilles-Guyane dans le domaine de la modernisation des RH devrait se renforcer avec l'accélération, notamment, de la déconcentration de la gestion RH mise en œuvre par le gouvernement.

Retours d'expérience

SOCIETE ANONYME DE RAFFINERIE DES ANTILLES

Intervenant au nom de SARA, la Société Anonyme de Raffinerie des Antilles, ce sont ensuite Maguy Christophe, Carole Belliard et Nadine Mondesir - respectivement Responsable RH en développement du personnel, Responsable Gestion des carrières et GPEC et Responsable Recrutement – qui prenaient la parole. Toutes trois ont détaillé les processus de recrutement et d'intégration en place au sein de leur société, elle-même basée sur les trois territoires de Martinique (une raffinerie et son terminal), Guadeloupe (un terminal) et Guyane (deux terminaux).



Afin de refléter et de faire vivre les valeurs de l'entreprise à savoir : **l'engagement, la cohésion et l'exigence**, le processus de recrutement se décline ainsi en deux étapes clefs :

1. L'identification et l'analyse du besoin :

- Identification du besoin : à partir du plan de recrutement, d'un départ non prévu, d'un besoin ponctuel ou encore d'une évolution de l'organisation.
- Analyse du besoin en fonction du contrat privilégié :
 - si un CDI (soit un recrutement externe direct ou bien une mobilité interne : dans ce cas, l'établissement de la ligne de mouvement peut donner lieu, en bout de chaîne, à un recrutement externe également)
 - si un CDD (soit un CDD, intérim, contrat de professionnalisation...). A noter que l'entreprise privilégie la promotion interne quel que soit le cas de figure.

2. Le recrutement :

- Définition du profil cible par le responsable recrutement, en partenariat avec le Manager.
- Rédaction de l'appel à candidatures et mise en ligne de l'annonce en interne et en externe.
- Pré-sélection des dossiers grâce à un tri des candidatures vis-à-vis de la fiche de profil établie.
- Réalisation d'entretiens et de tests avec les RH (pour les aspects de savoir être) et les managers (pour le savoir-faire, les tests techniques, etc...). Un cabinet de recrutement est également mobilisé pour réaliser des tests dont les résultats sont ensuite restitués avant d'organiser des entretiens finaux avec la Direction.
- Pour terminer, un choix collégial est effectué pour sélectionner le candidat (RH, manager, Direction).

Puis, le processus d'intégration se décline à son tour en trois étapes successives et réparties dans le temps :

1. Première semaine : accueil général et accueil au poste

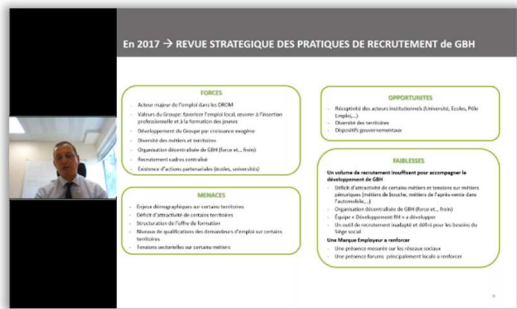
- Préparation de l'arrivée du nouvel embauché (demande des pièces nécessaires à la constitution de son dossier administratif) et préparation de sa « pochette d'accueil » comprenant : le livret d'accueil, la demande d'accès au site, la fiche d'accueil général, la fiche d'accueil au poste, etc.
- Organisation d'un parcours d'accueil lors de la 1ère semaine du nouveau collaborateur et mise en place d'un système de parrainage afin que le parrain ou la marraine puisse répondre aux interrogations du nouveau collaborateur et l'accompagner dans son intégration.
- Accueil, à son poste, du nouveau collaborateur par sa hiérarchie directe pour présentation à l'équipe. Installation à son poste de travail, puis présentation de sa fiche de mission et de son plan de formation pour prise de fonction.

2. Deux à trois mois suivant la prise de poste : suivi de la prise de poste

- Organisation d'un point de suivi avec la hiérarchie puis avec les RH pour analyser les compétences du collaborateur par rapport aux compétences attendues en amont de la fin de la période d'essai.
- Rédaction, par le nouvel arrivant, d'un rapport d'étonnement afin d'exprimer son retour sur le parcours d'intégration suivi et lister des axes d'amélioration éventuels.

3. Six mois à un an après la prise de poste : rencontre avec la direction

- Organisation d'une rencontre conviviale avec la Direction autour d'un repas.



C'est ensuite Pascal Chavignat, Directeur des Ressources Humaines au sein du Groupe Bernard Hayot, qui prenait la parole afin de présenter ce groupe de 14 000 collaborateurs, présent sur 17 territoires et comptant notamment de nombreuses implantations en Outre-mer et à l'international.

Partageant son retour d'expérience sur la question du recrutement, Monsieur Chavignat a détaillé les résultats de la **revue stratégique des pratiques** en la matière qui avait été menée au sein de GBH en 2017, et qui avait amené à la réalisation d'une matrice des **forces, faiblesses, opportunités et menaces** pesant sur la société.

En effet, si le groupe pouvait s'appuyer sur de nombreux points positifs (bonne implantation dans les DROM, valeurs favorisant l'emploi local et l'insertion professionnelle via la formation des jeunes, diversité de métiers et de territoires, organisation décentralisée, nombreux partenariats école, etc...) deux points primordiaux étaient à améliorer :

- Le **volume des recrutements était insuffisant** pour accompagner le développement de GBH : déficit d'attractivité de certains métiers et tensions sur des métiers pénuriques, équipe «Développement RH» à développer, outil de recrutement inadapté et défini pour les besoins du Siège social...
- La **Marque Employeur nécessitait d'être renforcée** : présence mesurée sur les réseaux sociaux, présence sur des forums principalement locaux...

Afin d'y remédier, quatre axes stratégiques ont été déterminés, eux-mêmes déclinés en actions concrètes :

- 1. Renforcer les capacités internes, via :**
 - L'acquisition et le déploiement d'un SIRH recrutement
 - Le recrutement de deux Chargées de développement afin de renforcer le Pôle Développement RH
- 2. Structurer une politique partenariale, via :**
 - Une présence accrue sur les forums emploi nationaux ou régionaux ciblant les communautés ultramarines ainsi que des forums Grandes écoles
 - Le lancement d'un partenariat avec Pôle Emploi et du premier Forum des métiers de bouche en Martinique
 - Le lancement prochain, en partenariat avec Pôle Emploi, du premier salon « Martinique pour l'Emploi »
 - Le renforcement des relations écoles
- 3. Développer la marque employeur GBH, via :**
 - La définition de nouveaux axes de communication stratégiques et de nouveaux canaux de communication
 - La création d'une nouvelle identité visuelle et charte graphique
 - La mise en valeur des parcours collaborateurs au sein du groupe par des films d'entreprise
 - La valorisation des actions RH sur LinkedIn, Instagram, Facebook
- 4. Capitaliser sur effet de levier du groupe, via :**
 - Le développement d'actions de recrutement à l'échelle d'un territoire, secteur d'activité, regroupement de filiales
 - Le lancement d'un Forum emploi 100% digital (toutes filiales, tous territoires)
 - Le lancement d'une formation diplômante Antilles / Guyane et Réunion, qui favorise le recrutement et la promotion interne de managers de rayon

Grâce à l'ensemble de ces actions, un certain nombre d'améliorations ont été constatées sur le SIRH : avec notamment une **hausse de 77% des candidatures reçues** et une hausse de 169% des offres créées. De même, en matière de relations écoles et de marque employeur, Pascal Chavignat a noté une visibilité plus importante du groupe sur les réseaux sociaux (contribuant à la réception de près du double de CV reçus depuis 2017), ainsi que l'embauche de nombreux jeunes diplômés, apprentis ou stagiaires.

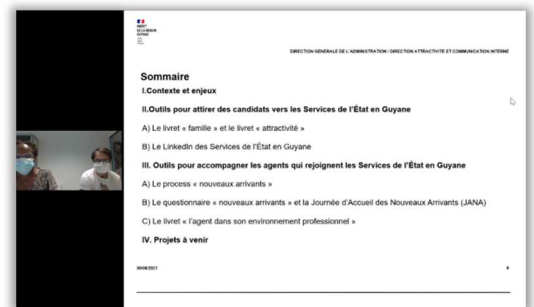
Enfin, concernant le recrutement, Monsieur Chavignat a souligné que le siège réalisait deux fois plus de recrutements qu'auparavant (de quoi permettre aux filiales de profiter de cet effet de levier), avec une amélioration des recrutements sur certains métiers pénuriques.

Derniers intervenants sur la thématique du recrutement, Francisca Leveille et Victor Levarlet, respectivement Directrice de l'Attractivité et de la Communication Interne et Coordinateur de l'Attractivité au sein de la DACI des Services de l'Etat en Guyane, ont quant à eux pris la parole lors de l'atelier du 30 Juin.

Venus présenter les outils développer par la DACI afin d'attirer de nouveaux candidats en Guyane et les intégrer au sein des services de l'Etat sur place, Madame Leveille et Monsieur Levarlet ont commencé par présenter deux livrets produits ces derniers mois ou en cours de finalisation, par leur direction :

- Le « **livret attractivité** » : à destination des agents titulaires ou contractuels susceptibles de candidater, afin de leur permettre de disposer de témoignages professionnels et personnels d'agents actuellement en poste.
- Le « **livret famille** » (en cours de rédaction) : à destination des agents des Services de l'État en Guyane et de leur famille, afin de leur permettre de disposer d'un maximum d'informations pratiques sur le territoire en vue de leur installation.

Dans le but d'attirer un maximum de candidats, la DACI a également créé un **compte LinkedIn** permettant de mettre en valeur les missions des agents des services de l'Etat (et ainsi encourager ces derniers à devenir de vrais ambassadeurs de leur structure), de constituer un réseau d'anciens agents, de diffuser des contenus et informations professionnels aux potentiels candidats, et surtout d'identifier et d'attirer des profils de candidats éventuellement éloignés du secteur public.



En ce qui concerne l'accueil des nouveaux arrivants, dès la création de la DACI en 2020, un tout nouveau process d'accueil pour ces derniers au sein des différents services de l'Etat en Guyane a été mis en place.

Ainsi, la DACI joue maintenant un **rôle central** dans ce nouveau process puisque dès l'arrivée d'un nouvel agent, la direction des ressources humaines informe les équipes de la DACI. Cette dernière peut ensuite entrer en contact avec ce futur collaborateur au moyen d'une **fiche navette** sur laquelle il peut indiquer tous les éléments ou toutes les informations dont il a besoin avant son arrivée (aussi bien en matière de logistique, que d'informatique, etc.). La DACI se charge ensuite de transmettre cette fiche auprès des services concernés en fonction des besoins exprimés (DRH, Direction des Finances et Moyens, Direction des Services informatiques ou bien Direction Juridique et Contentieux).

Autre outil développé par la DACI au profit des agents : le **questionnaire « nouveaux arrivants »**, qui permet de recueillir, en amont de leur arrivée, un certain nombre d'informations sur ces nouvelles recrues et surtout de leur proposer un accompagnement adapté. Pour cela, ce questionnaire est composé de différentes rubriques (identité personnelle et professionnelle, situation familiale, proposition d'aide aux démarches pour les enfants ou d'accueil à l'aéroport, aide à la recherche de logement, etc.).

Une **journée d'accueil** est également organisée, volontairement plutôt informelle, au cours de laquelle les familles des nouveaux agents sont les bienvenues et différentes activités / visites / jeux de piste sont organisés afin de partager toutes les informations nécessaires au cours d'un moment convivial.

Enfin, un dernier livret a également été produit afin d'accompagner les agents dans leur prise de poste, sur la durée. Celui-ci, intitulé « **l'agent dans son environnement professionnel** » a pour but de permettre à chaque agent des services de l'Etat en Guyane de s'approprier son nouvel environnement professionnel le plus rapidement possible en détaillant l'organisation administrative de la région, ainsi que diverses informations et bonnes pratiques à mettre en place au quotidien.

Suite à ces différentes interventions sur la thématique du recrutement, des temps d'échange en sous-groupes étaient proposés, structurés autour de trois problématiques :

- **Thématique 1** : Quelles compétences développer pour mieux recruter ?
- **Thématique 2** : Comment optimiser le processus de recrutement ?
- **Thématique 3** : Quelles bonnes pratiques adopter pour optimiser l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants ?

Est synthétisée ci-dessous la restitution des bonnes pratiques identifiées, à la fois dans le questionnaire d'inscription envoyé en amont de l'atelier, et lors des discussions en sous-groupes.

1 - Accompagner la montée en compétence des acteurs du recrutement



Développer des outils standardisés et adaptés

- Déploiement de **tests psychométriques** pour évaluer la capacité d'adaptation des candidats. Mobilisation également d'un **cabinet de recrutement** (avec psychologue du travail) afin de tester la véracité des propos des candidats et proposer une aide à la décision (*SARA*)
- Organisation de **mises en situation** lors des entretiens afin de tester les compétences des candidats (*Direction des douanes*)
- Développement d'une **grille d'évaluation** avec des indicateurs permettant d'identifier la motivation des candidats rencontrés. Ex : recherches en amont sur la Guyane, la vie sur place, sur la préfecture... (*PFRH Antilles Guyane*)
- Création de modèles de **fiches de poste** aussi complètes que possible pour répondre fidèlement au profil attendu. Pour cela, le chef de service est accompagné par une personne de la DRH + une personne de la hiérarchie : ce qui permet une vision d'ensemble (technique, motivation...) (*SARA*)
- **Révision annuelle des fiches** afin de vérifier qu'elles correspondent toujours à la réalité en concertation avec le manager et les RH (*SARA*)
- Développement d'une **marque employeur** après avoir recensé les facteurs d'attractivité de la fonction publique : respect de l'équilibre vie pro/perso, formation continue, structure / territoire... (*DGAFP*)

Idée : développer des outils permettant d'évaluer le savoir-être des candidats.

Accompagner et former les managers



- Création d'une formation « **Parcours recruteur** » comprenant 6 journées complètes de formation au recrutement et à la prise en main des outils à utiliser (*Direction des douanes*)
- Soins particuliers apportés aux fiches de poste (niveau de détail élevé) et importance donnée au **dialogue entre les RH et les managers** (*Direction des douanes*)
- Mise en place, dès la rentrée prochaine, de **formations pour les cadres de l'Académie** en charge des recrutements (*Rectorat de Martinique*)

Idée : recruter une équipe spécialisée dans le recrutement afin d'entourer le Chef de service

2 – Optimiser le processus de recrutement



Repenser les étapes clés du processus de recrutement

- Mise en place d'un **parcours de sélection divisé en trois entretiens** : avec le manager pour la partie technique + 2 représentants RH pour le savoir-être (*SARA*)
- Réalisation de **tests techniques / études de cas** pour sélectionner certains postes, les managers étant chargés de proposer et corriger les tests (*SARA, Ville de Lamentin*)
- Définition de la fiche de poste par le chef de service ou rédaction des fiches de poste au niveau de la direction des douanes avec une importance particulière à la **maitrise de certains savoirs** afin de gagner du temps sur la formation des agents (*Direction des douanes*)

Impliquer et coordonner les différentes parties prenantes



- Mise en place d'une **politique interne** afin d'assurer une cohérence au moment de la réalisation des entretiens par les différentes parties prenantes (*PFRH*)
- Mise en place (optionnelle) d'un **accompagnement spécifique des RH** auprès des managers (*DACI*)
- Accompagnement des managers pour produire une **ébauche de fiche de poste** (*PFRH*)
- Implication du manager lors de la **pré-sélection des candidats** (*SARA*)



Développer des outils au service de l'attractivité

- Création d'un **guide pour recruter** (bientôt validé) et mise en place d'un **marché interministériel de formations au recrutement** (*DGAFP*)
- Développement du **LinkedIn des services de l'Etat** pour remodeler les fiches de poste afin qu'elles soient plus lisibles. Ex : une feuille A4 synthétique avec un renvoi vers la fiche de poste complète sur la PEP (*DACI*)
- Création d'un **répertoire des métiers en Martinique** avec la production d'une fiche métier sur chaque fonction publique déclinant chacune des activités en compétences. Ainsi, au moment du recrutement, le manager sait, pour chaque activité, sur quoi il peut interroger le candidat et donc si le profil correspond à son besoin (*PFRH*)
- **Limitation du nombre de caractères** utilisés dans les fiches de poste afin d'en améliorer le format et la lisibilité (*Ministère de l'écologie*)

3 – Accueillir et intégrer les nouveaux arrivants

Anticiper l'arrivée



- Diffusion d'un **questionnaire pour recenser les besoins du nouvel agent** (logement, véhicule, inscriptions des enfants à l'école...) avant son arrivée. Création du livret de « l'agent dans son environnement professionnel », remis en même temps que le questionnaire (*DACI*)
- Identification fine, en amont par les managers, des **compétences** des nouveaux arrivants afin de pouvoir les **mettre en relation** avec d'autres collègues et/ou d'autres projets dès leur arrivée (*DGAFP*)



Accueillir les premiers jours

- Création d'un **livret d'accueil**. Durant le premier jour, l'agent est également présenté en comité de direction où il peut s'exprimer, avant de se présenter à l'ensemble des agents (*DAAF Guadeloupe*)
- Organisation d'une **journée à destination de l'ensemble des nouveaux arrivants** de l'année avec conférences (sociologues, économistes...) pour comprendre les différences entre métropole et outre-mer et moments conviviaux (repas, échanges...) (*PFRH*)
- Organisation, deux fois par an, d'une **journée d'accueil des nouveaux arrivants** avec présentation de la direction et moment conviviaux pour échanger avec les collègues ou partenaires (*DACI, Orange*)
- Mise en place d'un programme obligatoire à destination de l'ensemble des nouveaux collaborateurs incluant une **visite de tous les services** (*SARA*)
- Déploiement d'un **processus d'accueil** incluant : le partage d'une « pochette d'accueil » avec tous les événements et les rencontres qui auront lieu la première semaine. Accueil réalisé, le premier jour, par le chef direct, repas au restaurant d'entreprise afin de déjeuner avec toute l'équipe le midi. Publication d'une note d'info avant l'arrivée du collaborateur pour le présenter (*SARA*)
- Organisation de **deux journées d'accueil** : une première pour présenter l'environnement et les interlocuteurs aux nouveaux arrivants et une seconde, spécifique en fonction des postes (*Direction des Douanes*)
- Présentation du nouvel arrivant à tous les chefs de services, puis organisation d'un **tour de la DEAL** afin de le présenter à tous les agents. Une photo est également prise et diffusée sur l'intranet avec un mini CV ainsi que l'intitulé du poste occupé par le nouvel agent au sein de la structure (*DEAL*)
- Réflexions en cours pour proposer des **retours d'expérience** « d'anciens nouveaux arrivants » lors des journées d'accueil (*PFRH*)

Accompagner sur la durée



- Mise en place d'un **système de parrainage** permettant au nouveau collaborateur d'être accompagné dans son intégration. La sélection des parrains permet de s'assurer que ces derniers soient en mesure d'offrir une oreille attentive sur les interrogations, craintes, difficultés d'intégration du nouvel arrivant, mais également de promouvoir les valeurs de l'entreprise (*SARA*)
- Avant la fin de la période d'essai, réalisation d'un entretien avec les RH et le manager. Dans le cadre de cette rencontre de suivi : rédaction, par le nouvel arrivant, d'un rapport d'étonnement. Entre 6 mois et un an de présence : organisation d'un repas avec les membres de la direction et à l'extérieur pour favoriser les échanges moins formels (*SARA*)
- Possibilité, pour les agents, de s'investir dans des **groupes projets en dehors de leur poste** / de leurs activités classiques (*PFRH*)
- Création d'un **module de formation** (en cours de finalisation) sur la plateforme MENTOR concernant le onboarding et mise à disposition, sur le site de la fonction publique, de plusieurs [capsules vidéo](#) concernant l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants (*DGAFP*)
- Nécessité de faire cohésion en partageant, par exemple, des **signes distinctifs d'appartenance** tels que des t-shirts ou autre lors de certains événements importants (*PFRH*)

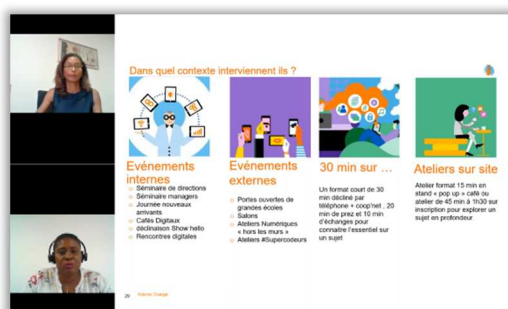
Idée : mettre en place des activités de teambuilding

Retours d'expérience

ORANGE ANTILLES GUYANE

Concernant la seconde thématique traitée au cours de ces ateliers, à savoir la prise en main du numérique par les agents publics, ce sont ensuite Line Durpès et Nadège Jérôme qui sont intervenues au nom d'Orange Antilles Guyane afin de présenter leur application « **MANAO** » ainsi que leurs **ambassadeurs digitaux**.

Très impliqué sur les questions d'**acculturation digitale**, le groupe Orange a en effet développé tout un volet « **Défi des compétences** » dans son plan stratégique « Engage 2025 » présenté en 2019, et signé notamment un **accord sur l'accompagnement de la transformation numérique** dès 2016. L'idée étant, toujours, d'accompagner chacun des salariés dans le cadre d'une transformation responsable prenant en compte les opportunités à saisir grâce au digital (notamment en matière de collaboration), mais également les risques induits par l'usage des outils numériques (fractures, protections des données personnelles, etc.). Pour cela, divers dispositifs ont vu le jour parmi lesquels : l'émergence de plusieurs **communautés**, de nombreuses formations accessibles en ligne sur leur plateforme **Orange Learning**, un **Passeport Digital** sous forme de quizz disponible à tout moment et obtenu par étapes, ou encore la création de l'entité **Orange Campus**, destinée à former en permanence les managers et salariés pour développer une culture de l'apprentissage permanent et préparer chacun aux compétences de demain.



Des outils spécifiques ont également été créés à destination des collaborateurs, comme par exemple l'application mobile **MANAO**. Celle-ci permet de mettre en relation les salariés du groupe selon un système de « **matching** » professionnel. Lancée en 2020 par la direction de la transformation, l'application permet ainsi aux plus de 24 000 salariés inscrits à ce jour d'échanger de manière privée et sécurisée, de proposer des challenges autour du sport, de la formation... et de récompenser les plus méritants !

Autre pilier de la transformation numérique du groupe : les différentes communautés de collaborateurs qui permettent la diffusion et l'adoption de nouvelles pratiques numériques. Parmi elles :

- La **communauté des ambassadeurs digitaux** : réunissant un peu plus de 1500 salariés volontaires, curieux et ouverts d'esprit sur le digital, cette communauté est basée sur la collaboration, l'expérimentation et l'échange. Ces ambassadeurs peuvent intervenir dans différents contextes, toujours avec pour objectif de transmettre leur expérience et de favoriser l'adoption des outils digitaux. Pour cela, ils participent par exemple à divers événements internes (séminaires, journées d'accueil des nouveaux arrivants, cafés digitaux...) mais aussi externes (portes ouvertes, salons, ateliers numériques « hors les murs »...). Ils proposent également des temps d'échange ou de formation auprès de leurs collègues tels que des échanges téléphoniques d'une trentaine de minutes afin de présenter rapidement certains outils ou sujets, ou bien des ateliers sur site de 15 minutes à 1h30, sur inscription, pour explorer différentes thématiques de manière plus ou moins détaillée.
- La **communauté des Zagrums** : créée à l'initiative d'un salarié et réunissant aujourd'hui plus de 12 000 membres actifs par mois, cette communauté échange principalement à travers un groupe privé sur Facebook (une sélection est effectuée à l'entrée et il est nécessaire d'accepter la charte de fonctionnement du groupe). Le but est de favoriser et de développer les liens entre les collaborateurs inscrits grâce à de nombreux échanges concernant le travail ou la vie personnelle. Véritable « booster » de lien social entre les salariés du groupe à travers le monde, cet espace permet à tous de s'entraider, de discuter, de partager des bonnes pratiques, de présenter de nouveaux produits ou services et de proposer également des challenges.

Pour terminer, Sébastien Birbandt, Délégué académique au numérique et Lysiane Rose, Directrice des systèmes d'information au sein du Rectorat de Martinique étaient présents pour partager leur retour d'expérience sur l'accompagnement des agents face au déploiement du numérique.

Avec plus de 69 459 écoliers, collégiens et lycéens et 6317 agents de l'éducation nationale enseignant à des élèves des premier et second degrés dans l'académie de Martinique, le public à accompagner et les besoins exprimés sont variés. Les latitudes d'action sont également différentes, en effet en matière de numérique :

- **Pour les collèges et les lycées**, les collectivités ont en charge les infrastructures, matériels informatiques, logiciels et services de communication ;
- **Pour les écoles**, les communes ont en charge les infrastructures, matériels informatiques et pédagogiques (avec possibilité de délégation à un EPCI et/ou syndicat mixte informatique) ;
- Les équipements des **services administratifs** sont à la charge de l'Etat.



Dans ce contexte, la crise sanitaire que nous connaissons actuellement a eu un impact fort sur le déploiement et la prise en main des nouveaux outils numériques, aussi bien au niveau des établissements scolaires et de la communauté éducative que des services administratifs du rectorat.

En effet, au niveau des établissements scolaires, le confinement a créé ou mis à jour de nouvelles fractures numériques (au domicile et au travail) bien qu'il ait été, dans le même temps, un véritable accélérateur des usages numériques grâce à l'enseignement à distance et hybride.

Il a donc été nécessaire de mettre en place des actions préventives en matière :

- **D'équipement** : qu'il s'agisse de matériel informatique, de connexion et d'outils audio-vidéo. Dans un premier temps, l'urgence a conduit à une utilisation d'équipements personnels, à des prêts ou bien à des actions solidaires. A plus long terme, il a été décidé d'équiper les élèves, d'accorder une prime informatique aux enseignants ou encore d'équiper des salles proposant des solutions hybrides pour les enseignements (audio-vidéo, présentiel/distanciel) ;
- **De ressources et services** : en matière de communication, d'enseignement ou d'apprentissage à distance. Les classes virtuelles réalisées dans l'urgence (et mettant à jour de grandes disparités de pratiques et de moyens entre établissements et personnels) ont finalement laissé place à une couverture globale et plus égalitaire en matière de services et de ressources numériques « de confiance ».
- **De formation** : aussi bien sur la prise en main des outils que sur les usages avancés ou à inventer. Ainsi au début de la crise, le Rectorat a rapidement mis en place une assistance et un accompagnement de proximité renforcés, avec un partage d'information maximal et de nombreux tutoriels ou webinaires enregistrés et rediffusés au quotidien, ainsi que des permanences numériques. De manière plus pérenne, il a été décidé d'accentuer le volume de formations au numérique à destination de tous les acteurs (encadrement, personnel, usagers), via notamment des formations hybrides avec suivi. Pour cela, le cadre de référence des compétences numériques utilisé s'étend sur 8 niveaux de maîtrise (allant du 1-Novice au 8-Expert) et l'utilisation de l'outil de positionnement, d'évaluation et de certification [PIX](#) est recommandée.

Le **plan de continuité pédagogique** a aussi été revu (celui-ci devant comprendre obligatoirement trois volets : organisationnel, pédagogique et numérique).

Au niveau des services administratifs, quatre axes principaux ont également guidé l'action des équipes : le **plan de continuité administrative (PCA)**, **l'équipement en matériel et solutions**, **la formation des personnels** et **l'assistance apportée aux agents**.

Tout comme pour la communauté éducative, les services administratifs ont dû bouleverser leurs pratiques au moment de la crise, ce qui a accéléré l'appropriation de nouveaux outils et la montée en compétence au niveau numérique dans des délais très courts (là où plusieurs mois, voire années, auraient normalement été nécessaires pour atteindre ces résultats).

Cela a finalement créé des bases stables pour le déroulement du travail à distance généralisé et la mise en place de communs numériques académiques. Les prochaines étapes seront maintenant de continuer à **sécuriser les postes de travail** en cryptant les données et en sensibilisant les agents à ces questions, ainsi que de **signer des chartes** pour formaliser et entériner ces nouvelles pratiques.

Suite à ces différentes interventions sur la thématique du numérique, des temps d'échange en sous-groupes étaient proposés, structurés autour de deux problématiques :

- **Thématique 1** : Comment encourager la promotion et le développement de nouvelles pratiques numériques ?
- **Thématique 2** : Comment accompagner le déploiement du télétravail ?

Est synthétisée ci-dessous la restitution des bonnes pratiques identifiées, à la fois dans le questionnaire d'inscription envoyé en amont de l'atelier, et lors des discussions en sous-groupes.

1 - Promouvoir et développer de nouvelles pratiques numériques



Mettre à disposition des agents des outils adaptés

- Investissements dans du **matériel adéquat** (ordinateurs portables, deuxième écrans, etc...) ainsi que dans des outils collaboratifs (téléphonie logicielle, systèmes de dépôts de fichiers, listes de diffusion...) (*Rectorat de Martinique*)
- Utilisation de l'**outil collaboratif Osmose** (*PFRH*)
- Mise à disposition de **salles interministérielles** permettant de se connecter à tous les outils (*Ministère de l'Intérieur*)

Idées : encourager le recours aux plateformes payantes pour mettre en place des pratiques pérennes et rationaliser le nombre d'outils utilisés. Ouvrir également toutes les applications disponibles en intranet sur internet (dans le respect des règles de sécurité de la direction des SI).

Diffuser l'information et convaincre



- En amont des formations, des personnels, nécessité **d'expliquer la démarche du déploiement des outils numériques** (communication, bienfaits...) afin de susciter l'adhésion des agents (*PFRH*)
- **Promotion des outils** choisis par le ministère sur des critères de sécurité et de protection des données. Organisation de **tests préalables** auprès de quelques usagers avant de sélectionner l'outil qui fera partie du catalogue commun (*Rectorat de Martinique*)
- Identification de **sponsors** - à un certain niveau hiérarchique - pour promouvoir le passage au numérique et les nouvelles façons de travailler (*Ministère de l'Intérieur*)
- Attention portée aux **visuels dans les plaquettes de présentation des outils** afin de faciliter la compréhension et l'intérêt des utilisateurs (*PFRH*)
- Organisation de la **Caravane de la mobilité** en distancielle par la PFRH avec l'appui du rectorat (*PFRH*)



Former les agents

- Mise en place de **formations et de guides utilisateurs** simples/synthétiques ou capsules vidéo en ligne à destination des agents, et notamment des nouveaux arrivants (*Rectorat de Martinique*)
- Mise en place de **partenariats avec des associations** afin d'organiser des sessions de formation avec des ordinateurs et des experts disponibles pour accompagner les agents à prendre en main l'outil informatique, les messageries, etc. (*Ministère de l'Intérieur*)
- Mise en place de **formations spécifiques à destination des directeurs** pour leur permettre de prendre le temps de découvrir ces outils (*PFRH*)
- Organisation de **formations sur la découverte des outils informatiques** à destination des agents plutôt techniques (non administratifs) avant de leur attribuer une adresse mail (*Collectivité de Lorraine*)



- Mise en place d'une communauté d'**Ambassadeurs du numérique** (*Orange*)
- Création d'une **direction de l'accompagnement du numérique** afin, notamment, de mieux accompagner les cadres intermédiaires sur les choix des outils et leur appropriation (*Ministère de l'Intérieur*)
- Organisation, tous les 15 jours, de **formations** à la prise en main des outils informatiques proposés et possibilité d'être accompagné d'un informaticien pour **créer un site internet** (*Rectorat de Martinique*)

Idées : identifier des « Personnes relais » chargées d'aider les agents non familiers avec l'informatique. Organiser, en interministériel, des « journées du numérique » pour mutualiser les ressources et animer des

2 – Accompagner le déploiement du télétravail



Définir collectivement un cadre d'organisation

- Négociations entre la direction et les organisations syndicales afin de définir une **charte télétravail** : 1 jour par semaine avant la crise, sous condition de disposer de matériel adapté (*DEAL*)
- Travail collectif, au-delà des accords, sur la définition d'un **cadre du télétravail au sein de l'équipe** permettant d'aborder des sujets très concrets (*ARACT*)
- Réalisation de **tests de connexion** avant de pouvoir télétravailler (débit internet minimum) (*CNFPT*)
- Mise en place d'une procédure très cadrée avec obligation de travailler de chez soi, attestation d'assurance, etc. (*Rectorat de Martinique*)
- Mise en place **d'outils spécifiques** (agendas partagés, documents collaboratifs, boîtes mails fonctionnelles, transfert d'appels) et **d'applications interministérielles** (Tchap / Visioagent / Bigbluebutton) doublonnées pour éviter les blackouts (*Rectorat de Martinique*)

Former les agents et managers



- Organisation de **formations aux bonnes pratiques du télétravail** à destination de l'ensemble des télétravailleurs ainsi que de sessions d'ateliers dédiées aux managers pour les aider à manager des équipes en télétravail ou mixte présentiel / distanciel (*Conseil départemental de Guadeloupe, MTE*)
- Organisation de formations spécifiques sur l'accès aux outils et la **création de visioconférences** (*DEAL*)
- Accompagnement des enseignants dans le cadre de **simulations en conditions réelles** (*Rectorat de Martinique*)
- Mise en place d'un **soutien spécifique auprès des personnels en difficulté** (*ARACT*)



Organiser le travail hybride

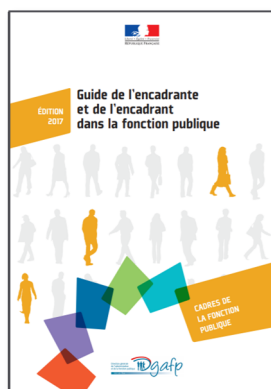
- Mise en place de **temps ponctuels de retour d'une équipe au bureau** : soit tous à distance, soit tous en présentiel avec télétravail le mercredi / vendredi (*Rectorat de Martinique*)
- **Présence obligatoire sur site** pour tous le lundi (*DEAL*)
- Organisation de présence en **binôme de travail** (*CNFPT*)
- Création de **groupes Whatsapp / cellule d'écoute** à disposition des agents pour faire l'intermédiaire entre les agents et l'équipe informatique (*DEAL*)

Merci à l'ensemble des participants d'avoir accepté de partager leurs idées et bonnes pratiques. Vous retrouverez sur la page de l'EMRH l'ensemble des supports de ces journées.

Si vous souhaitez obtenir les coordonnées de l'un des participants de ces ateliers et/ou obtenir davantage d'informations concernant l'une des initiatives présentées ci-dessus, merci de vous rendre sur le compte [LinkedIn](#) de la DGAFP ou bien de contacter les équipes de l'EMRH via l'adresse email suivante: emrh.dgafp@finances.gouv.fr

Vous souhaitez suivre les actualités de l'EMRH ? Inscrivez-vous sur [ce lien](#) pour recevoir les nouvelles par mail.

Pour plus d'information concernant le recrutement ou la prise en main du numérique au sein de la fonction publique, différentes ressources sont également mises à votre disposition sur le [site](#) de la DGAFP :



Plus d'information sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**