



HAL
open science

La créativité comme levier à la modernisation de l'État cas de la PFRH Hauts-de-France et la modernisation de la formation interministérielle transverse

Louis Fresse

► To cite this version:

Louis Fresse. La créativité comme levier à la modernisation de l'État cas de la PFRH Hauts-de-France et la modernisation de la formation interministérielle transverse. Gestion et management. 2019. dumas-02350965

HAL Id: dumas-02350965

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02350965v1>

Submitted on 6 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

LA CRÉATIVITÉ COMME LEVIER À LA MODERNISATION DE L'ÉTAT CAS DE LA PFRH HAUTS-DE-FRANCE ET LA MODERNISATION DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE TRANSVERSE

Institut d'administration des entreprises de Grenoble
Sous la direction de M. Olivier Zerbib



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier dans un premier temps la Plate-forme régionale d'appui interministérielle à la gestion des ressources humaines des Hauts-de-France représentée par son directeur, Raphaël Ghys, pour m'avoir accueilli durant cette année d'apprentissage. Je tiens à remercier particulièrement Cécile Pau, ma maîtresse d'apprentissage, pour son accompagnement et sa confiance.

Bien entendu je remercie la Direction des services administratifs et financiers des services du Premier ministre. En effet elle était en charge des questions relatives aux ressources humaines et au contrat d'apprentissage. Et je les remercie d'avoir bien voulu m'ouvrir les portes de l'apprentissage au sein de la fonction publique d'État.

Au cours de mon apprentissage j'ai eu l'occasion de travailler avec les différentes Plate-formes de la métropole et des Antilles. Ainsi je remercie spécialement Mathilde Furet pour m'avoir ouvert certaines de ses formations, et également pour ses conseils et son retour d'expérience.

Je souhaite remercier aussi Marie Fauré, conseillère formation et mobilité carrière de la Guadeloupe. En effet je la remercie de m'avoir accordé sa confiance afin de me permettre de former ses collaborateurs et d'instaurer une dynamique d'innovation au sein de la région Guadeloupe. Ce fut une expérience des plus enrichissantes.

Ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour sans l'étroite collaboration du réseau des référents formation de la région Hauts-de-France. Merci à eux de m'avoir accordé leur confiance, d'avoir participé activement aux ateliers, et surtout d'avoir bâti ensemble le schéma directeur régional de la formation interministérielle en Hauts-de-France.

Je remercie également les services organisateurs pour leurs contributions actives à la fois au réseau des référents formation, et à la co-construction du schéma.

Un merci au SiiLab, représenté par Julien Kounowski, pour nous avoir gracieusement prêté à de nombreuses reprises ses locaux et un matériel performant afin de favoriser la créativité.

Bien entendu merci à la préfecture du Nord et au secrétariat général pour les affaires régionales des Hauts-de-France qui m'ont accueilli dans leurs locaux durant mon apprentissage.

Enfin je souhaite remercier l'IAE Grenoble et l'Université Grenoble Alpes pour nous donner l'opportunité d'étudier en alternance et nous proposer à la fois une formation et un suivi de qualité. De ce fait merci à M. Oliver Zerbib d'avoir pris le temps de nous suivre durant cet apprentissage et durant la rédaction de ce mémoire.

Pour terminer je souhaite dire un grand merci à mes collègues Mélanie Ledoux, Sophie Byl, Célia Calabuig, Florence Février, Marion Boulenger et Béatrice Vincent, de m'avoir accueilli à bras ouverts au sein de leur service, de m'avoir accompagné durant mon travail, d'avoir été les cobayes de nombreuses expérimentations. Merci surtout pour leur bonne humeur au quotidien.

Sommaire

I-Introduction.....	5
II-Quelle organisation pour la formation interministérielle en Hauts de France ?.....	9
II.1-Les acteurs de la formation interministérielle.....	9
A-La coordination en région.....	9
B-L'organisation des formations interministérielles.....	10
C-Les relais au sein des administrations.....	11
D-Les utilisateurs.....	13
II.2-Une vision hétérogène de la formation interministérielle.....	14
A-Un outil créatif pour mettre en évidence la complexité de la formation interministériel	14
B-Les notions claires et ambiguës de la formation interministérielle.....	18
III-Comment utiliser la créativité pour moderniser l'organisation de la formation interministérielle ?.....	19
III.1-Connaître les besoins des administrations du territoire et des acteurs de la formation interministérielle en région.....	19
III.2-Comment rendre concrètes nos réflexions ?.....	21
III.3-Prototypage et création d'un outil collaboratif pour l'organisation de la formation interministérielle.....	23
A-Les étapes du prototypage d'un outil collaboratif par la créativité.....	23
B-L'expérience utilisateur du forum de la formation interministérielle en Hauts-de-France	27
IV-Conclusion.....	30

Index des illustrations

Illustration 1: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'une bibliothèque.....	18
Illustration 2: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'un centre commercial.....	19
Illustration 3: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'une piscine.....	19
Illustration 4: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'un parc d'attraction.....	20
Illustration 5: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'un zoo.....	20
Illustration 6: Les objets de valuation de l'outil collaboratif pour la formation interministérielle	30
Illustration 7: Les registres de valuation de l'outil collaboratif pour la formation interministérielle.....	32
Illustration 8: Tableau de l'outil collaboratif de la formation interministérielle en Hauts-de-France.....	34
Illustration 9: Espace de stockage et de partage documentaire de l'outil collaboratif de la formation interministérielle en Hauts-de-France.....	35

GLOSSAIRE

AURA Auvergne-Rhône-Alpe

CASEP Conseiller.ère en actions sociales et environnement professionnel

CITP Comité interministériel de la transformation publique

CMC Conseiller.ère en mobilité carrière

COT CCRH Conseiller.ère en organisation du travail et conduite du changement en ressources humaines

CVRH Centre de valorisation des ressources humaines

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

DINSIC Direction interministérielle du numérique et des systèmes d'informations et de communication de l'État

DITP Direction interministérielle de la transformation publique

DRH Direction de ressources humaines

FIO Formateur interne occasionnel

FP Fonction publique

GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

GRH Gestion des ressources humaines

IRA Institut régional d'administration

OCMI Outil collaboratif du ministère de l'intérieur

PACA Provence-Alpes-Côte-d'Azur

PFRH Plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines

PRIF Programme régional interministériel de formation

QVT Qualité de vie au travail

RPS Risques psychosociaux

RRH Responsable des ressources humaines

SAFIRE Système d'information pour l'animation de la formation interministérielle régionale

SG Secrétariat / secrétaire général

SGAR Secrétariat/Secrétaire général pour les affaires régionales

SGMAP Secrétariat général à la modernisation de l'action publique

SiiLab Laboratoire pour l'innovation et l'investissement social

SPM Services du Premier ministre

I- INTRODUCTION

Dans son mandat 2017 – 2022, le président Emmanuel Macron a entamé un grand chantier, celui de la modernisation de l'action publique. Cette modernisation implique une modification profonde des organisations du travail, de nouveaux processus, de nouveaux outils, etc. mais également la disparition de certains métiers & l'apparition d'autres dits « *nouveaux* » notamment en lien avec le numérique. Tous ces changements nécessitent donc de faire monter en compétences les agents publics. Cette montée concerne à la fois les compétences dites métiers, mais également celles dites transversales (bureautique, management, etc.) notamment dans le domaine du numérique. Cet accompagnement aux changements va nécessiter de « *réinventer* » cette formation professionnelle pour qu'elle soit en phase avec la modernisation de l'État. Pour ce faire elle doit-être réactive, performante, accessible et moins coûteuse.

Au sein de l'État il existe différents services en charge de cet accompagnement à la modernisation. Tout d'abord les personnes physiques, les responsables stratégiques :

- le secrétaire d'État au numérique
- le délégué interministériel à la transformation publique
- le comité interministériel à la transformation publique [CITP]

Puis dans un second temps les administrations, les services de mise en œuvre :

- la direction interministérielle du numérique & des systèmes d'information & de la communication [DINSIC]
- la direction interministérielle à la transformation publique [DITP]
- le ministère de l'action & des comptes publics via la Direction générale de l'administration & de la fonction publique [DGAFP]
- les services du Premier ministre par les différentes Plate-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines [PFRH].

Chaque service accompagne cette modernisation en fonction de ses moyens & de son périmètre d'action.

L'architecture de ces acteurs est un peu complexe. Pour commencer le CITP qui se réunit deux fois par an au minimum. Son rôle est de donner des orientations stratégiques à cette modernisation. Le CITP est une commission présidée par le Premier ministre et qui réunit les membres du gouvernement, le ministre chargé de la réforme de l'État et le ministre chargé du numérique [**Le Gouvernement, 2017**]. Ces axes sont transmis à la DINSIC et à la DITP qui sont chargées de mettre en œuvre les politiques en matière de modernisation de l'action publique.

La DINSIC est en charge de mettre en œuvre la modernisation de l'action publique en lien avec le numérique et/ ou les systèmes d'information et de communication. Cette direction est présidée par Henri Verdier et placée sous l'autorité de Mounir Mahjoubi¹, secrétaire d'État au numérique [**Le Gouvernement, 2017**]. La mission du secrétaire d'État au numérique est de « *préparer & coordonner la politique de transformation numérique de l'État.* » [**Le Gouvernement, 2018**]. Son lien avec la modernisation de l'État se reflète par ses missions « *promeut, avec les ministres intéressés, les actions propres à accélérer la transformation numérique de l'économie, des organisations, de l'action publique & des territoires.* » [**Le Gouvernement, 2018**]. En effet l'un des enjeux majeurs de la modernisation et de la transformation de l'action publique, est le numérique, l'utilisation du numérique comme levier à cette modernisation. La DINSIC est donc chargée d'aider l'ensemble des ministères dans leurs souhaits de changement vers le numérique, mais également de conseiller & de développer des outils numériques. Cette direction a été créée par le décret du 21 septembre 2015 modifié par le décret du 20 novembre 2017 [**DINSIC, 2018**].

¹ Depuis le 1er avril 2019, Mounir Mahjoubi a quitté ses fonctions. Ainsi Cédric O l'a remplacé au poste de secrétaire d'État au numérique

La DITP, quant à elle, est en charge d'accompagner la transformation publique sur tous les autres axes. Cette direction est dirigée par Thomas Cazenave sous l'autorité du ministre de l'action et des comptes publics, Gérard Darmanin [**Le Gouvernement, 2017**]. Une de ses missions principales est le programme « *Action publique 2022* », que la DITP coordonne en lien avec l'ensemble des ministères impliqués. De plus elle accompagne les services de l'État dans leur transformation. Dans ses réalisations nous pouvons citer la semaine de l'innovation publique qui vise à démontrer aux agents & au public les bienfaits de cette transformation [**DITP, 2017**], ou encore la création de laboratoires d'innovation, de méthodes d'élaboration de projets, etc.

Les directions sont donc en charge de moderniser l'action publique dans sa stratégie, c'est-à-dire en termes de politiques publiques, d'actions, de services, etc. Dans le fond ce sont les agents qui vont être amenés à rendre cette modernisation possible. Pour « *moderniser* » les agents il faut les faire monter en compétences, les reclasser, les accompagner dans leurs projets professionnels. En effet cette modernisation vient bouleverser l'ensemble des organisations du travail. Pour effectuer cet accompagnement deux entités administratives existent : la DGAFP, Direction générale de l'administration de la fonction publique, qui s'appuie sur les plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines ou PFRH.

La DGAFP est un service antérieur à la Ve république elle même. En effet cette administration a vu le jour par l'ordonnance du 9 octobre 1945 [**De Gaulle C., (Président de la République française), 1945**], son objectif était de « [...] *concevoir et de mettre en place une politique d'ensemble de la fonction publique, en particulier dans le domaine des ressources humaines.* » [**DGAFP, 2018 a**]. Cependant un décret est venu modifier ses missions en donnant à la DGAFP le rôle de « *DRH de l'État* », cela en renforçant sa mission « *de pilotage et de coordination de la politique des ressources humaines commune à l'ensemble de la fonction publique.* » [**DGAFP, 2017 b**]. Son rôle dans la modernisation de l'action publique est double. La DGAFP est en charge de mettre en place « *une fonction publique innovante* » [**DGAFP, 2017 b**] et cela grâce à l'ensemble des agents, et aussi d'accompagner la « *transformation des politiques ressources humaines* » [**DGAFP, 2017 b**]. Dans cette transformation le Gouvernement souhaite réduire les dépenses, notamment en supprimant des postes de fonctionnaires, et également via la formation et la montée en compétences des agents, l'une des politiques RH de la DGAFP. En effet dans le schéma directeur de la formation tout au long de la vie, mis en place pour 2017-2020, la DGAFP demande aux PFRH de « *Développer une offre de formation ayant pour objet d'accompagner la transformation de l'action publique* » ou encore « *Développer les formations et la certification des compétences numériques pour tous les agents [...]* » [**DGAFP, 2018 b**]. Ces politiques RH, notamment en terme de formation, sont à mettre en œuvre par les différentes PFRH au sein de leurs régions.

Les PFRH pour, Plate-forme régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines, ont été officialisées par différentes circulaires du Premier ministre François Fillon, celles du 31 décembre 2008 N°5339/SG, et du 27 février 2009 N°5367/SG. Suite à la fusion des régions, aujourd'hui, elles sont au nombre de 15, dont 13 en France métropolitaine et deux en outre-mer. Ces plates-formes sont des services du Premier ministre placées au sein des secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) par l'article 1er du décret 2009-587 du 25 mai 2009. Les équipes varient en fonction de la région mais elle s'articule toujours autour de cinq conseillers ou conseillères :

- La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)
- Le développement et l'accompagnement à la mobilité des agents
- La formation interministérielle transverse
- L'action sociale et l'environnement professionnel
- L'accompagnement du changement et des évolutions des organisations de travail

Ensemble, ces personnes ressources permettent d'appuyer les différents services de l'État en fonction des spécificités régionales. Les PFRH sont également un relais entre la DGAFP et les services en région **[DGAFP, 2017 a]**. Ainsi leurs missions sont de soutenir les services et les agents en matière de mobilité, d'informer sur les emplois locaux disponibles, d'offrir un panel de formations adapté aux besoins par la mutualisation, et effectuer un meilleur service en terme d'action sociale et médecine de prévention **[DGAFP, 2009]**.

Au sein de la modernisation de l'action publique, les PFRH interviennent sur plusieurs axes. En terme de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences leur rôle se situe dans le reclassement des agents. Effectivement cette modernisation vient revoir les organisations de travail de certains services. Ainsi certains postes sont supprimés, des agents sont transférés vers le privé. Les fonctionnaires de ces services doivent donc être réaffectés dans d'autres administrations **[DGAFP, 2017 a]**. C'est à ce niveau que la GPEEC intervient. En effet son travail lui permet d'avoir une connaissance des compétences nécessaires dans les différents service de l'État en région, et ainsi rediriger l'agent vers l'endroit où son profil sera le mieux exploité. Cela permet aux PFRH d'avoir un rôle de prospective et d'aide à la stratégie RH.

Pour ce qui est de la mobilité carrière, le rôle se situe au niveau de l'accompagnement des agents dans leur mobilité. Les personnes en charge de ce pôle sont compétentes dans la réalisation de bilan de compétences, mais aussi dans l'aide à la construction de projet professionnel. De plus le pôle mobilité carrière doit mettre en place des actions pour promouvoir la mobilité des agents vers d'autres services mais également entre les différents versants de la fonction publique (territoriale et hospitalière) **[DGAFP, 2017 a]**. Son rôle dans l'accompagnement à la modernisation se situe au même niveau que la GPEEC. En effet la mobilité est un levier important permettant d'accompagner les agents dans leur reclassement, ou dans leur départ vers d'autres administrations ou le secteur du privé. Les PFRH ont donc également des missions en lien direct avec les agents sur le territoire.

Vient ensuite la formation interministérielle transverse. L'objectif de ce pôle est de mutualiser les formations transverses au sein de la fonction publique d'État. Ainsi il met en place des formations interministérielles, mais il coordonne aussi les formations organisées par d'autres services les ouvrant tout ou partie à l'interministériel. Son rôle dans l'accompagnement à la modernisation de l'action publique se situe dans le fait de faire monter en compétences les agents. En effet, comme dit plus haut, la DGAFP a mis en place un plan de formation avec une grosse partie consacrée à la formation des agents pour accompagner cette modernisation. Le service de la formation interministérielle vient donc faire le pont entre les priorités de la DGAFP et les besoins en formation de la région. C'est également un lien RH permettant la collaboration de l'ensemble des chargés formation en région. Pour ce faire de nombreux outils existent tels que le Plan régional interministériel de formation (Prif), ou encore le Système d'information pour l'animation de la formation interministérielle régionale (Safire) **[DGAFP, 2017 a]**. Dans ce pôle nous sommes au cœur du sujet.

En effet, le fait que l'État se modernise induit la nécessité de donner aux agents de nouvelles compétences. C'est donc à cette entité qu'il revient de déployer les formations d'autres directions telles que la DITP ou la DINSIC, mais aussi de réinventer la formation professionnelle transverse. En effet la PFRH a aussi pour mission d'expérimenter.

Le fait de moderniser l'action publique nécessite d'actualiser les compétences des agents via la formation mais aussi d'adapter les organisations du travail, tout en proposant un accompagnement au changement, c'est le rôle du pôle organisation du travail et conduite du changement. Celui-ci est découpé en trois missions, celle d'accompagner les services dans leurs projets stratégiques, en apportant une expertise méthodologique, des préconisations, une aide à l'identification des risques, etc.

La deuxième mission concerne l'organisation du travail. Le pôle se doit d'être force de proposition afin d'apporter des solutions et des démarches pour l'amélioration des l'organisation du travail. En exemple nous pouvons citer la mise en place du télétravail, l'optimisation des processus, etc. Pour finir il doit mettre en place et mener des actions en lien avec la conduite du changement **[DGAFP, 2017 a]**.

Cette grande modernisation va induire de nombreux changements qui se situent au niveau de l'utilisation du numérique. En effet, celui-ci occupe une très grande place qui se manifeste par la création d'un secrétaire d'État dédié, mais également en donnant plus de libertés & moyens à la DINSIC. C'est donc ce pôle qui est en charge d'accompagner les changements d'organisation du travail des services suite à leurs nouvelles missions.

Le premier écueil visible est que les fonctionnaires sont formatés à une certaine organisation, à une certaine manière de faire très peu flexible. La question est donc de savoir si la créativité pourrait être le moyen pour rendre la formation professionnelle transverse « *moderne* ».

Étudier la créativité comme levier de la modernisation de l'État couvre un champ beaucoup trop vaste. Étant en apprentissage au sein de la Plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines des Hauts-de-France, nous nous sommes concentrés sur l'accompagnement du pôle formation. Ainsi nous étudierons comment nous pouvons utiliser la créativité pour accompagner les services, directions et les agents à moderniser la formation interministérielle, tant dans sa forme que dans son fond, afin de répondre aux exigences de l'administration de demain.

Pour ce faire, ce mémoire sera composé de deux parties. Une première centrée sur l'organisation et le fonctionnement actuel de la formation interministérielle en région Hauts-de-France. Pour ce faire nous nous appuierons sur des entretiens.

Dans la seconde partie nous nous intéresserons à l'usage de la créativité dans la réinvention de la formation professionnelle transverse. Selon nous la créativité via des techniques de co-construction et centrées utilisateur comme le Design Thinking peuvent permettre cette modernisation. Pour ce faire nous étudierons les attentes de cette réinvention du pilotage de la formation et comment nous prévoyons de moderniser la formation professionnelle transverse en région Hauts-de-France. Pour ce faire nous utiliserons les retours d'expériences des formations innovantes mises en place.

C'est donc à travers ce mémoire que nous essayerons de répondre à la problématique suivante : **Et si la créativité permettait un meilleur accompagnement de la transformation publique. Cas de la modernisation de la formation professionnelle transverse interministérielle en région Hauts-de-France.**

II- QUELLE ORGANISATION POUR LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE EN HAUTS DE FRANCE ?

A ce jour la formation se décompose en deux parties. D'un côté la formation professionnelle dite métier, et de l'autre la formation professionnelle dite transversale. La formation métier concerne toutes les compétences spécifiques à un métier. Par exemple un gardien de la paix a besoin de savoir comment menotter un prévenu. Cette compétence est spécifique du métier. De ce fait c'est au ministère d'organiser et de proposer la formation, ici le ministère de l'intérieur. Les formations transverses, elles concernent les compétences nécessaires et communes à plusieurs métiers. La plus connue de toute est la bureautique. Pour ces compétences c'est à la PFRH que revient le rôle de piloter ce type de formations. Nous parlons alors de formation interministérielle car ouverte à l'ensemble des agents de la fonction publique d'État de la région quel que soit le ministère porteur de l'action.

II.1- LES ACTEURS DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE

A- LA COORDINATION EN RÉGION

Pour organiser la formation interministérielle, chaque PFRH dispose d'au moins un ou une conseillère formation, nous avons décidé d'interroger une personne exerçant ces fonctions². Son rôle est de « [...] piloter la formation interministérielle transverse pour la région. » Pour ce faire elle met en place « [...] des actions au bénéfice des agents de la fonction publique d'État de la région[...] ». Ce poste implique également la gestion du réseau des référents formation. Le rôle de conseiller formation a beaucoup évolué pour prendre, au fil des années, plus d'importance et de responsabilités. Lors d'un entretien une conseillère formation nous explique qu'il s'agit d'un rôle à multiple facettes :

« [...] car il va au-delà du simple pilotage. C'est aussi impulser la dynamique RH en matière de formation, c'est vraiment un rôle d'impulsion régionale, de déploiement des nouvelles méthodes, des possibilités en termes de formation. Il y a un côté innovation qu'il faut rechercher, installer et susciter dans le réseau. Ce qu'on fait notamment avec la création d'un schéma directeur régional en s'appuyant sur de l'intelligence collective, on déploie de nouvelles manières de travailler dans ce sens. C'est aussi et surtout favoriser des partenariats en termes de formation, trouver l'organisme le plus à même de répondre à une problématique, dans l'optique de labelliser, certifier voir diplômer certaines formations professionnelles. »

Pour la PFRH l'objectif est de « [...] dépoussiérer la formation professionnelle au sein de l'État [...] ». Pour parvenir à cela le service cherche à réduire le nombre de formations « descendantes » pour ainsi proposer « [...] un mode de transmission de compétences qui soit sur un mode participatif. ». Connaître l'objectif est primordial pour proposer un accompagnement en accord avec celui-ci. Mais cet accompagnement doit également être en adéquation avec le besoin, les attentes :

« Mon attente de cette modernisation est essentiellement sur le numérique avec la construction d'un réseau interministériel suffisant pour avoir des outils, des Mooc, des formations en ligne, etc. Pour pouvoir les adresser à l'ensemble des agents de la fonction publique. Aujourd'hui avec les soucis de compatibilité informatique, un dispositif qui fonctionne au ministère de la Défense ne fonctionne pas à l'Intérieur, etc. Il y a beaucoup de freins, une perte d'argent à refaire des modules qui existent déjà juste pour qu'ils soient compatibles. J'attends aussi une nouvelle façon de travailler dans la région Hauts-de-France, plus en mode projet, en mode agile. »

² Vous pouvez retrouver la retranscription de l'entretien en annexe : Retranscription entretien PFRH

Dans l'optique du projet de refonte de la formation, il est important de connaître l'imaginaire du projet, comment la personne le voit. En effet cet imaginaire peut venir perturber le jugement, l'objectivité d'une personne. Concernant ce projet de modernisation de l'État, la conseillère souhaiterait :

- La mise en place d'« *ambassadeur de la transformation publique* »
- Des « *appels à projet* » et leur valorisation
- Réduire les frontières ministérielles numériques et culturelles pour permettre l'accès aux ressources de tous par tous
- La diffusion d'« *une information concrète, stable et synthétique pour que tous les agents comprennent ce qui se passe autour d'eux.* »

Grâce à cet entretien nous connaissons mieux le besoin de notre « *client* », les tenants et les aboutissants du projet. Cela nous permettra de répondre au mieux à sa demande de modernisation de la formation.

B- L'ORGANISATION DES FORMATIONS INTERMINISTÉRIELLES

Le deuxième acteur intervenant au sein de la formation interministérielle sont les services organisateurs de formation. Au sein de la région des Hauts-de-France il y en a une vingtaine. Nous sommes donc allé en interroger un pour mieux comprendre son rôle.

Étant donné que la formation interministérielle est une « *mission* », elle est confiée en supplément des tâches habituelles à un agent ou un service. Ainsi au sein de la direction régionale que nous avons interrogé³ la personne en charge d'organiser des formations interministérielles est « *responsable de formation et conseillère mobilité carrière* ». Ainsi nous nous sommes interrogé sur le lien entre le service et la PFRH.

« C'est un lien de partenariat classique, on s'adresse aux mêmes agents. Ce lien est surtout présent du fait que la DGAFP pilote la formation interministérielle transverse et les ministères sont tenus de respecter le cadre donné pour aller tous dans le même sens notamment sur les compétences transverses. Ça permet en local de travailler ensemble à construire un plan interministériel de formation, de définir les axes de travail, les priorités, et après de travailler plus étroitement en mutualisant des actions. Grâce à l'outil Safire nous pouvons proposer nos stages à l'interministériel, et vice versa, nous bénéficions en tant que consommateur de toute l'offre interministérielle pour répondre aux besoins des agents non couverts par nos propositions. C'est un partenariat de réciprocité très fort et nécessaire. »

En réponse il est intéressant de savoir concrètement ce qu'est un service organisateur. **Pour la direction régionale** interrogée elle nous répond :

« Je dirais plutôt opérateur, on décline des offres qui répondent aux besoins des agents, on assure la conception, la mise en œuvre et le suivi des actions, toute l'ingénierie pédagogique, administrative et financière. »

Pour la conseillère en formation des Hauts-de-France un service organisateur :

« Ce sont les responsables de formation à l'intérieur d'une direction régionale ministérielle. [...] Son objectif est la montée en compétences des agents de la structure sur des applications métier ou en savoir être, savoir faire. Sur la formation interministérielle il (le service organisateur) doit veiller à s'imbriquer, créer une interdépendance. C'est-à-dire orienter l'agent vers des formations interministérielles quand elles existent et qu'elles répondent aux besoins exprimés. Ou au contraire participer à cette interministérialité en coordonnant le dispositif interministériel, vérifier qu'il n'y a pas d'autres formations similaires à la même période par exemple. »

³ Vous pouvez retrouver la transcription complète en annexe : Retranscription – Service organisateur de formation

On remarque bien que pour ces deux parties les rôles sont compris de chacun, qu'un service organisateur est là pour proposer aux agents sur le territoire des formations transverses pour une montée en compétence des agents.

Comme dit plus haut le métier est « *responsable formation* », cette tâche représente environ 50 sessions par an et 80% de l'activité du service. Cela concerne toutes les sessions, le choix de l'ouverture ou non à l'interministériel se fait en fonction du type de formation :

« Ça doit être des formations transverses, je n'ouvre pas les formations « métiers » [...]. Plutôt le domaine transverse, management, communication, accompagnement aux changements, valeur de la République et laïcité, la diversité dans la fonction publique, et sûrement beaucoup d'autres. »

En terme de besoin, pour un service organisateur la formation interministérielle doit :

« Impulser une dynamique en région sur la formation des agents de l'État, fédérer des richesses, fédérer l'ensemble des services de l'État, capitaliser et partager ce qui se fait, mutualiser l'offre pour la rendre plus efficiente afin de la rendre plus riche, plus diverse et plus proche des agents. Rassembler les forces pour couvrir tous les besoins sur tout le territoire. Voilà à quoi sert la formation interministérielle. »

Pour répondre à ce besoin, les services organisateurs attendent de la modernisation en cours de « *nouvelles actions* », de la « *qualification de parcours* », de « *moyens* », mais aussi de partager avec les pairs dans une optique de « *co-construction* ».

Grâce à cet entretien nous connaissons mieux la rôle d'un service organisateur de formation. Nous avons également une compréhension du besoin de ce type d'acteur, ce qui à moyen terme nous permettra de proposer un plan d'actions adapté.

C- LES RELAIS AU SEIN DES ADMINISTRATIONS

L'acteur suivant est le référent formation. Pour cela nous sommes allés interroger un référent formation⁴. Sa profession est « *responsable formation et Gpeec* », en effet référent formation est une mission et non un poste, ce sont donc des tâches supplémentaires pour l'agent qui en a la charge.

« On reçoit les offres de Safire, les agents s'inscrivent en ligne et une fois par an en octobre on fait remonter les besoins. Mais c'est biaisé car on donne les mêmes besoins à la fois au CVRH et à la PFRH. [...] la remontée des besoins, les quelques réunions pour faire fonctionner le réseau. Ce n'est pas grand-chose, 4 jours par an. »

Le rôle de référent formation prend donc peu de temps et s'adapte assez facilement aux différentes tâches de la personne. Face à cette définition, il serait intéressant de comparer cela avec la définition même d'un référent formation pour **la conseillère formation** en Hauts-de-France.

« Ce sont les personnes dans les services qui s'occupent de formation au sens large mais qui n'en organisent pas, car elles proviennent des instances régionales ou centrales. Ils ont un rôle essentiel, car ils sont présents au plus près des agents et en connaissent les besoins. Cela permet de globaliser un besoin de formation dans un parcours de projet d'évolution de carrière par exemple, ou de synthétiser des besoins de service pour les décliner en actions individuelles. Sur la formation interministérielle, ils vont orienter leurs agents sur des formations interministérielles qui seront régionales, donc souvent plus proches. Ils ont aussi un rôle essentiel dans la communication de l'offre de formation, c'est par eux que nous passons pour proposer les différentes formations. »

4 Vous pouvez retrouver la transcription complète en annexe : Retranscription entretien – Référent formation

Dans ce croisement on se rend compte que l'importance du rôle de référent formation n'est pas forcément connu ou compris, qu'il a peut être tendance à être négligé ou minoré. Ainsi réunir les référents afin de les valoriser et leur expliquer leur importance pourrait être une solution à bien des problèmes que nous rencontrons aujourd'hui (manque d'implication, difficulté à trouver des salles, etc.).

La référente nous explique son lien avec la PFRH et la formation interministérielle :

« Les services du MTES (ministère de la transition écologique et solidaire), fonctionnent pour les formations métier à 100 % et formation transverse avec les CVRH (Centre de valorisation des ressources humaines). Au niveau Nord c'est le CVRH d'Arras, qui travaille avec les missions centrales pour mettre à disposition les formations métiers adéquates. Pour les formations transverses le CVRH met à disposition les formations dont les besoins ont été transmis. Parmi ces formations il y en a qui font un peu doublon avec celles de la PFRH. Dans le temps il y avait peu de communication entre ces deux entités, mais maintenant il y a plus de fluidité, plus de collaboration pour étudier ces doublons. À la Dreal on a été précurseur dans une démarche qui s'appelle culture management. C'est une démarche d'accompagnement des cadres dans le développement de leur compétence managériale. C'est spécifique au MTES, ce partenaire CVRH pour les formations. »

Afin de mieux cerner ce qu'est un référent formation, nous avons posé la question. A cela l'interviewée nous répond qu'elle doit « [...] répondre aux besoins communs des différents services ministériels avec la plus-value de brassier les stagiaires. ». En effet ce mélange est une volonté pour permettre l'échange de bonnes pratiques et permettre l'acculturation des différents ministères.

Enfin cet entretien permet de connaître le besoin d'un référent formation. Celui-ci est principalement lié au système d'information et de communication, notamment un « logiciel de suivi de formation ». A cela s'ajoute les attentes qui sont la « mutualisation », « La formation transverse devrait être mutualisée pour tout et tous par les PFRH et que les services ne gardent uniquement que ce qui est du ressort métier. ».

Une dernière chose importante est l'imaginaire derrière le projet. Pour le référent formation il est nécessaire :

- De « Stopper » les doublons
- De faire de formats plus courts
- Que les agents se forment plus près de chez eux
- De « développer d'avantage de coaching pour les managers »

Ainsi grâce à cet entretien nous connaissons mieux le besoin des référents formation. Cela va nous permettre de répondre au mieux au besoin de modernisation de la formation interministérielle.

D- LES UTILISATEURS

Pour terminer il reste un groupe d'individus dont l'avis compte énormément, les agents. Nous avons vu que lorsqu'un agent souhaite se former à une compétence transverse deux choix s'offrent à lui. Le premier est d'aller voir son référent formation pour construire ensemble un projet de formation. Le second est de se rendre sur Safire (Système d'information pour l'animation de la formation interministérielle régionale). Safire est un site internet pour l'animation interministérielle en région. Ce site répertorie par région l'ensemble des formations ouvertes à l'interministérielle. Nous y retrouvons principalement les formations transverses de la région.

Au vue de cette possibilité nous nous sommes demandé comment était vécue la formation interministérielle. Pour l'agent interrogé⁵ « [...] *c'est une formule que j'apprécie énormément. Cela me permet de rencontrer des agents d'autres ministères, d'échanger sur nos différentes pratiques. De plus cela me permet de constituer un réseau [...]. Ça permet une ouverture d'esprit très large !* ». Les propos sont assez intéressants, puisque ce n'est pas le type de réponse auquel nous nous attendions. Mais le fait de pouvoir rencontrer des agents d'autres ministères est une chose qui revient régulièrement dans des questionnaires d'évaluation de fin de stage⁶.

Du fait que l'agent ait plusieurs possibilités d'accéder à ces formations transverses, nous lui avons demandé comment il prenait connaissance des formations disponibles :

« Moi, parce que je consulte Safire régulièrement. En plus, par mes fonctions, je conseille les gens à aller voir Safire, car ce n'est pas forcément connu de tous. La communication Safire a changé, avant on avait une lettre de formation où apparaissait le lien Safire. Maintenant ce n'est plus vraiment le cas. Les agents n'ont pas forcément le réflexe. Après il y a aussi le bouche-à-oreille [...] »

Ainsi l'agent met en avant une chose que nous suspectons depuis longtemps, le manque de visibilité du site Safire. Ainsi il serait intéressant de repenser la promotion des formations interministérielles.

Ensuite nous nous sommes interrogé sur la connaissance ou non des objectifs de la formation interministérielle. La réponse est plutôt satisfaisante puisque l'agent évoque des questions d'« [...] *optimisation, de rationalisation, de mutualisation, etc. [...]* ». Pour compléter cela, nous avons également demandé à quoi devait servir ce type de formation :

« A ce que les agents aient une plus grande ouverture d'esprit, que les agents soient plus ouverts, plus évolutifs dans leur manière de travailler. Exemple dans le ministère de l'intérieur c'est une veille maison, alors qu'au ministère du développement durable ils sont plus dynamiques, innovants. Ça permet de voir que oui on peut travailler de manière plus détendue, plus ouverte, manager de manière plus participative et que ça fonctionne mieux. [...] On nous demande d'être de plus en plus mobile, et ce type de formation nous permet de connaître d'autres environnements. »

De ce fait on peut se poser la question de pourquoi les agents consomment de la formation interministérielle. Est-ce-que c'est pour pouvoir échanger avec les autres, ou bien pour se former, lequel prend le pas sur l'autre ?

5 Vous pouvez retrouver la transcription complète en annexe : Retranscription entretien – Agent

6 Il faut savoir que dans l'administration, le mot stage a plusieurs significations. Ici un stage fait référence à une formation organisé par l'administration publique.

Pour terminer nous avons demandé comment l'agent utilisait la formation interministérielle, quels étaient ses besoins :

« Je l'ai beaucoup utilisée dans le domaine du management, car il faut intégrer ces nouvelles méthodes autour du numérique, du télétravail, etc. On ne manage plus de la même manière, il faut donc intégrer tous ces futurs changements. [...] Là tout de suite je dirais aucun. Mais je risque d'en avoir besoin si les réformes se mettent en place. J'ai une bonne maîtrise et un bon socle de compétences, mais comme mon environnement, il va devoir s'adapter. Mais comme personne ne sait rien sur ces réformes je ne peux pas me prononcer. ».

De ce fait nous voyons que les besoins ne peuvent pas réellement être anticipés, à moins d'un choix de changement de carrière. Ainsi c'est à nous de réfléchir à un recueil des besoins suffisamment adaptable pour prendre en compte des besoins imprévus.

Au terme de ces présentations nous en savons davantage sur les différentes parties prenantes. Nous savons qui elles sont, leurs rôles, leurs implications dans la formation interministérielle, mais nous connaissons aussi plus ou moins leurs besoins et leur attentes.

Ainsi nous pourrions nous baser sur les attentes et besoins formulés pour commencer à réfléchir à notre plan de modernisation de la formation interministérielle. Cependant ces connaissances sont basées sur un nombre très limité d'entretiens. Ainsi il serait bon de réunir l'ensemble des parties prenantes pour mieux définir les attentes en matière de modernisation de la formation professionnelle transverse, mes aussi les besoins.

II.2- UNE VISION HÉTÉROGÈNE DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE

Dans la partie précédente nous avons pu expliquer le rôle des différentes parties prenantes pour la PFRH Hauts-de-France qui est pilote de la formation professionnelle transverse. Cependant le rôle de chacun est-il compris des autres ?

A- UN OUTIL CRÉATIF POUR METTRE EN ÉVIDENCE LA COMPLEXITÉ DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE

Lors d'une journée de co-construction nous avons rassemblé de nombreuses personnalités représentant des agents, des services organisateurs, des responsables en ressources humaines, des référents formations et des secrétaires généraux. Durant cette étape de co-construction nous avons proposé un atelier qui se nomme « *Le plan d'évacuation* » afin de comprendre l'articulation des différentes parties dans la formation interministérielle, vue de l'intérieur.

Cet atelier consiste à créer le plan d'évacuation d'un lieu fictif, puis de partir de ce plan pour expliquer le fonctionnement de la formation interministérielle. Nous avons donc fait cela avec cinq groupes. Dans un premier temps l'exercice est complexe pour les groupes, mais les résultats toujours intéressants. Cette manière de faire nous permet de connaître la vision en interne de cette organisation complexe.

Le premier groupe a travaillé à partir du plan d'évacuation d'une bibliothèque (*illustration n°1*). Ainsi on remarque que le point de départ pour ce groupe est le recueil des besoins, que ce dernier est centralisé par la PFRH. Ensuite l'individu utilise Safire pour avoir accès à tout un éventail de formations. De plus le groupe a placé sur les tables de la bibliothèque les outils pouvant aider à accéder à la formation (le compte professionnel de formation, la validation d'acquis et d'expériences, etc.).

Un point intéressant a été soulevé puisque l'équipe a décidé d'isoler la Gpeec en précisant que cela permettait la mise en place de parcours de formation. Or aujourd'hui cet outil n'est que peu voire pas du tout utilisé.

Le dernier point est le résultat final de l'opération. Pour eux la formation interministérielle permet la mobilité et la professionnalisation des agents. Ensemble ils précisent également l'objectif de la formation interministérielle qui est la performance du service public, la mutualisation et la rationalisation des coûts.

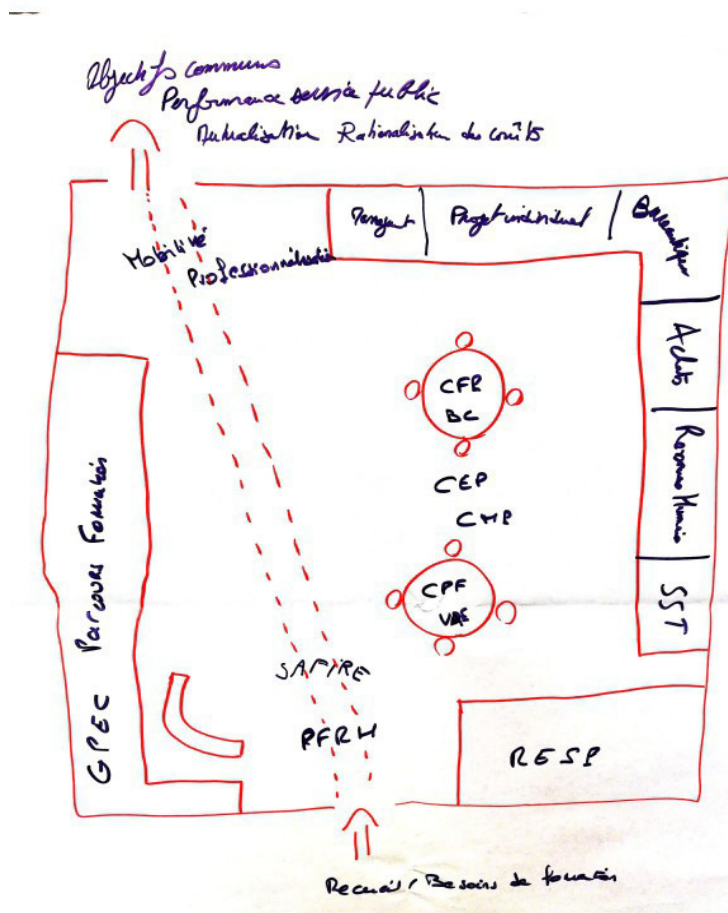


Illustration 1: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'une bibliothèque

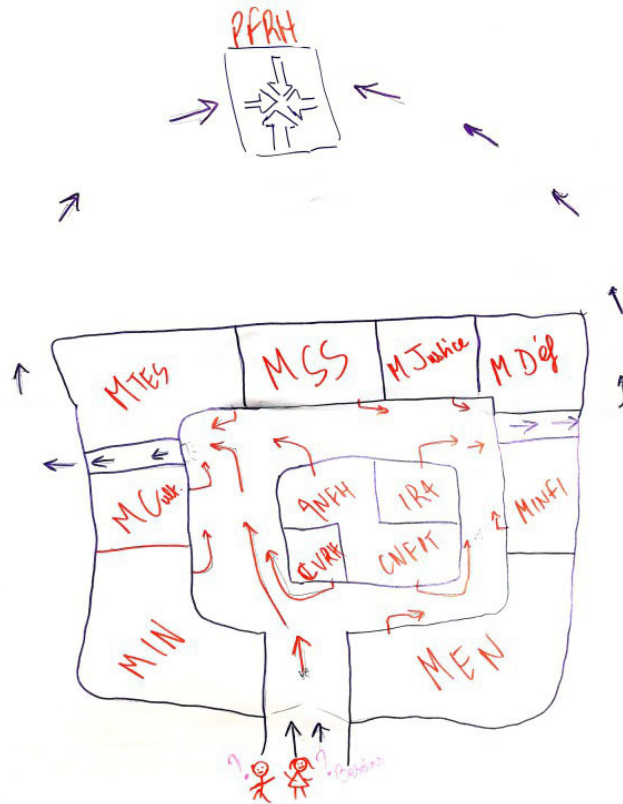


Illustration 2: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'un centre commercial

Ce deuxième groupe a travaillé à partir du plan d'évacuation d'un centre commercial (illustration n°2). Ici la porte d'entrée est également le besoin des agents. Pour répondre à ces besoins nous voyons bien deux catégories : les ministères (cercle extérieur) et les organismes de formation (cercle intérieur). Dans le cercle intérieur nous avons la présence de l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier et du Centre nationale de la fonction publique. Ainsi la formation transverse prend une dimension inter-fonction publique.

Ensuite l'ensemble de ces parties prenantes propose un panel de formations, ouvertes en tout ou partie à l'inter-fonction publique, à la PFRH qui centralise et coordonne l'action.

Sur le troisième schéma (illustration n°3) le groupe a travaillé sur la plan d'évacuation d'une piscine. Ce qui est intéressant est que nous n'avons pas le même point d'entrée. Ici nous partons du logiciel Safire.

Ce groupe nous explique que la formation interministérielle est transverse (elle touche tous les corps de métiers), qu'elle est inter-territoire (des formations sont disponibles sur l'ensemble des départements de la région Hauts-de-France). Les formations sont également inter-catégories. C'est à dire qu'elle touche tous les niveaux de recrutement. Pour terminer elle est inter-structure, c'est-à-dire organisée par l'ensemble des ministères qui forment et font former des agents.

Le dernier point intéressant est le produit de sortie de ce processus : pour ce groupe, les besoins se font en fonction des formations disponibles. Autrement dit nous avons une définition du besoin en creux. Sauf que ces besoins peuvent être ceux des agents ou bien ceux des structures.

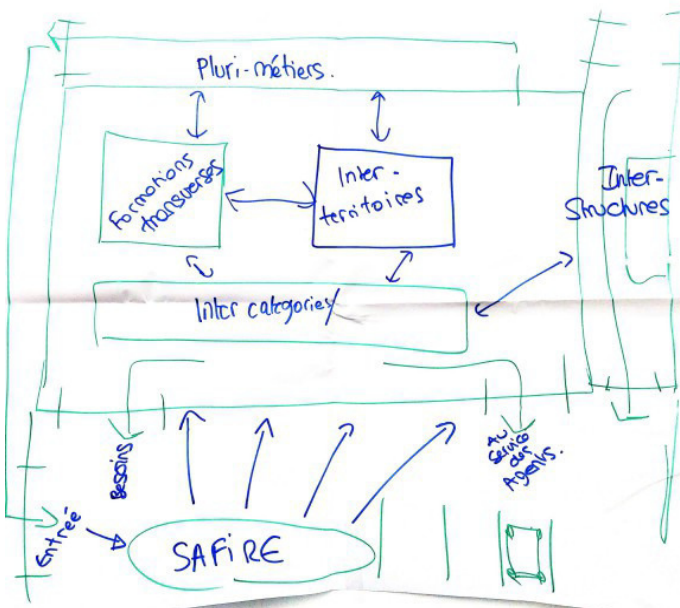


Illustration 3: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'une piscine

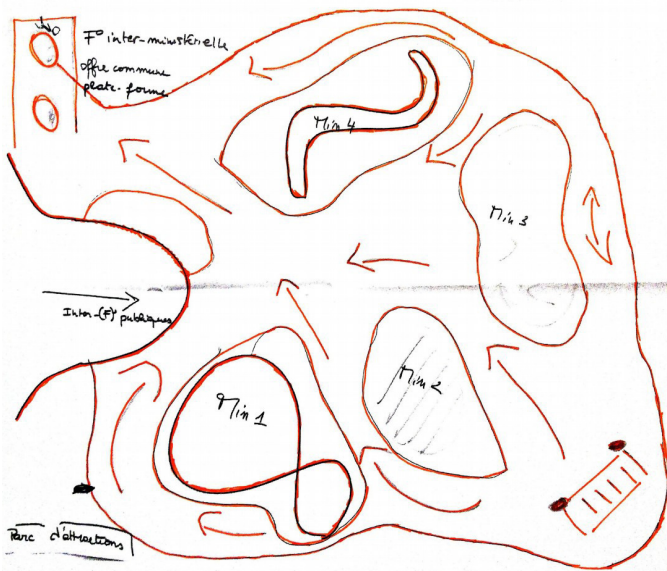


Illustration 4: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'un parc d'attractions

Sur ce quatrième schéma (illustration n°4) nous avons une vision légèrement plus compliquée à interpréter. Nous retrouvons l'implication des différents ministères qui envoient leurs offres de formations ouvertes à tous afin d'arriver à une offre commune de formation interministérielle, pilotée par la PFRH.

Une chose intéressante est que ce schéma montre également l'échange inter-fonction publique. A ce jour les trois versants de la fonction publique (État, territoriale et hospitalière) sont très cloisonnés avec peu d'échanges entre eux. En région Hauts-de-France il y a une tendance à vouloir travailler en inter-fonction publique. Cela se manifeste par le projet Mifp, Mobilité inter fonction publique. La présence de ce projet permet de mettre en avant l'utilisation de la formation comme levier à la mobilité.

Sur ce cinquième et dernier groupe (Illustration n°5), le premier élément que nous voyons est l'expression des besoins. Les participants l'ont mis en titre pour expliquer que la formation part de là. Ensuite la représentation de la PFRH donne une impression de centralisation.

Enfin ils ont nommé chaque enclos par différentes directions. La manière de représenter les interactions montre qu'à la fois ils envoient leur agents se faire former ailleurs, mais aussi qu'ils forment les agents des autres ministères.

Pour terminer, un des éléments important est la notion de mobilité. Celle-ci est associée à une double flèche, car la formation est un levier à la mobilité dans les deux sens. A savoir se former permet de changer de poste, et changer de poste permet de former les agents à de nouvelles méthodes de travail.

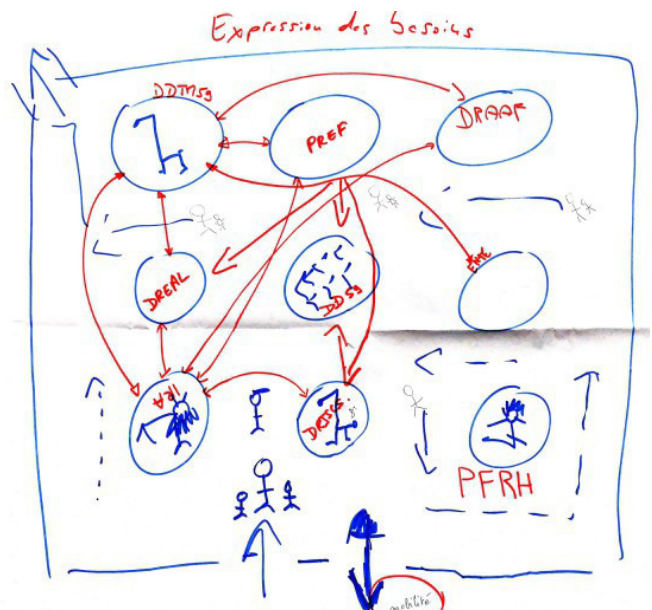


Illustration 5: Organisation de la formation interministérielle à partir du plan d'évacuation d'un zoo

L'animation de cet atelier nous permet de percevoir l'hétérogénéité dans la représentation du fonctionnement de la formation professionnelle interministérielle. Effectivement nous pouvons prendre l'exemple de Safire : pour certain il représente la formation interministérielle et pour d'autre il ne représente qu'un outil de la formation interministérielle. En plus de mettre en évidence cette dissemblance, la créativité nous a permis de clarifier la situation. En effet à la fin de l'atelier nous sommes arrivés à une vision partagée de son organisation actuelle, et avons pris consciences de certaines problématiques à résoudre. Ici la créativité nous a permis de clarifier une problématique, et cela en moins d'une heure.

Cette manière de faire nous a permis de mettre en évidence certains problèmes. Cependant elle porte son lot d'écueils. En effet le premier est d'avoir mélangé les groupes. En effet chaque groupe était composé de responsables RH, de référents formation, de services organisateurs, de secrétaires généraux, etc. Or cela a dû générer des biais au sein du groupe. Venant de corps de métier différents leur perception de la formation interministérielle se situe à des niveaux différents. Les secrétaires généraux auront une vision plus stratégique, les référents formation eux, auront une vision plus opérationnelle. De ce fait il aurait été judicieux de les rassembler par corps de métier.

Le second point faible de cet atelier est l'interprétation. Effectivement l'interprétation des plans se fait de manière plus ou moins objective. Étant donné que nous jouons un rôle important dans la mise en place du schéma directeur régional nous avons un parti pris. Ainsi il aurait été judicieux de faire interpréter ces données par quelqu'un d'extérieur afin d'avoir un résultat objectif et sans parti pris.

B- LES NOTIONS CLAIRES ET AMBIGUËS DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE

Grâce à cet atelier nous avons pu voir la représentation qu'avaient les différentes parties prenantes de la formation interministérielle. De manière générale les représentations se ressemblent et se complètent, excepté sur un point, l'expression des besoins. Pour une grande partie, cette expression est la première pierre. Cette catégorie part des besoins des agents pour confectionner leurs offres et demandes de formations interministérielles. Pour une minorité, c'est l'offre de formation qui constitue le moyen de répondre aux besoins des agents. Ainsi ils mettent en adéquation l'offre de formation avec les besoins des agents au fil de l'eau. Pour nous cette dernière façon de faire s'oppose à une démarche centrée utilisateur. En effet notre démarche se veut centrée sur l'utilisateur, mais aussi agile, avec un objectif de meilleure efficacité. Ainsi en partant du besoin des agents cela nous permet d'anticiper les formations, de s'organiser. En donnant les besoins au fil de l'année, nous sommes face à un imprévu car nous devons donc trouver dans un premier temps d'autres agents intéressés, puis une date qui convienne, puis un formateur, etc. dans une limite de temps plus restreinte. Former notre réseau à l'importance de recenser le besoin et trouver une méthode s'avère donc un élément important.

Dans cette continuité de l'offre de formation certains proposent d'utiliser l'outil de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec) pour mieux anticiper le besoin futur. Cet outil nous permet de savoir quels postes risquent d'être en tension dans les prochaines années. Ainsi nous pourrions combiner l'outil Gpeec et la formation afin d'avoir un outil qui serait un réel levier à l'accompagnement. C'est justement une bonne chose car pour la plupart, la formation est, et doit être un outil permettant de développer ses compétences, favorisant ainsi la mobilité, qu'elle soit géographique ou non, que les personnes soient nouveaux arrivants ou non.

Un élément ressort souvent, celui de la participation de tous pour tous. En effet cette notion de mutualisation de l'ensemble des ministères est une chose comprise et acquise pour tous. Il en est de même pour le rôle de la PFRH comme coordonnateur de cette formation interministérielle. Nous pouvons dire que ce qui caractérise la formation, à savoir qu'elle est inter-catégorie, inter-territoire, interministérielle, transverse et inter-fonction publique, est une chose acquise de tous.

Pour terminer, la notion d'objectif commun est un second élément qui ressort de cette analyse. Aujourd'hui la formation interministérielle a comme objectif le fait de vouloir mutualiser les moyens et également être au service des agents. Ainsi fixer de réel objectif en terme de qualité pourrait être une solution pour motiver le réseau à innover.

A ce stade nous savons le rôle de chaque partie prenante mais également la vision que chaque acteur a des autres membres de la formation professionnelle transverse. Cependant nous avons seulement le contexte. En effet pour accompagner au mieux la région nous avons besoin de connaître les attentes, les besoins et leurs enjeux autour de la modernisation de ces acteurs. Certains ont déjà exprimé des besoins ou des attentes face à la modernisation de la formation.

III-COMMENT UTILISER LA CRÉATIVITÉ POUR MODERNISER L'ORGANISATION DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE ?

Pour organiser la formation interministérielle en Hauts-de-France, la PFRH dispose de plusieurs outils. Le premier est son réseau, composé d'une centaine de référents formation et d'une vingtaine de services organisateurs. Le deuxième est le site internet Safire, qui, nous l'avons vu, permet de gérer la partie administrative et logistique de la formation interministérielle. Le troisième est la création d'un schéma directeur régional de la formation interministérielle tout au long de la vie.

En 2017 la DGAFP a élaboré un schéma directeur de la formation tout au long de la vie des agents de l'État pour la période 2017/2020. Celui-ci couvre les domaines communs à tous les agents de l'État et se décline en différents axes. Ce document définit les orientations stratégiques de formation pour la fonction publique d'État au niveau national. La région Hauts-de-France ayant ses propres spécificités, il est nécessaire de mettre au point un tel schéma mais de manière régionale. L'intérêt est d'adapter le cadre donné par la DGAFP à notre région, à nos besoins et à nos agents. L'objectif est de remettre la formation tout au long de la vie au cœur des ressources humaines, de l'accompagnement des services et des agents comme un véritable outil de développement des compétences et d'adaptation aux changements. Le but est de faire réfléchir l'ensemble des acteurs de la formation à l'avenir de la formation professionnelle transverse en région Hauts-de-France. Ainsi chaque PFRH est libre d'expérimenter afin de tester différentes méthodes de travail.

Pour ce faire, et pour respecter le souhait du président de la République, la PFRH a décidé de changer sa méthode de travail habituelle. Ainsi nous avons décidé d'utiliser la créativité et l'innovation pour réaliser ce schéma. Si le service a choisi la créativité c'est pour son approche innovante. La seconde raison est que la créativité permet de trouver des solutions en dehors du champs du problème. De plus les techniques de créativité étant facilement reproductibles cela permet de développer les compétences des agents pour répondre aux exigences de l'administration de demain, cela afin de mieux s'adapter au besoin d'aujourd'hui et de pouvoir rapidement changer de cap quand cela est nécessaire. Ainsi pour mettre en place ce futur schéma, nous avons décidé de mettre en place une stratégie autour des valeurs du « *Design Thinking* ». En effet cette technique s'adapte relativement bien au contexte puisqu'elle permet de « [...] découvrir quel est le problème, pour ensuite innover dans la solution. [...] Le design thinking consiste à ouvrir le champ à toutes les solutions possibles pour ensuite sélectionner et affiner, sur un mode itératif, la meilleure solution au problème posé. » [Daumal S., 2012]. De ce fait la création du schéma directeur régional de la formation interministérielle sera faite en co-construction, avec l'ensemble des parties prenantes de la formation interministérielle ; centrée utilisateur ; l'utilisateur final doit être mis au centre de la stratégie.

III.1-CONNAÎTRE LES BESOINS DES ADMINISTRATIONS DU TERRITOIRE ET DES ACTEURS DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE EN RÉGION

L'objectif est d'avoir en juin 2019 un livrable travaillé avec l'ensemble des acteurs de la formation. Ce livrable doit permettre sur trois ans d'obtenir une meilleure organisation de la formation en région, tant en terme de rôle, qu'en terme de temporalité, de localisation, de logistique, mais aussi de stratégie. Pour en arriver à cela nous avons mis au point plusieurs grandes étapes :

- Établir les orientations stratégiques des services en région Hauts-de-France
- Définir des axes directeurs pour la formation interministérielle transverse en région
- Décliner ces axes directeurs en actions
- Prioriser les actions
- Nommer des chefs de file pour mener ces actions
- Mettre en place des actions

Ces grandes étapes sont celles imaginées et rédigées dans la feuille de route présentée à la Secrétaire générale pour les affaires régionales, en Septembre 2018.

Afin d'établir un schéma qui corresponde au mieux à la région Hauts-de-France, il est nécessaire de connaître les attentes vis-à-vis de la formation professionnelle en Hauts-de-France, des différents acteurs sur le territoire. La cible fut les directeurs, directrices, secrétaires généraux et responsables RH des différents services de l'État en région. Au total 16 services sur une quarantaine, nous ont retourné le questionnaire. Ce qui revient fréquemment est l'impact de la modernisation de l'État et l'attente d'annonces liées à AP 2022. En effet les services anticipent des réorganisations, des mutualisations, des modifications de missions, diminutions de personnel ou bien un transfert de nouveaux agents publics.

Suite à l'interprétation de ce questionnaire, nous pouvons en conclure que les services souhaitent que ce schéma permette une meilleure anticipation, prenne en compte la nécessité de délocaliser les formations, de développer la formation à distance, et une meilleure coordination des offres. Sur ces résultats nous avons retenus six axes de travail pour le schéma directeur régional de la formation interministérielle :

- **L'accompagnement des managers**
- **L'accompagnement des transformations**
- **La mobilisation des agents**
- **La reconversion professionnelle**
- **L'éloignement géographique**
- **L'accompagnement des nouveaux métiers**

Ce sont sur ces six axes que nous avons travaillé pour la création des axes directeurs.

Le 22 janvier 2018 nous avons organisé le premier atelier de co-construction du schéma. L'objectif est de transformer les six axes de travail en axes directeurs pour la formation. Pour cette journée nous avons employé des méthodes de travail issues du « *Design Thinking* ». Nous avons choisi cette méthode afin de proposer une démarche innovante, changer les manières de penser, de trouver des solutions, mais aussi pour garantir des solutions centrées sur l'utilisateur. Le fait de partir sur une solution centrée utilisateur est du au choix de partir du « *Design Thinking* » pour manager ce projet. En effet cette nouvelle approche permet de « [...] briser l'approche en silo traditionnelle et de mixer au plus tôt les différentes compétences [...]. De plus cette méthodes est aujourd'hui reconnue comme une des plus performante pour des projets d'organisation sociale, d'innovation de rupture, de développement d'activité [...] » [Péché JP., Mieyeville F., Gaultier R., 2016]. Ainsi l'usage de cette technique est plutôt recommandée pour notre cas. En effet nous souhaitons moderniser la formation interministérielle, mais aussi la réorganiser. Ainsi sortir des silos traditionnels nous permet de reconfigurer notre schéma de pensée afin de trouver des solutions plus innovantes et créatives.

La journée était découpée en plusieurs segments pour favoriser l'intelligence collective et l'émergence de nouvelles idées. En plus d'avoir permis l'émergence d'axes directeurs, cette journée a permis de sensibiliser les acteurs à l'innovation et aux techniques de créativité. Ainsi à la fin de cette journée nous avons eu des axes directeurs, des pistes de solution, mais également un vivier de personnes ressources pour promouvoir les mérites de la créativité. Toutes les problématiques et les idées nous ont permis d'identifier six axes directeurs avec des pistes d'actions/de réflexion :

- 1. Impulser dans les services une dynamique RH pour conduire le changement**
- 2. Mieux prendre en compte l'environnement professionnel dans les dynamiques de transformation**
- 3. Former les managers**
- 4. Améliorer l'organisation de la formation interministérielle**
- 5. Développer et moderniser l'offre de formation transverse**
- 6. Impulser dans la région une dynamique d'innovation**

Sur ces axes nous avons souhaité créer un flou constitutif [Ruellan D., 1992]. Durant ses travaux sur le journalisme Denis Ruellan s'est intéressé à la définition du métier de journalisme. Suite à ses recherches il a qualifié cette définition de « *flou constitutif* », un flou volontaire qui permet aux professionnels d'adapter la définition du métier en fonction des tendances, comme aujourd'hui avec le numérique. Nous avons choisi de faire de même avec nos axes. De donner des titres suffisamment structurant mais laissant une place à l'interprétation pour ne pas brider l'émergence de nouvelles solutions. Par exemple avec l'axe six « impulser dans la région une dynamique d'innovation », cela peut être interpréter comme la mise en place de formations, de séminaires, etc. et a des cibles différentes en fonction de l'interprétation souhaitée.

Le développement de ces axes se fera sur trois ans. Ainsi dans la suite de ce mémoire nous développerons seulement les axes numéro trois et numéro quatre. En effet à la fois pour la conseillère formation et les parties prenantes, il s'agit des deux axes prioritaires.

III.2-COMMENT RENDRE CONCRÈTES NOS RÉFLEXIONS ?

Concrétiser nos réflexions consiste à décliner des axes en actions concrètes à mettre en place. Pour ce faire plusieurs réunions ont été organisées. Par exemple le 19 mars a eu lieu un atelier de créativité avec les services organisateurs de formation autour de deux thématiques :

- Comment mieux former nos managers ? - **Axe Former les managers**
- Comment améliorer l'organisation de la formation interministérielle ? - **Axe**

Améliorer l'organisation de la formation interministérielle

Du au nombre de réunions, nous avons choisi de ne détailler que l'atelier qui a eu lieu le 19 mars. En effet il s'agit de celui qui a servi de test et de trame pour les suivants.

Lors de cet atelier, ce sont une vingtaine de personnes qui se sont réunies dans l'objectif d'améliorer l'organisation de la formation interministérielle et les formations managériales. La première étape était de mettre en avant différents axes managériaux.

Nous avons tout d'abord fait un état des lieux de l'existant en matière de formations des cadres afin de croiser cet état avec les besoins définis à l'aide de personae. Les personae « [...] are not real people, but they are based on the behaviors and motivations of real people we have observed and represent them throughout the design process » [Cooper A., Reimann R., Cronin D., 2007]. Cet outil est beaucoup utilisé notamment pour encourager l'empathie et le design centré utilisateur [Humphrey A., 2017]. Logiquement un persona doit être « [...] based on qualitative interviews [...] on available data [...] » [Humphrey A., 2017]. Nos participants étant des experts du domaine et étant en contact régulier avec notre cible, ils ont accumulé énormément de données sur ce type d'utilisateurs sans même le savoir. Cette façon de faire innovante et créative nous permet d'être plus précis dans l'accompagnement managérial, et de s'assurer d'une démarche centrée utilisateur. Pour ce faire nous avons fait travaillé les services organisateurs sur quatre personæ différents, afin de couvrir les différents profils de managers :

Léo, 47 ans, Directeur des ressources humaines à la préfecture de Laon. Léo est marié, il a trois enfants. L'objectif est de cerner les besoins, attentes, envies et craintes des **managers expérimentés qui se forment peu**.

Nadia, 37 ans, secrétaire générale à la direction départementale de la protection des populations d'Amiens. Nadia a deux enfants, Lucas 4 ans et Laura 7 ans. Nadia représente les **managers expérimentés qui manquent de temps**.

Audrey, 25 ans, cheffe de bureau à la sous-préfecture de Calais. C'est son premier poste, en effet elle sort de l'IRA. Ce persona exprime donc le profil type des **nouveaux managers**.

Julien, 33 ans, chef de projet illettrisme à Lille. Ce poste est son deuxième depuis sa sortie d'IRA. Son équipe l'entend souvent dire « *Seul on va vite, tous ensemble on va plus loin !* ». Ce profil correspond aux **managers intermédiaires types**.

Grâce à la connaissance exhaustive de ce qui se fait en terme de formation managériales, mais également avec l'aide des personæ pour recentrer l'offre sur le besoin, les services organisateurs ont proposé différentes actions :

- **Développer un jeu sérieux** sur le management à destination des primo-accédants.
- **Proposer un outil collaboratif interministériel** afin de mettre en commun l'ingénierie pédagogique, les ressources et bases documentaires, un outil de planification des formations, les spécificité et/ou domaines d'intervention de chaque service organisateur.
- **Élaborer des mallettes pédagogiques** thématiques.
- **Créer et animer une équipe de formateurs internes occasionnels interministériels** (partage de ressources pédagogique pour les FIO, interventions dans tous les ministères, modernisation de la pédagogie des FIO).
- **Développer les formats numériques de formation** (e-learning, vidéo, etc.).
- **Créer un atelier interministériel** sur la définition d'un parcours de formation au management.
- **Mise en place d'échanges de pratiques**, de co-développement.
- **Décliner en ministériel le club des managers** élaboré par le CVRH.
- **Élaborer un outil de positionnement** et un porte-folio des compétences pour les cadres.
- **Faire une formation au droit à la déconnexion.**

Sur chaque action un ou plusieurs chef de file a été nommé afin de conduire l'action à son terme. Prenons l'exemple du développement d'un outil collaboratif interministériel. Cette action a pour chef de file la PFRH Hauts-de-France. C'est donc à nous de concevoir une équipe de travail pour que cet outil voit le jour.

Par la suite nous avons décliné ce type d'atelier pour l'ensemble des axes. En effet nous avons remarqué que ce format fonctionnait bien. Nous avons donc décidé de garder la trame, et de l'adapter aux différentes réunions de notre projet. De manière critique cette trame a répondu à nos attentes et nous a fourni les livrables nécessaires. Cependant il existe des points d'amélioration.

Le premier est la trame elle même. En effet la redondance a créé un certain ennui et une lassitude. A force de faire de la même manière les participants se sont mis à rendre un travail de moins bonne qualité.

Le deuxième écueil est le temps. Effectivement, les participants étant relativement peu disponibles nous avons jugé bon de les rassembler sur une journée à chaque fois, sachant que l'atelier dure une demie-journée. Cela nous a permis de faire deux ateliers par jour. La créativité demande beaucoup d'énergie à la fois mentale et physique. N'ayant pas l'habitude de travailler de cette façon cela demande plus d'énergie au corps. Ainsi, à chaque après-midi nos participants étaient épuisés, ce qui a eu des répercussion sur les productions. Avec le recul nous aurions peut-être dû conserver l'atelier d'une demie-journée à répéter plusieurs fois, plutôt que de faire deux ateliers par jour.

III.3-PROTOTYPAGE ET CRÉATION D'UN OUTIL COLLABORATIF POUR L'ORGANISATION DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE

A- LES ÉTAPES DU PROTOTYPAGE D'UN OUTIL COLLABORATIF PAR LA CRÉATIVITÉ

Suite aux différentes réunions pour la déclinaison de nos axes directeurs en actions, nous nous sommes retrouvés avec un grand nombre de propositions. L'étape intermédiaire est de prioriser les actions. Ensuite nous avons mis en place différents groupes de travail pour chaque action à réaliser. Pour illustrer la suite nous prendrons l'idée de **proposer un outil collaboratif interministériel** afin de mettre en commun l'ingénierie pédagogique, les ressources et bases documentaires, un outil de planification des formations, les spécificités et/ou domaines d'intervention de chaque service organisateur. Cet outil a pour chef de file la PFRH Hauts-de-France. Nous avons donc mis en place un groupe de travail. Celui-ci était découpé en deux, un groupe consultatif et un opérationnel. Le consultatif avait pour mission de donner les grandes orientations, les grandes parties de l'outil, etc. Puis le groupe opérationnel avait pour objectif le prototypage et la création même de l'outil. L'intérêt de prototyper est de continuer à travailler en co-construction et de tester pour vérifier que le service répond bien aux besoins, et de le modifier si nécessaire. De plus le prototypage est souvent l'étape finale des différentes méthodes créative comme le CPS qui propose une étape de prototypage permettant d'argumenter sur les points fort de l'idée [Isaksen S., Dorval B., Treffinger D., 2003], le « *Design Sprint* » qui consacre l'étape quatre entièrement au prototypage [Knapp, 2017], ou le « *Design Thinking* » avec Nicolas Breudon qui nous explique que « *La réalisation d'un prototype est l'un des traits les plus frappants du « Design Thinking ».* » [Breudon N., 2017]. L'étape du prototypage nécessite de réfléchir sur l'objet final autour de quatre notions que sont : La connaissance, la fidélité, la collaboration et les valeurs [Le Gall A., 2016].

La première notion concerne la connaissance. L'objet prototypé doit permettre d'« *accumuler des connaissances sur un objet encore inconnu* » [Le Gall A., 2016]. Ainsi nous devons choisir si notre prototype va représenter plutôt un aspect technique ou bien interactif/esthétique. Nous avons d'ores et déjà réfléchi au fait que le service serait construit via OCMI qui est un outil de construction de plate-forme collaborative, et seul outil permettant de contourner le problème de l'interopérabilité des différents systèmes informatiques. De ce fait la marge de manœuvre technique et esthétique est très restreinte, notre prototype sera donc en majeure partie centré sur l'interactivité. En effet placer le curseur au plus près de l'interactivité nous permettra de faire plus facilement tester le service et de vérifier l'adéquation entre le besoin exprimé et service final.

Toujours autour de la connaissance nous devons choisir le degré de finition du prototype. Ce degré est important car il jauge la capacité d'interprétation. Un prototype avec un fort degré de finition va laisser peu de place à l'imagination et à l'interprétation, lors de la présentation, les objectifs seront plus de valider ou non telle ou telle fonctionnalité. Cette représentation complète va permettre une meilleure immersion dans le service et vérifier qu'il procure les émotions et l'expérience voulues.

Pour terminer dans cette première notion, il est nécessaire de choisir où placer le curseur de fluidité. OCMI nous oblige à passer par un degré de finition fort, puisqu'il génère un service de suite opérationnel. Mais il permet, en contre partie, une bonne fluidité. En effet les modifications possibles se font très rapidement et aisément à la fois à l'instant T, mais aussi dans le temps. Si plus tard nous choisissons d'ajouter une fonctionnalité disponible sur OCMI cela peut être fait dans la journée. De ce fait nous partons sur un prototype avec des représentations autour de l'interactivité, avec une grande finition mais aussi très fluide.

La deuxième notion théorique est centrée sur la fidélité. Notre prototype doit permettre de « *prescrire le futur : de passer de l'idée à la réalisation* » [Le Gall A., 2016]. Pour prescrire ce futur il faut décider de travailler à partir de représentations ouvertes ou fermées. Les représentations ouvertes peuvent être assimilées à des croquis, des brouillons, avec un degré de finition esthétique, technique et interactive faible. Les représentations fermées, sont le strict opposé, à savoir une finition esthétique, interactive et technique. Pour la conception en elle-même nous avons utilisé des représentations ouvertes pour bien définir où placer nos différents outils et boutons d'interactions. Pour la présentation aux membres non opérationnels nous ne présentons que des représentations fermées pour valider ou non des jalons.

Vient ensuite la notion de collaboration. Pour qu'un service fonctionne il doit être utilisé. Dans le cadre de notre futur service de collaboration, notre outil doit permettre de « *collaborer avec des acteurs de différents mondes sociaux* » [Le Gall A., 2016]. Pour que cette collaboration fonctionne, le prototype doit respecter quatre caractéristiques : la modularité, l'abstraction, l'accommodation et la standardisation [Le Gall A., 2016]. Il nous faut donc faire en sorte que le prototype intègre ces quatre caractéristiques.

Pour terminer, la notion la plus complète et complexe, est celle de valeurs. Le service final doit véhiculer un certain nombre de valeurs. Le prototype doit donc être élaboré pour « *négoier la valeur d'un service futur dans un collectif d'acteurs multiples* » [Le Gall A., 2016]. De ce fait il est nécessaire de décider des valeurs à appliquer pour ensuite les tester pour vérifier que le service les transmettent correctement. Les valeurs que nous avons choisies sont l'entraide, la solidarité et la collaboration.

Une fois que nous avons choisi où placer nos différents curseurs théoriques nous devons choisir le ou les objets de valuation et leur intensité. L'objet de valuation est la zone à privilégier dans le prototypage, c'est ce choix qui va impacter la représentation physique du prototype final. Il existe trois objets de valuation : l'espace de valeur, l'expérience du service futur, la structure du service futur [Le Gall A., 2016]. C'est trois objets de valeurs vont nous permettre de savoir quels outils nous devons utiliser pour prototyper, et donc d'organiser l'atelier de créativité en adéquation avec le prototype.

L'espace de valeur représente « [...] *l'espace dans lequel le service futur aura de la valeur : un contexte et un concept (ce que fait le service, pourquoi et pour qui) [...]* » [Le Gall A., 2016], c'est la contextualisation du service. Notre espace de valeur lui tourne autour de la collaboration, de la solidarité et de l'entraide.

L'expérience du service futur « [...] *c'est ce qui est vécu par l'utilisateur et les différentes parties prenantes du service.* » [Le Gall A., 2016], c'est faire vivre l'expérience au travers du prototype. C'est une zone qui nous concerne beaucoup puisque pour que les valeurs soient bien transmises, les utilisateurs doivent avoir une bonne expérience d'utilisation. C'est cette expérience qui va faire que l'utilisateur va réutiliser ou non l'outil.

La structure du service futur, elle, va représenter « [...] *les manières dont les ressources sont organisées pour délivrer la valeur et son expérience.* » [Le Gall A., 2016], c'est montrer comment fonctionne le service d'un point de vue technique. Cette zone nous intéresse moins dans le test du prototypage. En effet nous souhaitons présenter un prototype qui se centre sur l'interactivité. La partie technique intéresse moins, le groupe de travail veut un résultat peu importe comment cela est fait tant que ça fonctionne. De plus le principal irritant technique est celui de l'interopérabilité, et il est déjà solutionné par OCMI.

Si nous représentons ces trois zones sous forme de cercle, notre cas se situerait au croisement de l'espace de valeur et de l'expérience du service futur (illustration n°6). Effectivement notre service doit contextualiser l'outil et montrer l'expérience utilisateur. Du fait de la position de notre prototype sur ce graphique, cela nous donne le type de prototype que nous devons réaliser.

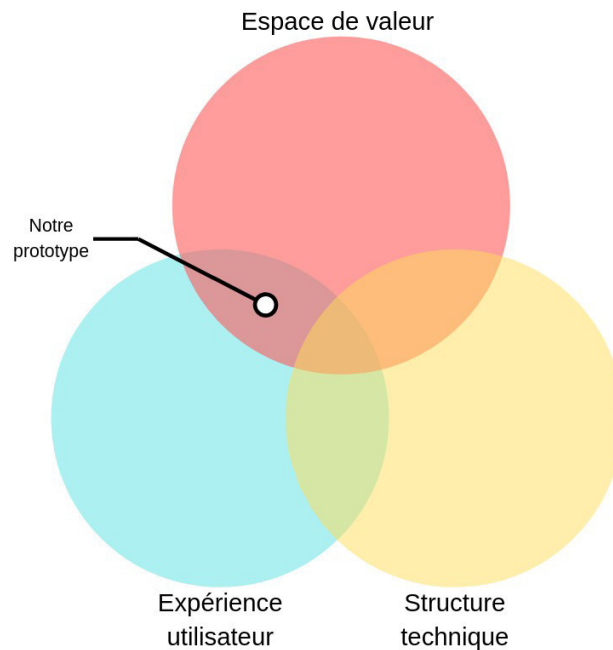


Illustration 6: Les objets de valuation de l'outil collaboratif pour la formation interministérielle

Pour notre cas, nous devons réaliser un scénario d'usage. Un scénario d'usage est « [...] le récit de l'expérience de(s) utilisateur(s), vu à travers ses yeux : c'est un récit narratif subjectif. » [Le Gall A., 2016]. En pratique cela se manifeste par la construction d'un scénario, par la contextualisation de l'utilisation du service, mais aussi par la transmission d'émotions et de valeurs pendant le scénario. Pour ce faire nous avons choisi comme médium un prototype fini de l'outil en contextualisant chaque étape. La présence de trois types d'acteurs différents pour la présentation du service nous oblige à mettre au point trois scénarii d'usage sur l'utilisation par : les référents formations, les services organisateurs, le service coordonnateur. En atelier au sein du groupe de travail nous avons donc choisi comme scénario le recueil des besoins pour les référents formations, et la planification d'une session de formation pour les services organisateurs. Le troisième scénario quant à lui sera présenté en interne car plus complexe et qui ne concerne que le service coordonnateur.

Pour que notre service final ait de la valeur nous devons nous appuyer sur les registres de valuation. Ces registres représentent « *l'ensemble de critères qui doivent être remplis pour que le service ait de la valeur* » [Le Gall A., 2016] et sont au nombre de trois : la cohérence, la pertinence et la plausibilité. La cohérence vient interroger sur l' « [...] *adéquation entre la fin désirée et la manière dont celle-ci doit être atteinte.* » [Le Gall A., 2016]. La plausibilité est « [...] *la potentialité de réalisation effective du service imaginé.* » [Le Gall A., 2016] Est-ce que notre prototype est réalisable, remplit-il les conditions techniques et humaines pour exister. La pertinence représente la « *proposition de valeur* » est-ce que la valeur du produit/service est la bonne. Les deux derniers registres peuvent, s'ils se complètent, créer un autre registre, celui de la vraisemblance. Ainsi un prototype est vraisemblant quand « *la représentation ressemble physiquement à une réalité future potentielle, elle semble « vraie ».* » [Le Gall A., 2016]. Ces points sont importants car ils sont corrélés avec la réussite ou non du prototype et permettent lors de séances créatives de s'assurer que le service est bien cohérent avec le besoin, qu'il est bien pertinent, mais aussi plausible.

Si nous représentons ces trois notions de la même manière que pour les objets de valeurs, à savoir trois cercles (Illustration n°7), notre service se situe au centre. En effet suite aux scenarii d'usage avec un petit groupe d'utilisateurs, ces derniers ont trouvé que l'outil répondait à leurs besoins et que le mode d'accès à ce besoin était cohérent. De plus l'outil étant presque déjà achevé nous savons qu'il est plausible.

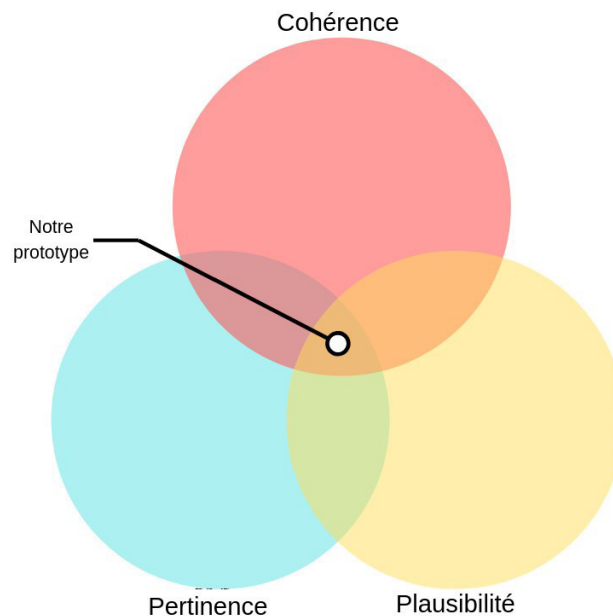


Illustration 7: Les registres de valuation de l'outil collaboratif pour la formation interministérielle

L'ultime étape avant la présentation à l'ensemble des utilisateurs est le choix de l'opération de valuation. En effet lors d'une présentation d'un prototype il existe deux types de réunion : de convergence ou de démonstration.

Les réunions de convergence sont là pour « [...] *élaborer ou maintenir un accord : à la fin de l'épreuve il y a un compromis.* » [Le Gall A., 2016]. Durant celle-ci nous présentons le prototype et nous entamons une négociation sur les choses à garder, à changer et à supprimer.

Les réunions de démonstration servent à « [...] *enrôler de nouveaux acteurs : à la fin de l'épreuve, il y a une décision.* » [Le Gall A., 2016]. L'objectif est de donner envie, de montrer la pertinence et la faisabilité, ou encore des états d'avancement.

Dans notre cas nous partons sur une opération de valuation du type démonstration. L'objectif est d'enrôler l'ensemble des référents formations et services organisateurs, de leur montrer la pertinence de l'outil. Seulement ensuite nous mettrons en place des opérations de convergence pour adapter l'outil si nécessaire.

Au sein des processus de créativité il y a régulièrement une étape de prototypage qui vient clore la co-construction. La notion de prototypage a plusieurs définitions. Celle que nous avons mobilisé est celle du « *Design Thinking* » / « *Design Sprint* ». Par le design de service nous avons pu mettre en œuvre un prototype qui permet de répondre à l'ensemble de nos besoins. Ce prototype prend la forme du forum de la formation interministérielle en Hauts-de-France. Avant de passer de l'état de prototype à celui de service il reste une étape. Vérifier l'expérience utilisateur.

B- L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR DU FORUM DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE EN HAUTS-DE-FRANCE

L'expérience utilisateur peut se définir « [...] sous forme de souvenirs et tend à s'éloigner de la perception immédiate pour constituer un ensemble complexe reconstruit après coup et fait d'histoires d'usagers et d'interactions. » [Daumal S., 2012]. En effet l'expérience utilisateur ne se mesure pas au moment même de l'expérience à proprement parler mais après. En effet, c'est l'expérience reconstruite qui nous intéresse. Si l'expérience est négative mais que l'expérience reconstruite est positive, alors l'utilisateur réutilisera le bien ou service. Pour se faire on parle de Design d'expérience utilisateur, cependant il faut comprendre que l'on « [...] ne design pas l'expérience, mais que l'on design pour l'expérience. » [Daumal S., 2012]. Dans la pratique, ce type de management « [...] tend à définir le produit ou le service à partir des attentes, des besoins (formulés ou non) et des capacités des utilisateurs, et non plus à les forcer à apprendre et à changer de comportement pour s'adapter au produit ou au service. » [Daumal S., 2012]. L'idée est de se demander à chaque point de contact « Quel est le rôle dans le parcours global ? ». Un point de contact est un endroit où se produit une interaction entre l'outil/service et l'utilisateur. Cette étape de designer l'expérience utilisateur est primordiale. En effet nous faisons part en moyenne dix-sept fois d'une mauvaise expérience à notre entourage. Une bonne expérience, elle, est relatée trois fois [Daumal S., 2012]. Le but est donc de faire en sorte que l'expérience ne soit pas mauvaise. Et par définition en creux qu'elle soit plaisante.

Si nous reprenons notre prototype d'outil collaboratif, l'objectif est de répondre à plusieurs besoins tout en évitant de créer un service couteau suisse. Nous souhaitons avec cet outil transformer la méthode de travail verticale actuelle, par une méthode plus horizontale.

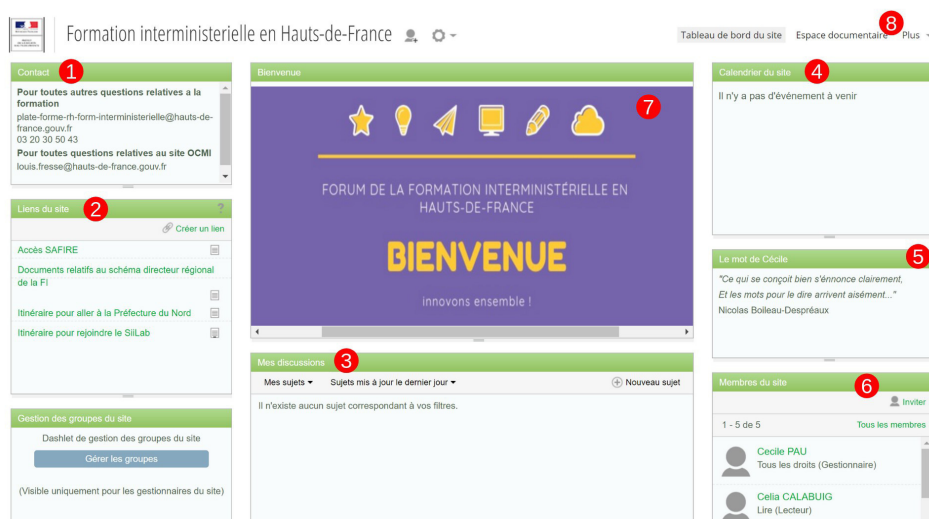


Illustration 8: Tableau de l'outil collaboratif de la formation interministérielle en Hauts-de-France

1. **Contact** : Cette partie est présente pour permettre aux utilisateurs de connaître l'identité de ou des interlocuteurs qui gèrent l'outil.

2. **Lien du site** : Ici nous répondons à un besoin non exprimé formellement par nos utilisateurs. Lors des convocations, régulièrement, nous recevons des mails afin de savoir comment se rendre à la réunion. Ainsi nous avons mis à disposition les liens pour créer un itinéraire via google map.

3. **Mes discussions** : L'un des objectifs premiers est de pouvoir échanger entre pairs sur différents sujets. Pour ce faire l'outil « mes discussions » fonctionne à la manière d'un forum. Ainsi chaque membre du groupe peut poser ses questions et répondre à celles déjà posées.

4. **Calendrier** : Avec ce calendrier nous souhaitons répondre à un besoin des services organisateurs de formation : avoir un outil d'aide à la planification de formations. Lors d'un atelier nous nous sommes rendu compte qu'il arrivait que certains services organisent à des moments très proches un même type de formation, créant des doublons. L'idée est d'entrer dans ce calendrier l'ensemble des formations et les étiqueter, selon leur domaine, pour avoir une vision commune de l'offre de formation

5. **Le mot de Cécile** : Avec cela nous souhaitons répondre au besoin du service coordonnateur, à savoir échanger avec le réseau et de créer du lien, de l'empathie. Dans cette encart la conseillère formation pourra y noter un message, une information, etc.

6. **Membres du site** : Permet de répondre au besoin de pouvoir échanger entre eux facilement. Aujourd'hui l'architecture informatique des ministères rend difficile cela. Maintenant avec un annuaire commun l'échange est simplifié.

7. **Accueil** : Pour cet espace il n'y a pas réellement de besoins, il s'agit simplement de rendre l'outil plus esthétique.

8. **Espace documents** : Plusieurs besoins témoignent de l'envie de progresser dans l'échange de données et de la collaboration. L'objectif de l'espace documentaire est de permettre l'échange d'ingénierie pédagogique, d'information, et de documents.

Cette disposition n'est pas fixe. A tout moment nous pouvons ajouter, supprimer ou modifier certains services. C'est un des avantages d'Ocmi : il peut s'adapter en fonction du besoin, dans la limite de ses possibilités.

Rappelons que l'objectif *in fine* est d'avoir un outil collaboratif, afin de mettre en commun un certain nombre de ressources. Ainsi il est primordial d'avoir un espace de stockage et de partage documentaire en ligne. C'est l'objectif de cette seconde page. Contrairement à la page d'accueil, celle-ci est non personnalisable. De ce fait elle est composée de quatre sections :

1. **Fichiers** : Cette barre permet de pallier un problème futur. Des documents se placent les uns au-dessus des autres, et cela de manière infinie. Ainsi, si le nombre de dossiers devient conséquent il peut être long d'atteindre le fichier souhaité. Avec cette partie fichier l'ensemble des dossiers est plus lisible et plus facile d'accès.

2. **Tags** : Les étiquettes permettent une recherche par thématique. A chaque dossier, fichier créé, la personne a la possibilité de lui assigner des étiquettes.

3. **Documents** : Cela est le cœur de l'outil puisque c'est ici que les utilisateurs créent les dossiers et y diffusent les documents relatifs à la collaboration, l'échange d'ingénierie pédagogique, etc.

4. **Tableau de bord du site** : Ce bouton permet de retourner sur le tableau de bord

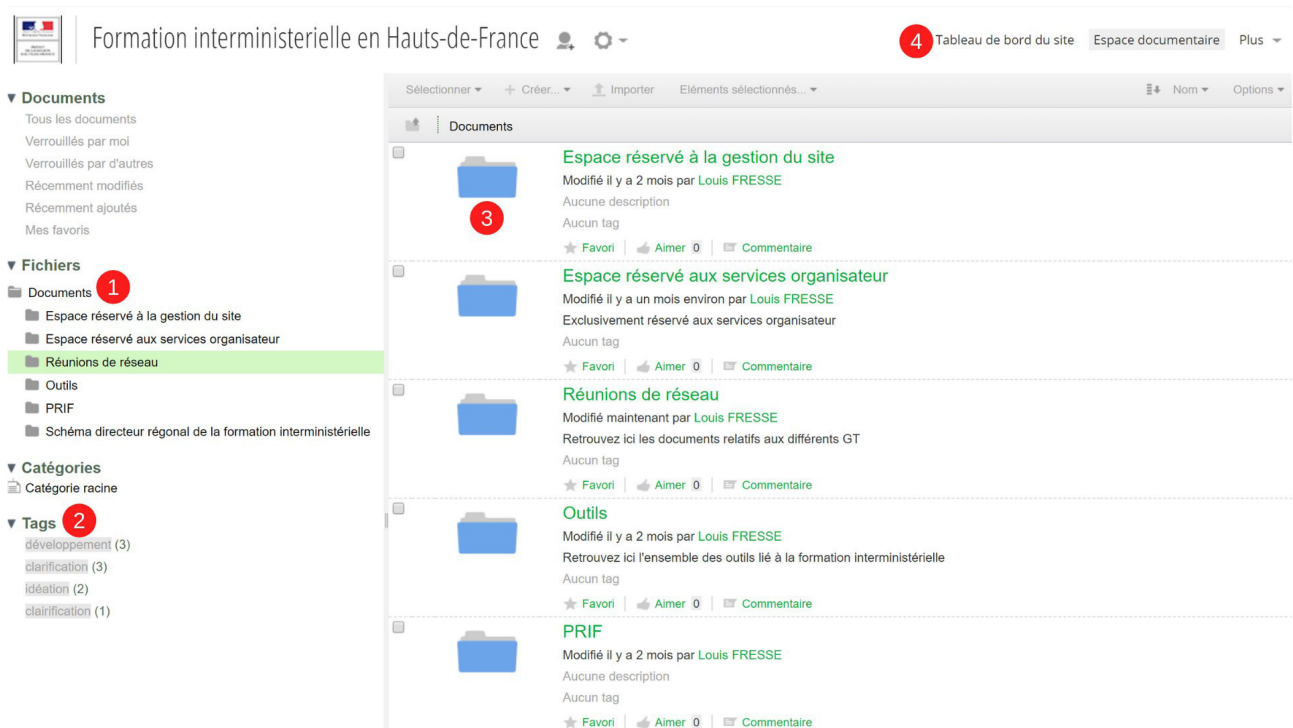


Illustration 9: Espace de stockage et de partage documentaire de l'outil collaboratif de la formation interministérielle en Hauts-de-France

Ainsi grâce à cette page, nous avons un endroit où chacun peut partager ses fichiers et où chacun peut y avoir accès. Cela permet donc d'avoir un outil collaboratif pour la formation interministérielle en région Hauts-de-France. Mais surtout un outil créant une bonne expérience utilisateur, cela grâce à la créativité qui a permis de comprendre le besoin utilisateur, mais aussi de trouver la solution répondant à ces besoins.

Malheureusement suite à un manque de temps et à des contraintes d'agendas, nous avons dû accélérer grandement la création des outils. Ainsi pour vérifier la qualité de notre service nous avons mis en place une procédure dite PDCA. Durant ces travaux William Edwards Deming a mis au point un outil de management centré sur la qualité [Deming W., 2002]. Cet outil appelé PDCA ou encore « Roue Deming » consiste en l'enchaînement d'actions classées par thématiques afin de s'assurer que le bien ou service soit de qualité. Ces étapes thématiques sont la planification d'un projet, la mise en place du projet, la vérification de la qualité, puis la mise en place d'actions correctives ou curatives. A la manière du « *Design Thinking* » qui s'assure que le bien ou service soit centré utilisateur, le PDCA est le garant d'un bien ou service de qualité. C'est pour cette assurance qualité que nous trouvons qu'il se complète relativement bien avec notre démarche. L'idée est donc de faire tester l'outil afin de cerner les problèmes présents et/ou futurs, l'étape trois du PDCA, pour éventuellement mettre en place les fameuses actions correctives et/ou curatives, la quatrième étapes du PDCA. Concernant les deux premières. Ces étapes ont été réalisées en parallèle de l'élaboration de notre service. En effet nos séances créatives nous ont permis de planifier notre projet, puis mettre en place un outil collaboratif. De ce fait par le « *Design Thinking* » nous avons pu nous assurer d'un service centré utilisateur, et par le PDCA nous pouvons vérifier que notre service est de qualité, et également mettre en place des actions pour améliorer sa qualité.

IV-CONCLUSION

En mai 2017 la fonction publique a connu un remaniement ministériel dû à l'élection d'Emmanuel Macron comme huitième président de la Ve République française. Un de ses objectifs est la modernisation du service public en profondeur. Cette tâche touche l'ensemble des fonctionnaires de manière directe et/ou indirecte.

En modernisant le service public cela a mis en évidence la différence entre les compétences réelles des agents, et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre et pérenniser cette modernisation. Pour faire monter en compétences les agents et les accompagner dans ces changements, chaque ministère a mis en place des formations dites métiers. Cependant la plupart des nouvelles compétences à acquérir sont transverses, et ces compétences transverses relèvent de l'interministériel.

Les formations transverses sont pilotées de manière régionale par les plates-formes régionales d'appui interministérielle à la gestion des ressources humaines. Ces plates-formes ont pour but de conduire des politiques en terme de ressources humaines dans leur territoire, en étant un appui au préfet de région. Cette forte transversalité interministérielle fait qu'elles sont sous la direction des services du Premier ministre. Chaque plate-forme est composée de conseillers et de conseillères expertes dans les domaines RH, notamment un ou une conseillère en formation. En Hauts-de-France, c'est le rôle de la conseillère formation de coordonner et de piloter les actions de formation interministérielle.

Souhaitant travailler au sein, ou pour la fonction publique nous avons décidé d'y faire notre apprentissage. Connaissant le terrain et les enjeux de la formation interministérielle en Hauts-de-France, nous avons proposé nos services à la conseillère formation de la région afin de l'accompagner de manière innovante.

Pour accompagner au mieux les services et les agents dans leur montée en compétences, nous avons choisi de travailler avec une démarche centrée utilisateur. De plus connaissant les nombreuses résistances à la fois à cette modernisation et à l'innovation de manière générale, nous avons également décidé de nous servir de la créativité pour conduire ce projet.

Cette réorganisation de la formation professionnelle transverse interministérielle, nous avons décidé de la nommer « *mise en place d'un schéma directeur régional de la formation interministérielle* ». Son élaboration s'est décomposée en plusieurs étapes.

Dans un premier temps nous avons dû recueillir les orientations stratégiques des différents services en terme de ressources humaines et de formations. En effet chaque service de la région va se voir impacter par cette modernisation. Savoir comment est donc primordial afin de mettre à leur disposition les bonnes ressources. Cette étape s'est conduite à l'aide d'un questionnaire administré par mail.

L'étape suivante fut de créer des axes directeurs afin de savoir comment mener ce schéma. Pour ce faire nous avons mis au point un atelier de créativité d'une journée. L'objectif était que chaque partie prenante de la formation interministérielle puisse exprimer son ou ses besoins, et également pouvoir trouver des solutions potentielles afin de répondre à ces besoins. A la fin de la journée nous avons pu dégager six axes directeurs, six choses à faire pour réorganiser de manière impactante la formation interministérielle en Hauts-de-France.

La troisième étape consistait à décliner chaque axe directeur en différentes actions concrètes et planifiées dans le temps. Pour obtenir ce résultat nous avons organisé différents ateliers de créativité. Ces ateliers ont permis de définir des actions concrètes pour valider les axes directeurs. En plus de simplement définir des actions, nous avons également défini des chefs de file. Ces personnes sont en charge, de manière opérationnelle, de la mise en place de l'action.

L'ultime étape de ce grand projet est la mise en place des actions. Certaines sont déjà mises en place, d'autres en cours, ou encore en attente de meilleures conditions. L'objectif est qu'à l'horizon 2022 l'ensemble des actions soient mises en place, adoptées et pérennes, mais surtout fonctionnelles.

Pendant ce projet nous avons rencontré de nombreux écueils. En effet nous avons connu un manque de réponses à nos questionnaires, dû à une mauvaise administration de ceux-ci. Nous avons aussi connu certaines résistances. Mais notre plus grand écueil a été notre posture. Effectivement durant tout ce projet nous avons une double posture, celle de commanditaire et d'animateur. Cela a donc créé de nombreux biais à notre imaginaire. Du fait que nous étions commanditaire nous avons une idée préconçue de ce que devait être ce schéma, de ce dont nous avons envie. Ces imaginaires ont donc quelque peu parasités notre posture d'animateur, en poussant parfois nos participants vers la voie que nous souhaitions. Il aurait été donc nécessaire de bien définir les rôles : ma maître d'apprentissage comme commanditaire, et nous même comme consultant/animateur du projet.

Durant ce mémoire notre problématique était de savoir si la créativité permettait un meilleur accompagnement des agents de la fonction publique dans leur montée en compétences. Pour répondre à cette question nous allons analyser différents paramètres. Dans un premier temps la réussite ou non du projet, l'implication des parties prenantes, la réponse ou non aux objectifs nationaux, le taux de présence aux formations, et pour finir la satisfaction des agents et des services.

Pour nous et de manière personnelle notre mission n'est que partiellement atteinte. En effet l'objectif est de mettre en place un schéma directeur régional de la formation interministérielle en Hauts-de-France. Cela doit se faire sur trois ans, ainsi à ce stade nous avons seulement pu impulser une nouvelle manière de travailler, et la création de la coquille du schéma. Sa mise en place totale va requérir une continuité de l'animation du réseau pour que le travail collaboratif se fasse par habitude. Il faudra aussi veiller à ce que le travail se fasse de manière créative et à la mise en œuvre des différentes actions. La créativité a tout de même répondu à son objectif, puisque ainsi nous avons pu accompagner les acteurs RH dans leur montée en compétences et dans leur accompagnement des agents à la modernisation.

Depuis son arrivée la conseillère formation anime le réseau par mail et par des réunions trimestrielles. Ces réunions ont toujours lieu à Lille ou à Amiens avec la possibilité de visioconférence. En moyenne c'est environ une trentaine de personnes qui répondent présentes, soit environ 20% du réseau. Aux différents ateliers mis en place le nombre de place était limité. En effet le nombre de participants était corrélé au nombre de facilitateurs disponibles. Cependant nous sommes parvenus à un taux de réponse de présence de 30%. Nos hypothèses sont que la thématique intéresse les agents invités, et/ou que la méthode employée les intéresse afin de potentiellement la reproduire en interne. Pour nous il s'agit d'un mélange des deux. A la fois le réseau se sent impliqué dans le projet et donc souhaite participer davantage. Mais il souhaite également apprendre de nouvelles méthodes de travail. Cette deuxième hypothèse se valide par le fait que nombre d'entre eux sont venus nous voir afin de savoir comment il était possible de se former aux techniques créatives. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons décidé, de mettre en œuvre un parcours de formations à la créativité et l'innovation.

Lors de l'annonce de cette grande modernisation, le Gouvernement avait posé comme objectifs une plus grande réactivité, une meilleure performance, une accessibilité renforcée et une réduction des coûts. Cette nouvelle manière de travailler va réduire les coûts notamment en réduisant le nombre de formations en doublon et également en mutualisant les ressources. De plus le schéma étant centré sur les besoins des utilisateurs, cela devrait nous garantir une meilleure performance, mais aussi une meilleure réactivité. Concernant l'accessibilité, l'objectif est partiellement rempli. En effet pour le moment le nombre de formations en distanciel reste faible, mais ne cesse de croître. Cependant la formation interministérielle et ses enjeux sont beaucoup plus accessibles par les acteurs RH, notamment grâce à la mise en place d'outils collaboratifs.

Un des éléments importants nous permettant de savoir si la réponse à notre problématique est oui ou non, est le taux de présence aux formations interministérielles ainsi que leur taux de satisfaction. Malheureusement nous ne pouvons pas répondre à ces deux questions. En effet chaque année en octobre, la PFRH recueille les besoins en formation afin d'établir un plan de formation interministériel pour l'année suivante. Ce dernier doit être validé par le préfet de région. Cela signifie que notre travail ne sera mis en application concrète qu'en janvier 2020. De ce fait nous ne pouvons mesurer le taux de présence des agents, ainsi que leur satisfaction au vu des changements. Toutefois, des prémices ont pu être observés sur les formations proposées et directement issues des besoins remontées et liées aux méthodes de créativité ayant un fort taux d'inscription.

Au vu des résultats nous pouvons dire que oui la créativité permet un meilleur accompagnement des agents de la fonction publique dans leur montée en compétences. La créativité permet de trouver des solutions plus innovantes et de changer les méthodes de travail. Cependant ce n'est pas la seule manière de faire. Ainsi il serait intéressant de refaire la même expérience dans une autre région en utilisant d'autres techniques afin de déterminer la meilleure.

Nous pouvons cependant dire que la créativité a un certain potentiel. En effet nous avons pu être témoin de l'engouement des personnes présentes à nos réunions et nos ateliers. Cet enthousiasme se fait également ressentir au sein des managers de proximité et du top management. En effet cette expérience et les résultats obtenus ont contribué à la création d'un Hub innovation au sein de la région Hauts-de-France. L'objectif est d'avoir un lieu, physique et virtuel, pour accompagner les services à se moderniser et les aider à conduire leur projet de manière innovante.

Cet engouement pour la créativité a également traversé les frontières de la région Hauts-de-France. Effectivement à l'écho de nos résultats, plusieurs régions nous ont demandé d'intervenir pour sensibiliser leur territoire à l'innovation et la créativité. Cela a pu notamment se faire en région Guadeloupe. Pendant une semaine nous avons formé une quarantaine de fonctionnaires à la création et l'animation de séances créatives, la conduite de réunions innovantes, ou encore l'usage de logiciels facilitant la conduite de projet et la collaboration.

Pour conclure nous dirons que la créativité a de très beaux jours devant elle au sein des différentes fonctions publiques. Nous pourrions presque dire que les planètes sont alignées pour son expansion au sein des services de l'État. C'est pourquoi nous souhaiterions continuer cette diffusion de bonnes pratiques dans une autre région. Cela pour continuer à répandre de nouvelles méthodes de travail, mais aussi pour continuer à tester certaines choses, notamment si d'autres techniques peuvent produire les mêmes résultats, ou bien des résultats supérieurs. Nous souhaitons continuer dans la fonction publique car nous aimons jouer avec les contraintes et toujours inventer et/ou adapter des solutions à tout type de problématique. Cet apprentissage a mis en évidence que l'acquisition de compétences se fait tout au long de la vie. Toutefois, pour le moment, le secteur public avec toutes ses transformations en cours et à venir semble être le lieu qui permet notre épanouissement.

ANNEXES

CRÉATION DU GUIDE D'ENTRETIEN SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE TRANSVERSE

Ce guide d'entretien a pour but de comprendre le fonctionnement de la formation professionnelle interministérielle transverse pour les différentes parties prenantes. Celui-ci sera administré à des personnes ayant un rôle clef dans son organisation. Ces entretiens ont été administrés en face à face sur le lieu de travail des personnes interrogées. En moyenne ils ont duré 25-30 minutes. Voici la liste des questions ainsi que l'usage que nous souhaitons faire des réponses, ainsi que des réponses attendues :

- **Quel est votre profession ?** [réponse courte]

Nous avons remarqué que beaucoup de personnes ayant une partie prenante dans la formation professionnelle transverse ne le faisait pas à temps complet. Ainsi cela permettra de confirmer et ou d'infirmer l'hypothèse.

- **Quel est votre lien avec la formation professionnelle interministérielle transverse ?** [réponse longue]

Cette question nous permettra de savoir s'il s'agit d'un référent formation, d'un service organisateur, etc.

- **En quelle année votre rôle dans la formation interministérielle a-t-il été créé ?**

[réponse courte]

Cela permettra de savoir depuis quand la formation interministérielle fait partie de la vie du service.

- **Pouvez-vous nous expliquer les missions initiales (à la création de votre poste) de votre rôle dans la formation interministérielle ?** [réponse longue]

Cette question nous permettra de connaître les missions initiales de la formation professionnelle transverse.

- **Aujourd'hui quels sont les missions, quel est votre rôle ?** [réponse longue]

Cette question nous permettra de connaître les évolutions des missions.

- **Pour vous, aujourd'hui quel est l'objectif de la formation professionnelle transverse ?** [réponse longue]

Cette question nous permettra de connaître l'objectif pour la partie prenante de la formation professionnelle transverse.

- **Avec la modernisation de l'action publique, quelles sont vos attentes ? Vos besoins ?** [réponse longue]

Cette question nous permettra de connaître les attentes et les besoins en terme de formation interministérielle de la personne.

- **Pour vous en quoi moderniser la formation interministérielle est une chose importante ?** [réponse longue]

Cette question nous permettra de connaître les enjeux de la modernisation pour la partie prenante.

- **Comment mèneriez vous cette modernisation ?** [réponse longue]

Cette question nous permettra de connaître les points de tension, les points à modifier.

RETRANSCRIPTION ENTRETIEN - PFRH

Quelle est votre profession ? Je suis conseillère formation, c'est-à-dire que je m'occupe de piloter la formation interministérielle transverse pour la région Hauts-de-France. Je mets en place un certain nombre d'actions au bénéfice des agents de la fonction publique d'État de la région Hauts-de-France. Je pilote également le réseau des référents formation dans les différentes structures d'État, en particulier les services organisateurs de formation de sorte qu'ils offrent à l'interministériel des places dans leurs formations ministérielles.

Quelles étaient les missions initiales à la création du poste ? Il s'agissait de mettre en place des formations avec un petit budget, et de faire connaître ce dispositif interministériel. Ensuite les missions se sont enrichies notamment avec la constitution et l'animation du réseau des référents formation. La mission s'est encore développée avec le pilotage et la conduite de politiques de formation.

La notion de formation interministérielle était déjà présente avant, ou bien cela est venu en même temps que les PFRH ? Non à ma connaissance ce n'était pas fait autrement, c'est arrivé avec la création des PFRH.

Aujourd'hui quel est votre rôle dans la formation interministérielle ? C'est un rôle multiple, car il va au-delà du simple pilotage. C'est aussi impulser la dynamique RH en matière de formation, c'est vraiment un rôle d'impulsion régionale, de déploiement des nouvelles méthodes, des possibilités en termes de formation. Il y a un côté innovation qu'il faut rechercher, installer et susciter dans le réseau. Ce qu'on fait notamment avec la création d'un schéma directeur régional en s'appuyant sur de l'intelligence collective, on déploie de nouvelles manières de travailler dans ce sens. C'est aussi et surtout favoriser des partenariats en termes de formation, trouver l'organisme le plus à même de répondre à une problématique, dans l'optique de labelliser, certifier voir diplômer certaines formations professionnelles.

Aujourd'hui, pour vous, quel est l'objectif de la formation professionnelle transverse ? Celui que je me suis fixé est de dépoussiérer la formation professionnelle au sein de l'état pour avoir de moins en moins de formation sur un format descendant maître et élève, mais vraiment avoir un mode de transmission des compétences qui soit sur un mode participatif.

Face à la modernisation de l'État, quelles sont vos attentes et besoins ? Mon attente de cette modernisation est essentiellement sur le numérique avec la construction d'un réseau interministériel suffisant pour avoir des outils, des mooc, des formations en ligne, etc. Pour pouvoir les adresser l'ensemble des agents de la fonction publique. Aujourd'hui avec les soucis de compatibilité informatique, un dispositif qui fonctionne au ministère de la Défense ne fonctionne pas à l'Intérieur, etc. Il y a beaucoup de freins, une perte d'argent à refaire des modules qui existent déjà juste pour qu'ils soient compatibles. J'attends aussi une nouvelle façon de travailler dans la région Hauts-de-France, plus en mode projet, en mode agile.

En quoi cette modernisation est importante à vos yeux ? Parce que l'État a pris du retard dans son mode de fonctionnement et ne répond plus aux attentes des usagers. En tant qu'utilisateur j'aime tout avoir d'un clic, et derrière nous avons des fonctionnaires qui ne savent pas du tout utiliser les outils numériques qui pourraient être à leur disposition. C'est pour ça que cette transformation est plus que nécessaire, et complexe à mettre en place à cause de l'écart énorme entre l'existant et ce qu'on devrait pouvoir proposer.

Comment piloteriez-vous la modernisation ? Je mettrais des ambassadeurs de la transformation publique partout. Je susciterais l'innovation via des appels à projet, en les valorisant, en mettant des plate-formes ressources en place accessibles et interministérielles. Et surtout je ferais en sorte de diffuser une information concrète, stable et synthétique pour que tous les agents comprennent ce qui se passe autour d'eux.

Pour vous qu'est-ce que l'innovation ? Pour moi c'est répondre de manière différente à un besoin. Il faut donc partir du besoin et éventuellement partir de celui qui rencontre le besoin. C'est assez différent des pratiques actuelles, où nous faisons l'inverse. L'action est mise en place de manière descendante et non montante. Elle est pensée au niveau ministériel, puis elle redescend en région où elle est mise en place. Aujourd'hui ce qui est demandé est de créer des processus en fonction du besoin de l'utilisateur, de repenser toute notre fonction publique sur le besoin usager. L'utilisateur n'est pas uniquement l'utilisateur des services, c'est au sens global, celui qui fera usage de la procédure comme les fonctionnaires, les partenaires, etc.

Vous travaillez avec beaucoup de collaborateurs, pouvez vous nous expliquer ce qu'est un service organisateur de formation ? Ce sont les responsables de formation à l'intérieur d'une direction régionale ministérielle. C'est important d'avoir des responsables de formation ministérielle, car nous avons les formations dites métier, c'est-à-dire des choses que l'on ne fait que dans les ministères ou les directions concernés. Il y a aussi toute une partie de formations qui sont également faites mais peuvent être ouvertes, car elles sont transverses. C'est le cas par exemple du management, des ressources humaines, il y a 14 domaines comme cela. Son objectif est la montée en compétences des agents de la structure sur des applications métier ou en savoir être, savoir faire. Sur la formation interministérielle il doit veiller à s'imbriquer, créer une interdépendance. C'est-à-dire orienter l'agent vers des formations interministérielles quand elles existent et qu'elles répondent au besoin exprimé. Ou au contraire participer à cette interministérielle en coordonnant le dispositif interministériel, vérifier qu'il n'y a pas d'autres formations similaires à la même période par exemple.

Ensuite un référent formation ? Ce sont les personnes dans les services qui s'occupent de formation au sens large mais qui n'en organisent pas, car elles proviennent des instances régionales ou centrales. Ils ont un rôle essentiel, car ils sont présents au plus près des agents et en connaissent les besoins. Cela permet de globaliser un besoin de formation dans un parcours de projet d'évolution de carrière par exemple, ou de synthétiser des besoins de service pour les décliner en actions individuelles. Sur la formation interministérielle, ils vont orienter leurs agents sur des formations interministérielles qui seront régionales, donc souvent plus proches. Ils ont aussi un rôle essentiel dans la communication de l'offre de formation, c'est par eux que nous passons pour proposer les différentes formations

Pour finir quels sont les objectifs de la formation interministérielle ? Faire découvrir des cultures ministérielles différentes. Nous avons beaucoup de compétences transférables d'un ministère à un autre et qui peuvent être mobilisées dans le cadre d'une mobilité par exemple. Un objectif de coût et de rationalisation et également présent, mais je préfère les objectifs humains.

RETRANSCRIPTION ENTRETIEN – SERVICE ORGANISATEUR

Quelle est votre profession ? Je suis responsable formation et conseillère en mobilité carrière

Quel est votre lien avec la formation interministérielle ? C'est un lien de partenariat classique, on s'adresse aux mêmes agents. Ce lien est surtout présent du fait que la DGAFP pilote la formation interministérielle transverse et les ministères sont tenus de respecter le cadre donné pour aller tous dans le même sens notamment sur les compétences transverses. Ça permet en local de travailler ensemble à construire un plan interministériel de formation, de définir les axes de travail, les priorités, et après de travailler plus étroitement en mutualisant des actions. Grâce à l'outil Safire nous pouvons proposer nos stages à l'interministériel, et vice versa, nous bénéficions en tant que consommateur de toute l'offre interministérielle pour répondre aux besoins des agents non couverts par nos propositions. C'est un partenariat de réciprocité très fort et nécessaire.

Qu'est-ce qu'un Service organisateur ? Je dirais plutôt opérateur, on décline des offres qui répondent aux besoins des agents, on assure la conception, la mise en œuvre et le suivi des actions, toute l'ingénierie pédagogique, administrative et financière.

Ce rôle vous prend beaucoup de temps ? Oui c'est la majeure partie de mon temps, ici on organise entre 45 et 50 sessions de formation par an. Ça demande un gros investissement sur l'ingénierie pédagogique, l'organisation administrative, le déploiement des actions, etc. C'est 80 % de l'activité du service. C'est un gros travail à faire.

Sur ces sessions comment vous gérez l'ouverture à l'interministériel ? Ça doit être des formations transverses, je n'ouvre pas les formations « métier ». En effet nous avons des métiers très spécifiques, jeunesse, sport et social. Plutôt le domaine transverse, management, communication, accompagnement au changement, valeur de la République et laïcité, la diversité dans la fonction publique, et sûrement beaucoup d'autres.

Quel est l'objectif derrière la formation interministérielle ? Impulser une dynamique en région sur la formation des agents de l'État, fédérer des richesses, fédérer l'ensemble des services de l'État, capitaliser et partager ce qui se fait, mutualiser l'offre pour la rendre plus efficiente afin de la rendre plus riche, plus diverse et plus proche des agents. Rassembler les forces pour couvrir tous les besoins sur tout le territoire. Voilà à quoi sert la formation interministérielle.

Face à la modernisation de l'État, quels sont vos besoins et vos attentes ? J'attends une impulsion d'actions nouvelles, autour de l'innovation en particulier, et de la transition numérique. Aussi la qualification de parcours, la professionnalisation d'acteurs en ressources humaines. Pour ça nous aurions besoin de moyens, nous sommes un petit ministère. Mais surtout d'idées nouvelles, de faire ensemble, co-construire sur des sujets essentiels. Un accompagnement des équipes est aussi nécessaire notamment les managers !

Justement, que feriez-vous dans cette modernisation ? Un accompagnement des managers, et à la transition numérique me semble important. La professionnalisation des acteurs en ressources humaines. L'activité en ressources humaines bouge beaucoup, donc former sur des thématiques telles que la qualité de vie au travail, le handicap, la diversité, etc. Aussi peut-être innover avec des nouvelles méthodes d'approche de la pédagogie comme les MOOC, le digital learning, pourquoi ne pas développer ensemble des outils !

RETRANSCRIPTION ENTRETIEN – RÉFÉRENT FORMATION

Quelle est votre profession ? Je suis responsable formation et Gpeec (*Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences*), au départ essentiellement de la Gpeec administrative. Cette partie est passée aux RH donc le poste se positionne à l'avenir sur de la Gpeec plus fonctionnelle. C'est-à-dire une identification des compétences critiques autour d'une cartographie des compétences. Pour le moment je ne fais pas de Gpeec, mais en septembre il évoluera.

Quel est votre lien avec la formation interministérielle ? Les services du MTES (*ministère de la transition écologique et solidaire*), fonctionnent pour les formations métier à 100 % et formation transverse avec les CVRH (*Centre de valorisation des ressources humaines*). Au niveau Nord c'est le CVRH d'Arras, qui travaille avec les missions centrales pour mettre à disposition les formations métiers adéquates. Pour les formations transverses le CVRH met à disposition les formations dont les besoins ont été transmis. Parmi ces formations il y en a qui font un peu doublon avec celles de la PFRH. Dans le temps il y avait peu de communication entre ces deux entités, mais maintenant il y a plus de fluidité, plus de collaboration pour étudier ces doublons. À la Dreal on a été précurseur dans une démarche qui s'appelle culture management. C'est une démarche d'accompagnement des cadres dans le développement de leurs compétences managériales. C'est spécifique au MTES, ce partenaire CVRH pour les formations.

En tant que référent formation pour la formation interministérielle, comment cela s'articule avec votre emploi ? On reçoit les offres de Safire, les agents s'inscrivent en ligne et une fois par an en octobre on fait remonter les besoins. Mais c'est biaisé car on donne les mêmes besoins à la fois au CVRH et à la PFRH.

Cette double casquette vous prend combien de temps environ ? Rien, enfin c'est la remontée des besoins, les quelques réunions pour faire fonctionner le réseau. Ce n'est pas grand-chose, 4 jours par an.

Savez-vous depuis quand la Dreal a un rôle dans la formation interministérielle ? Je pense depuis le début, il faudrait voir avec ma collègue.

Pour vous quel est l'objectif à mettre derrière la formation interministérielle ? De répondre aux besoins communs des différents services ministériels avec la plus-value de brasser les stagiaires. Parfois cela n'a pas d'intérêt, mais dans le développement personnel ou le management c'est plutôt sympa de ne pas laver son linge sale en famille

Par rapport à la modernisation, quelles sont vos attentes et besoins ? Au niveau de notre ministère on est très mal équipé dans les logiciels de suivi de formation, on a un logiciel d'inscription en ligne, mais il lui manque beaucoup de fonctionnalités, Safire est plus performant. Pour tout ce qui est de la modernisation c'est assez personnel, mais je mutualiserais tout. La formation transverse devrait être mutualisée pour tout et tous par les PFRH et que les services ne gardent uniquement que ce qui est du ressort métier.

Est-ce que cette modernisation est importante selon vous ? C'est une évidence, ça accompagne le changement, les nouvelles organisations de travail, les nouvelles technologies, on ne peut pas ne pas se moderniser ! Tu meurs si tu ne te modernises pas.

Comment piloteriez-vous cette modernisation ? Pour la formation ? J'arrêteraient les doublons PFRH/CVRH, plus de formats courts, on s'ennuie dans les formations longues. Plus près des agents, on peut pas prôner le télétravail pour l'effet de serre et demander aux agents de se déplacer pour la formation. Je ferais des formations plus courtes, je ferais plus se déplacer les formateurs, je développerais tout ce qui est visioconférence pour une meilleure performance. Davantage de coaching pour les managers.

RETRANSCRIPTION ENTRETIEN – AGENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Comment est-ce que vous vivez la formation interministérielle ? C'est vrai que moi j'en fais beaucoup, c'est une formule que j'apprécie énormément. Cela me permet de rencontrer des agents d'autres ministères, d'échanger sur nos différentes pratiques. De plus cela me permet de constituer un réseau et c'est important. On n'est pas entre nous, par exemple j'ai assisté aux matinales du management à l'IRA et c'est très enrichissant. On s'enrichit des expériences de l'un et de l'autre pour pouvoir les adapter ou non à notre structure. Ça permet une ouverture d'esprit très large !

Comment avez-vous connaissance de ces formations ? Moi, parce que je consulte Safire régulièrement. En plus, par mes fonctions, je conseille les gens à aller voir Safire, car ce n'est pas forcément connu de tous. La communication Safire a changé, avant on avait une lettre de formation où apparaissait le lien Safire. Maintenant ce n'est plus vraiment le cas. Les agents n'ont pas forcément le réflexe. Après il y a aussi le bouche-à-oreille, par exemple la formation communication non violente j'en ai entendu parler et je me suis inscrite plus tard.

Pour vous, aujourd'hui, quel est le but de la formation interministérielle ? Toujours dans l'esprit d'optimisation, de rationalisation, de mutualisation, etc. Et nous en tant qu'agent on a des thématiques transverses. Donc quel intérêt que chaque ministère fasse sa formation dans son coin ? Autant l'ouvrir à tout le monde. Ce sont toujours des formations transverses, les formations métiers ne peuvent pas être mutualisées car trop spécifiques.

Face à la modernisation dans la fonction publique, vous l'utilisez davantage, autrement ? Je l'ai beaucoup utilisée dans le domaine du management, car il faut intégrer ces nouvelles méthodes autour du numérique, du télétravail, etc. On ne manage plus de la même manière, il faut donc intégrer tous ces futurs changements.

Pour vous, à quoi devrait servir la formation interministérielle ? A ce que les agents aient une plus grande ouverture d'esprit, que les agents soient plus ouverts, plus évolutifs dans leur manière de travailler. Exemple dans le ministère de l'intérieur c'est une vieille maison, alors qu'au ministère du développement durable ils sont plus dynamiques, innovants. Ça permet de voir que oui on peut travailler de manière plus détendue, plus ouverte, manager de manière plus participative et que ça fonctionne mieux. Là on est dans une culture administrative très fermée. Ça permet de découvrir d'autres environnements, thématiques. Et ça peut aboutir à une mobilité, donner envie d'aller travailler ailleurs. On nous demande d'être de plus en plus mobile, et ce type de formation nous permet de connaître d'autres environnements.

Quelles sont vos attentes, vos besoins en termes de formations interministérielles ? Là tout de suite je dirais aucun. Mais je risque d'en avoir besoin si les réformes se mettent en place. J'ai une bonne maîtrise et un bon socle de compétences, mais comme mon environnement il va devoir s'adapter. Mais comme personne ne sait rien sur ces réformes je ne peux pas me prononcer.

GUIDE D'ENTRETIEN SUR LE RECUEIL DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Ce guide d'entretien a pour but de recueillir les orientations stratégiques de différents services de la fonction publique en Hauts-de-France. Contrairement au précédent ces entretiens n'ont pas été anonymisés. En effet connaître le service est primordial pour contextualiser les réponses. Cependant seuls les membres de la PFRH ont connaissance de l'identité des répondants. Les réponses étant regroupées pour analyse, et donc non prises de manière individuelle, elle seront simplement caviardées en annexe.

Pour s'assurer d'un maximum de réponses nous avons au préalable envoyé à chaque potentiel répondant un courrier signé de la main de la secrétaire générale pour les affaires régionales. En effet, dans notre contexte la hiérarchie, a une grande place et c'est à la fois un véritable levier, mais aussi un frein.

• **Pouvez-vous nous indiquer votre nom, prénom, fonction et le service/administration dans lequel vous travaillez.** [réponse courte]

Cette question nous permettra de connaître notre interlocuteur et de contextualiser ses réponses.

• **Quelles sont les perspectives d'évolution de votre structure (à court, moyen et long terme) ?** [réponse longue]

Cette question doit permettre de nous informer sur les évolutions du service afin de voir comment la formation interministérielle, et par conséquent le schéma directeur régional, peuvent s'inclure dans ces évolutions comme de véritables leviers.

• **Comment la formation en région pourrait accompagner ces évolutions ?** [réponse courte]

Cette question va permettre au service de manifester ses besoins en terme de formation, et ainsi nous permettre d'ajuster notre offre de service.

• **La formation professionnelle joue-t-elle un rôle stratégique au sein de votre politique RH ? Lequel ? pourquoi ?** [réponse longue]

Ici nous cherchons à savoir si la formation a un rôle particulier ou non dans le service. Pour être effective elle doit avoir un rôle majeur, il doit y avoir une vraie politique RH autour de la formation. Avec cette question cela nous permettra de savoir.

• **Quelle place souhaiteriez-vous que la formation professionnelle transverse occupe dans votre stratégie RH ?** [réponse longue]

Comme dit précédemment la hiérarchie a un rôle important, ainsi il y a souvent un grand fossé entre la théorie et la pratique. Si ce fossé est trop grand c'est à la PFRH d'intervenir pour convaincre les services de l'importance de la formation dans leur stratégie RH.

• **Quelles sont vos difficultés actuelles au sujet de la formation interministérielle ?** [réponse longue]

Nous ne pouvons pas tout savoir, de plus ce sont généralement les mêmes soucis que nous font remonter nos collaborateurs. Cela est donc un véritable lieu d'expression pour nous faire remonter les éventuels soucis organisationnels, humains et/ou techniques.

• **Avez-vous des suggestions, des remarques, des idées, etc ?** [réponse longue]

Nous souhaitons mettre en place de la collaboration et de la co-construction, ainsi cette question a pour but de commencer ce travail ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

[Archives de l'assemblée nationale, 2018] - Archives de l'Assemblée nationale, « Toutes les personnalités ayant occupé le poste de la catégorie Numérique » [En ligne]. L'Assemblée nationale [consulté le 02 novembre 2018]. Disponible sur <http://archives.assemblee-nationale.fr/gouv_parl/result.asp?vip=categorie&poste=Num%E9rique&choixordre=chrono>

[Breudon N., 2017] – Breudo N., « Mener un projet avec le design thinking » [En ligne]. I2D – Information, données et documents, 2017/1, vol 54, p. 36-38. Disponible sur <<https://www-cairn-info.sidnomade-1-grenet.fr/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-I-page-36.htm>>

[Cooper A., Reimann R., Cronin D., 2007] – Cooper A., Reimann R., Cronin D., « About face : the essentials of interaction design ». John Wiley & Sons, 15 mai 2007. ISBN 978-0-4700-8411-3

[Daumal S., 2012] – Daumal S., « Design d'expérience utilisateur : principes et méthodes UX ». Eyrolles, 7 décembre 2012. ISBN 978-2-2121-3456-8

[De Gaulle C., (Président de la République française), 1945] – Charles De Gaulle (Président de la République française), « Ordonnance n° 45-2283 du 9 octobre 1945 relative à la formation, au recrutement et au statut de certaines catégories de fonctionnaires et instituant une direction de la fonction publique et un conseil permanent de l'administration civile. » [En ligne]. Le Gouvernement provisoire de la République française, publié le 9 octobre 1945 [consulté le 3 novembre 2018]. Disponible sur <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000521942&categorieLien=cid>>

[DGAFP, 2009] - La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), « Charte de gouvernance et de fonctionnement des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH » [En ligne]. Bureau de la communication et de la documentation de la DGAFP, publié en décembre 2009 [consulté le 9 novembre 2018]. Disponible sur <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ressources_humaines/charte_gouvernance_plates_formes_rh_2009.pdf>

[DGAFP, 2017 a] - La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), « L'action des PFRH » [En ligne]. Bureau de la communication de la DGAFP, publié en avril 2017 [consulté le 3 novembre 2018]. Disponible sur <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/plaquette-PFRH-2017.pdf>

[DGAFP, 2017 b] – La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), « Les missions » [En ligne]. Ministère de l'action et des comptes publics, 27 avril 2017 [consulté le 08 novembre 2018]. Disponible sur <<https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-1080>>

[DGATP, 2018 a] – La Direction générale de l'administration et de la fonction public, « La Direction générale de l'administration et de la fonction publique » [En ligne]. Ministère de l'action et de comptes publics, [consulté le 08 novembre 2018]. Disponible sur <<https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-1088>>

[DGAFP, 2018 b] – La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), « Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État » [En ligne]. Bureau de la communication de la DGAFP, p. 4/50, publié en avril 2018 [consulté le 3 novembre 2018]. Disponible sur <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-2017.pdf>

[DINSIC, 2018] – La Direction interministérielle du numérique & du système d'information & de communication de l'Etat (DINSIC), « La DINSIC » [En ligne]. Le Gouvernement français [consulté le 02 novembre 2018]. Disponible sur <<https://www.numerique.gouv.fr/dinsic/?fbclid=IwAR21Rh-ScOWWhHe291vvWBpDHAAMA2sFoEzU5mn3otRzLpDa1StoaJ6133Q>>

[DITP, 2017] – La Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), « Qui sommes-nous ? » [En ligne]. Le Gouvernement français, publié le 20 novembre 2017 [consulté le 02 novembre 2018]. Disponible sur <<https://www.modernisation.gouv.fr/qui-sommes-nous>>

[Humphrey A., 2017] – Humphrey A., « User Personas and Social Media Profiles » [En ligne]. Persona Studies Vol 3, N°2, 2017. Disponible sur <<https://ojs.deakin.edu.au/index.php/ps/article/view/708>>

[Knapp, 2017] – Knapp J., « Sprint comment résoudre les problèmes et trouver de nouvelles idées en cinq jours ». Eyrolles, 23 avril 2017. ISBN 978-2-212-56606-2

[Le Gall, 2016] – Apolline Le Gall, « Les épreuves de valuation dans le design de services innovants : le rôle des représentations visuelles » [En ligne]. Gestion et management, Université Grenoble Alpes, 2016. Disponible sur <<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01492829>>

[Le Gouvernement, 2017] – Le Gouvernement « Action publique 2022 » [En ligne]. Modernisation.gouv.fr, publié le 27 novembre 2017 [consulté le 24 novembre 2018]. Disponible que <<https://www.modernisation.gouv.fr/laction-publique-se-transforme/avec-les-administrations-et-les-operateurs-publics/nouveau-souffle-pour-la-modernisation-de-laction-publique-decouvrez-la-nouvelle-organisation-de-la-transformation>>

[Le Gouvernement, 2018] – Le Gouvernement « Le secrétariat d'Etat chargé du numérique » [En ligne]. Le Gouvernement français [consulté le 02 novembre 2018]. Disponible sur <https://www.gouvernement.fr/le-secretariat-d-etat-charge-du-numerique?fbclid=IwAR2gpAu65o0WMhDW8PkA_FT6-ssMCMBXSW4GsM8I7RWgG7-ivMm1KIVEA7o>

[Fillon F., (Premier ministre), 2008] – Le Premier ministre François Fillon, « Circulaire n°5359/SG du 31 décembre 2008 relatif à l'organisation de l'administration départementale de l'État » [En ligne]. Publié le 31 décembre 2008 [consulté le 08 novembre 2018]. Disponible sur <http://www.wk-rh.fr/mybdd/upload/bdd_80/circ_org_departementale.pdf>

[Fillon F., (Premier ministre), 2009 a] – Le Premier ministre François Fillon, « Circulaire FP n°5367/SG du 27 février 2009 relative à la gestion des ressources humaines dans le cadre de l'organisation de l'administration départementale de l'État » [En ligne]. Publié le 27 février 2009 [consulté le 08 novembre 2018]. Disponible sur <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2009/C_20090227_PM5367.pdf>

[Fillon F., (Premier ministre), 2009 b] – Le Premier ministre François Fillon, « Décret n°2009-587 du 25 mai 2009 relatif aux missions des secrétaires généraux pour les affaires régionales » [En ligne]. Journal officiel de la République française, n°0120 du 26 mai 2009 [consulté le 09 novembre 2018]. Disponible sur <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020664920&categorieLien=id>>

[Isaksen S., Dorval B., Treffinger D., 2003] – Isaksen S., Dorval B., Treffinger D., « Résoudre les problèmes par la créativité – La méthodes CPS ». Éditions d'Organisation, 2003. ISBN 2-7081-2894-9

[Péché JP., Mieyeville F., Gaultier R., 2016] – Péché JP., Mieyeville F., Gaultier R., « Design Thinking : le design en tant que management de projet » [En ligne]. Entreprendre et innover, 2016/1, n°28, p.83-94. Disponible sur < <https://www-cairn-info.sidnomade-1-grenet.fr/revue-entreprendre-et-innover-2016-I-page-83.html> >

[Philippe E., (Premier ministre), 2017] – Le Premier ministre Édouard Philippe. « Décret n° 2017-1584 du 20 novembre 2017 relatif à la direction interministérielle de la transformation publique et à la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État » [En ligne]. Journal officiel de la République française, n°0271 du 21 novembre 2017 [consulté le 02 novembre 2018]. Disponible sur <<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/11/20/PRMX1732385D/jo/texte>>

[Ruellan D., 1992] – Ruellan D., « Le professionnalisme du flou » [En ligne]. Réseaux, n°51, 1992, pp. 25-37. Disponible sur <https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1992_num_10_51_1922>

[SGMAP, 2017] – Le Secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP), « Les missions du SGMAP » [En ligne]. Le Gouvernement français, publié le 10 avril 2017 [consulté le 02 novembre 2018]. Disponible sur <<https://www.modernisation.gouv.fr/le-sgmap/missions/missions-du-sgmap>>

[Wiliam Deming, 2002] – Wiliam Deming, « Hors de la crise ». Eyrolle, (Collection : Economica), 3e édition du 16 janvier 2002. ISBN 978-2-7178-4393-4