

LE NUMÉRIQUE, UN EXEMPLE À SUIVRE POUR L'EMBARQUEMENT DES AGENTS ?

- **L'accueil des agents du secteur mérite que l'on s'y arrête pour au moins trois raisons. Les talents y sont rares, les contractuels omniprésents et la culture de ces profils souvent en décalage avec une administration rigide et verticale.**

C'est un public à amadouer, à dorloter même, si l'on ne veut pas le voir rejoindre une autre administration, ou pire, repartir dans le privé. Chaque année, l'État propose plus de 300 postes lors de son forum annuel de l'emploi « tech ». Un forum d'abord refermé sur l'État, dans l'objectif d'encourager la mobilité des agents, qui s'est ensuite complètement ouvert à l'extérieur, tant les besoins sont importants. À l'image de ce salon de l'emploi, l'État redouble d'efforts depuis une dizaine d'années, ou plutôt de promesses, pour attirer et fidéliser les talents du numérique, aux exigences et aspirations spécifiques.

En 2017, le Premier ministre Bernard Cazeneuve avait déjà assoupli les voies de recrutement, en autorisant le primorecrutement en CDI. Le plan d'action 2019 de la filière numérique prévoyait quant à lui une trentaine de mesures pour rendre plus attractives les carrières du numérique face à la concurrence féroce du privé, avec augmentation des salaires, amélioration de la marque employeur, facilitation des mobilités, mais aussi animation de communautés et dispositifs de mentorat et de tutorat pour mieux intégrer ces précieux experts. Plus récemment, la direction interministérielle du numérique de l'État (Dinum) et l'Insee ont uni leurs forces pour tenter de doper l'attractivité des métiers de la donnée. Un sous-domaine encore plus en tension, où les opportunités sont nombreuses et les salaires importants, alors que le monde de l'intelligence artificielle est en ébullition.

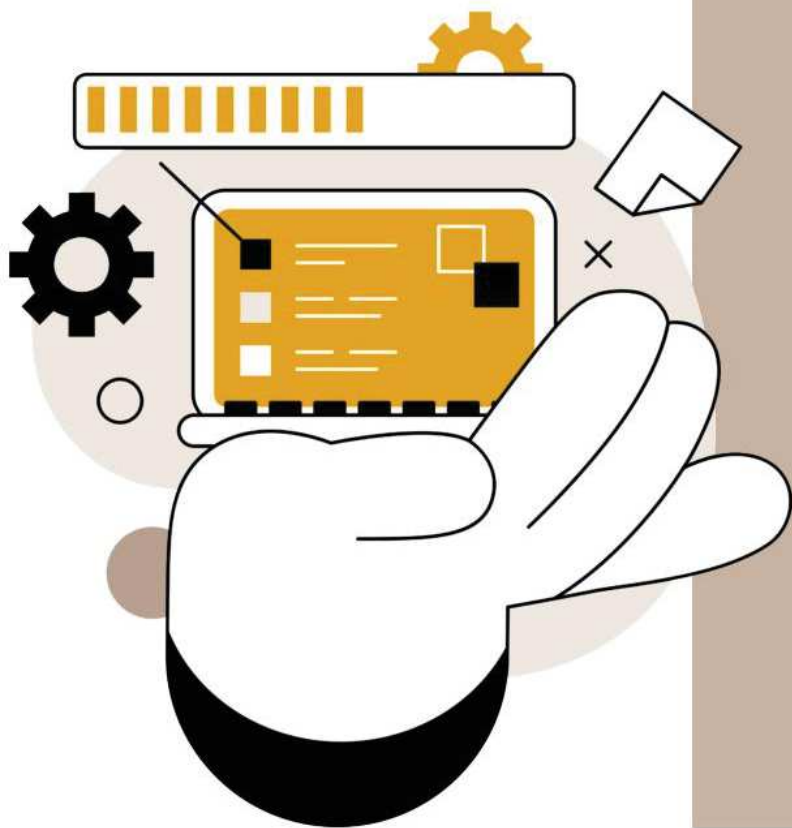
Pour satisfaire à ces besoins de talents, l'État n'hésite pas à recourir massivement aux contractuels, omniprésents dans les directions du numérique, et plus encore dans les services « innovants » comme les incubateurs de *start-up* d'État. *« L'embarquement est un sujet fondamental, car l'intégration de ces*

personnes, qui n'ont pas la culture de l'administration, peut les empêcher d'avoir une maîtrise totale de leurs responsabilités », explique Inès Hijazi, coanimatrice du programme Beta.gouv, cette communauté de bâtisseurs de *start-up* d'État où se côtoient agents publics intrapreneurs – fonctionnaires ou contractuels – et surtout une multitude de *freelance* et de prestataires. Alors que le nombre de *start-up* d'État croît chaque année, les compétences clés à mobiliser sont toujours plus nombreuses, en matière de développement informatique principalement, mais aussi pour le déploiement de produits numériques, ou encore en design.

OUTILS DE TRAVAIL PERFORMANTS

Ce besoin en compétences numériques oblige les administrations à sortir un minimum des sentiers battus pour attirer et fidéliser. En offrant des salaires plus élevés, des conditions de travail adaptées, ou en allant proposer leurs postes sur des sites comme *Welcome to the jungle*, très prisé des *start-up*, pour renforcer la visibilité de leurs offres auprès d'un public auquel il ne viendrait pas même à l'idée d'aller sur « Place de l'emploi public ». Mais entre le recrutement et la fidélisation, se joue l'étape clé de l'*onboarding*, d'autant plus capitale pour un public éloigné des codes de l'administration, qui ne partage pas la même culture de travail ni les mêmes aspirations ou exigences en matière de conditions de travail notamment. À commencer par le fait de disposer d'un matériel performant.

C'est l'une des grandes surprises et l'une des principales sources d'irritation des « entrepreneurs d'intérêt général » (EIG). Venus du monde des *start-up* pour



« Il faut mener un travail constant de réembarquement pour les aider à saisir les enjeux de tous les ministères et de toutes les couches d'administrations et de politiques publiques, qui ont chacune leurs jargon et particularités. »

Inès Hijazi,
responsable de la Brigade
de Beta.gouv

nombre d'entre eux, les EIG s'attendent au moins à disposer d'une bonne vitesse de connexion et d'un minimum de liberté dans le choix des outils et dans leur utilisation, et ce sans avoir à remonter toute la chaîne de validation. « *Nous n'avons pas ce problème au Canada, puisque nous disposons des outils répandus dans le privé* », témoigne Antoine Augusti, ancien EIG passé par le Service numérique canadien, avant de revenir chez Beta.gouv. Beaucoup d'efforts ont été faits, notamment par l'équipe du programme, pour anticiper davantage l'arrivée des EIG, et assurer une prise de fonction dans les meilleures conditions.

PROCESSUS D'EMBARQUEMENT « INDUSTRIALISÉ »

À l'Insee, la question des outils de travail, très spécifiques aux métiers de la donnée, avec leurs besoins en puissance de calcul notamment, a été prise très à cœur. L'Institut travaille sur une sorte de boîte à outils de base, utilisable par l'ensemble des data scientists de l'État. « *Onyxia permet d'autonomiser nos data scientists en leur offrant un environnement de travail idéal, avec un accès aux dernières technologies et innovations et la possibilité de mobiliser facilement des ressources*

informatiques, et devient un vrai facteur d'attractivité », explique Romain Lesur, responsable du « Lab de data science » à l'Insee.

Une bonne intégration ne repose, bien évidemment, pas que sur des considérations strictement matérielles. Il s'agit surtout de trouver sa place dans une équipe et de percer les arcanes de l'administration. À ce titre, chacune d'elle a son dispositif d'accueil plus ou moins institutionnalisé et formalisé, et plus ou moins contraignant. Chez Beta.gouv, la qualité de l'onboarding n'est pas une option, elle est devenue une nécessité pour garantir l'efficacité de ses équipes toujours plus nombreuses. De 300 membres seulement il y a quelques années, la communauté s'est depuis agrandie pour grimper à plus de 1 000 agents, *free-lance* et prestataires, répartis dans toute la France. D'autant qu'elle est marquée par un certain *turn-over* naturel. Les missions et donc les contrats vivent en effet au rythme des naissances, des succès et des échecs des *start-up* d'État. Aussi l'onboarding et de manière générale l'animation de la communauté ont-ils été d'une certaine façon « industrialisés ».

L'ensemble du processus d'embarquement, « *non obligatoire* » mais « *fortement recommandé* », est mis en ligne de manière tout à fait accessible sur Internet : désignation d'une marraine ou d'un parrain





...

pour accueillir un petit groupe de nouvelles recrues, suivie d'une « visio » pour faire connaissance et d'une journée en présentiel dans les locaux de « Ségur » pour « se rencontrer en chair et en os » et faire connaissance avec les animateurs du programme. Les nouveaux arrivants y sont guidés, étape par étape, dans l'appropriation express et en tout autonomie des codes, méthodes, outils, bons contacts, règles d'hygiène informatique et de sécurité, et des rendez-vous de la communauté, plus ou moins formels : session d'accueil des derniers arrivants chaque premier lundi du mois, forums tous les premiers jeudis du mois, séances de « pitch » et apéros hebdomadaires dans un bar, sans oublier les différents clubs créés par domaines de compétences pour partager des expériences et bonnes pratiques.

FORMATIONS ET VISITES

Pour autant, l'*onboarding* ne commence pas à la prise de poste, mais dès le recrutement. « *Nous cherchons à être le plus transparents possible dès la phase de recrutement, explique Inès Hijazi, avec une philosophie d'entretien qui ne fait pas qu'évaluer le candidat, mais lui permet à lui aussi d'évaluer notre organisation* », pour qu'il se fasse une idée claire de la culture maison et du fonctionnement de Beta. Mais la « culture start-up », qui irrigue également les services de la Dinum comme

Etalab n'est pas toujours au goût de tout le monde. « *Quand je suis arrivée, j'ai failli partir au bout d'une semaine tant leurs rites, avec bâton de parole et cercle de partage de ses émotions personnelles me semblaient lunaires et complètement atypiques dans un service de l'État* », témoigne une ancienne agente.

L'efficacité du programme EIG repose lui aussi sur la qualité et surtout la rapidité de l'*onboarding*. Tout y est fait pour soigner l'accueil de ces « entrepreneurs », souvent jeunes, avec des compétences rares, afin d'optimiser leurs chances de réussite. Le temps leur est en effet compté : dix mois seulement pour défricher une problématique et bâtir un prototype de solution numérique pour améliorer une politique publique. Beaucoup moins de temps, donc, pour apprendre à connaître leurs collègues EIG, aux compétences différentes, mais aussi pour se familiariser avec leur administration d'accueil, avec laquelle le choc des cultures n'est pas rare, comme le souligne Antoine Augusti dans son témoignage [lire pages 90-91].

Pour éviter les déconvenues, l'équipe a ajusté au fil des années l'animation de ce programme, afin de cultiver toujours plus l'« esprit de promotion » des EIG, en les poussant à s'entraider et à faire part de leurs étonnements et difficultés, à travers des groupes d'échange, mais aussi un séminaire d'intégration, qui avait jusqu'à présent lieu un mois

« Quand je suis arrivée, j'ai failli partir au bout d'une semaine tant leurs rites, avec bâton de parole et cercle de partage de ses émotions personnelles me semblaient lunaires et complètement atypiques dans un service de l'État. »

Une ancienne agente d'Etatlab

après la prise de fonction, pour laisser le temps de se confronter à la vie de l'administration. *« Nous avons adapté les choses pour la promotion 6. Cette fois, nous avons réuni les porteurs des défis, côté administrations, pour qu'ils rencontrent d'anciens EIG dès le mois de mai, afin de pouvoir anticiper les choses, comme l'achat de matériel, de logiciels et traiter les questions de contrats ou de télétravail »,* explique sa responsable, Corine Waroquiers.

Les EIG sont quant à eux invités à suivre diverses formations et visites pour découvrir les institutions et administrations et se familiariser avec les différentes composantes de l'écosystème du numérique public, et avec ses valeurs. Avec le souci permanent, chez les EIG comme à Beta.gouv, de ne pas trop en faire pour éviter la « réunionite » et toujours laisser aux agents le choix d'y consacrer du temps ou non.

PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

Cet enjeu d'opérationnalisation immédiate vaut également pour la Brigade, animée par Inès Hijazi. Cette brigade numérique est en effet constituée d'experts recrutés sur des temps relativement courts pour intervenir en appui ponctuel sur des projets numériques de différentes administrations. *« Il faut mener un travail constant de réembarquement pour les aider à saisir les enjeux de tous les ministères et toutes les couches d'administrations et de politiques publiques, qui ont chacune leur jargon et leurs particularités »,* insiste Inès Hijazi.

Les talents du numérique ont également des attentes très fortes s'agissant de l'évolution de leurs compétences. Chez Beta.gouv, cela se traduit par des réunions

virtuelles, autour de clubs thématiques sur des compétences ou technologies. À l'Insee, le manager de proximité aiguille le nouveau venu vers les communautés professionnelles de l'État sur la messagerie Tchap notamment, et l'encourage même à participer à des conférences et communautés « tech » extérieures. *« Les technologies évoluent si vite que les data scientists ont un besoin aigu de se maintenir à niveau »,* explique Romain Lesur, de l'Insee. L'institut coanime par ailleurs avec la Dinum le « Programme 10 % », qui permet aux experts des données de consacrer un dixième de leur temps à des projets interministériels et donc d'élargir leur horizon tout en faisant connaissance avec leurs pairs.

La qualité de l'accueil ne suffira toutefois pas à retenir des talents sur un marché plus que compétitif. Comme en témoigne Antoine Augusti, le sujet numéro 1 qui fait rester les agents, c'est bien celui des salaires et des perspectives de carrière. Or le secteur public n'a pas grand-chose à offrir dans ces deux domaines. *« On fait déjà des sacrifices sur le niveau de salaire pour rester dans le public, mais on nous met encore des bâtons dans les roues avec des conditions de travail trop rigides »,* regrette le data scientist. Impossible pour lui, par exemple, de télétravailler à 100 % depuis son domicile dijonnais.

Il s'est donc résolu à devenir indépendant chez Beta.gouv, seul moyen pour lui de conserver une certaine liberté, en même temps qu'un bon salaire.

La qualité de l'accueil ne suffira pas à retenir des talents sur un marché plus que compétitif.

Émile Marzolf