

vision RH

La veille en France, en Europe et à l'international sur la fonction publique et les ressources humaines

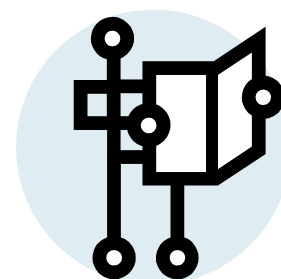


Numéro 8
octobre 2018

vision RH est une lettre d'information de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

Elle est élaborée à partir d'une analyse de sources d'informations publiées en plusieurs langues, tant par les administrations publiques, le secteur privé, les organisations internationales que dans la presse, notamment.

Son objectif est d'apporter une ouverture sur les initiatives menées en matière de ressources humaines et de fonction publique.



Dossier : nouvelles formes de management, repenser l'organisation et promouvoir l'innovation

Issues du secteur privé, et plus particulièrement des activités liées aux nouvelles technologies, de nouvelles organisations du travail (*New Ways of Working*) ont commencé à investir les administrations publiques. En mettant la flexibilité au service de l'innovation et en simplifiant la chaîne de décision, comment trouvent-elles leur place dans le monde, lui aussi en profonde transformation, des institutions du secteur public ? Quelles sont les incidences et évolutions en matière de management ?

Si plusieurs pays ont expérimenté ces pratiques en les adaptant au contexte local, il en est un qui se démarque par le niveau avancé de mise en œuvre sur l'ensemble de son territoire : la Belgique.

L'*Initiative NWoW* est portée par le Service public fédéral Stratégie & Appui, chargé d'accompagner l'ensemble des administrations fédérales dans leurs démarches de transformation.

En matière de leadership et pour faire évoluer les méthodes de management, il a mis en place l'*offre de services In Vivo*, un centre d'expertise reconnu en matière de coaching, d'accompagnement du changement et d'apprentissage par l'expérience.

Vingt collaborateurs ont été formés, puis supervisés par des consultants externes multidisciplinaires pendant six ans et conçoivent aujourd'hui deux catégories de « *trajets* » - individuels et organisationnels - accessibles à tous les cadres de la fonction publique. Ils se déclinent en plusieurs modules afin de proposer un accompagnement progressif et sur mesure.

Une culture qui repose avant tout sur la *confiance* accordée à chaque collaborateur et l'atténuation significative de l'aspect 'contrôle'. La méthode permet d'apporter les réponses aux questions des managers face aux situations nouvelles qu'ils rencontrent.

À la pointe de l'innovation, le SPF expérimente depuis peu les « *équipes autogérées* » : 7 responsables ont opté pour ce mode alternatif d'organisation du travail et *partagé* leurs premières impressions.

Outre Atlantique, le Canada a également entrepris une *profonde transformation du management* au sein de la fonction publique fédérale, afin de le mettre en accord avec ses valeurs phare d'attractivité des métiers et de bien être au travail.

Le *Profil des compétences clés en leadership*, résultat d'une consultation auprès des employés et finalisé de pair avec l'initiative *Milieu de travail 2.0*, est axé sur la collaboration, l'innovation, la simplification, le rendement accru, la souplesse et la diversité. Il est l'outil de référence pour le recrutement, l'évaluation et la promotion du personnel d'encadrement.

Grâce au programme de mobilité *Échanges Canada*, les managers fédéraux peuvent exercer temporairement dans le secteur privé et s'imprégner de ses innovations managériales.

Parmi les autres dispositifs recensés à un échelon national et qui visent ce même objectif de détection et de renforcement du leadership, on peut citer les trois programmes « *Innovationsmento-ring* » en Autriche, « *Newton* » en Estonie et « *Leadership insights* » en Nouvelle-Zélande.

À l'heure où l'OCDE élabore son premier *projet de recommandation relatif au leadership dans les administrations*, ces démarches innovantes peuvent inspirer pour bâtir le management public de demain.

En savoir plus sur opsi-oecd.org (en anglais)

Dans ce numéro :

Dossier : nouvelles formes de management, repenser l'organisation et promouvoir l'innovation	1
Actualité RH - Fonction publique, politique RH et innovation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et compétences	2
Actualité RH - Management et encadrement supérieur, numérique	3
Actualité RH - Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail	3
Secteur privé : plus de souplesse et de flexibilité avec l'apparition du télétravail occasionnel	4
Zoom : professionnalisation de la fonction RH dans le <i>Civil Service</i> britannique	4

L'actualité des RH en France, en Europe et à l'international

Fonction publique, politique RH et innovation

Modification du mode de nomination des hauts fonctionnaires en Espagne

La création d'une autorité indépendante, chargée de faire des propositions au gouvernement sur les nominations pour les postes de hauts fonctionnaires, prend forme. Ce projet, porté par leur principal syndicat (Fedeca), vise à dépolitiser la haute administration. Concrètement, l'autorité proposera trois candidats dont les profils et compétences correspondront au poste déclaré vacant et l'exécutif devra choisir l'un d'entre eux.

En savoir plus sur fedeca.es (en espagnol)

Consultation sur le projet de réforme de la fonction publique en Nouvelle-Zélande

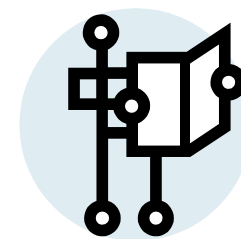
Trente ans après son entrée en vigueur, le gouvernement veut rénover la loi sur le secteur public. Sur le plan des RH, le principal objectif est d'apporter une plus grande souplesse dans la gestion des effectifs, en encourageant la mobilité entre administrations, trop peu utilisée. Les statuts seront harmonisés, les services du personnel auront vocation à être mutualisés et une unité dédiée pour les cadres supérieurs et dirigeants sera créée.

En savoir plus sur havemysay.gov.nz (en anglais)

L'administration fédérale américaine se dote d'un centre de recherche

GEAR est un projet de grande ampleur pour l'administration fédérale américaine : afin de faire évoluer les compétences des 2/3 de ses agents, elle va ouvrir un centre de recherche - en collaboration avec des grandes entreprises privées et des universités - dont l'une des quatre missions sera de « concevoir des moyens créatifs et innovants pour former, réorienter et redéployer les personnels de la fonction publique ».

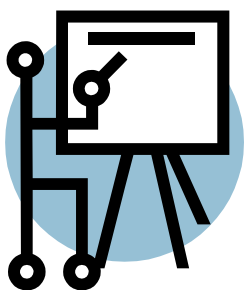
En savoir plus sur performance.gov (en anglais)



« Notre centre élaborera les scénarios pour traduire à grande échelle les modèles innovants de la fonction publique de demain »



Recrutement, formation et compétences



→
« La simplification et le numérique sont à la fois liés et devenus indispensables pour relever les défis qui nous attendent »

Procédure de recrutement accéléré dans la fonction publique canadienne

Faisant face à de réelles difficultés de recrutement dans certaines zones géographiques et pour certains métiers, la Commission de la fonction publique a réalisé sa première procédure de « recrutement accéléré » : les candidats, préselectionnés par un test en ligne, ont été conviés à un salon où ils ont passé des entretiens de recrutement. Résultat : une embauche définitive en deux semaines au lieu des trois à six mois habituellement constatés.

En savoir plus sur gestionpco.com

Mise en œuvre de la professionnalisation des concours en Italie

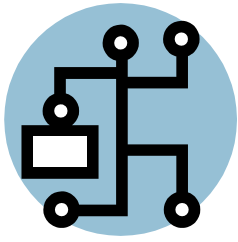
Deux catégories d'épreuves vont faire leur apparition en 2019 dans la majeure partie des concours de la fonction publique transalpine : l'évaluation des compétences numériques, mais aussi l'aptitude à simplifier les procédures administratives. Avec des postes attractifs à la clé, l'Administration veut attirer les jeunes talents (qui souvent quittent le pays) et contribuer à diminuer l'âge moyen de ses effectifs (52 ans en 2018).

En savoir plus sur governo.it (en italien)

Le groupe bancaire français BPCE a signé un accord GPEC-formation

Conscient qu'une gestion optimisée des emplois et des compétences, dans un contexte de transformation digitale, ne peut se faire sans un volet formation à la hauteur des enjeux, le groupe bancaire a signé son accord triennal avec les partenaires sociaux avec une augmentation de 25 % par rapport au budget actuel. L'accord prévoit en outre des mesures pour répondre aux besoins spécifiques des personnes en début et en fin de carrière.

En savoir plus sur innovation-formation.fr



Management et encadrement supérieur, numérique

Impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale

Le CNFPT mène une étude afin d'observer les effets du numérique à l'échelle collective (organisations et métiers), et individuelle (quotidien professionnel des agents territoriaux). Une première phase (rétrospective) a donné un lieu à un [rapport](#) sous la forme d'un état des lieux contrasté pour les agents. L'effort prospectif doit être poursuivi dans un contexte où la disparition annoncée de certains métiers ne semble pas encore d'actualité.

En savoir plus sur cnfpt.fr

Expérimentation sur le management dans le contexte du numérique en Allemagne

Sept administrations et collectivités de différentes taille et réparties sur le territoire fédéral participent au projet pilote FührDIV (Encadrement et évolution des équipes dans le contexte du numérique). Il s'organise autour de quatre axes : compétences numériques de l'encadrement, évolution vers un management virtuel (à distance), travail collaboratif et en mode projet, auto-responsabilisation des collaborateurs.

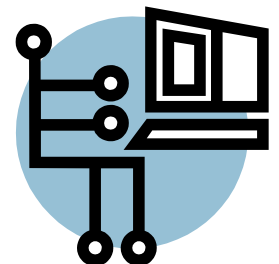
En savoir plus sur kommune21.de (en allemand)

Une charte de bonne utilisation des médias sociaux pour les agents publics australiens

Au regard de l'importance croissante des médias sociaux dans la société, l'Administration australienne enjoint ses agents à respecter un ensemble de règles fondées sur les valeurs de la Fonction publique (impartialité, neutralité, réserve). Dans ce texte que chaque membre du personnel doit signer, elle attire notamment l'attention sur toute utilisation de comptes personnels qui pourraient porter atteinte à l'intégrité du service public.

En savoir plus sur gov.au (en anglais)

« Les agents doivent avoir conscience de l'impact sur la réputation du service public lorsqu'ils interviennent dans les médias sociaux »



Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Travailler en bureau satellite : la nouvelle alternative des fonctionnaires belges

L'Administration fédérale belge généralise l'alternative au travail sur site ou au télétravail proposée à ses agents : elle a créé 17 bureaux satellites répartis sur le pays dans lesquels se trouvent des espaces accessibles sur réservation. Ce système permet aux personnes ne pouvant travailler de chez eux d'avoir accès à un travail à distance. En réduisant les trajets domicile/bureau, il contribue aussi à un désengorgement de la circulation dans la capitale.

En savoir plus sur fedweb.belgium.be

Adaptation du travail aux enjeux des carrières plus longues dans le secteur public suédois

Même si l'âge légal de la retraite est encore fixé à 61 ans dans le pays, tout est fait pour encourager les seniors à poursuivre leur activité. Conscient que le bien être au travail est l'élément clé de cette décision individuelle, l'Agence pour l'emploi public a développé une offre de services (ateliers interactifs, équipe dédiée) adaptés aux besoins des intéressés, afin de prévenir et limiter tout risque d'inadaptation, voire d'usure professionnelle.

En savoir plus sur arbetsgivarverket.se (en suédois)

Première étude européenne sur le burn out en milieu professionnel

Souvent encore tabou, le syndrome du burn out peine à être pris en compte dans le monde du travail. C'est le premier constat qui ressort d'une [étude](#) menée par l'agence européenne Eurofound. Seuls deux pays sur 28 (Italie et Lettonie) le reconnaissent comme une maladie professionnelle. En analysant les causes et déterminants de ce phénomène d'épuisement, les auteurs mettent en lumière l'importance croissante des facteurs psychosociaux.

En savoir plus sur europa.eu (en anglais)



« Notre objectif est de contribuer à des changements pour promouvoir une vie active plus longue dans les meilleures conditions »

Secteur privé : plus de souplesse et de flexibilité avec l'apparition du télétravail occasionnel

Plusieurs entreprises ont mis en œuvre [l'ordonnance relative au télétravail](#), en vigueur depuis le 24 septembre 2017 et réformant le code du travail. Elle permet d'effectuer du télétravail de manière occasionnelle, une possibilité qui n'était auparavant pas définie dans la loi.

Cette nouveauté a rendu légal le télétravail dit informel, qui concernerait [entre 16 et 20 % des](#)

[salariés](#).

À la Poste, un [accord syndical](#) sur le télétravail a été signé en juillet 2018, visant à l'assouplir et à en élargir l'accès.

Un nombre maximum de 25 jours par an de télétravail « flottant » sera accordé. Les journées ou demi-journées concernées seront déterminées avec l'encadrant, en respectant un délai de préve-

nance minimal. Il pourra aussi être accordé en situation d'urgence (ex. : grève des transports, pic de pollution). Les modalités de demande ont été simplifiées (échange mail) et les délais de traitement raccourcis. Des référents RH accompagnent managers et télétravailleurs.

Le groupe Airbus avait signé, dès 2017, un [accord](#) similaire, qui autorise le télétravail occasionnel

à hauteur de 15 jours par an.

[65 % des Français](#) sont favorables au télétravail et les entreprises y voient un enjeu de conciliation vie professionnelle/vie privée, de développement durable et d'attractivité de futurs salariés.

En savoir plus sur travail-emploi.gouv.fr

Zoom : professionnalisation de la fonction RH dans le *Civil Service* britannique

Dans un contexte de transformation de la Fonction publique, le secteur des RH est amené à se professionnaliser. Il s'agit d'un des principaux chantiers de modernisation de l'État en France, piloté par la DGAFP.

Au Royaume-Uni, le *Civil Service* a mis en œuvre cette démarche qui a débuté par la création d'une filière métier ([HR Profession](#)) à laquelle sont rattachés les 3 500 agents exerçant des missions RH au sein des départements ministériels et des agences gouvernementales.

Plus qu'un simple réseau de praticiens, cette filière est aujourd'hui une [structure transversale](#), dotée d'une existence institutionnelle, qui met à disposition des agents une offre de formation dédiée et un accompagnement de leurs parcours professionnels pour l'évolution de leur carrière.

John Manzoni, qui dirige le *Civil*

Service, a supervisé ce projet [porté au plus haut niveau](#) en raison de la « dimension stratégique et essentielle de ces fonctions au sein de l'Administration britannique ».

Une [matrice fonctionnelle](#) composée de neuf familles de métiers et de quatre niveaux de fonctions a été établie. Elle décrit et classe chaque type de poste. Elle est aujourd'hui la base du dispositif.

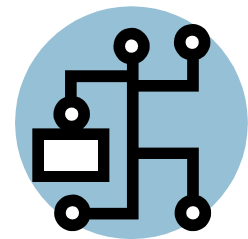
Afin de donner tout son sens à cette filière RH, les concepteurs ont ensuite modélisé les différentes possibilités d'évolution pour les personnels (À quel rythme peut s'effectuer la progression ? Quel changement de famille de métier est-il possible ? Quelles compétences et expérience sont requises ?). Un module en ligne intitulé [HR Career Pathways](#) (parcours de carrière RH) fournit en détail les réponses à toutes les questions que se posent les agents.

Le *Civil Service* a signé un [mémorandum d'entente](#) avec l'association professionnelle des RH, le [CIPD](#), qui compte 145 000 adhérents au Royaume-Uni et dans nombre de pays du Commonwealth britannique. Par cet accord, l'Administration s'est engagée à suivre les standards les plus élevés en matière de professionnalisation des RH.

Cette coopération s'est concrétisée par la [mise en place de divers outils](#) (échanges de bonnes pratiques, formations qualifiantes, parcours de certification individuelle, renforcement des développements de carrière).

[Fast Stream](#), le programme de recrutement des cadres du *Civil Service* a également créé une [option RH](#) pour les candidats qui souhaitent intégrer directement cette filière.

En savoir plus sur gov.uk ([en anglais](#))



www.fonction-publique.gouv.fr



Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)
 Directeur de la publication : **Thierry LE GOFF**
 Directeur de la rédaction : **Xavier MAIRE**
 Rédacteur en chef : **Jean-Marc CHNEIDER**
 Coordonnateur de la publication : **Jean-François ADRIAN**
 Equipe de rédaction du présent numéro : **Jean-François ADRIAN, Mathilde DOMENACH-SENECAT**
 Conception et rédaction : Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale
 © DGAFP 2018 / N° ISSN : 2606-7528 / [Abonnement](#) / [Contact](#)

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP. La reproduction est autorisée avec mention de la source. Conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée. Vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des données qui vous concernent. Ce droit peut être exercé par courriel à l'adresse suivante (contact-visionrh@finances.gouv.fr) ou par courrier postal adressé à la DGAFP – 139, rue de Bercy - 75012 Paris.