



#16 - Juin 2019

vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- Un encadrement à la conquête de nouveaux horizons dans les administrations



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Déclaration de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public
- Vote de la réforme « Concretezza » en Italie
- Une « bibliothèque des initiatives RH » pour les trois fonctions publiques



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- « Casser les codes », la campagne d'attractivité du secteur public australien
- Partenariat pour des formations innovantes en région
- Skillful, au service de la gestion des compétences de l'administration finlandaise



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Un kit pour accélérer la transformation des RH fédérales américaines
- Programme de sélection des cadres favorisant la parité dans l'administration japonaise
- Détachement dans le secteur privé pour les hauts fonctionnaires britanniques



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Enquête nationale sur le temps de travail dans le secteur public allemand
- Introduction de quotas liés aux catégories de handicap en Espagne
- Accord global sur la qualité de vie au travail à la Matmut



SECTEUR PRIVÉ

- Randstad s'engage et agit pour mieux accueillir les personnels en situation de handicap



ZOOM

- Le Canada invente de futurs modèles de mobilité pour ses fonctionnaires fédéraux

ÉDITO

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.

Nous remercions toutes celles et ceux qui ont **complété leur profil d'abonnement**, comme nous le suggérons dans le précédent numéro.

Si tel n'est pas encore le cas et si vous le souhaitez, vous pouvez le faire à tout moment :

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/abo/edit/frvisionrh>

Nous vous souhaitons un bel été.

Très bonne lecture !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à **13 331** abonnés*

Un encadrement à la conquête de nouveaux horizons dans les administrations

Les managers publics ont des points communs. Ils sont assertifs, flexibles, réactifs et hautement qualifiés. Mais est-ce suffisant aujourd'hui pour **inspirer les équipes et les amener à se dépasser** ? Être un acteur clé de la transformation c'est savoir transmettre sa passion, encourager la créativité et oser se lancer de nouveaux défis.

Dans l'univers pourtant encore très codifié de l'Administration, les **méthodes** de management ont fortement progressé et accordent désormais une place de choix tant aux démarches participatives qu'aux apports des sciences comportementales. Plusieurs pays mettent en place des **initiatives** qui contribuent à **faire évoluer le management** dans cette voie d'avenir.

Elles peuvent prendre la forme d'un **dispositif d'intéressement**. Ainsi, au Portugal, les managers qui innovent dans l'encadrement et la gestion de leurs équipes, perçoivent une prime dès lors que des résultats significatifs et mesurables sont constatés. L'objectif fixé est de créer un « écosystème » dans lequel tous les leviers de motivation sont réunis.

Intervenir dès la procédure de recrutement des futurs cadres, c'est l'option retenue pour le programme *Fast Stream* au Royaume-Uni. La sélection s'effectue sur des indicateurs de comportement (*behaviour anchored rating scales*) et un suivi personnalisé est ensuite mis en place pour chaque fonctionnaire sur la base des qualités et des faiblesses des candidats constatées lors des épreuves.

Attirer les meilleurs talents ne suffit pas, il faut aussi tout mettre en œuvre pour les convaincre qu'ils pourront s'épanouir professionnellement. Aux Pays-Bas, un programme de formation pour les « hauts potentiels » a été lancé qui vise à développer les compétences personnelles aux participants (créativité, leadership) leur permettant de devenir les acteurs du changement dans leurs services.

Explorer de nouveaux domaines du management, tel est l'objectif de la formation *Newton* en Estonie. Elle prépare les futurs managers à piloter l'innovation de façon performante, à améliorer leur capacité à absorber la complexité et à concevoir les nouvelles organisations de travail.

Offrir un accompagnement personnalisé, c'est ce que propose la Belgique avec l'offre de service *In Vivo*. Dans ce centre d'expertise reconnu en matière de coaching et d'apprentissage par l'expérience, vingt collaborateurs conçoivent deux catégories de « trajets » - individuels et organisationnels - accessibles à tous les cadres. Ils se déclinent

en plusieurs modules afin de proposer un accompagnement progressif et sur mesure.

Réussir un travail en mode projet implique souvent une adaptation des méthodes. Au Danemark, les administrations ont conçu *Teamunivers*, un outil didactique qui repose sur une identification claire de la composition des équipes et des défis à relever afin de faire le choix de la solution la plus adaptée.

S'efforcer de rester neutre et objectif en toute circonstance est une obligation qui demande de faire un travail sur soi. Pour limiter ce risque du « biais inconscient », l'Irlande a choisi de sensibiliser tous les cadres supérieurs à la façon de reconnaître et combattre les préjugés qu'ils, ou leurs équipes, pourraient avoir dans l'exercice de leurs missions.

Manager à distance concerne un nombre croissant de services (répartis sur des sites distants ou dans lesquels une partie de l'effectif a recours au télétravail). Pour aider les responsables, la Norvège a élaboré un guide de bonnes pratiques sur l'utilisation des outils numériques, la conduite de réunions et le suivi à distance des missions.

Par ces initiatives aussi novatrices que complémentaires, les administrations ancrent pleinement l'encadrement dans leur dynamique de modernisation.

Notes

En savoir plus sur oecd.org (en anglais), (*traduction automatisée en français*)

Cet article est en lien avec le thème de la prochaine journée EMRH (27 juin) "Le manager public de demain"





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Déclaration de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public

Les ministres de 40 pays ont officiellement adopté la première déclaration sur l'innovation dans le secteur public, un ensemble de cinq principes et d'actions associées pour promouvoir et soutenir ce qui est encore souvent considéré comme une activité secondaire. Le texte intègre des concepts pour aider à sa mise en œuvre et appelle les Gouvernements et les Administrations à les inclure dans leurs stratégies de modernisation.

Notes

En savoir plus sur oecd-opsi.org (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



Vote de la réforme « Concretezza » en Italie

Une nouvelle loi sur la Fonction publique a été adoptée. Outre la modernisation de l'organisation des concours (procédure de présélection en ligne et épreuves professionnelles), les deux autres mesures principales sont l'ouverture de la mobilité vers le secteur privé à l'ensemble des agents (pour une durée de cinq ans, renouvelable une fois) et l'utilisation de systèmes biométriques pour l'enregistrement du temps de travail effectif.

Notes

En savoir plus sur senato.it (en italien), *(traduction automatisée en français)*



Une « bibliothèque des initiatives RH » pour les trois fonctions publiques

Outil de partage et de valorisation très attendu par la communauté RH, ce site regroupe les initiatives réalisées par les administrations pour transformer les services ou mener des projets innovants sur des thématiques variées (attractivité, conduite du changement, management, mobilité, qualité de vie au travail,...) et s'enrichit progressivement de nouvelles contributions. Une carte interactive permet de localiser les projets.

« *Les fiches-projets décrivent la genèse, les difficultés rencontrées et les moyens mis en œuvre, ainsi que les facteurs de réussite identifiés* »

Notes

En savoir plus sur fonction-publique.gouv.fr





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

« Casser les codes », la campagne d'attractivité du secteur public australien

S'attaquer aux nombreuses idées reçues qui peuvent représenter autant de freins pour les éventuels candidats à un poste dans l'Administration, tel est l'objectif de cette nouvelle campagne. En donnant des réponses concrètes et factuelles sur les conditions d'éligibilité, le mode de recrutement, les missions exercées ou encore l'évolution de carrière, la Fonction publique s'efforce de convaincre une génération parfois sceptique.

Notes

En savoir plus sur apsc.gov.au (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



Partenariat pour des formations innovantes en région

Une convention visant à intégrer dans l'offre existante des « formations plus adaptées aux besoins des personnels des régions dans le nouveau contexte territorial » a été signée entre Régions de France et le CNFPT. Elle prévoit notamment l'accompagnement des fonctions RH des régions ainsi que l'évolution spécifique des modes de management, induite par le contexte de fusion ou de double hiérarchie.

Notes

En savoir plus sur cnfpt.fr



Skillful, au service de la gestion des compétences de l'administration finlandaise

Le centre de services partagés de l'Administration (Palkeet) fait évoluer son système de gestion des parcours professionnels et de la mobilité, en y intégrant un nouveau module. *Skillful* associe les compétences (à la fois personnelles et professionnelles) aux missions exercées sur les postes occupés. Une nouvelle fonctionnalité très demandée par les services, car elle facilite l'identification d'experts et de savoir-faire.

« *Skillful permet d'effectuer des tâches inter-organisations et contribue à une utilisation flexible des connaissances et à la mobilité interne* »

Notes

En savoir plus sur palkeet.fi (en finnois), (*traduction automatisée en français*)





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Un kit pour accélérer la transformation des RH fédérales américaines

Sous la dénomination « accélération des rouages de la transformation », la DRH fédérale a élaboré trois guides. Destinés aux managers et aux services RH, ils fournissent des conseils pratiques et un ensemble de ressources documentaires qui doivent permettre aux administrations de mieux répondre aux besoins de réorientation des agents, induits par l'évolution des métiers qui peuvent entraîner de nouvelles affectations.

Notes

En savoir plus sur opm.gov (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



Programme de sélection des cadres favorisant la parité dans l'administration japonaise

Alors que l'écart entre les niveaux de fonctions exercées par les femmes et les hommes était encore très important il y a quelques années, il se réduit fortement et ce à tous les niveaux de la hiérarchie. Le programme de recrutement *Leadership Fast-track*, plus concentré dans le temps, et une politique récente encourageant l'emploi des femmes (appelée « *womenomics* ») contribuent à faire progresser les chiffres dans la durée.

Notes

En savoir plus sur japantimes.co.jp (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



Détachement dans le secteur privé pour les hauts fonctionnaires britanniques

Le Gouvernement va inciter ses cadres supérieurs et dirigeants à travailler – par voie de détachement – dans les secteurs de pointe de l'industrie et des services, afin de leur permettre de constater les avantages d'une culture de l'expérimentation et de leur donner les moyens de développer ces pratiques à leur retour. Un apport dans l'expérience professionnelle qui améliorera la progression de carrière.

« *Ces détachements dans le secteur privé pour encourager l'innovation sont la composante la plus ambitieuse de notre nouvelle stratégie* »

Notes

En savoir plus sur civilserviceworld.com (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Enquête nationale sur le temps de travail dans le secteur public allemand

Le principal syndicat de la Fonction publique (VerDi) lance sa première grande consultation nationale sur le temps de travail. Elle constitue un exercice préparatoire aux négociations de renouvellement des conventions collectives et doit notamment permettre de connaître précisément les attentes des personnels sur la façon d'organiser et de compenser les heures supplémentaires (qu'elles soient choisies ou imposées) en augmentation.

Notes

En savoir plus sur verdi.de (en allemand), (*traduction automatisée en français*)



Introduction de quotas liés aux catégories de handicap en Espagne

Nouvelle réglementation en vigueur dans l'Administration de la communauté autonome d'Aragon : le Gouvernement a augmenté le pourcentage de personnes en situation de handicap de 5 à 8 %. Il a également décidé de réserver les 3 % supplémentaires à des populations souvent absentes des recrutements, à savoir 2 % pour les personnes avec une déficience intellectuelle et 1 % pour les personnes souffrant de maladie mentale.

Notes

En savoir plus sur inap.es (en espagnol), (*traduction automatisée en français*)



Accord global sur la qualité de vie au travail à la Matmut

Un premier accord QVT a été signé entre le groupe d'assurances et l'ensemble des organisations syndicales. Il se concrétise par plusieurs engagements forts : former les managers et partenaires sociaux à la prévention des RPS, reconnaître le droit à l'erreur, mettre en œuvre des dispositifs d'aide et d'accompagnement collectifs et individuels, intégrer le co-développement et la culture du feedback, renforcer le droit à la déconnexion.

« *Cet accord s'inscrit pleinement dans la dynamique d'un dialogue social exigeant et de qualité, constructif et pragmatique* »

Notes

En savoir plus sur matmut.fr



Randstad s'engage et agit pour mieux accueillir les personnels en situation de handicap

Alors que les dispositions relatives à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH) vont être renforcées au 1^{er} janvier 2020, plusieurs entreprises mènent une **politique active de l'inclusion** et dépassent les seuils fixés par la loi.

C'est le cas du groupe Randstad, entreprise d'intérim et de services RH, qui a été le **premier de son secteur** à signer une convention avec l'AGEFIPH¹.

Luttant au quotidien contre les discriminations et pour l'égalité des chances, le groupe mène de **nombreuses actions** : matinales d'information, forums de recrutement et actions de sensibilisation auprès des personnels et des managers, afin d'être plus « handi-accueillante ».

Plus récemment, elle a fait participer ses salariés à des *serious games* pour attirer l'attention sur les formes de handicap non visibles.

L'entreprise a créé un **réseau d'agences référentes handicap** réparties sur tout le territoire et appartenant à l'ensemble des branches d'activité. Des référents formés, des outils adaptés et un pilotage national assuré par le pôle diversité du groupe favorisent l'accompagnement des entreprises dans la mise à l'emploi de travailleurs en situation de handicap.

Elle fait partie du réseau « **Hangagés** » qui se mobilise pour l'emploi des personnes en situation de handicap, en partageant leur expertise et en portant des projets communs.

¹ Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

Notes

En savoir plus sur grouperandstad.fr



Le Canada invente de futurs modèles de mobilité pour ses fonctionnaires fédéraux

Dans ce pays qui a connu au cours des deux dernières décennies d'importantes fluctuations de son personnel fédéral, la mobilité des agents publics a souvent été mise en avant pour accompagner des restructurations¹, qu'elles aient été territoriales ou organisationnelles.

Même s'ils ne disposent pas d'un emploi à vie, les fonctionnaires de l'Administration fédérale (embauchés pour une durée indéterminée) peuvent – comme leurs homologues français – être en position d'affectation ou de détachement.

Le Conseil du Trésor (en charge de la fonction publique) a progressivement **adapté le cadre réglementaire** de la mobilité volontaire, qui permet aujourd'hui de larges opportunités.

Grâce à la bourse de postes « **Échanges Canada** », les agents peuvent déjà – pour une période limitée dans le temps – être recrutés sur un autre emploi dans le secteur public comme dans le secteur privé ou une organisation à but non lucratif. Une **convention** est alors signée entre les deux employeurs. Elle précise toutes les conditions de l'affectation (durée, missions exercées, modalités de remboursement de la rémunération). Un dispositif qui appuie l'enrichissement professionnel et soutient la gestion des talents.

Apporter encore plus de souplesse à la mobilité, telle est l'idée de la formule « **Agents libres** » initiée fin 2016 par le ministère des Ressources naturelles et qui est en cours de déploiement dans deux autres.



Cette démarche innovante offre aux fonctionnaires recrutés sur ces postes la **liberté de sélectionner un travail** correspondant à leurs compétences et à leurs centres d'intérêt. Elle permet, en parallèle, aux services RH de **trouver rapidement et facilement** les profils

recherchés pour des missions courtes.

Organisées en cellules au sein de chaque Administration, elles constituent autant de **viviers d'experts** regroupant des profils très variés qui se proposent d'intervenir dans les situations suivantes :

- besoin d'une compétence émergente et non disponible au sein du collectif de travail,
- remplacement d'un agent absent pour une longue durée,
- redimensionnement d'un projet nécessitant de renforcer les effectifs alloués.

Le programme rencontre déjà un franc succès : plus de 700 candidatures ont été enregistrées pour les 80 premiers postes offerts.

¹ *les restructurations ont été encadrées par la Directive sur le réaménagement des effectifs fédéraux*

Notes

En savoir plus sur cfps-efpc.gc.ca





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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

vision RH

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

Partager



S'ABONNER - MODIFIER VOTRE ABONNEMENT - ARCHIVES - RSS - SE DÉSABONNER

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 et auteur : Jean-François ADRIAN

Conception et maquette : Jean-François ADRIAN et Aphania.

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2020 / ISSN : 2606-7528.

Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée et vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression. Ce droit peut être exercé par courriel adressé à (contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr) ou par courrier postal adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.