



#26 - Juin 2020

vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- Et après ? S'inspirer de ce qui a réussi pour définir une nouvelle organisation du travail



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Accord sur la représentation géographique des personnels de l'Union européenne
- Stratégie pour les professionnels RH du Civil service britannique
- « Gov after shock », l'innovation au service de l'après-crise



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Mobilité renforcée entre autorités publiques suédoises
- #DirectoINAP, l'apprentissage connecté pour les fonctionnaires espagnols
- Organisation du transfert des savoirs dans l'administration allemande



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Un guide pour aider les managers à aborder la reprise d'activité
- Évaluation du leadership des cadres fédéraux américains
- Lancement d'une filière numérique dans le secteur public australien



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Plan de travail collaboratif de l'administration portugaise
- Instance tripartite pour les fonctionnaires lituaniens
- Consultation sur les nouveaux modes de travail auprès des agents publics italiens



SECTEUR PRIVÉ

- Formation continue et gestion active de l'emploi, les leviers d'anticipation de Thales



ZOOM

- Dématérialisation et données RH au service de l'administration sud-coréenne

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.

Le dossier de ce numéro 26 est consacré au thème de la **nouvelle organisation du travail** et plus particulièrement à l'apport d'une réflexion sur les actions réussies. Nous vous présentons l'approche de quelques pays sur ce sujet et les démarches inspirantes qu'ils mettent en place. Au-delà de l'actualité, vous découvrirez le contenu des **démarches d'anticipation** initiées par Thales ainsi que le système d'information RH de l'administration **sud-coréenne**.

Nous sommes toujours à votre écoute pour vos avis, remarques ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire :

contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr

Vous changez de fonctions, de service et / ou de courriel, pensez à actualiser vos données d'abonnement :

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

Nous vous souhaitons une très bonne lecture et un bel été.

La rédaction de vision RH

Le présent numéro a été envoyé à 30 385 abonnés

COVID-19 Il existe des gestes simples pour vous protéger et protéger votre entourage



Se laver les
mains très
régulièrement



Tousser ou
éternuer dans
son coude
ou dans un
mouchoir



Utiliser des
mouchoirs à
usage unique



Saluer sans
se serrer
la main,
éviter les
embrassades

Et après ? S'inspirer de ce qui a réussi pour définir une nouvelle organisation du travail

Après plusieurs semaines au cours desquelles **l'activité à distance est devenue le quotidien** de tous ceux dont la présence sur leur lieu de travail n'était pas expressément indispensable, les différents secteurs de l'économie **organisent le retour sur site**. Tenant compte des nouveaux protocoles, mais aussi forts des défis qui ont été relevés, comment **réinventer** la vie au bureau ?

Selon un dernier recensement effectué par la **Banque mondiale**, les **administrations nationales de 136 pays** ont déployé massivement le télétravail. Une situation inédite qui a **mis en exergue de réelles différences** tant sur le niveau d'équipement et de développement des infrastructures que sur celui de **l'acculturation à travailler autrement**.

Mettre tout en œuvre pour sécuriser les espaces alloués à chacun en réactivant la dynamique collective va **fortement mobiliser** les services logistiques et l'encadrement. Les **expérimentations ou initiatives** menées pourraient être autant de solutions à étudier pour de futures organisations.

Certains pays déjà très en avance, à l'instar des **Pays-Bas** ou de la **Finlande**, ont d'ores et déjà annoncé qu'ils allaient promouvoir de façon plus large le télétravail afin qu'en plus d'agents en bénéficient, en faisant - comme en France - **évoluer le cadre réglementaire** vers plus de flexibilité. Sur la base des rotations mises en place (en **Afrique du Sud**, en **Croatie**, en **Espagne** ou en **Italie**), on réfléchit à pérenniser un **modèle mixte à égale quotité de temps** qui présente des avantages pour gérer les plannings d'occupation des locaux. En **Irlande**, le Gouvernement envisage même de **maintenir la situation actuelle** sur la base du volontariat pour tous les postes qui, après évaluation, auront assuré une continuité de service **à performance égale**.

Quelques rares administrations (le ministère des Finances en **Australie** ou le service public fédéral Sécurité sociale en **Belgique**) avaient déjà bouleversé les habitudes en adoptant la politique du **clean-desk** pour rationaliser l'espace : plus de bureau attribué individuellement mais des emplacements interchangeables utilisés en fonction des flux et devant être laissés vides. Si, au-delà de la dimension économique, cette **alternative** pourrait apporter une réponse aux nouvelles **contraintes sanitaires**, elle reste encore assez peu plébiscitée par les agents publics. En revanche, pourquoi ne pas imaginer que les sites professionnels deviennent le lieu où l'on vient pour le **partage** et la **créativité** ?

Les nombreuses **innovations** déployées pendant la crise ont montré la **réactivité** des

services publics. L'**OCDE** encourage vivement ses États membres à **normaliser** et à **valoriser** leurs démarches :

- des bourses d'emploi spécifiques facilitant la **mobilité interne** et le redéploiement des effectifs grâce au partage des compétences (en **Autriche** et au **Canada**),
- la dématérialisation des **réunions** qui engendre une nette réduction des déplacements (en **Allemagne** et en **Suède**),
- des outils de **formation à distance** faisant appel aux technologies de pointe (au **Danemark** et au **Royaume-Uni**),
- un **management** des équipes en mode agile reposant sur la confiance et la reconnaissance pour les résultats obtenus (aux **États-Unis** et en **Norvège**).

Il est clair que ce dernier élément sera la pierre angulaire de cette nécessaire **évolution des organisations**. S'appuyant sur les actions entreprises, il contribuera activement à mettre en œuvre les termes de la **recommandation sur le leadership et les aptitudes de la Fonction publique**, adoptée en janvier 2019.

Rien ne devrait cependant se faire sans prendre en compte le **retour d'expérience** de tous. L'initiative « **Bureaucracy Lab** », en partenariat avec un consortium de trois universités (1), a préparé une **trame d'enquête** mise à la disposition de **tous les États** pour recueillir le ressenti de chaque fonctionnaire, des informations qui seront pour les décideurs d'une très grande utilité.

¹ « *Global Survey of Public Servants* » regroupant l'University College de Londres, l'Université de Nottingham et l'Université de Stanford.

Notes

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





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Accord sur la représentation géographique des personnels de l'Union européenne

Sujet sensible depuis les derniers élargissements de l'Union européenne, la question de la représentation géographique au sein des institutions, agences et organismes qui lui sont rattachés (employant 60 000 personnes) a fait l'objet d'un premier accord négocié lors de la présidence croate. Elle devra être appliquée dans un nombre plus large de groupes et classes fonctionnels afin de refléter la diversité des 27 Etats membres.

Notes

En savoir plus sur uprava.gov.hr (en croate), (*traduction automatisée en français*)



Stratégie pour les professionnels RH du Civil service britannique

Ayant fait le constat que la communauté des acteurs RH n'est pas toujours représentative de l'ensemble de la Fonction publique (en termes d'âge, de formation, d'origine et/ou de parcours) et que cela pouvait engendrer certains biais inconscients, le Gouvernement s'est fixé l'objectif d'en diversifier les recrutements. Une équipe « Capability and Talent » intervient en appui auprès des services et les sensibilise à une vision plus inclusive.

Notes

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



« Gov after shock », l'innovation au service de l'après-crise

L'observatoire de l'innovation publique au sein de l'OCDE recense l'ensemble des dispositifs innovants mis en place dans le monde en réponse à la crise sanitaire, dont une partie concerne directement les agents publics. Un événement virtuel en réseau sur le thème « repenser et reconstruire pour mieux collaborer » va être organisé à la mi-novembre pour permettre aux praticiens et aux dirigeants de partager les enseignements.

« *Notre vision est d'être une opportunité de collaborer et d'utiliser les crises traversées comme des opportunités de changement* »

Notes

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





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Mobilité renforcée entre autorités publiques suédoises

Plusieurs administrations du pays ont mis en commun leurs ressources afin d'encourager la mobilité inter services, moins courante dans une fonction publique d'emploi. Sur une plateforme dédiée, elles proposent des postes à durée déterminée ou non, mais également des missions ponctuelles pour des besoins spécifiques. Ce nouveau réseau offre aux candidats des préparations à la prise de fonctions et un système de mentorat.

Notes

En savoir plus sur rorlighetistaten.se (en suédois), *(traduction automatisée en français)*



#DirectoINAP, l'apprentissage connecté pour les fonctionnaires espagnols

Conforté par les bons retours des utilisateurs lors de la période d'interruption des cours dans ses locaux, l'établissement national de formation accélère le déploiement de son offre à distance. Il propose désormais des sessions interactives disponibles exclusivement en ligne, un format connecté et participatif propice aux échanges entre participants. La première série est consacrée à l'égalité femmes / hommes dans le secteur public.

Notes

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



Organisation du transfert des savoirs dans l'administration allemande

Face au vieillissement des effectifs, le Gouvernement veut formaliser le transfert de compétences entre générations. Avec « Jedes Alter zählt » (chaque âge compte), il a défini un ensemble de recommandations normées et structurées (documentation, entretiens, procédures) qui devront être appliquées dans les dix-huit mois précédant la fin de fonctions d'un agent, de façon à capitaliser toute l'expérience qu'il a acquise.

« *Le changement démographique des prochaines années aura un impact significatif sur toutes les structures de personnel des employeurs publics* »

Notes

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





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Un guide pour aider les managers à aborder la reprise d'activité

En période de reprise progressive de l'activité sur site, l'enjeu des administrations est d'organiser et de soutenir le retour au travail des agents après plusieurs semaines de confinement. Ce guide, élaboré par le réseau des conseillers en organisation et conduite du changement RH, a pour vocation de permettre aux managers de proximité d'accompagner leurs équipes dans cette nécessaire étape de transition.

Notes

En savoir plus sur fonction-publique.gouv.fr



Évaluation du leadership des cadres fédéraux américains

Développer les compétences en leadership est l'une des priorités de la fonction publique fédérale. Cadres dirigeants et supérieurs doivent suivre régulièrement des formations dans l'un des trois centres dédiés (*Federal Executive Institutes*). Afin de permettre à chacun d'identifier ses points d'amélioration, un [outil d'évaluation](#) a été mis en ligne. En déclinaison du référentiel *ad hoc*, il comprend six modules avec des questions en situation.

Notes

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



Lancement d'une filière numérique dans le secteur public australien

Accroître le niveau de l'expertise numérique contribuera à réussir la transformation. Pour y parvenir, l'État a décidé de se doter d'une filière professionnelle qui regroupera à terme près de 150 fonctions et métiers, à tous les niveaux hiérarchiques et permettant un réel développement de carrière. Des appels à candidature sont organisés dans les services afin de sélectionner les profils recherchés.

« *Les événements récents ont souligné la nécessité d'être plus agile grâce au numérique si nous voulons répondre efficacement aux attentes* »

Notes

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





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Plan de travail collaboratif de l'administration portugaise

Initié par l'équipe de coordination du système d'incitation à l'innovation qui a fait appel à un large panel d'administrations partenaires pour le réaliser, ce plan de travail collaboratif vise à fournir un soutien aux agents dans les nouveaux environnements de travail qui s'offrent à eux. Il propose des solutions adaptées et concrètes à l'évolution de leurs activités, qui ont été élaborées grâce au retour d'expérience et de manière participative.

Notes

En savoir plus sur dgaep.gov.pt (en portugais), *(traduction automatisée en français)*



Instance tripartite pour les fonctionnaires lituaniens

Pendant du modèle existant dans le secteur privé, une nouvelle commission représente les fonctionnaires dans le Conseil tripartite, l'instance nationale en matière de dialogue social. Elle est chargée de négocier et conclure - au niveau national, territorial ou encore sectoriel et pour les domaines qui relèvent de sa compétence - des accords collectifs avec les différents employeurs publics. Elle doit également être consultée dans les autres cas.

Notes

En savoir plus sur socmin.lrv.lt (en lituanien), *(traduction automatisée en français)*



Consultation sur les nouveaux modes de travail auprès des agents publics italiens

La Fonction publique souhaite recueillir le ressenti ainsi que les propositions d'amélioration des agents et de l'encadrement sur les modes de travail agiles et flexibles, largement déployés ces dernières semaines. Les données collectées lors de cette consultation doivent alimenter une base de connaissances qui appuiera les politiques d'innovation en vue de définir les modalités qui répondent le mieux aux besoins exprimés.

« *Tous les avis et suggestions transmis seront utiles pour faire évoluer nos modes de travail au cours des prochaines années* »

Notes

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



Formation continue et gestion active de l'emploi, les leviers d'anticipation de Thales

Présent dans 68 pays, le groupe Thales - l'un des **leaders mondiaux** dans les secteurs de l'aéronautique, de la défense, du spatial et des transports - veille à améliorer en permanence l'**expertise de ses salariés**, gage de leur employabilité.

Son « **Learning hub** » est le centre du dispositif de **formation continue**. Il propose une offre conçue pour répondre aussi bien aux nouvelles tendances technologiques qu'aux **évolutions des 62 familles de métier**. Une démarche largement reconnue en interne : en 2018, l'entreprise a obtenu l'**indice de satisfaction** le plus élevé (1).

La GPEC qui avait été mise en place permettait de **réorienter** vers de nouveaux métiers, mais elle atteignait ses limites en cas de **rupture structurelle** d'activité, un risque non négligeable dans un univers concurrentiel.

Direction et syndicats ont signé en avril 2019 le premier « **accord paritaire** visant à favoriser le développement professionnel et l'emploi par des démarches d'anticipation ».

Il repose sur une **instance** unique appelée « Commission centrale d'anticipation ». Sa mission est **d'accompagner** les évolutions nécessaires liées à la transformation numérique.

En formalisant une démarche de « **gestion active de l'emploi** », l'accord permet - dans le cas d'une situation économique et/ou industrielle ayant pour conséquence une fragilisation des postes - **d'adapter et de maintenir** l'emploi, sur une période maximum de 18 mois, en assurant les **transferts** de savoir-faire et de compétences.

¹ *Enquête réalisée par l'institut Statista auprès de 500 entreprises françaises. Thalès est classé 1^{ère} dans trois domaines : créativité, équilibre des temps de vie et formation professionnelle.*

Notes

En savoir plus sur [thalesgroup.com](https://www.thalesgroup.com)



Dématérialisation et données RH au service de l'administration sud-coréenne

Utiliser toutes les **données disponibles de façon optimisée** pour assurer une gestion des ressources humaines **performante** mais aussi **proactive** voire même **prospective** tend à devenir incontournable pour tous les employeurs publics.

Placée en tête du classement **InCiSE** 2019 (1) sur ce point, l'administration sud-coréenne dispose aujourd'hui d'un **outil** qui lui permet de gérer administrativement ses personnels, mais aussi de contribuer à la **définition de la politique RH** grâce à divers modules d'aide à la décision. Le ministère et les services **partagent** les mêmes bases de données et serveurs dans un **système d'information intégré**.

E-Saram est l'**application unique** pour tous les gestionnaires à qui elle permet de réaliser **l'ensemble des actes**, du recrutement à la cessation de fonctions en passant par les affectations, l'évaluation, la formation, les missions, les positions, la promotion et la rémunération.

Les **interactions** entre agents et managers sont également entièrement **dématérialisées** par l'intermédiaire de procédures de **workflow** jusqu'aux étapes de validation.



Afin de s'affranchir des contraintes spatiotemporelles, l'application est maintenant disponible en **version mobile**. Un tableau de bord complété par un système de **notifications** donne un accès rapide à l'essentiel dont les actions nécessitant une réponse.

S'appuyant sur l'ensemble des informations présentes dans la base et en fonction de leur **profil métier**, les chargés de recrutement, de formation et conseillers en mobilité réalisent des **simulations** qui donnent lieu à des **propositions ciblées**.

Ce volume de **données actualisées** en temps réel par les bureaux RH constitue autant de **ressources** que le ministère de la Gestion du personnel (chargé de la Fonction publique) analyse finement pour **adapter et planifier** les évolutions d'effectifs.

Il est notamment possible :

- de définir les **compétences prioritaires** sur les postes dits en tension pour adapter en amont les programmes de formation,
- de modéliser les **parcours professionnels** pour faciliter la sélection de candidats,
- d'organiser la **transmission des savoirs** en identifiant les binômes pour les mentorats.

Répondant aux exigences les plus élevées en matière de **sécurité informatique**, e-Saram a ainsi permis aux acteurs RH d'assurer une **continuité** et une même **qualité de service** pendant la période de confinement.

¹ « *International Civil Service Effectiveness* » (indice international de l'efficacité de la fonction publique). Ce classement est réalisé annuellement depuis 2017 par la Blavatnik School of Government de l'Université d'Oxford.

Notes

En savoir plus sur mpm.go.kr (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





**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.