



# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Pourquoi ne pas avoir recours aux nombreux atouts qu'offre le mentorat ?



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Espagne : création d'entités provisoires pour la gestion de projets
- Pays-Bas : élaboration d'une convention collective sur le travail hybride
- OCDE : mise en valeur des outils d'innovation dans le secteur public



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Royaume-Uni : utilisation rationnelle de l'IA dans les procédures de recrutement
- France : des outils pour accompagner les transitions professionnelles
- Europe : les agents publics au temps de la crise sanitaire



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Norvège : guide de l'intégration réussie en managant à distance
- France : offre de services pour étendre l'évaluation à 360°
- Italie : une application mobile dédiée au droit de la fonction publique



### ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Suisse : priorité aux espaces collectifs en bureaux partagés
- Allemagne : renforcement du dialogue social dans l'administration fédérale
- Irlande : enseignements d'une enquête sur le télétravail contraint



### SECTEUR PRIVÉ

- En devenant « organisation apprenante », Safran prend une longueur d'avance



### ZOOM

- Le management par la qualité, un levier d'efficacité pour les fonctionnaires en Croatie

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 32 est consacré aux différentes **formes de mentorat** et plus particulièrement à ses nombreux atouts pour la fonction publique. 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 l'**organisation apprenante** mise en place par Safran ainsi que le déploiement d'un management par la qualité en **Croatie**.

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

[contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr](mailto: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>

Très bonne lecture. Prenez bien soin de vous et des autres !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à 33 135 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

## Pourquoi ne pas avoir recours aux nombreux atouts qu'offre le mentorat ?

C'est une **pratique** qui convainc de plus en plus d'adeptes car elle apporte une **réponse adaptée et efficace** à des problématiques différentes de l'environnement professionnel. Le **mentorat**, réel levier de la **transmission des savoirs**, doit cependant faire l'objet d'un **encadrement précis** afin de s'assurer qu'il se déroule dans les meilleures conditions et soit une réussite.

Quasiment inexistant dans la fonction publique française et ce pour **diverses raisons** (le temps investi n'est pas toujours reconnu et une certaine difficulté à en cerner les avantages persiste), il **se développe** en revanche dans plusieurs pays (1) qui y trouvent le moyen de compléter utilement les **acquis de la formation**.

Afin de contribuer à une **meilleure intégration**, la **Suède** a mis en place un parcours à l'intention des cadres nouvellement recrutés. Il dure six mois et son objectif est double : sensibiliser à la **diversité** dans le secteur public (taux le plus élevé de l'UE) et aider ainsi les autres nationalités à mieux connaître les **codes de l'administration**. Les mentors sont des cadres expérimentés ayant eux-mêmes vécu cette situation.

Une démarche similaire est menée en **Israël**. Le **mentor** (différent du supérieur hiérarchique) intervient **plus en amont**, c'est-à-dire avant même le prise de fonctions et pour une période d'un an après celle-ci. Un **outil de suivi** est mis à sa disposition pour gérer les **quatre étapes d'accompagnement** qu'il va prendre successivement en charge et procéder à leur **évaluation**.

En **Autriche** comme en **Irlande**, des programmes ciblés ont pour objectif d'encourager **plus de femmes** à accéder aux postes de direction. Des **réseaux** interministériels se sont constitués afin de soutenir activement le **développement de carrière**. Chaque membre s'engage à **aider personnellement** une candidate à concevoir sa **stratégie** personnelle d'évolution.

Développer l'**innovation** et le **leadership**, telle est la forme de mentorat choisie par le **Portugal**. Le dispositif vise à proposer aux agents publics volontaires d'être suivis par des **professionnels expérimentés**, issus de différents secteurs d'activité, en vue d'acquérir de **nouvelles connaissances** et de renforcer les capacités individuelles.

Pour **construire ces ponts** au-delà des structures existantes, les Services publics fédéraux de **Belgique** ont initié le **mentorat transversal**. Le principe est très simple : un fonctionnaire prend en charge et conseille un collègue d'une autre organisation, qui

veut **progresser dans sa carrière**. N'exerçant pas nécessairement le même métier, cela contribue avant tout à un échange des cultures.

Même si le cadre existe, il n'est pas toujours aisé de trouver le **partenaire ad hoc**. Au **Royaume-Uni**, une **application** met en relation les fonctionnaires à la recherche d'un mentor et ceux qui souhaitent **mettre leurs compétences** à disposition d'un(e) collègue. La création de profil a été volontairement réduite aux **éléments indispensables** et les utilisateurs du réseau LinkedIn peuvent en outre importer certaines données (identité, fonction et localisation, domaines d'expertise). Sur le même principe, en **Corée du Sud**, le SIRH e-Saram dispose d'une **fonctionnalité** permettant aux gestionnaires d'identifier les **binômes**.

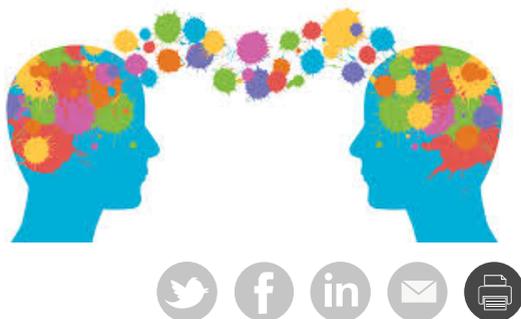
On imagine souvent que le mentor est une personne plus âgée mais les **jeunes** peuvent aussi être sollicités pour **aider leurs aînés** à se familiariser avec de nouveaux outils. Aux **États-Unis**, ce **mentorat inversé** fait des émules. Plusieurs agences fédérales, à l'instar de la NASA, ont franchi ce pas et permettent aujourd'hui à des **cadres seniors** d'en bénéficier.

Le modèle peut aussi servir de **transition** pour les jeunes retraités. Ainsi, en **Lituanie**, des **contrats** de mentorat (2 ans maximum) leur sont proposés lorsqu'ils acceptent de transmettre leurs connaissances. Jouissant d'une **plus grande disponibilité**, ils complètent également leur pension.

<sup>1</sup> Selon le dernier « *Panorama des administrations publiques* », publié par l'OCDE en 2019, 11 pays de l'organisation sur 36 pratiquaient le mentorat.

## Notes

En savoir plus sur [oecd.org](http://oecd.org) (en anglais), (traduction automatisée en français)





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Espagne : création d'entités provisoires pour la gestion de projets

Pour contribuer de façon agile et efficace à la mise en œuvre de son futur plan de relance, le Gouvernement a adopté une résolution permettant la création d'unités administratives provisoires et transversales, dédiées à la gestion et l'exécution des projets. Les emplois nécessaires y seront transférés et les personnels concernés bénéficieront d'une garantie de réintégration dans leur service d'origine à l'issue de la période.

#### Notes

En savoir plus sur [lamoncloa.gob.es](http://lamoncloa.gob.es) (en espagnol), *(traduction automatisée en français)*



### Pays-Bas : élaboration d'une convention collective sur le travail hybride

Très en avance en matière de télétravail, le pays s'oriente vers une solution qu'il souhaite déployer et pérenniser après la crise. Une nouvelle convention collective définissant les contours juridiques d'un modèle mixte (travail sur site et à distance, sur la base d'une équivalence de temps) est soumise aux organisations professionnelles pour négociation. Elle vise à encadrer l'organisation dans les services et les compensations financières.

#### Notes

En savoir plus sur [p-direkt.nl](http://p-direkt.nl) (en néerlandais), *(traduction automatisée en français)*



## OCDE : mise en valeur des outils d'innovation dans le secteur public

L'observatoire pour l'innovation dans le secteur public (OPSI) recense les outils développés par les États membres. Jusqu'à présent, ils sont décrits par leurs concepteurs et des éléments de typologie permettent de filtrer les résultats. Afin de s'assurer de leur niveau de réalisation et surtout de leur efficacité réelle, des évaluations vérifiées ainsi que des conseils pratiques de mise en œuvre vont être progressivement ajoutés.

« *Nous souhaitons aujourd'hui encourager le dialogue sur la manière dont les outils sont utilisés dans la pratique par des utilisateurs réels* »

### Notes

En savoir plus sur [opsi-oecd.org](http://opsi-oecd.org) (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Royaume-Uni : utilisation rationnelle de l'IA dans les procédures de recrutement

Avoir recours aux nombreuses possibilités offertes par l'intelligence artificielle est une tendance en devenir. Outre-Manche, l'autorité de régulation chargée de la protection des droits alerte le Civil service sur les risques, voire les dérives d'une automatisation intensive qui pourrait se généraliser. Les algorithmes restent le produit d'une programmation humaine et, à ce titre, ne garantissent ni l'égalité de traitement, ni la non-discrimination.

#### Notes

En savoir plus sur [ico.org.uk](http://ico.org.uk) (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



### France : des outils pour accompagner les transitions professionnelles

S'ils ont été déclarés inaptes pour raison médicale, les agents publics territoriaux bénéficient depuis 2019 d'une période préparatoire d'adaptation avant de prendre leurs nouvelles fonctions. Afin de les y aider, mais aussi de former les services RH qui les accompagneront pendant ces douze mois, le CNFPT propose un guide sur la prise en charge en matière de reclassement complété par une offre de formation dédiée.

#### Notes

En savoir plus sur [cnfpt.fr](http://cnfpt.fr)



## Europe : les agents publics au temps de la crise sanitaire

Comment les fonctionnaires ont-ils vécu la situation imposée par la pandémie ? Pour répondre à cette question, une étude a été menée dans huit pays européens (Allemagne, France, Irlande, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse). Elle met en lumière un engagement des personnels et des attentes fortes dans 4 domaines : compétences et formation, travail en équipe et management, technologie, environnement de travail.

**« Les agents publics sont volontaires pour apprendre, se former et davantage collaborer entre administrations afin d'améliorer le service rendu »**

### Notes

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





## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Norvège : guide de l'intégration réussie en manquant à distance

Face à une situation de télétravail toujours intensif, l'Agence des employeurs publics a conçu un guide à l'intention de l'encadrement pour réussir l'accueil et l'intégration des nouveaux agents lorsque le quotidien au bureau n'est pas possible. Structuré en dix étapes, il délivre des conseils et met l'accent sur les points à considérer en priorité (inventer de nouveaux contacts informels, faire des retours systématiques sur les travaux).

#### Notes

En savoir plus sur [difi.no](http://difi.no) (en norvégien), *(traduction automatisée en français)*



### France : offre de services pour étendre l'évaluation à 360°

Déjà pratiquée dans plusieurs pays, l'évaluation à 360° suscite un intérêt grandissant dans les services de l'État. Forte des expériences menées dans cinq ministères et par la Mission cadres dirigeants, la DGAFP propose son expertise afin d'encourager les administrations à s'approprier cette méthode qui enrichit l'éventail des perceptions en prenant en compte les contributions des subordonnés, collègues et partenaires.

#### Notes

En savoir plus sur [fonction-publique.gouv.fr](http://fonction-publique.gouv.fr)



## Italie : une application mobile dédiée au droit de la fonction publique

Réunir et expliquer de façon pédagogique l'essentiel des textes qui régissent les agents publics dans une base à entrées alphabétique et thématique, tel est l'objectif de la nouvelle application « ABC dei Dritti ». Elle est actualisée en intégrant également les arrêts et décisions ayant fait jurisprudence. Par ailleurs, les utilisateurs ont la possibilité de poser leurs questions à des experts qui délivreront des réponses personnalisées.

« *ABC dei Dritti, conçue et mise à jour par des experts, apporte rapidement une réponse claire et précise aux questions juridiques* »

### Notes

En savoir plus sur [fpcgil.it](http://fpcgil.it) (en italien), (*traduction automatisée en français*)





## ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### Suisse : priorité aux espaces collectifs en bureaux partagés

Optimiser la surface dans un contexte de réduction de la présence sur site va devenir une réalité au sein des administrations fédérales. Aidés par la direction de l'immobilier, les services vont devoir - partout où cela est possible - transformer les bureaux existants en espaces collectifs au sein desquels les agents se verront attribuer des emplacements interchangeables qui pourront varier selon la disponibilité et l'utilisation de chacun.

#### Notes

En savoir plus sur [epa.admin.ch](http://epa.admin.ch)



### Allemagne : renforcement du dialogue social dans l'administration fédérale

Il s'agit d'un engagement pris par la coalition gouvernementale : la loi relative à la représentation des personnels fédéraux va être modifiée. Elle porte notamment sur un renforcement de la codétermination dans les domaines que sont les aménagements liés au temps de travail, les mutations et mises à disposition de personnel, la conciliation entre vie professionnelle et personnelle, la santé des agents et l'externalisation de missions.

#### Notes

En savoir plus sur [bmi.bund.de](http://bmi.bund.de) (en allemand), (*traduction automatisée en français*)



## Irlande : enseignements d'une enquête sur le télétravail contraint

Menée au niveau national en fin d'année 2020, une enquête a permis de tirer les enseignements sur la façon dont la majorité des fonctionnaires a vécu l'obligation de travailler à domicile pendant plusieurs mois. Très nombreux à avoir participé, 88 % d'entre eux ont affirmé avoir été aussi productifs qu'à leur bureau. Un chiffre à mettre en parallèle avec le fait que 75 % des répondants ont reconnu avoir pu compter sur le soutien de leur hiérarchie.

« Cette étude a mis clairement en évidence l'importance de rester en contact avec ses collègues et de se soutenir mutuellement »

### Notes

En savoir plus sur [per.gov.ie](https://per.gov.ie) (en anglais), (traduction automatisée en français)



## En devenant « organisation apprenante », Safran prend une longueur d'avance

Un des **enjeux majeurs** pour toute entreprise est de savoir réagir, mais aussi **d'anticiper** pour faire face à des évolutions toujours plus rapides.

La **formation continue** des salariés reste le principal moyen pour assurer à chacun le **niveau de compétences** optimal. Mieux encore, elle peut devenir le **moteur** de toute l'organisation.

Se basant sur le fait reconnu que plus de **deux-tiers des connaissances utiles** (1) sont issues de l'expérience acquise en situation professionnelle, le groupe aéronautique français a décidé de capitaliser cet « or noir » grâce à une **communauté d'apprentissage** dynamique.

Tout est mis en œuvre pour que les **collectifs de travail** se forment en permanence, en privilégiant les **méthodes interactives** qui font appel à la créativité et à l'innovation, mais aussi à **l'esprit critique**.

Dans un contexte de crise sanitaire entraînant une réduction de la présence sur site, **l'ensemble des formateurs** a été rôdé aux techniques propres à **l'animation numérique**.

Pour que **chaque collaborateur** puisse aussi apporter sa pièce à l'édifice, des « **outils auteurs** » ont été développés. Ils leur permettent de publier, de façon autonome, des **contenus pédagogiques**. Le portail en propose aujourd'hui plus de 4 000.

Après ces quelques mois, une **enquête interne** va être menée pour analyser les premiers résultats et cartographier le **niveau de maturité** de ce changement de stratégie.

<sup>1</sup> Règle du 70-20-10 (théorisée par Michael M Lombardo et Robert W Eichinger) : 70 % expérience pratique – 20 % interactions sociales – 10 % connaissances académiques.

### Notes

En savoir plus sur [safran-group.com](http://safran-group.com)



## Le management par la qualité, un levier d'efficacité pour les fonctionnaires en Croatie

**Répondre aux attentes** des usagers en leur proposant des services toujours plus **accessibles**, harmoniser et simplifier les procédures pour en **améliorer leur efficacité** sont autant de **défis** que les administrations doivent sans cesse relever.

Ils sont aussi l'essence même de tout **système de gestion par la qualité**. Plusieurs modèles (1) existent : ISO (conçu au départ pour l'industrie), EFQM ou encore le CAF, adapté pour le secteur public, mais ils restent en général **limités** à une entité donnée.

En élaborant sa nouvelle **stratégie de réforme**, le Gouvernement de Zagreb innove en se dotant d'un **dispositif global** qu'il déploie dans tout le secteur public. Un projet ambitieux au regard des **impacts** sur le management et les organisations de travail.

Avec le **soutien** de l'Union européenne (programme opérationnel « **Ressources humaines efficaces** »), le projet a débuté début 2020. Il est **pilote et coordonné** par le ministère de la Justice et de l'Administration publique. Un consortium de trois prestataires est chargé de la **maîtrise d'œuvre** et l'École nationale d'administration assure le volet **formation**.



REPUBLIKA HRVATSKA  
Ministarstvo pravosuđa i  
uprave



DŠJU



SUSTAV UPRAVLJANJA  
KVALITETOM  
U javnom upravnom prostoru Republike Hrvatske

Plus de **130 services** se sont portés volontaires pour la **phase de lancement**. Les neuf qui ont été sélectionnés en représentent toutes les catégories (État, collectivités, agences, établissements et institutions publics).

Les différents **ateliers** ont dû être organisés **en ligne** (en raison de la crise sanitaire), un vrai défi qui s'est rapidement **transformé en bénéfique** aux yeux des participants. En effet ils ont réalisé à quel point **l'amélioration des processus** et la **numérisation** sont importants dans leur travail quotidien.

Un cursus complet, reposant sur deux nouvelles **méthodologies** validées lors de l'expérimentation, va être proposé à **600 fonctionnaires**. Il se décline en 4 modules :

- modélisation et optimisation des processus métiers,
- élaboration et mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité,
- suivi, évaluation et amélioration du système,
- formation de formateurs.

Conjointement, il est procédé à une actualisation du **référentiel de compétences** pour toutes les fonctions cibles (encadrement, **responsables qualité**, auditeurs internes et évaluateurs externes). Les connaissances théoriques acquises et l'expérience pratique seront alors attestées par une **certification**.

<sup>1</sup> ISO : normes établies par l'Organisation internationale de normalisation, EFQM : European Foundation for Quality Management (dont le siège est à Bruxelles), CAF : Common Assessment Framework (coordonné par l'Institut européen d'administration publique localisé à Maastricht).

### Notes

En savoir plus sur [mpu.gov.hr](http://mpu.gov.hr) (en croate), (*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)

Directrice de la publication : Nathalie COLIN

Directrice de la rédaction : Nathalie GREEN

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 2021 / 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 enregistrées 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](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)) ou par courrier adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.