

vision RH

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

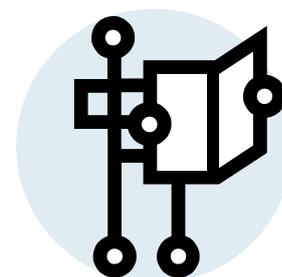


Numéro 1
janvier 2018

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 : grande consultation nationale « Our Public Service 2020 » en Irlande

Après deux premiers plans de réforme en 2011-2013 et 2014-2016, mis en œuvre dans un contexte économique difficile et qui ont fait l'objet d'une évaluation par l'OCDE en juillet 2017, le gouvernement irlandais poursuit sa démarche de modernisation de l'action publique.

Une [première grande consultation](#) a été menée par le ministère des Finances, des Dépenses publiques et de la Réforme. Elle a eu lieu du 13 juillet au 4 septembre 2017 :



Elle a permis tant aux citoyens qu'aux agents publics de s'exprimer sur le nouveau plan d'action préparé par l'équipe gouvernementale et qui s'organise autour de trois axes :

- concevoir des services pour nos citoyens ;
- innover pour notre avenir ;
- promouvoir nos agents et faire évoluer nos organisations.

La consultation, [lancée officiellement par le ministre](#), a mobilisé l'ensemble des ministères.

Outre le recueil de propositions en ligne, elle s'est concrétisée par

des ateliers auxquels ont été conviés les agents de tous les secteurs de la fonction publique, ainsi que des chercheurs et des personnes qualifiées représentant la société civile.

Les trois valeurs qui ont émergé des contributions ont été :

- le rôle principal de la fonction publique est de servir le public plutôt qu'un gouvernement, un ministre ou une direction de l'Administration en particulier ;
- le recours à des méthodes plus modernes et plus efficaces pour délivrer des services ne doit pas laisser de côté une partie de la société ;
- [une fonction publique professionnelle](#), compétente et bien gérée est essentielle pour un service public efficace.

1 029 contributions d'agents publics (sur un effectif total de 307 000¹) ont été recensées et analysées. Elles sont en adéquation avec celles de l'ensemble de la population et se retrouvent dans les trois valeurs citées.

Les retours de la consultation ont vocation à enrichir le plan d'action, dont la nouvelle version est en cours de finalisation et sera présentée prochainement par le gouvernement.

En savoir plus sur ops2020.gov.ie (en anglais)

¹ *Fonction publique mixte de carrière et d'emploi, composée du Civil Service (personnels des ministères, autorités et juridictions nationales) et du Public Service (autres emplois du secteur public dont la défense, l'éducation, la justice et la santé). Effectif en 2017.*

Dans ce numéro :

Dossier : grande consultation nationale « Our Public Service 2020 » en Irlande	1
Actualité RH - Politique RH, innovation et digitalisation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et parcours professionnels	2
Actualité RH - Encadrement et management	3
Actualité RH - Dialogue social et qualité de vie au travail	3
Secteur privé : un recrutement innovant fondé sur les compétences comportementales (<i>soft skills</i>) : l'exemple d'Engie	4
Zoom : la programme d'accompagnement « Newton » dans la haute fonction publique en Estonie	4

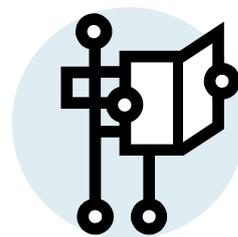
L'actualité des RH en France, en Europe et à l'international

Politique RH, innovation et digitalisation

France : étude prospective sur les métiers RH dans le secteur privé

À l'occasion des 70 ans de sa création, l'ANDRH qui compte plus de 5 000 adhérents, a dévoilé les principaux résultats de son étude prospective « RH 7.0 : les scénarii prospectifs des métiers ressources humaines ». 21 scénarii prospectifs pour 7 tendances, 4 configurations, 7 compétences et postures attendues demain pour les professionnels RH : veiller, piloter, transformer, accompagner et conseiller, écouter, respecter, mesurer.

En savoir plus sur andr.fr



OCDE / Union européenne : tableau de bord de l'emploi public

France Stratégie a réalisé une [étude comparative](#) sur l'emploi public dans 19 pays en analysant les récentes données publiées par l'[OCDE](#) et [Eurostat](#). « La France se classe parmi les pays à haut niveau de dépenses, mais l'écart avec les autres pays se resserre ». Selon ses auteurs, ce tableau de bord a pour ambition de fournir des éléments de réponse sur les leviers d'action permettant de réduire la part des dépenses publiques dans le PIB.

En savoir plus sur strategie.gouv.fr

Réseaux sociaux : utilisation des données RH pour gérer les compétences

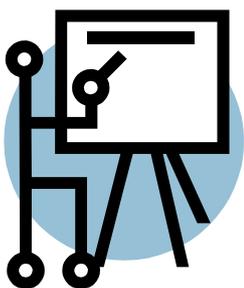
L'utilisation des données RH devient l'enjeu principal des DRH des entreprises privées. C'est ce qu'il ressort du [Talent Intelligence Summit](#) organisé à Londres par LinkedIn en novembre 2017. Selon le 1^{er} réseau social à vocation professionnelle, le développement d'indicateurs intelligents, le traitement des données deviendront la clé du recrutement et de la gestion des effectifs dans le futur.

En savoir plus sur usine-digitale.fr

« C'est maintenant au tour des RH de mettre le traitement intelligent des données au cœur de leur activité »



Recrutement, formation et parcours professionnels



« Nous nous engageons à recruter des personnes de différents horizons »



Danemark : renforcer les compétences européennes des fonctionnaires

Face à une sous-représentation des Danois au sein des institutions européennes, un phénomène qui va s'aggraver dans les 10 prochaines années avec le départ en retraite de 40 % d'entre eux, le gouvernement anticipe. Il a sélectionné 20 fonctionnaires qui vont recevoir une formation spécifique les préparant aux concours de l'Union et va envoyer, d'ici à 2025, 100 experts nationaux afin de développer l'intérêt pour une carrière européenne.

En savoir plus sur cphpost.dk (en anglais)

France : à la SNCF, la reconversion des salariés passe par de nouvelles fonctions

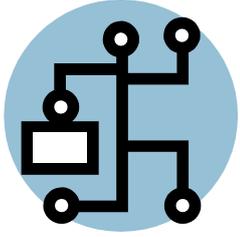
La SNCF propose à ses salariés « fragilisés » (en situation de handicap, dépassés par les nouvelles technologies, inaptes) des fonctions plus adaptées à leur nouvelle situation. Ils sont organisés en équipes « Alpha », véritables sas de retour vers l'emploi, et travaillent localement en appui des managers de proximité. Ils construisent en parallèle leur projet de reconversion en interne ou en externe, avec l'aide de conseillers mobilité.

En savoir plus sur lexpress.fr

Royaume Uni : diversifier le recrutement des cadres

Pour parvenir à l'[objectif](#) qu'elle s'est fixée de refléter la diversité de la population, la fonction publique britannique ouvre son programme Fast Stream (accès direct aux postes de l'encadrement supérieur). Les candidats éligibles - remplissant au moins l'une de trois conditions (origine ethnique non européenne, situation de handicap ou faibles conditions de ressources des parents) - pourront être exemptés des premières épreuves de sélection.

En savoir plus sur faststream.gov.uk (en anglais)



Encadrement et management

États-Unis : un guide de « gestion de la relève » pour l'encadrement supérieur

Constatant qu'une stratégie efficace de gestion des talents et de planification de la relève fait encore défaut dans certaines agences, l'OPM (DRH de l'administration fédérale américaine) a produit un [guide](#) pour les y aider. Dans un sondage récent, 61 % des cadres supérieurs ont déclaré que la relève n'avait été pas planifiée avant leur départ et 56 % qu'ils n'avaient pas été impliqués dans le transfert de compétences vers leurs successeurs.

En savoir plus sur federalnewsradio.com (en anglais)

Italie : évaluation commune sur les critères de performance

Pris en application de la loi Madia sur la réforme de l'Administration, un décret précise les conditions d'un nouveau système commun d'évaluation qui entre en vigueur début 2018 : organisations et agents seront évalués sur un même rythme annuel. Les rapports de performance et les entretiens professionnels individuels devront être corrélés, tant en ce qui concerne les objectifs fixés que les résultats obtenus.

En savoir plus sur quotidianogiuridico.it (en Italien)

Nations unies : 1^{er} classement sur la place des femmes dans la haute fonction publique

Trois pays scandinaves (Suède, Finlande et Norvège) occupent le trio de tête du [premier classement](#) sur la place des femmes dans la haute fonction publique soutenu par l'ONU, suivis par le Canada, la Slovénie et la France (qui obtient cette place grâce à la progression récente du nombre de nominations sur des « postes clés et à haut pouvoir décisionnel »). Ce classement veut contribuer à faire avancer la parité.

En savoir plus sur globalgovernmentforum.com (en anglais)

« Les informations collectées nous donnent les clés pour identifier les lacunes qui restent à combler »



Dialogue social et qualité de vie au travail

Allemagne : financement des mesures de prévention

Le nombre moyen de jours de congés de maladie est en constante augmentation dans les services. Un [rapport](#) du ministère fédéral de l'Intérieur montre qu'il a progressé de cinq jours par an en dix ans. Le Land de Brandebourg a voté un budget spécifique qui sera dédié à la mise en œuvre des mesures décrites dans le [plan fédéral](#) de prévention des risques psychosociaux. L'enveloppe allouée sera de 50 euros par agent.

En savoir plus sur focus.de (en allemand)

France : la Caisse primaire d'assurance maladie des Yvelines se libère

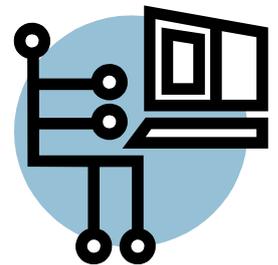
Depuis 2016, la CPAM des Yvelines a opté pour un travail en mode « organisation libérée », inspirée par les travaux d'Isaac Getz sur l'entreprise libérée. Les horaires sont plus souples, la pyramide hiérarchique allégée, les initiatives des agents valorisées et l'autonomie est de mise. Le premier bilan fait état d'un taux d'absentéisme qui a baissé de près de 30 % en un an, et d'une augmentation du taux de « décroché de téléphone » de 15 %.

En savoir plus sur leparisien.fr

Luxembourg : résultats de la 1^{ère} enquête sur la qualité de vie et la motivation au travail

Une première enquête sur la qualité de vie et la motivation au travail dans la fonction publique a été menée en collaboration avec l'université de Luxembourg et l'institut TNS Ilres. 6 848 agents (un sur quatre) ont répondu au questionnaire en ligne. De l'analyse des résultats, il ressort que l'autonomie dans le travail et le contenu des missions sont des facteurs de motivation qui dépassent aujourd'hui la rémunération.

En savoir plus sur fonction-publique.public.lu



« Derrière les gadgets, un vrai travail est mené avec les salariés. Il y avait sept strates hiérarchiques, nous en avons supprimé deux »

Secteur privé : un recrutement innovant fondé sur les compétences comportementales (*soft skills*) : l'exemple d'Engie

Engie a choisi un mode de recrutement innovant et c'est par une [grande campagne de communication](#) intitulée « *vous êtes l'énergie dont le monde a besoin* » que le groupe a fait connaître ses nouvelles orientations.

Choisir de sélectionner un candidat à un poste en s'intéressant à ses *soft skills*, c'est aller au-delà des diplômes, des qualifications,

voire de l'expérience acquise. Tout ce qui constitue le savoir-être d'un individu joue désormais un rôle primordial pour réussir l'adéquation entre postulant et offre d'emploi.

Le [5^e élément](#), c'est ainsi qu'Engie définit ce profil idéal, en référence aux matières que sont les ressources qu'il utilise (l'eau, le soleil, la terre et le vent).

Cette expérience sur le recrutement initial est le prolongement de « [Leaders For Tomorrow](#) », le programme conçu pour les futurs dirigeants d'Engie. Les *soft skills* y occupent, là aussi, une place centrale puisque les compétences comportementales sont la clé pour intégrer ce cursus de détection des talents.

Dans un [sondage](#) (janvier 2017)

du cabinet Robert Half auprès d'un panel de 200 DRH, 52 % d'entre eux disent accorder autant d'importance, voire davantage, aux *soft skills* qu'aux compétences techniques.

En savoir plus sur siecdigital.fr

Zoom : le programme d'accompagnement « Newton » dans la haute fonction publique en Estonie

La république balte compte 96 cadres dirigeants qui constituent la haute fonction publique du pays. Les candidats à ces postes doivent posséder une parfaite maîtrise de plusieurs langues étrangères ainsi que les compétences définies dans le [modèle de compétences](#) de la fonction publique estonienne.

Pour ce faire, le [programme Newton](#) a été mis en place par une unité dédiée, le Top Civil Service Excellence Centre, rattachée aux services du Premier ministre. Sa conception a été confiée au centre de recherche [Praxis](#) et à [l'Estonian Design Centre](#). Il s'adresse aux cadres supérieurs qui postulent sur ces emplois de direction et vise à les préparer aux défis rencontrés par la fonction publique dans un contexte international.

Le programme se déroule sur une année civile à Tallinn et Helsinki (la Finlande et l'Estonie, dont les deux langues sont très

proches, ont lancé en 2015 un programme de formation commun pour les cadres supérieurs intitulé « [Innovation Boot Camp for Public Sector Leaders](#) ») ainsi qu'à Londres.

Il combine les approches théorique, académique et pratique. Les intervenants sont issus des secteurs public et privé, ainsi que de la société civile. Un accent particulier est mis sur l'apprentissage interactif et le travail d'équipe. Les participants bénéficient d'un accompagnement personnalisé pendant tout leur parcours.

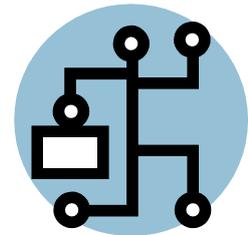
Renforcer la créativité afin d'accélérer et de piloter l'innovation de façon performante, améliorer la capacité à absorber la complexité, fournir des outils de prospective pour répondre aux défis mondiaux actuels, concevoir les organisations qui seront en adéquation avec les besoins de notre société : tels sont les objectifs que se sont fixés les

concepteurs de ce cursus innovant.

La formation se compose de quatre modules couvrant 160 heures :

- définition des grandes tendances mondiales des décennies à venir et recherche de réponses adaptées au contexte estonien.
- transposition en processus adaptés au secteur public - environnement juridique, ressources et procédures de gestion.
- mise en œuvre des plans de conception formulés lors des deux premiers modules à travers la gestion de soi, des personnes et des processus.
- coopération et communication.

En savoir plus sur cocops.eu (*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

Conception et rédaction : Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale

[Abonnement](#) / [Contact](#)

© DGAFP 2018 - N° ISSN : en cours

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 à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des données à caractère personnel qui vous concernent. Ce droit peut être exercé par courriel à l'adresse suivante (contact-visionrh.dgafp@finances.gouv.fr) ou par courrier postal adressé à la DGAFP – 139, rue de Bercy – 75012 Paris.