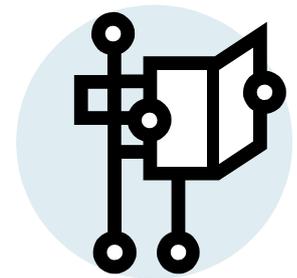


vision RH est une lettre d'information de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

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 : attractivité de la fonction publique, une exigence devenue nécessité en Allemagne

Rendre la fonction publique attractive dans un contexte de vieillissement de la population et de situation favorable pour l'emploi peut devenir un véritable défi. C'est celui auquel est confrontée aujourd'hui l'Allemagne : [1/4 des effectifs est âgé d'au moins 55 ans](#) et le taux de chômage ([5,3 % en avril](#)) est en baisse continue depuis 2009. Alors que l'âge de départ à la retraite a été repoussé ([de 65 à 67 ans](#), le 1^{er} janvier 2012¹), le pays fait face à une réelle difficulté pour recruter ses agents publics et de nombreux postes restent vacants pendant une longue période. La seule garantie d'un emploi à vie (de droit pour tout fonctionnaire et de fait pour tout agent contractuel en CDI) ne suffit plus à convaincre pour faire le choix d'une carrière dans le secteur public.

Le gouvernement fédéral a pris les choses en main afin de tenter d'inverser cette tendance. Pour se faire, il a lancé deux dispositifs qui visent à susciter les motivations en mettant l'accent sur les points forts que sont [l'engagement au service de la collectivité](#) et la variété des métiers au sein de l'Administration.

Une vaste campagne de communication a été lancée au début de l'été 2017 :



Appelée « [durchstaaten](#) » - un néologisme construit en fusionnant les mots *durchstarten* (démarrer, décoller) et *Staat* (État) - elle a mis en avant un argumentaire axé sur des valeurs : « nous, employeurs publics fédéraux, territoriaux et communaux, souhaitons embaucher des personnes qui s'investissent pour l'intérêt général ». Pour la première fois, les trois fonctions publiques se sont associées dans [une démarche commune](#) en partenariat avec les organisations professionnelles. En termes de communication, des séquences vidéo ont été diffusées sur plusieurs canaux (TV, Internet) et de nombreux [dépliants](#) ont été distribués dans les établissements de l'enseignement secondaire et supérieur. La [bourse d'emploi](#) a été renouvelée et tous les services ont été invités à repenser l'attractivité de leurs campagnes de recrutement.

Mais l'Administration n'a pas souhaité se « limiter » aux jeunes qui arrivent sur le marché du travail. Pourquoi ne pas éveiller l'intérêt de celles et ceux qui travaillent dans le secteur privé et

qui peuvent apporter, en plus de leur formation, leur savoir-faire et leurs compétences ? Une démarche innovante qui relève autant d'une volonté d'ouverture que de la nécessité de capter les talents qui font défaut.

Pour cette [initiative](#) qui vise à sensibiliser ceux que l'on nomme les « [Queereinsteiger](#) », les autorités ont mis en avant la prise en compte de l'expérience acquise par le postulant, en précisant qu'aucune discrimination liée à l'âge ou à l'ancienneté dans la fonction publique ne saura être acceptée lors du recrutement. L'objectif est clair : donner aux personnes qui font le choix de rejoindre le secteur public dans une deuxième partie de leur carrière [exactement les mêmes chances](#) qu'à celles y ayant toujours travaillé.

Des premiers résultats qui sont encourageants, même si les effets se verront sur le long terme : les [derniers chiffres publiés](#) montrent que le nombre d'emplois publics est légèrement reparti à la hausse.

En savoir plus sur [bundesregierung.de](#) (en allemand)

1 et de 63 à 65 ans pour les personnes en situation de handicap.

Dans ce numéro :

Dossier : attractivité de la fonction publique, une exigence devenue nécessité en Allemagne	1
Actualité RH - Fonction publique, politique RH et innovation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et compétences	2
Actualité RH - Management et encadrement supérieur, digitalisation	3
Actualité RH - Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail	3
Secteur privé : agent conversationnel et marque employeur au service du recrutement chez Elior	4
Zoom : les <i>hackathons</i> , un nouveau mode d'action de la filière RH	4

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

Fonction publique, politique RH et innovation

L'innovation par les acteurs des secteurs hospitaliers et de santé

Comment améliorer l'organisation du travail dans un milieu hospitalier soumis à des contraintes toujours plus fortes ? Les organisateurs de « au cœur de l'hôpital » sont convaincus que le personnel est le mieux placé pour répondre à cette question. En partenariat avec des associations professionnelles, ils ont organisé une consultation nationale à l'issue de laquelle cinq projets d'innovation ont été sélectionnés et présentés lors d'une soirée-débat.

En savoir plus sur cnam.fr

Renouveler et diversifier la fonction publique avec « Canada au-delà de 150 »

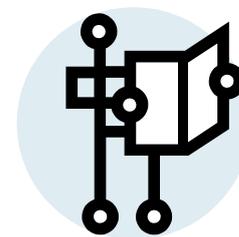
Piloté par la DRH de l'État fédéral, le programme « Canada au-delà de 150 » a réuni pendant un an une équipe de 80 jeunes fonctionnaires (moins de cinq ans d'ancienneté), occupant un éventail de postes à l'échelle du pays. Utilisant la [prospectivité stratégique](#), les participants ont travaillé ensemble à relever des défis en matière de diversité et d'inclusion. Ils ont produit sept rapports qui prônent un changement culturel dans la fonction publique.

En savoir plus sur canadabeyond150.ca

Une mesure forte pour contribuer à faire progresser l'égalité femme-homme en Estonie

Le gouvernement de Tallinn réfléchit à transposer dans le secteur public la mesure mise en place avec succès par la principale banque du pays, Swedbank, pour réduire l'écart des rémunérations entre femmes et hommes. Le temps, non rémunéré, pris pour élever un enfant y est comptabilisé au même titre que les périodes d'activité dans la progression de la carrière. Cette mesure a permis de ramener l'écart salarial à moins de 1 %.

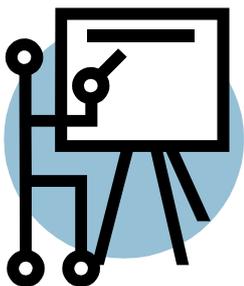
En savoir plus sur err.ee (*en anglais*)



« Au retour d'un congé parental, le niveau de rémunération est réévalué afin de prendre en compte l'évolution normale pendant l'absence »



Recrutement, formation et compétences



Évolution du mode de recrutement dans le *Civil Service* britannique

Introduire de façon plus généralisée et durable de nouveaux critères de sélection que sont les compétences comportementales et la reconnaissance de l'acquis professionnel dans les procédures de recrutement, tel est le concept du programme « Success profiles ». Ce changement doit permettre de limiter le nombre de profils « généralistes » au profit de spécialistes dont l'expérience les rendra plus à même de mener les grands projets de réforme.

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

Stimuler les talents : le dispositif de *teamcrafting* en Belgique

L'administration fédérale a conçu un guide à l'intention des acteurs RH qui souhaitent valoriser et/ou mieux utiliser les talents. Il propose une méthodologie pour appliquer le *teamcrafting*, qui consiste à ajuster les postes au sein d'une équipe pour créer des fonctions pertinentes et motivantes. Concrètement, il permet de faire le lien entre les activités d'un collectif et les talents individuels en vue d'accroître la collaboration.

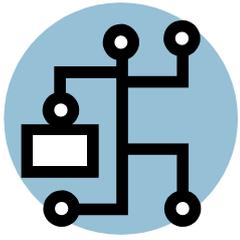
En savoir plus sur belgium.be

Directive visant à professionnaliser le recrutement des agents publics en Italie

Une nouvelle directive, prise en application de la loi *Madia*, vise à améliorer l'adéquation entre le recrutement du personnel et les besoins des administrations. Elle renforce la place du concours, tout en le professionnalisant (définition plus précise des conditions d'accès, procédure de présélection ciblée sur les fonctions, égalité des qualifications face aux diplômes, épreuves sur la capacité à résoudre des problèmes).

En savoir plus sur funzionepubblica.gov.it (*en italien*)

→ *« Le teamcrafting permet à l'agent de retrouver une motivation et du sens à son travail en utilisant ses talents au sein d'une équipe »*



Management et encadrement supérieur, digitalisation

« Hiring Manager » : une assistance en ligne pour le management aux États-Unis

Donner aux managers les outils qui leur permettent de mieux cibler leurs besoins en personnel et organiser le travail de leurs équipes, tel est le dispositif mis en place par l'administration fédérale avec son [université des RH](#). Il se compose d'un assistant à la description de poste et à la planification des effectifs auquel s'ajoutent des modules de formation centrés sur l'engagement et la motivation des agents.

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

Un mentorat pour les jeunes cadres de l'Administration en Suède

Pour contribuer à une meilleure intégration, la DRH de l'État a mis en place un programme de mentorat 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 les non suédois à mieux connaître les codes de l'administration. Les mentors sont des cadres expérimentés ayant eux-mêmes vécu cette situation.

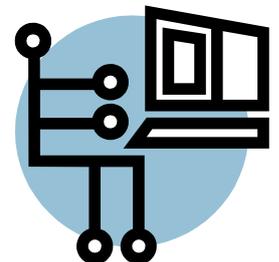
En savoir plus sur [arbetsgivarverket.se](#) (en suédois)

Faciliter la mobilité des cadres sur un même territoire : l'exemple en Centre - Val de Loire

Quatre collectivités territoriales se sont associées afin de créer un « parcours mobilité » commun et donner de nouvelles perspectives d'évolution de carrière en développant des passerelles. Une première promotion de 30 cadres a suivi une préparation visant à développer et approfondir une culture commune. Selon les initiateurs du projet, il s'agit tout autant d'augmenter les mobilités inter collectivités que d'insuffler un nouvel esprit de réseau.

En savoir plus sur [lagazettedescommunes.com](#)

→
« *Mon mentor m'a aidé à progresser et m'a donné des clés pour mieux comprendre le monde du travail en Suède et son service public* »



Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Action en justice sur l'accord de dialogue social européen

La fédération syndicale européenne des services publics assigne la Commission européenne en justice pour avoir refusé de mettre en œuvre par la voie législative un accord-cadre des partenaires sociaux, signé par la France. Celui-ci entend garantir des droits d'information et de consultation aux agents publics sur les restructurations, les licenciements collectifs, le temps de travail, la santé et la sécurité et l'équilibre entre vie privée et professionnelle.

En savoir plus sur [epsu.org](#) (en anglais)

« All-Roles-Flex » : le télétravail devient la norme pour tous en Australie

Victoria, le 2^e Etat du pays en population, déploie le « All-Roles-Flex ». Cette initiative généralise la flexibilité dans l'organisation du travail sous ses diverses formes (horaires variables, télétravail, temps partiel) et en fait la norme, quel que soit le niveau hiérarchique. Le Conseil de la fonction publique juge cette mesure indispensable pour que l'emploi public reste attractif et elle a établi un ensemble de directives pour faciliter sa mise en œuvre.

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

Responsabilisation collective et transparence face au défi de l'absentéisme en Espagne

De nouvelles mesures pour réduire le volume des absences dans l'administration : en accord avec les organisations professionnelles et en contrepartie de la suppression des trois jours de carence (introduits en 2012 et qui n'avaient pas donné d'effet visible), le gouvernement va mettre en ligne sur son portail les données liées à l'absence des agents de chaque service (affichées en pourcentage et par motif).

En savoir plus sur [administradoresciviles.org](#) (en espagnol)

« *Par cet accord, il y a un engagement ferme de mesurer l'absentéisme pour mieux voir ce qui se passe dans chacune des administrations* »



Secteur privé : agent conversationnel et marque employeur au service du recrutement chez Elior

Constituer un vivier de candidats, bien ciblés et répartis par profils, est une mission aussi stratégique que complexe pour toute DRH.

Elior, groupe français de la restauration et de services associés, a défini une nouvelle stratégie de recrutement (environ 7 000 par an, dont 30 % de jeunes diplômés) qui lui permet d'automatiser le processus de présélection des candida-

tures déposées sur sa [plateforme dédiée](#).

Principal outil de cette transformation, un [chatbot](#) - ou agent conversationnel - a été développé pour orienter vers les différents métiers que propose la société. Ce n'est pas le premier mais l'innovation réside dans le fait de l'avoir conçu comme un canal de recrutement à part entière, puisqu'il permet de postu-

ler directement sans envoi de CV, ni de lettre de motivation.

L'entreprise mise sur ce mode de communication pour recentrer ses équipes RH sur des missions à valeur ajoutée, mais aussi mieux se faire connaître.

Une nouvelle marque employeur accompagne la dynamique de recrutement : [#LeJobQueJeVeux](#).

Elle place le collaborateur au centre des engagements pris en matière d'intégration dans la société, d'adaptation au poste et d'évolution de carrière.

La fidélisation de ses employés est une des priorités du groupe : 47 % des managers nommés en 2017 sont issus de promotion interne et le groupe s'est donné pour objectif de parvenir à un taux de 70 % d'ici 2025.

En savoir plus sur [elior.fr](#)

Zoom : les *hackathons*, un nouveau mode d'action pour la filière RH

Les pratiques collaboratives constituent un nouvel impératif en entreprise. Synonymes de performance, elles sont rendues possibles par les nouvelles technologies. La DRH est un acteur majeur de l'intégration de ces pratiques au sein des organisations. La Fonction RH commence elle-même à mettre en place ce type de pratiques, à l'image des [hackathons](#) organisés autour des processus RH ou du management, afin de favoriser l'innovation collaborative.

Initialement utilisé par les développeurs, ce nouveau format séduit les RH depuis plusieurs années. Ils prennent la forme de « sprints collaboratifs » et sont organisés dans les écoles, en inter-entreprise ou au sein même d'une société.

Récemment, un [hackathon sur les processus RH](#) a été organisé dans les locaux du CNAM. Tourné vers l'opérationnel, il a permis de répondre aux problématiques RH

de plusieurs entreprises – AXA, Engie, Orange, etc. – avec des propositions innovantes faites par des équipes mixtes constituées pour l'occasion.

La Banque de France, quant à elle, a réuni 150 cadres lors de son premier [hackathon du management](#). Ils ont inventé de nouveaux outils et proposé de nouvelles pratiques.

Des initiatives sont en cours dans les fonctions publiques d'État et territoriale. On peut citer :

- le Service des ressources humaines civiles (SRHC) du ministère des Armées a organisé, en mars, avec l'appui du fonds d'innovation RH de la DGAFP et l'expertise de l'APIE, un [hackathon pour moderniser le recrutement du personnel civil](#) (plus particulièrement les agents sous contrat). Les solutions dégagées pourront être exploitées par d'autres partenaires ministériels.

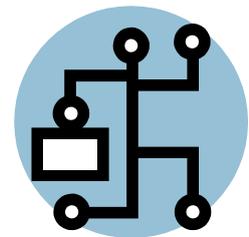
- [la Fabrique RH](#), laboratoire

d'innovation de la préfecture d'Île-de-France, habituée à l'organisation d'ateliers d'idéation, a organisé, en avril, un [hackathon](#) de trois jours. [Trois lauréats ont été primés](#) (un par catégorie : attractivité des services, convivialité au travail et égalité femme/homme) obtenant un financement d'une année et l'accompagnement dans la réalisation de leur projet.

Parmi les initiatives de grande ampleur menées par d'autres pays figurent :

- [#PSHACK100](#) en Finlande (septembre 2017) sur tout le secteur public, incluant deux objectifs sur l'avenir des RH.
- [<Hacking> Future of Work](#) au Canada (octobre 2017) entièrement consacré aux nouvelles formes de travail.

En savoir plus sur [rhinfo.com](#)



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.dgafp@finances.gouv.fr) ou par courrier postal adressé à la DGAFP – 139, rue de Bercy - 75012 Paris.