



vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

■ Mieux appréhender la reconnaissance au travail pour en faire la marque d'un management positif



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

■ Italie : nouvelle classification pour les personnels de l'État ■ Royaume-Uni : campagne d'attractivité vers les jeunes aidants ■ Europe : Tech for Government, présentation de solutions innovantes



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

■ Allemagne : enquête sur les facteurs de fidélisation dans l'administration ■ France : CLIP, première formation à l'expérimentation publique ■ Finlande : programme de développement et d'orientation des compétences



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

■ Belgique : Symphonie, le nouveau système d'évaluation ■ Estonie : un modèle d'exigence définit les cadres supérieurs ■ Autriche : création d'une école de service public nouvelle génération



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

■ Espagne : télétravail augmenté pour certaines situations particulières ■ France : guide de la négociation collective dans la FPE ■ Pays-Bas : comptoir social « santé mentale et travail hybride »



SECTEUR PRIVÉ

■ Unis pour assurer un haut niveau d'intégrité, le choix d'Alstom



ZOOM

■ Déploiement du mentorat au service des carrières dans l'administration hongroise

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 41 est consacré à la **reconnaissance au travail** et plus particulièrement comment l'appréhender pour en faire la marque d'un management positif. 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 **programme d'intégrité** chez Alstom ainsi que le déploiement du mentorat dans l'administration **hongroise**.

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 une belle année 2022 !

La rédaction de vision RH

Le présent numéro a été envoyé à 38 068 abonnés



Mieux appréhender la reconnaissance au travail pour en faire la marque d'un management positif

Parce qu'elle est au cœur d'un **management de qualité** et qu'elle influence inexorablement la motivation et l'engagement tant des individus que des équipes, la **reconnaissance professionnelle** doit faire l'objet de toutes les attentions. Elle constitue une **valorisation indispensable** qui peut prendre diverses formes et dont les administrations ont, elles aussi, commencé à se saisir.

Dans les pays anglo-saxons, des **prix** sont traditionnellement remis au sein de la Fonction publique. Ils visent à **mettre en lumière des fonctionnaires** pour un investissement notable dans l'exercice de leurs missions. Ces distinctions s'inscrivent dans des démarches d'**amélioration continue** : « A brilliant Civil service » au **Royaume-Uni**, « Be recognized for your achievements » en **Irlande** ou « Federal employees awards » aux **États-Unis**.

Il est certain que l'attribution d'une **compensation financière** (augmentation salariale, complément indemnitaire ou prime exceptionnelle), voire l'**accès à une promotion** restent encore les moyens les plus utilisés par les services RH.

Mais aujourd'hui, le **temps libre** est de plus en plus plébiscité, notamment par les jeunes générations. Au **Luxembourg**, lorsqu'un agent obtient le **niveau maximal** dans le cadre du système d'évaluation professionnelle, **trois jours de congé de reconnaissance** lui sont octroyés pour la période de référence. Celui-ci peut être fractionné en demi-journées ou encore abonder le compte épargne temps.

Sur la même thématique de l'**attractivité**, une **performance reconnue** comme excellente pendant trois années consécutives par la hiérarchie au **Portugal** donne droit **au choix** à une mobilité au sein d'une administration étrangère, d'une organisation internationale ou non gouvernementale voire à des **formations** au développement de compétences.

Alors que le **travail à distance** est toujours intensivement déployé, le besoin de reconnaissance n'en est que plus élevé. La **Norvège** met à disposition des managers un **guide de bonnes pratiques** ainsi qu'un **service de conseils personnalisés** pour améliorer et surtout systématiser les **retours** positifs faits à leurs collaborateurs dans un contexte grandissant d'utilisation quasi exclusive des **outils numériques**.

Certains pays, à l'instar de la **Suisse**, dépassent le simple cadre de la **recommandation** et font de l'expression de la reconnaissance l'une des **exigences de base** pour exercer toute fonction d'encadrement. Une capacité à « témoigner à son personnel de la **considération**

pour ses prestations et son comportement » qui est appréciée dans l'**évaluation**.

Face à des catégories d'agents publics très diverses, que ce soit par leur **âge**, leurs **conditions de travail** ou encore le **métier** qu'ils exercent, il est opportun d'adapter le **dialogue** mené. En **Finlande**, l'État expérimente Osaava:ksi (facteur de succès), un outil numérique qui utilise le principe de la **discussion continue** sur les objectifs et réalisations en fournissant un canal prêt à l'emploi, ce qui favorise l'**interaction** régulière.

La reconnaissance doit être vue comme un **facteur psychosocial** à part entière car elle influe sur la fidélisation et la mobilisation des personnels. Au **Canada**, l'École de la Fonction publique **forme des conseillers** au sein de chaque organisation et a conçu un **outil de travail** qui permet d'attirer l'attention sur des **points de vigilance**, à commencer par toujours obtenir l'**accord préalable** de l'intéressé lorsqu'on souhaite lui rendre hommage au cours d'un événement ou devant un groupe de personnes.

Non formelles mais tout aussi efficaces, les gratifications peuvent s'effectuer de façon plus **confidentielle**. En **Australie**, le gouvernement a créé la plateforme **eThanks** pour permettre à chaque agent d'exprimer ses remerciements à un(e) collègue qui en recevra une version imprimable et **personnalisée**.

¹ Une **enquête** menée à l'été 2021 par le collectif « Nos services publics » auprès de 4 500 agents cite le manque de reconnaissance comme l'un des motifs de mal-être.

Notes

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





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Italie : nouvelle classification pour les personnels de l'État

Les emplois des administrations centrales sont désormais répartis en quatre catégories : opérationnels, assistants, fonctionnaires (encadrement supérieur) et experts de haut niveau. Ce nouveau modèle intègre des critères de flexibilité fonctionnelle qui correspondent mieux aux besoins des organisations. Il doit ainsi faciliter la gestion des RH tout en offrant aux personnels un parcours d'évolution professionnelle souple et incitatif.

Notes

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



Royaume-Uni : campagne d'attractivité vers les jeunes aidants

De plus en plus de jeunes en recherche d'emploi sont des aidants. Pour leur montrer que cette situation est parfaitement compatible avec un emploi public, le Civil service a lancé une campagne dans laquelle il met en avant ses deux dispositifs phares : la charte obligatoire dans chaque établissement et le « passeport » remis à chaque nouvel agent afin de lui permettre de conserver dans la durée les aménagements de poste dont il bénéficie.

Notes

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



Europe : Tech for Government, présentation de solutions innovantes

Dans le cadre de la Présidence française de l'UE qui vient de débiter, treize pays ont mis en scène, devant un jury d'experts européens, leur solution innovante au service de la transformation numérique des États. Sept d'entre elles ont été sélectionnées sur la base notamment de leur degré de répliquabilité et seront présentées le 17 mars lors de la réunion à Strasbourg du Réseau européen des administrations publiques (EUPAN).

« Alors que nos administrations font face aux mêmes défis, mutualisons nos énergies et faisons en sorte de ne pas résoudre 27 fois le même problème »

Notes

En savoir plus sur numerique.gouv.fr





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Allemagne : enquête sur les facteurs de fidélisation dans l'administration

État des lieux sur l'attractivité, un « baromètre de la fidélité à l'emploi public » vient d'être publié. Il révèle que 80 % des agents se posent la question de changer de service ou de fonctions et près d'un tiers seraient prêts à rejoindre le secteur privé. Les quatre motifs cités sont (par ordre d'importance) : une meilleure rémunération, une réelle flexibilité au sein de l'organisation, un équipement plus adapté et la reconnaissance au travail.

Notes

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



France : CLIP, première formation à l'expérimentation publique

Accompagner le développement des laboratoires d'innovation publique, grâce à un partage d'expertises et aux témoignages d'acteurs, tel est l'objectif de la formation lancée par la DITP. Il s'agit de mettre en pratique des méthodes et outils réutilisables, afin de permettre aux équipes de mieux comprendre les enjeux et de faire mûrir leurs intuitions pour construire une réponse opérationnelle et pouvoir planifier son déploiement.

Notes

En savoir plus sur modernisation.gouv.fr



Finlande : programme de développement et d'orientation des compétences

Opérateur national de formation, HAUS a élaboré une offre de coaching personnalisée pour répondre aux nouveaux besoins apparus depuis la crise sanitaire. Elle est destinée aux personnes qui interviennent comme mentors et soutiennent des collègues pendant la première année de leur prise de poste, dans la définition et l'acquisition de compétences. Le dispositif doit améliorer l'intégration et favoriser l'engagement.

« *Le mentorat est une excellente méthode car il agit comme un moyen de transfert tacite de connaissances et un facteur de confiance* »

Notes

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





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Belgique : Symphonie, le nouveau système d'évaluation

Il a été décidé de faire évoluer la procédure d'évaluation des fonctionnaires. Un dialogue continu devient l'élément central, permettant de simplifier la tenue de l'entretien annuel. Cette nouvelle approche veut installer une coopération efficace autour d'objectifs en nombre limité grâce à des retours en continu d'informations qui sont intégrés dans le fonctionnement quotidien. Par ailleurs, le lien avec la rémunération sera supprimé.

Notes

En savoir plus sur fedweb.belgium.be



Estonie : un modèle d'exigence définit les cadres supérieurs

Un ensemble de six exigences devient le socle commun à l'encadrement supérieur : façonner l'avenir avec audace, stimuler l'innovation de manière inspirante, créer de la valeur pour ses équipes, garantir leur bien-être au travail, être dans un mode d'évolution permanente et obtenir les meilleurs résultats. Le niveau d'efficacité attendue pour chacune de ces compétences est décrit et soumis à évaluation tout au long de la carrière.

Notes

En savoir plus sur riigikantselei.ee (en estonien), *(traduction automatisée en français)*



Autriche : création d'une école de service public nouvelle génération

En complément des opérateurs traditionnels de formation (académies fédérale, ministérielles et régionales), l'Austrian School of Government va voir le jour en 2023. Structure numérique et agile, elle assurera la coordination des enseignements dispensés aux agents publics et formulera des recommandations pour l'évolution des contenus et méthodes en établissant des partenariats avec les acteurs du monde académique et scientifique.

« *L'école établira, en coopération avec des universités et instituts de recherche, des normes communes de formation et de perfectionnement* »

Notes

En savoir plus sur bundeskanzleramt.gv.at (en allemand), (*traduction automatisée en français*)





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Espagne : télétravail augmenté pour certaines situations particulières

Si le nouvel accord relatif au télétravail permet - en situation normale - d'y avoir recours jusqu'à trois jours par semaine, deux modalités spécifiques permettant d'augmenter la quotité jusqu'à 90 % du temps ont été ajoutées au décret. Les agents dont les fonctions sont compatibles et qui résident dans des zones faiblement peuplées pourront en bénéficier et cela pourra être proposé aux candidats lorsqu'il y a une difficulté avérée de recrutement.

Notes

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



France : guide de la négociation collective dans la FPE

Mettre en place la négociation collective est devenu une réalité. Pour aider les différents acteurs du dialogue social à s'y préparer sereinement, un guide a été publié. Il répond aux questions pratiques qu'ils peuvent se poser, notamment sur les sujets entrant dans le périmètre de l'ordonnance, les personnes pouvant y participer, les effets juridiques des clauses contenues dans un accord et comment il peut être révisé, suspendu ou dénoncé.

Notes

En savoir plus sur fonction-publique.gouv.fr



Pays-Bas : comptoir social « santé mentale et travail hybride »

Très demandé par les agents qui éprouvent encore certaines difficultés à s'adapter psychologiquement à un environnement professionnel qui a changé, un comptoir social rassemble toutes les informations utiles dans une plateforme de connaissance interactive. Plusieurs autotests sont mis à la disposition afin de réaliser un premier diagnostic. Des conseillers formés à la prévention sont également joignables et proposent un suivi personnalisé.

« Afin de prévenir le décrochage au travail, le comptoir social est à vos côtés pour réfléchir ensemble et vous apporter une solution »

Notes

En savoir plus sur ubrijk.nl (en néerlandais), *(traduction automatisée en français)*



Unis pour assurer un haut niveau d'intégrité, le choix d'Alstom

Il est fréquent de lier **intégrité et secteur public**. Même si les entreprises évoluent dans un univers commercial et concurrentiel, elles doivent, elles aussi, **respecter des règles** afin de prévenir toute corruption.

Spécialisée dans les transports ferroviaires, la multinationale française a initié un **programme** visant à diffuser une culture qui encadre tous les aspects d'une **conduite professionnelle** responsable.

L'équipe (indépendante) Éthique et Conformité **cartographie les risques** en se reposant sur une analyse des activités du groupe. Elle identifie les **actions pertinentes** à mener, au nombre desquelles figurent :

- l'élaboration d'un **code** et d'**instructions** pour sécuriser les relations avec les partenaires, fournisseurs et sous-traitants, mais aussi **en interne**,
- l'organisation de **formations** en face à face et à distance afin d'expliquer et de sensibiliser à la politique,
- l'animation d'une **communauté** d'Ambassadeurs, tous volontaires et issus principalement des fonctions juridique, finance et ressources humaines. Ils jouent le rôle de **point de contact** pour recueillir les questions et y répondre.

Une **procédure simple et accessible** a été mise en place pour faciliter le **lancement d'alerte** et des engagements forts ont été pris pour **protéger** leurs auteurs.

Alstom est **certifiée ISO 37001** (1), une des normes internationales les plus exigeantes.

¹ La certification a été attribuée par AFAQ après une évaluation complète et rigoureuse du programme et de sa mise en œuvre.

Notes

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



Déploiement du mentorat au service des carrières dans l'administration hongroise

Faire face à une baisse de l'intérêt pour un emploi public est un défi que doivent relever les administrations de nombreux pays. Pour les générations qui débutent leur parcours professionnel, la façon dont elles vivent les premières années est déterminante.

Le Gouvernement de Budapest a ainsi fait le constat en 2017 que 15 % des recrutés démissionnaient dans un délai d'un an. Afin d'inverser cette courbe, il a mené une vaste enquête auprès des personnels. Les répondants ont massivement pointé le manque d'accompagnement, clé de l'intégration.

Une *task force* (1) a été chargée d'élaborer une méthodologie pour mettre en place une démarche de mentorat dans la Fonction publique, au titre de l'une des composantes de la nouvelle stratégie RH.



S'inspirant de quelques initiatives locales, de plusieurs bonnes pratiques étrangères et des programmes nationaux d'insertion pour jeunes diplômés, les concepteurs favorisent une approche globale qui répond à plusieurs enjeux :

- contribuer à la « socialisation » de celles et ceux qui découvrent un milieu organisationnel dont ils ne connaissent nécessairement pas les codes et usages,
- identifier les fonctions critiques pour lesquelles la transmission de l'expérience ne peut se faire que sur la base d'une relation de confiance, reposant sur des échanges réguliers pendant une période déterminée.

Trois modules (préparation, insertion et évaluation) formalisent les **étapes** et l'implication des **acteurs concernés**. On note par exemple que les services RH interviennent en **binôme** avec le mentor pour évoquer les aspects liés au développement de la carrière. Les **managers** peuvent quant à eux être sollicités pour préciser ou ajuster les **compétences** requises sur le poste.

Pour lancer des **opérations pilotes** dans des bureaux volontaires et représentatifs, 45 candidats ont été **sélectionnés** dans un premier temps. Aujourd'hui au nombre de 300, ils ont obtenu l'accord de leur hiérarchie et ont suivi une **formation** dispensée par NKE Ludovika (l'opérateur national).

Deux points ont conforté l'ancrage et la réussite du dispositif : le **soutien** des équipes de direction et sa prise en compte dans le **processus d'évaluation** individuelle. Il est dorénavant envisagé de l'étendre aux personnes de retour après une **longue absence** (maladie, disponibilité ou encore congé parental).

¹ *Groupe de travail composé de représentants du Ministère de l'Intérieur et d'experts de l'Université Nationale de la Fonction publique (Ludovika).*

Notes

En savoir plus sur uni-nke.hu (en hongrois), (*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

Directeur de la rédaction : Nicolas de SAUSSURE

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

Les liens vers une traduction automatisée sont accessibles avec le seul navigateur Chrome

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2022 / 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) ou par courrier adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.