

L'ambiguïté en GRH

Cadrage de la journée HR Public

Marie GÖRANSSON

Professeur en GRH et en management public

Présidente des Masters en GRH et en Administration
publique, CEPAP, ULB

Un contexte d'évolution de la GRH dans le secteur public...

Initiée en Belgique au début des années 2000 suite à :

- L'influence des courants de réforme en management public (*New Public Management*)
⇒ *Focus sur la performance des services publics*
- Une modernisation de la GRH qui s'individualise
- Les attentes accrues des citoyens à l'égard des services publics

Qui se prolonge aujourd'hui suite à:

- L'influence des nouvelles technologies
- Un contexte de raréfaction budgétaire
- Un *employer branding* à repenser pour attirer de nouveaux talents dans les organisations publiques

Un contexte d'évolution de la GRH dans le secteur public...

- ⇒ **Bouleversement de la gestion du personnel en administration publique par des réformes à tous niveaux de pouvoir en Belgique, introduisant divers dispositifs RH avec comme ambition :**
- De contribuer au développement des compétences des agents et de proposer des perspectives de carrière adaptées
 - De responsabiliser les agents quant aux résultats de leur travail
 - De renforcer le dialogue au sein des services et de décroïsonner les départements
 - De devenir un employeur attractif

Le constat actuel:

Une certaine ambigüité peut émerger

= complexification de l'environnement de travail, difficulté accrue d'interprétation des signaux, incertitude sur le terrain

En raison :

- Du flou dans la dénomination et les ambitions de certains dispositifs
- Des écarts existants entre les ambitions des dispositifs RH et *in fine* leur traduction réglementaire
- Des textes règlementaires laissant place à diverses interprétations
- Des pratiques marquées par des tensions et des dilemmes que les acteurs du terrain doivent gérer
- Des résultats contrastés qui ne permettent pas de rencontrer les ambitions pourtant prônées

Le constat actuel:

Une certaine ambigüité peut émerger

= complexification de l'environnement de travail, difficulté accrue d'interprétation des signaux, incertitude sur le terrain

En raison :

- Du flou dans la dénomination et les ambitions de certains dispositifs
- Des écarts existants entre les ambitions des dispositifs RH et *in fine* leur traduction
- Des textes réglementaires laissant place à diverses interprétation
- Des pratiques marquées par des tensions et des dilemmes que les acteurs du terrain doivent gérer
- Des résultats contrastés qui ne permettent pas de rencontrer les ambitions pourtant prônées

Focus sur les dispositifs d'évaluation du personnel et sur les dispositifs NWOW

Mise en évidence des fils rouges de la journée:

1. La hauteur de vue, le point de vue critique sur les dispositifs RH intégrés dans les administrations belges

⇒ À travers les expériences des dirigeants des administrations et des débats

Mise en évidence des fils rouges de la journée:

1. La hauteur de vue, le point de vue critique sur les dispositifs RH intégrés dans les administrations belges

⇒ À travers les expériences des dirigeants des administrations et des débats

2. Le croisement des regards, le partage entre tous les niveaux de pouvoirs en Belgique

⇒ Expériences issues du niveau fédéral, régional, communautaire et local

Le double focus de la journée HR public

En matinée : les dispositifs d'évaluation du personnel

Au fédéral, au niveau local bruxellois et au niveau local flamand

Dans l'après-midi: Les dispositifs NWOW

A la Fédération Wallonie Bruxelles, au niveau régional bruxellois et au niveau local wallon

- ⇒ **Analyse des ambitions, des réglementations et de la mise en œuvre des dispositifs**
- ⇒ **Mise en évidence d'incertitude, de flou, de tension, de dilemmes...**

Le double focus de la journée HR public

En matinée : les dispositifs d'évaluation du personnel

Au fédéral, au niveau local bruxellois et au niveau local flamand

Dans l'après-midi: Les dispositifs NWOW

A la Fédération Wallonie Bruxelles, au niveau régional bruxellois et au niveau local wallon

- ⇒ **Analyse des ambitions, des réglementations et de la mise en œuvre des dispositifs**
- ⇒ **Mise en évidence d'incertitude, de flou, de tension, de dilemmes...**

L'ambigüité inhérente à l'évaluation du personnel dans le public

Dans le pourquoi?

= Quelles ambitions sont poursuivies par le système?

Notamment:

- La reconnaissance du mérite et des compétences de chacun
⇒ + d'équité >< égalité de traitement portée par le statut
- Le développement des compétences des agents
≠ la responsabilisation des agents sur leurs résultats individuels
≠ l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation

L'ambigüité inhérente à l'évaluation du personnel dans le public

Dans le quoi?

= Sur quoi porte l'évaluation

- Sur les résultats mesurables du travail
- ⇒ La mesure du travail est-elle toujours possible?
- Sur le développement des compétences de chacun?
- Sur les efforts fournis en termes de prestations et de développement des compétences ?

L'ambigüité inhérente à l'évaluation du personnel dans le public

Dans le comment = quelle réglementation et quelle pratique?

- La réglementation permet-elle de rencontrer les ambitions?
- La réglementation laisse-t-elle une marge de manœuvre aux acteurs de terrain?
- Privilégie-t-on un processus jalonné d'étapes ponctuelles ou la pratique régulière de feedback ?
- Les chefs de service ont-ils la capacité d'endosser le rôle d'évaluateur?
- La pratique de l'évaluation permet-elle de rencontrer les ambitions

Le double focus de la journée HR public

En matinée : les dispositifs d'évaluation du personnel

Au fédéral, au niveau local bruxellois et au niveau local flamand

Dans l'après-midi: Les dispositifs NWOW

A la Fédération Wallonie Bruxelles, au niveau régional bruxellois et au niveau local wallon

⇒ **Analyse des ambitions, des réglementations et de la mise en œuvre des dispositifs**

⇒ **Mise en évidence d'incertitude, de flou, de tension, de dilemmes...**

L'ambigüité inhérente aux NWOW dans les administrations

Dans le quoi = Comment définit-on les NWOW?

- *Ensemble de pratiques de flexibilisation du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management facilitées par les TIC.*
- *Des pratiques de flexibilité spatio-temporelle, des modes d'organisation du travail collaboratif et des pratiques de management participatif.*
- *Passer au NWOW c'est marquer une rupture pour implémenter de nouvelles pratiques de travail avec les modes traditionnels d'organisation et de gestion ainsi que d'orienter l'entreprise vers un nouveau mode de gouvernement alternatif, plus transparent et orienté vers le bien-être et la responsabilisation des travailleurs.*
- *Une autre façon de travailler qui répond aux besoins des clients. L'accent est mis sur l'atteinte des résultats en responsabilisant les collaborateurs, grâce à une culture organisationnelle orientée humain basée sur la confiance.*
- ...

L'ambigüité inhérente aux NWOW dans les administrations

Dans le quoi = Comment définit-on les NWOW?

- Absence de consensus clair sur le concept
- Toutefois, certains éléments émergent:
 - La technologie, au centre de cette nouvelle organisation du travail
 - La flexibilité spatio-temporelle
 - Des pratiques de management nouvelles, construisant une nouvelle culture organisationnelle

Emprunt d'un modèle qui définit 3 dimensions aux NWOW

- *Bricks* (la dimension physique et visible du lieu de travail)
- *Bytes* (la dimension technologique)
- *Behaviour* (la dimension comportementale)

(De Kok, Koops & Helms, 2014)

L'ambigüité inhérente aux NWOW dans les administrations

Dans le quoi = Comment définit-on les NWOW?

Bricks

⇒ Introduction d'une nouvelle conception de l'espace et du temps de travail

Concrétisation de ces nouveaux aménagements par des plateaux ouverts, la non-assignation des bureaux (*Flexdesk/cleandesk*), la régionalisation des espaces en fonction des activités menées, Introduction du télétravail permettant la mise en place du *hotdesk*

L'ambigüité inhérente aux NWOW dans les administrations

Dans le quoi = Comment définit-on les NWOW?

Bytes

- Structuration croissante de l'organisation du travail ainsi que de sa nature par les technologies (du matériel au logiciel)
- 2 rôles identifiés aux dispositifs technologiques de plus en plus nombreux (spécifiquement les TIC):
 - Un rôle social (virtualisation des relations interpersonnelles)
 - ⇒ Enjeu de communication
 - Un rôle collaboratif (digitalisation des documents, fichiers centralisés et partagés via des plateformes en ligne)
 - ⇒ Enjeu de gestion de l'information et de la connaissance

L'ambiguïté inhérente aux NWOW dans les administrations

Dans le quoi = Comment définit-on les NWOW?

Behaviour

a) De nouveaux modes de management :

- Fin du *command and control* => évolution d'un management basé sur les résultats, + d'autonomie et + de confiance
- Introduction du management participatif

voire

- Introduction de l'entreprise libérée

b) **Une relation de l'homme à son travail renouvelée** au sein de laquelle un nouvel équilibre vie privée/vie professionnelle doit être trouvé

L'ambiguïté inhérente aux NWOW dans les administrations

Dans le pourquoi ?

= Quelles sont les ambitions portées par les NWOW

- La libération du pouvoir >< le renforcement du contrôle par les TICs et la surveillance par les pairs dans l'organisation
- La collaboration renforcée et le décloisonnement dans l'organisation >< la dispersion géographique des agents
- La crédibilité de la logique win-win-win?

L'ambigüité inhérente aux NWOW dans les administrations

Dans le comment?

= Quelles réglementations et quelles pratiques?

- Le statut et la réglementation sont-ils compatibles avec les NWOW?
- Quels sont les nouveaux défis que posent les NWOW en termes de gestion d'équipe et de GRH
- Les chefs de service ont-ils la capacité d'endosser le rôle de manager NWOW?
- Tous les agents sont-ils en mesure de basculer vers les NWOW?
- Le vécu des agents rejoint-il les discours des NWOW

Le double focus de la journée HR public

En matinée : les dispositifs d'évaluation du personnel

Au fédéral, au niveau local bruxellois et au niveau local flamand

Dans l'après-midi: Les dispositifs NWOW

A la Fédération Wallonie Bruxelles, au niveau régional bruxellois et au niveau local wallon

- ⇒ **Analyse des ambitions, des réglementations et de la mise en œuvre des dispositifs**
- ⇒ **Mise en évidence d'incertitude, de flou, de tension, de dilemmes...**

En synthèse

- **Des expériences diverses et riches des systèmes d'évaluation du personnel aux différents niveaux de pouvoir**
- **Des degré d'avancement divers des NWOW dans les administrations belges**