



**Conseil économique  
et social**

Distr.  
GÉNÉRALE

ECE/CES/2006/16  
24 mars 2006

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE

COMMISSION DE STATISTIQUE

CONFÉRENCE DES STATISTICIENS EUROPÉENS

Cinquante-quatrième réunion plénière  
Paris, 13-15 juin 2006  
Point 8 de l'ordre du jour provisoire

SÉMINAIRE SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION

SESSION I

La mise en valeur des ressources humaines à l'Office fédéral de la statistique:  
approche théorique<sup>1</sup>

Document présenté par l'Office fédéral allemand de la statistique

I. INTRODUCTION

1. L'Office fédéral allemand de la statistique s'est intéressé à la question de la valorisation des ressources humaines parce que celles-ci jouent un rôle central dans l'amélioration de la qualité et de l'efficacité. Un groupe de projet composé de représentants des départements administratifs et techniques de l'Office et de plusieurs organisations a été créé en mars 2000 en vue d'élaborer un modèle rationnel et ciblé de mise en valeur des ressources humaines; ce modèle a été présenté en avril 2003. La question de la valorisation des ressources humaines prenant de plus en plus d'importance à l'Office, l'ancien groupe de projet a été transformé en Section des ressources humaines. Le présent document comprend une section sur la structure modulaire (sect. II.B) qui décrit, du point de vue de l'ancien groupe de projet, les modules qui ont été mis en place avec succès à l'Office.

---

<sup>1</sup> Ce document a été établi à l'invitation du secrétariat.

## II. GÉNÉRALITÉS

### A. La mise en valeur des ressources humaines à l'Office fédéral de la statistique: définition et objectifs

2. La mise en valeur des ressources humaines, qui fait partie de la culture d'entreprise de l'Office et du contrôle total de la qualité, est un processus systématique et continu permettant d'identifier, de préserver et de promouvoir les performances et le potentiel d'apprentissage d'un employé quel qu'il soit, à tous les niveaux. Du point de vue de l'Office, la valorisation des ressources humaines doit répondre de façon durable à la demande qualitative et quantitative de ressources humaines. Du point de vue des employés, elle doit tenir compte des compétences et des intérêts de chacun. L'objectif est donc de concilier ces deux exigences pour permettre à l'Office de s'acquitter au mieux de sa tâche.

3. Cette définition contient en elle-même les principaux objectifs de la valorisation des ressources humaines, les autres objectifs peuvent être considérés comme des sous-objectifs. Le principe selon lequel le personnel doit permettre à l'Office de s'acquitter au mieux de sa tâche sous-tend toute initiative. La valorisation des ressources humaines commence au stade du recrutement, s'applique à tout le personnel et accompagne le changement. C'est en entretenant et en développant les qualifications du personnel que l'on parviendra à relever les défis futurs dans le domaine des statistiques officielles.

4. La valorisation des ressources humaines ne s'inscrit donc pas dans le court terme. Elle évolue en fonction des objectifs stratégiques de l'Office et de son mode d'organisation. Elle répond aux réalités nouvelles et contribue à prendre les bonnes décisions en matière de gestion. Elle ne se fait pas sans effort ni sans coût. Il ne peut y avoir de valorisation des ressources humaines sans un plus grand engagement de la part de chacun. Il s'agit d'investir du temps et de l'énergie dans l'individu, cela non seulement pour le bien de l'Office mais aussi pour celui de chacun.

### B. Structure modulaire

5. Aux fins de la valorisation des ressources humaines, sept profils d'emploi ont été définis compte tenu de l'expérience passée de l'Office.

6. Fondés sur les profils d'emploi, les différents modules décrivent les mesures à prendre aux fins de la valorisation des ressources humaines. En fonction des exigences de l'emploi et de l'employé qui l'occupe, les modules peuvent être enrichis, sautés ou modifiés, sans en altérer l'objectif général.

### C. La valorisation des ressources humaines: une tâche qui incombe aux gestionnaires

7. La valorisation des ressources humaines se fait sur le terrain et incombe principalement aux cadres supérieurs. Ce sont eux qui sont les mieux placés pour définir les exigences liées à un emploi et les points forts et faibles de leurs employés. Ces derniers et leurs supérieurs doivent convenir ensemble des mesures à prendre dans le domaine de la valorisation des ressources humaines. Les gestionnaires doivent en outre soutenir la valorisation des ressources humaines et favoriser la transparence et l'acceptation des mesures prises dans ce domaine.

### III. MODULES DE VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES À L'OFFICE FÉDÉRAL ALLEMAND DE LA STATISTIQUE

#### A. Pour un recrutement efficace

8. La valorisation des ressources humaines commence au stade du recrutement car il est quasiment impossible de remédier ultérieurement, par le biais de la valorisation des ressources humaines, aux erreurs commises à ce stade-là.

9. Pour attirer le plus grand nombre possible de candidatures, l'Office a pris les mesures ci-après:

a) Améliorer la présentation de l'Office sur Internet

L'Office entend se faire davantage connaître en tant qu'employeur potentiel en renforçant sa présence dans les médias en vue d'attirer des candidats plus qualifiés.

b) Recourir davantage aux foires commerciales et autres manifestations

L'Office profite de sa participation à des foires commerciales pour mieux faire connaître les possibilités d'emploi à l'Office.

c) Proposer des stages

L'Office entend proposer des stages à l'intention des étudiants de l'enseignement supérieur de manière à mieux se faire connaître en tant qu'employeur potentiel et de nouer des contacts avec des candidats compétents.

d) Optimiser la procédure de sélection

L'Office a considérablement amélioré la qualité et l'efficacité de sa procédure de sélection. Outre les compétences techniques, les compétences sociales sont essentielles. Elles sont évaluées sur la base des critères suivants: aptitude à travailler en équipe; comportement au sein du groupe; écoute active; capacité d'argumenter son discours; aptitude à animer une réunion; affirmation de soi; capacité de persuasion; et confiance en soi.

#### B. Programme de début de carrière à l'intention des futurs cadres

10. Le programme de début de carrière à l'intention des «futurs cadres» a pour objet de faciliter l'intégration des nouveaux employés et de les préparer à faire carrière. Il vise à:

a) Aider les nouveaux employés à trouver leur place au sein de l'Office;

b) Favoriser la mobilité et la flexibilité, compte tenu d'un large éventail d'emplois;

c) Faciliter l'évaluation des nouveaux employés en vue de leur emploi permanent; et

d) Promouvoir l'image de l'Office pour attirer les candidats.

11. Le programme comprend des stages et des séminaires, auxquels tous les nouveaux cadres doivent participer, ainsi que des mesures destinées à favoriser leur insertion.

C. Appréciation des supérieurs/enquêtes auprès du personnel

12. Les enquêtes auprès du personnel visent à obtenir des informations sur la qualité de l'encadrement et sur la satisfaction du personnel de l'Office afin que des mesures puissent être prises pour apporter des améliorations.

a) Appréciation des supérieurs

Il s'agit pour les employés d'évaluer de manière anonyme les compétences de gestion de leurs supérieurs, en suivant des modalités bien précises. Les résultats de ces évaluations ne sont révélés qu'au supérieur concerné et, le cas échéant, examinés avec lui par des tiers; le but est de l'aider à recenser ses points forts et ses points faibles en matière de gestion du personnel et de prendre des mesures voulues pour améliorer ses compétences (aide à l'autoformation). Les compétences en matière de gestion du personnel peuvent être améliorées par exemple en organisant des stages de formation à l'encadrement ou des rencontres entre cadres et employés (y compris avec l'intervention d'un modérateur). Les informations recueillies au sujet d'un groupe de cadres supérieurs sont diffusées au sein de l'Office. Il ne s'agit pas de tirer des conclusions sur le cas précis d'un cadre supérieur mais simplement de dresser un panorama général de la situation sur le plan de la gestion du personnel. Tout cadre peut comparer l'image qu'il a de lui-même avec celle que le groupe perçoit, et le président/vice-président peut recenser les points faibles à corriger.

b) Enquêtes auprès du personnel

Dans le cadre de son programme de contrôle total de la qualité, l'Office s'est engagé à améliorer «sensiblement» la satisfaction de son personnel. Pour mesurer cette satisfaction, des enquêtes sont effectuées à intervalles réguliers auprès du personnel (tous les deux ans à compter de 2005) afin d'obtenir notamment des informations sur les moyens de motiver le personnel et d'améliorer ses performances.

D. Entretiens entre employés et cadres et planification individuelle dans le domaine de la formation avancée

13. Les entretiens entre employés et cadres sont extrêmement importants pour la valorisation des ressources humaines. Lors de ces entretiens annuels, les supérieurs et leurs employés débattent de questions importantes pour les deux parties, négocient et planifient un certain nombre de choses. Ces entretiens codifiés visent à définir un contrat entre les employés et leurs supérieurs. Ils revêtent une grande importance pour la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

14. Un élément important des entretiens est la planification annuelle des activités de l'unité administrative concernée, à partir de laquelle des objectifs concrets sont définis. Une brochure définit le cadre dans lequel les entretiens doivent se dérouler et fournit un certain nombre de conseils pour les mener à bien.

15. Un autre élément important est la planification individuelle dans le domaine de la formation avancée. Pour les supérieurs et les employés, l'objectif est de convenir d'un programme obligatoire de formation avancée et de prendre ensemble un certain nombre d'engagements pour que cette formation soit un succès. Tous les employés doivent acquérir les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités actuelles et futures.

16. L'établissement des plans individuels de formation avancée est facilité par les profils d'emploi. Ils fournissent des renseignements sur les connaissances et les compétences requises pour telle ou telle tâche. Lorsqu'un employé est amené à exercer d'autres fonctions, les plans individuels de formation avancée doivent être modifiés en conséquence.

17. Pour rendre plus concrète la planification de la formation avancée, un ensemble de thèmes de formation est proposé pour chaque profil d'emploi sous forme informatisée. Les supérieurs et leurs employés évaluent ensemble l'utilité de tel ou tel séminaire de formation et retiennent au maximum quatre séminaires de formation pour l'année suivante. Ils peuvent également choisir de suivre un séminaire qui ne figure pas dans le catalogue prévu à cet effet. Les choix de formation sont ensuite transmis au département compétent. L'ensemble des plans individuels de formation avancée permet de planifier le programme de formation avancée de l'Office pour l'année suivante.

#### E. Cadres spécialistes

18. Les employés qui, en raison de leurs qualifications et de leur efficacité, se voient confier des fonctions dans des domaines stratégiques importants de l'Office, sans qu'il s'agisse forcément de fonctions d'encadrement, doivent être promus.

19. Ces employés se voient confier de façon permanente ou pour quelques années des fonctions spécifiques ou sont invités à participer ou à encadrer un projet de grande envergure. Ils sont alors chargés de diriger une unité administrative (chef de section, de division ou de département) et perçoivent un salaire correspondant à leurs responsabilités.

20. Les employés ont la possibilité de changer de fonction à condition qu'ils répondent aux critères retenus pour le profil d'emploi. Cela signifie concrètement qu'avant d'exercer la fonction de chef de division, le (la) candidat(e) doit prouver qu'il (elle) a acquis l'expérience nécessaire en matière d'encadrement du personnel (comme indiqué dans le profil d'emploi).

#### IV. PERSPECTIVES

21. Outre les modules de valorisation des ressources humaines présentés ci-dessus, un programme de formation à l'intention des cadres supérieurs est en cours d'examen. Il vise à établir une procédure transparente et efficace de sélection des meilleurs candidats pour pourvoir les postes de gestionnaires et de cadres spécialistes.

22. D'une manière schématique, le programme de formation comprendra les éléments suivants:

- a) Transfert entre unités administratives et évaluation des performances professionnelles par les supérieurs dans les différents domaines de compétences;
- b) Analyse des points forts;
- c) Travail en équipe et évaluation des résultats par le(s) chef(s) de l'Office.