

**Commission économique pour l'Europe****Conférence des statisticiens européens****Soixante-sixième réunion plénière**

Genève, 18-20 juin 2018

Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire

Mesurer ce qui compte – élargir la statistique officielle :**Séance 2 : Comment réagir rapidement****Comment nos gens évoluent pour libérer le pouvoir
qu'ont les données de changer les vies****Note de Statistics New Zealand***Résumé*

En 2014, Statistics New Zealand a défini une vision stratégique consistant à libérer le pouvoir qu'ont les données de changer les vies. Pour ce faire, nous avons reconnu que notre but était de donner aux décideurs des moyens d'action en ajoutant de la valeur aux données les plus importantes de la Nouvelle-Zélande. Nous avons également reconnu que nos gens étaient essentiels à la concrétisation de cette vision et que cela équivalait à adapter et à changer notre culture. Les Maoris (peuple autochtone de la Nouvelle-Zélande) ont le proverbe suivant : « Quelle est la chose la plus importante au monde ? Ce sont les gens, ce sont les gens, ce sont les gens. »

Statistics New Zealand est actuellement l'organisme chef de file dans le domaine des données gouvernementales et, en 2017, le Commissaire aux services publics a nommé le Directeur général de Statistics New Zealand Responsable en chef des données du Gouvernement néozélandais. Cette fonction consiste à aider les organismes publics à renforcer leurs capacités et à gérer les données qu'ils détiennent en tant que bien stratégique de grande valeur. Nous aidons ainsi les pouvoirs publics et d'autres utilisateurs à comprendre ce que les données nous disent, ce qu'elles peuvent nous dire et, chose importante, quelles sont leurs limites.

Si ce qui précède décrit notre entreprise en termes d'action, ce que nous voulons partager maintenant, ce sont les nouvelles idées qui façonnent notre mise en œuvre de notre stratégie, autrement dit la manière dont nous agissons. Le présent document décrit certaines des initiatives sur lesquelles travaille Statistics New Zealand avec ses gens et sa culture dans la voie qui lui permettra de devenir une organisation qui anticipe les choses et réagit rapidement tout en faisant preuve d'agilité lorsqu'elle réfléchit à sa façon de travailler.

Le document est présenté, pour discussion, dans le cadre du séminaire de la Conférence des statisticiens européens consacré au thème « Mesurer ce qui compte – élargir la statistique officielle » (séance 2 : « Comment réagir rapidement »).



I. Introduction

« La culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie »

1. L'orientation stratégique de Statistics New Zealand est remarquable et indispensable. Depuis toujours, nous ajoutons de la valeur à la Nouvelle-Zélande en recueillant, en traitant et en analysant des données pour créer des statistiques officielles. En raison de notre savoir-faire dans la gestion et la protection des données, il nous a également été conféré la mission de diriger le système statistique officiel. Nous nous sommes acquittés de cette fonction de manière fiable et avec le souci de fournir des statistiques solides et pertinentes afin d'éclairer le processus décisionnel. Cela étant, notre environnement évolue et, bien que nous devions conserver notre rôle principal de fournisseur fiable et indépendant de statistiques officielles, nous devons nous développer pour répondre à l'évolution de notre environnement.

2. Nous sommes reconnus comme le seul organisme public uniquement axé sur les données et nous avons ainsi les connaissances et le savoir-faire susceptibles d'être appliqués à plus vaste échelle pour aider d'autres organismes publics à concrétiser le potentiel offert par les données gouvernementales en tant que biens stratégiques. Cette approche présente des avantages bien plus larges que le simple système statistique officiel.

3. Maintenant et à l'avenir, notre façon de travailler et la portée de nos activités transformeront notre mission historique de fournisseur de statistiques officielles en une nouvelle mission plus étendue consistant à libérer la puissance et la valeur des données. Pour ce faire, les changements à apporter devraient être substantiels, mais sans cette évolution accélérée, Statistics New Zealand court le risque de perdre toute sa pertinence et de ne pas offrir la valeur requise par le pays.

4. En entraînant ses gens dans ce voyage stratégique et en étudiant sa culture, Statistics New Zealand a lancé de nombreuses initiatives. Nous avons choisi d'en faire connaître trois, fondées sur le caractère, l'agilité et les capacités. Ces initiatives sont encore en cours de mise en œuvre.

II. IDARE (libérer la puissance des données) – Caractère

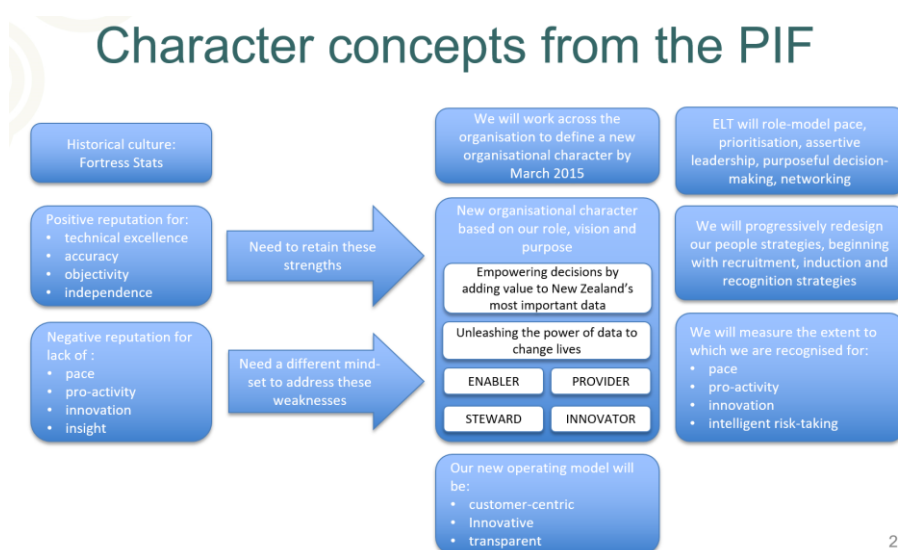
Le caractère d'une organisation est l'unique élément viable qui fait la différence.

5. Le caractère d'une organisation est façonné par les valeurs, les normes et les attentes communes qui dictent comment l'organisation doit aborder son travail, opérer une interaction mutuelle et interagir avec ses clients. Le caractère de Statistics New Zealand est depuis longtemps représenté par des attributs associés à de nombreux offices de statistique nationaux (excellence, intégrité, confidentialité et sécurité des données statistiques). Sont également importants le leadership, la connexion et la communication.

6. Avec le lancement de la nouvelle stratégie en 2014, Statistics New Zealand a reconnu que son caractère actuel pouvait influencer négativement sur les changements à apporter. Un récent examen du cadre d'amélioration des performances (PIF)¹ a également permis de recueillir en retour des informations détaillées sur le caractère de Statistics New Zealand. On les trouvera dans la figure 1 ci-après ainsi que les changements initialement recensés.

¹ Cadre d'amélioration des performances – Gouvernement de la Nouvelle-Zélande
<http://www.ssc.govt.nz/performance-improvement-framework>

Figure I
Concept de caractère de l'examen du cadre d'amélioration des performances (PIF)



7. À la fin de 2014 jusqu'au début de 2015, Statistics New Zealand, en particulier, l'équipe de direction, a mené une importante consultation organisationnelle pour examiner et réviser son caractère organisationnel afin de mieux représenter le voyage positif du changement que tous entreprenaient. Le principal mécanisme utilisé, constitué de divers ateliers servant à obtenir des informations de l'ensemble de l'organisation, était axé sur les questions suivantes :

- a) Qu'est-ce qui fait que cette organisation se sent différente ou unique par rapport à ses concurrents ?
- b) En quoi consiste la personnalité ou le caractère de cette organisation ?
- c) Qu'est-ce qui est essentiel pour ce que nous sommes en tant qu'organisation et qui ne devrait jamais changer ?

8. Nous devons décrire comment nous représenterions la nouvelle orientation stratégique en interne et ce que nos clients et parties prenantes verraient de l'extérieur. Dans l'ensemble de ces ateliers, il fallait représenter des traits de caractère tels que la curiosité, la cadence et l'intégrité.

9. L'interprétation et la visualisation du nouveau caractère de Statistics New Zealand ont été finalisées à la fin de 2015, l'acronyme IDARE ayant été retenu pour représenter les termes **I**nquisitive (curieux), **D**riven (encadré), **A**gile (agile), **R**ésilient (résilient), **E**ngaging (participant). Il s'agit d'un état d'esprit et d'un mode de comportement qui nous permettront, individuellement et collectivement, de nous acquitter de notre principale mission en tant que bureau de statistique et d'approfondir notre rôle de facilitateur, d'innovateur et de gestionnaire. Nous aspirons à relever le défi suivant : « J'ose libérer la puissance des données ».

10. En 2016 et en 2017, nous avons progressivement œuvré à intégrer le concept IDARE dans l'ensemble de l'organisation, un élément essentiel ayant été une importante action de communication et la mise au point de nombreux outils d'aide privilégiant la visibilité du caractère IDARE. Ce dernier transparaît maintenant dans toutes nos descriptions de postes en tant que compétences comportementales et constitue le noyau de nos stratégies de recrutement et de maintien du personnel. D'importants symboles de notre caractère sont visibles dans l'office, notamment sur le cordon portant les badges d'identification, sur les tableaux d'affichage et dans les lieux de rassemblement.

III. Agilité – mise en place d’un noyau agile et multiplication des partenaires stratégiques

11. Pour respecter notre orientation stratégique et atteindre notre objectif, qui est d’accroître la valeur des données, nous devons modifier notre mode de travail à Statistics New Zealand. Initialement décrite comme faisant partie du changement que la direction devait apporter à la nouvelle orientation stratégique, l’expression « noyau agile » a été utilisée pour décrire le fait que Statistics New Zealand devait adopter des concepts et des modes de travail agiles dans l’ensemble de l’organisation, en particulier dans ses principales activités. L’expression a maintenant évolué pour décrire le positionnement global indispensable pour que l’organisation devienne innovante et agile.

12. En tant qu’organisation, nous étions dans une certaine incertitude lorsque nous avons dû décider comment introduire les concepts précités dans l’organisation :

a) Comment apprenons-nous tout en étant agile/rapide ?

b) Nous ne sommes pas tout à fait sûrs de savoir à quoi cela ressemble dans l’ensemble ou de comprendre les capacités et les cadres de soutien nécessaires à un tel travail.

Nous avons adopté l’approche « Commencer petit et apprendre au fur et à mesure ».

13. Pour introduire les concepts dans l’organisation, nous avons d’emblée appliqué certaines des nouvelles approches, mais cela faisait ressortir le fait que nous passions à côté d’un certain nombre d’éléments fondamentaux. Nous avons appris que nos gens devaient améliorer leurs compétences pour pleinement participer au processus et tirer le meilleur parti de ces nouvelles approches. Il fallait aussi réfléchir davantage à la manière de promouvoir les nouvelles compétences et à la façon de travailler lorsque les gens changeaient d’équipe ou que les initiatives arrivaient à leur terme.

14. Les priorités étant plus claires, nous avons établi une liste de déclencheurs potentiels de forums pour l’innovation et d’accélérateurs². Nous avons hiérarchisé et choisi des initiatives en nous fondant sur leur faisabilité et leur portée, et nous les avons expérimentées entre avril et la fin de juin 2016. Nous avons établi des partenariats avec trois prestataires de services et avons sollicité leur collaboration pour faciliter l’apprentissage de Statistics New Zealand.

15. Les premières expériences ont été couronnées de succès, mais notre aptitude et nos capacités dans ces domaines ne suffisaient pas pour introduire les concepts et perfectionner notre personnel de manière durable. En 2017, nous avons lancé un appel d’offres pour passer un contrat avec deux prestataires de services qui collaboraient avec nous pour nous apporter des conseils et un soutien technique. Ils sont désignés du nom de partenaires stratégiques.

16. On trouvera ci-après des précisions sur les avantages offerts par l’une de nos plus récentes activités avec nos partenaires stratégiques, en lien avec l’examen de nos services de données intégrés :

- **Gros plan immédiat et réel sur les clients** – Les travaux des équipes ont rapidement mis en évidence les divergences entre nos hypothèses et les frustrations décrites par les clients externes ;
- **Réactions positives des clients** – Les clients interrogés par les équipes d’Access Pathways ont réagi très positivement au fait que nous cherchions à comprendre leurs besoins et leurs frustrations ;

² Accélérateurs :

- Programme d’immersion de douze semaines, très structuré et fondé sur un démarrage simplifié ;
- Équipes bien choisies, espace de cotravail dédié ;
- Mentorat, jour de démonstration à la fin du programme, accent mis sur l’investissement.

- **Gros plan sur le personnel** – Le personnel participant à l’initiative a jusqu’à présent réagi positivement à l’expérience, indiquant en quoi les approches agiles et simplifiées avaient accru leur niveau d’attention et leur avaient permis de se plonger au cœur des problèmes de nos clients ;
- **Participation** – On a observé un niveau élevé de participation externe à l’initiative, notamment dans le domaine numérique via la plate-forme Livestream sur YouTube³ ;
- **Changement durable de culture** – Après avoir achevé ce processus, les équipes d’Access Pathways ont voulu continuer à appliquer les approches agiles et simplifiées au-delà de la période initialement prévue pour cette initiative en raison des avantages pour leur capacité à créer davantage de valeur.

17. Il reste encore un long chemin à parcourir et, honnêtement, il faut dire que l’intégration totale est encore lointaine. Pour exploiter l’élan imprimé par les activités à ce jour, développer davantage nos capacités internes et tirer parti de ces nouveaux modes de travail, il est nécessaire de se pencher plus avant sur certains domaines avant de diversifier les processus. Il s’agit des domaines suivants :

a) Environnement physique – Il faut modifier nos espaces de travail pour promouvoir les activités agiles et simplifiées. Nous aurons besoin, par exemple, de ce qui suit :

- Espaces et équipements plus adéquats aux fins d’une gestion visuelle ;
- Espaces plus adaptés aux activités produisant différents niveaux de bruit ; ainsi, un lieu de vidéoconférence mal insonorisé pose problème ;
- Espaces d’innovation plus ouverts aisément accessibles au personnel pour lui permettre d’observer les activités, ce qui donnera le sentiment que l’innovation est inscrite dans l’ADN de Statistics New Zealand ;

b) Technologie – une souplesse supplémentaire est indispensable à notre environnement technologique pour la prise en charge des outils nécessaires aux équipes, à savoir :

- Équipements adéquats pour mettre en place la diffusion en direct ;
- Outils permettant d’organiser des vidéoconférences avec des clients extérieurs ;
- Outils numériques pour faciliter des activités telles que la cartographie du voyage ou du processus.

c) Capacités et engagement en interne – Alors que nous cherchons à diversifier nos activités, nous avons découvert que nous n’avons pas les niveaux de capacités ou d’engagement nécessaires pour modifier notablement notre façon de travailler. La difficulté est d’essayer de faire participer des personnes totalement engagées. Pour obtenir les comportements voulus, Statistics New Zealand a besoin d’une culture faisant une place importante aux performances élevées. Le personnel doit être immergé dans l’environnement. Dans le récent exemple qu’elle a donné, l’équipe d’Access Pathways a dit que l’immersion était le principal facteur du changement comportemental présenté ;

d) Financement et dotation en ressources – Compte tenu de la limitation des ressources et des fonds, nous devons être réalistes quant à ce que nous pouvons réaliser en matière d’innovation et d’agilité. Nous dépendons considérablement de l’identification d’initiatives hiérarchisées, financées et adéquates pour démontrer la valeur de ces nouveaux modes de travail. À cela s’ajoute le risque de voir que, avec le lancement de seulement un petit nombre d’initiatives à l’aide de ces nouvelles méthodes, nous ne serons peut-être pas

³ Des exemples édifiants de l’initiative Statistics Unleashed ont été donnés via une diffusion en direct sur YouTube. Voir notamment https://www.youtube.com/watch?v=YwcCW23k_Jo.

près d'atteindre la masse critique ou le point de basculement indispensable à une évolution substantielle et durable.

IV. Capacités – examen de la famille d'emplois liés aux statistiques, aux données et à l'analyse

18. L'une des initiatives relatives aux individus est l'examen de la famille d'emplois liés aux statistiques, aux données et à l'analyse. C'est une étape extrêmement importante car elle nous permet de disposer du bon dosage de capacités internes pour promouvoir notre vision, à savoir la libération du pouvoir qu'ont les données de changer les vies.

19. Plusieurs facteurs organisationnels nous ont poussé à procéder à l'examen :

- Notre famille d'emplois statistiques actuelle n'a pas été examinée en douze ans et semble obsolète ;
- Nous avons adopté une vision consistant à libérer le pouvoir qu'ont les données de changer les vies et notre objectif est d'accroître la valeur des données à l'intention des décideurs. Cette orientation stratégique a redéfini nos offres de base ainsi que notre rôle dans l'écosystème des données ;
- Nous devons être clairs quant aux capacités et aux compétences dont nous aurons besoin pour proposer nos offres de base maintenant et à l'avenir ;
- Dans le secteur public, nous sommes devenus le chef de file dans le domaine des données et de leur analyse. Pour assurer efficacement ce rôle prépondérant, nous devons être à même de faire savoir comment nous renforçons nos capacités. Nous faciliterons cette tâche en créant un cadre de renforcement des capacités et en mettant en place des descriptions actualisées ;
- L'actualisation de la famille d'emplois nous aidera à évoluer afin de répondre aux demandes futures dans un monde de données en perpétuelle mutation.

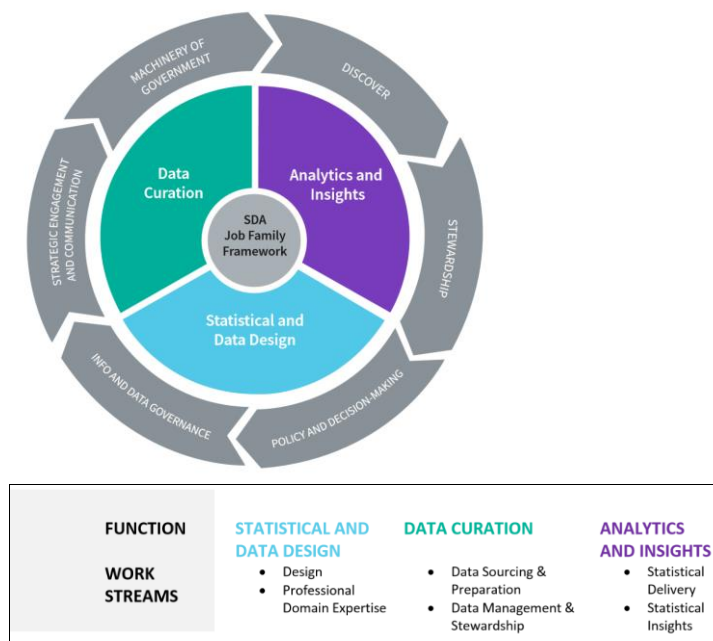
20. Pour relever ces défis avec assurance, il nous faut être capables de travailler différemment ainsi que de développer et de modifier les capacités de notre organisation. Nous devons aussi rester souples et pouvoir évoluer pour répondre aux demandes de notre environnement extérieur.

21. Commencé en juin 2016, l'examen de la famille d'emplois liés aux statistiques, aux données et à l'analyse a nécessité la nomination d'une équipe interorganisationnelle en tant qu'experts de ces questions, qui assumait toute une gamme de rôles à divers niveaux représentant tous les aspects des fonctions de Statistics New Zealand liées aux statistiques, aux données et à l'analyse. Deux accélérateurs sont entrés en jeu : le premier était axé sur la conception d'un cadre fonctionnel pour les capacités en matière de statistiques, de données et d'analyse à l'aide d'outils tels que le modèle de capacité organisationnelle cible, le plan stratégique et le cadre des capacités statistiques ; le deuxième accélérateur comprenait trois sous-groupes de l'équipe accélératrice initiale qui a défini les rôles et les compétences dans chacun des domaines fonctionnels.

22. Aux travaux des premier et second accélérateurs ont participé le personnel et des organes extérieurs, notamment les pouvoirs publics, le secteur des analystes et les offices de statistique nationaux. De nombreuses consultations internes ont eu lieu en avril et en mai 2017. Celles-ci, ainsi que les activités participatives, ont été menées dans le cadre d'ateliers, de forums et de réunions de groupe. La participation aux divers forums a démontré un niveau élevé de participation du personnel. Toutes les réactions ont été référencées et correspondaient à la conception finalisée.

23. En novembre 2017 s'est achevée la définition de la famille d'emplois liés aux statistiques, aux données et à l'analyse, le résultat étant un cadre fonctionnel, des descriptions de postes et des cheminements de carrières. On trouvera ci-après le cadre fonctionnel, qui montre le degré de changement requis.

Figure II
Cadre fonctionnel de la famille d'emplois liés aux statistiques, aux données et à l'analyse



24. L'examen de la famille d'emplois liés aux statistiques, aux données et à l'analyse constitue l'une des premières étapes de la définition des capacités dont Statistics New Zealand aura besoin au cours des prochaines années. La transition vers les nouveaux emplois sera complexe et doit être minutieusement planifiée et mise en œuvre. Nous commençons à réfléchir aux travaux nécessaires à cet effet, y compris la définition d'un programme de travail formel et la création d'un conseil responsable d'un programme de supervision.

V. Conclusions

25. Dans le présent document, nous, Statistics New Zealand, avons donné un aperçu de trois initiatives clés menées pour investir dans nos gens. Nous voulons que ces derniers participent, au maximum de leur potentiel, aux activités d'une organisation qui se définit comme étant plus qu'un organisme de statistique officiel et nous voulons leur permettre d'anticiper et de réagir rapidement dans un monde de données moderne.

26. Nous bougeons vite et faisons de grandes choses. Nous sommes confrontés à un dilemme, à savoir que le monde qui nous entoure bouge encore plus vite et que les règles ne cessent de changer. Nous devons être en mesure d'anticiper davantage et de réagir rapidement au monde qui nous entoure. Il nous faut agir de manière plus rapide, plus intelligente et plus innovante.

27. L'investissement dans nos gens est positif, nous « voyons se tisser de nouvelles statistiques dynamiques grâce à ce que nous faisons » et nous pouvons mettre en avant de nombreuses innovations entreprises de manière agile :

- Fournir davantage d'informations significatives à nos clients par la diffusion de vidéos :
 - Plus de 3 600 visionnages de la vidéo relative à la rétrécification ;
 - Diffusion de nos exemples édifiants en direct.
- Être plus présent dans les émissions de télévision du matin ;
- Maintenir des connexions plus poussées avec les principales initiatives en matière de politique et évoluer à la même cadence que nos nouveaux ministres ;

- Collaborer avec nos partenaires stratégiques et adopter des comportements agiles et simplifiés pour créer une plus grande valeur ;
- Mettre en avant et réaliser davantage d'innovations internes dans le cadre de plusieurs initiatives pour montrer ce que nos gens sont réellement capables de faire lorsqu'on leur donne le temps et l'espace requis ;
- Ouvrir notre premier laboratoire de données international à Sydney et le voir utilisé pour établir un nouvel indice de pauvreté ;
- Effectuer un recensement plus moderne de la population et des logements en 2018.

28. Cela étant, nous devons garder notre cap. C'est bien trop facile de faire des innovations aisées, de réagir rapidement dans des situations extrêmes et d'être agile de façon marginale.

29. Le dernier changement à apporter dans notre voyage avec nos gens et notre culture est de définir un thème fondamental pour nos gens et des initiatives axées sur la culture, le tout étant appelé « La voie statistique ». Il s'agit de ce qui fait de nous « ce que nous sommes » à Statistics New Zealand, par exemple ce que nous valorisons dans nos gens et les comportements qui doivent sous-tendre la façon dont nous agissons chaque jour. La voie statistique est constituée et tire parti des initiatives que nous avons indiquées ainsi que de plusieurs autres, dont deux méritent d'être brièvement mentionnées :

a) Mentorat pour le développement des performances. Il s'agit d'aider les gens à apporter un changement positif contrôlé à leur vie professionnelle. Les dirigeants doivent aussi aider les gens à mettre en valeur leur potentiel et faire preuve d'agilité en temps voulu pour soutenir leurs équipes. Ils ont récemment participé à des ateliers de mentorat visant à renforcer leur connaissance du processus de mentorat et ont commencé à acquérir les compétences nécessaires pour devenir des mentors efficaces. Deux boîtes à outils ont été conçues et récemment mises en œuvre, l'une pour le mentorat et l'autre pour les personnes encadrées. Ce processus continuera à être intégré en 2018 ;

b) Un environnement propice. Cette initiative comprend la conception des technologies et des lieux de travail, qui doit être favorable à nos gens et leur permettre de progresser dans le cadre de notre orientation stratégique. Cette activité a été reprise après avoir été interrompue par un grave séisme survenu à Kaikoura en novembre 2016. Tous les membres du personnel y participent en définissant les besoins de la conception, les travaux devant débiter avec l'achèvement de l'enquête de [Leesman](#).

30. « He aha te mea nui o te ao. He tāngata, he tāngata, he tāngata » – « Quelle est la chose la plus importante au monde ? Ce sont les gens, ce sont les gens, ce sont les gens. » Nous espérons vous en avoir fait la démonstration et poursuivons notre passionnant voyage.
