

vision RH

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

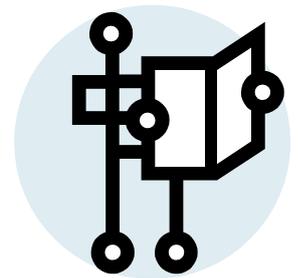


Numéro 2
février 2018

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 : « *lagom* » ou le modèle suédois appliqué à la qualité de vie au travail

Précurseur tant sur l'égalité femme-homme que sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la Suède est connue pour les nombreux dispositifs qu'elle a mis en place (dont le plus emblématique est un [congé parental rémunéré de 480 jours](#), qui peut être partagé entre les deux parents avec même, pour en augmenter l'attractivité, une réduction d'impôt si la répartition est faite à égalité).

À l'opposé du Japon et de nombreux pays occidentaux, le fait de [dépasser le temps de travail hebdomadaire légal](#) n'y est pas considéré comme une performance, mais comme le signe d'une charge de travail qui doit être revue, voire d'inefficacité. En Suède, seul 1 % de la population active effectue des heures supplémentaires, ce qui est, avec les Pays-bas, un des taux les plus bas de l'OCDE.

La philosophie du « *lagom* » - littéralement « la juste quantité » - appartient à la culture suédoise et a intégré naturellement l'environnement professionnel.

L'objectif est de parvenir à une [réduction significative du stress](#) en créant les conditions d'un bon équilibre entre les différentes composantes de la vie de l'individu. Outre les dispositions réglementaires s'articulant autour de la

vie familiale, les aménagements du temps de travail ont été généralisés (près de 60 % des employés peuvent avoir accès aux horaires variables et/ou au télétravail, soit 20 points de plus que la moyenne européenne).

Un [mode de management](#) est très caractéristique du « *lagom* ». Pratiqué dans 10 des plus grandes entreprises du pays, il privilégie une [approche qualifiée de responsable](#) : « les encadrants sont formés pour ne pas épuiser leur personnel en planifiant à l'avance et en priorisant mieux ; les employés sont associés à la définition de la stratégie mais aussi encouragés à terminer leur journée plus tôt dès que cela est possible. En se sentant en confiance, ils sont plus enclins à se rendre disponibles au moment où leur employeur en a particulièrement besoin ». Cela implique un réel travail d'équipe et que chacun soit informé des processus de prise de décision.

La qualité de vie au travail est une priorité en Suède et le pays a mis en place une organisation, disposant de moyens dédiés, afin d'en faire une démarche d'amélioration continue.

[Forte](#) est une structure créée en 2001, qui conseille le gouvernement dans le domaine du bien-être et de la santé au travail depuis

2013. Elle a lancé, fin 2016, un [programme de recherche de dix ans](#).

Sur le plan opérationnel, les employeurs publics et privés sont en contact avec [Arbetsmiljöverket](#), l'office pour l'environnement de travail, essentiellement chargé de s'assurer du bon respect de la législation, mais ils vont bénéficier à compter du 1^{er} juin 2018, des services d'une nouvelle agence, [Myndighet för arbetsmiljö-kunskap](#), localisée à Gävle, qui les accompagnera dans la mise en œuvre et évaluera les mesures liées à la qualité de vie au travail.

En savoir plus sur [exedsse.se](#) (site de la Stockholm School of Economics, en anglais)

Dans ce numéro :

Dossier : « <i>lagom</i> » ou le modèle suédois appliqué à la qualité de vie au travail	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 : Orange, pionnier du droit à la déconnexion dans les grandes entreprises françaises	4
Zoom : « <i>Partnership for Change</i> », le partenariat slovène d'échange public-privé	4

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

Fonction publique, politique RH et innovation

Lancement de la dernière phase de la réforme « Objectif 2020 » au Canada

Un [plan de résultats de renouvellement de la fonction publique](#) constitue la dernière étape de la réforme du secteur public. Trois axes ont été retenus : une fonction publique qui optimise les compétences de ses nouveaux agents, qui met en place des processus et structures efficaces, qui favorise un milieu de travail sain. Ils se déclinent en huit mesures opérationnelles, dont la mise en œuvre et le suivi seront mesurés par autant d'indicateurs.

En savoir plus sur canada.ca

Mise en ligne des données personnelles liées aux départs vers le secteur privé en Espagne

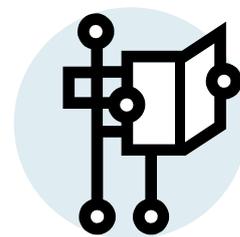
Les hauts fonctionnaires espagnols doivent informer le Bureau des conflits d'intérêt (placé auprès du ministère des Finances et de l'Administration publique) de l'activité qu'ils vont exercer en cas de départ vers le secteur privé. Depuis début février, le gouvernement publie sur son portail dédié à la transparence les données nominatives relatives aux autorisations délivrées par l'Administration.

En savoir plus sur transparencia.gob.es (en espagnol)

Un cadre d'orientation pour une gestion RH optimale en Australie

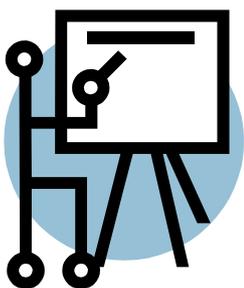
La Commission du service public a défini un nouveau cadre d'orientation qui vise à améliorer l'efficacité des organisations hiérarchiques dans les services. Résultat d'un groupe de travail constitué des SGA de toutes les administrations fédérales, il édicte cinq principes RH forts : hiérarchie limitée à cinq niveaux, délégation de la prise de décision, simplification des processus, innovation et adaptabilité, juste classification des postes.

En savoir plus sur apsc.gov.au (en anglais)



« Nous suivrons de près les progrès réalisés et nous rendrons compte aux agents et aux Canadiens »

Recrutement, formation et compétences



« Nous vous aidons à travailler activement à votre projet de développement professionnel et de carrière »



Une campagne pour attirer les talents dans la fonction publique en Allemagne

Faisant face à des difficultés de recrutement, le gouvernement fédéral lance une campagne de communication « reconvertissez-vous » au plus haut niveau pour sensibiliser les personnes exerçant dans le secteur privé. Aucune limite d'âge n'est applicable pour postuler et les employeurs doivent traiter sur un pied d'égalité les candidatures internes et externes, en les sélectionnant sur les seuls critères de qualification et d'expérience.

En savoir plus sur bundesregierung.de (en allemand)

AXA ajoute une brique à son système de formation

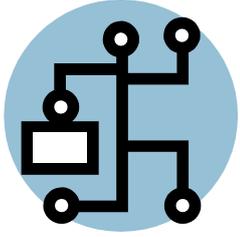
Dans une logique d'entreprise apprenante, AXA se fait fort de mettre à la disposition de ses agents du monde entier les outils leur permettant de se former, tout en les rendant plus autonomes pour construire leur parcours de carrière. Ces auto-formations ([MOOC](#)) modulables et certifiantes viennent en complément des modalités existantes. Un premier bilan fait état d'un fort investissement (+20 % de certifications d'achèvement des cours).

En savoir plus sur axa.com

Des ateliers pour faciliter l'évolution professionnelle aux Pays-Bas

Le centre d'expertise Organisation et Personnel du ministère de l'Intérieur met en place des ateliers collectifs destinés à préparer les agents qui souhaitent effectuer une mobilité au sein de l'administration. Quatre thèmes sont proposés : constituer son réseau professionnel, mettre en valeur son profil de candidat, présenter sa structure sous l'angle de la marque employeur et communiquer efficacement au sein d'un service.

En savoir plus sur motainingen.nl (en néerlandais)



Management et encadrement supérieur, digitalisation

Période probatoire à durée variable pour les cadres dirigeants aux États-Unis

Parmi les mesures de la nouvelle loi sur une fonction publique qualifiée (*EQUALS Act*) figure la possibilité d'étendre à deux ans la période probatoire des cadres dirigeants nouvellement nommés. Les agences fédérales ont désormais la possibilité d'utiliser ce délai supplémentaire pour proposer des formations complémentaires et procéder à une nouvelle évaluation avant de valider (ou non) le cadre dans ses nouvelles fonctions.

En savoir plus sur govtrack.us (en anglais)

La démarche de management confiance à Grand Paris Sud Est Avenir

Une démarche managériale innovante dans cette collectivité territoriale du sud-est de la région parisienne : innover, expérimenter, écouter et faire participer en sont les mots-clés. Au titre des innovations de la nouvelle organisation, on peut citer les organigrammes participatifs (38 % des propositions des agents ont été reprises), les dispositifs d'animation managériale et les comités de direction inversés pour renverser la logique hiérarchique.

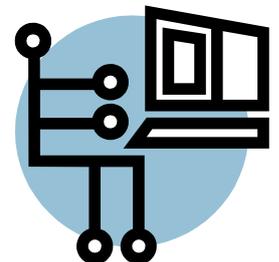
En savoir plus sur sudestavenir.fr

Une évaluation des cadres fondée sur la connaissance du terrain au Royaume-Uni

Cinq ans après le lancement de l'initiative « *What works* », le gouvernement suit la recommandation effectuée par son conseiller national, David Halpern, et va introduire des critères de « connaissance du terrain » dans l'évaluation des cadres. Pour ce faire, une équipe dédiée du Cabinet Office travaille à la définition de compétences qui intègrent l'utilisation de l'approche scientifique et des travaux issus de la recherche.

En savoir plus sur civilserviceworld.com (en anglais)

→
« *Faire vivre une communauté professionnelle tournée vers l'efficacité du service rendu et le bien-être au travail* »



Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Publication d'un guide européen sur la prévention des RPS

Premier guide produit par les partenaires sociaux des administrations de 21 États-membres et d'autres pays européens, il permet d'informer sur les risques psychosociaux. Il est le résultat d'un projet co-piloté par la DGAFP de 2015 à 2017 et préconise une approche stratégique globale qui inclut à la fois des mesures individuelles et collectives, mais également des mesures curatives, toutes soutenues dans le cadre du dialogue social.

En savoir plus sur fonction-publique.gouv.fr

Analyse d'une enquête sur le bonheur au travail

L'[analyse](#) de sept universitaires a permis de mettre en lumière, au regard des données sur les conditions de travail issues d'une enquête de la DARES, le score du bien-être tel que défini par l'Organisation Mondiale de la Santé en fonction des profils des travailleurs définis par les auteurs. Pour exemple, les tensions avec la hiérarchie font chuter ce score à 10,3 pour une moyenne de 15,6.

En savoir plus sur pressedesmines.com

Signature d'un accord tripartite sur la transformation numérique en Norvège

Un accord sur la transformation numérique a été signé entre le ministère de la Modernisation et de l'Administration locale, le principal syndicat de l'administration territoriale (*Fagforbundet*) et l'association des municipalités norvégiennes. Il engage les trois partenaires dans un dialogue social constructif et une participation active des agents pour définir les processus qui accompagneront le déploiement des futurs services numériques.

En savoir plus sur world-psi.org (en anglais)

←
« *La prise en compte du savoir-faire et de l'expérience des agents est essentielle pour offrir des services numériques de qualité* »

Secteur privé : Orange, pionnier du droit à la déconnexion dans les grandes entreprises françaises

Il y a un peu plus d'un an, l'opérateur de télécommunications français signait avec trois syndicats (représentant 58,5% des personnels) un « [accord sur la transformation numérique](#) », le premier du genre au sein des entreprises du CAC 40. Cet accord triennal comporte quatre engagements, dont un droit à la déconnexion garanti pour les salariés (fait innovant : y

compris [pendant les heures de travail](#)).

Même si, depuis le 1^{er} janvier 2017, les entreprises de plus de 50 salariés doivent « ouvrir des négociations sur le droit à la déconnexion et mettre en place des dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé, ainsi que de la

vie personnelle et familiale »¹, il s'avère que - dans les faits - la mise en application reste difficile. Un [sondage Ifop](#), publié en juillet 2017, montre que près de 80% des cadres consultent et répondent à leurs communications professionnelles pendant leur temps libre, une tendance en forte hausse depuis 2015.

Conscient de cette difficulté,

l'ANACT diffuse un [outil en ligne](#), conçu en partenariat avec une organisation professionnelle et qui vise à aider les parties prenantes à [faire un diagnostic](#) de la situation dans l'entreprise sur les questions de qualité de vie au travail dans le cadre de la transformation numérique.

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

1 [Article 55](#) de la loi du 8 août 2016

Zoom : « Partnership for Change », le partenariat slovène d'échange public-privé

L'idée lui est venue alors qu'il rencontrait de jeunes américains lors d'un [déplacement aux États-Unis](#). Boris Koprivnikar, ministre slovène de l'Administration publique, a voulu mettre en place un programme d'échange entre ses fonctionnaires et des employés du secteur privé. L'objectif est ambitieux et innovant : briser les stéréotypes, échanger sur les pratiques et repousser les limites afin de prouver que la collaboration entre l'administration et le monde de l'entreprise peut fonctionner différemment et de façon innovante.

En 2015, le ministère a signé une [convention de partenariat avec la chambre de commerce américain-slovène](#) pour un premier échange qui a concerné 27 participants. Fort d'un retour d'expérience positif qui a fortement contribué à améliorer l'image du secteur public, le programme a été non seulement renouvelé, mais étendu progressivement à d'autres ministères et à un plus

grand nombre d'entreprises (slovènes ou étrangères implantées dans le pays). En trois ans, le nombre de participants a été multiplié par cinq. Il réunit aujourd'hui 8 ministères et 46 entreprises.

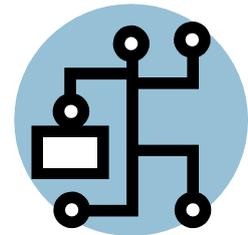
Au cours de ces cycles annuels d'échange, des équipes mixtes sont constituées. En apprenant à mieux connaître leurs univers respectifs, les participants doivent [travailler ensemble à concevoir des propositions de solutions innovantes](#) dans un des cinq thèmes qui ont été retenus pour le programme :

- coopération entre les ministères,
- motivation des personnels,
- marque employeur slovène ([Feel sLOVEnia](#)),
- services publics numériques,
- compétences du 21^e siècle.

Le projet est depuis le début, [porté au plus haut niveau de l'État](#). Miro Cerar, Premier ministre, le présente comme « un exemple d'un futur modèle de cohabitation dans la Slovénie moderne ». Il souligne l'excellente coopération entre deux acteurs importants de la société qui encouragera le développement de nouveaux partenariats entre les secteurs privé et public.

« Partnership for Change » a déjà obtenu ses premières reconnaissances à l'étranger. En 2016, le programme a reçu le [Creative Network Award](#). En 2017, il a été sélectionné, parmi plus de 150 candidatures, pour être [présenté au World Government Summit](#), organisé par l'Observatoire pour l'innovation dans le secteur public de l'OCDE et qui s'est tenu à Dubaï.

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



www.fonction-publique.gouv.fr



Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

Directeur de la publication : Thierry LE GOFF

Conception et rédaction : Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale

[Abonnement](#) / [Contact](#)

© DGAFP 2018 - N° ISSN : 2606-7528

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 à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des données à caractère personnel 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.