

vision RH

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

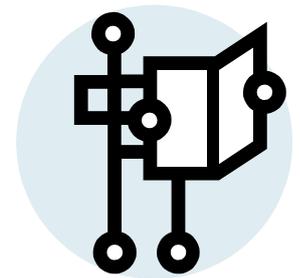


Numéro 3
mars 2018

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 : analyse des grandes tendances sur le « vieillissement actif¹ » en Europe

Tous les pays sont aujourd'hui confrontés au recul de l'âge légal de départ à la retraite. Qu'ils aient opté pour des systèmes par répartition, par capitalisation, voire mixtes, les contraintes économiques induites à la fois par l'allongement de la durée de vie et la diminution parfois préoccupante de la natalité ne leur laissent guère d'autre choix. Le [socle européen des droits sociaux](#) et la [stratégie « Europe 2020 »](#) tendent tous deux à augmenter les taux d'emploi. En outre, les partenaires sociaux européens ont signé un [accord](#) pour aider les travailleurs âgés à participer activement au marché de l'emploi jusqu'à l'âge de la retraite.

Dans le cadre de son dernier colloque organisé sur le thème du « vieillissement actif », le [Conseil d'orientation des retraites](#) a présenté deux études récentes, menées à l'échelle européenne, qui décryptent les grandes tendances et mettent en lumière effets et impacts des politiques publiques nationales.

L'agence européenne Eurofound a, dans sa [dernière enquête](#), établi le lien entre taux d'emploi des seniors et soutenabilité du travail (bonne qualité de l'emploi associé à un soutien tout au long du cycle de la vie). Si les personnes interrogées reconnaissent une augmenta-

tion de l'autonomie sur leur temps de travail et une amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, elles pointent la difficulté de changer de poste et des carences sur la mise à jour des compétences et l'accès aux formations. Le socle européen des droits sociaux en a fait sa [première priorité](#). Pour les auteurs, l'analyse des réponses permet d'affirmer que la réussite d'une politique de vieillissement actif se joue dès le début de la vie professionnelle.

L'étude montre également que la France est le deuxième pays (sur 35²) où s'observe la proportion la plus élevée de personnes estimant qu'elles ne pourront pas faire leur travail ou un travail similaire après 60 ans.

Fruit d'une recherche cofinancée par la Commission européenne et la Commission économique de l'Europe des Nations unies, l'enquête « [EU's Active Ageing Index](#) » a mesuré qualitativement le vieillissement actif pour souligner la contribution des seniors au pays et déterminer les marges de manœuvre existantes. L'indice est construit sur la base de [22 indicateurs répartis en quatre domaines](#) : le taux d'emploi (par tranches de 5 ans, de 55 à 74 ans), la participation sociale, la qualité de vie et la présence d'un environnement propice. L'analyse des résultats permet ainsi

d'expliquer les résultats plus positifs de certains pays et de motiver et d'orienter les pays moins performants.

La Suède arrive en tête de ce classement avec un indice de 44,9. Le pays obtient le meilleur résultat dans trois domaines sur quatre (dont le taux d'emploi). Il est suivi par le Danemark et les Pays-Bas. Ces trois pays sont d'ailleurs ceux qui, proportionnellement, dépendent [le plus pour les seniors](#). La France affiche un indice de 35,8 (7^e position sur 28), qu'elle doit aux bons résultats en matière de participation sociale. Comme l'Allemagne (qui a un taux d'emploi plus élevé), elle oriente ses dépenses publiques [vers les jeunes actifs](#).

En savoir plus sur [cor-retraites.fr](#).

jfa

¹ selon l'OCDE « la capacité des personnes qui avancent en âge de mener une vie productive dans la société et l'économie »

² Union européenne + Albanie, Macédoine, Monténégro, Norvège, Serbie, Suisse et Turquie

Dans ce numéro :

Dossier : analyse des grandes tendances sur le « vieillissement actif » en Europe	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 : « Inside LVMH », un dispositif inédit pour le recrutement de jeunes talents	4
Zoom : évaluation et bonnes pratiques du dialogue social en Europe entre 2015 et 2017	4

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

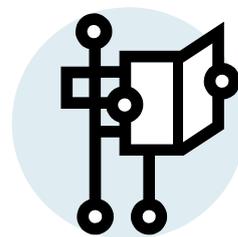
Fonction publique, politique RH et innovation

Vers une harmonisation des droits (fonctionnaires et contractuels) en Allemagne

Le nouveau [traité de coalition](#) prévoit d'harmoniser la gestion des carrières des agents titulaires et contractuels de la fonction publique (proportion de 40/60). Les deux premiers chantiers vont concerner l'unification des grilles de rémunération à niveau équivalent et le regroupement des instances de représentation des personnels. La parité au sein de l'encadrement supérieur va également être inscrite dans la loi et devra être effective en 2025.

En savoir plus sur [bundesregierung.de](https://www.bundesregierung.de) (en allemand)

jfa



Plan national de mobilité fonctionnelle et géographique en Irlande

Redéployer les emplois publics en fonction de l'évolution des besoins, en réduisant notamment leur concentration dans la capitale, était une des mesures de la réforme en cours (action 15). Le programme « [Civil Service Mobility](#) » dépasse les attentes : le ministre a annoncé que plus de 2 700 fonctionnaires (soit 20 %) ont formalisé une demande de mobilité, parmi lesquels 711 ont exprimé leur souhait de quitter Dublin.

En savoir plus sur [per.gov.ie](https://www.per.gov.ie) (en anglais)

jfa

HR Lab : un hackathon au service de l'innovation RH

Dédié à l'innovation dans les ressources humaines, HR Lab a réuni des acteurs RH de grands groupes, des consultants en RH et six start-ups autour de dix projets répondant à 3 problématiques : engagement professionnel, santé au travail et exploitation des données en RH. Trois d'entre eux ont été primés : *Mobility* pour l'échange de salariés volontaires, *MyXtra-Miles* pour anticiper le départ des talents et *Mercy Bobby* pour la prévention des risques.

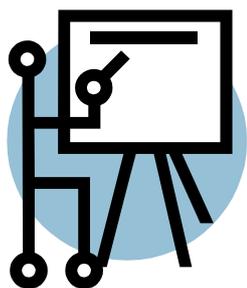
En savoir plus sur [lecomptoirmm.com](https://www.lecomptoirmm.com)

jfa

« Les participants entrent dans un réseau d'innovation et confrontent leurs idées au regard des autres »



Recrutement, formation et compétences



« Le levier le plus efficace pour améliorer la cohabitation est la création de binômes intergénérationnels »



Consultation sur le recrutement des fonctionnaires au Royaume-Uni

La Commission de la fonction publique a lancé une consultation publique portant sur des propositions de modification de ses directives en matière de recrutement. Quatre points sont concernés : la diversité, les compétences, les évolutions liées au Brexit et l'emploi des personnes en situation défavorisée. Le nouveau texte doit entrer application à l'automne 2018 et traduit les priorités du gouvernement pour « une fonction publique inclusive ».

En savoir plus sur [independent.gov.uk](https://www.independent.gov.uk) (en anglais)

jfa

Priorité à la rémunération à la performance dans l'administration fédérale américaine

Dans un [document](#) fixant les priorités RH pour les quatre années à venir, l'OPM (DRH de l'administration fédérale) met en avant la rémunération liée à la performance. Il préconise de développer fortement l'automatisation des tâches et de supprimer progressivement les augmentations à l'ancienneté, générant une économie de 10 milliards de dollars en 10 ans, qui seront redistribués sous forme de bonus liés à la performance des agents.

En savoir plus sur [govexec.com](https://www.govexec.com) (en anglais)

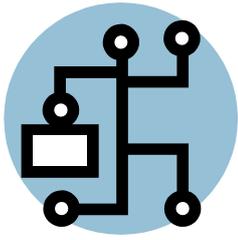
jfa

Enquête sur la cohabitation des générations

Comment cohabitent les générations X, Y et Z dans le monde professionnel d'aujourd'hui ? Dans une [étude](#) publiée par le cabinet Hays qui met à mal certains clichés, on apprend que tous partagent une vision commune, qu'ils ont des modes de communications similaires et s'accordent sur les compétences essentielles. S'il existe des sources de conflit, elles relèvent principalement de différences concernant les méthodes de travail.

En savoir plus sur [hr-voice.com](https://www.hr-voice.com)

jfa



Management et encadrement supérieur, digitalisation

Évaluation sur les critères de performance au Canada

La fonction publique de la province du Manitoba va mettre en place une évaluation collective de type « Balanced Scorecard ». Les fonctionnaires vont désormais être évalués ensemble, au sein de leur structure, sur la réalisation des missions ainsi que dans les groupes de projet auxquels ils participent. Cette information, qui ne comportera aucune donnée nominative, sera mise en ligne dans une démarche de transparence.

En savoir plus sur gov.mbc.ca (en anglais)

jfa

Une application smartphone pour les lanceurs d'alerte en Italie

ANAC, l'agence anticorruption transalpine, lance une application permettant aux agents publics de signaler tout comportement ou fait illicite dont il aura eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions. Un code personnel est attribué après la saisie initiale des informations et permet d'assurer un suivi sécurisé du dossier avec les services de l'agence ainsi que la protection de l'agent, telle que garantie par la loi de novembre 2017.

En savoir plus sur anticorruzione.it (en italien)

jfa

« Welcome manager », un nouveau métier RH à la région Ile-de-France

Voulant concrétiser la devise « un agent bien accueilli est un agent heureux... et qui reste », la région Ile-de-France installe ses premiers « Welcome managers ». Construites dans le cadre d'un atelier de type « parcours usager », les missions de ce nouveau métier consistent à fournir au nouvel arrivant un accompagnement personnalisé, à être son référent privilégié en cas de questions. En bref, il devient l'élément clé d'une intégration réussie.

En savoir plus sur lafabriquerrh.com

jfa

→
« L'application permet de suivre les signalements dans le plus strict respect des garanties de confidentialité »

Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Évaluation du premier projet mondial SIB en Finlande

Il a été, au niveau mondial, le premier projet relatif à l'amélioration de la qualité de vie au travail financé par des *Social Impacts Bonds* ([contrats à impact social](#)). Plusieurs collectivités du sud-ouest du pays (1 600 agents) bénéficient de mesures de prévention et d'un programme de sensibilisation depuis deux ans. À mi-parcours, la diminution du nombre de jours de congés de maladie a atteint son objectif intermédiaire (-1 jour par an/personne).

En savoir plus sur sita.fi (en anglais)

jfa

Le programme de soutien aux agents à Malte

Composante de la stratégie de modernisation *People and Standards*, l'unité « Programme de soutien aux employés » (ESP) vise à identifier et répondre aux besoins des agents qui éprouvent des problèmes pouvant interférer avec l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Elle apporte un soutien psychologique et confidentiel à court terme. Elle délivre également aux managers des formations axées sur la qualité de vie au travail.

En savoir plus sur publicservice.gov.mt (en anglais)

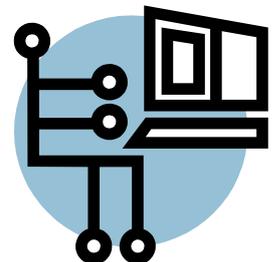
jfa

Autonomie organisationnelle et flexibilité du travail chez PWC France

Mettre en œuvre une politique active de flexibilité du travail relevait de l'évidence pour le groupe spécialiste du conseil en organisation. Initiées, dans un premier temps, pour les collaborateurs en mission chez des clients et afin de leur donner une plus grande souplesse, les « conventions nomades » s'étendent progressivement aux métiers plus sédentaires : ils peuvent, sans accord individuel, travailler jusqu'à six jours par mois à distance.

En savoir plus sur houseofcadres.fr

jfa



« Le programme joue un rôle essentiel dans la réalisation de l'objectif opérationnel de renforcement des capacités de l'Administration »

Secteur privé : « Inside LVMH », un dispositif inédit pour le recrutement de jeunes talents

Le groupe français a lancé [Inside LVMH](#), un dispositif inédit ouvert aux étudiants de cinquante grandes écoles et universités de six pays européens (Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni et Suisse) ainsi qu'à ses stagiaires et alternants. Construit autour d'une plateforme digitale, ce programme donne l'opportunité aux jeunes talents de mieux appréhender les

enjeux stratégiques, et d'y contribuer en travaillant sur la thématique « [Imagine l'expérience du luxe de demain](#) ». Les plus talentueux pourront rejoindre les 6 500 stagiaires et 1 000 jeunes diplômés recrutés chaque année par le groupe.

Plus de [3 500 jeunes étudiants](#) ont déjà rejoint ce programme qui propose une immersion innovante

à 360° dans les coulisses du groupe et des différents métiers qui s'offrent à eux : design & création, marque employeur, gestion de la chaîne logistique et de production, transformation numérique, entrepreneuriat et excellence client. Ainsi, les jeunes talents peuvent se projeter et comprendre les enjeux du secteur au moyen de plus de cinquante [capsules vidéo](#) disruptives disponibles sur la plateforme.

tives disponibles sur la plateforme.

Ce projet conçu comme « une [passerelle entre la sphère académique et le monde de l'entreprise](#) » selon la DRH est aussi une co-création. Les contenus pédagogiques élaborés par des professeurs d'universités sont illustrés par des témoignages de managers en poste dans les filiales du groupe.

En savoir plus sur [lvmh.fr](#)

jfa

Zoom : évaluation et bonnes pratiques du dialogue social en Europe entre 2015 et 2017

Le cycle du [Semestre européen](#) 2016-2017 a mis en évidence une série de questions concernant la qualité de l'implication des partenaires sociaux dans l'élaboration des Programmes nationaux de réforme (PNR), ainsi que dans la mise en œuvre des recommandations spécifiques par pays. Un [rapport](#), publié en février 2018, examine les différentes pratiques de dialogue social dans les États membres et le rôle joué par les autorités nationales dans la participation des organisations patronales et professionnelles aux réformes.

Quatre chapitres composent ce rapport : les deux premiers sont consacrés à l'évaluation sur les deux années, le troisième examine plus en détail les progrès réalisés dans [12 États membres sélectionnés](#), le dernier conclut par des commentaires sur les capacités des partenaires sociaux à contribuer à la mise en œuvre des réformes et aux exigences du dialogue social.

Au titre des bonnes pratiques, l'auteur, [Ricardo Rodriguez Contreras](#), spécialiste du dialogue social à Eurofound, cite par exemple :

- un [programme de coopération](#) en Estonie, entre les confédérations patronale (ETKL) et professionnelle (EAKL). Ils ont mis en commun une partie de leur budget afin d'accroître la qualité de leur participation aux processus de décision en formant ensemble les permanents syndicaux et les représentants des employeurs et en développant un système d'information commun pour les projets d'actes et la négociation collective ;
- un comité permanent de concertation sociale ([CPCS](#)) au Portugal. Il est l'interface entre le gouvernement, les organisations patronales et les syndicats. Incontournable, il agit comme le garant d'un processus continu et régulier de consultation des partenaires sociaux. Il a joué un

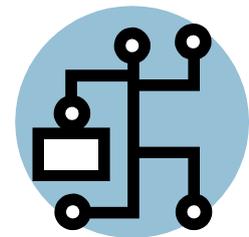
rôle déterminant pendant les négociations alors que le pays a dû prendre des mesures de restriction lorsqu'il était en procédure de déficit excessif.

Cependant, les partenaires sociaux (à l'exception de la France et de la Suède) restent critiques quant à l'efficacité de leur participation. Ils font état d'un [processus de consultation](#) trop limité dans le temps, limitant échanges et interactions et ne permettant pas d'intervenir sur la version finale des textes.

[Malte](#) fait figure d'exemple en étant le seul État membre dans lequel toutes les parties prenantes s'accordent sur l'influence significative des partenaires sociaux. Il est vrai que, dans ce pays, le dialogue social dispose d'un ministère dédié.

En savoir plus sur [europa.eu](#) ([en anglais](#))

jfa



www.fonction-publique.gouv.fr



Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)
Directeur de la publication : Thierry LE GOFF
Directeur de la rédaction : Xavier MAIRE
Rédacteur en chef : Jean-Marc CHNEIDER
Coordonnateur de la publication : Jean-François ADRIAN
Equipe de rédaction du présent numéro : Jean-François ADRIAN (jfa)
Conception et rédaction : Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale
 © DGAFP 2018 / N° ISSN : 2606-7528 / [Abonnement](#) / [Contact](#)

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.