

vision RH

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

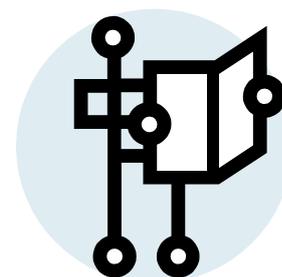


Numéro 9
novembre 2018

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 : organiser le dialogue social, regard croisé sur la diversité des modèles européens

Pilier indispensable d'une relation entre employeurs et agents publics qui s'est construite au fil des décennies et fortement empreint tant d'une culture nationale que d'un modèle de fonction publique, le [dialogue social](#) effectue lui aussi une profonde transformation.

Comment les autres pays organisent-ils cette coopération et quelles sont les pratiques en dehors de nos frontières, mais aussi que peut apporter l'échelon européen pour faire évoluer, voire contribuer à harmoniser les réglementations ?

Il est possible de faire une première [corrélation entre régime d'emploi et rôle des partenaires sociaux](#) : si les organisations professionnelles sont consultées pour les textes qui s'appliquent aux personnels sous statut, elles ne négocient généralement (à l'exception de la [Finlande](#)) des accords contraignants – catégoriels ou de branche – que pour les agents sous contrat.

Une [étude publiée fin 2017](#) et circonscrite au périmètre des administrations centrales des Etats-membres de l'UE montre que la portée de ces conventions collectives reste encore très diversifiée. Elles peuvent couvrir l'ensemble des domaines (c'est le

cas en Irlande et en Suède), en exclure certains (comme les retraites en Italie ou en Grèce), voire même se limiter à un seul (le temps de travail en Croatie ou les rémunérations au Royaume-Uni).

Le dialogue social s'établit majoritairement directement et de façon paritaire entre les différents niveaux d'administration et les syndicats représentatifs. Toutefois, un pays, l'Italie, a créé une structure dédiée, chargée de la négociation. L'[ARAN](#) représente tous les employeurs publics (État, provinces, communes) qui sont regroupés en douze collèges.

En Allemagne, les conventions collectives (les [TVöD](#)) sont catégorielles, selon la logique d'une fonction publique de carrière, et territoriales, alors qu'au Royaume-Uni elles sont sectorielles (8 [Pay Review Bodies](#)), puisqu'il s'agit d'une fonction publique d'emploi. En Espagne, le processus de contractualisation et les restructurations organisationnelles ont entraîné, au fil des années, une démultiplication du nombre de conventions et le Gouvernement a entrepris une [vaste opération de regroupement](#) pour harmoniser la gestion.

Les employeurs des administrations centrales de 17 pays euro-

péens (11 membres¹ et 6 observateurs², regroupés au sein de [l'association EUPAE](#)) et la délégation syndicale des administrations nationales et européenne ([TUNED](#)) ont constitué un Comité sectoriel du dialogue social ([CSDS](#)). Cette instance est aujourd'hui la force de proposition auprès de la Commission européenne pour l'élaboration de stratégies ayant une incidence sur les administrations.

Le Comité a, à son actif, plusieurs [déclarations, accords-cadres et recommandations](#). Après un premier projet qui a donné lieu, fin 2017 à la publication d'un guide (disponible en plusieurs langues) sur la [prévention des risques psychosociaux](#), il vient de lancer de nouveaux travaux relatifs aux impacts du numérique sur l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle des agents.

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

¹ Belgique, Espagne, France (représentée par la DGAFP), Grèce, Italie, Lituanie, Luxembourg, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni et Slovaquie

² Allemagne, Autriche, Hongrie, Malte et Portugal



Dans ce numéro :

Dossier : organiser le dialogue social, regard croisé sur la diversité des modèles européens	1
Actualité RH - Fonction publique, politique RH et innovation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et compétences	2
Actualité RH - Management et encadrement supérieur, numérique	3
Actualité RH - Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail	3
Secteur privé : L'Oréal crée une application mobile dédiée à l'engagement de ses nouveaux collaborateurs	4
Zoom : l'intégration réussie des agents publics en situation de handicap en Autriche	4

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

Fonction publique, politique RH et innovation

2^e baromètre RH du secteur public en France

La deuxième édition du [baromètre des RH dans le secteur public](#) met en lumière des attentes particulièrement fortes en matière de formation, de qualité de vie au travail, d'anticipation des besoins en emploi, de parcours professionnels et d'accompagnement des mutations (par ordre d'importance). À noter, 76 % des agents et cadres ayant répondu à l'enquête se disent insatisfaits des politiques RH. Ils étaient 44 % en 2017.

En savoir plus sur acteurspublics.com

Réforme dans la fonction publique fédérale américaine

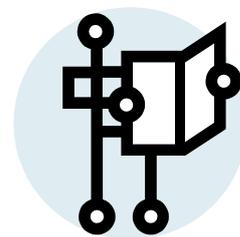
Alors que la loi sur la fonction publique fédérale fête ses quarante ans, OPM (la DRH de la fédération) a annoncé des changements majeurs pour deux premières filières identifiées comme « acteurs-clés de la transformation » : [STEM](#) et cybersécurité. Leurs recrutements vont être centralisés par deux agences fédérales dédiées et elles vont bénéficier d'un nouveau régime de rémunération spécifique destiné à en améliorer l'attractivité.

En savoir plus sur chcoc.gov (en anglais)

Projet de norme ISO pour accompagner la transformation des RH

Depuis 2011, il existe un ensemble de normes relatives au management des RH (ISO STC 260). Le projet de norme NF ISO 30414, relatif aux lignes directrices sur le bilan du capital humain, propose des dispositifs pour mesurer et analyser les données. Il vise à constater l'évolution des pratiques sur des critères aussi variés que le leadership, la diversité le recrutement, la mobilité interne ou encore la productivité.

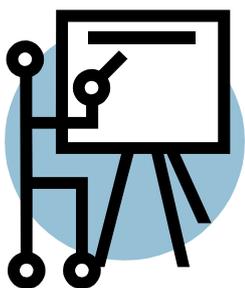
En savoir plus sur afnor.org



« Ces projets de normes sont intéressants car ils permettront de comparer les pratiques RH et de les enrichir »



Recrutement, formation et compétences



« Cette formation a été élaborée afin de donner de belles opportunités de carrière aux futurs talents de notre administration »



« La bonne boîte », l'application de recrutement ciblé de Pôle Emploi

Partant du constat que seules 20 % des embauches font suite à la publication d'une offre d'emploi, le Lab de Pôle Emploi a développé une [application](#) qui permet d'augmenter les chances de réussite pour les candidatures spontanées. En analysant les données liées aux recrutements, l'application cible les entreprises à fort potentiel dans un secteur donné et fournit des conseils comme le canal le plus adapté pour obtenir un rendez-vous.

En savoir plus sur pole-emploi.fr

Un portail interculturel dédié à l'apprentissage dans la fonction publique allemande

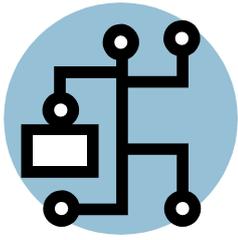
Encourager le maximum de candidats à l'apprentissage à choisir le secteur public et ce, quelque soit leur origine, tel est l'objectif du portail [wir-sind-bund](#). En onze langues (dont le français), il présente les différents métiers et les services employeurs. Il apporte les réponses à de nombreuses questions pratiques, notamment en matière d'exigence de nationalité ou de reconnaissance des diplômes acquis à l'étranger.

En savoir plus sur bamf.bund.de (en allemand)

Formation supérieure en alternance dans la fonction publique britannique

Une première [formation](#) en alternance et diplômante, a été lancée par le *Civil Service*. Cinq ministères vont accueillir, en 2019 et sur la base de quatre jours de travail par semaine, les 75 premiers étudiants qui recevront une rémunération annuelle de 20 000 £. La formation de quatre années en économie est le fruit d'un partenariat entre le Trésor britannique, la Banque d'Angleterre et l'université de Kent.

En savoir plus sur gov.uk (en anglais)



Management et encadrement supérieur, numérique

Parcours de certification des experts RH dans la fonction publique belge

Les professionnels RH de l'administration fédérale et des entités rattachées peuvent se faire certifier dans les domaines de la sélection de candidats et de l'expertise, selon une méthodologie développée par la DG Recrutement & développement. Trois niveaux successifs d'autonomie (entretien, administrative, puis A-Z) sont proposés. Les parcours combinent formations en présentiel / en ligne et offrent un accompagnement par mentorat.

En savoir plus sur client.selor.be

« Teamunivers », le nouvel outil de management de l'administration danoise

Réussir un travail en mode projet implique souvent une adaptation des méthodes de management. Le Bureau des compétences de l'administration danoise, en collaboration avec plusieurs services (nationaux, régionaux et locaux), a conçu un [outil didactique](#) qui repose sur une identification claire de la composition des équipes et des défis à relever afin de faire le choix de la solution la plus adaptée.

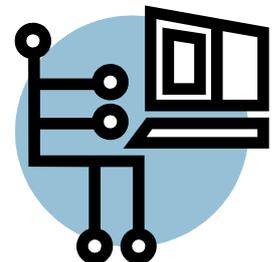
En savoir plus sur kompetenceudvikling.dk (en danois)

Accompagnement éthique 2.0 pour la fonction publique hospitalière

En milieu hospitalier, l'impact d'une utilisation croissante du smartphone est particulièrement sensible. Deux délégations régionales de l'ANFH ont mis en place un dispositif d'accompagnement à destination de tous les agents. Il vise à les sensibiliser aux bons usages (devoir de réserve et atteinte à l'image) et aux risques spécifiques (conduite à tenir pendant les actes de soins et risques numériques pour l'établissement).

En savoir plus sur anfh.fr

→
« L'outil est utilisé comme un moyen pour mieux connaître ses équipes, afin d'améliorer la coopération et la cohésion »



Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Lancement de l'initiative « Milieux de travail sains » dans la fonction publique canadienne

Dans la dernière enquête effectuée auprès des personnels, 18 % des agents public fédéraux ont déclaré avoir subi une situation de harcèlement au cours des 2 dernières années. Un groupe de travail a été constitué et a formulé ses recommandations sous la forme de l'initiative « [Milieux de travail sains](#) ». Des dispositions spécifiques à la fonction publique vont être intégrées dans le projet de loi relatif à la prévention et à la résolution du harcèlement.

En savoir plus sur canada.ca

Vers un télétravail plus réglementé dans l'administration espagnole

Seuls 7 % des agents publics espagnols ont recours au télétravail, alors que 85 % pourraient l'envisager si certaines dispositions en matière d'encadrement du temps de travail étaient prises. C'est sur la base de ces constatations que le CSIF, premier syndicat du secteur public, a transmis une proposition au gouvernement, lui demandant de mettre en place une réglementation sur les horaires de travail, permettant un droit à la déconnexion effectif.

En savoir plus sur cisf.es (en espagnol)

Étude européenne sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

La Commission européenne a publié son [étude sur le Work Life Balance](#) dans laquelle l'Autriche et le Danemark se partagent la 1^{ère} place au classement des 28. Il est à noter qu'1/5^e des Européens ont exprimé leur insatisfaction. La demande de pouvoir moduler son temps de travail reste encore très forte (65 % ont déclaré ne pas y avoir accès et 1/3 des autres indiquent avoir été découragés par leur hiérarchie de l'utiliser).

En savoir plus sur eesc.europa.eu (en anglais)

←
« Le télétravail est un très bon outil, mais il peut se transformer en problème s'il n'y a pas des garde-fous pour que les horaires soient respectés »

Secteur privé : L'Oréal crée une application mobile dédiée à l'engagement de ses nouveaux collaborateurs

Alors qu'une [récente étude européenne](#) montre que la France a encore de réels progrès à faire en ce qui concerne l'engagement des employés, plusieurs sociétés sont à la recherche de solutions innovantes pour améliorer cette situation et contribuer à de meilleurs résultats.

De nombreux facteurs impactent la motivation : la culture de l'entreprise, le sentiment d'être

connecté, la possibilité de partager des idées et des opinions, un environnement de confiance, un programme de reconnaissance individuelle / collective et le sens de la communauté.

La [période d'embauche et d'intégration \(onboarding\)](#) joue un rôle décisif dans le processus d'adhésion (86 % des personnes recrutées font le choix de rester à

moyen ou long terme dans les six premiers mois).

[Fit culture](#) est la première application mobile au monde conçue pour aider les nouveaux collaborateurs (10 000 par an) de L'Oréal à comprendre, décoder et maîtriser la culture d'entreprise dans un délai d'un mois. Elle se substitue à certaines formalités administratives classiques des premiers jours, por-

teuses d'une image en décalage croissant avec la réactivité d'un monde plus connecté.

Le nouvel arrivant est invité à suivre quotidiennement (10 mn) un [parcours, à la fois simple et ludique, de découverte](#) à travers des capsules d'information sur l'entreprenariat, l'agilité, le réseautage et la collaboration.

En savoir plus sur loreal.fr

Zoom : l'intégration réussie des agents publics en situation de handicap en Autriche

Dix ans après l'entrée en vigueur de la [Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées](#) qu'elle fut un des premiers pays à ratifier, l'Autriche réaffirme sa volonté de tout mettre en œuvre pour que le monde professionnel soit acteur et moteur de l'intégration. Elle en a fait, en 2017, l'une des priorités de sa [stratégie gouvernementale](#).

La Fonction publique fédérale s'est inscrit dans cette dynamique grâce à une première série de mesures qui complètent le [cadre législatif](#) existant :

- publication semestrielle de l'atteinte du quota fixé par la loi (4 % des effectifs),
- le poste occupé par l'agent n'est pas lié à un emploi budgétaire affecté (ce qui permet une plus grande mobilité)¹,
- deux à cinq jours de congé supplémentaire par an (en fonction du degré de handicap).

Afin d'apporter un [appui aux administrations](#), notamment en matière de recrutement, le ministère fédéral des Affaires sociales a créé une structure dédiée (bundessache.at, littéralement « l'affaire de la fédération »).

Elle passe en revue les fiches de poste, vérifie les conditions d'emploi et recherche des candidats potentiels grâce à un travail en coopération avec le [réseau local en charge de l'assistance professionnelle](#).

Avant même la prise de fonctions, la cellule s'assure auprès du service employeur que tous les aménagements permettant à l'agent de travailler de façon autonome et dans les meilleures conditions auront été réalisés. Il en est de même pour les services (assistance personnelle, coaching individuel, transport).

L'[Académie de l'administration fédérale](#), chargée de la formation

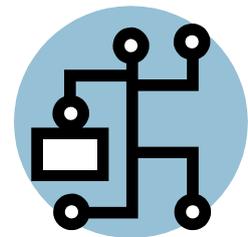
initiale et continue des personnels, intègre aussi la dimension du handicap dans tous ses processus (demande de besoins spécifiques lors de l'inscription aux sessions, prise en charge d'une interprétation en langue des signes en collaboration avec l'association [Equalizent](#), séminaires de sensibilisation des cadres aux dispositifs en faveur de l'accessibilité).

Rappeler la réglementation en vigueur et partager les bonnes pratiques font l'objet d'ateliers qui sont organisés régulièrement dans les services de l'administration fédérale.

Un [Médiateur du handicap](#), autorité indépendante, peut être saisi par tout citoyen confronté à une situation de discrimination.

En savoir plus sur oeffentlicherdienst.gv.at (en allemand)

¹ comme c'est le cas en Allemagne



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
Équipe de rédaction du présent numéro : Jean-François ADRIAN
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 au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée. Vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des données 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.