



vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

■ La qualité de vie au travail comme levier majeur d'une administration performante, au service des citoyens



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

■ Suivre la mise en œuvre de la loi de transformation de la FP ■ Nouvelle classification des personnels contractuels de l'État en Espagne ■ Une boîte à outils « marque employeur » pour la sphère de l'emploi public en Suède



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

■ Programme de sensibilisation aux carrières dans une organisation internationale (OSCE) ■ Accord de coopération entre les fonctions publiques hospitalière et territoriale ■ Leroy Merlin fait le pari (réussi) du recrutement sans CV



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

■ Attractivité des carrières numériques dans la fonction publique fédérale allemande ■ L'Irlande lance un recrutement de cadres spécialisés en RH ■ « Top skills », pour plus de femmes dans le top management fédéral belge



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

■ Accompagnement des délocalisations par l'administration fédérale américaine ■ Renforcement de l'égalité des chances dans le secteur public italien ■ « 3eme ligne », la conciliation des temps de vie au Portugal



SECTEUR PRIVÉ

■ Professionnalisation des acteurs RH grâce à une université dédiée à la SNCF



ZOOM

■ Un système de retraite flexible et rénové pour le secteur public norvégien

ÉDITO

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.

En cette rentrée, nous avons le plaisir de vous annoncer que **plus de 10 000** nouveaux abonnés nous ont rejoints depuis la parution du précédent numéro. Nous leur souhaitons la bienvenue.

Le dossier de ce numéro 17 est consacré à la **qualité de vie au travail** et plus particulièrement à ses impacts sur le service que délivre l'Administration. Comme à l'habitude, nous vous présentons l'approche de plusieurs pays sur ce sujet et les démarches inspirantes qu'ils mettent en place.

Au-delà de l'actualité, vous découvrirez l'**université des RH** de la SNCF ainsi que le nouveau système de retraites du secteur public **norvégien**.

Nous sommes toujours à votre écoute pour vos avis, remarques ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire :

contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr

Vous changez de fonctions, de service et / ou de courriel, pensez à actualiser vos données d'abonnement :

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/abo/edit/frvisionrh>

Très bonne lecture !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à **23 377** abonnés*

La qualité de vie au travail comme levier majeur d'une administration performante, au service des citoyens

Offrir un **soutien de qualité** aux personnels de la fonction publique permet d'améliorer leur **bien-être** individuel et leur productivité, afin de pouvoir contribuer simultanément à l'**efficacité** organisationnelle et à un environnement de travail plus sain.

Les administrations nationales, faisant face aux défis croissants de l'attractivité et des transformations, mènent déjà régulièrement des **enquêtes de satisfaction**¹. Certaines d'entre elles **initient aujourd'hui des démarches** portées à l'échelon de tout le pays.

Intégrer la politique de la **qualité de vie au travail** dans la stratégie globale de qualité de service, c'est le choix qu'a fait **Malte**. Les RH de l'État font aujourd'hui partie d'une nouvelle direction générale de l'action publique, dont l'une des quatre unités (**People Support & Wellbeing**) assure cette mission. Aux agents qui rencontrent des problèmes pouvant interférer avec l'**équilibre entre vie professionnelle et personnelle**, elle apporte un soutien psychologique et confidentiel de premier niveau. Une équipe de psychologues et d'assistants sociaux forment également les managers.

Réduire la bureaucratie et simplifier les procédures pour les usagers n'aura une réelle efficacité dans la durée que si l'on se concentre également sur une indispensable adaptation des conditions de travail des agents. Telle est la nouvelle stratégie du **Danemark**, pays en tête au niveau mondial sur le plan de la qualité de vie. Accompagnant le développement numérique, l'Agence de modernisation de l'État mise sur la **protection du capital humain**. Cela se traduit par d'importants investissements tant en formations qu'en équipements pour faciliter le quotidien, négociés lors des dernières conventions collectives (*OK18*).

Apporter des conseils sur la santé au travail, grâce à des outils didactiques d'autoévaluation, puis une aide personnalisée en cas de besoin, permet de renforcer le travail de prévention. En **Autriche**, l'Administration propose aux agents le module de formation en ligne « **Ich - in Arbeit** » (*moi, au travail*) et met à leur disposition les compétences de son réseau « **fit2work** » : des professionnels formés spécifiquement pour poser un diagnostic et accompagner les personnels, mais aussi les services, dans la **résolution de situations** qui nécessitent une médiation.

Dans un contexte où les vies professionnelles s'allongent et les parcours de carrière se diversifient au gré de mobilités plus ou moins choisies, il est important de garantir une **stabilité**, indispensable tant à l'équilibre de chacun qu'au transfert de connaissances entre générations. Aux **Pays-Bas**, le programme gouvernemental « **employabilité durable** »

est ainsi ouvert à tous les personnels du secteur public. Agents, cadres et services RH **travaillent ensemble** en ateliers à proposer des solutions concrètes visant à faire évoluer les organisations de travail et changer les mentalités.

Naturellement, la question du **financement** est récurrente. Un premier projet d'amélioration de la QVT financé par des *Social Impacts Bonds* (**contrats à impact social**) a été lancé en 2018 en **Finlande**. Il a permis d'atteindre l'objectif fixé (diminution du nombre de jours d'absence).

Faire de la Fonction publique le meilleur endroit pour travailler dans le pays ? C'est l'objectif ambitieux que s'est fixé il y a deux ans le **Royaume-Uni** en lançant « **A Brilliant Civil Service – A great place to work** ». Confrontés aux autres secteurs de l'emploi, les services de la Couronne sont enjoint à améliorer leur performance et les premiers résultats sont visibles.

Même si, aujourd'hui, 9 dirigeants sur 10 reconnaissent « qu'il est du rôle de l'entreprise d'agir pour la santé des salariés », plusieurs études récentes² montrent encore, en France, des différences de perception sur ce qui est concrètement mis en œuvre pour améliorer le bien-être au travail.

¹ Les administrations fédérales du **Canada** et de la **Suisse** mènent une enquête de satisfaction **chaque année** auprès de l'ensemble des personnels.

² *Résultats de la dernière étude de l'Observatoire Entreprise et Santé (juin 2019).*

Notes

En savoir plus sur eurofound.europa.eu (en anglais), (traduction automatisée en français)

Cet article est en lien avec le thème de la prochaine journée EMRH (1^{er} octobre) "Qualité de vie au travail, performance du service public" :

Qualité de Vie au Travail, performance du service public

Le 1^{er} octobre 2019

Au Centre de conférences Pierre Mendès France
139 rue de Bercy, Paris 75012

Anact
EMRH
Dgafp





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Suivre la mise en œuvre de la loi de transformation de la FP

Le centre de gestion (FPT) de l'Isère a conçu et mis en ligne une frise chronologique qui permet de suivre, dans le temps, l'entrée en vigueur progressive de la loi de transformation de la fonction publique, votée le 6 août dernier. Cet outil pédagogique détaille, classés en six grandes catégories, les 94 articles de la loi. Chacun d'entre eux fait l'objet d'une présentation qui décrit notamment les modifications apportées par le nouveau texte.

Notes

En savoir plus sur cdg38.fr



Nouvelle classification des personnels contractuels de l'État en Espagne

Alors que leur nombre est en augmentation au sein de l'administration centrale (AGE), les agents contractuels (*personal laboral*) vont bénéficier d'une amélioration de leur situation qui vise à gommer les écarts avec leurs collègues fonctionnaires titulaires. La nouvelle convention collective redéfinit la classification des postes, en prenant mieux en compte les diplômes et qualifications requis pour l'exercice des fonctions.

Notes

En savoir plus sur mptfp.es (en espagnol), (*traduction automatisée en français*)



Une boîte à outils « marque employeur » pour la sphère de l'emploi public en Suède

Dans le cadre de sa démarche « Jobba statligt » (travailler pour l'État), la DRH propose aux employeurs publics un dispositif pour les aider à promouvoir carrières et métiers, en parlant d'une même voix tout en laissant une possibilité de personnalisation pour répondre aux spécificités locales ou professionnelles. Il se compose de kits de communication, supports graphiques et vidéos de présentation.

« Avec cette boîte à outils, nous souhaitons vous fournir une source d'inspiration pour votre rôle d'employeur public »

Notes

En savoir plus sur arbetsgivarverket.se (en suédois), (traduction automatisée en français)





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Programme de sensibilisation aux carrières dans une organisation internationale (OSCE)

Basée à Vienne (Autriche), l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, propose des présentations interactives mensuelles (webinaires) pour faire connaître ses missions et domaines d'expertise. En délivrant des conseils pour la préparation des entretiens, elles visent à susciter des candidatures. La dernière en date s'adresse plus particulièrement aux ressortissants français (au titre des nationalités sous-représentées).

Notes

En savoir plus sur osce.org (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



Accord de coopération entre les fonctions publiques hospitalière et territoriale

Une convention triennale a été signée entre l'ANFH et le CNFPT visant à faciliter leur coopération. Elle comporte trois volets : connaître et valoriser l'existant, développer les actions communes, promouvoir l'innovation pédagogique et le soutien aux politiques RH. Une dynamique de capitalisation partagée qui se concrétisera par l'échange de savoirs ou de retours d'expériences, le partage de données et la mutualisation de moyens.

Notes

En savoir plus sur anhf.fr



Leroy Merlin fait le pari (réussi) du recrutement sans CV

Adapter ses méthodes de recrutement aux possibilités qu'offre le numérique, mais aussi à des attentes et modes de vie qui évoluent, c'est se donner plus de chance de toucher plus rapidement plus de candidats potentiels. L'enseigne de distribution les présélectionne aujourd'hui par le biais d'entretiens vidéo. Selon la DRH, près d'un tiers des nouveaux recrutés ne l'auraient pas été sur la simple base du CV.

« *L'acceptation de passer un entretien vidéo se révèle un moyen très fort pour mesurer la motivation et ne pas perdre de bons candidats* »

Notes

En savoir plus sur hr-voice.com





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Attractivité des carrières numériques dans la fonction publique fédérale allemande

Pour faire face aux difficultés de recrutement qui touchent certains métiers dans la filière du numérique, le Gouvernement allemand veut renforcer l'attractivité des rémunérations (et se rapprocher de celles du secteur privé). Une prime, plafonnée à 30 % du salaire mensuel, pourra être attribuée, et ce pendant 48 mois maximum. En contrepartie, les postulants s'engagent à travailler pendant cette période pour le service qui les emploie.

Notes

En savoir plus sur heise.de (en allemand), (*traduction automatisée en français*)



L'Irlande lance un recrutement de cadres spécialisés en RH

Dans une logique de professionnalisation de ses cadres, l'administration propose une nouvelle filière (*stream*) RH. Les candidats doivent être titulaires d'un diplôme universitaire de niveau licence et justifier d'une formation ou d'une première expérience dans les ressources humaines. Une fois en poste, Ils veilleront, avec leurs équipes, à atteindre les objectifs organisationnels clés et à la mise en œuvre de stratégies RH locales.

Notes

En savoir plus sur publicjobs.ie (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



« Top skills », pour plus de femmes dans le top management fédéral belge

Une initiative est lancée pour encourager les femmes à postuler dans la haute fonction publique, où elles sont encore sous représentées (moins de 30 %). Le programme d'accompagnement comprend des simulations d'entretien, permettant de mieux cerner forces et points d'amélioration, complété par des conseils de développement plus personnalisés et des propositions de formation ou de coaching.

« *Les participantes se sentent mieux armées pour postuler et entretiennent plus de perspectives pour leur développement de carrière* »

Notes

En savoir plus sur selor.be





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Accompagnement des délocalisations par l'administration fédérale américaine

Plusieurs services vont quitter la capitale, Washington, pour d'autres villes du pays. Les deux premiers dépendent des ministères de l'Agriculture et de l'Intérieur. Ce dernier propose aux agents (volontaires) un dispositif d'accompagnement comprenant une prime de nouvelle installation (25 % du traitement) et la prise en charge de plusieurs déplacements ou d'un logement dans leur nouvelle résidence pendant 60 jours.

Notes

En savoir plus sur govexec.com (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



Renforcement de l'égalité des chances dans le secteur public italien

Une directive visant à promouvoir l'égalité des chances dans l'Administration détaille les actions concrètes qui devront être prises pour supprimer toute discrimination en matière de recrutement, de formations, d'accès aux promotions et d'organisation du travail. Les « comités uniques de garantie », instances paritaires mixtes qui avaient jusqu'à présent un rôle consultatif, assureront le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre.

Notes

En savoir plus sur astigov.it (en italien), (*traduction automatisée en français*)



« 3eme ligne », la conciliation des temps de vie au Portugal

Le Gouvernement fait de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle une priorité. Il lance le programme « 3^{em} Linha », un ensemble de mesures dont l'un des quatre volets est consacré à l'Administration. Il prévoit notamment l'instauration d'un module de formation obligatoire pour tous les cadres, avec sensibilisation aux bonnes pratiques, ainsi que des enquêtes auprès des agents et des évaluations régulières.

« *Nous fixerons aux dirigeants des objectifs qui incluent le déploiement de pratiques contribuant à l'équilibre des temps de vie des agents* »

Notes

En savoir plus sur ina.pt (en portugais), *(traduction automatisée en français)*



Professionalisation des acteurs RH grâce à une université dédiée à la SNCF

Ils sont **plus de 7 000** à travailler dans la filière des ressources humaines au sein du groupe ferroviaire français, soit près de 2,7 % des effectifs.

L'accompagnement et la formation de la filière est un **enjeu majeur**, compte tenu du volume de recrutement annuel (4 500 en 2018¹), du nombre de métiers (plus de 150) mais surtout des profondes évolutions auxquelles doit faire face l'entreprise de transport.

Conçue comme l'**élément fédérateur de cette filière**, l'université RH vise à développer une culture commune et à professionnaliser les acteurs grâce à des **parcours de formation adaptés** aux différents métiers de la fonction RH, indépendamment de leur positionnement dans les différentes entités du groupe.

Un parcours « **Excellence Responsable RH** » a été mis en place avec un double objectif : développer sa posture et acquérir des compétences techniques liées au métier, afin de leur permettre de se **positionner en partenaires des managers** et contribuer à la stratégie globale de développement en étant une vraie force de proposition.

Quinze formateurs à plein temps travaillent au sein de cette structure qui n'hésite pas à proposer des méthodes innovantes, comme **la création de binômes avec les services RH** d'autres grandes entreprises et de PME, afin de confronter les usages internes à ceux d'autres organisations.

Esprit de cohésion et ouverture vers l'extérieur sont les moteurs de cette université résolument tournée vers l'avenir.

¹ Le groupe SNCF reçoit et traite annuellement 250 000 candidatures.

Notes

En savoir plus sur digital.sncf.com



Un système de retraite flexible et rénové pour le secteur public norvégien

À l'instar de plusieurs autres pays européens (Allemagne, Italie, Pologne ou Suède) qui l'ont précédée, la Norvège a réalisé une **réforme de son système de retraite** en 2011. Elle a alors opté pour l'instauration d'un **compte notionnel**¹, avec une période de transition de dix ans.

Représentant **près d'un tiers de l'emploi** du pays scandinave, le secteur public n'avait cependant pas été inclus dans ce modèle, faute d'accord avec les partenaires sociaux et ce, malgré plusieurs tentatives.

Le système en vigueur, datant de 1917, était construit sur la règle du « **66-65-30** » : un taux maximum de 66 % du dernier traitement garanti à 65 ans et 30 années de cotisation, avec la possibilité de partir en « **préretraite** » dans certains cas (pénibilité, raisons de santé) à 62 ans.

Fin 2017, les quatre syndicats représentant l'ensemble de l'emploi public ont finalement accepté de revenir à la table des négociations, à la condition de pouvoir **soumettre le nouveau dispositif au vote** de l'ensemble de leurs adhérents.



Six mois plus tard, un **accord a été signé**, alignant les régimes des secteurs privé et public. Il ouvre de fait, à ce dernier, trois aménagements majeurs :

- possibilité de s'arrêter dès 62 ans et de travailler jusqu'à 75 ans. Les années de cotisation au-delà des 30 années feront également **augmenter** le montant de la pension,
- droit d'exercer une activité salariée **après avoir pris sa retraite**, sans que celle-ci ne soit réduite et indépendamment de la rémunération perçue,
- à titre de compensation, la pension sera **abondée de 10 %** pour les agents qui partent à 62 ans et remplissaient les critères d'obtention de la préretraite.

Voté par le Parlement en juin dernier, le texte entrera en vigueur **dès le 1^{er} janvier 2020**. Comme ce fut le cas pour le secteur privé, il s'appliquera de la façon suivante :

- les personnes nées jusqu'en 1958 conservent le système actuel,
- celles nées entre 1959 et 1962 bénéficieront d'un modèle hybride proratisé,
- pour celles nées après 1963, le nouveau système s'appliquera avec transfert des cotisations dans le nouveau régime.

Le Gouvernement souhaite vivement **encourager** les agents publics qui le souhaitent à travailler plus longtemps, et notamment par des **mobilités** vers le secteur privé, rendues attractives grâce à un système désormais unifié.

¹ Les retraites suivent l'évolution des salaires, diminuée de 0,75 point.

Notes

En savoir plus sur spk.no (en norvégien), (*traduction automatisée en français*)





**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

vision RH

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

Partager



S'ABONNER - MODIFIER VOTRE ABONNEMENT - ARCHIVES - RSS - SE DÉSABONNER

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 et auteur : Jean-François ADRIAN

Conception et maquette : Jean-François ADRIAN et Aphania.

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2020 / ISSN : 2606-7528.

Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée et vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression. Ce droit peut être exercé par courriel adressé à (contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr) ou par courrier postal adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.