



#25 - Mai 2020

vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- Préserver l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, encadrer pour mieux concilier



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Projet de réforme « seniors » de la fonction publique japonaise
- « Travailler pour la Suisse », la marque employeur de la Confédération
- « Work4Germany », l'innovation au service de l'administration fédérale allemande



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Ouverture d'une nouvelle bourse de l'emploi public aux Pays-Bas
- Mobilité facilitée pour les fonctionnaires d'État en Espagne
- Évaluation de la santé des personnels de 3 SDIS grâce à l'intelligence artificielle



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Une communauté d'échanges « managers et RH » en Norvège
- Synergia, coopération et leadership en Europe centrale et orientale
- Directive du gouvernement fédéral canadien sur la prise de décision automatisée



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Le groupe PSA présente ses nouveaux principes de modes de travail
- Protocole d'accord sur les conditions de reprise des agents publics italiens
- Enquête auprès des fonctionnaires britanniques sur les effets de la pandémie



SECTEUR PRIVÉ

- SAP défend la place des femmes et s'attaque au sexisme dit ordinaire en entreprise



ZOOM

- La négociation collective, élément-clé de l'évolution du secteur public en Islande

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.

Le dossier de ce numéro 25 est consacré à l'**équilibre des temps de vie** et plus particulièrement aux avantages à encadrer pour mieux concilier. Nous vous présentons l'approche de quelques pays sur ce sujet et les démarches inspirantes qu'ils mettent en place.

Au-delà de l'actualité, vous découvrirez l'engagement de SAP pour améliorer les **conditions de travail des femmes** ainsi que le modèle de négociation collective dans le secteur public en **Islande**.

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. Prenez bien soin de vous et des autres !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à **29 687** abonnés*

COVID-19 Il existe des gestes simples pour vous protéger et protéger votre entourage



Se laver les
mains très
régulièrement



Tousser ou
éternuer dans
son coude
ou dans un
mouchoir



Utiliser des
mouchoirs à
usage unique



Saluer sans
se serrer
la main,
éviter les
embrassades

Préserver l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, encadrer pour mieux concilier

Rarement l'**équilibre des temps de vie** n'avait été mis à aussi rude épreuve. En cette période inédite où un très grand nombre d'agents publics ont **poursuivi leur activité à leur domicile** tout en gérant la garde et les cours de leurs enfants ou en apportant des soins à un proche, les **vies professionnelle et personnelle** ont été fortement mêlées.

Une **étude** menée en 2018 par la Commission européenne avait révélé **d'importantes disparités** au sein de l'Union. Un citoyen sur cinq **n'était pas satisfait** de sa situation. Pourtant plusieurs pays ont, ces dernières années, **mis en place des actions** visant à améliorer la protection des personnels qu'ils emploient.

En **Allemagne**, il existe le **label « Emploi et famille »**. Cette certification, qui doit être renouvelée tous les trois ans, garantit que des **mesures concrètes** sont mises en œuvre pour que l'employé bénéficie de toutes les conditions favorables à un bon équilibre. **Huit critères** sont analysés : temps, organisation et lieu de travail, information et communication, encadrement, développement personnel, éléments de la rémunération et prestations ciblées vers la famille. **Tous les services** de l'administration fédérale (ministères, autorités et offices) ont sollicité et obtenu le label.

De son côté, le **Portugal** a lancé le programme « **3^{eme} Ligne** », dont l'un des quatre volets est spécifiquement dédié 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** qui attesteront de la réalisation des objectifs.

À **Malte**, la DRH de l'État a constitué un réseau de **conseillers « soutien au personnel et à leur bien-être »**. Ils sont expressément chargés de répondre aux demandes des agents et de leur **proposer des solutions** pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Les **pays nordiques**, qui ont une culture forte du bien-être et de l'équilibre (« hygge » au **Danemark**, « lagom » en **Suède**) sont très attentifs au **respect du temps personnel** et les services publics tiennent à être **exemplaires**. Outre les dispositions réglementaires s'articulant autour de la vie parentale, les **aménagement du temps de travail** ont été généralisés et sont pratiqués par près de 60 %. Le simple fait, et ce à tout niveau de la hiérarchie, d'avoir de longues journées **n'est pas considéré comme une performance**, mais comme le signe d'une charge de travail qui doit être revue, voire d'inefficacité.

En **Espagne**, en plus des « **moscosos** » - ces jours pour convenances personnelles dont l'utilisation règlementée couvre spécifiquement les **besoins de la vie familiale** - le Gouvernement et les syndicats ont signé récemment un **accord** qui permet de solliciter, ponctuellement et pendant une période donnée, un **crédit temps** (jusqu'à 8 % du volume horaire annuel) pour garde d'enfant ou soins à un proche. Celui-ci devra ensuite être effectué dès la reprise normale d'activité.

Outre Atlantique, OPM, la DRH de l'administration fédérale des **États-Unis** a élaboré une **boîte à outil pour les managers** (*Work-Life toolkit*). Elle se compose de supports d'auto-formation, de guides d'entretien avec les collaborateurs et d'un inventaire de bonnes pratiques. Chaque agence est classée selon le **taux de satisfaction** de ses personnels, recueilli lors du baromètre annuel national.

Mais qu'en est-il du **droit à la déconnexion** en ces temps de télétravail massif ? Même si la **France** a innové en encadrant désormais cette pratique dans le secteur privé (1), une **étude** menée par le réseau des employeurs publics européens (EUPAE) – et qui établit une liste de **recommandations** pour améliorer l'équilibre des temps de vie dans un contexte d'utilisation croissante des **outils numériques professionnels** – montre que seule l'**Estonie** en restreint partiellement l'accès en dehors des heures de travail.

Pour l'**Autriche**, qui obtient déjà de très bons résultats, chaque agent peut et doit devenir **acteur de cet équilibre**. La nouvelle application « **smartWorkLife** » vise ainsi à faciliter l'acquisition de réflexes par la pratique régulière d'exercices sur la **délimitation entre travail et loisirs**.

¹ Loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (*article 55*).

Notes

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

Baromètre 2018 de la conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et familiale (Observatoire de l'équilibre des temps)





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Projet de réforme « seniors » de la fonction publique japonaise

En complément d'un report de l'âge de la retraite (de 60 à 65 ans) pour les fonctionnaires qui va être mis en place progressivement d'ici à 2030, le Gouvernement a pris deux mesures pour les plus de 60 ans : le retrait des fonctions d'encadrement s'accompagnant d'une réduction de 30 % de leur rémunération. Déjà pratiqué dans le secteur privé, l'objectif est d'accroître la motivation des plus jeunes en leur facilitant l'accès à ces postes.

Notes

En savoir plus sur japantimes.co.jp (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



« Travailler pour la Suisse », la marque employeur de la Confédération

Présenter l'ensemble des avantages à occuper un emploi au sein de l'État fédéral, dont certains ne sont pas forcément connus de tous, c'est la démarche de l'Office du personnel qui a préparé une brochure multilingue et la diffuse largement. Cette démarche de communication qui repose sur les valeurs de travail porteur de sens et de diversité des métiers est activement relayée sur les salons et les réseaux sociaux.

Notes

En savoir plus sur epa.admin.ch



« Work4Germany », l'innovation au service de l'administration fédérale allemande

Une entité chargée de coordonner et piloter les grands projets d'innovation a été constituée à la Chancellerie. Elle est composée d'experts issus des secteurs privé et public. Travaillant en mode agile et sous la forme d'une start-up d'État, ces tandems assurent des missions de conseil pour tous les ministères sur les choix de prestataires et interviennent en appui pour le développement de leurs futures solutions numériques.

« *Des innovateurs talentueux recherchent l'impact, mais aussi des structures de travail flexibles qui permettent un travail de projet efficace* »

Notes

En savoir plus sur work4germany.org (en allemand), (*traduction automatisée en français*)





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Ouverture d'une nouvelle bourse de l'emploi public aux Pays-Bas

Regroupant désormais tous les postes offerts en interne dans le secteur public, la plateforme mobiliteitsbank.nl répond aux besoins de ses utilisateurs. Elle est accessible sur tous les supports et offre de nouvelles fonctionnalités telles que la mise en ligne des missions à durée déterminée, les retours d'expérience de collègues, la simulation de tests de recrutement ou encore les opportunités de carrière en fonction de son profil.

Notes

En savoir plus sur p-direkt.nl (en néerlandais), *(traduction automatisée en français)*



Mobilité facilitée pour les fonctionnaires d'État en Espagne

De nouveaux critères ont été validés pour favoriser la mobilité géographique de certains fonctionnaires de l'Administration générale (AGE) qui en bénéficiaient peu jusqu'à présent. Outre l'ancienneté acquise, il sera dorénavant tenu compte de la conciliation avec la vie personnelle sur le futur emploi, de l'évaluation au mérite ainsi que des diplômes et qualifications obtenus. Un tiers des postes vacants seront également réservés.

Notes

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



Évaluation de la santé des personnels de 3 SDIS grâce à l'intelligence artificielle

Mettre l'intelligence artificielle au service de la gestion de la crise sanitaire, la démarche a été initiée par une association de sapeur-pompiers et de médecins. Dans trois départements (Allier, Seine-et-Marne et Yvelines), l'application E-SDIS permet de suivre quotidiennement l'état de santé de tous les personnels (administratifs et de secours) en détectant, puis en priorisant les symptômes et les facteurs d'aggravation.

« Le processus mis en œuvre permet de rapprocher les acteurs du secours et leur direction en ayant accès à la disponibilité des ressources »

Notes

En savoir plus atraksis.fr





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Une communauté d'échanges « managers et RH » en Norvège

L'Agence de l'emploi public a créé une communauté virtuelle (*Erfaringsrommet*). Accessible aux services RH et aux managers des administrations, elle leur permet d'échanger et de partager leurs expériences afin d'interagir plus efficacement. Les principaux thèmes de discussion sont la gestion des recrutements, la politique salariale, les nouveaux enjeux du management et l'accompagnement des restructurations.

Notes

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



Synergia, coopération et leadership en Europe centrale et orientale

À l'initiative de la Pologne, un accord de coopération auquel se sont associées la Bulgarie, la Hongrie et la Lettonie s'est concrétisé par une première formation. Pendant un an, des cadres de l'Administration des 4 pays suivent des enseignements visant à renforcer leurs compétences en matière de leadership et à créer de nouveaux réseaux d'échange d'informations dans les domaines de l'innovation et des transformations.

Notes

En savoir plus sur ksap.gov.pl (en polonais), *(traduction automatisée en français)*



Directive du gouvernement fédéral canadien sur la prise de décision automatisée

Si l'analyse de données est un préalable pour effectuer des choix stratégiques, des outils performants (utilisant la technologie des algorithmes) peuvent aujourd'hui apporter une réelle aide aux décideurs. L'administration fédérale veut, par une nouvelle directive qui vient d'entrer en application, encadrer cette pratique en plein essor afin d'en garantir la transparence, la responsabilisation, la légalité et l'équité procédurale.

« *Face à une technologie qui évolue rapidement, la directive continuera de s'adapter afin de veiller à ce qu'elle soit pertinente* »

Notes

[En savoir plus sur tbs-sct.gc.ca](https://www.tbs-sct.gc.ca)





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le groupe PSA présente ses nouveaux principes de modes de travail

C'est la première grande entreprise française à annoncer le recours intensif au télétravail, qui va être maintenu dans tous ses services hors production. S'appuyant sur l'accord signé à l'automne 2019, le constructeur automobile explique que les enseignements issus de son application généralisée permettent d'accélérer la transformation des modes de fonctionnement au profit d'une agilité et d'une efficacité accrues pour les salariés.

Notes

En savoir plus sur groupe-psa.com



Protocole d'accord sur les conditions de reprise des agents publics italiens

Le Gouvernement et les syndicats ont signé un protocole d'accord fixant les conditions de la reprise d'activité après la levée du confinement. Il porte sur dix points et a pour objectif de promouvoir et faciliter l'utilisation des mesures nécessaires pour contenir la propagation de la contagion, sécuriser les lieux de travail et l'accès au public tout en garantissant la continuité des services et les niveaux de rémunération des agents publics.

Notes

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



Enquête auprès des fonctionnaires britanniques sur les effets de la pandémie

Une enquête est actuellement menée par le Cabinet office. Les fonctionnaires britanniques sont invités à répondre à un certain nombre de questions sur la façon dont leur travail a changé lors de la crise et sur le soutien qu'ils ont reçu des différents niveaux d'encadrement. Les données démographiques anonymisées doivent permettre de voir si des groupes de personnes ont été plus touchés, afin que des mesures appropriées puissent être prises.

« *Cela donnera aux ministères la possibilité de prendre des mesures positives sur la base des commentaires du personnel* »

Notes

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



SAP défend la place des femmes et s'attaque au sexisme dit ordinaire en entreprise

Renforcer sa **stratégie de mixité** en prenant des **engagements forts** et qui s'appliquent à toute l'entreprise, c'est la décision qu'a prise SAP, premier éditeur européen de logiciels, lors du sommet **Tech for Good** en 2018.

En rejoignant le groupe des signataires de **#JamaisSansElles**, le comité exécutif s'engage à faciliter la **promotion des talents féminins** en favorisant leur accès aux postes de direction via des actions de coaching et un processus de recrutement incluant au moins une femme, mais aussi à **accroître la part des femmes** dans tous les effectifs de la société dans ce secteur d'activité qui reste encore très masculin.

Les dirigeants en sont persuadés, briser ce « **plafond de verre** » ne sera possible qu'en faisant reculer par tous moyens les **attitudes et comportements** aussi insidieux que blessants et dommageables qui sont un **frein à l'égalité et à l'insertion**.

Pour ce faire, le groupe a choisi de s'associer à l'initiative **#StOpE** (1), qui lutte contre tous les actes de sexisme dit ordinaire. Il a commencé à déployer **huit actions prioritaires** dont la première est d'appliquer une **tolérance zéro**.

Au-delà de ce principe intangible, des **mesures concrètes** de communication, formation, prévention et sensibilisation sont progressivement mises en œuvre par les RH et l'encadrement, et des **sanctions** sont prises, pour chaque cas signalé et avéré, à l'encontre de leurs auteurs.

Il s'agit d'impulser un réel changement pour contribuer à faire **changer les mentalités** afin que l'équilibre femmes / hommes soit une condition de succès et d'équité.

¹ Placée sous le haut patronage de la Secrétaire d'État chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations.

Notes

En savoir plus sur sap.com



La négociation collective, élément-clé de l'évolution du secteur public en Islande

C'est, au sein de l'OCDE, le pays qui compte **le taux le plus élevé** de salariés adhérant à un **syndicat** : **91,8 %** toutes branches confondues en 2018. Une proportion que l'on retrouve également chez les 40 000 employés du secteur public, représentés par **quatre fédérations** (BSRB, SGS, BHM et Efling).

Le **droit à négocier** les conditions de travail et de rémunération est inscrit à l'article 75 de la **Constitution** islandaise. Une loi, votée en 1986, fixe les modalités d'organisation et domaines d'application des **conventions collectives** propres à l'Administration.

Pour répondre aux **besoins spécifiques** à chaque niveau (national et local), **deux comités ad hoc**, composés de représentants du ministère des Finances pour l'État (ou de l'association des municipalités) et des organisations professionnelles mènent les **négociations**.

En cas de désaccord, le dossier est soumis à l'**Officier de conciliation et de médiation d'État** (*Ríkissáttasemjari*), une autorité indépendante dont le rôle est d'amener les parties à trouver un **compromis**, de surveiller les **évolutions** du marché du travail et de tenir un **registre** de toutes les conventions en vigueur dans le pays.



RÍKISSÁTTASEMJARI

Si cette procédure échoue (ce qui est très rare en réalité), un **tribunal** de district sera désigné pour **statuer sur le différend**. Il peut prononcer le **maintien** de l'accord dont la validité est arrivée à échéance, mais aussi accepter les **demandes** de l'un ou l'autre des

requérants qui ont la possibilité d'**interjeter appel** auprès de la Cour suprême.

Dans les faits, ce **mécanisme** a avant tout contribué à réduire le nombre de cas (12 entre 1985 et 2010) où le Gouvernement **suspend une grève**, en faisant voter une loi par le Parlement, pour le motif que celle-ci « porte gravement atteinte à l'économie du pays et à ses citoyens ».

À compter de 2018, le Médiateur a mis en place des **formations** dans lesquelles l'accent est mis sur des aspects tels que le cadre juridique, la **responsabilité** des comités, le contexte économique, le **retour d'expérience** d'autres pays, les **techniques** de négociation et le travail d'équipe.

Même si les **salaires** restent souvent la composante de base des conventions (majoritairement trisannuelles), elles peuvent porter sur de **nombreux sujets** (organisation et temps de travail, congés, formation, santé et sécurité).

Les employeurs publics se sont notamment **engagés** en 2017 à ce que les rémunérations des personnels soient **progressivement réévaluées** lorsque des écarts existent avec le secteur privé, à équivalence de métier et/ou de diplôme.

Un projet pilote de **réduction du temps de travail** hebdomadaire (de 4 heures) à été initié en 2015 par la ville de Reykjavík, il a été **soutenu** par le syndicat majoritaire BSRB. Conforté par une **évaluation positive sur le bien-être des agents**, il a alors décidé d'étendre ce dispositif (1) aux autres administrations en l'intégrant lors des **renouvellements** de conventions.

¹ « *Betrivinnutimi* » (amélioration des horaires de travail). Le nombre d'heures par semaine a été ramené de 40 à 36 heures (et de 36 à 32 heures pour les personnels exerçant en vacations continues et en horaires décalés).

Notes

En savoir plus sur rikissattasemjari.is (en islandais), (*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.