



# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Faire de l'égalité professionnelle une réalité, un long chemin avec des avancées concrètes



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Nouveau projet de réforme de la fonction publique en Espagne
- « Employeur d'avenir », la stratégie RH de l'État suédois
- Dans les Hauts-de-France, des agents travaillent en mode startup



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Première étude sur l'attractivité des employeurs publics allemands
- Une base de données pour améliorer le recrutement dans le Civil Service
- Intégration 2.0 dans l'administration fédérale avec USA-Staffing



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- L'analyse comportementale en appui de l'évaluation individuelle en Italie
- En Nouvelle-Aquitaine, on facilite l'élaboration des LDG
- Guide de l'entretien vidéo réussi pour les agents publics irlandais



### ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Action en justice visant à renforcer le dialogue social européen
- Ouverture d'un portail SST à l'intention des personnels fédéraux belges
- Démarche de prévention de l'absentéisme dans la FPT



### SECTEUR PRIVÉ

- L'expérience collaborateur des jeunes affirme la stratégie RH d'Air Liquide



### ZOOM

- Utilisation maîtrisée des réseaux sociaux par les personnels du secteur public australien

# 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 29 est consacré à l'**égalité professionnelle femmes-hommes** et plus particulièrement aux avancées permettant de corriger les écarts qui existent encore. 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'**expérience collaborateur des jeunes** chez Air Liquide ainsi que les directives en matière d'utilisation des réseaux sociaux par les personnels du secteur public **australien**.

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

[contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr](mailto: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 **32 327** 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

## Faire de l'égalité professionnelle une réalité, un long chemin avec des avancées concrètes

En 2015, les pays membres de l'**OCDE** ont adopté une **recommandation sur l'égalité femmes-hommes dans la vie publique**. Pour aider plus concrètement les administrations nationales, l'organisation a élaboré, au début de cette année, une **boîte à outils**. Elle présente des mesures efficaces pour **accroître la présence des femmes** et des questionnaires d'autoévaluation afin que les institutions assurent un **suivi systématique** de leurs actions.

Mais qu'en est-il réellement aujourd'hui ? Quels **écarts** persistent encore et quels **dispositifs** ont été mis en place pour tenter de les corriger ?

Alors qu'elle ne devrait pas faire l'objet de différence puisqu'elle doit reposer **exclusivement** sur la qualification et le grade ou l'emploi exercé, la **rémunération** - prise dans sa globalité - reste encore **l'une des causes d'inégalités** entre femmes et hommes du secteur public.

Sur ce plan, **l'Islande** est le premier pays au monde à avoir voté, en 2017, une **loi sur l'égalité des salaires** qui s'applique à tous les employeurs et devra être effective au plus tard en 2022. Le **texte** stipule que la manière dont le niveau d'études, l'expérience, la responsabilité et d'autres facteurs de performance sont **valorisés et intégrés dans le système de rémunération** doit être documenté. Cela est contrôlé par des **audits** dont les rapports sont communiqués au personnel et aux syndicats. En outre, la législation permet aux agents qui se trouvent dans une situation défavorable avérée de demander une **indemnisation**.

L'égalité professionnelle se mesure par des **comparaisons de profils** identiques à un moment donné, mais elle est en fait le résultat de **plusieurs composantes**, jalonnant le parcours individuel et qui sont autant de leviers pour permettre à chaque femme - **quel que soit le niveau hiérarchique** - d'avoir les mêmes perspectives que ses collègues masculins.

Prendre en compte le temps consacré à la **parentalité**, tel est le choix qu'a fait l'**Estonie**, organisée pourtant sur un modèle de fonction publique d'emploi. Suivant l'exemple **d'entreprises privées innovantes**, le Gouvernement a décidé que toutes les périodes de disponibilité prises pour **élever un enfant**, seront comptabilisées au même titre que les périodes d'activité dans la progression de la carrière. En **Australie**, la ville de Sydney prend à sa charge les cotisations retraite pendant la partie non rémunérée du congé parental (34 semaines sur 52).

Briser le **plafond de verre** de l'accès aux postes à responsabilité est depuis une décennie une priorité en **Slovénie**. Avec 56,1 % de femmes qui occupent des **postes de direction** dans le secteur public, le pays est aujourd'hui en tête sur le continent européen (où la moyenne est de 41,9 %). Il montre que le maintien d'une répartition équilibrée reste possible - même en **abandonnant la règle des quotas** qu'il avait mise en place dans un premier temps - et ce, en proposant des **mécanismes adaptés** pour combiner vie professionnelle et personnelle. Au **Canada**, déjà très bien classé au niveau mondial, un **processus de sélection plus transparent** a largement contribué à une meilleure représentation des femmes. Depuis juillet 2019, elles constituent 53 % des nominations. En matière d'accompagnement, on peut citer les **programmes de mentorat** *Women in Lead* en **Irlande** et *Cross-Mentoring* en **Autriche**. Ils soutiennent le développement de carrière en aidant les participantes à concevoir un plan ou une stratégie personnelle pour accéder aux fonctions de **leadership**.

Un **taux de féminisation** important des métiers est dans les faits - et malgré toutes les réglementations **interdisant la discrimination** - souvent à mettre en parallèle avec des conditions moins favorables. Pour y remédier la **Suisse**, qui a obtenu en 2018 le **prix des Nations Unies** pour le service public dans la catégorie « égalité des sexes », a entamé un **processus de réévaluation des fonctions** : une meilleure reconnaissance des compétences psychosociales a eu **pour effet de revaloriser** les professions comprenant plus de 50 % de femmes.

### Notes

En savoir plus sur [eige.europa.eu](http://eige.europa.eu) (en anglais), (traduction automatisée en français)





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Nouveau projet de réforme de la fonction publique en Espagne

Au cœur de son plan de relance, le Gouvernement prépare une réforme de l'Administration générale de l'État (AGE). Les axes majeurs sont l'égalité des sexes, la promotion de la diversité et de l'inclusion pour une responsabilité sociale plus forte, l'amélioration des systèmes de GRH avec notamment la reconnaissance de la carrière horizontale (mobilité sur des postes de même niveau) et une évaluation de la performance à tous les échelons.

#### Notes

En savoir plus sur [inap.es](http://inap.es) (en espagnol), *(traduction automatisée en français)*



### « Employeur d'avenir », la stratégie RH de l'État suédois

L'agence des employeurs publics a défini sa nouvelle stratégie en matière de politique RH pour les années à venir. Sur le thème « Employeur de demain - les compétences de l'État développent la société », elle s'organise autour de trois objectifs : attractivité, leadership et innovation. Chacun d'entre eux comporte des propositions de plans d'actions que les services sont invités à décliner en fonction de leur activité ou spécificité.

#### Notes

En savoir plus sur [arbetsgivarverket.se](http://arbetsgivarverket.se) (en suédois), *(traduction automatisée en français)*



## Dans les Hauts-de-France, des agents travaillent en mode startup

Récompensée par un premier prix dans la catégorie « ressources humaines » de l'observatoire Territoria, la démarche - adaptée au contexte de la collectivité - fournit des moyens à des agents de la région qui choisissent de s'engager pour devenir intrapreneurs et résoudre des problèmes qu'ils ont identifiés. Un hackaton a permis de sélectionner six projets et un incubateur interne assure l'accompagnement des candidats.

**« L'approche est potentiellement utilisable dans n'importe quelle collectivité après une nécessaire adaptation au contexte »**

### Notes

En savoir plus sur [territoria.asso.fr](http://territoria.asso.fr)





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Première étude sur l'attractivité des employeurs publics allemands

Commandée par le ministère fédéral de l'Intérieur, une enquête a été réalisée auprès de plusieurs milliers d'étudiants afin de mieux connaître leurs attentes et priorités. S'ils mettent avant la sécurité de l'emploi et les progrès en matière d'équilibre des temps de vie (plus importants que la rémunération), les répondants évoquent le manque d'opportunités pour des carrières individualisées et une culture de travail peu ouverte et innovante.

#### Notes

En savoir plus sur [nextpublic.de](https://nextpublic.de) (en allemand), *(traduction automatisée en français)*



### Une base de données pour améliorer le recrutement dans le Civil Service

GRID est une base de données (combinant plusieurs sources) utilisée pour produire des informations qui améliorent le recrutement dans la Fonction publique. Afin d'en faciliter l'utilisation par les services RH, ses concepteurs ont développé *Golden Thread* (fil d'or), un outil d'analyse permettant d'obtenir - et d'afficher dans des formats plus intuitifs - des tableaux de bord en ligne sécurisés et accessibles à la demande.

#### Notes

En savoir plus sur [civilservice.gov.uk](https://civilservice.gov.uk) (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



## Intégration 2.0 dans l'administration fédérale avec USA-Staffing

Fonctionnalité nouvelle dans le SIRH fédéral, le module *Onboarding* a pour finalité de suivre de façon dématérialisée la phase postérieure à l'embauche. Il fournit au nouvel employé des éléments personnalisés relatifs à son poste et ses fonctions, aux activités et à l'organisation de son service ou encore à son offre de formation, ainsi que des questionnaires dynamiques afin de recueillir son retour d'expérience.

« *USA-Staffing Onboarding a joué un rôle majeur pendant la crise sanitaire, il a facilité l'intégration des nouveaux agents devant travailler à distance* »

### Notes

En savoir plus sur [opm.gov](https://opm.gov) (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### L'analyse comportementale en appui de l'évaluation individuelle en Italie

Poursuivant la réforme de l'évaluation des agents publics menée depuis deux ans, le Gouvernement a annoncé la création d'une équipe chargée d'identifier les facteurs qui, en appliquant les sciences du comportement à l'administration, peuvent améliorer la motivation et le sentiment d'appartenance. Les résultats de ces travaux doivent contribuer à un renforcement des critères d'appréciation relevant de la sphère cognitive.

#### Notes

En savoir plus sur [funzionepubblica.gov.it](http://funzionepubblica.gov.it) (en italien), (*traduction automatisée en français*)



### En Nouvelle-Aquitaine, on facilite l'élaboration des LDG

Chaque collectivité devra, le 1er janvier 2021, avoir élaboré ses lignes directrices de gestion. Un exercice qui peut s'avérer être complexe. Pour les y aider, l'observatoire de la FPT a développé un outil d'aide (données pré-remplies, éléments de comparaison) dont l'objectif est de proposer une trame d'aide en matière de stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et de promotion / valorisation des parcours professionnels.

#### Notes

En savoir plus sur [obervatoirenouvelleaquitaine.fr](http://obervatoirenouvelleaquitaine.fr)



## Guide de l'entretien vidéo réussi pour les agents publics irlandais

Utilisé massivement depuis le début de la crise sanitaire, l'échange professionnel par caméra interposée a aussi ses codes qu'il vaut mieux connaître et qu'il convient de respecter. Les employeurs publics irlandais ont publié un guide rappelant les bons usages de la connexion depuis un domicile. De nombreux conseils tant pratiques que techniques qui participent à optimiser un mode de contact en devenir.

**« Il est important de se rappeler que vous voulez transmettre la même impression que lors d'un entretien en face à face. Ces conseils vous y aident »**

### Notes

En savoir plus sur [publicjobs.ie](https://publicjobs.ie) (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





## ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### Action en justice visant à renforcer le dialogue social européen

Fruit de la négociation entre les partenaires sociaux des administrations centrales (TUNED / EUPAE), l'accord sur les droits à l'information et la consultation sur les restructurations n'a pas été transposé en droit européen. S'opposant à ce refus de la Commission, La Fédération syndicale européenne des services publics fait appel auprès de la CJCE de la première décision, une première en matière de politique sociale.

#### Notes

En savoir plus sur [epsu.org](http://epsu.org) (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



### Ouverture d'un portail SST à l'intention des personnels fédéraux belges

Mis en place par le service commun de prévention et de protection au travail des Services publics fédéraux (Empreva), le nouveau portail permet aux agents de consulter en ligne leur dossier personnel en termes de surveillance de santé et de gestion des risques professionnels, mais aussi d'avoir accès à divers documents et questionnaires. Il peuvent également déposer une demande de consultation médicale spontanée.

#### Notes

En savoir plus sur [empreva.be](http://empreva.be)



## Démarche de prévention de l'absentéisme dans la FPT

Souvent difficile à aborder en raison de causes multiples interagissant entre elles (santé des agents, bien-être au travail, relations interpersonnelles), l'absentéisme peut être réduit s'il fait l'objet de mesures efficaces de prévention. Le Syndicat des DG des collectivités territoriales a élaboré une démarche en trois étapes permettant aux organisations de poser le bon diagnostic afin de trouver les solutions adaptées à la situation.

« *La maîtrise du budget et des coûts liés à l'absentéisme est une préoccupation majeure pour les collectivités mais la prévention est l'affaire de tous* »

### Notes

En savoir plus sur [sndgct.fr](http://sndgct.fr)



## L'expérience collaborateur des jeunes affirme la stratégie RH d'Air Liquide

Mis à forte contribution depuis le début de la **crise sanitaire**, le groupe Air Liquide, qui emploie 67 000 personnes dans 80 pays, est l'un des quatre industriels français formant le **consortium chargé par l'État** (1) de produire des respirateurs pour les hôpitaux.

Depuis toujours, l'entreprise a une politique de **recrutement à long terme** avec pour principal objectif de permettre aux salariés d'évoluer en interne. Une stratégie qui met l'accent sur la **détection et le management des talents** afin de développer le potentiel de chaque collaborateur.

Tous les ans, près de 800 **stagiaires et alternants** sont accueillis. Un **programme de suivi** a été mis en place à leur intention afin de **transformer** ces premiers pas dans la société en autant d'emplois durables.

Face à une génération dont les **attentes et priorités** ne sont plus les mêmes et qui est plus encline à changer d'employeur, la DRH mise sur la **fidélisation** :

- un système **d'évaluation et de recommandation** fournit une meilleure visibilité sur les profils. Ces éléments sont remontés et partagés afin de pouvoir disposer d'un **vivier** de jeunes diplômés,
- plusieurs **événements** (e-café mensuels, forum annuel) favorisent l'**échange** avec des personnels confirmés qui présentent leur parcours et leur métier, tout en donnant des **conseils RH**.

Avec une démarche qui leur permet également de faire des « **propositions de valeur** » et de contribuer ainsi à la marque employeur, les nouveaux arrivants ont les cartes en main pour réussir leur **intégration**.

<sup>1</sup> Avec PSA, Schneider Electric et Valeo.

### Notes

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



## Utilisation maîtrisée des réseaux sociaux par les personnels du secteur public australien

Ils sont devenus aujourd’hui incontournables, dans la sphère privée comme publique. Les **réseaux sociaux** - qui permettent à tout un chacun de s’exprimer - sont de réels vecteurs d’influence et certains **commentaires ou prises de position** provoquent inévitablement des réactions en chaîne.

Quelle Administration n’a pas, à ce jour, été - dans son **rôle d’employeur** - confrontée au problème posé par le **message** posté par un de ses agents, clairement identifiable et **outrepasant** son devoir de réserve ?

Bien évidemment et en fonction de la gravité des faits, la **réponse** apportée prendra la forme d’une **procédure** disciplinaire, voire judiciaire adaptée. **Privilégiant la pédagogie et la responsabilité**, le secteur public australien a formalisé les **premières lignes directrices** qui visent à encadrer des pratiques relevant de la liberté d’expression tout en protégeant les institutions publiques.

Le **Code de conduite**, auquel tous les agents publics sont liés au titre des missions qu’ils exercent, a été **amendé** et intègre désormais le **comportement individuel en ligne** comme motif susceptible de porter atteinte à **l’image et à l’intégrité** de la Fonction publique.



Un **guide** a ensuite été élaboré à l’intention des personnels, de l’encadrement et des directions pour les aider à comprendre et à **évaluer les risques** et à **trouver un équilibre** raisonnable entre les **droits** des employés en tant qu’individus et leurs **obligations** en tant

que fonctionnaires.

Des points font l'objet d'une **vigilance** particulière :

- publier **de manière anonyme** (ou en utilisant un alias) n'exclut pas, qu'à un moment donné et par recoupement, tant **l'identité** que la **nature de l'emploi** puissent être révélés,
- même si elle clarifie les choses, la **clause de non responsabilité** présente sur un profil (précisant que les propos ou opinions n'engagent que leur auteur) est **recommandée**, elle n'exonère pas des obligations,
- **niveau hiérarchique et impact** auprès du public se révèlent être fortement **corrélés**. En effet, les lecteurs y accorderont naturellement **plus de valeur** et il sera plus difficile de **différencier** les commentaires faits à titre privé de ceux faits au nom de son administration.

Avec de nombreux **exemples concrets** (englobant notamment les actions de partage de contenu), il prodigue des conseils sur la **conduite à tenir**, tout en insistant sur le fait qu'une **utilisation libre mais raisonnée et réfléchie** des réseaux reste l'un des meilleurs garants pour **préserver la confiance** des citoyens.

<sup>1</sup> *Partie intégrante de la Loi sur la Fonction publique (« Public Service Act », 1999).*

### Notes

En savoir plus sur [apsc.gov.au](https://apsc.gov.au) (en anglais), (*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)

Directrice de la publication : Nathalie COLIN

Directeur de la rédaction : Nicolas de SAUSSURE

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](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)) ou par courrier postal adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.