



# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Le secteur public se met en ordre de marche pour mieux prévenir les risques psychosociaux



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- États-Unis : engagements forts sur l'équité et l'inclusion
- Autriche : une stratégie pour favoriser l'attractivité
- Royaume-Uni : outil d'aide à la planification des réorganisations



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Italie : inPA, bourse de l'emploi public nouvelle génération
- Finlande : sessions de formation intensive en co-construction
- Luxembourg : le modèle de compétences 5 + 1



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Espagne : lutter contre la désinformation avec #conLupa
- France : consultation sur la réforme de la haute fonction publique
- Belgique : droit à la déconnexion élargi pour tous les agents publics



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

- OCDE : panorama des administrations publiques en 2021
- Allemagne : accord sur la transformation numérique des emplois
- France : un plan quinquennal sur la santé au travail



### SECTEUR PRIVÉ

- Prendre en compte l'emploi des conjoints dans la mobilité, le choix de Michelin



### ZOOM

- Au Chili, l'administration tient à promouvoir les bonnes pratiques de travail

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 37 est consacré à la **prévention des risques psychosociaux** et plus particulièrement à l'importance d'agir bien en amont et de mobiliser l'encadrement. 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 la prise en compte par Michelin de **l'emploi des conjoints** dans la mobilité ainsi que la banque des bonnes pratiques de travail de l'administration **chilienne**.

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>

Nous vous souhaitons une très bonne lecture !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à 36 821 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

## Le secteur public se met en ordre de marche pour mieux prévenir les risques psychosociaux

Face aux nombreuses **évolutions** qui touchent le monde professionnel (impacts liés au numérique, adaptation des missions, restructurations successives), chacun ne réagit pas de la même façon au sein d'un collectif. La **prévention des risques psychosociaux** est aujourd'hui au cœur d'une qualité de vie au travail durable pour les personnels des administrations (1).

Un engagement qui doit **mobiliser tous les niveaux de l'encadrement** afin de pouvoir intervenir le plus en amont possible et garantir la **protection** des agents en situation de fragilité.

Au niveau **européen**, le sujet a fait l'objet d'un **travail de fond** mené pendant trois ans par les employeurs et les partenaires sociaux. Résultat de ce projet co-piloté par la DGAFP, un **guide** dresse un **état des lieux** de la réglementation et préconise une **approche stratégique** globale en présentant plusieurs **mesures** individuelles et collectives, mais également curatives, toutes soutenues dans le cadre du **dialogue social**.

Les **baromètres de satisfaction** réalisés auprès des agents sont très utiles pour révéler certaines **tendances**. Mais ils ne remplacent pas une **enquête approfondie et indépendante**. C'est ce qu'a fait le **Portugal** en partenariat avec l'**Ordre national des psychologues** qui assiste les services tant sur la préparation du questionnaire que pour l'évaluation des réponses.

En **Suisse**, le Conseil fédéral a initié - en collaboration avec l'association des assureurs et l'université de Berne - un **outil de diagnostic**, validé scientifiquement, qui donne un aperçu détaillé des **mécanismes du stress**. Ressources, contraintes et état d'esprit sont représentés au niveau de l'équipe, du service et de l'organisation. Un index permet de déterminer le **potentiel d'amélioration**.

Sensibiliser l'ensemble des acteurs grâce à des **actions portées au plus haut niveau** est un moyen d'envoyer un signal fort. Ainsi le **Luxembourg** a lancé récemment sa campagne « **wei geet et ?** » (*comment allez-vous ?*) qui se décline sur différents supports et **couvre huit thèmes** : les conflits, le stress, les peurs, le harcèlement, la dépression, l'inquiétude pour un collègue, les addictions ainsi que la surcharge de travail.

Inscrire la problématique dans le **parcours de formation des managers**, tel est le dispositif mis en place au **Danemark**. Négociées lors des derniers **accords collectifs** (OK 18), des sessions ont pour objectif de renforcer leurs connaissances et de leur fournir des

**outils concrets** pour prévenir et gérer les situations difficiles que leurs **collaborateurs** peuvent être amenés à vivre dans leur environnement professionnel.

Parce qu'il peut s'avérer être difficile, voire délicat d'évoquer les **soucis** que l'on doit surmonter, que ce soit avec sa hiérarchie ou avec les RH, la **Belgique** a organisé un réseau de **personnes de confiance** en plus des conseillers de prévention existants. Premiers **interlocuteurs** de l'agent, ils les accompagnent avec **neutralité** dans la prise en charge de leur démarche (entretien, information et, le cas échéant, médiation).

Des **programmes d'aide aux employés** (PAE) ont été déployés dans chaque service de l'administration fédérale du **Canada** suite à une **directive** du Conseil du Trésor. Concrètement, des **professionnels en santé mentale** sont joignables à tout moment pour écouter, conseiller et orienter tout fonctionnaire confronté à une situation de risque. Ils peuvent diligenter une **intervention** s'ils le jugent nécessaire.

Responsables d'une **souffrance au travail** pouvant engendrer des conséquences graves sur l'intégrité de chacun, les **comportements inappropriés** (discriminations, intimidations, etc.) doivent impérativement être combattus. La **Nouvelle-Zélande** a décidé d'appliquer une **tolérance zéro** en définissant un ensemble de **normes minimales** (rôles et engagements) que doivent respecter les organisations, dirigeants et personnels.

<sup>1</sup> *[Santetravail-fp.fr](https://santetravail-fp.fr) est une nouvelle plateforme qui propose des méthodes, outils, ressources et témoignages pour mieux comprendre les enjeux de la prévention des RPS dans la fonction publique.*

## Notes

En savoir plus sur [osha.europa.eu](https://osha.europa.eu)





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### États-Unis : engagements forts sur l'équité et l'inclusion

Un décret présidentiel (*executive order*) fixe de nouvelles orientations en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité dans l'administration fédérale. Les agences et ministères devront élaborer des plans d'action trimestriels visant à renforcer leur capacité à éliminer les obstacles à l'égalité des chances dans toutes leurs procédures RH. Les responsables seront évalués annuellement sur l'atteinte des objectifs.

#### Notes

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



### Autriche : une stratégie pour favoriser l'attractivité

Faire en sorte que l'information sur les postes à pourvoir éveille l'intérêt des jeunes candidats potentiels, tel est le défi que s'est fixé la Fonction publique. La structuration de la plateforme et la présentation des offres vont être complètement revues afin de mettre en avant leurs centres d'intérêt. En réponse à une demande, l'engagement bénévole sera également pris en compte dans les critères de sélection pour un apprentissage.

#### Notes

En savoir plus sur [bmkoes.gv.at](http://bmkoes.gv.at) (en allemand), (*traduction automatisée en français*)



## Royaume-Uni : outil d'aide à la planification des réorganisations

Les services du Premier ministre vont élaborer une « carte des capacités géographiques » pour finaliser la relocalisation de 22 000 fonctionnaires en dehors du Grand Londres selon le schéma prévu par le programme « Places for Growth ». Croisant les données de plusieurs départements ministériels (profils recherchés, capacités de formation, sites disponibles), des pôles de compétences vont être créés pour gagner en efficacité.

« *Un outil en ligne indiquant les emplacements actuels et futurs des équipes aidera les organisations à planifier leurs délocalisations* »

### Notes

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





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Italie : inPA, bourse de l'emploi public nouvelle génération

Mise en place pour accompagner le plan de relance, la nouvelle bourse de l'emploi public va intégrer progressivement tous les types de postes proposés au recrutement dans le pays. Les candidats pourront créer leur profil à l'aide de leur numéro d'identification numérique (SPID), puis télécharger leurs données (formations, qualifications, compétences). Un partenariat a été signé avec LinkedIn pour faciliter l'importation d'un CV.

#### Notes

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



### Finlande : sessions de formation intensive en co-construction

HAUS, le principal opérateur de formation, propose un nouveau format de formation intitulé « Sprint ». L'objectif de ces sessions est de répondre au besoin d'un collectif de travail dans le délai d'une semaine. Elles prennent la forme d'ateliers de co-construction dans lesquels les agents travaillent ensemble à la modélisation de solutions. Des experts les accompagnent afin de s'assurer que le livrable sera bien maîtrisé et efficace.

#### Notes

En savoir plus sur [haus.fi](https://haus.fi) (en finnois), *(traduction automatisée en français)*



## Luxembourg : le modèle de compétences 5 + 1

Donner une large place aux compétences comportementales en les instituant comme le dénominateur commun de tous les métiers, c'est le choix du Grand-Duché. Regroupées en cinq familles (gestion de l'information, des tâches, des collaborateurs, des relations et de soi). S'y ajoutent les compétences techniques qui sont de deux ordres : celles rattachées au métier et celles qui sont en relation avec les supports nécessaires pour l'exercer.

**« Il s'agit d'un modèle hiérarchique car les compétences sont reliées entre elles et évoluent d'un niveau élémentaire vers un niveau avancé »**

### Notes

En savoir plus sur [fonction-publique.public.lu](http://fonction-publique.public.lu)







## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Espagne : lutter contre la désinformation avec #conLupa

Présentée lors d'une convention managériale qui s'est tenue le 13 juillet, une consultation publique a permis de recueillir l'avis des hauts fonctionnaires sur la réforme en cours qui les concerne directement. Il ressort que si les parcours professionnels sont présentés comme potentiellement riches et diversifiés, la progression de carrière souffre d'une absence d'individualisation, due à des cloisonnements, rigidités et autres insuffisances.

#### Notes

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



### France : consultation sur la réforme de la haute fonction publique

Présentée lors d'une convention managériale qui s'est tenue le 13 juillet, une consultation publique a permis de recueillir l'avis des hauts fonctionnaires sur la réforme en cours qui les concerne directement. Il ressort que si les parcours professionnels sont présentés comme potentiellement riches et diversifiés, la progression de carrière souffre d'une absence d'individualisation, due à des cloisonnements, rigidités et autres insuffisances.

#### Notes

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



## Belgique : droit à la déconnexion élargi pour tous les agents publics

Inscrire le droit à la connexion des agents publics dans leur statut va devenir une réalité. Un projet d'arrêté royal va y ajouter un nouvel article. Le texte élargit considérablement le champ d'application de la mesure puisqu'il prévoit que tous les aspects liés aux temps de travail, de loisirs et de soins sont considérés de manière intégrée et que tous les membres du personnel sont concernés, qu'ils télétravaillent ou non.

« *Le droit prévoit la possibilité d'une consultation régulière au sein de chaque organisation sur tous les aspects de la déconnexion* »

### Notes

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





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

### OCDE : panorama des administrations publiques en 2021

Ce rapport, publié tous les deux ans par l'organisation internationale, mentionne parmi ses principales conclusions les évolutions en matière de diversité dans les administrations. Ainsi, en 2020, 24 sur 33 pays utilisent des cibles pour l'emploi de personnes en situation de handicap dans la fonction publique (contre 12 en 2016). En revanche, seulement 14 sur 33 pays adoptent des cibles de parité femmes-hommes (contre 9 en 2016).

#### Notes

En savoir plus sur [oecd.org](https://www.oecd.org)



### Allemagne : accord sur la transformation numérique des emplois

Syndicats et gouvernement ont signé un accord relatif à la transformation numérique et à ses impacts sur l'emploi. Il garantit la pérennité de la relation de travail et contient une procédure graduée pour faire face aux changements qui peuvent aller jusqu'à une reconversion. Une indemnité de mobilité - calculée en fonction de l'éloignement supplémentaire - est allouée à l'agent qui doit changer définitivement de résidence.

#### Notes

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



## France : un plan quinquennal sur la santé au travail

Organisé en cinq axes et quatorze objectifs opérationnels, le nouveau plan « santé au travail » présenté par la DGAFP aux représentants du personnel et des employeurs contient 37 mesures. Au titre de celles-ci, on peut noter le pilotage d'études spécifiques, la mise en place de formations, la mise à disposition de ressources méthodologiques et outils ou encore le développement de nombreuses actions favorisant la santé des agents.

« *Ce plan pose les bases d'un nouveau système en tenant compte des particularités statutaires et des contraintes de travail* »

### Notes

[En savoir plus sur preventica.com](http://preventica.com)



## Prendre en compte l'emploi des conjoints dans la mobilité, le choix de Michelin

Une **mobilité professionnelle** - qui plus est si elle est géographique - impacte inévitablement la vie familiale. Au centre de la discussion, **l'emploi du conjoint** est un élément déterminant pour réussir cette étape.

Implanté dans 18 pays, le fabricant de pneumatiques mise sur un **accompagnement personnalisé** pour favoriser les **parcours professionnels** au sein de ses différents sites (1). Et parce que « négliger la carrière du conjoint n'est bon pour personne », le groupe a mis en place des **mesures** qui leur sont destinées.

Pour aider le couple dans son choix d'un **nouveau lieu d'habitation**, un forfait de 3 ou 6 jours (selon la distance) est accordé au salarié, ainsi qu'un **conseil patrimonial**.

Tout-e conjoint-e dont le profil correspond aux **offres d'emplois vacants** - et qui en manifeste le souhait - a **priorité** pour postuler.

L'entreprise prend aussi en charge un **bilan de compétences** et s'associe activement à leur recherche de travail. Outre les **actions** engagées auprès de Pôle emploi ou de cabinets de recrutement, elle a formalisé des **partenariats d'embauche** avec une dizaine de grandes sociétés.

Des premiers effets significatifs sont déjà constatés. À ce jour, le **taux de sortie positive** des conjoints (précédemment en CDI, CDD supérieur à 6 mois ou en formation longue) est de 90 %.

<sup>1</sup> Michelin a créé un « Espace mobilité » entièrement dédié à l'information des personnels et de leurs familles.

### Notes

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



## Au Chili, l'administration tient à promouvoir les bonnes pratiques de travail

Depuis le début de la crise sanitaire, le monde du travail a dû sans cesse **s'adapter à de nouvelles contraintes** organisationnelles. Elles ont souvent été des **occasions uniques** pour sortir des chantiers battus en repensant des schémas établis.

Les administrations ont, elles aussi, participé à cette **évolution majeure** en diffusant conseils et recommandations au sein de leurs services. De nombreux **guides et manuels** ont ainsi été publiés.

Regroupant les **outils** élaborés par différents experts de la Fonction publique sous la marque **#CuidemonosEntreTodos** (1), le pays andin, membre de l'OCDE, a voulu aller plus loin en constituant une **banque des bonnes pratiques de travail**. Elle vise un double objectif : faire connaître des **initiatives** souvent isolées et présenter en détail et dans leur contexte des réalisations concrètes.



Il s'agit dorénavant de créer une **émulation** entre les différents métiers, secteurs d'activité et versants de l'emploi public qui peuvent être confrontés à des problématiques similaires. Une **instruction présidentielle** avait déjà encouragé cette démarche dans les services de l'État.

Au sein de chaque ministère mais aussi des collectivités, des **comités** sont chargés de recenser les bonnes pratiques sur le terrain. **Innovation et transposabilité** sont les

maîtres-mots pour figurer dans la base, structurée en **huit catégories**. Pour répondre aux demandes de complément d'information et apporter une assistance, une **personne référente** ayant une parfaite maîtrise du sujet est désignée.

Focalisées sur **l'environnement et les relations de travail**, les bonnes pratiques se caractérisent par leur capacité effective à améliorer, fluidifier et simplifier le quotidien sans ajout normatif, notamment lors de certains **événements de la vie professionnelle** de l'agent : accueil et intégration, développement et formation, mobilité et promotion sans oublier la fin de carrière. Une attention particulière est réservée aux actions qui contribuent à **valoriser l'attractivité et l'image** de la fonction publique.

Outre l'alimentation continue d'un « **Code** des bonnes pratiques » intégré au **corpus de textes** utilisé par les RH, la banque a fortement dynamisé les échanges en suscitant la création de plusieurs **réseaux transversaux** dédiés.

Clé de voûte d'un dispositif qui se veut participatif avant tout, les **associations représentatives** des personnels sont consultées lors des différentes étapes de la procédure en apportant leur retour d'expérience.

<sup>1</sup> « *Prenons soin les uns des autres* ».

### Notes

En savoir plus sur [serviciocivil.cl](http://serviciocivil.cl) (en espagnol), (*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

Directrice de la rédaction : Nathalie GREEN

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 2021 / 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 enregistrées 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 adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.