



# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Quelles actions pour une gestion efficace, pérenne et responsable de l'absentéisme ?



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- France : première marque employeur des services publics ■ Belgique : un comité scientifique de consultation RH ■ Canada : série « innovations RH à la carte »



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Suède : tronc commun pour les nouveaux employés de l'État ■ Italie : « Pa 110 e lode », formation académique des agents publics ■ Royaume-Uni : programme d'amélioration des carrières



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Irlande : concours de la meilleure accroche pour la fonction publique ■ Europe : lois nationales protégeant les lanceurs d'alerte ■ Allemagne : vers plus de femmes dans les métiers du numérique



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

- France : un jeu sérieux et un podcast sur le télétravail ■ Espagne : lancement de négociations salariales ■ Australie : MPC, l'instance de contrôle des conditions d'emploi



### SECTEUR PRIVÉ

- Fil conducteur de son évolution RH, la réponse de Nestlé à la quête de sens



### ZOOM

- Le Brésil se dote d'une « banque des talents » qui dynamise la fonction publique

# 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 42 est consacré à la **gestion de l'absentéisme** et plus particulièrement aux actions menées pour en réduire les effets. 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 **réponse à la quête de sens** des salariés proposée par Nestlé ainsi que la banque des talents de la fonction publique au **Brésil**.

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 38 877 abonnés*



## Quelles actions pour une gestion efficace, pérenne et responsable de l'absentéisme ?

C'est un sujet qui fait régulièrement **débat** et qui a malheureusement tendance à **opposer** les secteurs public et privé. Selon les données collectées ou les populations analysées, le **taux d'absentéisme** peut assez fortement varier.

Il est donc essentiel d'en suivre l'évolution en continu et de **détecter les facteurs** sur lesquels il est possible de prendre des **mesures correctives**. Un sujet sensible car il touche à la **santé** des personnels.

Veiller au bien-être en garantissant de **bonnes conditions de travail** contribue à ne pas accentuer le volume d'absences. En **Allemagne**, le land de Brandebourg veut y inciter ses services. Il finance - à hauteur de 50 euros par agent - la **mise en œuvre effective** des mesures décrites dans le plan fédéral de prévention des risques psychosociaux.

Sur un modèle similaire, la **Finlande** mène un **projet d'amélioration** de la qualité de vie au travail financé par des **Social Impacts Bonds** (contrats à impact social). Plusieurs collectivités du sud-ouest du pays bénéficient d'un **programme de sensibilisation** depuis cinq ans. À ce jour, la diminution du nombre de jours de congés de maladie a atteint son objectif (-2 jours par an/personne).

Jouer la carte de **l'émulation** entre les administrations, c'est le choix qu'a fait **Espagne**. En accord avec les organisations professionnelles et en contrepartie de la **suppression des trois jours de carence** (introduits en 2012 et qui n'avaient pas donné d'effet visible), les **données** liées à l'absence des agents de chaque service (affichées en pourcentage et par motif) sont **mises en ligne**.

**Responsabiliser** les différents niveaux de l'encadrement est la priorité que s'est fixée **l'Italie**. Lors de l'évaluation, un taux **anormal** d'absentéisme est considéré comme une **faute managériale** et a des conséquences dans la poursuite de la carrière. Une décision **assumée** par le Gouvernement pour qui « quelques **exceptions** ne sauraient porter tort à toute la fonction publique ».

Le **Royaume-Uni** a drastiquement fait diminuer les jours d'absence. S'il a déployé plusieurs procédures reposant sur un **échange continu et documenté** entre le manager et l'agent placé en arrêt par un médecin, il a en revanche mis en place une **gestion de l'assiduité** qui exerce une réelle pression sur ce dernier dès que le congé dépasse huit jours ouvrables ou quatre absences sur une période de 12 mois.

Organiser et préparer le **retour au bureau** est un élément clé pour franchir ce cap sereinement. En **Belgique**, les fonctionnaires peuvent, après une absence de 30 jours, bénéficier d'un **trajet de réintégration** (allant jusqu'à trois mois) pendant lequel ils effectuent par pallier des « **prestations réduites** » jusqu'à reprendre l'activité normale.

Face à une augmentation de la proportion d'arrêts liés au **stress** ou aux relations interpersonnelles, la **Suisse** propose à ses agents publics une **consultation sociale**. Indépendante tant de l'autorité hiérarchique que médicale, elle prend le relais et assure un **suivi personnalisé** en proposant des solutions viables d'aménagements de poste.

Au **Canada**, un « programme de soutien et de mieux-être des employés » a été **négocié** dans le cadre du dialogue social. Il prévoit une **meilleure prise en charge** de la longue maladie qui complète le système actuel dans lequel les agents **acquèrent des droits** à congé de maladie au fur et à mesure de leur ancienneté.

Et si une nouvelle **organisation du travail** favorisant un meilleur équilibre avec la vie personnelle était la solution ? Dans quelques pays (1), des initiatives locales introduisant la **semaine de quatre jours** ont été menées. Une réduction de l'absentéisme a été **constatée** lors des bilans d'évaluation mais, à ce jour, seuls les **Émirats Arabes Unis** viennent de la généraliser en décembre 2021 pour tous les agents publics.

<sup>1</sup> en Islande (Reykjavik) et en Suède (Göteborg), notamment. Les chefs de Gouvernement en Irlande et en Nouvelle-Zélande ont aussi manifesté leur volonté d'y avoir recours.

### Notes

Pour en savoir plus : [eurofound.europa.eu](https://eurofound.europa.eu) (en anglais), (traduction automatisée en français)





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### France : première marque employeur des services publics

Répondre à l'urgence de la désaffection croissante, en particulier des jeunes, vis-à-vis des métiers du secteur public, qui constituent pourtant des voies d'engagement très proches de leurs préoccupations, tel est l'objectif de #choisirleservicepublic. Cette nouvelle plateforme rassemblera, à terme et pour la première fois, les offres d'emploi, contenus d'information sur les métiers, concours, opportunités, et carrières des trois versants.

#### Notes

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



### Belgique : un comité scientifique de consultation RH

L'administration fédérale va se doter d'un comité scientifique de consultation pour améliorer la politique RH existante en y apportant des améliorations étayées par des études et travaux académiques. Le rôle des douze chercheurs consistera à formuler des avis sur trois points : les outils, méthodes et stratégies en matière de recrutement, d'orientation et d'évaluation, les tendances et innovations importantes, la déontologie.

#### Notes

En savoir plus sur [bosa.belgium.be](https://bosa.belgium.be)



## Canada : série « innovations RH à la carte »

Pour diffuser la culture de l'innovation dans les services fédéraux, une série va présenter les différentes initiatives menées dans les ressources humaines. L'équipe en charge du projet invitera chaque mois des professionnels à parler de leur parcours et de leur expérience (défis et opportunités) lors d'une session interactive en ligne de 60 mn qui pourra prendre la forme de discussions informelles ou de présentations avec temps de questions.

« *Mettre en avant de nouvelles façons de penser et des mentalités différentes pour favoriser l'innovation dans un ministère* »

### Notes

[En savoir plus sur gccollab.ca](http://gccollab.ca)





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Suède : tronc commun pour les nouveaux employés de l'État

En contrepartie de la grande autonomie dont les employeurs publics disposent en matière de recrutement et de formation, le Gouvernement va mettre en place un parcours d'intégration commun que devront suivre tous les nouveaux personnels de l'État dès 2023. Le contenu portera sur les principaux fondements juridiques et les valeurs essentielles telles que l'intérêt général, indispensables au maintien de la confiance des citoyens.

#### Notes

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



### Italie : « Pa 110 e lode », formation académique des agents publics

Dans le cadre de la stratégie nationale de qualification intégrée au plan de relance, les agents vont pouvoir bénéficier d'un accès facilité et simplifié à un ensemble de formations diplômantes délivrées par de nombreuses universités partenaires. L'objectif est de permettre à toutes celles et ceux qui n'ont pas eu la possibilité de le faire avant leur entrée dans la vie professionnelle de suivre un enseignement supérieur qui sera valorisé.

#### Notes

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



## Royaume-Uni : programme d'amélioration des carrières

Utiliser le redéploiement territorial des emplois comme levier pour proposer de meilleures progressions de carrière est un des éléments du programme « Levelling up » (montée en puissance) dévoilé par le Civil service. En augmentant le nombre de ses implantations, il sera possible d'évoluer régulièrement sans avoir l'obligation d'occuper un poste dans l'agglomération londonienne, ce qui était quasiment inévitable jusqu'à présent.

« *Nous avons des plans ambitieux pour améliorer les opportunités de carrière à travers tout le pays, y compris au plus haut niveau* »

### Notes

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







## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Irlande : concours de la meilleure accroche pour la fonction publique

Trouver les arguments et la formule qui parlent le mieux aux jeunes afin d'éveiller leur intérêt en leur demandant d'en être les créateurs, c'est le concours organisé par la bourse de l'emploi public. Elle invite tous les lycéens et étudiants à exprimer leurs compétences créatives, numériques et de communication pour faire découvrir à leurs camarades, dans une vidéo de 30 secondes, les futures opportunités de carrière dans le secteur public.

#### Notes

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



### Europe : lois nationales protégeant les lanceurs d'alerte

Alors que la directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte doit avoir été transposée en droit national dans tous les États membres depuis le 17 décembre dernier, trois nouveaux pays (Chypre, France et Lettonie) viennent de se mettre en conformité en ce début d'année. Ils s'ajoutent aux cinq qui ont voté cette loi en 2021 : (par ordre chronologique d'adoption) le Danemark, la Suède, Malte, le Portugal et la Lituanie).

#### Notes

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



## Allemagne : vers plus de femmes dans les métiers du numérique

Combattre les idées reçues mais aussi un certain phénomène d'autocensure, c'est le message que veut faire passer l'opérateur fédéral chargé des prestations numériques. Il veut inciter les femmes à postuler sur tous les types d'emplois qu'il propose. Pour ce faire, il présente plusieurs parcours qui montrent que le secteur public - garant de l'égalité - offre toutes leurs chances à celles qui peuvent avoir quelques réticences à postuler.

« *Les informaticiens d'aujourd'hui doivent savoir communiquer et travailler en équipe, deux qualités particulièrement attribuées aux femmes* »

### Notes

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





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

### France : un jeu sérieux et un podcast sur le télétravail

Outre les guides et fiches pratiques, le déploiement du télétravail utilise d'autres supports pour en appréhender et maîtriser les situations. L'université de Lorraine a imaginé un jeu sérieux au cours duquel on se met dans la peau d'un manager. Dans un autre format, le podcast Télébox a été réalisé par une équipe pluridisciplinaire interministérielle et fait intervenir plusieurs experts pour apporter des éclairages et conseils pertinents.

#### Notes

En savoir plus sur [fonction-publique.gouv.fr](http://fonction-publique.gouv.fr)



### Espagne : lancement de négociations salariales

Syndicats et administration viennent de fixer un calendrier pour mener de nouvelles négociations qui porteront sur une augmentation des rémunérations. La décision fait suite à la forte augmentation des prix à la consommation sur les derniers mois. Parmi les autres volets qui doivent figurer dans l'accord figurent la transformation numérique, la promotion interne, la mobilité, le parcours professionnel et la retraite des agents publics.

#### Notes

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



## Australie : MPC, l'instance de contrôle des conditions d'emploi

Instance indépendante, le *Merit Protection Commissioner* a pour principale mission de s'assurer que les décisions prises en matière d'avancement et de lieu de travail sont conformes à la réglementation. Il diligente des revues d'inspection dans les services, traite les plaintes qui lui sont adressées et intervient en soutien aux professionnels RH. Il propose également un centre de ressources avec des cas pratiques et les réponses qu'il apporte.

« *Contribuer à des lieux de travail sûrs, efficaces et harmonieux grâce à nos fonctions d'audit, de plainte et d'enquête* »

### Notes

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



## Fil conducteur de son évolution RH, la réponse de Nestlé à la quête de sens

Ils étaient soucieux de leur **évolution de carrière** dans un environnement de travail favorable, les salariés sont de plus en plus nombreux aujourd'hui à vouloir **prendre part et s'engager socialement** (1) au côté de leur entreprise, pour faire bouger les lignes.

Au sein de la multinationale de l'agroalimentaire, on entend ainsi **conjuguer** performance économique et responsabilité sociale. Forte d'une nouvelle **marque employeur** intitulée « *Place à l'action* », le groupe soutient plusieurs **communautés d'engagement** :

- « *Nestlé C'est Vous* » réunit des employés qui **s'investissent** au côté de la direction aux sujets de mixité, handicap, orientation sexuelle et origine sociale,
- « *Je te don[NES]* » réunit ceux qui souhaitent **donner** soit de l'argent par l'arrondi sur salaire, soit du temps et des compétences à des associations que l'entreprise soutient,
- « *Ingenius* » permet aux passionnés d'innovation de **participer** à des « *concours d'idéation* » pour de nouveaux produits, processus ou services dans tous les domaines de l'organisation.

Prendre part de façon **concrète** aux choix stratégiques et servir de relais interne, tel est l'objectif de « *Nestlé Thinks YOUth* ». Le programme se compose de deux groupes : un « **comité exécutif junior** » qui discute les décisions en matière de RSE et fait des propositions alternatives, complété par **treize ambassadeurs** qui œuvrent pour que chacun soit totalement informé de ce qui se fait.

<sup>1</sup> Une étude EDHEC menée début 2021 montre que 81 % des jeunes considèrent la raison d'être comme un moteur de leur engagement au travail.

### Notes

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



## Le Brésil se dote d'une « banque des talents » qui dynamise la fonction publique

Avec un peu moins de 600 000 fonctionnaires (un chiffre en **diminution régulière** depuis 2011), l'administration fédérale (1) du plus grand pays d'Amérique du sud organise sa **gestion des compétences** pour gagner en réactivité.

Dans le cadre de son programme de **modernisation** de la GRH, le portail **SouGOV** a été créé. Les personnels (ainsi que les pensionnés) peuvent **interagir** avec les services RH par un site Internet et une application mobile dédiés. À ce jour, 40 **fonctionnalités** ont été intégrées.

Parmi elles figure « **SIGEPE Banco de Talentos** », l'un des nouveaux outils que l'État promeut pour **réussir l'adéquation** entre postes offerts et agents en fonction et pour dynamiser une **mobilité** devenue indispensable dans un contexte de rationalisation des emplois.



Sur la base du **volontariat**, les agents publics en activité sont invités à renseigner les **différentes composantes** de leur formation et de leur parcours professionnel. Toutes les **informations utiles** (domaines d'expertise, qualifications externes, secteur géographique recherché) peuvent être ajoutées.

Le système génère ensuite un **CV** présenté dans un format normalisé et qui est enregistré dans une **base ad hoc**. Cette opération permet ensuite :

- aux bureaux recruteurs d'identifier, de façon **ciblée et efficace**, les **profils** correspondant au poste qu'ils doivent rapidement pourvoir et de les contacter,

• aux inscrits de recevoir en priorité des **propositions** sélectionnées **par algorithme** (et qui seront ensuite publiées dans la bourse de l'emploi) sur la base des **données** qu'ils auront communiquées.

En septembre 2021 (soit trois ans d'existence), le cap des **100 000 comptes** a été franchi. Il faut dire que le Secrétariat à la gestion et à la performance du personnel au ministère de l'Économie (qui élabore la politique RH) a rendu **l'inscription obligatoire** pour participer à tout processus de sélection, une décision qui a été justifiée par la **crise sanitaire**.

La banque est aujourd'hui devenue le **point de contact** entre les services à la recherche de **talents** et les fonctionnaires qui recherchent de nouvelles **opportunités**. Mais, pour qu'elle conserve son niveau d'efficacité, ces derniers doivent veiller à en **actualiser** régulièrement le contenu.

Chiffres à l'appui, SIGEPE a contribué à **optimiser la répartition** au sein des ministères, établissements et de leurs représentations sur le territoire, en **valorisant** les compétences.

<sup>1</sup> *Représentée par l'Union, elle exerce les compétences à caractère régaliens, auxquelles s'ajoute le développement économique.*

## Notes

En savoir plus sur [gov.br](https://gov.br) (en portugais), (*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

Les liens vers une traduction automatisée sont accessibles avec le seul navigateur Chrome

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2022 / 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.