



# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Intelligence artificielle et ressources humaines, les multiples usages se doivent d'être encadrés



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Allemagne : nouvelle coalition, nouvelles orientations
- OCDE : portail de l'intégrité dans le secteur public
- Belgique : le laboratoire fédéral remporte un prix européen



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- France : rendre l'apprentissage encore plus attractif
- Royaume-Uni : intégration en ligne pour les nouveaux agents
- Espagne : référentiel de compétences liées à la transformation



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Norvège : entretien d'évaluation lors de la fin de fonctions
- Portugal : cadre d'échanges européens sur le leadership
- France : plateforme dédiée aux métiers du numérique



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

- Canada : mise en œuvre de la loi sur l'équité salariale
- Italie : lignes directrices sur le travail agile dans l'administration
- États-Unis : boîte à outils QVT à l'intention des managers



### SECTEUR PRIVÉ

- L'intrapreneuriat, révélateur de la politique d'innovation à la Française des jeux



### ZOOM

- Un nouveau cap vers l'attractivité et le bien-être pour les personnels de l'Union européenne

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 40 est consacré à **l'intelligence artificielle** dans les RH et plus particulièrement à la nécessité d'en encadrer les multiples usages. 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'intrapreneuriat d'innovation** à la Française des jeux ainsi que les nouvelles mesures pour l'attractivité et le bien-être des personnels de **l'Union européenne**.

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 et un joyeux Noël !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à 37 744 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

## Intelligence artificielle et ressources humaines, les multiples usages se doivent d'être encadrés

Alors que ses champs d'utilisation se diversifient et se multiplient, **l'intelligence artificielle** a déjà commencé à investir le **domaine des RH** et le secteur public n'est pas en reste. Employeur majeur, il se laisse convaincre par les nombreuses possibilités d'**automatisation** de certaines procédures et autres **traitements analytiques** de l'information.

Piloté par l'**Allemagne**, un **programme d'évaluation des impacts** de l'IA sur les domaines que sont le travail, l'innovation, la productivité et les compétences a été lancé en 2020 par l'**OCDE** (1). Son objectif est **d'accompagner les administrations** dans la gestion de la transition en veillant à une utilisation **responsable et centrée sur l'humain** pour améliorer le bien-être individuel et sociétal.

En **Belgique**, les services fédéraux mènent une **enquête** auprès de leur personnel afin d'appréhender le **niveau de déploiement** de l'IA et les **interrogations ou réticences** qui persistent. Sur la base des résultats, des recommandations stratégiques doivent être formulées prochainement.

Optimiser la recherche de poste est devenu une réalité en **Autriche**. La **bourse de l'emploi public** s'est dotée d'une fonctionnalité (*CV-parsing*) qui vise à **faciliter et à personnaliser** cette démarche. Le CV téléchargé peut être analysé par un système qui en codifie et structure les éléments pour **proposer les offres** correspondant à ces critères. Il en résulte une **sélection plus affinée** mais aussi plus précise.

C'est dans une municipalité de **Suède** que le premier « **recruteur virtuel** » est devenu opérationnel à l'aune de la crise sanitaire. À Upplands-Bro, la principale qualité du **robot Tengai**, développé par l'université de Stockholm et une startup, est de mener des **entretiens** basés sur des données prétendant **éliminer les biais inconscients** en supprimant l'influence humaine.

Les SIRH de la Fonction publique vont aussi certainement **s'inspirer de cette technologie**. Un pays est déjà précurseur en ce sens : la **Corée du Sud**. **E-Saram** est bien plus qu'une application de gestion. Il contribue à mettre en œuvre la politique RH grâce à plusieurs **modules d'aide à la décision**. Les conseillers RH réalisent des simulations (définir les **compétences prioritaires** sur les postes dits en tension, modéliser les **parcours professionnels** pour assister l'orientation et la sélection de candidats ou encore organiser la **transmission des savoirs** en identifiant les binômes potentiels).

Une composante qu'il va falloir rapidement intégrer dans les **formations** dispensées aux agents et qui dépasse le cadre des seules compétences numériques car elle comporte une forte **dimension éthique**. Aux **États-Unis**, une **certification IA** sera délivrée aux personnels fédéraux qui auront suivi un **cursus dédié** et s'engageront à respecter strictement une charte de **déontologie**.

De nombreux projets - **non sans controverse** - commencent déjà à émerger. La communauté autonome d'Andalousie en **Espagne** veut, par exemple, mettre en place un « génôme du fonctionnaire ». Selon ses concepteurs, il s'agit de **recueillir les commentaires** publiés sur les réseaux sociaux pour « mieux **cerner ses intérêts et donner l'accès** à un poste où il s'adapte ». Il se heurte aux **oppositions** des organisations professionnelles.

Recourir aux nombreuses possibilités offertes par l'IA est donc **une tendance qui s'affirme** progressivement. Au **Royaume-Uni**, l'autorité de régulation chargée de la **protection des droits** a alerté le Civil service sur **les risques, voire les dérives** d'une automatisation intensive qui pourrait se généraliser. Les algorithmes sont le produit d'une **programmation humaine** et, à ce titre, ne garantissent ni l'égalité de traitement, ni la non-discrimination.

<sup>1</sup> 46 pays ont à ce jour approuvé la *Recommandation du Conseil sur l'intelligence artificielle* adoptée le 22 mai 2019.

### Notes

En savoir plus sur [oecd.org](https://www.oecd.org) (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Allemagne : nouvelle coalition, nouvelles orientations

Le nouveau Gouvernement a présenté les priorités qu'il a inscrites dans son traité de coalition. L'encadrement devra promouvoir une culture managériale et administrative moderne et apporter des solutions numériques. Les initiatives et l'engagement des employés devront être valorisés et récompensés. Principales mesures : la limitation de durée d'emploi pour motif budgétaire sera supprimée et les mobilités externes seront encouragées.

#### Notes

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



### OCDE : portail de l'intégrité dans le secteur public

À l'occasion de la journée mondiale contre la corruption, l'organisation internationale a lancé son portail de l'intégrité. Fondé sur des sources de données primaires validées par les pays participants, il présente un ensemble d'indicateurs dont l'une des six catégories porte sur l'existence de garanties réglementaires, l'équité et l'ouverture ainsi que l'efficacité des mécanismes de surveillance et de recours dans les systèmes de GRH.

#### Notes

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



## Belgique : le laboratoire fédéral remporte un prix européen

#GovBuysInnovation est une plateforme facilitant l'identification et la mise en œuvre de solutions innovantes pour les services publics fédéraux dans le cadre de leur laboratoire d'innovation Nido. L'approche choisie consiste à travailler par phase et prendre le temps d'expérimenter (principe d'itération). Elle vient d'être récompensée par un prix dans la catégorie « innovation dans l'administration publique » délivré par l'IEAP de Maastricht.

« *Dans les années à venir, nous continuerons à investir pour encore mieux libérer le potentiel d'innovation de nos milliers de fonctionnaires* »

### Notes

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





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### France : rendre l'apprentissage encore plus attractif

En quatre ans, le nombre d'apprentis a presque doublé dans la Fonction publique. Afin de poursuivre dans cette dynamique, de nouvelles mesures vont être mises en place début 2022. Une prime annuelle de 500 euros sera attribuée aux maîtres d'apprentissage et l'accès à l'emploi titulaire sera facilité - dans un premier temps - par l'adaptation des épreuves orales de concours pour permettre de mieux valoriser l'expérience acquise.

#### Notes

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



### Royaume-Uni : intégration en ligne pour les nouveaux agents

Mis en place pendant la crise sanitaire, le programme d'intégration en ligne rencontre un grand succès auprès des intéressés et va être généralisé. Élaboré par l'unité de formation Campus sur la base de l'application *FutureLearn* et enrichi de commentaires libres rédigés par les personnels des services, il contribue notamment à l'acquisition de connaissances informelles qui aident à trouver sa place dans le nouvel environnement professionnel.

#### Notes

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



## Espagne : référentiel de compétences liées à la transformation

Parce qu'elles sont devenues indispensables pour mettre en œuvre les nombreux projets de transformation, les compétences dites numériques se structurent. Le Gouvernement a dévoilé son référentiel qui s'organise en six domaines : appropriation et information, communication et collaboration, création de contenus, sécurité, résolution de problèmes, innovation. Chacun d'eux se décline en trois niveaux (de base, intermédiaire et avancé).

« *La transformation, ce n'est pas seulement savoir manier les outils, c'est développer des compétences et promouvoir des changements* »

### Notes

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







## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Norvège : entretien d'évaluation lors de la fin de fonctions

C'est une démarche encore assez peu répandue : s'entretenir avec un agent qui choisit de quitter son poste afin d'en connaître toutes les raisons. L'Agence des employeurs publics veut sensibiliser sur cette thématique et propose un script permettant aux managers - et aux services RH - de les réaliser, puis d'analyser et de documenter les résultats. L'objectif visé est de mieux cerner les attentes et d'éviter les erreurs de recrutement.

#### Notes

En savoir plus sur [arbeidsgiver.difi.no](http://arbeidsgiver.difi.no) (en norvégien), *(traduction automatisée en français)*



### Portugal : cadre d'échanges européens sur le leadership

Initié lors de la présidence portugaise du 1er semestre, un programme pilote visant à permettre aux cadres intermédiaires du secteur public de participer à un programme d'échange de développement du leadership a désormais pris forme. Des immersions favorisent l'échange d'informations, d'expériences et de bonnes pratiques. Cinq pays (Belgique, Espagne, France, Portugal et Slovénie) et l'Union européenne y participent.

#### Notes

En savoir plus sur [dgaep.gov.pt](http://dgaep.gov.pt) (en portugais), *(traduction automatisée en français)*



## France : plateforme dédiée aux métiers du numérique

Trouver et attirer certains profils spécifiques (tels que concepteur d'application ou analyste de la donnée) est un défi majeur pour les administrations auprès desquelles les experts en la matière ne postulent pas spontanément. Un nouveau site vient d'être lancé pour présenter les missions et projets dans le numérique de l'État et les offres d'emploi qui y sont associées. Des témoignages illustrent la variété des métiers et secteurs d'activité.

« *Muscler la notoriété des opportunités et être identifié comme un des employeurs phares du numérique pour réussir sa transformation* »

### Notes

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





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

### Canada : mise en œuvre de la loi sur l'équité salariale

Dans le cadre de la loi sur l'équité salariale, entrée en vigueur en août dernier, un processus de mise en œuvre sur trois ans a débuté. La Fonction publique va devoir constituer des comités *ad hoc* et élaborer ses plans d'action qui seront diffusés. Tout écart de revenu entre les emplois occupés principalement par des femmes ou par des hommes devra à terme être comblé systématiquement grâce à l'augmentation pour un travail de valeur égale.

#### Notes

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



### Italie : lignes directrices sur le travail agile dans l'administration

Syndicats et administration se sont entendus sur les lignes directrices qui régiront les nouvelles formes de travail en situation normale. Elles stipulent les fondements en ce qui concerne le droit à la déconnexion, le droit à suivre une formation spécifique, le droit à la protection des données personnelles, l'exercice des relations syndicales, le régime des autorisations et absences ou encore le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

#### Notes

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



## États-Unis : boîte à outils QVT à l'intention des managers

*Work-Life* est une boîte à outils destinée à l'encadrement afin de soutenir l'engagement de leurs équipes. Largement inspirée des baromètres de satisfaction, elle fournit une première assistance sur la santé et le bien-être en milieu professionnel, les programmes de soutien aux personnels rencontrant des difficultés, l'accès à la flexibilité du travail ou encore les mesures accordées aux aidants. Un réseau de conseillers QVT complète le dispositif.

« *Tout faire pour créer un environnement de travail à la fois favorable et flexible qui est à la hauteur de l'engagement des personnels* »

### Notes

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



## L'intrapreneuriat, révélateur de la politique d'innovation à la Française des jeux

Dynamiser les **collectifs** de travail et la **performance** de l'entreprise sont extrêmement dépendants de la **capacité à innover**. Une démarche pour trouver de nouvelles **idées** qui engage et impliquent les salariés.

Premier opérateur des jeux d'argent en France, le groupe FDJ a choisi d'en faire l'un des **axes majeurs** de sa stratégie de développement.

L'équipe transformation, en charge de l'expérience collaborateur, a lancé une démarche transverse et ouverte à tous. Pour ce faire ils ont mis en place **3 outils majeurs** :

- un **studio client en interne** permet de révéler les éléments **irritants** (ce qui n'est pas toujours bien perçu ou qui va gêner les parcours). L'idée est d'aller vers une **optimisation** continue,
- le **Lab' inno** met en contact les participants avec des startup (dans le cadre de plusieurs **partenariats** : Paris&Co (1), Techstars) afin de donner des **réponses** aux problématiques partagées,
- un **espace collaboratif d'accélération de projets**, aide les **managers** à résoudre leurs problématiques complexes (stratégiques ou organisationnelles).

Quatre **facteurs de succès** ont d'ores et déjà été identifiés : la constitution de **petites** équipes, un accompagnement **méthodologique**, la définition **précise** des objectifs, phases et ressources disponibles et un **encadrement** par un programme de mentorat externe afin de rencontrer des personnalités **inspirantes**.

<sup>1</sup> Agence de développement économique et d'innovation de Paris et de sa métropole.

### Notes

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



## Un nouveau cap vers l'attractivité et le bien-être pour les personnels de l'Union européenne

En janvier 2022, la France va assurer - pour la 13<sup>e</sup> fois - la **présidence du Conseil** de l'Union européenne. Ses institutions emploient à ce jour un peu plus de **42 000 personnes** (1) majoritairement sous **statut**, mais aussi sous contrat (23 %).

Si elle s'est fortement inspirée du **modèle français** (reposant sur la carrière), la Fonction publique européenne a connu **plusieurs évolutions**. La dernière, intervenue en 2014, a récemment fait l'objet d'une **évaluation** par la Cour des comptes qui note que - malgré les économies budgétaires réalisées - l'impact sur la **gestion des ressources humaines** reste mitigé.

La Commission a élaboré une nouvelle **stratégie quinquennale** définissant comment elle entend attirer, retenir et contribuer au **développement du personnel** et comment elle veut réunir les bonnes conditions pour un **épanouissement professionnel**.

Réduire fortement la **durée des concours** constituera le premier défi auquel va devoir s'atteler l'Office de sélection du personnel (EPSO). Mise en lumière par les auditeurs dans leur rapport, une **procédure de recrutement spécifique** va être introduite pour mieux cibler les candidats ayant des profils spécialisés.



Deux unités de la DG HR sont particulièrement investies dans ce **chantier de modernisation** : « talent MANAGEMENT » et « *fit@work* ». Elles conduiront plusieurs **actions prioritaires** qui doivent contribuer à atteindre les objectifs fixés :

- un outil (pilote) de recherche « **HR Search** » va être déployé afin de permettre d'identifier rapidement les meilleurs **profils** pour des postes vacants,
- afin d'encourager la mobilité, l'offre de services « **Career Guidance** » va être renforcée.

Une plateforme dédiée a été créée en 2020 et les **conseillers en développement de carrière** (CGO) vont bénéficier de nouvelles **formations** leur permettant de proposer un accompagnement personnalisé,

- pour mieux comprendre les **cessations de fonction**, les motifs connus seront analysés,
- faisant écho au déploiement massif du travail hybride, les programmes « **fit@home** » et « **fit2lead** » ont été initiés. Ils aident agents et managers à **trouver leurs marques** dans un contexte de nouvelles organisations,
- lutter contre **l'isolement** est essentiel. Une cellule d'écoute « **HR Tele-Care** » intervient en ce sens. Le « **Buddy programme** » propose la **mise en relation** avec un collègue (ou retraité) volontaire dans le but de tisser un lien de solidarité et d'assurer un **suivi** sur le long terme.

<sup>1</sup> *Commission (incluant les agences), Conseil & Parlement. La France est en 3e position, proportionnellement dans les effectifs, derrière la Belgique et l'Italie.*

### Notes

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

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

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.