



vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- Tirer le meilleur avantage d'une plus grande diversité au sein de la fonction publique



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- France : déploiement d'un outil favorisant la gestion de la mobilité
- Italie : un portail « égalité des chances » dans le secteur public
- Portugal : système d'incitation à l'innovation dans les ressources humaines



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Allemagne : recrutement de fonctionnaires stagiaires sur diplôme
- France : un dispositif d'intégration rénové pour les personnels de la FPH
- Suède : baromètre des compétences clés de l'emploi public



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- France : IdealCO, la plateforme collaborative de la sphère publique
- Royaume-Uni : des « innovation fellows » au service de projets stratégiques
- Suisse : contrat cadre pour l'hébergement en nuage des données RH



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Europe : étude prospective « égalité femmes/hommes et leadership »
- Espagne : négociations pour réduire fortement l'emploi à durée déterminée
- Australie : programme de soutien après une longue maladie



SECTEUR PRIVÉ

- Intelligence artificielle et mégadonnées, comment Saint-Gobain « augmente » la fonction RH



ZOOM

- Planifier la relève, la priorité dans la gestion des effectifs fédéraux américains

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 33 est consacré à **l'amélioration de la diversité** et plus particulièrement aux avantages en termes de représentativité. 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 les moyens utilisés par Saint-Gobain pour **augmenter sa fonction RH** ainsi que la planification de la relève dans les effectifs fédéraux **américains**.

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 **33 501** 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

Tirer le meilleur avantage d'une plus grande diversité au sein de la fonction publique

Grâce à son programme « **Talents** », l'administration française fait de **l'égalité des chances** une vraie priorité. Il s'agit de susciter des vocations en créant des **voies d'accès** qui permettront d'accéder à l'emploi public de façon plus large.

Une **mesure forte** qui est déjà enracinée dans plusieurs pays - soucieux de **promouvoir** un secteur public proche de la société qu'il sert - mais à la fois un **exercice difficile** car il repose sur des données sensibles et il est impératif d'éviter toute sorte de **stigmatisation**.

Encourager le maximum de personnes à postuler et ce, **quelle que soit leur origine**, tel est, en **Allemagne**, l'objectif du portail *wir-sind-bund* (*nous sommes la fédération*). En **onze langues**, il présente les différents métiers et les services employeurs. Il **apporte les réponses** à de nombreuses questions pratiques, notamment en matière d'exigence de **nationalité** ou de **reconnaissance des diplômes** acquis à l'étranger. Pour aller plus loin dans cette démarche, les villes-États de Berlin et Hambourg ont **établi des quotas** dans leurs recrutements.

Mais force est de constater que la diversité se réduit souvent lorsque l'on **monte en responsabilité**. Pour lutter contre cet effet et parvenir à une **meilleure représentativité** à tous les niveaux de la hiérarchie, le **Royaume-Uni** a ouvert son programme Fast Stream (accès direct aux postes de l'encadrement supérieur). Les **candidats éligibles** - remplissant au moins **l'une de trois conditions** (origine ethnique non européenne, situation de handicap ou faibles conditions de ressources des parents) - peuvent alors être exemptés des premières épreuves de sélection.

Au **Canada**, comme dans d'autres pays connaissant des situations similaires (la **Nouvelle-Zélande** notamment), un effort constant est fait pour mieux **intégrer les communautés** qui restent encore sous-représentées. Ce travail consiste à produire et publier régulièrement des **données statistiques**, à garantir l'utilisation de **critères adéquats** et à écarter les **obstacles systémiques** qui sont autant de facteurs de discrimination. Le Gouvernement d'Auckland vient tout récemment d'annoncer la création d'un *Ethnic Communities Graduate Programme* qui doit faciliter l'accès des jeunes diplômés issus des minorités.

Il est clair qu'un **engagement au plus haut niveau**, se traduisant par la coordination et le suivi des actions menées, est le meilleur garant d'une politique efficace. Ainsi, en **Belgique**, le Gouvernement « prend des mesures afin de **refléter la diversité** de la société dans les personnels qu'il emploie. Il veille également à la composition diversifiée des jurys de sélection et à la **neutralité** des procédures de sélection ». Un **réseau fédéral**,

composé de plusieurs instances, appuie et donne forme aux projets inscrits dans un **plan stratégique triennal**, veillant à leur bonne mise en œuvre.

Les services RH jouent un **rôle majeur** dans l'élaboration et la promotion des **outils** qui contribuent à améliorer la diversité. En **Finlande**, la filière professionnelle est associée en amont et propose, entre autres, des **aides à la rédaction** de fiches de poste centrées sur les compétences ainsi que des cursus **d'approche multiculturelle** pour les managers. Une enquête annuelle évalue les **impacts** des actions menées en matière de relations de travail.

Selon une **enquête** menée par la Présidence luxembourgeoise de l'UE en 2015, la majorité des États membres se sont dotés d'une **stratégie** et/ou d'une **charte** (1) parfois spécifique pour le secteur public. Pour mieux faire connaître les **bonnes pratiques** mais aussi les analyser sur la base d'indicateurs communs, l'**Autriche** a mis au point une déclinaison du **modèle CAF**. Le management de la diversité y est l'un des **critères de performance** des cadres.

¹ Une **plateforme** de l'Union européenne – ouverte en 2010 – recense tous les textes fondateurs nationaux ainsi que les périmètres de leurs signataires au sein de chaque État membre.

Notes

En savoir plus sur oecd.org (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

France : déploiement d'un outil favorisant la gestion de la mobilité

Alors que les ministères utilisent des systèmes d'information RH qui leur sont propres, la nouvelle « fiche interministérielle de situation individuelle » - intégrée dans chacun d'entre eux et entièrement dématérialisée - vise à optimiser le travail des gestionnaires, notamment lors de la prise en charge d'un agent issu d'une autre administration. Elle contribue ainsi à la bonne continuité de gestion des dossiers personnels lors d'une mobilité.

Notes

En savoir plus sur economie.gouv.fr



Italie : un portail « égalité des chances » dans le secteur public

Destinée à renforcer le rôle de proposition, de consultation et de vérification des Comités Uniques de Garantie (mis en place en 2019), la plateforme recense expériences et bonnes pratiques pour la prévention de toute forme de discrimination chez les employeurs publics. Les informations normées mises en ligne peuvent être compilées et analysées afin de s'assurer de l'état de mise en œuvre des dispositions sur l'égalité des chances.

Notes

Pour en savoir plus portalecug.gov.it (en italien), (*traduction automatisée en français*)



Portugal : système d'incitation à l'innovation dans les ressources humaines

Valoriser les ressources humaines, améliorer l'environnement de travail et développer des modèles de gestion, tels sont les trois objectifs d'innovation que s'est fixés le Gouvernement. Pour encourager le maximum d'initiatives en ce sens, il garantit un accès privilégié à la formation, apporte un soutien au développement de projets expérimentaux et décerne des prix à ceux qui présentent des résultats mesurables.

« *Notre radar de l'innovation organise les pratiques, afin de rendre leur diffusion compréhensible et qu'elles deviennent inspirantes* »

Notes

En savoir plus sur ina.pt (en portugais), (*traduction automatisée en français*)





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Allemagne : recrutement de fonctionnaires stagiaires sur diplôme

Face aux nombreux départs en retraite qui vont intervenir dans les prochaines années, le Land de Berlin veut encourager plus de jeunes diplômés à postuler, si possible pour le long terme. Pour ce faire, il prévoit tout d'abord d'élargir le nombre de cursus reconnus qui permettent aux étudiants de candidater, mais aussi de modifier le statut local afin de proposer un emploi sur titre avec titularisation dès la fin de la période légale de stage.

Notes

En savoir plus sur berlin.de (en allemand), (*traduction automatisée en français*)



France : un dispositif d'intégration rénové pour les personnels de la FPH

Créé pour permettre aux agents hospitaliers de découvrir les métiers et les carrières de la FPH et de se familiariser avec le fonctionnement de ses établissements publics, Multi+ fait peau neuve. Cette nouvelle version offre des contenus actualisés, un accès aux connaissances qui se fait de façon plus ludique, une réelle interactivité et des échanges entre collègues tout en assurant un accompagnement par les animateurs locaux.

Notes

En savoir plus sur anfh.fr



Suède : baromètre des compétences clés de l'emploi public

Résultat d'une enquête semestrielle menée auprès des employeurs publics et présentée aujourd'hui sous un format interactif en deux versions (détaillée et simplifiée), le baromètre permet de visualiser l'évolution de leurs besoins et demandes en compétences. Il met notamment l'accent sur les domaines en tension dans lesquels il est parfois difficile de combler les emplois vacants, voire même de retenir les personnels en fonction.

« *Le baromètre permet d'analyser régulièrement l'évolution de la situation grâce à une modélisation bâtie sur le cycle de l'emploi* »

Notes

En savoir plus sur arbetsgivarverket.se (en suédois), (*traduction automatisée en français*)





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

France : IdealCO, la plateforme collaborative de la sphère publique

Une communauté management a vu le jour sur la plateforme du fournisseur de solutions collaboratives pour les collectivités. Elle s'adresse à toutes les personnes qui s'intéressent de près ou de loin au management avec un objectif : outiller et libérer la parole. Conférences mensuelles en ligne, mur numérique pour échanger des ressources ou partager des expériences et jeux sérieux figurent parmi les activités proposées.

Notes

En savoir plus sur idealco.fr



Royaume-Uni : des « innovation fellows » au service de projets stratégiques

Le Gouvernement britannique lance un programme pour attirer les meilleurs talents dans les secteurs stratégiques du Civil service. Inspiré de l'initiative similaire américaine, il doit permettre de sélectionner chaque année plusieurs hauts potentiels qui apporteront leur expertise dans cinq grands projets de transformation ministérielle (Affaires étrangères, Défense, Éducation, Justice et Santé) et veilleront à leur coordination.

Notes

En savoir plus sur campaign.gov.uk (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



Suisse : contrat cadre pour l'hébergement en nuage des données RH

Validée par le Conseil fédéral en décembre 2020, l'utilisation du *cloud* va se mettre en place dans l'Administration. Le fournisseur du système d'information RH (SAP) va progressivement transférer l'hébergement des données. Plutôt qu'une solution étatique (comme en Slovénie), le pays a opté pour un modèle hybride alliant opérateurs publics et prestataires privés. Tous devront alors répondre aux mêmes exigences d'un label (Swiss Cloud).

« Il sera également stipulé que les données personnelles nécessitant une protection particulière devront rester sur le territoire national »

Notes

En savoir plus sur ictjournal.ch





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Europe : étude prospective « égalité femmes/hommes et leadership »

À la demande du Parlement européen, l'IEAP a réalisé une étude sur l'écart entre les sexes dans l'emploi public et le leadership au sein de l'UE. Elle dresse un état des lieux dans les administrations nationales des États membres et réfléchit aux facteurs qui entravent le recrutement et la progression de carrière des femmes. Elle se concentre sur les pratiques qui contribuent à l'égalité professionnelle et probléatisent certaines politiques sociales.

Notes

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



Espagne : négociations pour réduire fortement l'emploi à durée déterminée

Sous la pression européenne, l'Administration entame des négociations pour parvenir à une réduction des emplois à durée déterminée. Si l'objectif (de 8 %) est atteint dans les services de État, il n'en est pas de même pour les communautés autonomes et régions qui affichent un taux pouvant aller jusqu'à 40 % dans l'éducation ou la santé. Le ministère propose de modifier la loi pour limiter au maximum le recours à ce type de contrats.

Notes

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



Australie : programme de soutien après une longue maladie

« Gov2Gov Recovery at Work » est le nom du programme mené par l'État du Queensland (Brisbane) pour soutenir les agents de retour après une longue absence liée à une maladie. Mis au point avec un groupe d'experts en réadaptation, il vise à identifier tous les postes qui peuvent être proposés et qui conviennent à une phase de reprise d'activité. Les services qui s'engagent dans cette démarche bénéficient d'un accompagnement.

« *En favorisant un retour au travail dans les meilleures conditions pour l'agent, on améliore sa capacité à se réadapter* »

Notes

En savoir plus sur qld.gov.au (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



Intelligence artificielle et mégadonnées, comment Saint-Gobain « augmente » la fonction RH

Les **algorithmes** font progressivement leur entrée dans les **ressources humaines**. Qu'il s'agisse de recrutement ou encore d'évolution professionnelle, les **choix** se font en s'appuyant sur l'**analyse et le croisement de données** provenant de sources toujours plus nombreuses.

Principal acteur économique dans le domaine des matériaux de construction, le groupe français a choisi **d'investir** largement cette technologie (1) pour, dans un premier temps, **vérifier** la pertinence de ses processus.

Des **équipes**, composées de responsables RH, d'informaticiens et de juristes, ont été constituées. En procédant de façon **itérative**, elles ont travaillé à l'amélioration de la qualité des données.

Plusieurs **modèles** ont été développés. Ils sont appliqués à la **gestion des talents**, que ce soit pour la détection ou la rétention. Des simulations ont notamment montré que près de 90 % des salariés identifiés correspondaient à plus de 70 % du profil recherché sur un poste. Un bon est également observé pour repérer les départs potentiels.

Fort de ces premiers constats encourageants, l'entreprise va utiliser la puissance de cet outil pour contrer les **biais de la discrimination**.

En réponse à certaines **interrogations** légitimes, la direction assure ne pas vouloir **accroître la sélectivité**. Aucune décision n'est déléguée à la machine et **seules les RH** peuvent accéder aux noms des personnes au moyen d'une table de conversion.

¹ L'application *HR Analytics* est détaillée dans le livre blanc « Vers des Ressources humaines augmentées » publié en octobre 2020.

Notes

En savoir plus sur [saint-gobain.com](https://www.saint-gobain.com)



Planifier la relève, la priorité dans la gestion des effectifs fédéraux américains

Selon la dernière **étude démographique** en date sur les personnels de l'administration fédérale, 29 % des fonctionnaires américains ont **plus de 55 ans**, un chiffre qui a augmenté de 11 points en 20 ans. Ils sont même 18 % à remplir les **conditions d'éligibilité** pour faire valoir leur droit à la retraite.

Répondant à une **enquête**, 61 % des cadres supérieurs avaient déclaré **début 2018** que la relève n'avait été pas planifiée avant leur départ et 56 % qu'ils n'y avaient pas été associés.

Cette **situation d'urgence** a conduit l'OPM (1) – le bureau fédéral en charge de la politique RH – à prendre des mesures pour **organiser** de façon efficace et méthodique l'indispensable **transfert des savoirs**.

Le projet « **Workforce & succession planning** » a alors été mis en place pour aider les ministères et agences à éviter toute **rupture de compétence** dans le remplacement de leurs effectifs.



USA Performance®
Manage Performance, Ensure Success

Une **équipe dédiée** propose une offre de services parfaitement intégrée dans la **stratégie RH globale** de développement et de recrutement. Elle commence par une **évaluation des risques**, qui est le préalable à une **planification individualisée**. Les conseillers vont ainsi **anticiper** les difficultés liées au **départ programmé** tant de dirigeants que de collaborateurs clés, et ce à **tous les niveaux** de l'organisation.

Pour élaborer et hiérarchiser les « **profils de relève** », ils vont utiliser plusieurs outils et notamment la **matrice 9 box** (2), qui aide à la détection de talents en **analysant conjointement** le potentiel et la performance.

De nombreux points sont passés en revue lors des **entretiens** menés auprès des **titulaires en poste** (existence d'une documentation sur les fonctions exercées, recueil des prérequis et/ou formations à suivre), mais aussi des **services RH** (état de préparation de la structure y compris sur le plan budgétaire, opportunités et modalités de **passation de relais** à un successeur afin de garantir la **continuité**).

À l'issue de cette prestation, un **rapport détaillé** est remis. En s'appuyant sur des « tableaux de profondeur » et des « fiches d'analyse rapide », Il effectue des **recommandations** portant à la fois sur l'évaluation et le positionnement des personnels en interne, mais aussi sur les choix argumentés de recrutements externes le cas échéant.

En capitalisant sur l'**expérience acquise** au cours des missions qu'il a réalisées, OPM a diffusé un **guide de procédures et d'accompagnement** visant à rendre les services plus autonomes dans leur gestion prévisionnelle de la relève.

¹ *Office of Personal Management.*

² *Concept développé par McKinsey pour la priorisation des investissements dans l'industrie. La communauté RH l'a adopté pour classifier le talent des ressources en remplaçant les deux axes par la performance et le potentiel.*

Notes

En savoir plus sur opm.gov (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

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) ou par courrier adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.