

Comment attirer et fidéliser de nouvelles recrues en région Grand Est ?

Atelier de la transformation RH régional – 20 Mai 2021

Fonds documentaire

Attirer et recruter de nouveaux talents est aujourd'hui un défi pour les administrations publiques, dans un contexte de forte compétition entre les recruteurs privés et publics. Cet enjeu est encore plus marqué dans certains territoires et bassins d'emplois qui peuvent souffrir d'un déficit d'image auprès de potentiels candidats. Une fois passée l'étape du recrutement, l'intégration des nouvelles recrues est également une période décisive qu'il convient de soigner car c'est elle qui permettra, ou non, de fidéliser le nouvel arrivant sur la durée. Aussi bien pour ce dernier que pour ses futurs collègues, managers et référents RH, il s'agit de faire de cette période de découverte et d'adaptation le début d'une collaboration fructueuse sur le long terme.

Cette note de synthèse vise à apporter un éclairage sur les enjeux liés à l'attractivité, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux arrivants au sein des trois fonctions publiques en région Grand Est, ainsi que sur les différentes ressources et outils produits par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), la Plateforme régionale d'appui aux ressources humaines (PRRH) ou leurs partenaires sur le sujet.

Le Rapport Annuel sur l'état de la fonction publique 2020 publié par la DGAFP consacre un dossier à l'[Attractivité de la fonction publique](#)¹. Alors qu'environ **460 000 nouveaux agents** ont intégré l'un des trois versants de la fonction publique sur l'année 2018, la fonction publique souffre d'un déficit d'attractivité auprès des jeunes diplômés : en 2016, **un jeune sur dix seulement** se déclarait intéressé par un emploi au sein de ce secteur (soit moitié moins que la part de l'emploi public sur le marché du travail). De même, le nombre de candidats présents aux épreuves des concours par rapport au nombre de postes offerts, continue de baisser. Si, en 1997, ce ratio atteignait seize présents pour un poste offert, il n'a cessé, depuis, de décroître pour atteindre six présents pour un poste offert en 2015².

Un déficit d'attractivité national, qui se retrouve également au niveau local : les administrations de la région Grand Est sont ainsi confrontées à différentes problématiques liées à l'attractivité, notamment sur certains métiers en tension.

Selon une étude réalisée en 2018 par la Direction régionale de l'Insee Grand Est et le Secrétariat Général pour les Affaires Régionales et Européennes (SGARE), certains départements ruraux comme la Haute-Marne, la Meuse ou encore les Vosges cumulent par exemple deux difficultés : « un **faible pouvoir d'attraction pour les agents mobiles** (mobilités sortantes supérieures aux entrantes) et un recours aux **contrats précaires** plus fréquent, concernant plus des trois quarts des entrées³ ».

Dans le même temps, les enquêtes RH reflètent depuis quelques années l'importance d'un « **onboarding** » réussi. Ce concept qui recouvre en français les notions d'accueil, d'intégration et de l'accompagnement des nouveaux arrivants, est souvent présenté comme une phase déterminante pour s'assurer qu'une fois recruté, le nouveau collaborateur sera efficace rapidement, et surtout durablement.

Un recrutement réussi ne peut se limiter à la sélection du meilleur candidat lors des entretiens d'embauche. Au-delà de cette étape importante, un recrutement pourra être considéré comme un succès si l'agent est bien intégré au sein des équipes, et notamment grâce à :

- Un accueil chaleureux et soigné qui lui donnera envie de s'investir ;
- Un suivi pour permettre à l'agent de comprendre et d'être rapidement autonome sur ses tâches ;
- Une connaissance rapide de la culture du service pour s'y projeter sur le long terme.

Dans le cas contraire, plusieurs études menées dans le secteur privé, ont permis de mettre en lumière le **coût d'un échec de recrutement** (estimé, généralement, entre 20 000 et 200 000 €⁴, cette large fourchette dépendant notamment du package de rémunération ainsi que des coûts de recrutement engagés).

Or, selon une [enquête](#) publiée par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (Dares) en 2015, **plus d'un tiers des CDI prenaient fin avant la première année**. Cette étude précisait que le risque de rupture d'un nouveau CDI était « particulièrement élevé au cours des trois premiers mois : 10 % des CDI conclus en 2011 [ayant] duré moins d'un mois et 19,6 % moins de trois mois⁵ ». Une autre [étude](#) publiée par l'agence de recrutement *Easyrecrue*, précise, elle, que **20% des collaborateurs qui rejoignent une entreprise envisagent de la quitter dès le premier jour** en raison d'un accueil défectueux sur les plans humain, administratif ou matériel.

¹ « Attractivité de la fonction publique », *Rapport Annuel Fonction publique*, 2020, p241.

² *Idem*, p241.

³ Eichwald A., Nieto V., Moreau S., « Faible attractivité de la fonction publique du Grand Est », *Insee*, 2018.

⁴ SOLUS, H., ENGEL, C., « Chapitre 2. Le coût d'un recrutement « raté » », *Recrutement : un enjeu business*, Paris, 2017.

⁵ « Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an », *DARES*, 2015.

Ces éléments démontrent l'importance de l'intégration des nouveaux arrivants pour prévenir ces échecs, dans un contexte de guerre des talents et de déficit d'attractivité. Une fois recruté, il est crucial de fidéliser la nouvelle recrue grâce à un processus se déclinant en plusieurs étapes : avant son arrivée, lors des premiers jours et tout au long de sa première année en poste.

I. Renforcer l'attractivité de la fonction publique auprès de nouveaux talents : un enjeu important pour le territoire

D'après un [rapport](#) de l'INSEE paru en 2018, « entre fin 2014 et fin 2015, 9 % de la fonction publique civile du Grand Est s'est renouvelée : 38 000 agents en sont partis, remplacés par autant de nouveaux⁶ ».

Néanmoins, l'étude pointe du doigt le déficit d'attractivité de la fonction publique civile du Grand Est, du fait, notamment d'un déséquilibre existant entre mobilités entrantes et sortantes, et de difficultés à recruter de nouveaux agents titulaires (70 % des entrants sont des non-titulaires ou des emplois aidés, soit deux points de plus que la moyenne de province). Le rapport précise que ce déficit d'attractivité est « plus prononcé dans les départements ruraux comme la Haute-Marne, la Meuse et les Vosges⁷ ».

Afin de remédier à cela, plusieurs initiatives ont été menées ou encouragées, ces dernières années, par la Plate-forme régionale des ressources humaines et de la formation (PFRH) du Grand Est, dans le but d'offrir une plus grande visibilité du marché de l'emploi public local et de développer des projets en faveur de l'attractivité du territoire (notamment pour les métiers en tension). Parmi elles :

- L'organisation, chaque année, d'un salon de l'emploi et de la mobilité inter-fonction publique. Avec 55 partenaires des trois versants de la fonction publique ou du secteur privé, et plus de 1300 visiteurs en 2019, cet événement permet aux agents, tout comme au grand public, de mieux connaître les métiers de la fonction publique et les perspectives de recrutement ;
- La mise en œuvre d'un parcours d'accompagnement à la mobilité transfrontalière *CAP Europe* en étroite collaboration avec la DGAFP, l'ENA, l'IRA, la CCI Campus, Pôle Emploi et le service international de mobilité EURES.
- La participation à divers salons de l'emploi (ex : salon organisé par la MEF Mulhouse Sud Alsace en janvier 2019) ;
- La participation à la mise en œuvre de plus de 40 actions de loisirs, culturelles et d'information au profit de 9500 agents, sur l'ensemble du territoire⁸.

Autant d'actions qui permettent de renforcer la visibilité du service public sur la région mais aussi d'inciter les candidats à postuler et à s'engager dans des processus de recrutement.

II. L'accueil et l'intégration d'un nouvel arrivant, un processus qui se pense dans le temps

Une fois recruté, il est primordial d'**anticiper l'arrivée d'un nouvel agent bien en amont de son jour d'arrivée**. Un processus d'intégration optimal doit en effet débiter **dès que le recrutement de l'agent est acté et le processus de mobilité engagé, pour assurer de bonnes conditions matérielles et collectives lors de la prise de poste**.

Les premières journées influencent fortement l'expérience et l'accompagnement des primo-arrivants. Il est donc essentiel que **tout soit prêt en amont** pour les accueillir. Cette phase de « pré-intégration » doit être l'occasion de s'assurer que le nouvel agent disposera, dès le jour de son arrivée d'un poste de travail et des équipements informatiques et techniques opérationnels. Sa situation administrative devra être, par ailleurs, formalisée bien en avance, en lien avec les différents référents RH et/ou paie (validation des contrats, insertion de l'agent dans le SIRH et l'organigramme, préparation des éléments de sa rémunération, etc...) pour éviter, notamment, toute rupture de rémunération⁹. La mise à disposition d'un certain nombre **d'outils et d'informations** permettra de rendre plus simple son accueil, son intégration et son accompagnement personnalisé (trombinoscope, plan des locaux, liste de numéros importants, note de synthèse concernant ses missions...) ¹⁰. Le nouveau collaborateur doit sentir que **sa venue était attendue et a également été anticipée au sein des équipes**. Une communication en interne sur cette arrivée pourra être réalisée et il revient aussi à l'encadrement de mobiliser un ensemble d'acteurs (ligne hiérarchique, RH de proximité, collègues, pairs, prédécesseurs...) afin de proposer un accompagnement personnalisé de l'agent¹¹. Dans le cas d'une mobilité géographique, ou d'une première affectation, l'agent pourra apprécier d'être orienté vers des services capables de l'informer ou l'accompagner dans ses démarches, l'obtention d'un logement, etc.

⁶ Eichwald A., Nieto V., Moreau S., "Faible attractivité de la fonction publique du Grand Est », *Insee*, 2018.

⁷ *Idem*

⁸ PFRH Grand Est, *Rapport d'activité*, 2019.

⁹ « Fiche action n°2 : la formalisation administrative et la préparation des conditions matérielles de l'arrivée de l'agent », *DGAFP*, 2020.

¹⁰ « Fiche action n°6 : l'intégration de l'agent à son nouvel environnement professionnel », *DGAFP*, 2020.

¹¹ « On-Boarding – Quels acteurs mobiliser ? », *DGAFP*, 2020.

Prendre contact avec l'agent, de manière informelle, quelques jours avant sa prise de poste, peut également contribuer à le rassurer et à lui montrer que tout a été pensé pour faciliter au mieux son arrivée. Cela peut également permettre de lever ses derniers doutes ou questions, afin que son arrivée au sein du service se déroule au mieux¹².

Enfin, et si les premiers jours sont déterminants pour fidéliser les nouvelles recrues et les accompagner dans leur prise de poste, le processus d'intégration ne peut cependant pas se limiter à ces derniers.

Au contraire, ce parcours **doit s'envisager sur la durée**¹³, et selon différentes étapes clefs :

- ⇒ Ainsi, **les premiers mois** devront permettre d'**approfondir la découverte de la structure**. Pour cela, il peut être intéressant de proposer des plans de formation spécifiques ou bien d'encourager la participation à des conférences ou des séminaires internes. Il peut être également intéressant de prévoir un point de suivi RH un mois après l'arrivée de l'agent, comme il est coutume de le faire à l'Ecole Polytechnique, afin de faire le bilan de l'intégration ou d'identifier justement des besoins en formation¹⁴.
- ⇒ **Entre 3 et 6 mois, un premier bilan intermédiaire** pourra être réalisé afin d'identifier les besoins en formation et permettre la montée en compétences de l'agent sur le long terme. Le gestionnaire RH de proximité pourra présenter à cette occasion les différentes options s'offrant à l'agent en matière de formation.
- ⇒ **Au-delà de 6 mois, des points réguliers** permettront de vérifier ponctuellement l'adaptation de l'agent à son poste, d'identifier d'éventuelles difficultés et d'y apporter les solutions appropriées, le cas échéant.
- ⇒ Le **premier entretien professionnel annuel** permettra aussi d'évaluer l'intégration de l'agent et ses besoins éventuels d'accompagnement.

Cette période, qui s'étend donc sur un temps long, doit permettre de poser les bases d'une relation de confiance entre le nouvel agent et son manager : une relation fondée sur le respect, la considération, l'équité et l'ouverture à l'autre¹⁵.

C'est également l'occasion d'engager une **collaboration riche et de longue durée avec ses pairs** : du côté de la PFRH Bretagne, un **club de dirigeants** en intra mais aussi en inter SGCD (Secrétariats Généraux Communs Départementaux) a ainsi été créé. Celui-ci a pour but d'aider les nouveaux responsables de ces postes à prendre leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles en leur permettant de trouver des **réponses communes** ou de **mutualiser leurs réflexions** sur des thématiques métier¹⁶.

III. Le rôle clef du manager et des équipes, dès les premiers jours

Le manager est le premier responsable du respect de la « **promesse employeur** », ces arguments RH qui ont donné envie au nouveau collaborateur de rejoindre la structure¹⁷.

Il est ainsi du rôle du manager de **coordonner tous les acteurs** qui permettront d'organiser, dès les premiers jours de l'agent au sein du service, un parcours d'intégration complet pouvant par exemple comprendre une visite des locaux, la présentation des services, l'inscription à des formations / séminaires ou des activités de découvertes de la structure¹⁸.

Afin d'aider les managers à jouer pleinement son rôle, l'ENS Paris Saclay a par exemple mis à disposition de ses équipes encadrantes un **cahier** rappelant les différentes actions à réaliser dans le cadre de l'arrivée d'un nouvel arrivant : depuis l'accueil le jour-J, en passant par l'appel à réaliser le mois suivant l'arrivée, ou encore au bilan à réaliser à mi-parcours¹⁹.

Dans le même temps, les équipes jouent un rôle pour **accueillir de manière chaleureuse, et plus informelle**, ce primo-arrivant. Cette proximité est importante à établir car elle permettra à ce dernier d'aborder plus facilement ses collègues si nécessaire, contribuant à la bonne réalisation de ses missions. Pour cela, plusieurs structures mettent par exemple en place des systèmes de **tutorat ou de mentorat** : c'est notamment le cas à la DGFIP, qui mobilise des responsables de pôle, des responsables de cellule ou encore des adjoints afin d'accompagner de manière individualisée les nouveaux arrivants dans leurs parcours de découverte métier²⁰.

Il revient également au manager et aux équipes de **communiquer et d'incarner la culture du service** auprès du nouvel agent : en partageant les codes, les valeurs de la structure, mais aussi son histoire, ils en faciliteront l'appropriation par le nouvel arrivant²¹.

¹² « On-Boarding – Comment bien accueillir un nouvel agent ? », *DGAFP*, 2020.

¹³ « On-Boarding – Comment bien accueillir un nouvel agent ? », *DGAFP*, 2020.

¹⁴ « Quelles bonnes pratiques mettre en place pour mieux accueillir, intégrer et accompagner les nouveaux arrivants au sein de la fonction publique ? », *DGAFP*, 2021.

¹⁵ « Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique », *DGAFP*, 2017.

¹⁶ « Management, collectifs de travail et transformation : comment mobiliser les équipes ? », *DGAFP*, 2021.

¹⁷ « Quel est l'intérêt du «on-boarding» pour le manager ? », *DGAFP*, 2020.

¹⁸ « On-Boarding – Quels acteurs mobiliser ? », *DGAFP*, 2020.

¹⁹ « Quelles bonnes pratiques mettre en place pour mieux accueillir, intégrer et accompagner les nouveaux arrivants au sein de la fonction publique ? », *DGAFP*, 2021.

²⁰ *Idem*.

²¹ JACQUIER, L., « 5 tendances pour un onboarding RH réussi en 2020 », *Signaturit*, 2020.

Enfin, tout au long des premiers jours (ainsi que des premiers mois) des **points réguliers doivent être organisés pour veiller à l'intégration du nouvel agent, fixer et suivre ses objectifs**. Ce suivi de l'expérience collaborateur peut se faire via l'utilisation d'outils internes (baromètre, rapport d'étonnement, enquête flash) ou bien en adaptant une posture managériale propice à la systématisation des retours d'expérience des collaborateurs²².

IV De la pré-intégration à l'accompagnement : des étapes de plus en plus digitalisées

De nombreux outils existent aujourd'hui pour dématérialiser tout ou partie de ce processus et ainsi gérer le planning et l'administratif, concaténer la documentation pertinente, coordonner les acteurs... ou encore rendre plus ludiques les étapes de formation²³. Alors que le travail à distance est devenu la règle dans un contexte de crise sanitaire, **ces solutions peuvent permettre de faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants à distance**.

Toutes les étapes présentées ci-dessus se prêtent effectivement facilement à un format distanciel. Ainsi, les entreprises ou administrations sont nombreuses aujourd'hui à mettre à disposition de leurs salariés des **plateformes d'intégration** comprenant différents modules de présentation de la structure ou différentes formations.

Par exemple, les **services publics danois ont mené une expérimentation concernant le lancement d'une plateforme de pré-intégration** (appelée « Campus »). Cette dernière a pour but de permettre aux nouveaux employés qui le souhaitent, avant leur prise de poste, d'acquérir quelques connaissances qui leur seront rapidement nécessaires, tant en termes de conformité que de valeurs et de culture de service. Plusieurs ministères ont d'ores et déjà validé le programme qui devrait bientôt s'étendre à l'ensemble de la fonction publique du pays²⁴.

De notre côté de la frontière, il est également possible de citer l'**application « Welcome »** développée au sein de l'Université de Grenoble, et qui permet de mettre à disposition des nouveaux arrivants, directement sur leur smartphone, un livret d'accueil (également destiné aux managers) ou encore diverses informations sur l'université (informations règlementaires / statutaires, dossier administratif, pack embauche, etc.)²⁵.

De même, le guide [Transformation de la fonction recrutement](#)²⁶ de la DGAFP paru en 2020 met notamment en avant plusieurs initiatives de dématérialisation des parcours d'intégration :

- Le programme « **STEP IN !** » de l'entreprise Total allie par exemple numérique et séminaire d'intégration dans le cadre d'un parcours digital de quelques heures permettant aux nouvelles recrues de mieux connaître le groupe ;
- « **God Start** », le parcours d'intégration des nouveaux employés publics norvégiens permet quant à lui, via une plateforme dédiée, de mettre à leur disposition à la fois des connaissances générales sur l'État employeur et des exemples de bonnes pratiques au sein de leur nouvel environnement.

En France, la **Direction Générale du Trésor** a initié une réflexion en vue du développement d'une **plateforme unique d'accueil et d'intégration**²⁷, avec l'appui d'un cabinet de conseil RH. Les Intranets des administrations sont aussi souvent utilisés pour mettre à disposition de tous les agents, et en particulier les nouveaux arrivants, différentes informations générales (actualités, informations sur l'organisation et le fonctionnement du service, annuaire, trombinoscopes actualisés, liste des nouveaux arrivants, modèle de formulaires utiles, etc.) ou spécifiques (livret d'accueil, fiches récapitulatives...) qui contribuent à la bonne intégration des nouveaux arrivants.

Cependant, et sans forcément investir directement dans des outils spécifiques dont le développement et la mise en place pourraient s'avérer chronophage, l'accompagnement à distance d'un nouvel arrivant peut s'effectuer de **manière plus informelle** : par exemple en prenant le temps d'organiser des **temps d'échanges** via des visio-conférences entre collègues afin de créer du lien ou encore en renforçant le **suivi personnalisé réalisé à distance par le manager** (prévoir des points réguliers, se montrer disponible et à l'écoute, prendre régulièrement des nouvelles de l'agent) ...

De même, l'organisation de temps d'échanges institutionnalisés, tels que les ateliers de réflexion collective mensuels, ou encore des e-café RH comme ceux développés par l'Agence de Mutualisation des Universités, favorisent l'intégration des nouveaux venus dans les équipes, les échanges entre pairs, ainsi que la transversalité²⁸.

Autant de temps et d'outils de partage qui permettront de limiter d'éventuelles difficultés d'intégration, aussi bien à distance qu'une fois de retour sur site.

²² « On-Boarding – Comment favoriser la bonne intégration d'un nouvel agent ? », DGAFP, 2020.

²³ « 5 conseils pour réussir son onboarding à distance ! », Le LabRH, 2020.

²⁴ « Image de l'Etat Employeur », Vision RH, Décembre 2020.

²⁵ « Quelles bonnes pratiques mettre en place pour mieux accueillir, intégrer et accompagner les nouveaux arrivants au sein de la fonction publique? », DGAFP, 2021

²⁶ « Transformation de la fonction recrutement », DGAFP, 2020.

²⁷ PEREZ, M., « L'offboarding ou comment gérer efficacement le départ d'un collaborateur », Welcome to the Jungle, 2018.

²⁸ « Management, collectifs de travail et transformation : comment mobiliser les équipes ? », DGAFP, 2021.

Conclusion :

Afin de pallier le déficit d'attractivité de la fonction publique, différentes initiatives sont mises en place en région Grand Est. Celles-ci ont pour but de **promouvoir les emplois disponibles au sein du service public sur le territoire** et de faciliter les recrutements de nouveaux agents.

Passée cette première étape du recrutement, l'intégration d'un primo-arrivant est ensuite un **processus à envisager** depuis son entretien d'embauche et ce, jusqu'à son départ du service.

Prendre le temps de soigner l'accueil d'un nouveau collaborateur au sein de l'équipe est primordial pour s'assurer qu'il **puisse prendre ses marques rapidement et être pleinement opérationnel sur son poste** dès les premières semaines qui suivront son arrivée.

Au-delà, il incombe au manager, avec l'appui du reste de l'équipe et des RH de proximité, de **rester vigilant tout au long de la première année de l'agent sur son poste**, et plus particulièrement ses premiers mois, afin de pouvoir **déceler et désamorcer toute situation qui pourrait venir bloquer ou ralentir son épanouissement** au sein de sa nouvelle équipe.

C'est ce parcours d'intégration, dans son ensemble, qui permettra de fidéliser, sur le long terme, le nouvel arrivant.

Pour aller plus loin :

Les ressources de la DGAFP

- **Attractivité de la fonction publique (Rapport Annuel Fonction publique), 2020.**
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2020/06_Dossier_RA2020.pdf
- **Boîte à outils pour améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants (Fiches actions et capsules vidéo), 2020**
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/boite-a-outils-pour-ameliorer-laccueil-lintegration-et-laccompagnement-personnalise-des-nouveaux>
- **Transformation de la fonction recrutement : Éléments préparatoires au plan interministériel de transformation de la fonction recrutement, 2020**
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/echanges-public-privé/Guide_Transformation_Fonction_Recrutement_WEB.pdf
- **Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, 2017**
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf
- **Comment mieux recruter ? (webinaire organisé le 26 mai 2020) : livret de restitution et vidéos**
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/webinaire-26-mai-2020-comment-mieux-recruter>
- **Comment accompagner au mieux les managers et agents de la fonction publique dans le déploiement du télétravail ? (Atelier de la Transformation RH organisé le 19 novembre 2020) : livret de restitution et vidéos**
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/formulaires/atelier-de-la-transformation-rh-19-novembre-2020-comment-accompagner-au-mieux-managers>
- **Quelles bonnes pratiques mettre en place pour mieux accueillir, intégrer et accompagner les nouveaux arrivants au sein de la fonction publique ? (Atelier de la Transformation RH organisé le 25 janvier 2021) : livret de restitution et vidéos**
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/quelles-bonnes-pratiques-mettre-place-pour-mieux-accueillir-integrer-et-accompagner-nouveaux-0>
- **Management, collectifs de travail et transformation : comment mobiliser les équipes ? (Atelier de la Transformation RH organisé le 31 mars 2021) : livret de restitution et vidéos**
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/management-collectifs-de-travail-et-transformation-comment-mobiliser-equipes>
- **Vision RH – Décembre 2020 : Image de l'Etat employeur**
https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/30/html#art_15028
- **Vision RH – Février 2020 : Évolution des modes et pratiques de recrutement**
<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/22/html>
- **Vision RH – Septembre 2018 : Modalités de recrutement**
<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/07/html>

Autres ressources

- **Faible attractivité de la fonction publique du Grand Est (Insee), 2018.**
https://www.insee.fr/fr/statistiques/3634588?pk_campaign=avis-parution
- **Rapport d'activité (PFRH Grand Est), 2019.**
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Place_emploi_public/Rapport_2019_PFRH_Grand_Est.pdf
- **DARES – Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an, 2015**
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/plus-d-un-tiers-des-cdi-sont-rompus-avant-un-an>
- **Le LabRH – 5 Conseils pour réussir son onboarding à distance, 2020**
<https://www.lab-rh.com/recrutement/5-conseils-pour-reussir-son-onboarding-a-distance/>
- **Recrutement : un enjeu business – Chapitre 2 : Le coût d'un recrutement « raté », 2017**
<https://www.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-19.htm>
- **FocusRH - Onboarding : comment bien intégrer une nouvelle recrue ? 2015**
<https://www.focusrh.com/recrutement/e-recrutement-sites-emploi/onboarding-comment-bien-integrer-une-nouvelle-recrue-29016.html>
- **EasyRecrue - L'onboarding : engagez vos collaborateurs dès leur arrivée ! 2016**
<https://www.easyrecrue.com/fr/blog/onboarding-engagez-vos-collaborateurs-des-leur-arrivee#:~:text=Toujours%20dans%20la%20m%C3%Aame%20C3%A9tude,de%20nouveaux%20collaborateurs%2C%2067%20%25%20des>
- **Welcome to the Jungle - L'offboarding ou comment gérer efficacement le départ d'un collaborateur, 2018**
<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/l-offboarding-ou-comment-gerer-efficacement-le-depart-d-un-collaborateur>
- **Signaturit – 5 tendances pour un onboarding RH réussi en 2020, 2020**
<https://blog.signaturit.com/fr/5-tendances-pour-un-onboarding-reussi-en-2020>