

# Comment mieux recruter ?

Insuffler de l'innovation dans les processus de recrutement pour relever le défi de l'attractivité de l'emploi public

**Webinaire DGAFP**  
"Comment mieux recruter ?"

Mardi 26 mai 2020  
de 14h à 17h

The infographic features a winding grey path on a light blue background. Along the path, there are four yellow circular icons: 1. A group of people with a graduation cap. 2. A person with a speech bubble. 3. A person with a magnifying glass over a document. 4. A person with a checkmark. Labels are placed to the left of the path: 'INTÉGRATION' (top), 'TALENTS' (middle-top), 'PROCESSUS RH' (middle-bottom), and 'ATTRACTIVITÉ' (bottom). Small human figures are shown walking along the path.



100%  
Digital

# RECRUTEMENT, ATTRACTIVITÉ ET INNOVATION

## AGENDA

Ouverture des travaux,

**Thierry Le Goff**

Page 3

**Table Ronde** : Quels rôles aujourd'hui pour la fonction RH dans le recrutement ?

Page 4

Benchmark international sur le recrutement,

**Dónal Mulligan**

Page 6

**Atelier 1** : Amélioration continue des processus d'organisation et des acteurs du recrutement

Page 7

**Atelier 2** : Expérience candidat et processus d'intégration des nouveaux arrivants

Page 8

Le **recrutement** représente un levier important pour attirer les talents dont la fonction publique a besoin. Recruter devient un métier à part entière, qui se décline en fonctions émergentes, (le sourceur, le développeur de talents, le chasseur de têtes, le gestionnaire de viviers...) à articuler finement. La recherche de la meilleure **adéquation entre le profil et le poste** est déterminante afin de permettre le recrutement d'agents en capacité de mener à bien les différents chantiers de la transformation de l'Etat.

De nouveaux questionnements émergent également sur les modalités et conditions de travail de demain. Elles créent de nouvelles opportunités en facilitant le recours à des **pratiques innovantes** de management à distance, notamment en matière de recrutement. Mieux **attirer, recruter et intégrer** ses nouveaux collaborateurs doit donc être, dès aujourd'hui, au cœur des préoccupations, tant des managers des différentes structures de l'Etat, que de la fonction RH dans son ensemble afin de répondre aux **nouveaux besoins en compétences**.

L'un des défis majeurs consiste en la **montée en compétences** des équipes, afin que chacun puisse s'appropriier également les nouveaux dispositifs ouverts par la loi de transformation de l'Etat.

**Ce premier webinaire EMRH 100% digital** avait donc pour objectif de permettre aux acteurs de la fonction RH, aux managers et aux décideurs publics de s'emparer de ces enjeux et de réfléchir aux solutions les plus adaptées pour **optimiser la qualité en matière de recrutement**.

Cette restitution revient sur les **messages clés** partagés au cours des différents temps d'échanges proposés.

## OUVERTURE DES TRAVAUX ET PRÉSENTATION DES ENJEUX DE LA FONCTION RECRUTEMENT

Thierry LE GOFF, *Directeur général de l'administration et de la fonction publique*



Cette nouvelle session EMRH autour du **recrutement**, thématique centrale pour la fonction publique, se déroule pour la première fois dans un tout **nouveau format**, totalement **digital**. Celui-ci permet à la DGAFP de poursuivre son rôle de DRH de l'Etat en partageant les réflexions et les travaux en cours sur ce sujet, mais également en renouvelant le format d'animation de sa communauté RH. Les **plus de 300 participants** présents confirment ainsi l'intérêt pour ces temps d'échange mais également pour le sujet du jour.

Le recrutement est en effet un processus RH essentiel aujourd'hui avec à la fois des attentes très fortes de la part des employeurs vis-à-vis des personnels qu'ils recrutent, mais également des attentes très fortes de la part des candidats envers leurs futurs employeurs. Cette tension nécessite donc une réflexion accrue pour **attirer et fidéliser** les meilleurs profils.

Le recrutement fait d'ailleurs partie des priorités de la loi du 6 Août et du Plan de transformation de la fonction publique, puisqu'il est le seul OVQ (Objet de la Vie Quotidienne) transverse ayant été retenu. Tout cela a abouti à la mise en place d'un plan d'actions composé de 8 mesures pour l'année à venir, dont trois mesures principales :

- **L'attractivité** : comment peut-on attirer dans la fonction publique ? Comment développer une marque employeur transverse et renforcer l'identité, la visibilité de l'Etat employeur ?
- **L'accueil, l'intégration et l'accompagnement** des nouveaux collaborateurs : comment capitaliser sur un recrutement réussi et concrétiser celui-ci dès les premiers mois du nouveau collaborateur en poste ?
- **L'identification et la professionnalisation** des acteurs du recrutement : comment identifier les missions, les fonctions, les processus, les systèmes d'information et les méthodes les plus adaptés pour recruter ?

L'objectif est double, avec une forte **volonté d'englober des problématiques larges** en partenariat avec l'ensemble des ministères, tout en développant des partenariats et en **avançant concrètement** sur différents projets (tels que les derniers développements de la Place de l'Emploi Public).

A ce titre, un **panorama des bonnes pratiques en matière de recrutement** élaboré sous forme de guide sera d'ailleurs également très bientôt diffusé et mis à disposition de l'ensemble des agents de la fonction publique.



Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique

« UN THÈME PASSIONNANT, SOUS UN NOUVEAU FORMAT, NOUS PERMETTANT DE CONTINUER À JOUER CE RÔLE D'ANIMATION INTERMINISTÉRIEL AUQUEL NOUS TENONS ET QUI RÉPOND À UN CERTAIN NOMBRE D'ATTENTES »

# TABLE RONDE

## "QUELS RÔLES AUJOURD'HUI POUR LA FONCTION RH DANS LE RECRUTEMENT ?"



**Marc TREGLIA**

*Administrateur général, service des ressources civiles, Direction des Ressources Humaines, ministère des Armées*



**Pascal BERNARD**

*DRH des ministères sociaux*



**Christophe LANDOUR**

*Sous-Directeur, sous-direction des Ressources Humaines ministérielles, ministères économiques et financiers*

Forte concurrence du privé, manque d'attractivité, process peu adaptés à des publics de contractuels, obligations déontologiques... Les défis sont nombreux en matière de recrutement, mais heureusement les chantiers et expérimentations menés depuis quelques années pour y remédier le sont tout autant !

Pour commencer, et quelque soit le ministère concerné, tous les intervenants s'accordent sur l'idée qu'un process de recrutement réussi repose principalement sur la professionnalisation des acteurs impliqués.

Pour cela, il convient de sécuriser quatre points clefs :

- **Identifier et définir son besoin** : entre compétence technique et compétence transverse ou comportementale, mais également entre besoin opérationnel ou volonté de faire évoluer sur la durée, il est important de se poser très tôt les bonnes questions sur le profil du candidat recherché, les attentes à son égard et l'environnement dans lequel on souhaite le voir évoluer.
- **Définir et valoriser sa marque employeur** : pour garantir la diversité des profils embauchés et des publics touchés, les solutions sont aujourd'hui nombreuses (utilisation des réseaux sociaux pour valoriser son image, mettre en avant le sens de l'action du service public ou encore faire du sourcing, mobilisation de partenaires et acteurs externes pour se faire labelliser et toucher des publics spécifiques, identification en interne d'ambassadeurs volontaires...)
- **Adapter ses modes de sélection** : depuis la rédaction de fiches de postes attractives, en passant par des méthodologies de conduite d'entretien ou encore de nouvelles formes de mises en situation... le champs des possibles s'est ouvert ses dernières années, laissant notamment la part belle aux "serious games"
- **Réussir l'inclusion et l'intégration de son nouveau collaborateur** : l'engagement d'un collaborateur se jouant dans les trois premiers mois suivant son intégration, il est impératif d'aligner la promesse faite lors des entretiens avec l'engagement et la réalité vécue au quotidien

# TABLE RONDE

## "QUELS RÔLES AUJOURD'HUI POUR LA FONCTION RH DANS LE RECRUTEMENT ?"

Différentes expérimentations ou initiatives ont par ailleurs été menées par chacun des ces ministères sur ces différents points clefs.

Ainsi, le **ministère des Armées** a par exemple organisé, il y a maintenant deux ans, un **hackathon** destiné à repenser ses processus de recrutement. Réunissant des start-ups spécialisées dans ce domaine, des jeunes, des employeurs privés... cette journée de travail a notamment abouti à la création d'une **plateforme de recrutement des agents contractuels** permettant leur suivi de bout en bout (depuis la diffusion des offres jusqu'au suivi des candidatures). De même, entre **salons virtuels, ambassadeurs volontaires et cellule de chasse interne** inspirée des cabinets de recrutement : l'heure est également à l'innovation en matière de sourcing.

Du côté du **ministère des affaires sociales**, c'est la **diversité** que l'on a souhaité mettre en avant à travers, entre autres, un partenariat et un label mis au point avec l'organisme **MozaikRH**. Cela leur a permis d'attirer un public de jeunes talents, jusque là éloignés de la fonction publique et de les mettre en relation avec 40 hauts fonctionnaires dans le cadre d'une opération de type **"speed meeting"**. D'autres expérimentations (recrutement interne sans CV, mises en situation de type escape games en lieu et place des entretiens traditionnels ou encore nomination de tuteurs et de coach dans le cadre de parcours d'intégration) sont également en cours d'étude.

Enfin, c'est l'attraction de profils spécifiques mais également la fidélisation des nouveaux agents qui est au cœur des préoccupations actuelles des **ministères économiques et financiers**.

Pour répondre à ces deux enjeux, le ministère a donc commencé par expérimenter un **partenariat avec LinkedIn**, qui s'est avéré fructueux : l'outil leur ayant permis de diversifier leurs méthodes de recrutement et d'investir davantage dans les réseaux sociaux afin de toucher un plus large public.

Ensuite, et afin de convaincre ses nouvelles recrues, parfois volatiles, de rester quelques années supplémentaires à ses côtés, le MEF a redoublé d'efforts en termes d'intégration : rendant certaines **formations obligatoires** (concernant, notamment, son organisation et sa culture) mais aussi en proposant des référents / tuteurs (également baptisés **"Welcome Managers"**) chargés d'accompagner le nouvel agent dans les premiers mois suivant sa prise de fonction et ainsi l'orienter vers les bonnes réunions, ou les bons interlocuteurs.

Autant **d'initiatives innovantes** qui, couplées à une communication renforcée autour du **sens de l'action et de l'intérêt de servir le public**, résonnent particulièrement auprès de nombreux candidats... notamment en cette période de crise,

« LA CRISE REMET AUJOURD'HUI EN LUMIÈRE L'IMPORTANCE DES VALEURS DU SERVICE PUBLIC. ON PEUT PENSER QUE CELA VA GÉNÉRER DE NOUVELLES VOCATIONS DE LA PART DE JEUNES DIPLÔMÉS, TOUJOURS PLUS EN QUÊTE DE SENS, POUR REJOINDRE LES RANGS D'UNE FONCTION PUBLIQUE QUI MONTRE QU'ELLE PEUT INNOVER ! »

## BENCHMARK INTERNATIONAL SUR LE RECRUTEMENT

Dónal MULLIGAN, Expert OCDE



De la marque employeur à l'onboarding, quels enjeux pour le secteur public ?

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une **organisation internationale d'études économiques** réunissant à ce jour 36 membres. Tout à la fois assemblée consultative, forum, Think Tank ou encore bureau d'études, ses analyses internationales permettent d'apporter un regard transverse sur les politiques de ses différents États membres.

C'est le cas, notamment, du **Panorama des administrations publiques** (publié en 2019) qui revient sur le développement et l'attraction des candidats : deux thématiques clefs pour l'ensemble des pays interrogés - la France ne faisant pas exception à la règle.

Au programme également l'année dernière: la publication d'un **guide de recommandations sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique**. Bien qu'il n'existe pas encore de standards comparables au niveau international, certains enjeux sont partagés par les secteurs publics de nombreux pays. L'idée était donc de proposer des outils d'amélioration pour un certain nombre d'entre eux tels que la manière de développer une culture et un leadership guidés par des valeurs; développer les aptitudes de la Fonction Publique, ou encore devenir une fonction publique plus réactive et adaptable.

Mais l'OCDE permet également de mettre en lumière certaines **initiatives internationales spécifiques** menées par différents pays.

Ainsi, du Canada à l'Israël, en passant par le Danemark, ou encore le Royaume-Uni, tous sont confrontés aux mêmes problématiques que la France en matière d'attractivité et de fidélisation de leurs agents, mais chacun a décidé de mettre en place ou de tester des méthodes bien différentes pour y répondre. Nous vous en proposons ici un rapide tour d'horizon.

« ATTIRER  
UN TALENT N'EST QUE LE  
DÉBUT : IL FAUT ENSUITE  
S'ASSURER QUE SES  
COMPÉTENCES SOIENT MISES  
AU SERVICE DES BESOINS  
PUBLICS. »

- Pour faire face à la forte **concurrence du secteur privé** dans le domaine de la cybersécurité en **Israël**, l'Agence Nationale de Cyber Défense a décidé d'impliquer davantage les **hauts fonctionnaires** dans ses processus de recrutement et de développer son recours à des méthodes de **sourcing** ou de "**chasse**" de talents: deux éléments perçus positivement par ses candidats vedettes
- Pour contrer le manque **d'attractivité** de ses contrats longue durée sur les nouvelles générations, le **Canada** a lancé des "**Talent Cloud**" : une nouvelle forme de mobilisation d'agents autour de projets spécifiques et limités dans le temps
- Enfin, pour **fidéliser** ses collaborateurs, le **Danemark** mise sur les "**Innovations-Praktik**" : des stages de quelques jours autour de défis pour lesquels les agents peuvent se porter volontaires

# ATELIER 1

## Amélioration continue des processus d'organisation et des acteurs du recrutement



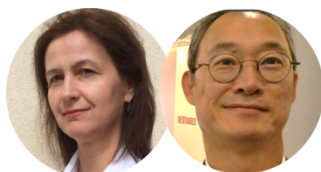
### 1. Chantier interministériel de formalisation du processus de recrutement

**Nicolas ROBLAIN**, *Chef du Bureau du recrutement et des politiques d'égalité et de diversité, 2REDIV, DGAFP*

Des **travaux interministériels** ont été engagés afin de permettre la **formalisation de la fonction recrutement** et aboutir à la production d'un **logigramme** permettant une identification précise de l'ensemble des nœuds et éléments qui tissent celui-ci (opportunités, risques, acteurs, outils et systèmes informatiques) ainsi que les rôles et responsabilités de chacun.

Ce logigramme ainsi formalisé a pour but de proposer une **représentation générale et idéale** de ce processus de recrutement, qui pourra ensuite être **adapté et modulé** selon les contextes de chacun des ministères ou services qui souhaiteraient s'en emparer.

### 2. Retour d'expérience du Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire



**Fabienne TROMBERT**, *Cheffe du bureau de l'appui aux services pour les recrutements, MTES*

**Jean-Edmond BEYSSIER**, *Sous-directeur du recrutement et de la mobilité, MTES*

La possibilité de recourir plus largement à des agents contractuels a induit la mise en place d'une **procédure de recrutement plus exigeante** et la nécessité de **professionnaliser les agents** qui devront en assurer l'application. Pour permettre l'adoption de ces nouvelles pratiques et procédures de recrutement, les acteurs ont très tôt été mobilisés afin de comprendre leurs besoins et ainsi développer des **outils** (grilles d'analyse, check-list, etc...), des **formations** (en ligne comme en présentiel, selon les profils) ou encore des **kits pédagogiques** qui puissent répondre à leurs attentes.

### 3. Expérimentation du pré recrutement via des tests et des jeux en ligne

**Véronique FRANCK-MANFREDO**, *Déléguée à l'innovation RH – DRH Ville de Paris*



La Direction des Affaires Scolaires et la Direction des Finances et des Achats de la Ville de Paris a lancé l'année dernière une expérimentation en lien avec la start-up **Goshaba** dans le but de recruter plus de 1000 animateurs vacataires. Ce nouvel **outil de pré-recrutement** innovant, basé sur des **jeux et tests en ligne** permet de repérer les soft skills attendus des candidats tout en limitant les biais de sélection.

L'idée est donc de renforcer l'**attractivité** de la DASCO, mais aussi de **fluidifier** le process de recrutement, **d'objectiver** les critères de sélection et de garantir une démarche à la fois **éthique et performante**... Pari réussi puisque l'expérimentation va maintenant s'étendre à davantage de services et profils !

## ATELIER 2

# Expérience candidat et processus d'intégration des nouveaux arrivants : comment améliorer leur accueil, leur intégration et leur accompagnement ?



### 1. Chantier interministériel en cours sur l'onboarding

**Sonia LEVERD**, *Cheffe de projets interministériels, Bureau de la prospective et de la professionnalisation RH, de l'expertise européenne et internationale, 1BEPI, DGAFP*

**Gabrielle TOURET**, *Cheffe du bureau compétences et mobilité, Département carrières et compétences, Ministère des Armées*

Dans le cadre de la **mesure 4 du plan de transformation du recrutement** dédiée à l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux arrivants, **dix fiches actions** ont été co-construites au sein d'un groupe de travail interministériel constitué avec les Ministères volontaires (Culture, Agriculture, MEN/MESRI, Affaires Sociales, MEF, SPM + PFRH AURA) et en copilotage avec le Ministère des Armées.

Après avoir **recueilli les besoins concrets** des ministères, ces fiches actions pratiques ont été séquencées en trois phases clefs : **L'amélioration de l'accueil** des nouveaux arrivants, la **formalisation d'un dispositif d'intégration** et la volonté de mettre en place une **démarche d'accompagnement personnalisée** des collaborateurs dès leur arrivée. Chacun des ministères aura ensuite la possibilité de **s'emparer et de s'approprier** ce socle commun.

Du côté du ministère des armées, le parcours d'intégration des cadres civils s'étend sur 5 ans et se structure autour de 4 volets : **l'accueil, l'accompagnement, la découverte du ministère** au travers de ses missions les plus vastes ainsi que la **formation**. Toutes ces étapes ont pour but de favoriser la cohésion et l'harmonisation des pratiques d'intégration.

### 2. Comment innover en matière d'intégration et de mobilité ?

**Adrien POINAS**, *Chargé de Comptes auprès de Workelo, leader européen de la gestion des mobilités (de l'Onboarding à l'Offboarding)*.

Entreprise française spécialisée dans l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, Workelo a développé son expertise auprès d'organisations privées comme publiques, après avoir constaté les effets néfastes causés par des **processus d'intégrations manqués** (estimés à 7000 euros par collaborateur).

Pour pallier cela, plusieurs étapes clefs : **informer et rassurer** le collaborateur avant son arrivée, **l'accueillir et le stimuler** de manière personnalisée le Jour-J, le **guider et l'intégrer** tout au long de sa première semaine ou encore **l'accompagner et le révéler** durant les premiers mois qui suivent (en lui proposant notamment des parcours de formation, du feedback, etc...).

Plusieurs entreprises ont également mis en place des systèmes simples mais efficaces afin d'améliorer leurs processus d'intégration : le cabinet Mazars propose des **serious games**, la CNAV offre un badge de couleur personnalisé à chaque nouveau collaborateur, la Banque Casino a créé un système de **parrainage** et d'accueil informel pour ses nouvelles recrues... Autant de solutions concrètes qui se révèlent essentielles : une intégration réussie assure un **taux de rétention 29% supérieur** à la moyenne !



**Retrouvez toute l'actu de l'EMRH :**



Sur les sites internet de l'EMRH et de la DGAFP



En suivant la DGAFP sur les réseaux sociaux :  
pour accéder aux différents contenus  
disponibles en ligne, et notamment  
**visionner le replay de ce webinaire**

**visionRH** En vous abonnant à la newsletter Vision RH



En consultant le fonds documentaire

**Prochain webinaire :**  
**19 Juin 2020 à 14h**

**Le manager public à  
l'épreuve : nouveaux  
défis, nouvelles  
compétences**

*Inscriptions sur le site de la Fonction Publique*

**Merci aux nombreux intervenants et  
participants de ce premier webinaire en ligne !**



**Sonia Leverd**  
EMRH  
Conception et coordination

**Sébastien Vernède**  
Sia Partners  
Animation