



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**PRÉFET  
DE LA RÉGION  
BRETAGNE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**EMRH** École du management et des RH

**Atelier de la transformation RH**  
(Région Bretagne)

**Managers et professionnels des RH :**  
quelles bonnes pratiques et quel rôle en matière de recrutement ?

**Mardi 4 mai**  
**14h30 - 17h00**



La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 a introduit de nombreuses dispositions relatives au recrutement des agents publics et à l'accès de profils variés aux postes disponibles, conduisant à une évolution majeure de la fonction de recruteur et de celle de manager dans la fonction publique. L'élargissement du vivier de candidats potentiels, tout comme l'accroissement de la mobilité et la recherche de compétences évolutives, nécessitent de mettre en place des processus de recrutement plus professionnels et renforcés.

Par ailleurs, la situation de crise sanitaire que nous connaissons depuis 2020 a également provoqué des changements de méthode, d'outils et de temporalité, qui interrogent les processus de recrutement.

Dans ce contexte, le **premier Atelier de la transformation RH régional** organisé par la **Plateforme régionale des ressources humaines (PFRH) Bretagne en partenariat avec la DGAFP**, proposait :

- Un premier retour d'expérience du secteur privé, au travers du témoignage de **Mélanie Vautier**, *Directrice des Ressources Humaines du Groupe Quéguiner* ;
- Un second retour d'expérience, du secteur public, grâce aux interventions de **Stéphanie Meyer**, *Cheffe de la division Gestion des Emplois et des Compétences Mobilité*, et de **Sylviane Bouysse**, *Responsable des recrutements pour la Délégue Général pour l'Armement – Maitrise de l'Information*.
- Des **temps de partage en sous-groupes entre participants**, pour échanger autour du **rôle et des compétences** attendus, en matière de recrutement (aussi bien des équipes RH que des managers), mais également des **moments durant lesquels mobiliser** ces différents acteurs, ou encore des bonnes pratiques à généraliser afin de **fluidifier les échanges entre RH et managers** tout au long de ces processus de recrutement.

Ce document de restitution présente les points saillants évoqués au cours de l'atelier, organisé intégralement à distance, ainsi qu'une fiche-outil réunissant les bonnes pratiques partagées lors de ces différentes discussions en sous-groupe.

## I) Ouverture des travaux par Danièle Fourdan, Secrétaire générale pour les Affaires régionales adjointe, Région Bretagne

Introduisant les travaux de ce tout premier Atelier de la transformation RH régional, **Danièle Fourdan**, Secrétaire générale pour les Affaires régionales adjointe de la région Bretagne, a tenu à souligner l'intérêt de ces échanges, pour **croiser les regards des différents versants de la fonction publique** et de partager entre **professionnels** sur des thématiques RH diverses. Il s'agit in fine de permettre l'enrichissement de tous au travers de la diversité des parcours de chacun.

Sur la thématique de l'après-midi, Mme Fourdan a évoqué le rôle essentiel du recrutement dans une dynamique de gestion RH active, alors même que la loi du 6 Août 2019 a bouleversé, entre autres, l'environnement juridique des modalités recrutement :

- Via **l'évolution des modalités de contractualisation** dans la fonction publique : une tendance de fond donnant lieu à la création de nouveaux contrats de projets ;
- Au travers d'une **refonte des processus de mobilité** : puisque les attributions des CAP sont amenées à évoluer ;
- Grâce à **l'apparition de nouvelles notions**, telle que la « priorité d'affectation », avec des critères de priorité relatifs à l'exercice antérieure de fonctions dans des zones peu attractives.



Danièle Fourdan est également revenue sur une diminution de l'intérêt **des nouvelles générations pour les emplois dans la fonction publique**. S'appuyant sur des statistiques parues ces dernières années, la Secrétaire générale pour les Affaires régionales adjointe, a ainsi précisé qu'en 1997, 16 candidats se présentaient aux concours pour un poste donné, là où ils ne sont à présent plus que 6 (même si les conditions peuvent évidemment fluctuer en fonction de la situation économique).

Pour autant, Mme Fourdan a tenu à rappeler que les trois fonctions publiques possédaient toujours de beaux et nombreux atouts :

- **Le sens de l'action publique**, et notamment son vecteur principal qu'est l'intérêt général, et le souci de proximité qui anime tous les agents au quotidien ;
- La **qualité de vie au travail**, l'environnement professionnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- **L'offre de formation tout au long de la vie**, qui permet de progresser, d'organiser des parcours de carrière et de faire évoluer les compétences de chacun et chacune ;
- Le principe de **mobilité professionnelle**, qui permet des parcours de carrière et des affectations diversifiés, ainsi que le passage d'une structure à une autre (même si des améliorations sont encore possibles, notamment concernant les mobilités inter-fonctions publiques) ;
- La **qualité de l'action sociale** envers les agents, au travers de plusieurs dispositifs tels que des places en crèches, des logements sur des contingents réservés (FPE), ou bien encore de l'aide aux repas (FPT).

Enfin, en conclusion sur le recrutement, Mme Fourdan s'est adressée directement aux managers et RH présents, pour souligner leur place et leur complémentarité dans ce processus, de façon à pouvoir **garantir une qualité de sélection**, mais également une **qualité d'accueil** aux nouveaux arrivants.

## II) Introduction de l'atelier par Nathalie Green, Sous-directrice de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats, DGAFP

**Nathalie Green** a ensuite introduit la thématique de l'atelier, et rappelant le rôle de la DGAFP **comme DRH de l'Etat et animatrice du dialogue en matière de ressources humaines** entre les trois versants de la fonction publique.

Afin de mener à bien ces missions, la DGAFP veille à articuler la **mise en œuvre des politiques de transformation RH à l'échelle nationale** et leur **accompagnement au niveau local**. Elle s'appuie, pour cela, sur le réseau des PFRH, dont Mme Green a salué le travail extraordinaire, afin d'accompagner ces évolutions dans un contexte marqué par de nombreuses transformations et restructurations. Mme Green a aussi salué la mobilisation de la PFRH Bretagne pour la préparation et l'organisation de ce premier atelier régional.

Au travers des cycles d'ateliers lancés fin 2020, aussi bien au niveau national que régional, la DGAFP souhaite **encourager les échanges entre professionnels des RH**, mais aussi offrir une ouverture sur les pratiques d'autres professionnels, issus des administrations, en France, en Europe et à l'international ou du secteur privé.

En lien avec les PFRH, il a donc été décidé de concentrer le cycle 2020-2021 des ateliers autour de quatre thématiques : la **mobilité et la gestion des parcours professionnels**, la **transformation numérique**, l'**évolution des collectifs de travail** et l'**attractivité et le recrutement**.

La Sous-Directrice a également insisté l'importance de la **synergie et la collaboration** entre **managers et professionnels des ressources humaines**. Tous deux ont un rôle à jouer à chacune des étapes pour mener au mieux le processus de recrutement, de la réflexion sur le besoin, à l'arrivée du nouveau collaborateur dans son équipe.



Pour terminer, Mme Green a précisé que cette question du recrutement mobilisait fortement la DGAFP depuis plusieurs mois. En effet, l'adoption de la loi du 6 Août 2019, puis d'un plan de transformation de la fonction recrutement en janvier 2020, ont permis de définir les modalités d'une transformation profonde de la fonction recrutement, afin de répondre à un triple défi :

- **Une attractivité à renforcer**, notamment auprès des jeunes, alors que le nombre de candidats aux concours a diminué depuis plusieurs années et que la fonction publique souffre d'un déficit d'image ;
- **Des filières professionnelles de plus en plus en tension pour recruter**, notamment sur les métiers en concurrence avec le secteur privé (notamment le domaine du numérique) ;
- **Le développement de nouvelles technologies**, qui ouvre de nouvelles perspectives, mais pousse aussi la fonction publique à questionner ses pratiques pour attirer les candidats potentiels.

Afin de répondre à ces défis, différentes actions sont conduites par la DGAFP. Celles-ci doivent reposer, selon la Sous-Directrice, sur trois éléments majeurs :

- **Plus de flexibilité**, grâce à la déconcentration des processus en matière de ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Etat, mais aussi à l'évolution du cadre statutaire, notamment en ce qui concerne le recours aux contractuels ;
- **Une meilleure diffusion des bonnes pratiques**, notamment au travers des ressources produites par la DGAFP, tels que le [panorama du recrutement](#), la [boîte à outils](#) pour l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants (accessibles librement sur le site [fonction-publique.gouv.fr](http://fonction-publique.gouv.fr)) ou encore par l'organisation des événements de l'Ecole du management et des ressources humaines (EMRH) à destination des professionnels des ressources humaines et des managers des trois fonctions publiques ;
- **Une meilleure visibilité sur les opportunités de recrutement**, grâce au site [Place de l'emploi public](#), qui centralise désormais les offres d'emplois dans la fonction publique, mais aussi grâce une réflexion sur l'image de marque de l'Etat employeur, sur laquelle la DGAFP travaille actuellement.

### III) Retour d'expérience du secteur privé



Troisième intervenante de l'après-midi, Mélanie Vautier proposait, un regard issu du secteur privé sur le recrutement.

DRH de l'entreprise Quégouiner, groupe de négoce en matériaux présent sur l'ensemble du territoire breton, Mme Vautier s'est exprimée sur l'enjeu primordial d'attraction et de fidélisation des talents.

En charge des thématiques RH, et en support de ce groupe de plus de 1 150 collaborateurs, l'équipe animée par Mme Vautier compte **10 salariés** (une DRH et son assistante de direction, 2 chargées RH et leurs 2 assistantes, et enfin 4 gestionnaires de paie).

Afin d'optimiser au mieux les ressources et de garantir l'efficacité du processus de recrutement (basé sur deux piliers : **la réactivité et la proximité terrain**), les équipes RH interviennent en **appui des managers**. En fonction de leurs besoins et des métiers recherchés, l'approche proposée est donc différente :

- **Sur les postes fréquemment recrutés** : des process existent, mais les RH n'assistent pas aux entretiens de recrutement. Les managers sont capables de les mener grâce à une formation certifiante suivie à leur arrivée en poste. Sur les métiers en tension, l'objectif étant d'être le plus réactif possible pour l'organisation des entretiens, les managers sont responsabilisés et disposent d'une grande autonomie, tout en bénéficiant d'outils, comme par exemple des grilles de compétences.
- **Sur les postes moins fréquemment recrutés ou très techniques** : les RH participent systématiquement aux entretiens, et appuient également fortement les managers dans l'expression de leur besoin et la rédaction de l'offre de poste. Ces étapes permettent également aux RH de travailler et de comprendre les spécificités du poste en amont des entretiens, et ainsi d'être meilleurs dans l'accompagnement de ces derniers.

Afin de s'assurer que les managers disposent des compétences nécessaires pour mener à bien entretiens et processus de recrutement, une **certification professionnelle** leur est proposée dès leur arrivée sur un poste d'encadrant. Cette certification est délivrée dans le cadre d'une école de formation que le groupe a intégré et qui permet de proposer à chaque manager une formation de 6 à 12 mois, alternant cours théoriques et rôle physique.

Par exemple, le module de « Management des hommes » se déploie sur 7 heures, avec en première thématique le recrutement. Ces certifications intègrent à la fois des **formations internes et externes**, et peuvent donner lieu à des **équivalences** (bac+4). Elles sont également un bon moyen de faire évoluer les salariés et, donc, de les **fidéliser**, tout en offrant des partages d'expérience riches et le sentiment d'appartenir à une « **promotion** ».



Dans le même temps, et toujours dans cette optique de réactivité, il était également important pour le groupe de développer des **outils de communication**. Une suite RH a ainsi été développée, permettant de **suivre et de partager en temps réel** – entre RH et managers – chacune des étapes du processus de recrutement : de la définition du besoin, aux entretiens, en passant par la réception des CV. Avant de finaliser le processus, des **temps de débriefing** sont également toujours prévus pour échanger sur les compétences recherchées et les candidats rencontrés, ainsi que pour entendre la **justification du manager** une fois que celui-ci aura sélectionné le candidat qui lui semble le plus adapté.

Au-delà de la formation certifiante et des outils numériques, d'autres dispositifs peuvent également être mis en place selon les besoins : comme par exemple du coaching ou encore l'appui de formateurs spécifiques (notamment sur les activités industrielles).

De leur côté, les RH ont aussi un rôle à jouer dans cette synergie « RH-Managers ». Ainsi, leur sont demandées une **grande flexibilité**, et une **forte valeur ajoutée** lorsqu'ils sont associés au recrutement. Ils sont attendus notamment sur l'évaluation de la motivation du candidat, ses capacités d'adaptation, son adéquation vis-à-vis de la culture d'entreprise... de quoi contrebalancer l'**expertise technique** des managers.

Si l'objectif est d'avoir un avis unanime en fin d'entretien, l'opinion des RH est particulièrement respectée par les opérationnels, l'expérience leur ayant montré que les éléments de vigilance relevés par les RH se révélaient souvent justes par la suite.



## IV) Retour d'expérience du secteur public

Enfin, dernières intervenantes en « plénière », Stéphanie Meyer, *Cheffe de la division Gestion des Emplois et des Compétences Mobilité pour la DGA (Délégué Général pour l'Armement)*, et Sylviane Bouysse, *Responsable des recrutements pour la DGA-Maîtrise de l'Information*, venaient porter la voix du Ministère des Armées pour ce second retour d'expérience.



Celui-ci se concentrait sur le **processus de recrutement en place au sein de la DGA-MI**, centre d'expertise de la DGA pour les systèmes d'information et de communication, la cybersécurité, la guerre électronique et les systèmes de missiles.

Cette structure, qui réalise entre 100 et 150 recrutements par an, a mis en place un process en **4 phases** réunissant différentes parties prenantes : **RH, managers et recruteurs techniques**.

1. **Expression du besoin** : cette première phase réunit toute la direction de la DGA-MI (Mme Meyer et l'ensemble des managers) afin de déterminer les postes qui auront besoin d'être mis au recrutement ;
2. **Recherche** : l'objectif est de définir les meilleurs outils / canaux de sourcing à utiliser pour les postes recherchés. Pour cela, un travail de communication est mené afin de renforcer la visibilité de la structure (via, notamment, la participation à de nombreux forums, salons universitaires, événements sur le site de la DGA-MI, ou encore la publication d'articles de presse). A cette étape, un binôme professionnel RH-recruteur technique est désigné pour examiner les CV, afin de s'assurer que les compétences techniques soient les bonnes pour le poste ;
3. **Entretien** : pour cette phase d'entretien, plusieurs journées de recrutement (8 à 10 jours par mois) sont organisées tous les mois (entre 6 et 10 candidats sont reçus chaque jour). La journée se décompose en plusieurs temps : une présentation de l'établissement, puis du statut sur lequel les candidats postulent (partie RH), et enfin du poste et du service dans lequel ils pourront travailler (partie manager). Chaque candidat passe trois entretiens : un entretien RH de 30 minutes (savoir-être, motivation, prétentions salariales), un entretien managérial de 30 minutes et des challenges techniques (afin de s'assurer qu'ils soient aptes à faire ce qui est indiqué sur leur CV). A la fin de la journée, chaque jury émet son avis et une décision collégiale est prise, permettant de sélectionner les candidats retenus ;
4. **Traitement du dossier** : une fois le candidat sélectionné, la procédure administrative est enclenchée et réalisée par les RH.

Ce processus, rodé et efficace, s'appuie également sur des **grilles d'entretiens standardisées** qui permettent de comparer les candidats de manière équitable, via des critères objectifs, et selon des questions types qui changent régulièrement, afin d'éviter l'échange des questions entre les candidats.

**L'entretien et le suivi**

Après chaque entretien, il revient de :

- Faire un retour systématique au candidat
- Assurer un contact régulier
- Respecter le délai indiqué pendant l'entretien

**BONNE PRATIQUE**

Se créer une CVthèque personnelle et l'alimenter régulièrement

La grille d'évaluation permet de comparer objectivement les candidats entre eux

## V) Fiche outil – Bonnes pratiques

Suite à ces quatre interventions, des temps d'échange en sous-groupes étaient proposés. Ces derniers étaient structurés autour de trois problématiques :

- **Thématique 1 :** Quel rôle et quelles compétences attendus des équipes RH et des managers en matière de recrutement ?
- **Thématique 2 :** A quel moment mobiliser les différents acteurs impliqués dans le recrutement d'un nouvel agent ?
- **Thématique 3 :** Quelles bonnes pratiques déployer et généraliser afin de fluidifier les échanges entre RH et managers tout au long du processus de recrutement ?

Est synthétisée ci-dessous sous forme de frise chronologique, la restitution des bonnes pratiques identifiées, à la fois dans le questionnaire d'inscription envoyé en amont de l'atelier, et lors des discussions en sous-groupes.

### Expression du besoin

1

- Organisation de réunions bimensuelles avec les managers afin d'effectuer une revue des départs en retraite et d'identifier les besoins (*Secrétariat général pour l'administration du ministère de l'Intérieur*)
- Travail commun au niveau national entre la DRH et la direction générale des métiers concernés pour l'actualisation des fiches métier. Puis déclinaison au niveau local, en fonction des enjeux territoriaux (*DREAL Bretagne*)
- Fiches de poste rédigées par les managers, puis revues par les RH (*DRH mutualisée de la ville de St Briec*)
- Sensibilisation des managers au langage utilisé dans les annonces (compréhensible, inclusif, etc.). Possibilité de faire relire l'annonce par un.e chargé.e de communication
- Mise en avant de l'attractivité du territoire et valorisation du cadre de vie dans les offres d'emploi (*Centre de Gestion de la Fonction Publique du Morbihan*)

2

### Sourcing

- Diffusion des offres par les RH puis relai des annonces via les réseaux des managers (*Ville, CCAS et EHPAD de Redon*)
- Diffusion des annonces sur les réseaux sociaux et partage des candidatures via les réseaux d'emploi communs au niveau local (sur Lorient, Quimper...) afin de permettre aux personnes mutées d'inscrire leurs conjoints (*Centre de Gestion de la Fonction Publique du Morbihan*)
- Mise en place d'un vivier de candidats géré par les RH pour les CV intéressants repérés par les managers mais ne pouvant pas être embauchés directement.
- Pré-sélection des CV par les RH grâce à une grille d'analyse co-construite avec la cheffe de service (*DREAL Bretagne*)

## Entretien

3

- Travail réalisé sur la complémentarité des acteurs impliqués lors des entretiens de recrutement : analyse du savoir-être par les RH, évaluation des compétences techniques par les services (*DGAMI*)
- Entretiens menés par les managers (service métier) avec un appui RH proposé en fonction des besoins (*DREAL Bretagne*)
- Formations au recrutement proposées aux managers – présentation attractive du poste et du service, évaluation des candidats, etc. – et travail en binôme avec les RH (*CVRH de Nantes*)
- Mise en place de certifications à destination des managers ayant suivi des formations au recrutement, afin de valoriser leur implication et appuyer leur plus-value tout au long du processus
- Evaluation des « soft-skills » ou savoir-être, grâce à la mise en place d'outils s'appuyant sur l'Intelligence Artificielle (*CNFPT*)

4

## Sélection

- Mise en place de différents niveaux de sélection : premier tri sur CV par les RH, puis second tri par le Chef de Service. Passage en entretien de 4 à 6 candidats maximum par poste, puis organisation d'une Commission de recrutement avec un élu aux ressources, le chef de service et un représentant RH - si besoin et à la demande du manager (*Ville de Redon*)
- Justification et motivation systématique des avis défavorables émis par les managers (*CVRH de Nantes*)

## Accueil et fidélisation

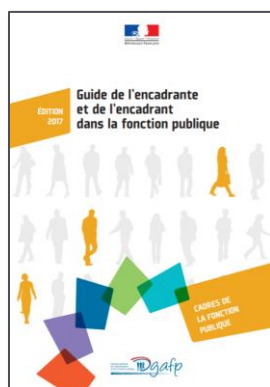
5

- Réalisation d'un livret d'accueil des bonnes pratiques du manager pour mettre en place un parcours d'intégration à l'arrivée du nouvel agent.
- Organisation d'une journée des nouveaux arrivants (orientations stratégiques, RH, médecin du travail, etc.) deux fois par an (*DREAL Bretagne*)
- Production de capsules vidéo sur la thématique du onboarding pour sensibiliser les managers (*DGAFF*)
- Accompagnement à la mobilité externe via des cycles de formation à destination de tous les encadrants, et mise en place de parcours de carrière individualisés (*DREAL Bretagne*)
- Accompagnement à la mobilité des conjoints des nouveaux agents afin de les aider à trouver un emploi dans le secteur privé (*Agglomération de Vannes*)

**Merci à l'ensemble des participants d'avoir accepté de partager leurs idées et bonnes pratiques. Vous retrouverez sur la page de l'EMRH l'ensemble des supports de cette journée.**

Si vous souhaitez obtenir les coordonnées de l'un des participants de cet atelier et/ou obtenir davantage d'informations concernant l'une des initiatives présentées ci-dessus, merci de vous rendre sur le compte [LinkedIn](#) de la DGAFP ou bien de contacter les équipes de l'EMRH via l'adresse email suivante : [emrh.dgafp@finances.gouv.fr](mailto:emrh.dgafp@finances.gouv.fr)

Pour plus d'information concernant le recrutement au sein de la fonction publique, différentes ressources sont mises à votre disposition sur le [site](#) de la DGAFP :





Plus d'information sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**