



**MINISTÈRE  
DE L'ACTION  
ET DES COMPTES  
PUBLICS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale  
de l'administration  
et de la fonction publique

**ÉDITION  
2020**

# Transformation de la fonction recrutement

Éléments préparatoires au plan interministériel  
de transformation de la fonction recrutement



**TRANSFORMATION RH**



# **Comment mieux recruter dans le secteur public ?**

Panorama des bonnes pratiques,  
méthodes et outils

Éléments préparatoires au plan interministériel  
de transformation de la fonction recrutement



**PARTIE 1**

Comment renforcer l'attractivité pour optimiser le recrutement ?	7
<b>1</b> L'importance de constituer une « marque employeur »	9
1.1 Le développement des modes de communication sur l'image de la structure employeuse	9
1.2 Comment valoriser les emplois publics à travers la qualité de vie au travail, l'action sociale, les nouvelles formes de travail, l'environnement professionnel, la diversité, l'accès à la formation...	13
<b>2</b> La politique de communication sur les offres d'emploi	17
2.1 L'apparition de nouveaux vecteurs de communication sur les offres d'emploi	17
2.2 Comment valoriser les offres d'emploi	23

**PARTIE 2**

Quels enjeux et déclinaisons pratiques liés à l'identification et au recensement des compétences ?	25
<b>1</b> Proposition de concept : « l'écosystème global des compétences »	27
<b>2</b> Un tronc commun et des ramifications : les référentiels des métiers et des compétences	28
<b>3</b> Les SIRH, SID et autres outils numériques de recensement et de gestion des compétences	29
<b>4</b> Les outils numériques de recensement et de gestion des compétences	30

**PARTIE 3**

Quels outils pour rénover les processus de recrutement ?	35
<b>1</b> La nécessité de bien outiller à la recherche des compétences	37
<b>2</b> Moderniser le processus de recrutement	44
2.1 Le développement d'un outillage adapté	44
2.2 L'apport des sciences comportementales pour optimiser les processus de recrutement	48
2.3 Les innovations de l'État en matière d'emploi	52
2.4 L'apport des « jeux sérieux » dans le processus de recrutement	52

## PARTIE 4

Pour quelles raisons et avec quels moyens professionnaliser les acteurs du recrutement ? ..... 57

1 L'évolution du rôle des acteurs RH..... 59

2 Le renforcement des responsabilités du manager recruteur..... 62

3 L'émergence de nouvelles fonctions liées au recrutement..... 64

4 Se former grâce à des parcours de formation innovants..... 67

## PARTIE 5

Comment améliorer l'accueil et l'intégration des agents recrutés ?..... 73

1 Le concept d'« onboarding »..... 75

2 Les dispositifs classiques d'accueil du nouvel arrivant..... 76

3 Le « parcours d'intégration » des nouveaux collaborateurs..... 78

Index des pratiques inspirantes identifiées dans les administrations françaises, dans le secteur privé, en Europe et à l'international..... 81



La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique introduit de nombreuses dispositions relatives au recrutement des agents publics et à l'accès de tous les talents aux postes disponibles. Elle conduit ainsi à une évolution majeure de la fonction de recruteur et de celle de manager dans la fonction publique.

L'ouverture aux contractuels de droit public pour les catégories A, B et C, offre la possibilité de recruter des profils expérimentés issus du secteur privé. L'administration est désormais en capacité de se doter de compétences rares, y compris directement en contrat à durée indéterminée (CDI). A contrario, en cas de besoin non pérenne afin de réaliser une opération identifiée, le contrat de projet permet à un employeur public de recruter un agent dans un emploi temporaire sans donner droit à titularisation. Au sein de l'ensemble des ministères, les emplois de direction de l'Etat ont également été ouverts aux contractuels afin d'identifier et d'engager les meilleures compétences managériales et techniques.

Par ailleurs, les outils ont été adaptés afin d'accompagner les transformations des services de l'Etat. Un cadre procédural définit les différentes mesures d'accompagnement mobilisables pour les fonctionnaires dont l'emploi est susceptible d'être supprimé vers un nouvel emploi dans la fonction publique ou vers le secteur privé.

Enfin, la loi du 6 août 2019 vise à développer une fonction publique représentative de la diversité des profils présents sur le marché du travail. En libérant les perspectives individuelles, elle vise à garantir l'égalité des opportunités et de l'accès aux postes.

Afin de favoriser l'appariement optimal entre le poste et les compétences recherchées, le site Place de l'emploi public (PEP) a été développé de façon à proposer en temps réel aux candidats issus des secteurs public et privé, l'ensemble des offres d'emploi de la fonction publique.

L'élargissement du vivier de candidats potentiels, l'accroissement de la mobilité et la recherche de compétences évolutives nécessitent de mettre en place des processus de recrutements toujours plus professionnels et renforcés. L'objectif du présent guide est d'apporter des solutions et des exemples de bonnes pratiques aux services des ressources humaines et aux managers afin qu'ils mettent en place un dispositif de recrutement efficace. De cette identification des talents et de l'intégration adaptée des agents au sein des équipes, dépend la qualité de notre service public.

**Olivier DUSSOPT,**

Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action  
et des Comptes publics



# PARTIE 1

Comment renforcer l'attractivité  
pour optimiser le recrutement ?



## L'importance de constituer une « marque employeur »

Les termes de « marque employeur » appliqués à l'Etat et à son administration, notamment le mot « marque » qui, par définition, renvoie à la notion d'activités commerciales, peuvent sembler en contradiction avec les missions et valeurs du service public.

L'Etat doit tenir compte des évolutions de la société et, par conséquent, adapter ses missions et leurs conditions d'exercice aux nouveaux besoins des usagers. Aussi, le contexte économique, politique et social conduit-il l'administration à devoir s'adapter au renouvellement des effectifs, combiné avec l'évolution des attentes des nouvelles générations, dans un contexte de concurrence pour attirer et fidéliser les meilleurs profils, que ce soit entre les différentes administrations ou avec le secteur privé.

Dans ce contexte, il convient plus que jamais de renforcer l'attractivité pour optimiser le recrutement sur les postes à pourvoir dans les structures publiques.

L'offre de postes doit donc être valorisée afin de s'adresser au plus grand nombre de candidats et de permettre le recrutement des profils les mieux adaptés aux besoins des services.

Cette valorisation relève d'une stratégie de communication, qui vise à donner la meilleure image possible de l'Etat employeur, en mettant notamment en avant ce que l'administration peut offrir à ses agents en termes de qualité de vie au travail, d'action sociale, de nouvelles formes de travail, d'environnement professionnel, de diversité, d'accès à la formation.

Si certaines administrations ont déjà pris conscience des enjeux d'une bonne communication fondée sur leur « marque employeur », il est conseillé à l'ensemble des employeurs publics d'initier une démarche similaire.

A cette fin, il peut être utile de s'inspirer des initiatives et bonnes pratiques identifiées, à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé, ainsi qu'en Europe et à l'international.

## 1.1 Les éléments de communication sur l'image de la structure employeuse : missions et valeurs du service public

L'Etat, peut utilement valoriser certaines de ses spécificités qui contribuent à lui donner une image attractive : l'intérêt des projets territoriaux ou nationaux, mais également la finalité

même du service public : l'intérêt général, ou encore le sens et les valeurs que porte ce dernier : égalité d'accès, diversité, laïcité, parité, accompagnement des carrières.

### Projet porté par l'État employeur

#### La création d'une marque employeur « ombrelle » de l'État déclinable par les différentes structures administratives

Rattachée à la Direction des affaires juridiques, la mission Appui au patrimoine immatériel de l'État est chargée de promouvoir une gestion optimisée des actifs immatériels publics et d'accompagner les stratégies de valorisation de ce patrimoine. La DGAFP s'est rapprochée du service de la stratégie de marque et marketing de l'APIE pour évoquer les modalités d'accompagnement du projet de création d'une « marque employeur public » (cf. mesure n°1 du projet de plan d'actions pour la transformation de la fonction recrutement).

Ce chantier, qui consiste à créer une marque « ombrelle » de l'État dans une logique de co-construction avec les ministères, avec une échéance de livraison prévue pour la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2020.

Le type de livrable attendu permettra en priorité d'établir un « socle commun » des éléments d'attractivité de l'ensemble des

emplois de l'Etat, qui pourra ensuite être utilisé et déployé par les différents ministères au fonction de leurs spécificités et des moyens de communication qu'ils pourront mobiliser.

Après avoir rappelé qu'elle travaillait notamment avec la DINUM sur la constitution d'une marque « employeur du numérique », l'APIE a confirmé sa capacité à accompagner la DGAFP sur le projet plus global de « marque employeur public » et de livrer une « plateforme de marque », qui pourra alimenter les plans de communication (inter)ministériels.

Lors de la réunion de lancement du chantier de transformation de la fonction recrutement, l'APIE a présenté aux ministères un projet de plan d'actions pour la création d'une marque employeur. Des travaux interministériels et un audit auprès des ministères permettront de rassembler la matière nécessaire à la constitution de la « plateforme de marque ».

### L'importance de constituer une « marque employeur »

#### Retour d'expériences des employeurs publics

#### La construction globale de la « marque employeur » de l'armée de Terre

L'armée de Terre a des besoins de recrutement importants, de l'ordre de 15 000 chaque année. Compte tenu de la polarisation du marché du travail et de la diminution du nombre de candidats, entraînant une dégradation des profils de recrutement, la question de l'attractivité s'est posée il y a déjà quelques années.

Pour y répondre, le bureau du recrutement et du marketing a entamé un travail important de définition et de diffusion d'une « marque employeur », afin d'attirer largement les candidats, tous profils confondus.

Plusieurs étapes ont été nécessaires pour développer la marque employeur :

1. Définir le slogan (« *Votre volonté. Notre fierté* »)
2. Rédiger l'accroche (paragraphe – mode d'expression)
3. Créer des visuels (logotype - photos)
4. Faire connaître la marque – placement, plan de communication
5. Produire des supports : goodies, affiches, dépliants

Le site <https://www.sengager.fr/> est le support numérique principal des produits de cette marque employeur, avec notamment des photos de militaires servant l'armée de terre. Pour chaque



profil, sont décrits le métier, les compétences nécessaires, ainsi que le dispositif de formation et de reconversion.

Une présence physique de l'armée de Terre est aussi nécessaire. Elle assure une forte présence dans les territoires, avec 104 centres d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA).

Afin d'attirer des candidats qui ne feraient pas forcément la démarche d'aller rencontrer des représentants des Armées, l'armée de Terre s'attache à être présente sur les salons, dans les écoles, et dans tout lieu permettant une visibilité forte (par exemple, action de communication au centre commercial de Montauban le 13 juillet 2019).

Pour une présentation plus attractive des métiers de l'armée, l'armée de Terre travaille en collaboration avec l'office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP), le centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ) notamment.

Par ces actions de communication, elle vise une double problématique : être connue, et décrire la diversité des métiers de l'armée de terre (par exemple, création d'un jeu de cartes, une carte correspondant à un métier).

#### Retour d'expériences des employeurs publics

#### Le « kit de communication » sur les métiers du numérique et des SIC

Les travaux interministériels d'accompagnement de la gestion des ressources humaines de la filière numérique et du système d'information et de communication (NSIC), menés sous le pilotage conjoint de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et de la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINUM), ont conduit à l'élaboration d'un plan d'actions permettant d'attirer, de recruter et de fidéliser les compétences de la filière NSIC<sup>1</sup>.

Parmi les actions prévues par ce plan, un « kit de communication » interministériel sur la marque « *Etat employeur du numérique et des SIC* » a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail interministériel.

L'objectif de ce kit de communication est de faire connaître la filière NSIC dans la fonction publique, pour mieux attirer et recruter les profils recherchés. Il constitue la première brique des travaux engagés en vue de développer la marque : « *Etat Employeur* » dans cette filière.

Ce kit, à destination notamment des élèves des écoles d'ingénieurs, des agents des entreprises privées ou des instituts de recherche... , est utilisé par les représentants des départements ministériels lors de leur participation à des salons, forums ou colloques relatifs à l'emploi public. Il a été élaboré par la DINUM

<sup>1</sup> Circulaire DGAFP-DINUM du 2 mai 2019 relative au « plan d'actions pour la filière numérique et des systèmes d'information et de communication »

et mis à la disposition de la communauté interministérielle NSIC, notamment via un outil collaboratif de mise en réseau.

Il est basé sur les « *Personae* » des différents profils d'agents de la filière NSIC, établis selon leur métier, formation, catégorie d'âge..., tels qu'utilisés lors du salon « Top recrutement » de 2016. Pour chacun de ces profils ont été identifiés des leviers d'attractivité, ainsi que les éléments de langage correspondants (*voir exemple page suivante*).

Il a vocation à être progressivement alimenté par les supports et démarches de communication ministériels.

En parallèle et dans le cadre du schéma directeur pour la formation professionnelle tout au long de la vie, des actions de formations des managers recruteurs vont être mises en place, pour professionnaliser l'ensemble des managers de l'Etat. Dans un deuxième temps, un module spécifique pour les managers de population NSIC sera développé pour s'adapter aux spécificités de la filière. L'accent sera notamment mis sur l'attractivité et la lisibilité des fiches de postes et sur la fluidité des processus de recrutement, les deux freins majeurs identifiés.

Une fois ces premières actions réalisées, la DINUM et la DGAFP vont initier des travaux plus ambitieux pour construire et diffuser la marque employeur dans le domaine du numérique (construction de la marque employeur, plan de communication, communication notamment sur les réseaux sociaux et multidiffusion sur les plateformes d'annonces d'emploi etc.).

## L'importance de constituer une « marque employeur »

### Exemple de « personae » : Patrick, directeur de projet dans une SSII

**Patrick**  
38 ans  
Marié, 2 enfants  
Directeur de projet dans une SSII

Mot d'ordre : **RENAISSANCE**

**Technologies maîtrisées**  
Environnement Windows et outils de gestion de projet  
Smartphone pour l'agenda et pour les mails

**Expérience utilisateur attendue**  
Fluide, claire

**Personnalité**  
Organisé  
Consciencieux  
Curieux -> agile

**Buts**

- « A pris une demi-journée de RTT pour se rendre au salon »
- Trouver un nouveau job / changer de vie
- Redonner un peu de sens à son travail
- Découvrir de nouveaux horizons
- Obtenir un contact durable

**Souhaits pour les parcours**

- Échanger avec des opérationnels pour avoir un regard de l'intérieur
- Avoir accès à de la documentation sur le salon et en ligne

**Univers**  
Sportif (football)

**Apprécie**

- Les gens disponibles
- Aller à l'essentiel / Honnêteté

**N'apprécie pas**

- Les discours tapageurs / « marchands de tapis »
- Attendre, faire la queue

### Leviers d'attractivité et éléments de langage pour attirer le profil « Patrick » :

THÈMES	LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ	ELÉMENTS DE LANGAGE
<b>Equipe/Ambiance</b>	- Différence avec le privé	- « Vous travaillerez dans un esprit collaboratif visant l'intérêt commun »
<b>Intérêt des projets</b>	- Appropriation d'un projet, travail de long terme - Finalité du projet (d'intérêt général)	- « Vous pourrez suivre vos projets de A à Z »
<b>Service public, sens</b>	- Contribution à la transformation numérique de l'État	- «Vous porterez la transformation numérique de votre Structure »
<b>Conditions de travail, Qualité de Vie au Travail</b>	- Stabilité - Equilibre vie personnelle / vie professionnelle - Valorisation de l'expertise - Reconnaissance	- « Vous serez l'expert reconnu du ministère»

#### Retour d'expériences des employeurs publics

## Vidéo de présentation des métiers exercés dans la DDT des Alpes de Haute Provence

Dans le cadre du fond d'initiative RH (<https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-initiatives>), la Direction Départementale des Territoires (DDT) des Alpes de Haute-Provence a engagé une démarche pour faire de chaque agent un « ambassadeur » de sa structure et donner envie de candidater.

Dans la perspective d'assurer, sur une très courte période, le renouvellement de plus d'un tiers de ses équipes, la DDT des Alpes-de-Haute-Provence a souhaité expérimenter une méthodologie innovante et reproductible destinée à accroître l'attractivité des postes qu'elle publie à la mobilité.

Le dispositif envisagé à l'issue d'une réflexion commune, qui a permis de renforcer la cohésion interne de la structure autour d'une même problématique, s'inscrit dans une approche globale visant à :

- renforcer l'efficacité de la politique de recrutement (susciter un maximum de candidatures, faire de chaque agent un

« ambassadeur » de la DDT, améliorer le dispositif de sélection des candidats...),

- assurer la capitalisation des connaissances et la transmission du savoir des agents qui partent à la retraite (en mettant un accent particulier sur les compétences vulnérables),
- favoriser l'intégration et la montée en compétence des nouveaux arrivants.

L'objectif ultime recherché est de donner au candidat potentiel l'envie d'engager un contact avec le service recruteur pour en savoir plus... jusqu'à faire acte de candidature.

Le résultat de cette démarche est une vidéo qui donne, en 2 minutes et 30 secondes, un aperçu des métiers et des missions de la DDT des Alpes de Haute-Provence.

<https://www.dailymotion.com/video/x6txwc5>



Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

### Exemple de mise en place d'une marque employeur : le plan de développement « Work for the State » de l'administration suédoise

Arbetsgivarverket, l'agence suédoise de l'emploi public a entrepris une démarche pour créer sa nouvelle marque employeur. Elle a ainsi conçu une identité visuelle « Jobba statligt » (travailler pour l'Etat) et en a déposé les droits auprès de l'office national des brevets afin d'en garantir l'exclusivité de l'utilisation.

La démarche vise à mieux faire connaître le périmètre des emplois publics. Elle se concrétise par un site dédié et une présence active, grâce à des relais, tant sur les réseaux sociaux que sur tous les événements nationaux et locaux dédiés à la promotion d'emplois.

Une application sur smartphone complète le dispositif.

Deux brochures spécifiques ont été élaborées :

« Faites décoller votre carrière » dans laquelle les auteurs décrivent les opportunités de développement professionnel qu'offre l'Etat à ses agents publics comme une contribution essentielle au développement du pays. Un focus est notamment fait sur le taux élevé de satisfaction des personnels au regard de la moyenne nationale.

« Des emplois aux conditions de travail modernes et qui servent la société » dans laquelle l'Etat employeur précise de façon didactique et pédagogique l'ensemble des règles qui s'appliquent aux agents dans leur quotidien professionnel : Comment puis-je aménager mes horaires ? Que se passe-t-il si je tombe malade ? Quel est le rôle de l'encadrement ?

## 1.2 Etude sur la valorisation de la « marque employeur » à travers la qualité de vie au travail, l'action sociale, les nouvelles formes de travail, l'environnement professionnel, la diversité, l'accès à la formation...

La communication sur la « marque employeur » de l'Etat doit conduire à valoriser tous les leviers d'attractivité des emplois publics. Cette communication est stratégique afin de pouvoir faciliter le recrutement des talents non seulement dans les zones géographiques les moins attractives, mais également dans les zones connaissant de forts taux de densité urbaine et d'activité, dans lesquelles la concurrence avec les employeurs du secteur privé est généralement plus forte.

S'il est difficile, dans un contexte budgétaire contraint et dans le cadre réglementaire de la rémunération des agents publics, d'utiliser la rémunération comme le levier premier d'attractivité des emplois publics, il existe d'autres leviers qu'il convient de valoriser par une stratégie de communication adaptée :

- *L'intégration des nouveaux arrivants :*

Les administrations ont un intérêt à mettre en place ou à communiquer sur leurs actions existantes en faveur du développement d'une culture de l'« *onboarding* » pour l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux arrivants. Il s'agit notamment des actions de découverte de la structure : cycle de formation, conférences, livret d'accueil des nouveaux arrivants, sites intranet... Cela consiste également à diffuser une « culture commune » : organisation de séminaires, promotion de l'esprit d'équipe, mise en place de collectifs de travail, publication de revues périodiques... Il est enfin préconisé de diffuser des éléments d'information sur les parcours professionnels au sein de la structure, d'organiser des « *rendez-vous de carrière* », ou encore de mettre en place de fonctions de « *tutorat*

*mentorat* ». Voir la partie V : COMMENT AMELIORER L'ACCUEIL ET L'INTEGRATION DES AGENTS RECRUTES

- *Les nouvelles formes de travail :*

Il peut être opportun de mettre en avant, notamment pour les nouvelles et futures générations d'agents publics dont les attentes en termes de conditions de travail sont différentes de celles de leurs aînés, les nouvelles modalités de travail existantes ou en cours de développement dans la fonction publique, comme le télétravail ou le travail en site distant. L'agent va donc pouvoir déplacer son poste de travail dans d'autres lieux : une salle de conférence, un espace détente, ou encore des bureaux partagés.

- *Les dispositifs d'action sociale :*

Si leur mise en œuvre est limitée par des enveloppes budgétaires contraintes ou par des critères d'accès réglementés, il est néanmoins nécessaire de bien informer les futurs agents publics de la possibilité de bénéficier des différents dispositifs d'action sociale ministérielle ou interministérielle, notamment en termes de restauration collective, d'accès au logement social ou aux places en crèche.

- *Les mesures en faveur de la qualité de vie au travail :*

Le développement de la qualité de vie au travail des agents publics est un élément à valoriser auprès des candidats au recrutement. Il est donc conseillé de bien informer ces derniers, notamment de l'existence d'une « charte du temps » et de la mise en œuvre éventuelle d'un « droit à la déconnexion », de la localisation des espaces de détente ou de

### L'importance de constituer une « marque employeur »

repos, de l'existence d'associations sportives ou culturelles rattachées à la structure, de l'organisation d'événements festifs collectifs.

- L'amélioration de l'*environnement professionnel* :

Il est important de bien mettre en avant les mesures régulièrement mises en œuvre en faveur de la santé et de la sécurité au travail des agents publics, notamment en communiquant sur les démarches engagées à la suite de l'élaboration et de l'actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

- La politique en faveur de la *diversité* :

L'administration a tout intérêt à faire connaître son obligation d'exemplarité en matière de lutte contre toutes les formes de discrimination à l'embauche, ainsi que sa politique active en faveur de la diversité (cf. bénéficiaires d'obligation d'emploi, égalité homme/femme, dispositifs d'accès à l'emploi pour les jeunes sans qualification ou issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville, mesures en faveur du maintien de l'employabilité des séniors... ) pour l'accès aux emplois publics.

- L'accès à la *formation professionnelle* :

Les dispositifs de formation professionnelle tout au long de la vie des agents publics, s'ils trouvent un équivalent

dans le secteur privé, peuvent aisément être mis en avant pour attirer les candidats à un emploi public. En effet, si le compte personnel de formation est accessible à tout salarié, les administrations offrent un dispositif complet d'accès à la formation professionnelle, qui va du conseil en formation (notamment lors de l'entretien professionnel annuel avec le manager, qui inclut généralement un volet « besoins en formation »), à l'accès aux plans interministériel/ministériel/directionnel de formations, en passant par les dispositifs de formations « *certifiantes* » en cours de développement.

- L'*accompagnement des parcours* :

La gestion des ressources humaines dans l'administration s'inscrit dans une logique de parcours, qui permet de valoriser l'ensemble des dispositifs mis en place en faveur de l'accompagnement individualisé des agents publics. Il convient donc d'insister, particulièrement lors d'un recrutement, sur l'ensemble des possibilités de promotion statutaire, mais également de mobilité géographique ou fonctionnelle, qui s'offrent à tout agent public. Le vecteur de communication retenu pour la valorisation de la marque employeur ne doit donc pas omettre de présenter aux candidats au recrutement les dispositifs et acteurs de l'accompagnement personnalisé, tels le conseiller-mobilité-carrière ou le manager de proximité.

Schéma des différents leviers de valorisation de la marque employeur :



Les administrations ont tout intérêt à valoriser chacun de ces leviers d'attractivité des emplois publics dans le cadre de

leur stratégie de communication en faveur de la « marque employeur ».

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### La charte pour le « droit à la déconnexion » du département du Rhône

Le département du Rhône a adopté, le 17 mai 2019, une délibération qui introduit une « charte pour le droit à la déconnexion ».

Ce département souhaite, par cette charte (non obligatoire pour les administrations contrairement aux entreprises privées), améliorer la qualité de vie au travail de ses agents, et maintenir la qualité du service public. Cette charte définit quelques principes en faveur d'« une utilisation raisonnée du numérique professionnel ».

La réflexion du département n'a pas porté sur la seule connexion numérique, mais a aussi intégré plus globalement les actions permettant de protéger la santé des agents, d'améliorer la qualité de vie au travail, de concilier vie personnelle et professionnelle et de créer un nouveau rapport au travail.

Ainsi, cette charte, établit elle quelques grands principes :

1- le « principe de non-connexion durant les congés ou en dehors des horaires de travail », c'est-à-dire un droit à la déconnexion de 20 heures à 7 heures, pendant lequel « il n'y a pas lieu d'envoyer de courriel » est donc instauré ;

2- un meilleur choix du canal de communication, avec l'encouragement à proscrire le courriel dans les situations où il n'est pas adapté, comme les situations d'urgence ;

3- lorsque le courriel est finalement choisi, « vérifier qu'il n'y a pas de destinataires inutiles », puisqu'il « n'est pas opportun d'envoyer un mail à plusieurs destinataires pour se couvrir dans le cas d'une situation qui s'avère complexe à traiter » ;

4- des principes pour l'utilisation du téléphone professionnel : « Ne pas consulter son téléphone portable lors des réunions afin de ne pas détourner l'attention des participants », « veiller aux horaires auxquels les communications sont passées », en proscrivant les appels tardifs ;

5- « l'identification de plages horaires hebdomadaires réservées au temps d'analyse et de préparation des dossiers de fond ».

En outre, la charte insiste sur l'importance de « maintenir des relations humaines et des temps d'échange en réunion », à l'heure où les outils numériques prennent de plus en plus de place.

### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### Les pratiques mises en œuvre par la DGRH de la Commission Européenne en matière de valorisation de la « marque employeur »

La Commission s'est dotée en 2016 d'une stratégie de gestion des talents avec comme objectif d'avoir « la bonne personne, au bon endroit au bon moment ». Dans le cadre de cette stratégie, un certain nombre d'initiatives ont été lancées en matière de carrière et mobilité, parmi lesquelles :

- La mise en place du *job shadowing* : pratique qui permet à un agent (« invité ») de suivre un autre agent (« hôte ») dans le cadre de son travail quotidien au sein d'un autre service pendant une courte période. Cet exercice aide notamment à préparer une mobilité au titre d'un développement de carrière.

- La « Journée Carrière » (*Career Day*) : événement annuel permettant aux membres du personnel d'explorer les différentes options de carrière disponibles au sein de la Commission et de constituer des réseaux professionnels. L'événement est une combinaison de séances d'information, d'ateliers et d'échanges avec les services de la Commission, offrant au personnel la possibilité de mieux se préparer à un éventuel changement de poste.

- La brochure « Gérer votre carrière » (*Managing your Career*) : catalogue des services offerts dans le domaine des ressources humaines, qui a été distribué à l'ensemble du personnel afin de mieux faire connaître les outils et services destinés à aider le personnel à gérer efficacement sa carrière.

- Le service de *headhunting*, qui consiste à identifier directement certains agents pour pourvoir les postes vacants. Actuellement en phase de test, il repose sur l'utilisation conjointe de données rassemblées au niveau local (entretiens de sélection, d'orientation

professionnelle) et de celles disponibles au niveau central (les descriptions de poste et les CV du personnel) dans des bases de données dotées de moteurs de recherche. Une section « aspirations professionnelles » a été ajoutée à la base de données eCV, dans laquelle chaque agent peut enregistrer son CV, afin de lui permettre de signaler les domaines, fonctions et services dans lesquels il souhaiterait travailler. Enfin, un système d'alerte des avis de vacance permet de recevoir des notifications automatiques pour tous les postes vacants correspondant aux critères définis au préalable.

#### Une approche globale de la marque employeur : exemple du ministère de la sécurité sociale de Belgique :

Le ministère (Service public fédéral - SPF) de la Sécurité sociale de Belgique SPF multiplie les initiatives pour les faire vivre et attirer de jeunes talents. Concrètement, au quotidien, il s'agit de donner à son personnel des conditions de travail efficaces et épanouissantes et de développer une culture de la confiance soutenue par un environnement de travail repensé et un leadership nouveau.

Parmi les changements organisationnels mis en place à cette fin, on peut citer : la mise en place des facilités telles que le télétravail ; la rationalisation des locaux avec des espaces en open space sans bureau attribué : chaque collaborateur s'installe à un emplacement vacant et des espaces de confidentialité ont été installés pour les besoins d'entretien individuel ; l'accent mis sur le

### L'importance de constituer une « marque employeur »

travail en équipe et la responsabilisation des chefs ; ou encore la fourniture aux employés du SPF de moyens numériques et de communication importants (ordinateurs portables, logiciels de téléphonie, imprimantes multifonctions, tableaux intelligents dans les salles de réunion, etc.).

Outre les gains mesurés en matière de performance (+ 20% de productivité) et d'économie, le ministère a multiplié les indicateurs positifs en matière de bonheur et d'attractivité et affirme démontrer qu'investir dans le bonheur de chacun rapporte autant pour l'employeur que pour les employés.

Dans les années qui ont suivi ces changements, le nombre de candidatures spontanées a augmenté de 500% par an. Le taux de départ volontaire a diminué de 75%. 88% des agents du ministère se disent désormais heureux ou très heureux d'y travailler et 84% recommanderaient le SPF comme employeur à leurs proches.

Le SPF Sécurité sociale est ainsi devenu l'un des ministères les plus prisés en Belgique, voire l'un des employeurs les plus attractifs par rapport au secteur privé. Il a ainsi gagné plusieurs récompenses nationales (meilleur DRH de l'année, meilleure équipe RH de l'année, meilleur manager de l'année). Ces prix ont permis de bénéficier d'échos dans la presse et de renforcer encore l'image employeur du ministère.

Le ministère insiste néanmoins sur le fait que ce profond changement de culture est celui d'une administration dans sa singularité. Si elle n'est peut-être pas transposable telle quelle, cette expérience se veut toutefois inspirante.

<https://socialsecurity.belgium.be/fr/publications/osser-changer-de-culture-retrospective-novo>

Au-delà de l'image globale positive que la marque employeur promeut auprès des candidats, les nombreux métiers de la fonction publique doivent être attractifs.

La manière de présenter ces métiers et les offres d'emploi afférentes peut inciter les candidats à postuler, ou non.

## 2.1 Les nouveaux vecteurs de communication sur les offres d'emploi

Les offres d'emplois dans la fonction publique – fiches de postes ouverts à un recrutement externe ou à un agent en mobilité – pourraient gagner en visibilité pour une communication plus soutenue et ciblée.

La stratégie de communication relative aux offres d'emplois s'organise autour de l'outil structurant qu'est la « **Place de l'Emploi public** » (PEP) :

[www.place-emploi-public.gouv.fr](http://www.place-emploi-public.gouv.fr).

### La Place de l'Emploi public (PEP) comme outil d'optimisation du recrutement ?

Grâce à la PEP, les employeurs publics disposent d'outils juridiques, de communication et de partage de l'information permettant une politique de mobilité dynamique. La PEP est un outil évolutif qui développe de nouvelles fonctionnalités et intégrera de manière progressive la gestion des compétences.

#### Elargir l'assiette du recrutement

Avec la PEP, les offres sont visibles et accessibles aux agents des trois versants et à tous les candidats. Les employeurs peuvent créer et diffuser les offres d'emploi via un formulaire dédié et y joindre toutes les pièces nécessaires.

#### Gérer les candidatures

La PEP permet une consultation en ligne des CV et lettres de motivation et de gérer les réponses aux candidatures.

#### Constituer son vivier

La PEP rend possible la création d'une CV-thèque et des viviers de candidats. A terme, une approche par bassin d'emploi pourra être possible.

#### Encourager la mobilité

La PEP favorise ainsi la mobilité des agents publics. Elle soutient l'accompagnement des projets d'évolution professionnelle.

#### Communiquer sur la marque-employeur

En 2020, le site permettra aux employeurs publics de diffuser des informations relatives à leurs structures, ou encore des contenus mettant en valeur certains emplois pour lesquels ils rencontrent des difficultés à recruter.

#### Créer une interopérabilité avec les SIRH

A terme, la PEP sera interopérable avec des applications SIRH de façon à ce que les offres d'emplois soient directement transmises du SIRH vers la PEP. Cela permet notamment de publier sur la PEP de forts volumes d'offres.

#### Développer le pilotage des recrutements

La PEP intègre le pilotage du recrutement, notamment avec des analyses statistiques des postes publiés par zone géographique ou par type d'activité. Des tendances pourront être ainsi dégagées et communiquées.

Dans la sphère publique s'ajoutent aussi les intranet des ministères et/ ou des directions, mais aussi des établissements publics qui ont un espace de diffusion des offres d'emplois.

Les employeurs publics doivent aussi être présents sur les sites grand public, dans une optique d'ouverture des emplois aux agents contractuels.

En dehors de la Place de l'Emploi public, le site de *Pôle Emploi* [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr) reste l'outil privilégié de recherche d'emploi, tout comme celui de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC).

Aux côtés de ces vecteurs de diffusion des offres d'emploi s'ajoutent les réseaux sociaux professionnels, qui donnent la possibilité aux employeurs publics de publier les offres d'emplois, mais aussi de rechercher des profils rares susceptibles de correspondre aux fonctions recherchées. A noter que la PEP a vocation à être également interfacée aux réseaux sociaux professionnels.

#### Retour d'expériences des employeurs publics

### La présence des ministères économiques et financiers sur les réseaux sociaux



Pourvoyeur de profils de jeunes diplômés, le secrétariat général des ministères économiques et financiers a souhaité avoir une forte présence sur les réseaux sociaux. Pour faire face à des difficultés de recrutement, l'ouverture et la mise à jour régulière de pages dédiées à Bercy permet de gagner en visibilité, en attractivité, et de proposer directement les offres d'emplois sur ces réseaux.

Sur *LinkedIn*, la page carrière des ministères économiques et financiers compte 35 000 membres.

Le Secrétariat général a aussi initié une phase test de six mois, afin de bénéficier de la fonction *sourcing* de *LinkedIn*. Celle-ci permet d'identifier des profils rares recherchés par les ministères pour une proposition d'embauche.

#### Retour d'expériences des employeurs publics

### Le bureau du recrutement et du marketing de l'armée de Terre (Ministère des Armées)

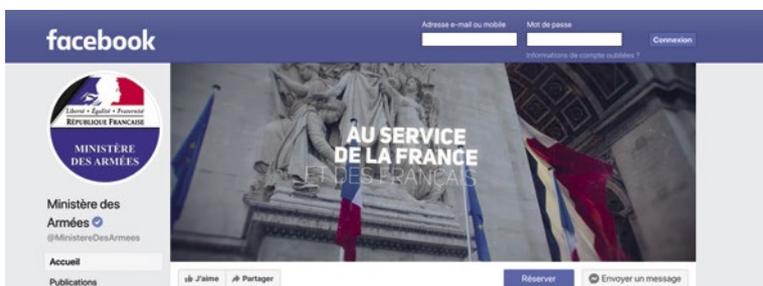
L'armée de Terre recrute plus de 15 000 personnes par an, avec des profils très différents (médecin, soldat, etc). Pour recruter un tel volume, il est nécessaire de diffuser les offres auprès d'un million de candidats, et de nouer un contact avec 150 000 d'entre eux.

Au sein du bureau du recrutement et du marketing, une cellule de *sourcing* est dédiée à la recherche de spécialités rares. Un *community manager* (animateur de communautés virtuelles) dédié au recrutement participe pleinement à cette activité, ainsi qu'une équipe technique.

De fait, une part importante des activités du bureau du recrutement et du marketing est consacrée aux opérations de recrutement sur Internet.

Deux principaux leviers pour faciliter le recrutement et élargir les viviers sont privilégiés.

Le premier levier est le « *social recrutement* » (recrutement sur les réseaux sociaux). Son objectif est de générer des viviers sur les réseaux sociaux (*Twitter*, *LinkedIn*, *Facebook*, etc). L'armée de terre est un des sites institutionnels les plus suivis sur Facebook, avec 600 000 followers.



L'armée de Terre est aussi présente sur *Instagram* (publication de photos et de vidéos) avec 200 000 followers.

Par ailleurs, l'intelligence artificielle est mobilisée par un logiciel évolué de recrutement : « *Sparta* ».

Ce logiciel permet la segmentation par profil de recrutement recherché, en fonction des sites visités par les potentiels candidats, et d'envoyer des publicités personnalisées.

De plus, grâce à l'intelligence artificielle, *Sparta* permet de se concentrer sur les profils réellement motivés. Il procède par l'analyse des métadonnées : est-ce que le candidat revient sur le site ? quel temps y passe-t-il ? quelles sont ses données RH ? pratique-t-il du sport, quel est son environnement, etc

## La politique de communication sur les offres d'emploi

### - Les salons, forums de l'emploi

L'organisation de salons de l'emploi est de plus en plus fréquente dans le périmètre de la fonction publique d'Etat. Les outils de communication média – numérique ne sauraient remplacer les événements de type relationnel, où le candidat est en contact direct avec le recruteur – représentant d'un métier ou expert RH.

Il peut s'agir :

- d'un salon ministériel (ex : Forum de la mobilité, pour les corps d'administration centrale des ministères économiques et financiers, organisé par le secrétariat général des ministères économiques et financiers),
- d'un salon régional interministériel (ex : les forums de l'emploi organisés par les Plateformes régionales d'appui interministériel aux Ressources Humaines - PFRH),
- d'un salon dédié à une filière particulière (ex : salon des métiers du numérique, ouvert en interministériel, organisé par la Direction interministérielle du numérique et des systèmes d'information et de communication de l'Etat).

Déployés depuis plusieurs années, l'organisation des salons et les recruteurs présents se professionnalisent, avec par exemple la distribution de *goodies* (produits dérivés) ou encore l'affichage de visuels attractifs de présentation des métiers. Si les exemples d'organisation de salons sont nombreux, ils pourraient être plus systématiques et/ou étendus à d'autres filières (par exemple, un salon dédié à la filière RH et organisé au niveau interministériel).

De plus, l'organisation d'une journée de forum peut prendre des formes innovantes, dont les meilleures pratiques doivent être partagées, par exemple :

- Présence systématique d'un stand Place de l'Emploi afin de valoriser la mobilité inter-ministérielle et inter-fonctions publiques.
- Rencontre avec un professionnel RH pour échanger sur le projet professionnel
- Aide à la rédaction de CV et/ou de lettre de motivation, sous format « *flash* » (10 min) ou lors de points RH plus étoffés
- Simulation d'entretien avec un expert RH
- Présentation des métiers les moins connus (par exemple, ceux de la police scientifique lors du salon de l'emploi public organisé par la PFRH Occitanie)
- Salon virtuel

### Retour d'expériences des employeurs publics

## Le Forum Mobil IT organisé par la DINUM

Ce dispositif a été mis en place en 2017 et 2018 pour permettre aux agents d'avoir plus de visibilité sur les opportunités de mobilité interministérielle dans le domaine du numérique et des SIC (NSIC) et aux ministères employeurs de recruter de nouveaux profils. Il a été réalisé physiquement mais aussi de façon virtuelle pour un déploiement national. C'est le premier forum interministériel dédié à une filière métier.

Le dernier forum réalisé en mai 2018 a réuni une vingtaine de directions des systèmes d'information (DSI) au sein de tous les ministères. Les postes proposés étaient répartis sur la totalité de la palette de métiers NSIC, allant de Designer UX à Responsable Réseaux et Télécoms. Les retours ont été très positifs, avec notamment 72% de candidats très satisfaits du forum physique et 601 inscrits au forum virtuel.

L'un des avantages majeurs de ce double dispositif est d'initier un mouvement, de rendre concrètes et tangibles les opportunités de mobilité pour les agents en poste au sein de l'Etat. Par ailleurs, cela pousse les employeurs à se mobiliser pour attirer les talents et à « lâcher prise » sur le réflexe premier de ne pas communiquer trop largement en interne sur l'événement.

Le forum virtuel a été réalisé via la plateforme *Seekube* (disponible sur un marché UGAP). Il avait pour objectif de proposer le même service que le forum physique aux agents ne pouvant se déplacer physiquement, notamment aux agents dans les territoires.

Les services recruteurs disposaient de « stands virtuels » dans lesquels ils exposaient les fiches de postes et pouvaient proposer des créneaux de prise de contact (premier entretien) avec les agents intéressés.

Agents Numériques et SIC, travaillez ailleurs mais... toujours chez nous !

2<sup>ème</sup> forum de la mobilité Numérique et SIC au sein de l'Etat

## Forum Mobil-IT

Plus de 20 stands recruteurs

Une journée de rencontres entre vous, Agents NSIC souhaitant découvrir un nouvel environnement et les DSI ayant des offres concrètes à vous proposer.

**3 mai 2018**  
de 9h à 17h  
Centre Pierre Mendès France  
139 rue de Bercy - 75012 Paris

Vous ne pouvez pas vous déplacer ? Retrouvez les recruteurs en ligne sur le Forum virtuel dès le 18 mai : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/mobilimentsic2018>

ÉVÉNEMENT ORGANISÉ PAR :

## La politique de communication sur les offres d'emploi

L'organisation de salons au niveau régional remporte un grand succès. Pour les employeurs, ils apportent une réponse à leurs difficultés à recruter, soit par manque de compétences, soit par manque d'attractivité. Cette démarche s'ancre dans le cadre d'un « bassin d'emplois »,

les agents souhaitant pour un certain nombre d'entre eux rester dans leur région. Le contexte d'évolution de l'organisation des services publics à l'échelon déconcentré encourage les initiatives facilitant la mobilité. Aussi, l'ouverture en interministériel est à préconiser.

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### La journée des métiers de la PFRH<sup>1</sup> Centre Val de Loire à Tours (Indre-et-Loire)

Près de 400 visiteurs se sont rendus à la « Journée des métiers » organisée à Tours le 3 octobre 2017, dont plus de 85% originaire du département.

Une quarantaine de services des trois fonctions publiques étaient présents, pour une majorité d'entre eux de la fonction publique d'Etat. La vocation inter-fonctions publiques a été illustrée par une inauguration conjointe du préfet, d'élus locaux et d'une représentante de la fonction publique hospitalière.

Ce salon de l'emploi a un triple objectif : présenter les métiers des différents employeurs, diffuser les offres d'emplois et recevoir des CV, accompagner les agents pour une mobilité.

<sup>1</sup> Plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines

Dans ce dernier objectif, plus de cent entretiens ont été menés avec les conseillers mobilité-carrière présents. 4 conférences ont été organisées sur le thème de l'évolution professionnelle :

- Connaître les dispositifs réglementaires de la mobilité
- Découvrir les dispositifs de formations adaptés aux projets d'évolution professionnelle
- Découverte de l'EmploiStore, outil numérique de Pôle Emploi dédié à optimiser la construction des parcours
- Techniques d'entretien de recrutement

De plus, un espace dédié aux informations sur les outils de la mobilité était tenu par la PFRH et par Pôle Emploi.

#### - Zoom sur la fonction d' « ambassadeur ».

Un ambassadeur est un agent qui représente positivement l'employeur auprès duquel il travaille. Les employés ont une fonction de porte-parole de l'employeur. Ils sont associés à son image de marque et peuvent l'influencer positivement ou négativement, selon leur discours. Un message des

salariés inspire plus confiance que celui de l'employeur. Forts de ce constat, un certain nombre d'employeurs ont choisi d'être actifs et de sensibiliser les agents à cette fonction d'ambassadeur. Dans le domaine des ressources humaines, il s'agit de porter une image positive du travail exercé et de la politique générale de l'entreprise en matière de qualité de vie au travail.

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### La plateforme conversationnelle de la police nationale

La police nationale a mis en place une plateforme organisationnelle sur laquelle des policiers en exercice répondent aux questions des internautes.

Cette plateforme répond à plusieurs objectifs. Le premier d'entre eux est de valoriser la marque employeur de la police nationale. En effet, une communication positive d'agents auprès de potentiels candidats au recrutement, qui font la démarche de contacter un ambassadeur, permet d'attirer de nouveaux profils. Leurs récits authentiques et persuasifs donnent un relief supplémentaire que les sites carrière ne proposent pas. D'après une étude menée par *Immersion Neuroscience* et *PathMotion* (qui héberge

la plateforme de la police nationale) auprès de 60 étudiants, les histoires des employés permettent de persuader 20% de candidats de plus de déposer leur candidature, et génèrent 50% de frustration de moins que les sites carrière.

Le deuxième objectif est de répondre à des questions d'ordre RH.

Le troisième objectif est de diffuser des offres d'emplois et les ouvertures de concours.

Au total, autour de 2000 conversations ont été menées par des ambassadeurs formés de la police nationale.

Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

### Les 25 ambassadeurs au service de l'attractivité du secteur public allemand

En Allemagne, la principale fédération syndicale de fonctionnaires (DBB) a lancé une grande campagne afin de susciter l'intérêt d'une carrière dans le secteur public. Sur le site [die-unverzichtbaren.de](http://die-unverzichtbaren.de) (les indispensables), un module de recherche permet d'identifier des métiers en indiquant ses priorités (en termes de lieu et mode de travail, d'environnement professionnel, de compétences et de centres d'intérêt). Des affiches et dépliants sont distribués dans tous les établissements d'enseignement secondaire et supérieur du pays.

Mais pour cette opération de grande ampleur qui vise tant à susciter des vocations qu'à combattre certains clichés qui s'avèrent être pénalisants pour l'attractivité, vingt-cinq agents ont également été sélectionnés. Ils constituent une large palette des métiers de l'Administration : administratifs, commerciaux, scientifiques ou encore techniques. Ils présentent en détail leur parcours et leur motivation pour l'emploi qu'ils ont choisi d'exercer. Parlant un langage clair, ils détaillent les missions qui leur sont confiées, mais

aussi ce qui y est attendu de leur part en matière de formation initiale et de savoir-être, sans oublier la rémunération et l'évolution qui seront proposées.

Agissant tels des ambassadeurs, ils sont amenés à être contactés par les candidats potentiels et répondent directement aux questions que ceux-ci se posent. Ils peuvent aussi participer à des rencontres lors de salons dédiés à l'emploi public. Cela fait partie intégrante de leur activité professionnelle et s'inscrit donc dans leur temps de travail.

Afin d'attirer les nouveaux talents et les profils recherchés, les structures du secteur privé adaptent leurs offres de recrutement au public cible. De plus, il est essentiel que le futur collaborateur partage les valeurs de la structure qui recrute, en effet, un collaborateur qui partage les valeurs de son organisation développera un sentiment d'appartenance fort et sera un très bon ambassadeur.

#### - L'essor des vidéos et clips de recrutement

De plus en plus de recruteurs mettent en scène leur cœur de métier, leurs équipes, et leur culture d'entreprise. Les candidats apprécient. Les vidéos font les meilleurs contenus viraux, et assoient la marque employeur sur les réseaux sociaux comme sur les [sites carrières](#)

Au-delà de leur créativité, les meilleurs films de recrutement ont en commun quelques règles précises, qui leur permettent d'atteindre leur objectif : **cibler les candidats qui s'intégreront le mieux dans la structure**. Le film ou clip doit servir autant l'expérience candidat que la marque employeur.

- Faites **découvrir les métiers**, explorez leurs aspects méconnus, ou mettez en lumière un savoir-faire qui différencie réellement.
- Créez la **rencontre avec les équipes** : les candidats doivent s'identifier avec leurs futurs collaborateurs. C'est aussi l'occasion de renforcer la cohésion de des équipes et leur perception de la marque employeur.
- Donnez à voir la réalité de l'**ambiance de travail** et des valeurs de la structure.

Les meilleurs films de recrutement répondent donc à des **impératifs de créativité et de sincérité**. En voici une sélection.

Retour d'expériences des employeurs publics

### La campagne de recrutement décalée de l'Institut National de la Recherche Agronomique

L'Inra recrute... Mais pas n'importe quel profil ! Chercheur, gestionnaire et informaticienne, découvrez les vidéos des entretiens de 4 candidats recalés et partagez ces clips de notre campagne 2018 sur les réseaux sociaux. Volontairement tournés sur un ton décalé, ils incitent les candidats à postuler et jouent sur les représentations et les stéréotypes ! Parler de

la culture d'entreprise, c'est aussi dire ce dont on ne veut pas ! Acteur d'envergure internationale, l'INRA pâtit parfois d'une certaine méfiance du grand public. En annonçant avec ironie son "anti-campagne" de recrutement 2018, elle attire autant l'attention sur ses véritables valeurs que sur les opportunités professionnelles ouvertes aux "bons" candidats.

## La politique de communication sur les offres d'emploi

### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### Saint-Gobain : "Le jour où..." un grand groupe fait évoluer ses salariés

Tous les employés regardent les vidéos RH diffusés par leur structure. Vos employés suivent la mise en scène de la culture de leur entreprise. Dans sa série "Le jour où...", Saint-Gobain invite ses

collaborateurs à retracer leur expérience de la mobilité interne. Un message qui séduit aussi les jeunes candidats : ils ne s'ennuieront pas dans un grand groupe qui accompagne leurs projets.

#### #FranchementRespect : les Travaux publics parlent de leur avenir aux lycéens

Même secteur, autre public, donc nouveau ciblage, la FNTP (Fédération Nationale des Travaux Publics) s'adresse aux adolescents avec un clip musical au cœur d'un plan de communication web.

Mais au-delà du rap et d'Instagram, elle sait parler de respect et de responsabilités souvent insoupçonnées à des jeunes en pleine orientation professionnelle. #FranchementRespect

#### - L'usage de la réalité augmentée et des « serious game » :

Afin d'attirer les bons profils, les entreprises du secteur privé détaillent et précisent aux futurs candidats les modalités de

recrutement, il ne s'agit pas de mettre en difficulté le candidat, mais d'apprécier son champ de compétences, son expérience et sa capacité à intégrer la structure et ainsi donner la possibilité au candidat de démontrer tout son potentiel.

### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### Défis ingénieurs SNCF

Les jeunes ingénieurs sont invités à découvrir d'une manière ludique mais exigeante les métiers d'ingénieurs SNCF. Les étudiants devront plancher sur **cinq défis représentatifs des challenges de la mobilité de demain**. La SNCF oppose les élèves ingénieurs de 150 écoles pendant deux mois. Le jeu consiste à relever quatre défis : construire un viaduc ; concevoir les horaires de plusieurs trains sur une même ligne ; connaître la réaction à avoir face à une alerte météorologique ; adapter la vitesse de circulation d'un train aux conditions du réseau...

La SNCF positionne cela comme un serious game, un jeu, développé par une agence de communication, promouvant la « marque employeur SNCF ».

<https://www.serious-game.fr/sncf-defi-ingenieurs/>

Avec ce serious game, la SNCF réussit à intéresser les jeunes à sa marque en créant un challenge.

#### Un dispositif de recrutement utilisant la réalité augmentée chez « Mazars »

Le cabinet d'audit et de conseil « Mazars » souhaite recruter des collaborateurs issus de la génération *millénials* qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise. Le cabinet a adapté en conséquence ses méthodes de recrutement et partage sa culture d'entreprise avec le futur collaborateur grâce à une expérience interactive de réalité augmentée.

Le site de la structure propose au candidat de scanner avec son smartphone des badges dissimulés sur le site pour accéder à 4 mini-jeux en réalité augmentée. Le candidat/joueur devra relever les défis avec les expressions de son visage et, ainsi, découvrir les quatre traits de caractères ("*mindset*") qui composent la "*Mazars Touch*" : « Contact clients », « Logique », « Team Spirit » ou « Challenger ».

### 2.2 Le mode de valorisation des offres d'emploi

Plusieurs employeurs publics partagent le même constat : la fonction publique souffre d'un déficit d'attractivité notamment du fait du manque de lisibilité de la typologie des métiers, et plus particulièrement des offres d'emploi. Les offres d'emploi constituent des documents de communication externe ayant un objectif « marketing », celui d'inciter le candidat à postuler. Leur finalité est de rendre la structure attractive, afin d'inciter le maximum de candidats et les meilleurs profils à postuler.

Le poste est présenté, mais au-delà c'est tout un projet qui est proposé au candidat : missions, valeurs, évolution de

carrière. En résumé, c'est le premier et principal point d'entrée vers un emploi pour un agent contractuel ou un agent public en mobilité.

A l'heure où le premier contact pour un recrutement s'effectue via internet, la rédaction des offres d'emploi s'avère stratégique dans la mesure où le référencement de l'emploi se base sur les mots clés de l'offre d'emploi. Sa visibilité sur les réseaux sociaux et site de diffusion d'offres d'emplois en dépend.

#### La rédaction de la fiche de poste :

L'offre d'emploi n'est pas la fiche de poste. Cette dernière est le document qui fournit une information claire, homogène et exhaustive sur la nature des activités confiées à un collaborateur sur un poste donné. Elle est aussi le support des échanges entre l'agent et son supérieur hiérarchique notamment lors de l'entretien individuel et de la définition des objectifs à réaliser et du bilan de l'activité.

Dans l'offre d'emploi, la description des emplois proposés et des compétences recherchées sont en voie d'harmonisation en interfonction publique, par l'application des grilles de lecture que sont le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) et les répertoires ministériels des métiers ainsi que le Dictionnaire interministériel des compétences (DiCo). L'élaboration d'un Répertoire des métiers commun aux 3 fonctions publiques est d'ailleurs prévue pour la fin d'année 2020.

Néanmoins, ce nécessaire travail d'harmonisation doit être prolongé par une simplification, une clarification de la description des emplois proposés, non seulement pour faciliter la projection des agents publics sur les missions qui seront celles réellement exercées, mais surtout pour gagner en attractivité et en lisibilité pour les candidats extérieurs à la fonction publique.

L'offre d'emploi peut se structurer en 3 grandes rubriques :

**La structure et le service d'accueil** : mise en avant des valeurs  
**Le poste** : description des missions, en utilisant les répertoires métiers

**Le profil du candidat** : compétences recherchées, expérience, valeurs

En cela, le respect de la « promesse employeur » telle que portée dans l'offre d'emploi devient un impératif. Enfin, la qualité de la rédaction des offres d'emplois permet de faire gagner du temps sur l'ensemble de la chaîne de recrutement, de sélectionner des candidatures qui correspondent vraiment au besoin et d'effectuer un entretien de recrutement efficace.

Conformément à l'obligation de publication sur le site *Place de l'Emploi public*, il est recommandé d'y rédiger une offre d'emploi attractive et d'y rattacher la fiche de poste de l'agent.

L'élaboration d'un Répertoire des métiers commun aux 3 fonctions publiques est d'ailleurs prévue pour la fin d'année 2020.

#### Les acteurs RH mobilisés dans cet exercice de rédaction :

En premier lieu, le **manager** doit effectuer un travail de définition du profil recherché, qui est toujours tributaire d'un moment donné. Il doit en effet s'intégrer dans une équipe constituée, détenir les compétences complémentaires pour un fonctionnement optimum, et exercer des missions précises, qui ne sont pas nécessairement celles de son prédécesseur. Il est donc indispensable d'établir les besoins réels de la structure avant de rédiger l'offre d'emploi.

En deuxième lieu, l'**acteur RH en charge du recrutement** doit être formé à l'écriture des fiches de poste, afin d'assurer la cohérence des fiches de postes de la structure, ainsi que sa lisibilité et son attractivité. En ce sens, il doit se tenir informé de la terminologie utilisée sur le marché de l'emploi – dans le secteur privé, mais aussi dans les autres entités publiques.

Le service RH en charge du recrutement pourrait aussi utilement rédiger un document de communication présentant les valeurs, les services, les missions, les carrières de la structure. Ce document, régulièrement actualisé, pourrait servir de base pour la rédaction des offres d'emploi – la partie relative aux missions et à la stratégie du service recrutement resteraient vierge et à la main du manager.

En outre, le référent GPEEC métier peut intervenir pour aider à la définition et la sélection des compétences attendues.

Enfin, la **direction des ressources humaines** a le rôle de pilotage de cette activité, et peut assurer un suivi qualitatif et quantitatif de l'offre d'emploi et des fiches de poste.

Plusieurs administrations ont entamé un travail de réécriture des offres d'emploi, afin de gagner en lisibilité et d'éviter

l'utilisation de jargon trop technique, qui peut rebuter les candidats.

#### Retour d'expériences des employeurs publics

#### « Rédiger une offre d'emploi attractive » : la méthodologie de l'Etat en Centre-Val de Loire

La PFRH de la région Centre-Val de Loire anime un atelier pour le réseau des responsables RH dans le département d'Indre-et-Loire.

Cet atelier a pour objectif de transmettre les bonnes pratiques dans la rédaction des fiches de poste afin de rendre les services de l'Etat en Indre-et-Loire plus attractifs auprès des candidats potentiels.

Des recommandations et conseils sont donnés pour rédiger une fiche de poste attractive et lui assurer une plus grande audience.

Il est globalement conseillé d'adopter une rédaction simple, claire et concise.

Les grandes rubriques qui doivent figurer dans la fiche de poste sont les suivantes :

- Intitulé du poste – pas trop long, et sans acronyme
- Eléments statutaires
- Domaine métier/ référence à l'emploi-type – verbes d'action, se limiter à 5/6 activités
- Localisation
- Activités du poste/ missions
- Environnement de travail : organigrammes, contraintes spécifiques – valorisation du poste, valeurs
- Liens hiérarchiques et fonctionnels internes et externes – significatif, valorisant
- Perspectives d'évolution
- Compétences requises
- Contact

#### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### La publication en « mix-media » des postes vacants de l'administration fédérale belge

Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2017, Selor fait partie du SPF Stratégie et Appui (SPF BOSA). Ce SPF soutient le gouvernement et les organisations fédérales dans différents domaines : IT, recrutement, gestion du personnel, gestion de l'organisation et politique d'intégrité...Au sein du SPF BOSA, Selor fait partie de la Direction générale Recrutement et Développement.

Selor est le partenaire RH de plus de 150 services publics différents. Selor recrute principalement des collaborateurs pour l'administration fédérale, mais également pour les communautés et les régions. Selor organise surtout des procédures de screening pour l'administration fédérale où le screening standard est appliqué tant pour des emplois statutaires (nomination fixe) que contractuels (CDD ou CDI). Il organise également les tests pour le secteur du gardiennage et de la sécurité ainsi que les tests linguistiques.

<https://www.selor.be/fr>

Afin de dynamiser et donner plus de visibilité aux postes offerts et notamment lorsqu'il s'agit de profils spécifiques ou requérant

des compétences nouvelles, l'organisme a opté pour un affichage simultané en « mix-media ».

Concrètement, les postes sont publiés sur la bourse d'emploi public (dont il a la charge), mais également sur les réseaux sociaux, ainsi qu'au travers de bannières placées sur les pages d'accueil des sites emplois / professionnels à très grande fréquentation.

L'offre « mix-media » est totalement personnalisable et peut inclure également l'achat de mots-clés dans les moteurs de recherche ainsi que l'envoi de « jobmailings » personnalisés à des candidats-cibles.

Grâce à cette nouvelle approche, le nombre de postulants est en constante augmentation. Le succès a notamment été renforcé par une approche créative incluant l'utilisation d'anagrammes ou des affichages de type ludique. Selor a fait le constat d'un double avantage : « c'est bon marché et cela donne des résultats positifs ».

## **PARTIE 2**

**Quels enjeux  
et déclinaisons pratiques  
liés à l'identification  
et au recensement  
des compétences ?**

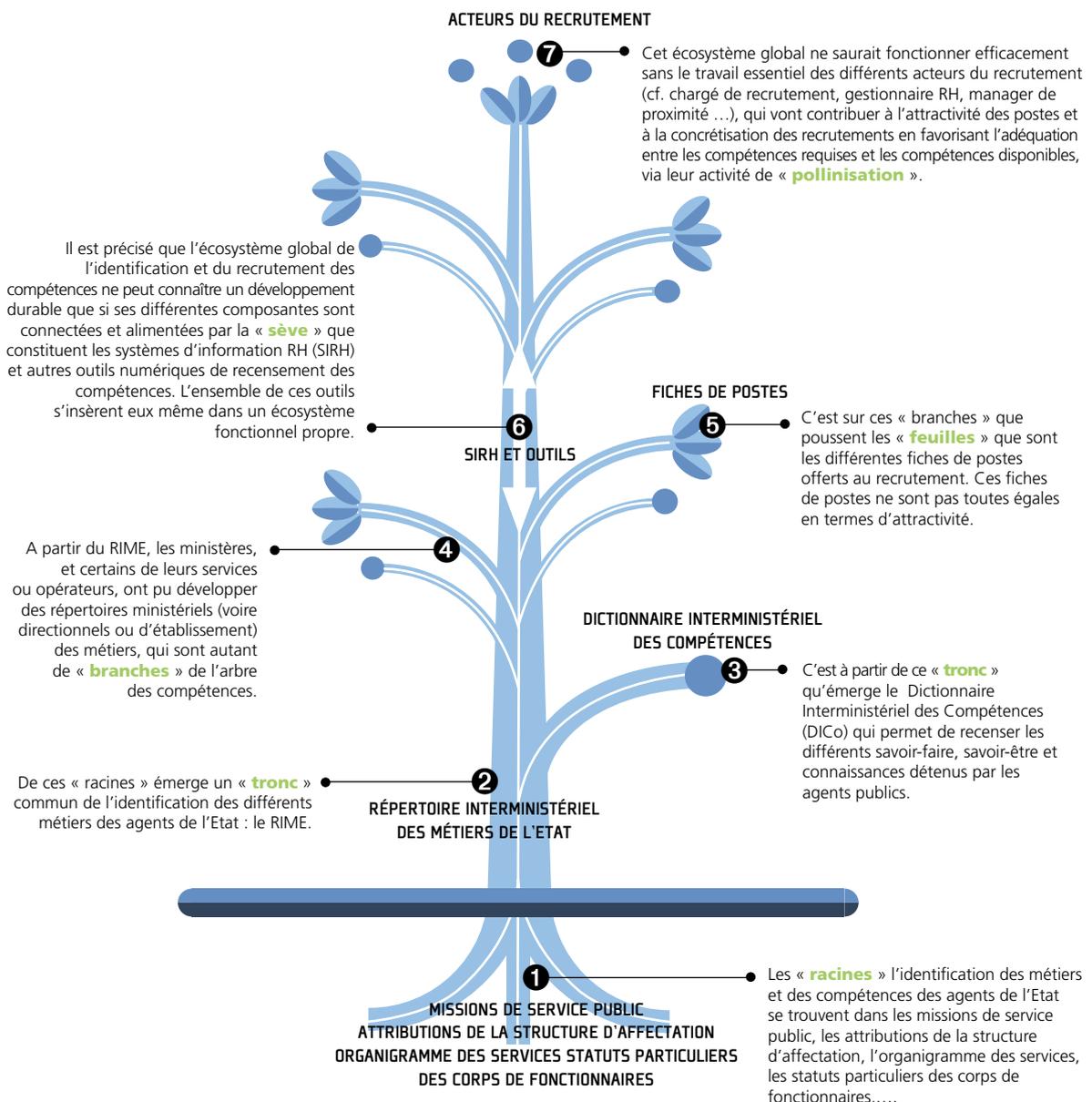


Les différents outils d'identification des métiers et des compétences des agents de l'Etat sont traditionnellement représentés sous la forme d'une « pyramide » déclinant les périmètres de niveau interministériel (cf. Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat - RIME), ministériel (cf. répertoires ministériels des métiers), ou individuel (cf. fiche de poste).

Cette représentation, bien que logique et structurée, peut néanmoins apparaître quelque peu figée et ne traduit pas toute la complexité d'un environnement global, à la fois durable et évolutif, constitué de ramifications et de connexions multiples.

Afin de tenir compte de cette complexité et de cette évolutivité, cet environnement peut être représenté sous la forme d'un « **écosystème global de l'identification et du recensement des compétences** » (voir schéma ci-dessous). Dans cet écosystème, les différents outils (voir ci-dessous et partie III.) et acteurs (voir partie IV.) de l'identification et du recensement des compétences, ainsi que les liens qui les unissent et les rendent interdépendants, trouvent une illustration dans la déclinaison de l'allégorie d'un « *arbre* » des compétences.

### L'écosystème global de l'identification et du recensement des compétences



# PARTIE 2 – Quels enjeux et déclinaisons pratiques liés à l'identification et au recensement des compétences ?

2

## Les référentiels des métiers et des compétences

Le préalable à toute démarche d'identification et de recensement des métiers exercés et des compétences détenues par les agents d'une structure administrative est de disposer d'un référencement de ces métiers et compétences, qui permet le rattachement de chaque agent à un des métiers identifiés au sein de sa structure.

Afin d'assurer la comparabilité des métiers exercés par les agents entre les différentes structures administratives, une fiche de poste doit faire apparaître la référence à l'« *emploi-type* » ministériel et à l'« *emploi-référence* » interministériel (**RIME**) correspondants. En effet, le RIME est décliné dans des répertoires ministériels, voire directionnels des métiers. Chaque emploi-type ministériel a vocation à être rattaché à un emploi référence du RIME.

### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### Un répertoire de compétences avec module de simulation des carrières aux Pays-Bas

Accroître la transparence, favoriser la mobilité interservices, gagner en lisibilité en utilisant un référentiel unique des compétences, tels ont été les objectifs de l'administration néerlandaise lorsqu'elle a conçu son nouveau système intégré de GRH.

Ce nouveau référentiel est aujourd'hui l'élément central de la carrière. En effet, il sert tant à la définition et au classement des postes qu'au dispositif d'évaluation individuelle des agents. L'objectif est d'obtenir une parfaite adéquation entre le recrutement et la performance sur l'emploi occupé.

Les parcours professionnels sont fluidifiés et cette nouvelle approche a notamment permis – selon la DRH de l'État – de détecter plus

rapidement les situations d'inadaptation aux fonctions. Les services RH prennent alors le relais – en accord avec le manager – et proposent un accompagnement personnalisé.

Elaborée sur la base de ce même référentiel, une application permet à chacun de faire des projections de carrière (grâce à des algorithmes). Elle rencontre un vif succès.

Dans ce nouveau modèle, compétences et développement vont de pair. Il a avant tout été conçu pour permettre aux agents de progresser dans leur carrière. Un important travail pédagogique a été réalisé pour contribuer à une meilleure appropriation des possibilités d'évolution qui leur sont offertes.

L'utilisation des données « métiers » issues des SIRH et des autres outils de recensement des compétences doit permettre, dans une démarche de GPEEC, d'identifier les besoins prévisionnels de recrutement ; ainsi que les besoins de reconversion des certains agents dont les compétences détenues ne correspondent plus aux compétences attendues.

Une fois identifiés les besoins en termes de métiers et de compétences, il convient de pouvoir préciser le volume de postes à offrir au recrutement dans ces métiers au titre de l'année à venir, voire dans les trois années à venir. Dans cet objectif, il convient d'actionner au mieux les différents

leviers de recrutement et de formation (cf. par concours ou contractuel) ou de mobilité (formation en vue d'une reconversion). En conséquence l'ensemble des acteurs RH impliqués dans le processus de recrutement (responsable RH, chargé du recrutement, gestionnaire RH, manager, conseiller mobilité carrière....) sera à mobiliser.

Pour ce faire, il convient de disposer des « données métiers » au sein des systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH), c'est-à-dire que chaque agent en poste soit rattaché à un emploi-référence du RIME dans les SIRH ministériels.

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### L'exploitation des données métiers disponibles dans le SIRH : exemple de l'utilisation du SIRH interministériel « RenoIRH » par le ministère chargé des affaires sociales

L'offre de SIRH interministériel : « *RenoIRH* », construit et déployé par le CISIRH sur la base du progiciel de gestion *HRa Suite 9 FPE*, vise à mettre à la disposition des ministères qui le souhaitent une solution mutualisée en matière de ressources humaines.

En effet, *RenoIRH* dispose d'un système d'information décisionnel : « *RenoIRH Décisionnel* », qui permet d'exploiter des restitutions préétablies ou de construire des restitutions spécifiques, utiles à l'exercice de cartographie des effectifs en poste et d'anticipation des besoins futurs, avec une approche par métier et compétence.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, 8 ministères ou autres structures administratives bénéficient de *RenoIRH*.

A noter que l'adhésion à *RenoIRH* suppose un important travail de mise en concordance des données RH issues des SIRH ministériels avec les référentiels interministériels de *RenoIRH*. A cette fin, *RenoIRH* dispose des nomenclatures interministérielles, via la base INGRES (INstrument de Gestion des REférentiels RH) développée et mise à jour par le CISIRH dans le cadre du « noyau-RH FPE ».

Les restitutions issues de *RenoIRH* permettent de renseigner des indicateurs d'effectifs par métier (cf. « emploi-référence » du RIME) :

Il est notamment possible de réaliser des « pyramides des âges » pour chaque métier, voire d'établir des prévisions de départs en retraite dans l'année ou les années à venir pour chacun de ces métiers, ce qui permet d'identifier les métiers « en tension » sur lesquels les besoins en recrutement seront les plus importants.

Afin de renforcer le recrutement par la mobilité, celui-ci doit se faire sur la base d'une logique de recherche de la meilleure adéquation entre les compétences détenues par les agents et les compétences attendues sur le poste. Le développement des « recrutements profilés » sur les postes offerts à la mobilité nécessite notamment le développement et le déploiement des modules de gestion des « mobilité/recrutement », interfacés avec la gestion des postes et des compétences du SIRH.

En amont du recrutement, il est possible de mettre en place une meilleure gestion des compétences mobilisables, détenues par les agents en poste, grâce au développement d'outils de recensement et de gestion des compétences et de constitution de « e-viviers ». Ces derniers permettront aux structures de mieux gérer leur vivier de compétences disponibles immédiatement et de construire une gestion anticipatrice de leurs moyens en élaborant des plans de développements des compétences. Ils permettront également aux agents de valoriser et développer leurs compétences dans le cadre d'un projet professionnel.

Les travaux menés par la DGAFP dans le cadre du GT SI Compétences, conjointement avec la DINUM et le CISIRH, en vue d'identifier les différents outils ou projets d'outils numériques ministériels et interministériels de recensement et de gestion des compétences ont permis d'établir une cartographie (non exhaustive) fonctionnelle des outils SIRH de gestion des compétences. Cette cartographie constitue en elle-même un écosystème à part entière.

Parmi les 18 applications identifiées, de niveau interministériel, ministériel, local ou issues du secteur privé, permettant le recensement des compétences des agents, voire la constitution et la gestion de viviers de recrutement, quelques exemples significatifs sont présentés dans les pages suivantes et dans le point « III.1 - Aide à la recherche des compétences ».

Les travaux menés sur l'identification et le recensement des compétences ont permis d'identifier des projets ministériels d'applications informatiques de recensement et de gestion des compétences et de constitution de « e-viviers » comme par exemple :

#### Retour d'expériences des employeurs publics

### Le projet d'outil de gestion de vivier de compétences « PrévoirRH » du ministère chargé des affaires étrangères

Le projet d'outil « PrévoirRH », piloté par la DRH du ministère chargé des affaires étrangères, consiste à suivre l'ensemble des postes de travail (localisation, fonctions, compétences attendues, statut cible de l'occupant, coût salarial paramétrique, projets de création/modification/suppression) et leurs occupants (statut, catégorie, compétences détenues), afin d'anticiper les effets des évolutions en termes de recrutement, de formation, de masse salariale.

Cet outil de GPEEC permettra, à terme, une analyse croisée des compétences attendues des postes de travail / compétences

détenues par les agents, afin de déterminer le plan de recrutement et le plan de formation du ministère.

Il est basé sur le Référentiel des emplois-types ministériels et le référentiel « Nomade » (des fiches de profil de poste) et sur le dictionnaire des compétences ministérielles

Il s'adresse aux DRH, employeurs et correspondants GPEEC du ministère, pour un nombre d'utilisateurs cible de 10 000 personnes.

Sa trajectoire de déploiement prévoit la mise en production du dernier palier à l'horizon 2020.

#### Retour d'expériences des employeurs publics

### Le projet d'outil d'identification et de suivi des compétences « PACOME » des ministères économiques et financiers

Le projet PACOME est un outil numérique d'identification et de suivi des compétences et des souhaits de mobilité des agents des ministères économiques et financiers.

Il permettra également aux employeurs de disposer d'une cartographie des compétences afin d'optimiser l'adéquation profils/postes et d'identifier les besoins en formation.

Cet outil s'appuiera sur les différents niveaux de répertoires des métiers : directionnels, ministériel et interministériel, en lien avec les données administratives des agents issues du SIRH SIRHIUS.

PACOME offrira deux modules, en fonction des utilisateurs :

#### 1- Module agent : « mon parcours »

- alimentation automatique des affectations successives issues du SIRH, et saisie par l'agent du ou des métier(s) correspondant(s), et ajout automatique des compétences correspondantes sans possibilité de les modifier ou supprimer ;
- autodéclaration du niveau détenu sur ces compétences ;
- possibilité d'ajouter d'autres compétences sur une base d'autodéclaration ;
- affichage des métiers proches, des différentiels de compétences et donc des compétences à acquérir ;

- outil d'aide à l'anticipation à la mobilité ;
- outil d'autodiagnostic pour apprécier leur niveau de maîtrise ;
- choix de rendre visible par l'employeur, ou non, les éléments saisis dans PACOME, ainsi que leur sauvegarde.

#### 2- Module « employeur » :

- offrir aux employeurs un outil d'amélioration de l'adéquation profils agents / postes à pourvoir ;
- identifier des viviers de compétence ;
- identifier les métiers en tension et les souhaits de mobilité géographiques et fonctionnels ;
- uniformiser les CV qui seraient, à terme, issus obligatoirement de PACOME ;
- orienter l'offre de formation au bénéfice commun de l'administration et des agents.

PACOME est en phase de test, depuis le 2ème semestre 2019, sur la population d'inspecteurs principaux de la DGCCRF et de la DGDDI.

Son périmètre de déploiement cible inclut tous les agents des ministères économiques et financiers.

### Retour d'expériences des employeurs publics

## Le projet de portefeuille numérique des compétences « e-portfolio » des compétences développé par la PFRH de Bourgogne Franche-Comté

Le *e-portfolio* personnel est un espace numérique renseigné directement par chaque agent à partir d'une connexion sécurisée et individualisée. Il donne accès à une galaxie de métiers, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, à des autodiagnosics en ligne : préférences professionnelles, identification des compétences transversales et transférables dans tout métier, repérage de ses capacités à changer, et permet de formaliser : CV, projet personnel, formations, acquis par les expériences, compétences.

Il a été élaboré en cohérence avec les SIRH publics et offre des liens vers tous les référentiels de métiers des trois fonctions publiques et du secteur privé, avec un objectif très marqué de développement d'un langage commun autour des compétences, ce qui favorise la mobilité.

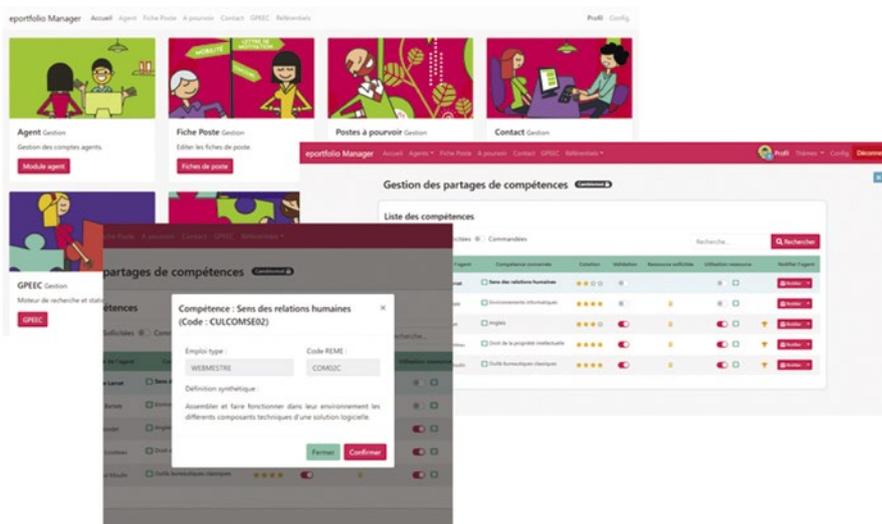
Il peut, à l'initiative de l'agent, être partagé avec son manager et être utilisé comme base à une évaluation ou à un dialogue (voir maquette de l'espace agent ci-dessous).

Du point de vue employeur, il permet d'avoir accès à un outil de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences avec une cartographie à l'échelle d'une région. Les différentes requêtes permettent de définir des aires de mobilité et d'avoir une vision plus précise des compétences disponibles des agents, celles mobilisables et celles à développer (voir maquette de l'espace manager ci-dessous).

Maquette de l'espace *e-portfolio* agent :



Maquette de l'espace *e-portfolio* manager :



Certaines structures administratives font également appel à des applications de recensement et de gestion des compétences issues du secteur privé :

#### Retour d'expériences des employeurs publics

### Les outils de cartographie des compétences basés sur l'auto-déclaration des agents, en cours de test sur la population des cadres supérieurs des ministères économiques et financiers (MEF)

Parmi les dispositifs innovants en matière de recrutements au sein des ministères économiques et financiers (MEF), un des axes de l'« *écosystème applicatif du recrutement* » consiste à identifier les compétences nécessaires aux postes à pourvoir.

Les MEF développent ainsi l'utilisation d'outils d'« auto-évaluation des compétences », à l'exemple de l'application « *WiserSKILLS* », qui a été expérimentée sur la population des cadres supérieurs. Il s'agit d'une solution de cartographie des compétences et des motivations individuelles.

Cette solution, qui permet de recenser les compétences des agents, notamment en fonction du métier qu'ils exercent, utilise une combinaison des différents référentiels des métiers de l'Etat

et du secteur privé : Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat (RIME) ; Répertoire Ministériel des Métiers (RMM) ; Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME).

Basée sur l'auto-déclaration, *WiserSKILLS* en l'aidant à valoriser ce qu'il sait faire. Outre les compétences professionnelles, l'application explore également les sphères de compétences extra-professionnelles, les aptitudes et motivations pour délivrer une cartographie exhaustive.

A partir des compétences déclarées spontanément, l'outil propose des compétences relatives pour aiguiller l'agent et l'aider à construire un profil complet (voir illustration ci-dessous).



Grâce à ses algorithmes de « matching », *WiserSKILLS* aide les agents à construire un projet professionnel. L'outil les accompagne pour qu'ils se posent les bonnes questions et deviennent acteurs de leur employabilité. La solution les aide à identifier les métiers qui leur correspondent le mieux. Un « *coach carrière virtuelle* » leur indique les compétences qu'ils doivent acquérir pour accéder à ces métiers.

Enfin, l'outil offre aux acteurs RH un outil ancré dans la réalité opérationnelle pour accompagner les métiers dans leur

transformation. Grâce à la connaissance précise des compétences et motivations que les agents possèdent ou doivent acquérir, l'outil permet aux acteurs RH d'anticiper et de mettre en place les actions pour développer les compétences nécessaires à l'exercice des missions.

Grâce à la puissance des algorithmes, *WiserSKILLS* propose des pistes de mobilité (voir illustration ci-dessous) :

The image shows three people in a professional office environment looking at a computer monitor. The monitor displays the WiserSKILLS web application interface. The interface is titled 'POUR VOIR UN POSTE' and includes a search bar, filters, and a table of job listings. The table has columns for 'Classement', 'Nom', 'Prénom', 'Motivation', 'Compétences', 'De quel poste', 'Statut', and 'Action'. The table lists 7 job positions, each with a 'Page' label and a 'Statut' of 'Dis'. The interface also shows '16' job offers and '11' career paths.

Les travaux menés sur l'identification et le recensement des compétences ont notamment conclu de la nécessité de valoriser et de capitaliser sur les informations métiers issues des entretiens professionnels, en favorisant la dématérialisation des comptes rendus d'entretien d'évaluation professionnelle (CREP). C'est ce que permet l'outil « ESTEVE » développé par le CISIRH :

#### Retour d'expériences des employeurs publics

### L'outil de dématérialisation du compte-rendu d'entretien professionnel : « ESTEVE »

L'outil « ESTEVE » (Evolution du Système de Traitement de l'Evaluation dématérialiséE) développé par le CISIRH favorise la dématérialisation des comptes rendus d'entretien d'évaluation professionnelle (CREP).

Cet outil interministériel dématérialisé permet de réaliser l'ensemble d'une campagne d'évaluation professionnelle, de la phase de préparation de la campagne à la signature du CREP par l'agent.

Parmi les objectifs poursuivis par l'outil, l'un d'eux vise à améliorer l'exploitation des données saisies lors de l'entretien, notamment en termes de recensement des compétences détenues par les agents.

La « trajectoire numérique du management par les compétences » (voir « [Eléments de cadrage](#) » ci-dessus) devra nourrir les travaux déjà engagés ou à venir sur l'évolution des fonctionnalités d'ESTEVE, que ce soit pour l'harmonisation et/ou la refonte concertée(s) des formulaires des CREP ou pour les modalités de constitution de viviers de compétences à partir de données collectées via l'application.

L'application, qui a été expérimentée début 2017, est maintenant en production avec 10 ministères utilisateurs pour une gestion de 60 000 agents.

# PARTIE 3

Quels outils pour rénover  
les processus de recrutement ?



La rénovation du processus de recrutement exige le renforcement de nouveaux savoir-faire dans les directions des ressources humaines :

- Une spécialisation dans la constitution et la gestion de viviers de candidats pour les différents types de recrutement ;
- Le renforcement de techniques d'analyse permettant une évaluation plus fine de l'adéquation des compétences des candidats au regard du contexte professionnel des emplois à pourvoir.

Il est donc nécessaire que les services en charge du recrutement se dotent de méthodes et d'outils d'aide à la recherche de compétences. Il est notamment préconisé de développer des outils et méthodes de « sourcing », et de détection des talents, qui pourront prendre, par exemple, la forme d'une contractualisation avec les universités, écoles, instituts de recherche ... ; d'une participation à des salons ou forums de l'emploi ou de l'acquisition d'outils numériques de sourcing (voir point « 1.2.1 - Les nouveaux vecteurs de communication sur les offres d'emploi »). Il peut également être fait appel à des acteurs internes ou externes exerçant la fonction de sourcing (voir point « IV.3 - Interroger l'émergence de nouvelles fonctions liées au recrutement »). Il s'agit enfin, une fois les talents détectés, de pouvoir les mobiliser en fonction des besoins à venir, grâce à des outils permettant la constitution et la gestion de viviers de candidats à la mobilité ou au recrutement.

Il convient de revisiter et de moderniser le processus de recrutement, notamment celui des agents contractuels, en

mettant en place des dispositifs de sélection des candidats, qui respectent le principe d'égalité d'accès aux emplois publics, ainsi que les critères encadrant l'appréciation objective des candidatures. Ce processus utilisera des modèles de grilles d'entretien et d'évaluation des compétences, ainsi que des grilles d'analyse de dossiers de candidature.

Les managers recruteurs pourront s'appuyer sur les connaissances issues des sciences comportementales afin de prévenir les biais susceptibles d'intervenir lors d'un processus de recrutement. (Cf. 2.2 L'apport des sciences comportementales pour optimiser les processus de recrutements.)

Enfin, la modernisation du processus de recrutement peut s'appuyer sur les innovations en matière de recrutement, avec l'apparition d'outils numériques facilitant la rencontre entre l'employeur et le candidat au recrutement, par l'intermédiaire notamment des « jeux sérieux » dont l'apport dans le processus de recrutement présente un triple intérêt stratégique, financier et opérationnel.

La recherche de compétences consiste notamment à pouvoir détecter des talents mobilisables pour combler les besoins en compétences actuels et à venir de la structure. Une fois identifiés les besoins en compétences, des dispositifs peuvent être mis en place pour « sourcer », notamment, des étudiants dans le domaine d'activités concerné et de proposer un recrutement par la voie contractuelle ou susciter leurs candidatures vers un concours donné. Ces dispositifs permettent de constituer des viviers de candidats au recrutement, mobilisables en fonction de la manifestation des besoins.

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### La constitution et la formation d'un vivier de remplacement pour les enseignants d'EPS à l'académie de Paris

Le projet de l'académie de Paris : « Amélioration de la qualité du recrutement des enseignants contractuels en EPS » a reçu le « Prix Impulsions 2019 ».

Ce projet est issu d'une collaboration entre les services du rectorat (division des personnels enseignants) et de l'Institut Supérieur du Professorat et de l'Éducation (INSPE) de l'académie de Paris.

Réalisé à la rentrée 2018, le projet repose sur un partenariat rectorat / INSPE relatif à la constitution et à la formation d'un vivier de remplacement de qualité pour les enseignants d'EPS. L'objectif est le suivant : améliorer la réactivité du remplacement et la qualité du remplacement. Le projet est né d'un double constat :

- pour l'académie de Paris : la difficulté croissante d'assurer les remplacements des enseignants en EPS compte-tenu de la faiblesse du vivier de recrutement dans cette discipline, le besoin important d'enseignants contractuels dans cette

discipline et la difficulté de recruter des candidats bénéficiant d'une connaissance de l'environnement professionnel, des règles de sécurité et dont le projet professionnel est de devenir enseignant ;

- pour l'INSPE de Paris : plusieurs étudiants inscrits en Master 2 déjà titulaires du Master, mais ayant échoué au concours de recrutement d'enseignants en EPS (CAPEPS) qui se trouvent sans solution d'insertion professionnelle répondant à leur projet initial, d'où une déperdition d'un potentiel de compétences car les étudiants se dirigent ensuite vers des « petits boulots » pour gagner leur vie.

Le projet permet ainsi aux étudiants de Master 2 de bénéficier d'un renfort de leur professionnalisation par le biais d'une expérience de terrain encadrée et d'œuvrer en faveur d'une meilleure insertion professionnelle.

Par ailleurs, il est intéressant de constater le développement d'outils numériques, ministériels ou interministériels, destinés à faciliter le processus de recrutement dès l'étape de la recherche de compétences.

En effet, ces outils permettent de constituer et de gérer des viviers de compétences internes et contribuent ainsi à une meilleure adéquation entre les compétences des agents en poste et les candidats potentiels à de nouvelles fonctions et les besoins des employeurs.

# PARTIE 3 – Quels outils pour rénover les processus de recrutement ?

1

## Aide à la recherche des compétences

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### L'Outil Vinci de la DGAFP



Dans un contexte de recrutement interministériel, la DGAFP a souhaité mettre à disposition des ministères un outil permettant de disposer d'un vivier des cadres.

L'outil Vinci est un projet visant à créer une CVthèque interministérielle de l'encadrement en vue d'assurer une meilleure adéquation entre les compétences des cadres et les besoins des employeurs. Il répond à quatre objectifs :

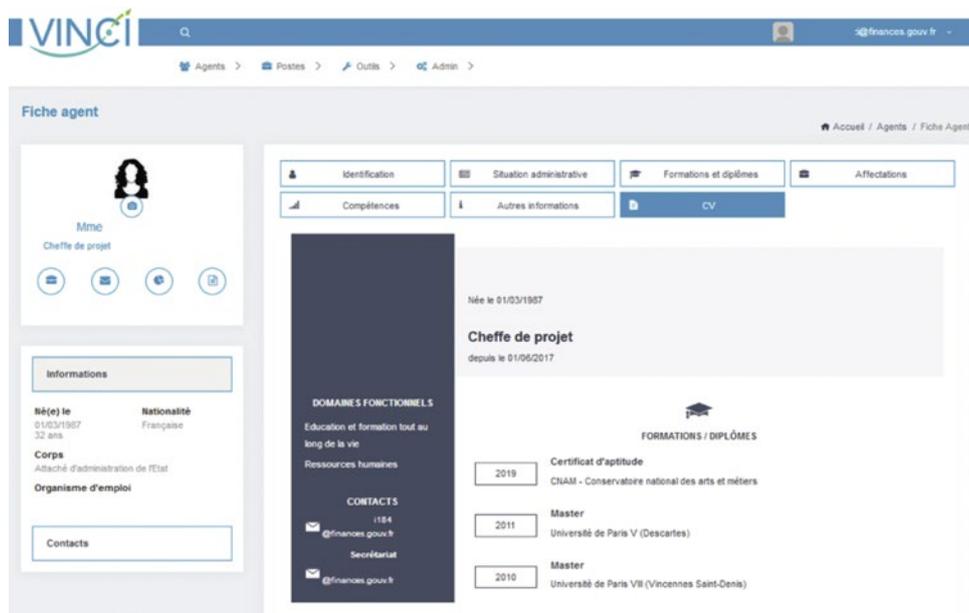
- faciliter les processus de recrutement ;
- identifier les compétences détenues par les cadres de la fonction publique ;
- outiller l'animation des viviers ministériels ;
- éditer les statistiques d'occupation des emplois fonctionnels.

The screenshot displays the VINCI application interface. At the top, there is a navigation bar with the VINCI logo and a search icon. Below the navigation bar, there are several menu items: Agents, Postes, Outils, and Admin. The main content area is titled "Bienvenue" and contains several widgets:

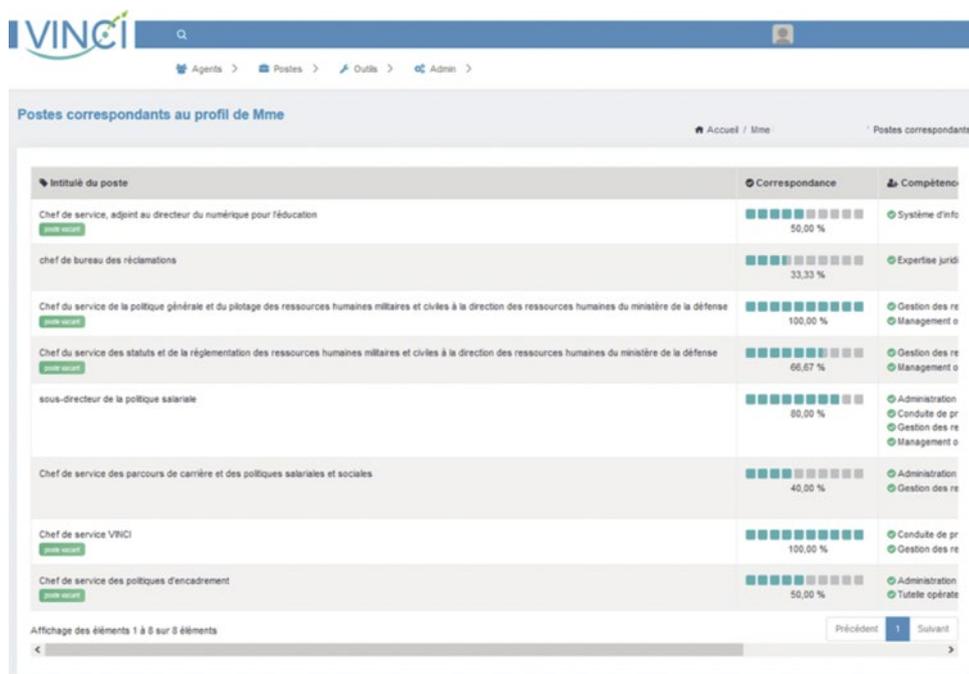
- Bienvenue sur l'application Vinci:** A text block explaining the system's purpose and providing four key objectives.
- Répartition Hommes - Femmes:** A donut chart showing the distribution of agents by gender (Hommes and Femmes).
- Dernières nominations:** A list of recent appointments with dates, names, and titles.
- Compétences détenues - recherchées:** A radar chart comparing existing and sought-after competencies across various domains.
- Répartition des agents:** A sunburst chart showing the distribution of agents across different ministries.
- Dernières affectations:** A list of recent assignments with dates, names, and titles.

L'application Vinci permet :

- à un agent de mettre à jour son CV en fonction de son projet professionnel et de se rendre visible de l'ensemble du réseau recruteur en interministériel.



- à un gestionnaire de cibler et contacter des cadres en fonction des postes à pourvoir ainsi que d'identifier les compétences détenues par un vivier.



- à un directeur d'administration d'identifier des potentiels et de contacter directement des cadres.
- L'outil est testé par le ministère des armées. Il devrait être opérationnel pour un déploiement au sein de l'ensemble des ministères en 2020.

#### Le nouveau dispositif de suivi des parcours des cadres supérieurs à l'INSEE

Dans le cadre du plan managérial du ministère de l'économie et des finances, l'Insee a expérimenté le développement d'un nouveau dispositif de suivi des parcours des cadres supérieurs, afin de renforcer l'offre de services RH au bénéfice des agents et des recruteurs.

Ce dispositif s'appuie sur des méthodes innovantes et digitales d'analyse RH des parcours, regroupées dans un système d'information des cadres supérieurs (SICS). Cette démarche vise à s'articuler à l'offre existante pour les acteurs publics, comme l'outil Vinci de la DGAFP, tout en s'inspirant des innovations apportées par des start ups dans la digitalisation des fonctions RH (comme Wiserskills). La particularité du SICS est de coupler des méthodes de datascience (analyse sémantique des CV, analyse de réseau des parcours) avec des fonctionnalités simplifiées de gestion RH (CVthèque, entrepôt de fiches de postes), le tout dans une solution informatique légère et d'accès partagé entre RH et services recruteurs.

Le SICS est conçu pour apporter des services à la fois auprès des acteurs RH (les délégations à l'encadrement supérieur ou bureaux des A+) et auprès des « recruteurs » de haut niveau (par exemple, des chefs de service recherchant des sous-directeurs ou des chefs de bureau). Il est pensé pour devenir un « compagnon RH », plus particulièrement pour outiller des démarches de revue des cadres et des postes, et plus généralement pour construire des viviers de recrutement et pour orienter les cadres supérieurs dans leur trajectoire professionnelle.

Un premier prototype du SICS a été développé en 2017 sur l'exemple des cadres supérieurs de l'Insee. Il est, depuis le début de l'année 2018, testé auprès d'un groupe d'acteurs RH et de recruteurs. Une première cible d'élargissement pourrait être de le déployer auprès d'autres directions du ministère économique et financier. Une telle démarche serait susceptible de renforcer la politique d'essaimage et de mobilité interdirectionnelle ou interministérielle, pouvant aller jusqu'à la mise en commun de viviers.

Le SICS vise ainsi à répondre à quatre objectifs transversaux (disociables selon les besoins des directions) :

- valoriser avec agilité les données RH Sirhius, pour les rendre utiles aux démarches de recrutement et offrir un « info-centre » simplifié pour les recruteurs.



Système d'information des cadres supérieurs

- digitaliser les informations RH collectées dans les entretiens dédiés à la mobilité des cadres, pour faciliter le suivi de ces projets.
- mobiliser la puissance des méthodes d'analyse statistique pour mieux interpréter les informations disponibles sur la carrière d'un cadre : son CV, les descriptifs des postes occupés... et offrir des services associés aux recruteurs (moteur de suggestion pour trouver des prospects).
- amorcer une démarche communautaire pour signaler les compétences des cadres supérieurs, via des dispositifs de recommandations.

Les choix de développement opérés (langage de programmation R, sous licence GNU GPL) et la méthode de développement modulaire facilitent la transposition selon les besoins de chaque direction. Ils restent néanmoins portés sur des technologies encore émergentes, dont l'appropriation par l'ensemble des directions reste à apprécier (possibilité de déployer des serveurs R+Shiny).

Les spécificités statutaires peuvent amener à un cloisonnement des démarches dans la méthode de suivi des cadres supérieurs et de constitution de vivier. De ce fait, la transposition de modules génériques d'analyse des parcours en première lecture, semble une limite pour les acteurs RH. Un examen plus avancé montre toutefois que les méthodes d'analyse proposées par le SICS sont d'être utilisées dans une grande variété d'environnements professionnels, dès lors que les matériaux RH sont mobilisés (CV des cadres, base historique de leurs affectations, fiches de postes...). Ainsi, à terme, l'ensemble des directions du MEF, voire l'ensemble des ministères, pourront se l'approprier, via la mise à disposition d'une application générique, conçue pour être facilement transposable.

### Le nouveau dispositif de suivi des parcours des cadres supérieurs à l'INSEE [suite]

**Voici les principales informations RH relatives au cadre, issues des données Sirhius.**

**Position statutaire actuelle :** administrateur hors classe (ADHC-06-2)

**Le cadre a débuté sa carrière à l'Insee en** 1996 (première position administrative à l'Insee : administrateur stagiaire).

**Les derniers événements de la carrière statutaire sont les suivants :**

- promotion ou titularisation en tant qu'administrateur en 1998
- promotion en tant qu'administrateur hors-classe en 2007

**Poste actuel :** Insee - DMCSI - DMS - Division Méthodes appliquées de l'économétrie et de l'évaluation - chef(fe) de division (depuis le 2012-09-01)

**Le CV du cadre peut être téléchargé : [CV]. En voici un aperçu lexical :**

**Compétences douces**

- [ Créativité ] [ Aptitude à la Négociation ] [ Aisance oratoire ] [ Avant-gardiste ] [ Sens de la diplomatie ]
- [ Prise d'initiative ] [ Force de conviction ] [ Esprit méthodique ] [ Gestion des conflits ] [ Leadership ]

**Compétences organisationnelles**

- [ Management d'experts ] [ Management de managers ] [ Management de masse ] [ Lean management ] [ Management du changement ] [ Management multiculturel ]
- [ Pilotage de projet ] [ Pilotage de programme ] [ Pilotage des processus ] [ Pilotage de l'innovation ] [ Pilotage de la performance ] [ Design d'expériences ]

Une recommandation a déjà été établie par **BAYET, Alain** pour les compétences de **FAUR, Jean-Paul**. Elle comportait les éléments suivants : [ Résistance au stress ] [ Maîtrise de soi ]. Vous pouvez néanmoins la mettre à jour en composant un nouveau panier de compétences.

**Panier à compétences** [ Résistance au stress ] [ Maîtrise de soi ]

**Corbeille à compétences**

**Enregistrement du panier**

Le panier à compétence a été sauvegardé pour : FAUR, Jean-Paul

#### Présentation de l'expérimentation de l'INSEE « Cvthèque et dossier de compétences »

*Faire connaître la diversité des parcours professionnels et accompagner chaque agent dans la construction de sa carrière : une expérimentation auprès des agents de catégorie B et C dans deux Directions Régionales et au Centre statistique de Metz.*

Dans le cadre de l'orientation *Faire preuve d'agilité collective et de sobriété* du projet de moyen terme *Insee 2025*, cinq objectifs ont été définis dont un consacré au « développement des compétences de demain dans les parcours professionnels pour un service public de qualité ». La mise en place de cet objectif s'appuie sur notamment sur l'action : *Faire connaître la diversité des parcours professionnels et accompagner chaque agent dans la construction de sa carrière*. Le groupe de travail dédié à l'INSEE s'est concentré sur la partie *Accompagner chaque agent dans la construction de sa carrière* et a choisi de s'orienter sur un outil de gestion des CV et des dossiers de compétences pour améliorer la connaissance des parcours des agents. Cet outil serait paramétrable et requêttable afin que les acteurs RH puissent le cas échéant repérer une compétence rare, connaître les acquis d'un agent pour l'orienter au mieux des intérêts individuel et collectif, mettre en place des actions de formation, etc.

A été proposée l'utilisation d'un outil qui permette :

- à chaque agent de décrire son parcours professionnel (au sein du Système statistique public et à l'extérieur pour les personnes ayant ce type d'expérience) et les compétences acquises ou en cours d'acquisition ;
- aux acteurs RH **et à eux seuls**, de s'appuyer sur ces éléments pour mieux accompagner les agents dans leur choix de carrière, d'identifier les compétences à développer aussi bien individuellement que collectivement au sein d'un établissement.

*Il est à noter que les données de CV et de compétences n'auront pas vocation à être transmises aux recruteurs*

Le GT a expérimenté l'outil au sein de trois directions de l'Insee : Direction régionale de la Nouvelle-Aquitaine sur les 3 établissements, Direction régionale Pays de la Loire et le Centre statistique de Metz auprès des agents de catégorie B et C.

Les objectifs poursuivis par cette expérimentation sont multiples :

- test d'un outil sur les aspects ergonomiques (convivialité, facilité d'utilisation, charte graphique, etc.) ;
- définition des référentiels compétences, métiers, etc. utiles aux agents et aux acteurs RH ;
- mise en place de modalités d'accompagnement des agents et acteurs RH ;
- appropriation de cet outil par les agents et les acteurs RH.

Pour la première phase de cette expérimentation, il s'agit de choisir un outil et de le tester sur la base du volontariat au sein des établissements choisis pour l'expérimentation et procéder à son évaluation. À l'issue de cette première phase et en fonction des résultats des différentes évaluations, la question d'une généralisation sera posée dans le cadre d'un projet et pour toutes les catégories d'agents. Cette expérimentation intéresse à la fois le Secrétariat général de Bercy et la DGAFP. Cette expérimentation est à rapprocher de Vigée, qui vise à l'identification via un outil d'un vivier de candidats en fonction d'un profil recherché ou d'un profil de poste).

En termes de calendrier, l'expérimentation durera au moins 2 ans, à l'issue des présentations en dialogue social, le choix du prestataire devra être opéré puis l'adaptation de l'outil réalisée (charte graphique, injections de référentiels métiers et compétences, etc.)

Des séances de communication interne avec les agents seront ensuite déployées dans les établissements concernés, puis un dispositif d'accompagnement et de formation mis en place pour aider les agents volontaires dans la prise en main de l'outil. En parallèle Les acteurs RH sont formés et sensibilisés.

De fait le déploiement de l'outil interviendra fin 2019 et son exploitation dans le cadre des campagnes de mobilité internes serait effective début 2020 pour une première évaluation du dispositif courant été 2020.

Globalement, les outils présentés ci-dessus visent à simplifier et accélérer la mise en relation entre candidat et employeur.

Parmi les réponses apportées, les **jobboards** sont des sites internet spécialisés dans le recrutement. Certains de ces sites d'offres d'emploi sont gratuits pour les recruteurs et d'autres sont payants. Tous ne permettent pas de toucher le même public, car chacun possède ses spécificités. Les jobboards proposent deux services de base :

- Les offres d'emploi pour les candidats
- Les CVthèques pour les recruteurs

Ils mettent à disposition des outils de recherche avec des critères changeants selon les sites (secteur, poste, localisation, rémunération etc.). Postuler efficacement n'est pas toujours si évident, c'est pourquoi il faut tout d'abord s'informer.

#### Apec.fr

- **Cible** : uniquement les postes de cadres. 79% des candidats ont un niveau Bac+4 et plus.

- **Nombre d'offres** : plus de 70 000 offres d'emploi sur le site.
- **CVthèque** : 270 000 profils actualisés dans la Candidapec. La spécificité de l'Apec est la gratuité de leur CVthèque.

#### Les atouts :

- Il y a la possibilité de coupler son compte avec ses profils Viadeo ou LinkedIn.
- On note une prédominance des métiers de l'ingénierie et de la R&D, ainsi que des postes dans le commercial et le marketing.
- Le site est recherché pour sa qualité d'accompagnement

#### Pôle Emploi

- **Cible** : un des sites les plus consultés en France avec ses 46,2 millions de visites par mois. La diffusion d'offres d'emploi y est gratuite et s'adresse à tous les candidats.
- **Nombre d'offres** : 722 000 offres d'emploi.
- **CVthèque**: accès en ligne à plus de 3,5 millions de profils

### Les atouts :

- Ce jobboard est gratuit, un conseiller accompagne tout le processus de recrutement : saisie de l'offre, nombre de candidats ciblés etc.

La tendance est à la mise en relation directe avec des employeurs.

Pôle emploi a développé un outil qui se concentre sur l'humain en mettant en valeurs des savoir-être et des savoir-faire. Il s'agit d'un accélérateur de rencontres entre des candidats et des entreprises qui répondent au besoin du marché.

Pas de création de compte nécessaire, pas d'offre à déposer, pas de descriptif de poste à saisir : sur Maintenant!, <https://maintenant.pole-emploi.fr/front/candidats/home>

L'employeur formule et précise son besoin de clic en clic, à l'aide d'un formulaire. Le temps moyen d'inscription pour un recruteur ? Un peu plus de 4 minutes. Pour sourcer des candidats ? le service renvoie instantanément les coordonnées des candidats pertinents.

Le mode fonctionnement est le suivant :

Les candidats ne déposent pas de CV. Ils accèdent eux aussi à un formulaire qui leur permet de préciser leurs disponibilités et qui cerne leurs qualités professionnelles. Grâce à un système de matching, Maintenant ! met ensuite en relation les bons employeurs avec les bons candidats.

Initialement dédié aux métiers saisonniers, le service s'est largement développé pour intégrer d'autres métiers du bâtiment, de la restauration, du commerce, de l'agriculture, de la logistique et du transport, de l'industrie, ou encore des services à la personne.

### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### « Nuage de talents » la plateforme interactive de mise en relation recruteurs/candidats de l'administration canadienne

Afin de dynamiser la mobilité au sein des emplois du gouvernement fédéral canadien, le « Nuage de talents », développé par une équipe projet interne, se présente comme un répertoire massif de talents préqualifiés, de haute qualité et intersectoriels, permettant une sélection et une embauche pour des projets particuliers dans un délai maximum de 30 jours, soit quatre à cinq fois plus rapidement que pour les procédures actuelles.

Il s'agit d'une plateforme de mise en relation qui vise le « travail par projet » ou temporaire. Les agents s'inscrivent en remplissant un profil (formation, expérience, compétences) et l'administration fédérale publie des offres de postes dans les domaines du numérique, de la technologie et de l'expérience utilisateur. Chacune d'entre elles contient des informations sur le travail à effectuer, la composition de l'équipe et le service RH gestionnaire.

Centré sur les compétences, le Nuage de talents permet tout d'abord d'entrer très rapidement en contact avec les équipes ayant des besoins spécifiques et ce, grâce à un processus de sélection innovant. De plus, l'outil est conçu pour capitaliser l'acquis des expériences : les qualifications et/ou validations obtenues par l'entremise de la plateforme sont reconnues et prises en compte pour les recherches ultérieures.

Lancée à l'automne 2018, l'application a déjà offert de belles opportunités aux agents qui se sont inscrits pour trouver un emploi correspondant à leurs compétences et à leurs centres d'intérêt, tout en permettant aux services recruteurs de détecter rapidement et facilement leurs meilleurs futurs talents.

L'administration fédérale souhaite développer ce « modèle souple de dotation en personnel » particulièrement adapté aux métiers en tension.

Du fait des évolutions prévues par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, concernant notamment le développement des cas de recours au contrat, les services recruteurs doivent moderniser leur processus de recrutement en redéfinissant leurs principes et leur mode de gestion. Les modalités ont été précisées par le décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels. Il leur revient par conséquent de s'outiller de façon d'assurer un recrutement à la fois efficace et respectueux du principe d'égalité d'accès aux emplois publics. Les modalités ont été précisées par le décret n° 2019-1414 du 19 décembre

2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels.

Les managers recruteurs, en tant que premiers garants du respect de ce principe, seront sensibilisés aux apports des sciences comportementales afin de prévenir les biais susceptibles d'intervenir lors d'un processus de recrutement et de les mettre à même d'assurer la détection des compétences.

Enfin, la modernisation du processus de recrutement peut également s'appuyer sur les innovations en matière de recherche d'emploi, par exemple avec l'apparition d'outils numériques comme les « jeux sérieux » spécifiques au recrutement.

## 2.1 Un cadre juridique rénové nécessitant un outillage adapté

**- La nouvelle réglementation relative aux recrutements d'agents contractuels dans la fonction publique française s'inscrit le respect des principes européens du processus de recrutement :**

Le processus de recrutement se doit d'être à la fois efficace et respectueux du principe d'égalité d'accès aux emplois publics. Ainsi, il définit également des grands principes d'ouverture, de transparence et basés sur le mérite... Il s'inscrit dans une logique de convergence européenne, il intègre d'autres principes partagés au niveau supranational.

On peut citer la démarche « OTM-R » (Open Transparent Merit-based Recruitment). Différents établissements d'enseignement et de recherche se sont impliqués dans cette démarche et se sont engagés à afficher en toute transparence leurs priorités d'actions RH, notamment

en termes d'ouverture de sa politique de recrutement et de développement de carrières, de politique sociale et d'environnement de la recherche. Cette implication a abouti, dès 2010, à la reconnaissance de la Commission Européenne envers la politique RH menée et à l'obtention du label « *HR Excellence in Research* ».

**- Les outils mis à disposition du recruteur :**

A ce stade, à titre d'illustration des outils mis à disposition des recruteurs, permettant de définir les rôles de chacun dans le processus d'examen des CV et lettres, il est proposé un modèle de grille ci-dessous qui sera à compléter par les structures concernées et à adapter en fonction des organisations internes. Pour les étapes CV et lettre, il est proposé de ne travailler qu'avec une seule grille, car leurs analyses sont liées.

Étapes	Rôle DRH	Rôle Chef de service	Rôle Direction
Qui centralise les candidatures ?			
Qui dispatche les candidatures ?			
Qui organise les réunions de lecture croisée ?			
Qui contacte les candidats ?			

La liste des étapes n'est pas exhaustive, la liste des différents acteurs est également évolutive.

Afin d'optimiser le travail du recruteur, il est conseillé de n'examiner les lettres de motivation que pour les CV pré-sélectionnés. Comme dans le cadre de l'analyse des CV, on peut construire une grille d'analyse avec un seul système de sélection, ceci afin d'objectiver la sélection des candidatures. En fonction du poste proposé les critères de sélection évolueront. L'utilisation d'une grille permet également de hiérarchiser éventuellement les candidatures et d'évaluer, selon des critères objectifs et identiques pour tous, les CV et les lettres de motivation des candidats, en corrélation avec l'ensemble des critères fixés dans l'offre d'emploi. Un candidat ne correspondra que très rarement parfaitement aux exigences souhaitées.

Cette analyse venant en complément de celle du CV, l'élaboration d'un scoring n'est pas nécessaire, la grille a davantage ici vocation à confirmer ou infirmer l'impression donnée par l'analyse du CV. Le but étant toujours de recruter la personne ayant le profil le plus en adéquation avec le poste proposé. Idéalement, il est préférable que les lettres soient analysées par plusieurs personnes : le chef du service qui recrute, un représentant de la DRH et de préférence les mêmes que celles ayant examiné les CV au préalable. Elles confrontent ensuite leurs analyses avant de convoquer les candidats.

La lettre de motivation apporte un complément d'informations sur l'intérêt que porte le candidat à la structure, sur ses motivations principales, ses intentions et son projet professionnel. Plus que le CV, elle est le reflet de la personnalité du

candidat. La lettre permet de mesurer le sérieux et l'implication du candidat à travers le soin qu'il va apporter à rédiger une lettre argumentée et unique par ses mots, ses tournures de phrases, le cheminement de la pensée et l'enchaînement des séquences verbales. Le CV peut montrer un écart entre l'expérience requise et l'expérience du candidat. La lettre expliquera cet écart, le justifiera, l'argumentera et donnera envie d'aller plus loin avec ce candidat. Si le CV est très « formaté », la lettre donne un espace pour expliquer, justifier, convaincre. Cet espace plus personnel se révèle plus riche d'enseignements sur le candidat, en matière de soft skills notamment.

Le travail de sélection sera fait après analyse des CV et des lettres, la sélection globale se déroule à partir de ces deux documents.

On distingue généralement deux types de candidatures :

- Les dossiers « à convoquer » : les candidatures qui présentent une bonne adéquation avec le poste dont le profil présente un réel intérêt ; ainsi que les candidatures qui présentent une moins bonne adéquation avec le poste. Ces dernières sont mises en réserve, car elles peuvent avoir des annotations positives si le premier choix s'avère être décevant.
- Les dossiers « à décliner » : ne correspondent pas de manière manifeste au profil recherché.

Les candidats retenus à ce stade doivent être convoqués pour l'entretien soit par voie de messagerie, soit par courrier. Les candidats écartés dès ce stade, doivent en être informés. Un courriel peut suffire.

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### La mallette du recruteur développée par la PFRH Grand Est

Dans le cadre du déploiement de son offre de services, la PFRH Grand Est a accompagné des services déconcentrés pour l'obtention du label diversité, qui vise à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité, en élaborant un outil : la « Mallette du recruteur ». Celle-ci couvre et organise l'ensemble des étapes et des champs du processus de décision d'un recrutement. La « Mallette du recruteur » a pour ambition, en professionnalisant la procédure de recrutement, de sécuriser la sélectivité des agents d'un point de vue juridique. Elle permet ainsi de prévenir ou de corriger les mécanismes de discrimination pouvant intervenir lors de recrutements en examinant l'ensemble des critères de discrimination définis par la loi, dont l'âge, le

handicap, l'origine, le genre, etc. La « Mallette du recruteur » répond à ces enjeux majeurs, en garantissant la mutualisation des ressources regroupées sous forme de fiches opérationnelles et de toute l'information nécessaire afin d'accompagner efficacement à la fois les professionnels des ressources humaines et les managers de proximité dans leur sélection, dans une logique d'optimisation et d'homogénéisation des pratiques. Fort d'une expérimentation auprès d'une DDI, cet outil se déploie auprès de tout service demandeur ou sollicitant la PFRH comme personnalité qualifiée dans ses jurys de recrutement. Un exemple de grille d'analyse d'une lettre de motivation est présenté ci-dessous.

#### Exemple de grille d'analyse d'une lettre de motivation :

Nom du candidat : .....

Intitulé du poste : .....

LA PRESENTATION		
L'apparence	oui	non
La lettre fait-elle une page maximum ?		
La lettre contient-elle des paragraphes ?		
Le type, la taille et la couleur de la police sont-ils adaptés à une lettre de motivation ?		

La forme	oui	Non
Le nom, prénom, adresse, numéro de téléphone et adresse mail sont-ils indiqués en haut à gauche de la lettre ?		
Le destinataire, le nom de l'entreprise, l'adresse de l'entreprise sont-ils indiqués en haut à droite de la lettre ?		
L'objet de la lettre est-il indiqué ?		
Les formules de politesse apparaissent-elles en début et fin de lettre ?		
La lettre est-elle signée ?		

# PARTIE 3 – Quels outils pour rénover les processus de recrutement ?

2

## Moderniser le processus de recrutement

LE CONTENU		
<b>L'introduction</b>	oui	non
Les raisons de la candidature sont-elles mentionnées ?		
Le candidat a-t-il montré au recruteur qu'il a cerné ses besoins en faisant état des critères de base (diplôme, durée de l'expérience, connaissances particulières, ...) ?		
La personne a-t-elle indiquée un point fort en lien avec le poste ?		
Le CV est-il mentionné en pièce jointe ?		

<b>Le corps de la lettre</b>	oui	Non
L'intérêt éprouvé pour le poste est-il explicité ?		
Ce que la structure pourrait apporter au candidat est-il explicité ?		
Le candidat a-t-il expliqué que l'intérêt pour le poste est relié à ses expériences antérieures (formations suivies, fonctions occupées) en lien avec le poste convoité ?		
Le candidat explique-t-il ce qu'il pourrait apporter à la structure ?		
La lettre fait-elle état de réalisations chiffrées ?		

<b>La conclusion</b>	oui	Non
Une phrase de conclusion est-elle présente ?		
Une phrase de remerciements de l'attention portée à la lettre est-elle présente ?		
Le candidat a-t-il indiqué sa disponibilité pour un rendez-vous ?		

L'ASPECT SOCIO-LINGUISTIQUE		
Le vocabulaire est-il varié ?	oui	non
Toutes les fautes d'orthographe et de syntaxe sont-elles corrigées ?		
Le niveau de langue est-il adapté ? Le candidat est-il suffisamment formel ? (vouvoiement, formules de politesse adaptées ...)		
Les phrases sont-elles bien formulées, claires, courtes et simples ?		
Le style est-il dynamique ? Le présent et la voie active sont-ils dominants ?		

Cette grille a valeur d'illustration, elle peut être utilisée comme base de travail et modifiée en fonction du poste ouvert.

### Le guide du recrutement du ministère de l'agriculture et de l'alimentation

Le ministère de l'agriculture et de l'alimentation a rédigé en 2019 un guide à destination de tous ces recruteurs, qui regroupe un ensemble de fiches pratiques faisant état de la réglementation, de la méthodologie à suivre et des outils à utiliser à chaque étape du recrutement, de la rédaction de la fiche de poste à l'accueil et l'intégration de l'agent.

A noter que ce guide rappelle notamment une des pierres d'achoppement potentiel dans le processus de recrutement, à savoir le fait de ne pas oublier de *tenir informé les candidats non retenus* à l'issue d'une procédure de pré-sélection.

Il précise en effet que « *sans attendre la fin de la procédure de sélection, il est conseillé aux recruteurs de tenir informés les candidats non retenus...par l'envoi d'un courrier type de refus* » et propose un modèle de courrier en annexe.

A noter que figure également dans ce courrier, la mention suivante : « *Dans le cadre de son dispositif de prévention des discriminations, le ministère met à votre disposition une cellule de signalement que vous pouvez saisir dans un délai de trois mois si vous estimez avoir fait l'objet d'une rupture d'égalité de traitement. Sa consultation est gratuite.* »

Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

### La définition par Selor, le centre de sélection de l'administration fédérale belge, d'une procédure de refus après analyse des CV

Si des candidats ne sont pas retenus pour la suite de la procédure de sélection au terme de l'analyse des CV parce qu'ils ne répondaient pas aux exigences formelles liées à la fonction, il est bon de les en informer. Souvent, les candidats ne savent pas pourquoi ils n'ont pas été retenus après l'analyse de leur CV. Cela démontrera également le professionnalisme et le respect de l'égalité des chances, de traitement et d'accès pour tous.

Ce message peut être transmis par courrier postal ou courriel, avec une (brève) explication de l'analyse du CV du candidat en fonction des exigences formelles (diplômes, expérience, certificats, etc...) figurant dans la description de fonction.

#### La motivation après refus

Si le candidat demande à recevoir un feedback quant aux raisons pour lesquelles il n'a pas été retenu au terme de l'analyse de son CV, une motivation peut être formulée sur la base des principes relatés ci-dessous. Cette approche est essentiellement orientée client et fait en sorte que le candidat reçoit des informations

claires sur certaines lacunes concernant ses connaissances, son expérience ou ses qualifications. Il peut alors décider d'agir afin d'évoluer. Cette procédure confère aussi à l'organisation une image positive auprès du candidat, qui y verra une preuve de transparence et d'ouverture dans sa communication.

Le feedback consécutif à un refus après analyse de CV se fonde sur l'expérience utile exigée dans la description de fonction. Nous vous conseillons de toujours clairement mentionner les données ci-dessous dans le courrier de motivation :

- Nombre d'années d'expérience exigé dans la description de fonction
- Domaine (et sous-domaine) d'expérience exigé dans la description de fonction
- Expérience et nombre d'années mentionnés dans le CV du candidat
- L'essentiel du message est imprimé en gras : l'expérience mentionnée ne correspond pas à l'expérience exigée dans les conditions de participation et, par conséquent, la candidature ne peut pas être retenue pour la suite de la procédure de sélection.

#### SELECTION DE « FONCTION » POUR « LE NOM DE L'ORGANISATION »

Exemple – lettre de motivation après un refus chez Selor  
Monsieur,

*La commission de sélection a parcouru avec attention votre CV en ligne dans le cadre de la sélection mentionnée ci-dessus et a constaté que vous ne disposez pas de l'expérience utile de « nombre » années dans le domaine et/ou sous-domaine requis dans la description de fonction, à savoir : expérience professionnelle dans @*

*Votre expérience professionnelle à la date limite d'inscription (xx/xx/2013) a été évaluée sur la base des critères liés aux tâches repris dans la description de fonction :*

*De l'expérience décrite, il ne ressort pas que vous disposez de l'expérience requise. Comme vous ne remplissez pas les conditions de participation, la commission de sélection ne peut pas retenir votre candidature pour une participation à la suite de la procédure de sélection.*

*Pour les sélections futures, nous vous conseillons de décrire votre expérience par fonction dans le champ « Description des tâches et responsabilités » et ce de manière complète.*

*Je vous remercie de l'intérêt que vous avez manifesté pour cette fonction. La décision de la commission de sélection n'a pas d'impact sur des sélections futures.*

Description des critères	Appréciation	Motivation
Xxxxx	Suffisant	-
Xxxx	Insuffisant	Xxxx
Xxxx		

Une fois opérée la présélection sur la base des CV et des lettres de motivation, la procédure de recrutement comporte généralement une phase d'entretien de sélection du candidat à retenir. Cette procédure de sélection doit permettre à la fois de rendre les évaluations comparables entre elles, d'évaluer systématiquement l'ensemble des compétences attendues pour ce poste et de rentabiliser les moyens et le temps investis tant par les candidats que par le recruteur. L'entretien de sélection a donc intérêt à se

dérouler de manière méthodique et structurée, selon une procédure standardisée.

Cette procédure de sélection, parfois dénommée « modèle de screening », permet aux recruteurs d'utiliser leurs outils de gestion des compétences (comme le dictionnaire des compétences et les fiches de postes) pour évaluer les compétences détenues par chaque candidat, au regard des compétences requises pour un poste, au fil de plusieurs étapes claires et objectives.

Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

## La méthode d'entretien de recrutement « STAR » de l'administration fédérale belge

*Selor*, le centre de sélection de l'administration fédérale belge, utilise depuis 2012 un « modèle de screening » qui s'applique à tous les recrutements dans les Services Publics Fédéraux belges (voir bibliographie : *Les RH en scène : comment recruter et sélectionner des candidats star ?* par Marc Van Hemelrijck)

Ce modèle décrit de manière détaillée les principes à appliquer lors de chacune des trois phases de la sélection : accès des candidats à la procédure, phase de sélection générique, phase spécifique au poste à pourvoir.

Il établit notamment une méthodologie de conduite de l'entretien de recrutement, structurée en cinq étapes : introduction, évaluation de la motivation, évaluation des compétences génériques, évaluation des compétences techniques, conclusion.

Concernant le contenu de l'entretien de recrutement, *Selor* a mis au point une méthode de questionnement intitulée « STAR » : Situation, Tâche, Action, Résultat.

Cette méthode, qui définit des indicateurs de mesure des compétences, une grille d'évaluation standardisée et des règles de délibération, consiste à poser des questions de mise en situation professionnelle (ou extra-professionnelle pour les candidats sans expérience) concrète du candidat, plutôt qu'à tester des connaissances uniquement théoriques.

Exemple de questions STAR pour évaluer la compétence « gérer le stress » :

Situation = « Décrivez une situation professionnelle dans laquelle vous avez été confronté à l'imprévu ? »

Tâche = « Quel a été votre rôle dans cette situation ? »

Action = « Comment avez-vous réagi à cette situation imprévue ? »

Résultat = « Comment cela s'est-il terminé ? »

Il est conseillé au recruteur d'évaluer en priorité les *actions* que le candidat a réalisées, plutôt que le *résultat* qui ne dépend pas toujours que de lui.

Concernant l'évaluation de la motivation et des compétences du candidat et afin de faciliter la délibération finale, *Selor* propose une fiche d'évaluation type, sur laquelle chaque dimension (motivation, compétences génériques, compétences techniques) est évaluée sur une échelle de cinq points, de 1 = faible à 5 = très bon. Cette fiche d'évaluation permet donc d'attribuer un score global à chaque candidat. A noter que le score global n'est pas toujours suffisant pour choisir le candidat à retenir, notamment en cas d'égalité de score, d'où la préconisation de *Selor* d'établir une pondération spécifique aux compétences essentielles pour exercer la fonction, auxquelles un poids plus important sera accordé. Enfin, l'évaluateur est invité à rédiger sur la fiche d'évaluation une appréciation finale, qui informe sur la prestation générale de chaque candidat.

## 2. 2 L'apport des sciences comportementales pour optimiser les processus de recrutements

Les sciences comportementales comptent parmi les leviers susceptibles de faire gagner l'action publique en efficacité et en légitimité. Fondée sur les enseignements de la psychologie et de l'économie comportementale, **cette démarche permet de mieux comprendre les mécanismes de décisions des usagers ou des agents, leurs attentes ou leurs pratiques tout en préservant leur liberté de choix.** Utilisées, par exemple, pour guider les usagers dans leurs démarches administratives, les sciences comportementales encouragent ainsi sans contraindre le recours au numérique. Plus largement, elles peuvent être utilisées pour faciliter les relations entre agents et usagers ou prévenir les comportements à risque. Ces approches ont été présentées en format atelier « *Professionaliser le recrutement en réduisant l'impact des stéréotypes et des biais cognitifs* » dans le cadre de **la journée EMRH consacrée au Manager public de demain** le 27 juin 2019. Les vidéos de cet événement peuvent être consultées sur la chaîne Youtube DGAFP.

Les sciences comportementales comptent parmi les approches mobilisées par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) pour mettre en œuvre la démarche de transformation de l'action publique, guidée par un objectif fondamental : l'obtention de résultats concrets et mesurables pour nos concitoyens. C'est un levier fort de transformation proposé à la sphère publique.

### Mise en pratique : optimiser les processus de recrutements

L'échange de idées et des arguments dans un contexte bienveillant favorise l'intelligence collective, mais des biais sont susceptibles d'affecter notre relation aux personnes avec qui nous collaborons. Par exemple, *le biais d'allodéfavoritisme* altère notre vision des membres d'un groupe social différent du nôtre. Ou encore *l'effet de halo* qui consiste à se forger une opinion sur quelqu'un à partir d'une seule de ses caractéristiques.

*Le biais de confirmation* pousse à ne retenir que les informations qui vont dans le sens de nos croyances, et à ignorer celles qui les contredisent. Par exemple, demander un avis extérieur et rechercher même des opinions contraires permet de confronter les idées et de suspendre une décision irrationnelle.

*Le biais de conformité* désigne notre tendance à délaissier notre raisonnement personnel pour rallier l'avis de la majorité – indépendamment de son bien-fondé. L'expression d'idées divergentes du groupe est souvent étouffée, alors qu'elle peut être bénéfique à l'intelligence collective.

*Le biais d'autorité.* Même si certains membres d'un groupe disposent d'une expertise égale ou supérieure à d'autres, la

participation à ce groupe n'est pas pour autant inutile. La créativité, l'inventivité ne sont pas qu'un trait de personnalité. Créer c'est avoir une idée à la fois nouvelle et pertinente, et cela demande surtout une grande connaissance du domaine. Il est donc précieux d'avoir des experts et de considérer une expertise à sa juste valeur. Il convient dès lors de se méfier du *biais d'autorité* qui pousse à surévaluer

la valeur de l'opinion d'une personne que l'on considère comme ayant une autorité sur un sujet donné, alors même que cette personne peut se tromper.

Pour en savoir plus :

[https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/travailler\\_mieux\\_sciences\\_comportementales.pdf](https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/travailler_mieux_sciences_comportementales.pdf)

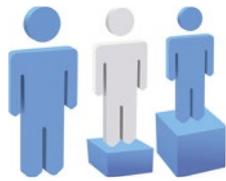
### Le jeu de cartes des biais cognitifs développé par l'équipe sciences comportementales de la DITP



#### Réduire l'impact des stéréotypes et lutter contre les discriminations à l'embauche

La DITP a lancé en 2018 un premier appel à manifestation d'intérêt consacré aux sciences comportementales. Différents projets sur des thématiques variées de politiques publiques ont été ainsi lancés, avec parmi les lauréats Pôle Emploi autour de la problématique de la lutte contre les stéréotypes et les discriminations à l'embauche.

##### ENJEU :



Malgré la loi disposant d'une obligation d'au moins 6% de travailleurs en situation de handicap pour les entreprises de plus de 20 employés, ce taux reste inférieur à 4% dans le secteur privé, et 15 % des personnes déclarant un handicap ou une maladie chronique rapportent des propos et comportements handiphobes. Ces stéréotypes mènent à une désinsertion professionnelle et vont à l'encontre de la diversité, pourtant réelle source de développement des entreprises. Cet écart entre la loi et son application réelle constitue un sujet d'expérimentation pertinent pour les sciences comportementales, afin d'identifier et combattre les stéréotypes liés aux handicaps.

##### ACTEURS :

Equipe Sciences Comportementales de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

La DITP, placée sous la tutelle du ministère de l'action et des comptes publics, aide les administrations à imaginer des solutions nouvelles pour transformer l'action publique et construire un service public plus efficace, plus juste, plus adapté aux besoins des usagers.

Pôle emploi est le premier acteur du marché du travail en France avec 54000 collaborateurs, plus de 1000 agences et relais de proximité ainsi qu'un réseau de partenaires sur l'ensemble du territoire. Son rôle est de faciliter le retour à l'emploi de tous les demandeurs d'emploi et de proposer aux entreprises des réponses adaptées à leurs besoins de recrutement. Pôle emploi teste déjà dans plusieurs agences un accompagnement adapté des demandeurs d'emploi travailleurs handicapés (8,8% des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi ont une reconnaissance de travailleur handicapé).

La démarche

- Un diagnostic de la problématique abordée alliant revue de littérature scientifique sur les mécanismes comportementaux concernés et enquête de terrain
- Un temps d'idéation visant à repérer des leviers répondant aux freins identifiés.
- Une évaluation des solutions mises en place selon des standards scientifiques privilégiant les essais comparatifs aléatoires.

Adresse, âge, genre, orientation sexuelle, état de santé ou origine ethnique supposée... Autant de caractéristiques qui impactent encore trop souvent l'accès à l'emploi. De façon consciente ou inconsciente, les stéréotypes entravent les processus de recrutement. (cf. Rapport de Yannick L'Horty sur les discriminations dans l'accès à l'emploi public - 12/07/2016) Heureusement, plusieurs types d'initiatives existent pour permettre aux entreprises de s'affranchir des préjugés, de libérer leur sourcing et de s'ouvrir à une palette de talents diversifiés.

Pouvoirs publics comme recruteurs redoublent toutefois d'initiatives et de créativité pour dépasser les situations de **discrimination à l'embauche**.

Le Label Diversité, créé en 2008 et propriété de l'État, vise à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité dans les secteurs public et privé. Il permet à la structure candidate ou labellisée d'évaluer ses processus de ressources humaines et de les modifier le cas échéant. Cette certification reconnaît et fait connaître les bonnes pratiques de recrutement et d'évolution professionnelle valorisant la diversité dans la sphère du travail. Elle est commune avec le Label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Des cas d'autant plus subtils et délicats à aborder qu'ils sont souvent les conséquences de biais inconscients. Parmi les initiatives portées : le **CV anonyme**. Instauré en France en 2004, le recours à un CV sans nom a vu son intérêt confirmé par plusieurs études notamment allemandes et néerlandaises. Toutefois, il a donné lieu à un bilan très mitigé et a fait l'objet d'une sous-exploitation par les employeurs. En cause : la lourdeur de sa mise en place et une culture du CV encore fortement ancrée dans les habitudes RH. Autre

expérience conduite dans certains groupes français : le **CV sans adresse**. Une pratique qui permet de réduire l'impact des a priori fondés sur la domiciliation des candidats. Sa mise en œuvre se révèle d'autant plus naturelle que les échanges entre candidats et recruteurs se font désormais essentiellement par voie électronique, et non plus postale. D'ailleurs, la plateforme LinkedIn ne demande pas l'adresse physique exacte lors de la création d'un profil professionnel.

#### Que représentent les discriminations à l'emploi ?

Le rapport annuel 2016 du Défenseur des Droits pointe que 50,8% des dossiers de réclamation saisis dans le domaine de la lutte contre les discriminations concernent l'emploi (discrimination à l'embauche, inégalités professionnelles). Les résultats de la dernière enquête de l'IFOP pour le Défenseur des Droits et l'OIT montrent par ailleurs qu'un tiers de la population française active a récemment été victime de discriminations à l'emploi, dont 15% lors d'une recherche d'emploi.

En tant que service public, **Pôle emploi s'engage au quotidien pour qu'il n'y ait pas de différence de traitement entre les demandeurs d'emploi**, quels que soient leur âge, leur sexe, leur handicap, leur pays d'origine, leur religion, le quartier où ils habitent. Pôle emploi défend les qualités de chacun. Cet engagement se concrétise par la signature avec le Défenseur des Droits d'une charte anti-discrimination pour recruter dans l'égalité, renforcée par une convention en juin 2015. Concrètement, cette action se traduit de plusieurs manières :

- L'ensemble des conseillers sont formés pour agir contre les discriminations

Tout nouveau conseiller est sensibilisé lors de sa formation initiale. Par la suite, dans le cadre de la formation continue, un module de formation est dédié à la lutte contre les discriminations à l'embauche. En 2016, ces modules de formation ont été enrichis en proposant des études de cas pratiques qui permettent aux conseillers d'identifier et de mieux maîtriser les critères juridiques, et le cadre légal des discriminations. En 2016, 4 566 agents ont été formés à la lutte contre les discriminations. Les conseillers sont ainsi en mesure de sensibiliser les entreprises, de faire la promotion de la diversité dans le recrutement, et d'accompagner les employeurs dans la rédaction des offres d'emploi. Ils peuvent également informer les victimes concernant leurs droits et les orienter vers des services pouvant leur venir en aide.

- Chaque offre déposée sur le site fait l'objet d'un contrôle de légalité

Par méconnaissance souvent, certaines offres déposées auprès de Pôle emploi ne répondent pas aux critères de légalité. D'autres comportent sciemment des termes discriminants. C'est pourquoi les employeurs sont sensibilisés et chacune des offres d'emploi transmises est contrôlée. Sur [pole-emploi.fr](http://pole-emploi.fr), une rubrique « recruter sans discriminer » donne des conseils aux entreprises et leur rappelle les règles à respecter dans le cadre d'un recrutement. Depuis 2016, chaque recruteur dispose au sein de son espace d'un outil pour construire sa trame d'entretien : basé uniquement sur le critère de la compétence, cet outil prévient l'employeur quant au risque de pratiques discriminantes. La légalité des offres déposées en ligne est quant à elle vérifiée automatiquement par un **programme d'analyse sémantique**. Il permet de détecter et de bloquer immédiatement la publication de toute offre comportant des indices d'illégalité tels que des critères discriminants.

- Le renforcement de l'accompagnement des publics les plus exposés

Près de 50 % des actifs en situation de handicap déclarent avoir été récemment victimes de discrimination dans le monde professionnel. Pour leur offrir le meilleur accompagnement possible, **368 agents de Pôle Emploi ont été spécifiquement formés à l'accueil et à l'accompagnement des personnes handicapées**.

Pour lutter contre les discriminations, **plusieurs pratiques coexistent** en la matière :

- **la méthode de recrutement par simulation (MRS) expérimentée par Pôle Emploi** : cette méthode a été consacrée par la Halde (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) en 2007 pour son innovation en matière d'égalité des chances. Elle repose sur une mise en situation des candidats, au travers d'exercices pratiques et conçus sur-mesure en collaboration avec l'employeur et en fonction du poste à pourvoir. Les candidats y ont accès sans examen préalable de leur dossier : ce sont donc leurs compétences qui leur permettent d'obtenir un entretien de sélection, abstraction faite de leur CV ou de leur lettre de motivation ;
- **le questionnaire de compétences** : dans la même veine que la méthode par simulation, ce dispositif utilisé par l'APEC propose aux candidats un questionnaire en ligne, là encore élaboré en fonction de chaque offre d'emploi. Ils sont ensuite sélectionnés pour un entretien en fonction de leurs réponses uniquement, abstraction faite de leurs parcours et qualifications ;
- **le speed dating mutuellement anonyme** : l'objectif est de se rencontrer sans aucun préjugé, côté employeurs comme côté postulants. Cela, dans un cadre inter-entreprises organisé, par exemple, par les Chambres de commerce et de l'industrie. Les parties prenantes ne savent pas avec qui elles échantent, ce qui leur laisse une grande liberté d'expression et de réelles marges de manœuvre d'appréciation, propices à débusquer les « soft skills » tant recherchés...

### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

## Approches comportementales pour éliminer les préjugés à l'embauche : la plateforme Applied dans la fonction publique britannique

Applied a été mis au point par l'unité *Behavioural Insights Team* (BIT) du Royaume-Uni, la première institution gouvernementale au monde à se concentrer sur l'application des sciences comportementales aux politiques. La plateforme a été mise en place pour aider les organisations à trouver les meilleurs candidats en fonction de leurs talents.

Le système possède des caractéristiques clés pour éliminer les biais, notamment :

- **La détection du langage sexué** : la plateforme utilise l'analyse de texte pour trouver et éliminer les préjugés et les stéréotypes dans les descriptions de poste, et relie également le résultat final de l'embauche à cette description de poste pour que des améliorations futures puissent être apportées à l'apprentissage automatique.
- **Une note de lisibilité sur les descriptions de poste** : celle-ci permet aux utilisateurs de rédiger des descriptions de poste plus ouvertes et plus inclusives.
- **Un processus d'examen impartial** : lorsque des candidats ont postulé pour un poste, la technologie est utilisée pour

anonymiser les candidatures, les décomposer en différentes parties, randomiser l'ordre d'examen et les partager au sein de l'équipe d'embauche. Les candidatures sont ensuite notées par question, et non par candidat, et chaque question reçoit une note pondérée en points.

- **Des données en temps réel sur la diversité** : la plateforme fournit également des données en temps réel sur la diversité et des analyses sur qui candidate et qui abandonne à chaque étape de la candidature, afin que les organisations puissent identifier à quelle étape de leur recrutement elles empêchent une plus grande diversité.

La plateforme a été utilisée pour l'embauche par plusieurs organisations de la fonction publique britannique. Elle fait également l'objet d'un projet pilote au sein du gouvernement australien dans le département du Premier ministre et du Cabinet, et par le gouvernement de Singapour, au sein du ministère du personnel. Jusqu'à présent, les recrutements effectués par l'intermédiaire de la plateforme ont permis une égalité totale entre les sexes.

## 2.3 Les innovations de l'État en matière d'emploi

Dès octobre 2016, avec la loi « Pour une République numérique », la France s'est engagée ainsi pleinement dans l'administration numérique. Mais comment en exploiter toutes les potentialités ? Au-delà des gains d'efficacité, le numérique nous amène à repenser le rôle de l'action publique. Dans la Note du CAE n° 34, Yann Algan, Maya Bacache et Anne Perrot étudient les conditions à réunir pour que les technologies

numériques conduisent effectivement à plus d'efficacité, l'Etat ayant un rôle clé à jouer, différent de son rôle traditionnel. « Cela doit conduire à repenser la manière dont sont produits les services publics, en encourageant le recours aux méthodes « agiles » et à l'expérimentation au sein des services publics », selon les analystes qui militent en faveur de création de start-up à l'intérieur de l'Etat.

### L'expérimentation la Bonne Boîte

L'État plateforme offre aussi des innovations en matière d'emploi. Cette initiative de Pôle Emploi en est une illustration, la Bonne Boîte, un site permettant de mettre en relation les chômeurs avec les entreprises les plus susceptibles de recruter dans leur région, sur la base de l'historique des déclarations préalables à l'embauche. *Il est important de généraliser le droit à l'expérimentation. Or, disposant des déclarations préalables à l'embauche, Pôle emploi est en bonne position pour reproduire les mécanismes de réseaux et identifier les entreprises susceptibles de recruter. La Bonne Boîte vient donc assister les demandeurs d'emploi en les aidant à adresser des candidatures spontanées à des entreprises de leur région, dans leur secteur d'activité, susceptibles de recruter sous six mois avec une probabilité de 80 %. On a là à la fois une nouvelle stratégie d'utilisation des données et une transformation profonde de la vision des missions de Pôle Emploi, qui accepte ainsi d'entrer dans un univers moins contrôlé pour développer de nouveaux services aux demandeurs d'emploi.*

Pôle Emploi a ainsi mis en place un site ouvert et partenarial, l'Emploi Store, qui agrège les offres d'emploi collectées par des tiers et les services innovants développés par des salariés ou des partenaires. Facile, accessible, elle est **utile pour les chercheurs d'emploi qui veulent adresser des candidatures spontanées**. Démarche clé de la recherche d'emploi, la candidature spontanée nécessite de bien cibler ses entreprises et son secteur d'activité. Dès lors, il apparaît précieux d'avoir repéré les entreprises qui ont les meilleures chances de recruter ?

#### Un service créé par des agents de Pôle Emploi

La Bonne Boîte a été créée en interne et imaginée par deux salariés de Pôle emploi, soutenue par la direction, et développée grâce au soutien d'Etalab. Alors que Pôle emploi travaillait traditionnellement à partir d'offres d'emploi lui parvenant, les trois quarts

des recrutements ont lieu aujourd'hui à la suite de candidatures spontanées mettant en jeu les réseaux de connaissances Eric Barthélémy, conseiller à Pôle emploi, à l'origine de cette idée : « *Je suis parti du constat que le marché du travail manquait parfois de transparence. Comment aider les demandeurs d'emploi à exploiter le « marché caché » de l'emploi? Comment inventer une nouvelle façon de chercher ? C'est ainsi qu'est née La Bonne Boîte* ». L'outil remporte un franc succès, avec 5 millions de consultations par mois via l'API, c'est à dire une interface, un contrat passé entre deux systèmes informatiques pour leur permettre de communiquer. Il est même décliné en une version destinée aux jeunes qui recherchent un contrat d'alternance.

#### Le mode de fonctionnement

L'algorithme La Bonne Alternance analyse les offres et les recrutements des cinq dernières années pour proposer les entreprises qui recrutent régulièrement en alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation). Le candidat saisit un métier et une zone géographique qui l'intéressent, puis il obtient une liste d'entreprises. En effet, la **Bonne Boîte attribue un potentiel d'embauche à chaque entreprise**. Ce potentiel est déterminé par l'étude approfondie de millions de données. Haut du formulaire

Les entreprises susceptibles de recruter sont sur La Bonne Alternance.

Grâce à un algorithme exclusif de Pôle emploi détectant les entreprises qui vont probablement embaucher ces six prochains mois, il devient alors possible de prédire les entreprises qui devraient embaucher dans les semaines à venir un profil comme le vôtre ! **Seules les entreprises ayant un fort potentiel d'embauche apparaissent dans les listes fournies par La Bonne Boîte.**

## 2. 4 L'apport des jeux sérieux dans le processus de recrutement

Véritable outil de formation, communication, simulation, le jeu sérieux est en quelque sorte une déclinaison utile du jeu vidéo au service des professionnels. Les jeux sérieux sont des applications développées à partir des technologies avancées du jeu vidéo, faisant appel aux mêmes approches de design et savoir-faire que le jeu classique (3D temps réel, simulation d'objets, d'individus, d'environnements...), ils dépassent la seule dimension du divertissement et s'apparentent ici à un

véritable processus formel. Il apparaît que l'utilisation d'un jeu sérieux en tant que processus RH pour le recrutement présente **un triple intérêt sur le plan stratégique, financier et opérationnel**.

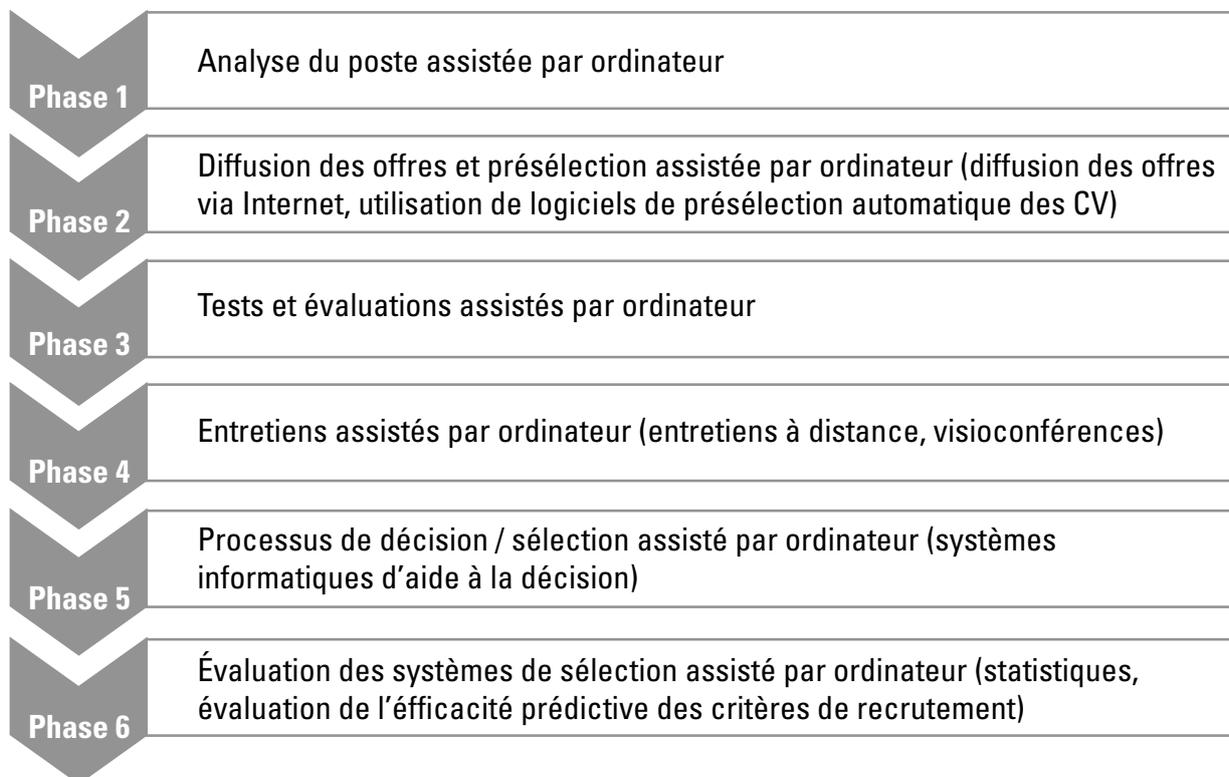
Sur le **plan stratégique**, l'utilisation d'un jeu sérieux apparaît comme une innovation permettant à l'entreprise utilisatrice de se construire une image distinctive. L'introduction

d'un tel outil dans les pratiques de recrutement transforme les pratiques elles-mêmes, elle permet à la structure de se faire connaître auprès du grand public et renvoie une image jeune et dynamique, en phase avec son temps. Cette caractéristique peut sembler paradoxale au regard des coûts de développement de tels produits, mais les concepteurs insistent sur les **économies d'échelle** : un jeu est certes coûteux à développer mais il peut être largement diffusé ce qui réduit considérablement le coût unitaire de passation de certaines épreuves de recrutement comme les tests ou les mises en situation. Ceci permet ainsi d'ouvrir les procédures d'*assessment* à des publics nouveaux. Les jeux

génériques « sur étagère » peuvent s'avérer particulièrement économiques.

**D'un point de vue opérationnel**, l'utilisation d'un jeu sérieux pour le recrutement amène la structure à objectiver son besoin, ses critères d'appréciation et de sélection des candidats. Elle doit alors se poser des questions sur le poste à pourvoir, les exigences de l'emploi, les compétences requises pour occuper le poste et le profil recherché, ce qui l'amène à réfléchir sur son processus de recrutement dans sa globalité. Les experts insistent sur le fait que ce type d'outil est à envisager comme un support de recrutement, venant enrichir l'information disponible en amont de l'entretien, qui demeure la phase incontournable.

### Les six étapes dans la phase d'e-recrutement :



La typologie des outils informatiques et Internet utilisables dans la phase de e-recrutement proposée par Stone et ses collègues (2013), distingue six étapes (schéma ci-dessus). Les jeux sérieux possèdent des caractéristiques qui peuvent les rendre utiles dans divers domaines du e-recrutement et qui correspondent avec les dispositifs d'objectivation des compétences permettant de rendre plus transparents les processus d'évaluation et de sélection.

**En phase 2**, les entreprises peuvent utiliser les jeux sérieux pour être davantage proactives, en venant à la rencontre des candidats potentiels, tout en valorisant la « marque employeur ». Ces outils permettent de proposer une image modernisée et rajeunie du recruteur et d'attirer la génération Y, qui a une relation de familiarité et une appétence particulière pour les NTIC, elle constitue une cible pour les recruteurs désireux d'attirer de nouveaux talents. Par

exemple, l'objectif du groupe Thales était de communiquer sur ses activités et ses métiers, grâce à un outil innovant, adapté à ses cibles de recrutement, le jeu Moonshield développé pour le groupe Thalès a permis de rediriger 100.000 candidats vers le site de recrutement du groupe. <https://www.thalesgroup.com/fr/career/comment-postuler> Selon les différents classements des entreprises préférées des salariés et des jeunes diplômés – (Universum, Capital, Glassdoor, LinkedIn), Thalès est une entreprise jugée très attractive et cette perception continue à s'améliorer.

**En phase 3**, les jeux sérieux peuvent intégrer dans leur scénario des tests d'aptitude ou de personnalité, et constituer ainsi une alternative aux tests traditionnels (en présentiel ou en ligne). Ils font partie de la panoplie des méthodes de recrutement par simulation (MRS), considérées comme faisant partie des outils de sélection les plus fiables, leur

validité prédictive est assez élevée. Dans cette perspective, ils peuvent se révéler un bon outil pour jauger, par exemple, les capacités cognitives des postulants.

**En phase 4**, certains jeux sérieux permettent de simuler des entretiens de recrutement, et sont proposés comme un outil d'entraînement pour les candidats, ou un outil de présélection pour les recruteurs. Ils apparaissent comme une source d'économies potentielles dans les processus d'évaluation. La possibilité de réunir en un même espace virtuel des interlocuteurs géographiquement éloignés, ou de permettre à plusieurs utilisateurs de travailler simultanément sur le même environnement est une source non négligeable de réduction des coûts. Le meilleur exemple en est fourni par le jeu sérieux *serious game virtuel Reveal !* développé pour le compte de l'Oréal, utilisé par des milliers de joueurs issus

de 165 pays, postulant pour un stage dans le groupe. (voir encart ci-dessous).

**En phases 5 et 6**, les jeux sérieux établissent des profils de candidats, qui constituent une aide à la décision et une source de données prédictives qui peuvent être aisément confrontées aux performances du candidat en poste. Sur le plan de l'objectivité du recrutement, l'usage des jeux sérieux peut conduire à une amélioration du processus, en apportant au recruteur des informations complémentaires utiles à la formation de son jugement. Ce type de jeux est habituellement utilisé après la présélection des CV et avant l'entretien en présentiel. Lors de l'entretien final en face-à-face, le recruteur dispose ainsi d'une synthèse des résultats obtenus, qui lui permet de se forger une opinion sur les capacités et traits de personnalité du candidat.<sup>1</sup>

#### Retour d'expériences des employeurs publics

### L'outil de préqualification fondé sur les compétences des candidats à un poste à la ville de Paris

Certaines innovations transforment concrètement les modes opératoires RH dans le champ du recrutement et de la mobilité. La Ville de Paris et Goshaba sont récompensés à l'occasion des « Trophées Innovation start-up/DRHv » pour une expérimentation menée en vue du recrutement de quelque 1 000 animateurs dans les écoles maternelles et primaires parisiennes. Grâce à l'outil de préqualification développé par Goshaba, fondé sur les sciences cognitives et les jeux vidéo, la DRH de la Ville de Paris invite les candidats à évaluer leurs motivations et compétences grâce à des jeux et tests interactifs. Le CV et la lettre de motivation, souvent sources de biais et d'inéquité, ont été supprimés.

La solution de la startup française Goshaba combine le jeu et les sciences cognitives afin d'évaluer les capacités cognitives (soft skills, hard skills, compétences et culture) des candidats. Cette technologie a vocation à aider l'employeur à présélectionner les candidats et elle est, pour l'instant, complémentaire au CV. Elle a été développée afin d'utiliser des technologies de gamification

et d'évaluation cognitives innovantes et l'ambition est de collecter des données fiables et précises sur les candidats. Les outils d'évaluation cognitive seront, à terme, améliorés par des modules de machine learning. Goshaba est un outil d'aide à la décision qui ne se substitue en aucun cas à l'humain – recruteur ou manager. Le machine learning sert à améliorer les outils de collecte, mais jamais dans le choix des candidats. Les évaluations se passent le plus souvent sur smartphone, le mobile représentant actuellement 70 % des usages d'Internet. Pour mettre en pratique son expertise dans les neurosciences, la co-fondatrice de Goshaba explique pourquoi elle a choisi de créer une société dans les RH. « C'est le domaine d'application avec la plus forte valeur sociétale et le plus éthique. Nous permettons en effet à chacun(e) de trouver une place en entreprise, qui correspond à ses compétences, indépendamment de son « pedigree » : école, nom, genre, marqueurs sociaux, etc. ». En France, Goshaba compte parmi sa clientèle les sociétés Accenture, Saint-Gobain, Cartier, Richmond ainsi que la Ville de Paris.

<sup>1</sup> Se reporter aux travaux de recherche, « Serious games » et recrutement : quels enjeux de recherche en gestion des ressources humaines ? Isabelle Galois-Faurie et Alain Lacroux Dans @GRH 2014/1 (n° 10).

Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

### La pré-qualification en amont à la SNCF, les tests à distance pour attirer les bons profils

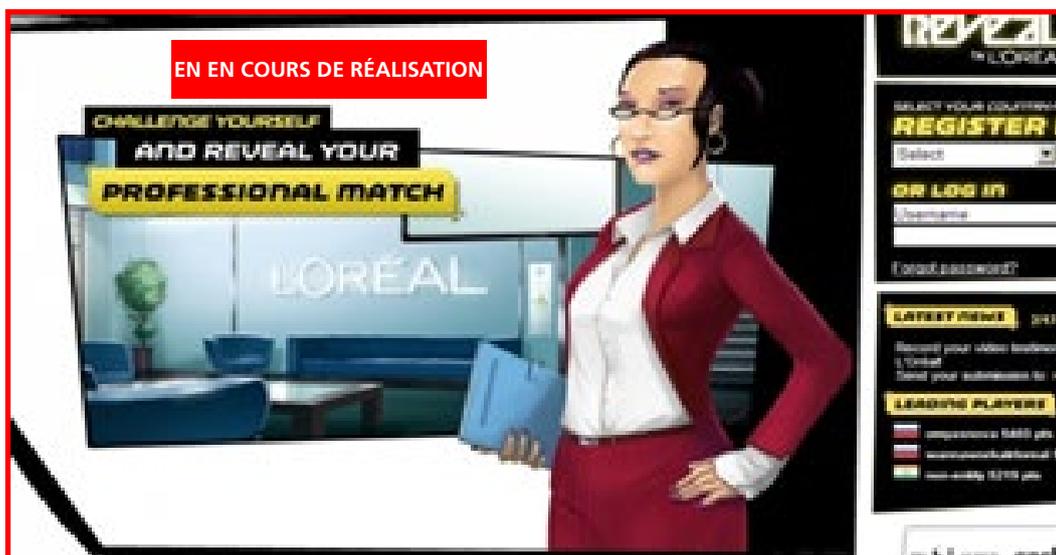
En agence, 30 000 candidats potentiels sont reçus pour au final en recruter 4 000. Ce qui entraîne une forte déperdition de temps et d'énergie. Le taux de transformation du recrutement est trop faible. Une grande partie de ses défections sont liées à des raisons médicales (daltonisme, consommation de substances illicites). L'idée est de procéder à une pré-qualification en amont. C'est-à-dire évaluer à distance non seulement les compétences techniques, mais également les soft skills.

Des mises en situation via serious game, escape game... permettent de travailler sur les postures et les attitudes bienveillantes à développer. La création d'avatars représente une réelle question d'image pour la SNCF qui souhaite travailler avec les générations Y, Z et les millénials. L'attractivité constitue un enjeu vital car travailler dans le secteur des transports et de la logistique n'est pas forcément une priorité pour ces jeunes. D'autres concurrents majeurs existent sur ce marché, comme l'aéronautique, qui capte certains métiers en tension. Le métier d'électricien fournit une

bonne illustration. Les jeunes générations aspirent à travailler près de chez eux, à avoir une vie de famille ainsi qu'une bonne qualité de vie au travail. Sur ces chantiers la SNCF doit continuer à progresser.

Escape Game : « Mission à Grande Vitesse ». La SNCF a contacté John Doe afin de réaliser un évènement exclusif : un Escape Game dans un TGV en marche ! Entre Lille et Paris, en un aller-retour, ce ne sont pas moins de 250 joueurs qui ont pu participer à cet évènement inédit dans le monde ! Il aura fallu près de six mois pour créer cette énigme éphémère en prenant en compte les contraintes de décor et de mouvement. Cette mission a été appréciée par son scénario plein de rebondissements et son grand final digne des meilleurs films d'espionnage ! Cette modalité de mise en situation est ensuite déclinée lors de salons ou de forums emploi SNCF.

<https://www.john-doe.fr/>



### Le Dassault UAV Challenge

Ce concours inter-écoles d'ingénieurs organisé par Dassault Aviation. Dassault Aviation fournit à chacune des équipes composées de 5 à 7 personnes un drone et chaque équipe se charge de le monter, le modifier, l'adapter et l'améliorer, puis de coder des

algorithmes lui permettant d'effectuer des missions prédéfinies de manière autonome. Ce challenge fait appel à de nombreuses compétences notamment informatiques pour établir le codage qui permettra au drone d'effectuer sa mission de manière autonome.

#### Un hackathon de recrutement pour les métiers en tension en Italie

Recruter dans les nouveaux métiers du numérique au sein de l'administration publique est un défi auquel de nombreux pays sont confrontés. Il faut non seulement attirer mais aussi être en mesure de sélectionner des profils très spécifiques, une mise en situation est idéale pour évaluer les compétences techniques et de travail en équipe.

L'Agence gouvernementale italienne pour le numérique a fait le choix d'organiser en 2017 un premier hackathon au cours duquel elle a soumis aux participants une douzaine de défis de transformation numérique applicables au secteur public.

Une manifestation qui a rencontré un vif succès (plus de huit cent participants dans les 26 villes où elle s'est déroulée).

L'Administration a alors décidé, dès l'année suivante, de faire des propositions de postes aux lauréats.

« *Hack.gov* », imaginé avant tout pour contribuer à la transformation numérique de l'Administration avec dotation de prix pour récompenser les solutions les plus performantes, est très rapidement devenu pour l'État un modèle de recrutement alternatif mais innovant, réactif et surtout particulièrement adapté à la filière des TIC. L'opération est réalisée en partenariat avec des universités, des collectivités territoriales et des professionnels du secteur (éditeurs, intégrateurs). Ceci permet notamment de relayer l'information au plus près des candidats potentiels.

#### Des tests en ligne non surveillés dans le processus de recrutement en Irlande

En Irlande, le recrutement est effectué par une organisation centrale de recrutement pour l'ensemble de la fonction publique : le PAS (*Public Appointments Service*). Cette structure s'appuie sur des valeurs fortes telles que l'équité et l'impartialité, l'indépendance, l'optimisation des ressources, l'innovation et l'amélioration continue, la collaboration, la consultation ainsi qu'un excellent service à la clientèle.

Un site dédié permet ainsi aux candidats de postuler aux offres d'emplois et campagnes de sélection pour la fonction publique : [www.publicjobs.ie](http://www.publicjobs.ie)

Après la première étape de dépôt de candidatures sur le site, et lorsque des groupes importants de personnes postulent pour une campagne de recrutement donnée, les tests de sélection sont souvent utilisés pour établir les compétences et le niveau d'expérience des candidats.

Récemment, le PAS a décidé d'expérimenter la mise en place de tests en ligne qui peuvent être réalisés n'importe où, c'est-à-dire notamment chez soi, et de manière non surveillée. Les candidats peuvent être testés sur une gamme de domaines en fonction du poste visé, les tests les plus courants portant sur :

- du raisonnement verbal, afin de mesurer la capacité du candidat à comprendre des passages écrits et évaluer la logique d'un argument ;

- du raisonnement numérique, pour mesurer la capacité du candidat à prendre des décisions correctes ou de tirer des conclusions à partir de données numériques ;

- des mises en situation, visant à mesurer la réaction du candidat lors de divers scénarios et situations liés au travail.

En cas de succès aux tests non surveillés, les candidats doivent ensuite se soumettre le plus souvent à des tests de vérification, cette fois-ci dans un cadre surveillé (tests en ligne effectués sur site ou surveillés à distance) ainsi qu'à un entretien dans un *Assessment Center*.

Lors de la mise en place des tests en ligne non-surveillés, le PAS a effectué une enquête pour évaluer la perception des candidats de cette nouvelle méthode de sélection : 93 % des candidats ont ainsi pu passer les tests à l'endroit qui leur convenait ; 91 % ont trouvé que la présentation des tests en ligne était claire et 78 % ont indiqué qu'ils préféreraient passer des tests en ligne afin de pouvoir les faire dans un environnement non surveillé.

Autre initiative intéressante à noter, la nécessité d'obtenir une licence de recrutement pour les services RH qui ne font pas appel au prestataire mutualisé (PAS), Cela implique une formation obligatoire des recruteurs aux risques du biais inconscient, ainsi qu'un audit spontané des recrutements sur la mise en application du code de bonnes pratiques.

# PARTIE 4

Pour quelles raisons  
et avec quels moyens  
professionnaliser  
les acteurs du recrutement ?



Dans le cadre des chantiers de transformation de l'action publique, le passage d'une gestion administrative des ressources humaines à une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences devient crucial afin de développer des visions prospectives et de disposer de la meilleure allocation des ressources humaines. Cette transformation doit replacer les acteurs RH au cœur des réformes, pour les mettre en position de mieux anticiper les besoins en compétences des services, organiser les recrutements et accompagner les agents dans leurs mobilités et dans la construction de leurs parcours professionnels.

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 réforme en profondeur les modalités de recrutement, en répondant à une triple ambition de simplification, de souplesse, et de garantie des droits des agents, notamment par l'ouverture du recours au contrat pour les emplois de direction (art. 7), un élargissement de son ouverture pour les emplois permanents, avec une possibilité de primo-recrutement en CDI (art 9) ; mais aussi la création d'un nouveau type de contrat, le « contrat de projet » destiné à couvrir des besoins non permanents mais dont la durée n'est pas connue à l'avance (art. 8). Cette ouverture au contrat est par ailleurs encadrée par une professionnalisation des procédures de recrutement (art. 6).

Si le manager se trouve en première ligne de la mise en œuvre de ces nouvelles modalités de recrutement, en tant que recruteur final de ses futurs collaborateurs, il ne saurait être seul en charge de la gestion de la totalité du processus et doit être accompagné par toute une série d'acteurs RH intervenant aux différentes étapes, dont il convient d'assurer la synergie, le maintien et le développement de compétences spécifiques.

Aux côtés de l'acteur principal qu'est le chargé de recrutement intervient une chaîne d'acteurs allant du gestionnaire RH de proximité au responsable RH.

Néanmoins, les évolutions constatées et à venir du processus de recrutement contribuent à faire émerger de nouvelles fonctions liées au recrutement, comme la communication sur les offres d'emplois, le sourcing des talents ou la constitution et la gestion de viviers de candidats... qui ont vocation à enrichir le champ d'activités du chargé de recrutement et pourraient potentiellement conduire à une spécialisation sur des « métiers » à part entière.

Améliorer le niveau des compétences et accroître par là même l'efficacité de l'ensemble des acteurs de la RH en charge du recrutement, dès leur prise de fonctions, nécessite de proposer de nouvelles modalités de formation en complément des parcours professionnels déjà existants.

Si l'organisation « classique » d'un service recrutement est liée au processus de recrutement par concours, au sein de services dédiés à la réglementation et/ou à l'organisation matérielle des concours, on voit également se développer des services spécialisés dans le processus de recrutement au sens large, notamment lorsqu'il s'agit d'organiser les recrutements d'agents contractuels ou d'agents titulaires par le biais de la mobilité.

Pour ce dernier type de recrutement, et traditionnellement dans la fonction publique, la fonction recrutement est exercée par le manager direct du futur recruté, en association ou non avec la ligne hiérarchique directe.

Les services RH sont partie prenante de ce processus à des degrés variables principalement pour les aspects administratifs : prise en charge, compatibilité entre le corps/ grade et l'emploi, contact avec l'administration d'origine, etc

Depuis quelques années, les services RH sont associés dans plusieurs administrations sur le volet qualitatif du processus de recrutement. Ils rencontrent les candidats et émettent un avis circonstancié pour éclairer la prise de décision. Plus largement, toute une série d'acteurs RH interviennent aux différentes étapes de la procédure de recrutement, dont il convient d'assurer la synergie, le maintien et le développement de compétences spécifiques. L'organisation est variable, selon l'organisation du ministère, le positionnement des services RH (niveau central, déconcentré, au sein des opérateurs) et le champ de compétences de ces services.

Il est toutefois possible de présenter les principaux acteurs du recrutement<sup>1</sup> :

**Le chargé de recrutement**, dont le rôle est entièrement dédié au recrutement. A ce titre, il « *organise et met en œuvre toutes les actions permettant de recruter et de satisfaire les besoins en compétences des administrations et établissements publics de l'Etat* ».

Plus particulièrement, il assure la publicité des postes disponibles et organise les recrutements.

Dans certaines administrations, le chargé de recrutement passe une partie non négligeable de son temps sur les thématiques d'organisation de concours.

Pour d'autres administrations, et notamment dans certaines collectivités territoriales, le périmètre du chargé de recrutement est celui d'un recruteur qui est associé dans le processus de choix d'un agent pour un poste donné.

**Le responsable des ressources humaines**, en association avec le **gestionnaire des ressources humaines** (de proximité), participe au processus de recrutement.

En réalité, c'est souvent lui qui joue le rôle de chargé de recrutement et mène les entretiens de recrutement.

**Le conseiller en évolution professionnelle** (ou conseiller mobilité-carrière), dont la mission est d'accompagner de manière individualisée les agents publics dans leur projet professionnel, notamment dans le cadre de mobilité. Ainsi, il joue un rôle direct dans la préparation des candidats en vue d'un éventuel recrutement.

Il est à noter que dans certaines administrations, le conseiller en évolution professionnelle peut participer au processus de recrutement. Néanmoins, le nombre limité de conseillers en évolution professionnelle amène à encourager le développement de la fonction d'accompagnement individualisé chez d'autres acteurs, par exemple les acteurs RH de proximité (gestionnaire/ responsable des ressources humaines).

Il est nécessaire d'associer les acteurs en charge de l'accompagnement aux transformations, par exemple le **conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH**. Il conseille et accompagne les services dans les démarches de conduite du changement, en particulier sur l'impact RH. Anticiper les mobilités d'agents suite à transformation des services fait partie du diagnostic RH qu'il réalise en lien avec les travaux du conseiller GPEEC.

<sup>1</sup> Les métiers décrits sont issus du Répertoire interministériel des métiers de l'Etat

# PARTIE 4 – Pour quelles raisons et avec quels moyens professionnaliser les acteurs du recrutement ?

1

## Le rôle de l'acteur RH

Le **psychologue du travail**, dont l'apport est précieux pour évaluer les compétences, non seulement à l'instant T, mais surtout pour examiner l'employabilité d'un futur collaborateur. En effet, le recours au psychologue du travail dans le secteur privé est de plus en plus fréquent, la SNCF par exemple souhaite recruter dans la durée, jusqu'à aujourd'hui elle recrute en moyenne pour 40 ans. Elle souhaite diffuser l'idée qu'elle recrute pour des métiers qui offrent des perspectives d'évolution. Les psychologues du travail appuient le service sur l'amélioration des postures professionnelles, mais également pour former les chargés de recrutement comme les managers aux méthodes d'évaluation, des cycles de formation leur sont proposés. La délivrance d'une habilitation en agence pour les opérationnels du recrutement est envisageable. L'apport des psychologues du travail permet également d'objectiver les compétences et les critères d'évaluation, qui permettent de redéfinir d'un référentiel du processus RH et de produire un guide du recrutement.

Autre outil mobilisé par les psychologues du travail, la création d'exercices de mises en situation avec des collaborateurs mystères. Cela permet de poser un cadre de bonnes pratiques et d'évolutions envisageables (déontologie/guide éthique du recrutement).

Ainsi il est possible d'interroger différents modèles d'organisation des acteurs RH participant au processus de recrutement.

Le deuxième tome du rapport de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) « [Transformation](#)

numérique : dessinons les métiers de demain » apporte un éclairage sur les possibilités d'évolution des métiers publics du fait d'apports technologiques. La DITP analyse notamment le métier de chargé des ressources humaines.

La mise en place de systèmes informatisés, par exemple les systèmes d'information des ressources humaines, devrait dégager des marges de manœuvre pour les acteurs RH, afin de se concentrer sur l'accompagnement des agents et le volet qualitatif du recrutement.

Les leviers numériques dont les chargés de RH pourraient tirer parti pour transformer leur activité sont les suivants :

- Automatisation de l'organisation d'entretiens de recrutement et envoi automatique de mails (de refus de candidature notamment)
- Automatisation du traitement des réponses aux questions simples et récurrentes, par exemple celles de candidats suite à la diffusion d'une fiche de poste
- Centralisation de données relatives aux agents et aux candidats ayant passé des entretiens, afin de constituer un vivier. Ces données seraient intégrées dans les systèmes d'information des ressources humaines, et pourraient s'appuyer sur un data lake (lac de données), qui traiteraient les données entrantes brutes et les classeraient. L'intelligence artificielle pourra analyser ces profils, et permettre l'optimisation du processus de recrutement.
- Utilisation des réseaux sociaux pour dynamiser le recrutement et mener une veille sur l'état du marché de l'emploi.

### Retour d'expériences des employeurs publics

## Le projet d'évolution du rôle de la GRH de proximité au ministère de l'Éducation nationale

La gestion des ressources humaines au ministère de l'Éducation nationale est pilotée par la direction générale des ressources humaines. Hautement déconcentrée, elle s'appuie sur les services des rectorats et des directions des services départementaux de l'éducation nationale.

Elle gère la carrière de plus d'un million de personnes, dont près de 900 000 enseignants. Le ministère de l'Éducation nationale a exprimé le souhait de mettre en place une gestion de proximité au plus proche des agents, ainsi qu'un passage à une démarche de parcours professionnalisé et individualisé de carrière, avec le soutien des académies.

A cet effet, la DGRH a confié aux corps d'inspection [une mission](#) sur la mise en œuvre de la GRH de proximité. Elle remplit deux objectifs : d'une part l'accompagnement plus individualisé des agents – en particuliers des professeurs, de leur parcours de carrière, de formation et d'évolution professionnelle, et d'autre part un appui RH de premier niveau aux responsables locaux.

L'implantation territoriale proposée varie du maillage départemental au maillage infra-départemental. Le rapprochement géographique a pour objectif de faciliter l'accès des personnels. Les académies assurent déjà un accompagnement des agents qui souhaitent évoluer professionnellement.

Les conseillers mobilité-carrière (CMC) sont des acteurs centraux du dispositif. Toutes les académies disposent d'au moins un CMC.

Leur réseau est animé au niveau national par la DGRH. Ils sont aussi pleinement intégrés au tissu local et au réseau trois fonctions publiques animé par les PFRH.

Leur positionnement en académie est un obstacle à leur visibilité par l'ensemble des personnels.

Leur rôle doit évoluer dans le cadre de la généralisation de la GRH de proximité, et leur lien avec le gestionnaire des RH de proximité ainsi que la répartition des rôles doivent être explicités.

De leur côté, les chargés de la RH de proximité doivent orienter leur action notamment sur le développement et la transition professionnelle, au sein ou en dehors de l'Éducation nationale. Un risque serait de créer des attentes qui ne pourront pas être satisfaites, soit par un nombre insuffisant de gestionnaires des RH qui ne pourront pas gérer toutes les demandes de mobilité, soit du fait des difficultés de mobilité vers un autre ministère.

Le rapport des deux inspections va dans le sens des conclusions du [rapport public thématique](#) de la Cour des comptes sur l'affec-tation et la mobilité des fonctionnaires de l'Etat. En effet, la Cour plaide pour une gestion des ressources humaines moins centralisée et mieux individualisée. La recommandation n°10 va dans ce sens : « Identifier, dans chaque administration, des référents de proximité chargés de conseiller individuellement les agents sur leur carrière et la mobilité ».

Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

### Des conseillers en recrutement au service de l'administration finlandaise

Palkeet est une agence du Gouvernement finlandais qui a pour mission de proposer à tout le secteur public des services mutualisés, mais aussi sur mesure, dans les deux domaines de la gestion financière et des ressources humaines.

Au sein de ce second pôle, elle a constitué une cellule d'experts spécialistes en recrutement. Les administrations (centrales ou locales) peuvent externaliser leur processus, mais aussi se faire accompagner sur certaines parties de la démarche (rédaction et publication des offres, présélection des candidatures, entretiens, etc.) pour lesquelles ils n'ont pas les compétences requises voire les ressources suffisantes en interne.

L'un des objectifs est surtout que les services gagnent progressivement en autonomie. Les conseillers proposent pour cela des formations sur les nouvelles techniques de recrutement et sur les moyens de modéliser les procédures selon les profils et/ou les métiers en utilisant des innovations telles que l'intelligence artificielle et les sciences comportementales.

Pour y parvenir, et contribuer à la reconnaissance externe du savoir-faire qu'ils ont transmis, ils proposent aux personnels RH les plus expérimentés l'accès à un dispositif de certification. Reposant sur les standards les plus récents, il leur ouvre ainsi de nouvelles opportunités.

#### Accompagner les services RH afin de dépasser les anciens schémas de recrutement

Certains managers éprouvent parfois des difficultés à appréhender les nouveaux candidats sur fond d'évolutions majeures dans le secteur du recrutement. Les DRH ont la volonté d'être des moteurs du changement au sein de leur organisation. Les intermédiaires de l'emploi doivent participer à l'évolution des mentalités et des process. A eux de faire comprendre que l'on ne peut plus recruter des talents selon des grilles d'évaluation devenues caduques. Il n'est plus envisageable de sélectionner des candidats en ne tenant compte que de leurs seuls diplômes, indépendamment du poste. Pourtant certains candidats issus de telle école ou dotés de tel diplôme continuent de bénéficier d'un *a-priori* très favorable, même si les formations initiales ne sont pas toujours adaptées aux métiers qui verront le jour à court terme. Il serait judicieux de se focaliser davantage sur des personnes faisant preuve d'intelligence situationnelle et émotionnelle, sur des individus capables d'apprendre, de progresser avec un esprit critique apportant de la valeur à la structure. La priorité est de trouver une personnalité qui s'adaptera à ses collègues, qui adhèrera à la stratégie de la structure et à sa culture. Or, ni le diplôme, ni la localisation géographique du candidat ne permettent de détecter ce genre d'aptitudes.

Il est important de se battre contre les schémas obsolètes en luttant contre les idées reçues, les habitudes et les réflexes, et d'accompagner les RH en interne, en s'appuyant par exemple, sur de nouvelles grilles de sélection et d'évaluation. Le degré de maturité des organisations sur ces questions est très variable et hétérogène.

Aux acteurs du recrutement, pour chaque offre d'emploi, de bien évaluer et identifier l'environnement de travail, ainsi que les enjeux du poste, et de hiérarchiser les compétences techniques et comportementales souhaitées. Il ne faut pas hésiter à proposer en short list des candidats atypiques et insister pour convaincre les entreprises de les recevoir en entretien. Le plus difficile est souvent de passer la barrière de la rencontre. Une fois cette étape franchie, le regard du recruteur peut évoluer positivement.

Le recrutement sans CV se pratique déjà depuis très longtemps à petite échelle pour certains postes ou acteurs de l'emploi. La prise en compte des *soft skills* augmente progressivement. Les compétences comportementales

prendront une dimension encore plus importante sous l'effet de plusieurs facteurs : l'obsolescence programmée des compétences dites « dures », mais également le fait que les candidats ne veulent plus transiger sur un certain nombre de critères. Les candidats recherchent un travail, et non plus un emploi. Les recruteurs doivent donc renverser le prisme d'évaluation des candidats. Sur ces sujets, les intermédiaires de l'emploi ont un vrai rôle d'accompagnement et de sensibilisation à jouer auprès des RH et plus globalement des décideurs.

#### Accompagner la transformation des structures avec l'aide des managers

Les managers ont pour rôle d'anticiper et de garantir les compétences utiles pour demain, de développer l'agilité collective, mais aussi d'encadrer l'indispensable innovation managériale, qui doit se construire autour de la confiance, de la coopération et du travail en réseau. Il leur incombe la mise en place de programmes de sensibilisation de formation. La fonction RH est tout à fait apte à piloter la dimension humaine de la transformation et les actions de gestion du changement (*change management*), mais également à activer les leviers qui permettront une appropriation des évolutions par les salariés.

La gestion du changement est une approche structurée et holistique donnant la possibilité d'outiller les personnes et l'organisation afin de les rendre plus flexibles et résilientes, c'est-à-dire en mesure d'absorber davantage de changements à la fois. Un management du changement efficace doit permettre d'accroître le nombre de personnes concernées par la transformation. Il doit accélérer la vitesse d'adoption du nouveau modèle d'organisation et des nouvelles pratiques de travail et *in fine*, améliorer l'efficacité des équipes en stimulant le changement d'état d'esprit et de comportement. La gestion du changement propose de faire du changement une opportunité et vise à redonner du sens au travail. Les RH peuvent aider les managers de proximité – qui sont en première ligne – à se former au pilotage de la transformation d'une équipe.

Conduire ce travail de fond lorsque certains managers voudraient garder la main n'est pas toujours facile. Mais il incombe bien aux RH d'influencer le recrutement, la rétention des talents, la qualité de vie au travail et la conduite du changement. Ils contribuent ainsi à la transformation de l'administration de demain.

Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

### Une aide au recrutement pour les cadres de l'administration fédérale américaine

Donner aux managers les outils qui leur permettent de mieux cibler leurs besoins en personnel et organiser le travail de leurs équipes, tel est le dispositif mis en place par l'administration fédérale américaine, en partenariat avec son université des RH.

«Hiring managers» est une plateforme destinée aux personnels d'encadrement. Elle se compose d'assistants à la description de poste, à la sélection des candidats et à la planification des effectifs. Elle contient également des modules de formation centrés sur l'engagement et la motivation des agents.

Le principal objectif de ce nouvel outil est de donner aux managers une plus grande autonomie dans le processus de

recrutement (« hiring process »). Pour ce faire, il regroupe l'ensemble de la réglementation applicable aux différentes catégories de personnel ainsi qu'une interface avec les référentiels de compétences et de métiers.

Si cette initiative était, à l'origine, destinée à des filières pour lesquelles l'administration peinait à recruter (numérique et scientifique), elle s'étend progressivement. Les gestionnaires de la plateforme enrichissent régulièrement les conseils et ressources qui la constituent. De nouvelles filières ont ainsi été intégrées et permettent à un plus grand nombre de managers de l'utiliser.

Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

### L'encadrement supérieur et le recrutement des talents en Israël

Depuis l'automne 2017, la DGAFP participe à un projet ad hoc de l'OCDE portant sur le leadership et les cadres dirigeants dans la fonction publique.

Dans ce cadre, a été discuté à travers une étude de cas, le rôle de l'encadrement supérieur et dirigeant dans l'attractivité en Israël.

Traditionnellement, les hauts fonctionnaires ne sont pas des personnes publiques et ne participent donc pas à la communication sur la valeur des emplois du secteur public. Devenir ambassadeurs de la marque employeur et acteurs du changement dans le secteur public constitue un nouveau type de responsabilités pour les cadres supérieurs. En Israël, dans certains cas, les hauts fonctionnaires participent personnellement et directement au recrutement opérationnel ; dans d'autres, ils sont engagés en tant qu'acteurs du changement et fournissent les autorisations et le soutien nécessaires à l'embauche de collaborateurs pour expérimenter de nouvelles initiatives. Les premiers résultats des projets pilotes suggèrent que les deux types de participation sont nécessaires et productifs. Les grandes conclusions qui se dégagent de cette enquête sont :

Premièrement, dans un contexte d'attentes grandissantes des citoyens à l'égard d'un gouvernement ouvert, transparent et responsable, la participation de hauts fonctionnaires aux aspects du recrutement est un premier pas positif pour répondre à ces attentes. Cette étude de cas a recueilli des exemples de cadres supérieurs qui accueillent ce défi avec enthousiasme. Mais il faut reconnaître que tous ne seront pas adaptés à ce type d'engagement avec le public. De plus, la participation des cadres supérieurs

a un coût - compte tenu des contraintes de temps et de ressources auxquelles l'encadrement supérieur est confronté. Le défi pour la Commission de la fonction publique israélienne sera d'identifier les opportunités spécifiques permettant de maximiser les chances d'obtenir un résultat effectif grâce à la participation des cadres supérieurs. Les difficultés de recrutement ne peuvent pas toutes être résolues en impliquant les hauts fonctionnaires, mais lorsqu'ils sont impliqués, ils doivent être soutenus et dotés des outils et de la formation nécessaires pour être aussi efficace que possible.

Deuxièmement, les exemples d'implication de hauts fonctionnaires ont démontré que les progrès dans les processus de recrutements difficiles peuvent provenir de l'identification de la portée du changement au niveau des processus métiers. L'implication des cadres supérieurs dans les processus de recrutement proactifs a montré que de nouvelles attentes sont placées quant aux compétences et aux comportements que les dirigeants doivent adopter. Si de nouvelles compétences apparaissent (telles que la communication via les médias sociaux), elles ne remplacent pas les compétences traditionnelles (telles que la capacité de coordination ou la capacité de mobiliser une équipe). Changer la façon de procéder au recrutement est novateur et comporte, par définition, un certain degré de risque. Dans l'écosystème numérique actuel, les frontières entre vie personnelle et professionnelle sont souvent floues. Par conséquent, une communication accrue avec le public peut signifier que les hauts responsables devront être mieux à même de gérer les risques associés à l'exposition de leur identité en ligne et à la désinformation.

# PARTIE 4 – Pour quelles raisons et avec quels moyens professionnaliser les acteurs du recrutement ?

3

## Interroger l'émergence de nouvelles fonctions liées au recrutement

Les activités de recrutement dans la fonction publique sont exercées par les agents relevant de la filière « ressources humaines » du RIME. Elles sont traditionnellement dévolues aux agents rattachés à l'emploi-référence de « chargé du recrutement » (voir point IV.1).

Néanmoins, ses fonctions s'inscrivent globalement dans la logique de gestion statutaire des corps de fonctionnaires, pas toujours compatible avec la volonté de développer une véritable « gestion prévisionnelle des métiers et des compétences » (voir point II. L'ECOSYSTEME DE L'IDENTIFICATION ET DU RECENSEMENT DES COMPETENCES).

Ainsi, parmi les évolutions souhaitables des fonctions du chargé de recrutement, il conviendrait de développer sa

vision prospective (en lien avec les activités du « chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines »), afin qu'il dispose d'une bonne connaissance des postes à pourvoir et des profils recherchés par les services.

En aval de cette identification des besoins en recrutement, les évolutions constatées et à venir du processus de recrutement (voir point III. RENOVER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT) contribuent à faire émerger de nouvelles fonctions, présentées ci-dessous, qui ont notamment vocation à enrichir le champ d'activités du chargé de recrutement. Néanmoins, un certain nombre de critères (cf. taille de la structure, démographie des agents, évolution des missions ...) pourraient potentiellement conduire à considérer ces nouvelles fonctions comme des « métiers » à part entière.

### L'emploi-référence de « chargé du recrutement »

**Références RIME : FP2GRH07 - CHARGÉE/CHARGE DU RECRUTEMENT**

**Définition synthétique :** Organiser et mener toutes les actions permettant de recruter et de satisfaire les besoins en compétences des administrations et établissements publics de l'Etat.

#### Activités principales :

- Assurer la publicité des postes disponibles et des modalités de recrutement auprès du public et des candidats
- Coopérer avec les acteurs en charge de l'emploi et de l'insertion (Pôle emploi, APEC, cabinets de recrutement...)
- Mener des actions de communication ciblée vers le public, les candidats et les membres du jury
- Organiser, sur le plan administratif, juridique, logistique et budgétaire, les recrutements
- Prévenir les contentieux en matière de recrutement
- Rédiger des textes définissant les modalités d'organisation des concours et examens professionnels (programme, épreuves)

#### Savoir-faire :

- Communiquer
- Conduire un entretien
- Mettre en œuvre une règle, une norme, une procédure, un protocole
- Planifier
- Rédiger un acte juridique

#### Savoir être :

- Etre rigoureux
- Etre à l'écoute

- Faire preuve de discrétion
- Réactivité

#### Connaissances :

- Contexte du marché du travail
- Nomenclature des titres et diplômes
- Prévention des discriminations
- Règles de la commande publique
- Réglementation relative au recrutement (droit des concours et règles du contentieux administratif en matière de ressources humaines, droit du travail)

#### Compétences managériales requises : Eventuellement

#### Conditions particulières d'exercice :

- Disponibilité liée à l'organisation des opérations de recrutement
- Respect des règles de confidentialité

#### Tendances d'évolution :

*Impact sur l'emploi-référence :* Adaptation permanente aux changements (volumes des concours et examens, nature des épreuves, évolution des corps et métiers de recrutement...)

#### Facteurs clés à moyen terme :

- Développement des réseaux sociaux
- Professionnalisation des épreuves de concours et examens professionnels
- Réorganisation de l'administration de l'Etat
- Tensions sur le marché de l'emploi
- Émergence de nouveaux métiers
- Augmentation des contentieux

## Les nouvelles fonctions liées au recrutement

### Les fonctions d'« ambassadeur »

Outre la fonction diplomatique de représentant d'un Etat, on emploie le terme d'« ambassadeur » pour qualifier « toute personne chargée d'un message ou d'une mission quelconque ».

Dans le cadre des évolutions récentes du processus de recrutement dans la fonction publique, on voit se développer de nouvelles fonctions d'« ambassadeur » de la

structure administrative d'affectation ou du métier exercé par un agent public. Ce dernier contribue à l'attractivité des postes offerts au recrutement en se chargeant de les faire connaître et de les valoriser auprès des viviers que constituent ses camarades de promotion universitaire ou d'école (d'ingénieur, de service public...) et autres membres de son réseau social et/ou professionnel.

Ces fonctions permettent également de structurer les réseaux d'alumni, notamment via des partenariats communs à établir avec des écoles. Une présence commune sur des forums de recrutement peut également être envisagée. Cela suppose

de mettre à disposition des contenus ( visuels, ressources iconographiques, éléments de langage...) et de rechercher des candidats également hors des circuits classiques.

En amont du déploiement d'un réseau d'ambassadeurs, il est préférable de définir avec eux le cadre de leur action, ( souvent des salons, ateliers etc) dans lequel s'exercera leur liberté de parole sur leur structure. Cela peut prendre différentes formes, par exemple celle d'un engagement moral ou d'une charte

entre la structure et celui ou celle qui accepte d'exercer les fonctions d'ambassadeur. La clarification des rôles et responsabilités de chacun-e doit être anticipée. ( notamment en matière de gestion de la prise de parole directe, de droit à l'erreur, de temps de travail etc) Globalement, un constat s'impose, une prise de parole plus personnalisée est perçue par les candidats comme plus légitime que le discours institutionnel portée par la structure..

Développer un réseau d'ambassadeurs permet dans la durée de développer les activités de sourcing grâce à une mutualisation des initiatives selon une logique métier. Cela contribue à gagner en proactivité dans l'identification de candidats potentiels, notamment pour les postes les plus difficiles à pourvoir. (cf. Partie 1, 2, zoom sur la fonction d'ambassadeur).

### **Les fonctions de « responsable de la marque employeur »**

Le nombre croissant de ministères et autres structures administratives ayant pris conscience de « l'importance de constituer une marque employeur » (voir point 1.1) conduit à observer le développement de nouvelles fonctions directement liées à la constitution, à l'alimentation, à l'actualisation et à la communication relatives à la marque employeur de la structure.

Ces fonctions regroupent un ensemble d'activités qui, de manière non exhaustive, consistent à : participer à l'élaboration du « kit de communication » de la structure ; animer un réseau social professionnel ou administrer un site internet/intranet ayant vocation à communiquer sur les métiers de la structure ; communiquer sur les métiers et offres d'emplois de la structure sur les réseaux sociaux ou auprès des acteurs en charge de l'emploi et de l'insertion (cf. Pôle emploi, APEC, cabinets de recrutement...); représenter la structure dans les salons, forums et autres événements permettant la présentation d'offres d'emplois à des candidats au recrutement.

### **Les fonctions de chargé de « sourcing »**

Le « sourcing » (ou « identification » en français) est un terme utilisé en gestion des ressources humaines pour décrire un processus qui a pour objectif d'identifier des candidats correspondant aux profils recherchés par une structure recruteuse.

L'identification de ces candidats peut se limiter à un vivier de profils internes, en effectuant des recherches multicritères sur une base de données RH (cf. SIRH, annuaire, « portefeuille de compétences »...) au sein du vivier des agents en poste.

Elle peut également élargir son champ d'investigation à des candidats externes à la structure, notamment en développant des partenariats avec des universités, écoles de formation, instituts de recherche ... en vue de constituer un vivier de futurs agents.

Lorsque le *sourcing* conduit à une recherche précise d'un candidat pour un poste, par des activités de « *phoning* » ciblées, des recherches sur le web (cf. réseaux professionnels de type « *LinkedIn* »), la consultation de « *candidathèques* » ou de « *CVThèques* »..., il peut être assimilé à des fonctions de « *chasseur de tête* » (voir ci-dessous).

Les fonctions de *sourcing* peuvent être exercées par des agents internes à la structure (cf. chargé du recrutement, gestionnaire RH, conseiller mobilité carrière...), ou, le cas échéant, être confiées à des cabinets privés de consultants en recrutement.

### **Les fonctions de « chasseur de têtes »**

Un « *chasseur de têtes* » (de l'anglais « *head-hunter* »), est une personne chargée du recrutement de personnes dans différents contextes.

On trouve un équivalent historique au *chasseur de têtes* dans la fonction publique, en la personne du « *sergent recruteur* » dans l'armée.

Cette fonction tend à se développer dans les administrations, notamment pour le recrutement de profils très précis, pour lesquels le vivier est rare et la concurrence est forte entre les employeurs potentiels, à l'exemple des métiers de la filière du numérique et des SIC.

Elle est souvent externalisée vers des cabinets de recrutement, qui proposent des outils et des prestations liées à la problématique du recrutement de nouveaux collaborateurs. Les cabinets de recrutement français se sont organisés autour de syndicats professionnels, à l'exemple le Syndicat du Conseil en recrutement : *Syntec*. On peut néanmoins envisager qu'en fonction de l'évolution des besoins en recrutement des administrations, celles-ci fassent le choix d'internaliser la fonction de *chasse de tête* à l'avenir.

Le *chasseur de tête* a un rôle de conseil, d'évaluation du besoin, d'identification des candidats potentiels correspondant à un profil de poste recherché, d'évaluation des candidats et de suivi de leur intégration. A la différence du *sourcing*, qui vise à identifier un vivier potentiel de recrutement, la « *chasse de tête* » consiste en une approche directe d'un candidat par mail ou par téléphone, sans que celui-ci n'ait sollicité un poste.

On distingue à ce titre plusieurs moyens d'approcher un candidat potentiel :

- les bases de données internes constituées par les cabinets ou les administrations au fil du temps ;
- les bases de données externes, auxquelles les cabinets et administrations peuvent accéder via un abonnement payant : réseaux professionnels (ex. *LinkedIn*), ou, plus rarement, réseaux sociaux (ex. *Facebook* ou *Twitter*) ;
- le bouche à oreille...

### **Les fonctions de « développeur de talents »**

La « gestion des talents » repose sur l'équilibre entre les compétences attendues par l'administration et les compétences accessibles en interne. À terme, elle permet à une structure de conserver un avantage concurrentiel et de s'entourer de collaborateurs de qualité.

Le « *développeur de talents* » intervient à plusieurs niveaux, notamment au moment du recrutement et avant

# PARTIE 4 – Pour quelles raisons et avec quels moyens professionnaliser les acteurs du recrutement ?

3

## Interroger l'émergence de nouvelles fonctions liées au recrutement

l'intégration d'un talent : la « guerre des talents » faisant parfois rage pour attirer et conserver un profil qualifié, il convient pour y arriver de miser sur la marque employeur, le *headhunting* (cabinet de recrutement à vocation chasseur de tête), le *sourcing* afin de se constituer un vivier de candidats, et aussi la recommandation, ou cooptation. Le rôle du développeur de talents est donc de réunir toutes les conditions pour que sa structure soit suffisamment « armée » pour mener cette « guerre des talents ».

### Les fonctions de « chargé de gestion des viviers de recrutement »

La rénovation en cours du processus de recrutement (voir point III.1 Aide à la recherche des compétences) conduit les administrations à mettre en place des dispositifs de présélection des candidats et à se doter d'outils de constitution de vivier de recrutement

Ainsi, les opérations de recrutement aboutissent progressivement à la constitution systématique de viviers, qu'ils soient internes (cf. liste d'agents contractuels déjà recrutés, base de données RH, SIRH, « portefeuille de compétences »...) ou externes (« candidatures » ou de « CVThèques »...).

La constitution initiale, l'alimentation et l'actualisation de ces viviers devient donc une activité à part entière qui, selon

les cas, a vocation soit à enrichir le champ d'activités du « chargé de recrutement », soit à être exercée par un agent recruté uniquement à cette fin.

### Les fonctions de « responsable de l'offre d'emplois »

Le développement croissant de l'ensemble des fonctions précitées, du « responsable de la marque employeur » au « chargé de gestion des viviers de recrutement », laisse présager plusieurs évolutions possibles des métiers liés au recrutement dans l'administration :

S'il est peu probable que le « chargé du recrutement » puisse, compte-tenu de ses compétences requises, activités et conditions de travail actuelles, prendre seul en charge l'ensemble de ces nouvelles fonctions, il semble également prématuré de considérer que chacune de ces nouvelles fonctions puisse donner lieu au recrutement d'agents dans une « spécialité métier » correspondante.

Ainsi, il est envisageable de voir progressivement apparaître des agents relevant de la filière RH, distincts des « chargés du recrutement », dont les activités regrouperaient l'ensemble des nouvelles fonctions précitées, sous un intitulé de nouveau métier qui pourrait être : « responsable de l'offre d'emplois ».

## Retour d'expériences des employeurs publics

### Le projet d'application « SPARTA » au ministère des Armées

SPARTA (Système de PARcours de Recrutement inTerArmées) est un projet d'application, en cours de développement au sein du ministère des armées, qui vise à digitaliser l'intégralité du parcours d'un candidat au recrutement, à l'horizon 2021-2022.

Le service développé permettra de collecter les données liées à une navigation internet, et de cibler les potentiels candidats via des cookies (ex : « le site veut suivre votre emplacement physique »), jusqu'à la recommandation d'un poste, en comparant deux profils d'engagement et en ciblant sur celui qui est le plus proche d'un profil ayant déjà été engagé. L'objectif est de mieux connaître, pour pouvoir mieux les solliciter, les

150 000 personnes qui prospectent chaque année les métiers des armées.

Cette application, liée à une évolution technologique de la fonction recrutement, fait appel à des compétences non directement liées aux fonctions des acteurs de la filière ressources humaines, mais plutôt à des compétences relevant du domaine du numérique et des SIC. Ainsi, l'équipe chargée du développement de l'application SPARTA est composée de 10 personnes exerçant les fonctions de : *Data scientist*, *Data analyst* (pilotage), *Délégué à la protection des données*, *Administrateur de données*, *Agiliste* (cf. méthode agile), *UX designers/développeurs*, *Data strategics* ...

## Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

### Les fonctions de « Développeurs de Talents » chez TOTAL

L'entreprise TOTAL cherche à recruter des « développeurs de talents », notamment pour ses sites d'Ile de France.

Le développement professionnel des collaborateurs est au cœur de la stratégie RH de l'entreprise, qui compte plus de 500 métiers différents et une présence dans 130 pays, et souhaite offrir à chacun de ces agents la possibilité de créer son itinéraire de carrière.

TOTAL est convaincu que la performance se construit sur un projet professionnel individualisé, qui tient compte des besoins de l'entreprise comme des aspirations de chacun, de ses compétences, et de son potentiel.

C'est pourquoi l'entreprise prévoit que les collaborateurs et les managers seront bientôt accompagnés par un « Développeur de Talents » dédié, localisé au plus près des équipes.

Le « Développeur de Talents » conduit quatre activités principales :

- Accompagner le collaborateur dans la définition de son plan de développement professionnel
- Soutenir le manager dans son rôle de coach
- Etre un HR Partner de l'organisation
- Gérer la mobilité

Les profils recherchés pour ce type de fonctions doivent être titulaires d'un Bac + 4/5 et compter au moins 10 ans d'expérience

L'un des principaux défis pour la fonction RH sera d'accompagner les collaborateurs dont le métier est voué à évoluer, notamment sous l'effet de l'automatisation et des nouvelles technologies. Les ressources humaines doivent donc être à même d'identifier les compétences dont les agents auront besoin dans ce nouvel environnement digital, notamment en matière de recrutement.

L'enjeu de la formation continue est donc crucial, d'autant que nous n'en sommes qu'aux débuts de la révolution de la robotique et de l'automatisation. Les RH doivent absolument mettre en place les conditions qui permettent aux agents de se former. Il s'agit donc de faire évoluer les processus en interne. De plus en plus d'entreprises ont déjà joué cette carte et possèdent leur propre pôle de formation, afin de former leurs collaborateurs tout au long de leur carrière, avec des offres mises à jour et enrichies plusieurs fois par an, par exemple, dans le secteur bancaire avec BNP Campus, dans la grande distribution avec Auchan, dans l'hôtellerie Accor academy...

La nécessaire transformation des modalités et formes de l'action publique génère des changements importants sur les organisations de travail et les métiers. Dans ce contexte, il apparaît indispensable que les agents publics puissent s'appuyer sur la formation professionnelle afin de disposer de l'ensemble des compétences nécessaires pour accomplir au mieux leurs missions et envisager des mobilités et des reconversions professionnelles. Pour y parvenir, il est essentiel que l'offre de formation soit à la fois professionnalisante, structurée et lisible pour les personnes auxquelles elle s'adresse.

Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État prévoit, dans son action prioritaire n° 3, la mise en œuvre d'une procédure de labellisation dans le but de répondre aux enjeux de structuration de l'offre de formation concernant les filières professionnelles et les compétences transverses. L'objectif poursuivi consiste à valoriser les actions de formation qui à la fois répondent à un ensemble de critères de qualité et intègrent les objectifs de professionnalisation et d'accompagnement des évolutions des métiers et compétences transverses identifiés au sein de la fonction publique de l'État.

Deux modes opératoires sont identifiés :

- la constitution d'une offre de formation interministérielle relative à la méthodologie de conduite de la transformation, au travail en mode projet et à l'évaluation de l'action publique.
- la création d'un campus de la transformation publique dédié à l'accompagnement des acteurs de la transformation sur un modèle qui favorise la constitution de réseaux et propose une gamme diversifiée de services.

### Différents leviers susceptibles d'être actionnés

La DGAFP porte la volonté de moderniser les politiques de formation au sein de l'État en promouvant la dimension interministérielle, les mutualisations et le développement de modalités d'apprentissage innovantes à travers, en particulier, le numérique. Cela concerne les différentes filières professionnelles RH, numérique, budgétaire, immobilière... et le développement d'une offre interministérielle sur les filières transverses. Différents domaines ont été identifiés comme pouvant faire l'objet de mutualisations. La professionnalisation du recrutement constitue un périmètre qui a vocation à terme à être mutualisé, cela pourra être élargi à l'accompagnement personnalisé ou collectif.

Ces offres interministérielles de formation sont développées pour :

- répondre aux besoins de formation des secteurs pour lesquels il n'existe pas d'offres de formation au niveau ministériel en raison d'un nombre restreint de bénéficiaires) ;
- structurer des réseaux professionnels interministériels et soutenir des stratégies de professionnalisation de certains acteurs clefs (ex. : les acteurs de l'accompagnement personnalisé...);
- accompagner les ministères pour la mise en œuvre des politiques publiques (ex. : le campus de la transformation publique).

### Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État

Il couvre les domaines communs à l'ensemble des agents de l'État, c'est-à-dire les domaines de formation correspondant à des métiers qui concernent l'ensemble des périmètres ministériels, mais aussi les orientations susceptibles d'être partagées par tous les acteurs, tant en termes de contenu (par exemple la transformation de l'action publique) que de moyens (développement des outils numériques dans l'appareil de formation). Il concerne l'ensemble des dispositifs de la formation professionnelle tout au long de la vie, y compris le compte personnel de formation. Ce document-cadre définit, dans une perspective pluriannuelle pour la période 2018-2020, les orientations stratégiques de formation pour la fonction publique de l'État. Il est

structuré autour de cinq axes stratégiques qui doivent guider les politiques de formation à tous les niveaux d'actions, voici les principales actions susceptibles d'être utiles pour la professionnalisation du recrutement :

#### Axe 1. Structurer l'offre de formation pour accompagner collectivement les agents dans un contexte de transformation de l'action publique

1/ Diffuser une culture renouvelée de la relation à l'usager auprès de l'ensemble des agents

#### Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État (suite)

2/ Développer une offre de formation ayant pour objet d'accompagner la transformation de l'action publique

3/ Structurer des parcours de formation au sein des filières professionnelles en mettant en place un dispositif interministériel de labellisation

##### Axe 2. Utiliser le numérique comme levier de la transformation des administrations et de l'appareil de formation de l'État

4/ Développer l'offre de formation à distance et la rendre accessible à tous les agents publics via une plateforme interministérielle dédiée

##### Axe 3. Accompagner les encadrants dans la mise en œuvre des politiques publiques et l'exercice de leurs responsabilités managériales

7/ Diffuser une culture managériale commune en rendant obligatoire une formation au management pour tout primo-encadrant et tout agent nommé à la direction d'un opérateur ministériel et en proposant des

##### Axe 4. Rendre l'agent pleinement acteur de son parcours professionnel, en renforçant l'individualisation dans les formations initiales et l'accompagnement des projets d'évolution professionnelle

##### Axe 5. Renforcer le pilotage de la politique de formation dans un souci de qualité et de performance

Ces cinq axes se déclinent en 15 actions prioritaires. Le schéma directeur concerne tous les agents de l'État et l'ensemble des dispositifs de la formation professionnelle par exemple pour la filière du numérique et des SIC (NSIC).

##### Renforcer les actions de formation à l'attention des managers dans la filière NSIC et les adapter aux spécificités de la filière :

Afin de professionnaliser davantage les employeurs publics (managers recruteurs et structures chargées de la gestion des ressources humaines des DSI) en matière de recrutement d'agents dans la filière NSIC, la DGAFP et la DINUM élaboreront un programme de formation des managers recruteurs, comportant un module spécifique pour les managers-recruteurs NSIC (cf. actions n° 8), ainsi qu'un module à destination des acteurs RH chargés du recrutement.

L'attractivité de la filière NSIC, passant également par la prise en compte de la spécificité des agents de cette filière et une nécessaire évolution des pratiques managériales, des actions visant à favoriser le management participatif et à faciliter l'innovation seront mises en œuvre.

Depuis le lancement du schéma directeur, la plupart des 15 actions prioritaires sont déjà engagées, notamment la plate-forme interministérielle de formation à distance Mentor qui sera opérationnelle au 1<sup>er</sup> semestre 2020 pour les trois premiers ministères partenaires (Culture,

Agriculture, ministères sociaux), et s'adressera à terme à près de 900 000 agents de l'État. L'accompagnement des ministères dans le développement de la formation à distance, en assurant le pilotage et la maîtrise d'ouvrage du projet Mentor.

#### MENTOR, la plateforme interministérielle de formation à distance des agents

**Mentor** vise à mieux accompagner les agents publics dans le développement de leurs compétences et leurs évolutions professionnelles et de faciliter l'accès à la formation de tous. Il s'agit d'assumer la transition vers un modèle hybride associant cours et outils en ligne et temps présentiels, au bénéfice de près de 900 000 agents.

Le dispositif devrait permettre de créer des communautés de pairs, de choisir et organiser ses formations en fonction de ses activités professionnelles, voire personnelles. L'ouverture de la plate-forme aux agents est prévue en 2020 sur un premier périmètre comprenant trois ministères pionniers ainsi qu'une première offre nationale. Le projet sera ensuite déployé sur cinq ans par vagues successives à d'autres partenaires et prévoit des montées de versions régulières afin d'enrichir le service.

Enfin le projet constitue un système d'information RH. A ce titre la plate-forme devra s'intégrer dans la stratégie de convergence des SI de l'État et notamment être développée en lien avec d'autres projets interministériels (France Connect Agent, RenoiRH, SAFIRE)

et prévoit à moyen terme des interfaces (API) avec les SIRH ministériels. Ce projet repose sur la construction d'une stratégie de formation et de développement des contenus ainsi que sur la mise en œuvre d'actions d'accompagnement diversifiées des acteurs dans ce changement culturel.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de formation et de développement des contenus de formation à distance partagés, les écoles de service public ont vocation à devenir des partenaires privilégiées pour développer l'offre interministérielle et de leurs compétences. Des modalités de collaboration seront à définir, tant sur le plan du financement que sur les orientations techniques à retenir. Financé à hauteur de 4,9 millions d'euros par le fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP), l'un des leviers du programme gouvernemental de transformation « Action publique 2022 », Mentor initie pour l'État la convergence des plateformes de formation à distance et de mutualiser les investissements, techniques et pédagogiques entre ministères.

### **MENTOR, la plateforme interministérielle de formation à distance des agents** *(suite)*

Le projet Mentor se veut fédérateur, conduit dans une dynamique ouverte et collaborative, accueillant autant des partenaires qui font leurs premiers pas en FOAD que des acteurs reconnus du domaine disposant déjà des compétences et de leur

propre infrastructure technique. [Consultez et naviguez sur une version expérimentale de la plate-forme](#) mise en œuvre en partenariat avec la direction interministérielle de la transformation publique (DITP).

#### Retour d'expériences des employeurs publics

### Le Campus de la transformation

Ce Campus a pour objectif de mettre à disposition des managers et porteurs de projet, en lien avec leurs actions de transformation, un centre permettant à la fois de bénéficier de sources d'inspiration : R&D, *learning expedition*, partenariat avec des universités ; d'un cadre d'expérimentation: lab créatif (atelier d'idéation, expérimentation d'écosystèmes innovants) ; des Crash test (Flash 360°) une offre de développement de compétences : formations-actions ; co-développement ; coaching individuel et collectif.

La constitution d'une offre interministérielle avec la mise en place d'un marché interministériel offrant différents modes d'accompagnement aux acteurs de la transformation (pilotage des projets de transformation, innovation managériale, transformation numérique, coaching...) a été engagée par la DITP.

Ainsi, cette dynamique de mutualisation de l'offre de formation au niveau interministériel peut être illustrée par le marché interministériel dédié à l'accompagnement managérial de la transformation publique porté par la DITP.

Le développement de modules de formation dédiés à la transformation et à l'évaluation de l'action publique a déjà débuté (par exemple : partenariat avec l'Université en vue de déployer une formation pluridisciplinaire consacrée à la professionnalisation du recrutement sur l'ensemble du territoire).

Cette offre de formation sera pilotée conjointement par la DITP et la DGAFP dans le cadre du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.

#### Contexte

Les transformations RH en cours nécessitent un accompagnement, or une étude déjà ancienne de Bearing Point datée de 2011 indique que 39% des dirigeants ont déclaré que le manque d'accompagnement managérial constituait l'échec d'une transformation.

Pour répondre à cela, le Campus met en place une offre de développement des compétences et accompagne la transformation managériale. Il rend plus visible l'offre de formation de ses partenaires et permet le développement des compétences nécessaires à la transformation pour les agents publics de l'Etat, grâce à des formations-action sur des sujets de pointe. Le Campus accompagne les équipes grâce à de la formation action simple à activer

et met en place des parcours sur-mesure au plus près des projets en cours

#### Objectifs

Former les managers et les agents publics à mener des projets participant à la transformation de l'action publique en proposant des approches innovantes, digitales et sur-mesure. Il est proposé aux managers et à leurs équipes de consolider leurs compétences sur 5 champs : la gestion de projet, les approches usagers, le numérique, les méthodes innovantes et transformation managériale. Les ateliers du Campus s'adressent dans un premier temps et par souci de complémentarité avec le CNFPT, aux agents de la fonction publique d'Etat en centrale et en administration déconcentrée. Ses cibles sont :

- Les chefs de projets opérationnels responsables de transformations
- Les encadrants / managers et managers de proximité avec leurs équipes.
- Les sponsors de la transformation : cadres dirigeants et managers de managers
- Les prescripteurs et relais : Responsables RH, formations

#### Offre

Depuis fin 2018, le Campus programme des ateliers formation-action préfinancés et ouverts à tous les agents publics et des parcours sur-mesure (parcours transformateur public AP22, accompagnement DGE en cours 2019). Ces parcours ont la particularité de garantir un apprentissage par l'expérience et d'être situés pendant que les équipes sont en place et actives. Le Campus produit du contenu numérique d'e-learning disponible sur le site de la DITP et sur MENTOR et anime des communautés (animateurs de co-développement, coachs internes, innovation managériale).

#### Le Campus et ses partenaires

Le Campus travaille en collaboration avec ses partenaires (DGAFP, DINUM, Mission des Cadres Dirigeants et les labs territoriaux, PFRH en régions, réseau interministériel des coachs, correspondants modernisation des ministères) pour identifier les besoins des agents. Il promeut l'offre des opérateurs de formation partenaires (ENA, IGPDE, CNFPT, etc.).

# PARTIE 4 – Pour quelles raisons et avec quels moyens professionnaliser les acteurs du recrutement ?

4

## Se former grâce à des parcours de formation innovants

### Formation « Mener un recrutement » DRDJSCS et PFRH Auvergne-Rhône-Alpes

Ce projet à l'initiative de la DRDJSCS permet d'offrir aux encadrants un parcours de développement managérial innovant et diversifié intitulé Cap Management suite à des besoins exprimés de se former à l'acte de recruter. Depuis 2018, cette formation répond aux besoins de professionnalisation des recruteurs publics. Il s'agit en effet de développer les compétences managériales des référents et cadres RH en charge du recrutement pour accompagner les transformations des services publics.

**Objectifs :** donner des repères, partager une méthodologie et échanger sur les bonnes pratiques.

**Contenus :** dérouler un recrutement de la définition du besoin jusqu'au choix final du candidat en mettant en situation les stagiaires. La pédagogie s'appuie sur une alternance pratique / théorie avec à la clé une boîte à outils opérationnelle alimentée des expériences des deux formatrices.

#### Programme de la journée :

- Démarrage par une activité « brise-glace » pour renforcer l'esprit de groupe : quel(le) recruteur (se) êtes-vous ?
- Règles du jeu : consignes et points de vigilance sur le respect des obligations légales
- Fiche de poste (ou offre d'emploi) : la fiche de poste en tant que vitrine professionnelle de la structure (travail en sous-groupe et synthèse collégiale)
- Publication(s) ou jobboards : quels canaux de diffusion ?

- Analyse & tri des CV : comment créer sa grille de sélection et analyser les candidatures reçues (travail en sous-groupe et synthèse collégiale)
- Contact téléphonique : dans quel objectif ?
- Préparation de l'entretien : travailler sur une grille d'entretien enrichie, réfléchir aux questions à poser et organiser l'entretien (travail en sous-groupes)
- Entretien(s) : mise en situation
- Choix du candidat : synthèse et conclusion

#### Chiffres 2018- 2019 :

- 5 sessions
- Soixante référents RH formés
- 9 employeurs représentés (Ministères de l'Intérieur, de la Justice, des établissements publics Agrosup, Université Lyon 1 ...)

#### Les points les plus appréciés lors des évaluations :

- La co-animation
- L'expérience des deux formatrices (croisement regards public/privé)
- Les mises en situation (réflexes à avoir, bonnes questions à poser, occuper alternativement le rôle du recruteur et du candidat...)
- La boîte à outils opérationnelle et facilement transposable dans les environnements professionnels des stagiaires.

### Une nouvelle formation à destination des chargés de recrutement proposée par l'IGPDE

La première session qui s'est tenue en juin 2019 a été très appréciée des stagiaires pour son aspect pratique et opérationnel grâce aux outils communiqués et aux mises en situation réalisées. Ce cursus de quatre jours vise à permettre aux participants d'acquiescer méthodes, techniques et outils pour préparer et réussir les entretiens de recrutement. Il s'adresse à des agents en charge du recrutement à l'appui des directions métiers dont l'expertise apporte un regard objectif sur le besoin et le profil recherché. Il se décompose en deux modules de deux jours.

#### Objectifs du 1<sup>er</sup> module :

- Recontextualiser le recrutement au regard des enjeux de la fonction publique dans un contexte structurellement en transformation
- Présenter et alerter sur le harcèlement discriminatoire dans les processus de recrutement
- Elaborer une fiche de poste en fonction des compétences attendues et savoir le repérer dans le CV des candidats
- Sélectionner les candidats au travers du tri des cv et de l'étude des lettres de motivation
- Développer une meilleure connaissance de soi pour mieux comprendre les autres.

#### Objectifs du 2<sup>ème</sup> module :

L'entretien, mes comportements et leurs conséquences, cadre, biais, questions, non verbal... ; des simulations de cas concrets ; des exercices d'application



Ce deuxième module est axé sur la mise en situation, afin de conduire des entretiens de recrutement et retenir la candidature la mieux adaptée au besoin de l'organisation.

#### Les points forts de cette formation :

Adaptée au plus près aux réalités et aux besoins des participants, cette approche privilégie la pédagogie active et s'appuie sur le partage d'expériences et l'analyse des pratiques des participants. Elle prend pour point de départ leurs questionnements et interrogations et tient compte de l'hétérogénéité des parcours et des compétences, en termes d'expériences et de vécus professionnels, et de connaissances liées à l'objet du stage.

<http://www11.minefi.gouv.fr/catalogue-igpde/2019/co/8620.html>



### L'Académie des Cadres de l'Etablissement Public de Versailles : Dispositifs et processus innovants de formation

#### Un constat de départ

Un environnement en pleine transformation avec des enjeux et objectifs nouveaux pour 2019-2021, le rôle de la DRH est renforcé avec une palette d'actions proposées aux encadrants de l'Etablissement Public de Versailles construites autour d'un programme pédagogique. La Loi de transformation de la fonction publique a un fort impact du numérique sur les métiers et une transformation des organisations.

Pour répondre au principe de mutabilité du service public et des exigences des usagers sont les suivantes : qualité, réactivité, transparence.

#### Les enjeux et objectifs 2019-2021

Se réinterroger sur la fonction d'encadrement et ses objectifs : rôle d'accompagnement des agents dans leur parcours professionnel et le développement de leurs compétences, impulser la dynamique de transformation et les perspectives d'évolution, susciter les échanges et l'innovation au sein des équipes, concourir à la démarche QVT... L'objectif est de permettre aux encadrants d'être des acteurs des Ressources Humaines en valorisant les actions et initiatives des encadrants, en encourageant les échanges entre pairs en interne et en externe, en créant une culture commune du management d'équipe et de projets.

#### Le rôle de la DRH

La transformation de la DRH devient à cet effet une fonction stratégique de l'établissement. Un nouvel organigramme a été voté, il est en place depuis le printemps 2019.

Son rôle consiste à accompagner individuellement et collectivement les agents dans ce contexte de transformation : à créer des parcours formation et d'accueil des nouveaux arrivants, à proposer des outils d'ingénierie de team building, à développer les outils numériques permettant une vision globale des parcours professionnels, à jouer un rôle de conseil en organisation, carrière et mobilité, à attirer et fidéliser les candidats.

#### Les encadrants de l'Etablissement Public de Versailles

Un public cible représentant 15% de l'effectif total de l'EPV réparti en trois typologies au sein de l'EPV à savoir : les encadrants dirigeants / représentants du projet ; les encadrants intermédiaires / acteurs du projet ; les encadrants de proximité / relais du projet en termes opérationnels.

L'objectif : créer une académie des cadres de l'EPV constituée d'actions de formation diversifiées afin de répondre aux problématiques des trois types d'encadrement.

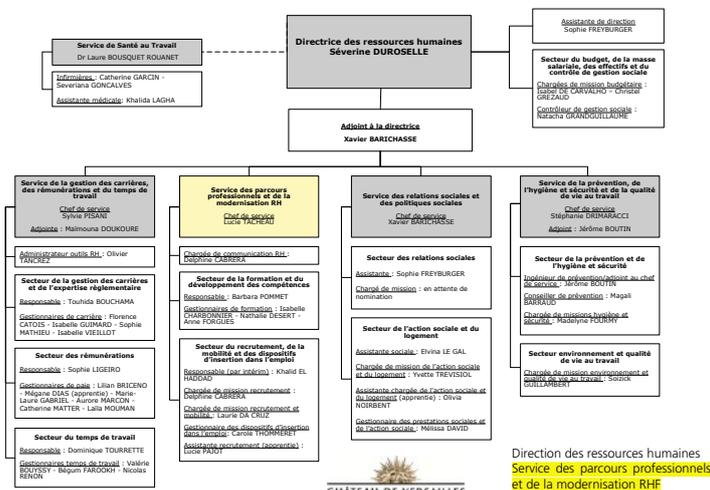
#### Le programme pédagogique

Onze actions sont réparties en deux axes à savoir :

«Le socle », compétences indispensables du manager en 2019-2021 sont les fondamentaux du management, le management de projet, la mallette RH, les formations thématiques sur les grands enjeux des cadres de l'EPV (gestion des situations complexes et du handicap, la création-design thinking, la responsabilité sociétale des encadrants, les outils digitaux, piloter une réunion efficacement...). «Le maintien et développement des compétences », actions permettant de répondre à des besoins individuels ou collectifs à un moment précis de leur carrière. Elles se déclinent ainsi, le co développement, le développement individuel ou collectif, la causerie pouvant être suivie d'un atelier, voire de la parution d'un guide, l'offre de formation du Ministère de la Culture pour les cadres dirigeants, un séminaire CODIR, les moments de team building/cohésion d'équipe.

L'objectif vise l'homogénéisation et la professionnalisation des pratiques, ainsi une action de formation est obligatoire par an et par encadrant (au minimum). L'évolution de ce dispositif est déjà encourageante au regard des objectifs de l'établissement, de l'avancée de la réforme de la fonction publique et de tout autre élément impactant les missions des encadrants. Certaines actions de formation seront néanmoins à cibler (ex : co développement pour les encadrants de proximité) et d'autres ouvertes à tous les encadrants (ex : le format causerie). Cette initiative visera également à encourager les échanges entre pairs en interne et en externe (ateliers, espace de partage informatique...).

#### Le nouvel organigramme de la DRH de l'EPV



#### L'école de l'innovation managériale initiée par la PFRH Occitanie

L'école de l'innovation managériale est le fruit d'une démarche engagée lors de la fusion des régions, partagée et validée par les membres du Comité d'administration régional convaincus de la nécessité de repenser les postures managériales pour que les services de l'État puissent relever les défis d'une grande région. Comment intégrer l'innovation, des pratiques d'animation d'équipes ou de conduite de projet innovants, dans la culture managériale ? C'est cette question qui a guidé la Plateforme régionale d'appui interministériel des ressources humaines (PFRH) Occitanie afin d'agir sur l'acculturation des managers en proposant une offre de formations adaptées à ces enjeux.

Ce cycle de professionnalisation poursuit deux objectifs, à la fois susciter la prise d'initiative de ses collaboratrices et collaborateurs ainsi que faciliter l'émergence de l'intelligence collective. Dans ce contexte, les objectifs du projet ont fédéré plusieurs opérateurs de formation et rassembler des experts de l'innovation managériale en interministériel, tant au niveau déconcentré qu'en administration centrale. Le Centre de valorisation des ressources humaines de Toulouse, l'Institut régional d'administration de Bastia, l'École de modernisation de l'État, la Délégation régionale à la formation, la PFRH ont ainsi œuvré ensemble pour un projet commun. Le projet a également bénéficié du soutien de la DGAFP qui a inscrit ce projet au rang des chantiers suivis au niveau national au cours des trois prochaines années dans le cadre du Schéma directeur national de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.

L'école a accueilli sa première promotion issue d'un panel large de ministères : défense, intérieur (police et préfecture), justice, agriculture (direction régionale, enseignement agricole), écologie, jeunesse et sport en septembre 2018. Elle est la démonstration que la mise en commun des moyens et des énergies peut produire des actions de qualité, qui répondent bien à un besoin transversal d'accompagner les managers vers de nouvelles pratiques pour accompagner le changement.

Ce cycle de professionnalisation a permis à la première promotion d'étoffer, de compléter son « bagage » professionnel de manager. Outre les contenus des formations (process com, convaincre en trois minutes, facilitation graphique, développement managérial...) déployés initialement sur 16 jours, l'école a mis tout en œuvre pour renforcer la cohésion de la promotion notamment en introduisant la méthode de « codéveloppement professionnel » à chaque début de regroupement. Autre particularité, les soirées thématiques amenant les auditeurs à rencontrer des intervenants sur des sujets tels que les algorithmes au service d'une application collaborative pour la prise de décisions (start-up Open Decide) ou encore, la qualité de vie au travail.

Le bilan de ce premier cycle a engagé les porteurs de ce projet à aller plus loin dans la démarche en s'ouvrant plus largement à l'inter fonction publique, mais aussi en écoutant les retours des auditeurs : « *l'innovation c'est bien mais si c'est accompagné de fondamentaux du management, comme les bases de la sociologie des organisations par exemple* ». La seconde session du cycle supérieur de management a donc été retravaillée dans ce sens afin de consolider des bases du management. Viennent s'ajouter également un accompagnement davantage individualisé pour la réalisation du projet de transformation ainsi que la possibilité de pouvoir échanger avec des mentors.

Forte de ces retours d'expériences, l'école a également pris une autre dimension en renforçant son offre de services régionale, notamment avec la pérennisation de la journée régionale des managers en inter fonctions publiques et par la mise en place tables rondes VIP qui s'adressent à un large public. Avec 24 auditeurs, la promotion 2019-2020 est résolument tournée vers l'accompagnement de projets de transformation, avec de nouveaux contenus à la fois innovants et reposants sur des fondamentaux du management.

#### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### Les activités d'une agence au Royaume-Uni dédiée à la professionnalisation des acteurs RH

Au Royaume-Uni, le Civil Service a mis en œuvre une démarche qui a débuté par la création d'une filière métier (*HR Professionals*) à laquelle sont rattachés les 3 500 agents exerçant des missions RH au sein des départements ministériels et des agences gouvernementales. Plus qu'un simple réseau de praticiens, cette filière met à disposition des agents une offre de formation dédiée et un accompagnement de leurs parcours de carrière.

Une matrice fonctionnelle composée de neuf familles de métiers et de quatre niveaux de fonctions a été établie. Elle décrit et classe chaque type de poste. Les concepteurs ont ensuite modélisé les différentes possibilités d'évolution (rythme de progression, possibilités de changement de famille de métier,

compétences et expérience requises). Un module en ligne fournit en détail les réponses à toutes les questions que se posent les agents.

Le Civil Service a signé un mémorandum d'entente avec l'association professionnelle des RH, le CIPD, qui compte 145 000 adhérents au Royaume-Uni et dans nombre de pays du Commonwealth. Par cet accord, l'Administration s'est engagée à suivre les standards les plus élevés en matière de professionnalisation des RH.

Cette coopération s'est concrétisée par la mise en place de divers outils (échanges de bonnes pratiques, formations qualifiantes, parcours de certification individuelle, renforcement des développements de carrière).

# PARTIE 5

Comment améliorer  
l'accueil et l'intégration  
des agents recrutés ?



Le recrutement est finalisé et pérennisé dès les premiers jours qui suivent l'arrivée d'un nouvel agent. Dans le secteur privé, 80 % des recrutés prennent la décision de rester dans les six premiers mois<sup>2</sup>. A l'inverse, si un agent décide de partir, le recrutement pourra être considéré comme non abouti. Dans ce cas, le coût humain et financier de recrutement et de formation seront perdus.

Ainsi, le temps dédié à l'accueil est important pour pérenniser un recrutement en fidélisant les nouvelles recrues.

Le secteur privé a constaté que les chances de fidéliser un salarié sur une période de 3 ans minimum augmentent de 58 % si l'entreprise possède un « *onboarding* » structuré. L'« *onboarding* » ou parcours d'intégration au sein d'une nouvelle structure constitue le premier point d'ancrage et de fidélisation d'un nouveau collaborateur.

L'« *onboarding* » est assez développé dans le secteur privé. Il peut même commencer bien en amont de l'arrivée de la nouvelle recrue, de manière à l'impliquer – et l'inciter à ne pas renoncer – au plus tôt.

Même pendant les périodes d'essai, il est nécessaire de réaliser que, même s'ils signent un contrat de travail, les nouveaux entrants ne cessent pas de passer des entretiens ou de garder contact avec des recruteurs. Dans de nombreux pays, les obligations légales attachées à l'embauche sont particulièrement contraignantes : formulaires, contrats, autorisations... Ces informations sont à gérer entre le RH, le manager et le nouveau recruté. L'intérêt d'un module d'onboarding est de pouvoir anticiper toutes ces procédures et de les traiter en ligne. Il est important de prendre en charge rapidement et efficacement cette dimension pour une intégration réussie

Dans le secteur public en revanche, dans une logique de parcours de carrière, l'arrivée d'un nouvel agent dans un service n'est pas fréquemment accompagnée. Les outils informatiques et matériels sont mis à sa disposition, et la partie technique du métier est présentée. En revanche, la culture du service, le supplément d'âme qui encourage l'agent à rester à moyen terme n'est pas systématiquement présenté. Or, l'accroche émotionnelle des agents est tout aussi importante que leur intérêt pour le poste. De plus, un environnement inconnu est difficile à appréhender pour un agent, et peut être anxiogène. Un agent bien accueilli sera plus motivé et aura plus tendance à rester.

### Mettre en place une culture de l'« onboarding », visant à améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des primo-arrivants.

L'un des enjeux majeurs consiste à soigner la qualité d'accueil afin qu'elle contribue à fidéliser les agents recrutés dans leur structure. A cet effet, il semble nécessaire de développer une culture de l'« *onboarding* », visant à améliorer la préparation de l'arrivée de l'agent, l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux arrivants. L'objectif induit est de favoriser l'efficacité de l'agent et lui permettre de prendre ses marques plus rapidement.

Le préalable consiste à bien répartir le rôle de chacun (service RH, manager, communication...) et de rassembler de l'information sur la structure pour diffusion à destination des nouveaux recrutés.

#### - Le dispositif classique d'accueil du nouvel arrivant

La phase d'intégration se décline en plusieurs étapes et se déroule sur plusieurs mois :

Elle débute avant l'arrivée du nouveau collaborateur, l'entreprise veille à outiller le service RH et les managers d'une « check list » à remplir qui permet le suivi du processus d'intégration du futur candidat (la préparation du bureau ou poste de travail du nouvel arrivant, une liste des personnes que le nouveau collaborateur devra rencontrer, une liste de formations qu'il devra effectuer etc).

Socialiser le nouvel entrant au plus tôt permet de créer du lien et de l'engagement. C'est surtout la possibilité de partager avec lui des contenus pertinents et lui apporter toute l'aide dont il a besoin. C'est le moment de transmettre au nouveau recruté les informations utiles, les contacts pertinents par apports aux fonctions qu'il va exercer, ainsi que les bons outils. La structure montrera en effet que ce qu'elle a pu annoncer pendant le processus de sélection en termes de promesse employeur est tangible.

L'aspect logistique doit aussi être facilité autant que possible. La transmission de document par voie dématérialisée en fait partie. A cet effet, le dossier individuel dématérialisé

de l'agent<sup>3</sup> simplifie les mobilités dans la fonction publique, via la transmission des documents sous format dématérialisé (justificatif d'état civil, IBAN, diplômes..). Le dossier sera à terme transférable d'un système d'information des ressources humaines à un autre, et les documents directement téléchargeables.

Le jour de l'arrivée, le nouveau collaborateur doit se sentir accueilli, c'est pourquoi, la remise d'un « *Welcome Pack* » (ou coffret de bienvenue), la visite des lieux ou encore la présentation de l'entreprise et des différents services sont toujours des bonnes pratiques à adopter pour transformer le processus d'intégration en expérience positive. Les plus célèbres « *Welcome Pack* » comme ceux de Facebook ou Sega intègrent des cadeaux « *corporate* » comme des t-shirts à l'effigie de l'entreprise, mais aussi des cadeaux « *productifs* » comme le matériel informatique.

Le suivi de la période d'essai, effectué conjointement par le responsable RH et le manager permet d'évaluer le taux d'engagement, de performance et de potentiel du nouveau collaborateur et ainsi réduire les risques de *turn over*. Il permet le cas échéant d'évaluer les situations à risque (manque d'investissement, compétences à développer, etc.) et de corriger les manquements.

#### Retour d'expériences des employeurs publics

### L'optimisation du processus d'intégration des agents à la Direction générale du Trésor

Chaque année, la Direction générale du Trésor opère environ 300 recrutements externes et 200 mouvements internes. Le processus d'intégration des agents qui en découle implique de nombreux interlocuteurs internes : managers, bureaux RH, département des systèmes d'information, bureau des prestations de service, pôle communication, chargés de mission auprès des chefs de service....

Afin de mieux accompagner ses collaborateurs, les fidéliser et promouvoir sa marque employeur, la direction a souhaité passer en revue l'ensemble de son processus d'intégration des agents (*onboarding*).

Depuis novembre 2019, le Secrétariat Général de la DG Trésor a lancé un chantier aux objectifs multiples :

- refonte des processus permettant une visibilité globale et partagée sur la situation du collaborateur recruté ;

- fluidification des informations entre les différents interlocuteurs ;
- préparation optimale en amont de l'arrivée d'un collaborateur ;
- création d'une réelle expérience d'intégration pour les collaborateurs.

Pour mener ce projet, la DG Trésor est accompagnée par un cabinet de conseil spécialiste de ces sujets (processus RH et expérience collaborateur). Il comporte plusieurs phases, du diagnostic de l'existant à la mise en place de processus améliorés avec peut-être, à terme, la réalisation d'une plateforme unique d'*onboarding*. La phase de diagnostic s'est très bien déroulée avec une forte implication de toutes les parties-prenantes (collaborateurs, managers, bureaux du secrétariat général, etc.).

<sup>2</sup> Enquête Aberdeen, 2013

<sup>3</sup> Le projet GAUddI (DIAdem), porté par le centre interministériel des systèmes d'information des ressources humaines, permet de déposer les documents, les classer, les stocker et les consulter

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### Le « cycle de formation ministérielle initiale » organisé pour les nouveaux arrivants aux ministères économiques et financiers

Le cycle ministériel de formation initiale (CMFI) est un programme interdirectionnel annuel de formation qui réunit à leur arrivée dans les ministères économiques et financiers, l'ensemble des nouveaux cadres A : élèves, inspecteurs de la DGFI, des Douanes, de la DGC-CRF ainsi que les attachés d'administration issus des IRA.

L'objectif est triple :

- permettre aux stagiaires d'acquérir une culture ministérielle grâce à un socle commun de connaissances;
- leur faire connaître les missions des ministères économiques et financiers, les interactions existant entre les directions et les relations avec les partenaires ;
- préparer l'intégration des cadres A par des repères juridiques et professionnels.

#### Organisation

Le secrétariat général des ministères économiques et financiers définit et pilote le cycle, l'IGPDE en assurant la responsabilité

pédagogique et organisationnelle en partenariat avec l'ENFIP, l'END et l'ENCCRF. L'IGPDE accueille les attachés issus des IRA.

#### Programme

Les sessions du CMFI se déroulent sur une période de 5 jours, à la prise de poste des agents.

Ce cycle permet aux nouveaux cadres A de se situer dans leur futur environnement professionnel. Y sont présentés les missions, l'organisation, l'environnement et les partenaires des ministères économiques et financiers ainsi que la gestion publique. Des modules développent également les règles de la fonction publique, la carrière de l'agent, les politiques de ressources humaines dont, notamment, la diversité et les conditions de vie au travail ainsi que les pratiques managériales

- Il est également important de créer et de renforcer le sentiment d'appartenance à une structure avec des « parrains » et des « marraines » (référents)

Un référent impliqué, ou « parrain » / « marraine » autrement dénommé « tuteur / mentor », est un levier puissant

de l'intégration. En effet, il permet d'inscrire la prise de contact avec la structure dans la durée. Le nouvel arrivant pourra confier les difficultés rencontrées au fur et à mesure de la prise de poste.

### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### Un exemple de mise en pratique de référents dans la startup « Prêt à pousser »

*Prêt à pousser*, startup proposant des potagers d'intérieur, a mis en place un système appelé « Cher Collègue », qui sera le référent du nouveau collaborateur dans les premiers temps. Il s'agit d'une version adaptée du concept de « parrain » ou une

« marraine » ou encore tuteur (différent du manager ou supérieur hiérarchique) qui existe dans certaines organisations sur lequel le salarié peut s'appuyer et permettant de créer un esprit collaboratif et social au sein de l'organisation.

#### - Le concept de « parcours d'intégration » des nouveaux collaborateurs

Une fois le recrutement d'un nouveau collaborateur effectué, il est important d'y être très attentif et de prendre soin de ce nouveau talent dès le début. En effet, dans un contexte de « guerre des talents », il est primordial de bien utiliser et de conserver les talents disponibles dans l'organisation. L'intégration du nouvel agent relève donc d'une politique de gestion des talents, qui doit placer les collaborateurs au centre des préoccupations, afin de préserver leur motivation le plus longtemps possible, en mobilisant leurs compétences et en leur permettant de les développer.

Cette politique active de gestion des talents implique la mise en place d'un parcours d'intégration des nouveaux arrivants.

Outre les dispositifs classiques d'accueil des nouveaux arrivants, un parcours d'intégration se doit d'être conçu dans une logique de développement des compétences et du bien être de l'agent dans la durée.

Il convient donc d'activer des dispositifs permettant l'intégration du nouvel arrivant à son collectif de travail, mais également de prévoir un cycle d'entretiens avec son supérieur hiérarchique, suivis de près par le service en charge de la GRH.

Ces entretiens permettront de mettre en place et d'adapter un parcours de formation et de développement des compétences, en faveur du maintien de l'employabilité du collaborateur tout au long de sa carrière.

L'entretien de recrutement est la 1ère étape permettant de déterminer le profil de compétences de l'agent, ses points forts et les points à améliorer, en fonction des compétences attendues du poste qu'il va occuper.

Puis, un cycle d'entretiens d'évaluation permettra d'adapter en permanence le « potentiel de croissance » du collaborateur, que ce soit par le biais de l'apprentissage en situation ou par la mise en place d'un programme de formation et de développement des compétences. Cette démarche

### Les actions d'« onboarding » mises en place par l'université Paris-Diderot : L'intégration des nouveaux arrivants dans le cadre de la fusion

La création de l'Université de Paris est désormais actée, elle mobilise fortement les équipes RH. Les universités de Paris Descartes (Paris V) et l'université Paris Diderot (Paris VII) fusionnent ainsi au sein de cet établissement public. Au total, cela représente 58 000 étudiants, 4 500 enseignants-chercheurs, et 3 000 membres du personnel administratif et technique. Des travaux spécifiques sur la fonction recrutement sont en cours à ce titre. Une démarche spécifique sur la fonction recrutement et l'intégration des nouveaux arrivants est mise en place, elle portera ses fruits à partir de 2020 :

- un nouvel outil de recrutement développé en interne (démarche itérative et en mode agile) sur la base des besoins des services recruteurs et intégrant la notion « d'expérience candidat »,
- la professionnalisation de la fonction recrutement (guide du recrutement, formation) à l'échelle de l'établissement,
- la labellisation HRS4R de la Commission européenne avec engagements de qualité, d'équité, de transparence, qui valorise les établissements signataires de la « Charte européenne des chercheurs » et du « Code de conduite de recrutement des chercheurs ».\* Ces outils contribuent à l'attractivité auprès des chercheurs du monde entier et conditionnent l'obtention de financements recherche de l'UE.
- de nouvelles journées d'accueil à l'échelle du nouvel établissement début 2020
- un plan de formation commun, adapté à la nouvelle organisation de l'établissement, y compris pour les enseignants-chercheurs.

**Une palette d'activités seront proposées :** les journées d'intégration: nouveaux arrivants, nouveaux Maîtres de Conférences, nouveaux cadres, le parrainage des nouveaux responsables administratifs, des référents pour les nouveaux Maîtres de Conférences, un plan de formation adapté aux nouveaux arrivants, et incluant depuis 2018 spécifiquement une offre pour les enseignants-chercheurs.

\* Lien [https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/eur\\_21620\\_en-fr.pdf](https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/brochures/eur_21620_en-fr.pdf)

#### Rappel des objectifs initiaux du dispositif d'intégration des personnels BIATSS (DISI)

- Renforcer l'implication des responsables (de composantes, de laboratoires, de directions, de services et de bureaux), dans le suivi de leurs nouvelles recrues, en menant des points de rencontre formalisés sur la période d'intégration, afin de valider la concordance entre les compétences recrutées et celles attendues sur le poste ;
- Permettre aux conseillers RH d'accompagner au mieux le responsable dans l'intégration de ses nouveaux collaborateurs sur leur poste de travail et au sein de leur structure et de l'université ;
- Permettre aux membres de la Commission paritaire d'établissement (CPE) de disposer de documents de suivi normalisés et d'accomplir au mieux leurs missions au service des agents et de l'université.

A l'issue des entretiens pris en charge par le responsable, et à tout moment de l'intégration, des rendez-vous de suivi *ad hoc* pourront être organisés en présence d'un représentant de la DRH, sur demande du responsable ou de l'agent.

#### Illustration de modalités de déploiement et d'accompagnement :

- la mise en place en 2014, puis ajustements à compter du 1<sup>er</sup> mai 2017
- la mise en place de formations des encadrants qui le souhaitent au déroulé de l'entretien
- le suivi de la montée en compétences des agents et des responsables à la DRH comme dans les structures
- les directions métiers positionnées en ressources supplémentaires de l'accompagnement des responsables par ligne métier, en lien avec la DRH. Un bilan est régulièrement présenté au comité technique de l'établissement.

## Le concept de « parcours d'intégration » des nouveaux collaborateurs

contribuera à autonomiser le collaborateur, à maintenir sa motivation, son implication dans l'organisation et, par conséquent, son bien-être au travail.

On commencera par un entretien de prise de fonctions, qui permettra de mettre en place les 1ères formations d'adaptation au poste de travail.

Puis un entretien de fixation d'objectifs permettra de cibler les compétences nouvelles que le collaborateur devra acquérir pour atteindre ses objectifs.

Des entretiens intermédiaires permettront d'apporter d'éventuelles solutions aux difficultés rencontrées par le

collaborateur, ce qui contribuera à maintenir sa motivation du fait qu'il se sentira accompagné et soutenu.

Enfin, l'entretien annuel d'évaluation permettra de faire le bilan des compétences acquises et du potentiel de développement à venir de l'agent.

La fin de ce cycle d'entretiens représente en fait le début du cycle suivant, afin de garantir le développement continu des compétences de l'agent et le maintien de sa motivation et de son employabilité dans la durée, qui sont autant de facteurs d'une intégration réussie.

### Retour d'expériences des employeurs publics

#### Les dispositifs d'accueil des nouveaux arrivants à la DGAFP

En tant que structure ayant vocation à accueillir régulièrement des nouveaux fonctionnaires ou des agents effectuant une mobilité interministérielle, la DGAFP est dotée d'un dispositif classique d'accueil des nouveaux arrivants, en cours de modernisation pour favoriser leur intégration et le développement d'une culture commune.

A ce jour, le dispositif d'accueil regroupe plusieurs outils :

Une note de service interne, précisant le rôle des différents acteurs RH lors de chacune des phases de l'accueil de l'agent : en amont, le jour de l'arrivée, lors de la prise de fonction et pour le suivi de l'intégration.

Un « Livret d'accueil » remis à chaque nouvel arrivant, qui comporte une présentation de la DGAFP, de l'environnement professionnel de l'agent, des règles et outils de gestion des ressources humaines, des dispositifs d'action sociale...

L'accès à l'intranet « Amélie », qui regroupe tous les éléments d'un véritable « kit d'accueil » des nouveaux arrivants : actualités, informations sur l'organisation et le fonctionnement de la DGAFP, annuaire, trombinoscope, modèle de formulaires utiles, revue de

presse interne, agenda, publications... ainsi que des encarts spécifiques de présentation des nouveaux arrivants au fil de l'eau.

Le plan de communication interne de la DGAFP pour la période 2019-2021 a fixé parmi ses priorités l'« accueil des nouveaux arrivants ». Il en ressort une série de projets innovants consistant à :

Introduire des « petits déjeuners d'accueil des nouveaux arrivants ».

Refondre l'intranet « Amélie » avec notamment la création d'un nouvel espace intitulé : « au cœur de la DG », qui comportera une rubrique dédiée aux agents dans leur quotidien de travail (portraits, dossiers, reportages, interviews...), des contenus sur les missions et l'histoire de la DGAFP, un espace de partage plus interactif pour donner la parole aux agents.

Diffuser l'agenda de la DGAFP sur des écrans télévisés situés dans les espaces de convivialité.

Mettre en place un nouvel outil d'expression directe des agents par sondages, « Zest me up », qui permettra notamment d'alimenter un « baromètre social instantané » de la direction.

### Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international

#### Un parcours d'intégration repensé par la startup Devilaet, qui détermine l'emploi futur

L'entreprise *Devilaet*, start up fondée en 2007, travaille sur des inventions dans le domaine du son. Elle a repensé le concept de « *onboarding* » et propose à ses nouveaux collaborateurs un parcours d'intégration sur 6 semaines, pendant lesquelles ces derniers ont un accès complet à la structure et notamment à tous les

projets en cours de la société. Ce n'est qu'au terme de cette phase d'« *onboarding* » que le nouveau collaborateur sera affecté sur le projet et au sein de l'équipe qui correspondent le mieux à ses attentes, compétences afin de favoriser l'intégration et fidéliser les nouveaux arrivants.

D'autres techniques peuvent être développées dans cette période d'« *onboarding* », parmi lesquelles :

- Un moment d'accueil convivial
- Un échange avec les membres de son équipe, afin d'échanger sur un sujet annexe (une passion...)

- Un temps d'immersion au sein d'autres équipes

Le numérique peut également être exploité dans le cadre de l'« *onboarding* ».

#### Le programme « STEP IN ! » de l'entreprise Total, qui allie numérique et séminaire d'intégration

Un parcours digital de quelques heures a été mis en place afin de mieux connaître le groupe Total.

Au programme :

- Vidéos présentant les activités ainsi que le projet d'entreprise One Total ;
- Module d'e-learning sur le Code de conduite ;

- Témoignages de collaborateurs sur les enjeux et valeurs-clés de Total.

Pour les nouveaux managers, un séminaire d'intégration régional est organisé : à Houston (Etats-Unis) pour la zone Amériques ; à Singapour pour la zone Asie ; à Paris (France) pour la zone Europe ; à Johannesburg (Afrique du Sud) pour la zone Afrique.

Une intégration réussie se définit comme un sentiment de bien-être de l'agent dans son nouvel environnement au sens

large, mais aussi au sens plus restreint, avec son manager et son équipe.

#### « God Start » : le parcours d'intégration des nouveaux employés publics norvégiens

L'Administration norvégienne a conçu un parcours d'intégration pour les agents nouvellement recrutés. « God Start ! » est une plateforme dédiée qui met à leur disposition à la fois des connaissances générales sur l'État employeur et pratiques sur leur nouvel environnement. Le programme d'acquisition dure six mois et est ponctué, à différentes étapes, d'entretiens avec différents responsables afin de faire le point.

A l'instar de ce qu'ont mis en place quelques grandes entreprises du secteur privé, DiFi, l'agence gouvernementale chargée de l'emploi public et de la transformation numérique, souhaite que les nouveaux agents s'intègrent au mieux. Pour ce faire, elle a élaboré un outil didactique qui leur permet d'acquérir rapidement

l'ensemble des codes, usages et valeurs communs aux employeurs publics.

« God Start ! » (synonyme de « bon départ ! ») est un module combinant des présentations vidéo, des exercices en ligne et de l'auto-évaluation. Il intègre également des entretiens réguliers (à 2, 4 et 6 mois) avec le supérieur hiérarchique qui portent sur des thématiques données et doivent faire l'objet d'une préparation préalable.

Tous les sujets sans exception doivent être abordés : organisation du travail, mode de management, dialogue social, conciliation entre vie professionnelle et personnelle, formation et déroulement de carrière, système de mentorat.

Dans le cadre du plan interministériel de transformation de la fonction recrutement, s'appuyant sur ces éléments préparatoires, la DGAFP va coordonner des travaux sur la mise en place d'une culture de l'« onboarding », visant à améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des primo-arrivants.

Il s'agit d'identifier le contenu et les leviers d'action, de recenser et de synthétiser les bonnes pratiques ministérielles en matière d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des primo-arrivants, à travers des exemples de : diffusion d'une « culture commune » (cf. séminaires, collectif de travail, revue périodique...). Cela passe également

par une vision plus fine des actions de découverte de la structure (cf. livret d'accueil nouveaux arrivants ; sites intranet ; cycle de formation ; conférences ; rencontre des principaux interlocuteurs...) ; par une diffusion d'informations sur les « parcours professionnels » au sein de la structure ; une organisation de « rendez-vous de carrière » réguliers ; la mise en place des fonctions de référent (cf. dispositifs de « tutorat/mentorat ») ...

Un groupe de travail interministériel sera piloté par la DGAFP, les livrables seront co-construits avec Ministères afin de répondre à leurs besoins et de capitaliser sur les initiatives inspirantes en matière d'accueil des nouveaux arrivants.

## Pratiques inspirantes identifiées dans le secteur privé, en Europe et à l'international et retour d'expériences des employeurs publics

### Partie 1 – Comment renforcer l'attractivité pour optimiser le recrutement ?

• La création d'une marque employeur « ombrelle » de l'Etat déclinable par les différentes structures administratives .....	9
• La construction globale de la « marque employeur » de l'armée de Terre .....	10
• Le « kit de communication » sur les métiers du numérique et des SIC .....	10
• Vidéo de présentation des métiers exercés dans la DDT des Alpes de Haute Provence .....	12
• Exemple de mise en place d'une marque employeur : le plan de développement « Work for the State » de l'administration suédoise .....	13
• La charte pour le « droit à la déconnexion » du département du Rhône .....	15
• Les pratiques mises en œuvre par la DGRH de la Commission Européenne en matière de valorisation de la « marque employeur » .....	15
• Une approche globale de la marque employeur : exemple du ministère de la sécurité sociale de Belgique .....	16
• La PEP comme outil d'optimisation du recrutement ? .....	17
• La présence des ministères économiques et financiers sur les réseaux sociaux .....	18
• Le bureau du recrutement et du marketing de l'armée de terre (Ministère des Armées) .....	18
• Le « Forum Mobil IT » organisé par la Direction interministérielle du numérique et des systèmes d'information et de communication de l'Etat .....	19
• La journée des métiers de la PFRH Centre Val de Loire à Tours (Indre-et-Loire) .....	20
• La plateforme conversationnelle de la police nationale .....	20
• Les 25 ambassadeurs au service de l'attractivité du secteur public allemand .....	21
• L'essor des vidéos et clips de recrutement .....	21
• L'exemple de la « réalité augmentée » : un dispositif de recrutement permettant d'attirer les bons profils et de vérifier l'adhésion du candidat aux valeurs de l'entreprise MAZARS .....	22
• « Rédiger une offre d'emploi attractive » : la méthodologie de l'Etat en Centre-Val de Loire .....	24
• La publication en « mix-media » des postes vacants de l'administration fédérale belge .....	24

### Partie 2 – Quels enjeux et déclinaisons pratiques liés à l'identification et au recensement des compétences ?

• Un répertoire de compétences avec module de simulation des carrières aux Pays-Bas .....	28
• L'exploitation des données métiers disponibles dans le SIRH : exemple de l'utilisation du SIRH interministériel « RenoIRH » par le ministère chargé des affaires sociales .....	29
• Le projet d'outil de gestion de vivier de compétences « PrévoirRH » du ministère chargé des affaires étrangères .....	30
• Le projet d'outil d'identification et de suivi des compétences « PACOME » des ministères économiques et financiers .....	30
• Le projet de portefeuille numérique des compétences « e-portfolio » des compétences développé par la PFRH de Bourgogne Franche-Comté .....	31
• Les outils de cartographie des compétences basés sur l'auto-déclaration des agents, en cours de test sur la population des cadres supérieurs des ministères économiques et financiers (MEF) : .....	32
• L'outil de dématérialisation du compte-rendu d'entretien professionnel : « ESTEVE » .....	34

### Partie 3 – Quels outils pour rénover les processus de recrutement ?

• La constitution et à la formation d'un vivier de remplacement pour les enseignants d'EPS à l'académie de Paris .....	37
• L'Outil Vinci de la DGAFP .....	38
• Le système d'information des cadres supérieurs (SICS) à l'INSEE .....	40
• Présentation de l'expérimentation de l'Insee « Cvthèque et dossier de compétences » .....	42
• « Nuage de talents » la plateforme interactive de mise en relation recruteurs/candidats de l'administration canadienne ..	43

• La mallette du recruteur développée par la PFRH Grand Est .....	45
• Le guide du recrutement du ministère de l'agriculture et de l'alimentation .....	46
• La définition par Selor, le centre de sélection de l'administration fédérale belge, d'une procédure de refus après analyse des CV .....	47
• La méthode d'entretien STAR de l'administration fédérale belge .....	48
• Réduire l'impact des stéréotypes et lutter contre les discriminations à l'embauche à la DITP.....	50
• Approches comportementales pour éliminer les préjugés à l'embauche : la plateforme Applied dans la fonction publique britannique .....	51
• L'expérimentation la Bonne Boîte .....	52
• L'outil de préqualification fondé sur les compétences des candidats à un poste à la ville de Paris.....	54
• La pré-qualification en amont à la SNCF, les tests à distance pour attirer les bons profils.....	55
• Le Dassault UAV Challenge .....	55
• Un hackathon de recrutement pour les métiers en tension en Italie .....	56
• Des tests en ligne non surveillés dans le processus de recrutement en Irlande .....	56

## Partie 4 – Pour quelles raisons et avec quels moyens professionnaliser les acteurs du recrutement ?

• Le projet d'évolution du rôle de la GRH de proximité au ministère de l'Education nationale .....	60
• Des conseillers en recrutement au service de l'administration finlandaise .....	61
• Une aide au recrutement pour les cadres de l'administration fédérale américaine.....	63
• L'encadrement supérieur et le recrutement des talents en Israël .....	63
• L'emploi-référence de « chargé du recrutement » .....	64
• Le projet d'application « SPARTA » au ministère des Armées .....	66
• Les fonctions de « Développeurs de Talents » chez TOTAL .....	66
• Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État .....	67
• MENTOR, la plateforme interministérielle de formation à distance des agents.....	68
• Le Campus de la transformation .....	69
• Formation « Mener un recrutement » DRDJSCS et PFRH Auvergne-Rhône-Alpes .....	70
• Une nouvelle formation à destination des chargés de recrutement proposée par l'IGPDE .....	70
• L'Académie des Cadres de l'Etablissement Public de Versailles : Dispositifs et processus innovants de formation .....	71
• L'école de l'innovation managériale initiée par la PFRH Occitanie .....	72
• Les activités d'une agence au Royaume-Uni dédiée à la professionnalisation des acteurs RH .....	72

## Partie 5 – Comment améliorer l'accueil et l'intégration des agents recrutés ?

• L'optimisation du processus d'intégration des agents à la Direction générale du Trésor .....	76
• Le « cycle de formation ministérielle initiale » organisé pour les nouveaux arrivants aux ministères économiques et financiers .....	77
• Un exemple de mise en pratique de référents dans la startup « Prêt à pousser » .....	77
• Les actions d'« onboarding » mises en place par l'université Paris-Diderot : L'intégration des nouveaux arrivants dans le cadre de la fusion .....	78
• Les dispositifs d'accueil des nouveaux arrivants à la DGAFP .....	79
• Un parcours d'intégration repensé par la startup Devilaet, qui détermine l'emploi futur .....	79
• Le programme « STEP IN ! » de l'entreprise Total, qui allie numérique et séminaire d'intégration .....	80
• « God Start » : le parcours d'intégration des nouveaux employés publics norvégiens.....	80

---

## **Digitalisation et recrutement**

**Isabelle Cousserand-Blin, Nathalie Pinède**

Dans Digitalisation et recrutement : perspectives informationnelles et communicationnelles n° 53, 2018 / 1

---

Titre propre	<b>Le recrutement au mérite favorise la bonne gouvernance : comment les agences de l'Union européenne recrutent-elles leur personnel ?</b>
Type de document	Article
Auteur(s)	Egeberg, Morten Gornitzka, Ase Trondal, Jarle
Année d'édition	2019
Paru dans	Revue internationale des sciences administratives, Juin 2019, n° 2
Collation	p. 257-273

---

## **Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement : déterminants et dynamiques dans quatre secteurs de service**

**Michèle Forté, Emmanuel Martin, Géraldine Rieucou, et al.**

La Revue de l'Ires n° 76, 2013 / 1

---

## **« Serious games » et recrutement : quels enjeux de recherche en gestion des ressources humaines ?**

**Isabelle Galois-Faurie, Alain Lacroux**

Dans Varia n° 10, 2014 / 1

---

## **Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel**

**Didier Dubois, Emilie Pelletier**

Dans Sélection du personnel : tendances et défis Vol. 36, 2011 / 3

---

## **Le « physique de l'emploi »**

**Oumaya Hidri Neys**

Dans Travailler n° 89, 2011 / 2

---

## **Injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels**

**Aurélia Dumas**

Dans Digitalisation et recrutement : perspectives informationnelles et communicationnelles n° 53, 2018 / 1

---

## **Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ?**

**Hélène Garner-Moyer**

Dans Ethique et Management n° 303, 2011 / 3

---

## **Les stratégies d'influence des Etats membres sur le processus de recrutement des organisations internationales : le cas de la France**

**Meryll David**

Dans L'administration des organisations internationales n° 126, 2008 / 2

---

## **Les RH en scène, comment recruter et sélectionner des candidats star ?**

**Marc Van Hemelrijck**

Acco Leuven/ Den Haag, 2013

---

---

**Titre propre** L'avenir du contrat de travail - Avril 2018  
**Type de document** Préparation IGPDE  
**Auteur(s)** France. Institut de la gestion publique et du développement économique  
**Année d'édition** 2018  
**Paru dans** Fascicules IGPDE de préparation aux concours. ENA : Ecole nationale d'administration, concours interne et troisième concours d'entrée, 2018, n° 5  
**Collation** p. 222-225 ; PDF

---

**Titre propre** Les modalités du dispositif expérimental de pré-recrutements d'agents contractuels, dénommé «contrat PrAB», précisées  
**Type de document** Article  
**Auteur(s)** Jay, Clarisse  
**Année d'édition** 2018  
**Paru dans** AEF info - Social RH, 22 mai 2018  
**Collation** 4 p. ; PDF

---

**Titre propre** Recours aux contractuels : la fin annoncée de l'emploi à vie ?  
**Type de document** Article  
**Auteur(s)** Farge, Adeline  
**Année d'édition** 2018  
**Paru dans** Entreprise et carrières, 28 mai 2018, n° 1387  
**Collation** p. 4-5

---

**Titre propre** Recrutement : l'art de l'intégration des talents  
**Type de document** Article  
**Auteur(s)** Zohin, Lys  
**Année d'édition** 2018  
**Paru dans** Entreprise et carrières, 2018, n° 1388  
**Collation** p. 12-15

---

**Titre propre** Faites vos jeux ! La gamification de l'entreprise  
**Type de document** Article  
**Auteur(s)** Varandat, Marie  
**Année d'édition** 2019  
**Paru dans** IT for Business, Avril 2019, n° 2238  
**Collation** p. 46-59

---

---

Titre propre **Développeurs : quelles plates-formes web pour le recrutement ?**  
Type de document Article  
Auteur(s) Guillemin, Christophe  
Année d'édition 2019  
Paru dans Informaticien, Avril 2019, n° 176  
Collation p. 69-72

---

Titre propre **Recrutement : le match homme-numérique**  
Type de document Article  
Auteur(s) Estival, Laurence  
Année d'édition 2018  
Paru dans Entreprise et carrières, 13 juillet 2018, n° 1393  
Collation p. 12-14

---

Titre propre **Emplois fonctionnels : le recrutement et la cessation des fonctions**  
Type de document Article  
Auteur(s) Abbal, Marjorie  
Année d'édition 2018  
Paru dans Gazette des communes, des départements, des régions, 8 octobre 2018, n° 2435  
Collation p. 60-62  
Réf. juridique Loi 84-53 du 1984-01-26 - -  
Décret 87-1101 du 1987-12-30 - -  
Décret 88-545 du 1988-05-06 - -

---

Titre propre **Intelligence artificielle : recruter avec des algorithmes, attention aux biais et risques de discrimination**  
Type de document Article  
Auteur(s) Lecerf, Stéphanie  
Année d'édition 2019  
Paru dans Personnel, Novembre - décembre 2019, n° 600  
Collation p. 68-70

---

Titre propre **Le recrutement des emplois de direction à la discrétion des autorités politiques à l'épreuve du nouveau management public : étude des cas français et espagnols**  
Type de document Article  
Auteur(s) Neyrat, Anna  
Année d'édition 2018  
Paru dans Revue du droit public et de la science politique en France et à l'étranger, Septembre - octobre 2018, n° 5  
Collation p. 1339-1364

---

---

Titre chapeau	<b>Quelle école pour demain ?</b>
Titre propre	<b>Le pré-recrutement une solution à la pénurie d'enseignants ? [entretien avec Jacques-Bernard Magner]</b>
Type de document	Article
Auteur(s)	Magner, Jacques-Bernard Delivertoux, Florence
Année d'édition	2018
Paru dans	Revue politique et parlementaire, Octobre - décembre 2018, n° 1089
Collation	p. 97-100

---

Titre	<b>Vers un élargissement du recours au contrat dans la fonction publique</b>
Type de document	Article
Auteur(s)	Melleray, Fabrice
Année d'édition	2019
Paru dans	Actualité juridique. Droit administratif, 14 janvier 2019, n° 1
Collation	p. 25-29

---

Titre propre	<b>Le recrutement d'agents contractuels : état des lieux d'une pratique en développement</b>
Type de document	Article
Auteur(s)	Jacquemoire, Philippe
Année d'édition	2018
Paru dans	Actualité juridique. Collectivités territoriales, Décembre 2018, n° 12
Collation	p. 617-619

---

Titre propre	<b>Qui veut recruter un fonctionnaire ?</b>
Type de document	Article
Auteur(s)	Farge, Adeline
Année d'édition	2019
Paru dans	Liaisons sociales magazine, Mars 2019, n° 200
Collation	p. 35-37

---

Titre propre	<b>La révolution du recrutement</b>
Type de document	Article
Auteur(s)	Farge, Adeline Tanneau, Lucie
Année d'édition	2019
Paru dans	Liaisons sociales magazine, Avril 2019, n° 201
Collation	p. 45-51

---



Ce panorama a été élaboré par Sonia LEVERD, cheffe de projet « Professionnalisation et transformation de la fonction RH », et Yannick Coirint, responsable de projets, sous la direction de Jean-Marc Chneider, chef de bureau de la prospective et de la professionnalisation RH, de l'expertise européenne et internationale et de Xavier Maire, sous-directeur de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats.

La DGAFP tient à remercier vivement les trois ministères pilotes dans les groupes de travail « transformation fonction RH » qui ont fortement contribué à l'élaboration de ce panorama et au partage d'expériences, notamment :

Olivier Baour, chef de département carrières et compétences, Luc Bersat, chef du Département de la qualité, de la performance et de la modernisation, Jean-Charles Cottez, adjoint au sous-directeur de la politique générale, des études et de la prospective, pour le ministère des armées

Christophe Landour, sous-directeur des ressources humaines et Emmanuel Brossier, chef de bureau, pour le secrétariat général des ministères économiques et financiers

Cédric Pichoff, chef du bureau des métiers, de la mobilité et des recrutements et Lucie Tacheau, chef du service des parcours professionnels et de la modernisation RH au Château de Versailles, pour le ministère de la culture

Nos remerciements également à la direction du centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines, aux directeurs et directrices de PFRH, et à la direction générale des ressources humaines de la Commission européenne.

Cette première version a vocation à être enrichie en 2020. Vous pouvez nous faire part de vos retours et compléments en adressant un mail à : [transformationsrh.dgafp@finances.gouv.fr](mailto:transformationsrh.dgafp@finances.gouv.fr)



## Transformation de la fonction recrutement

En vue d'alimenter la réflexion interministérielle et d'élaborer un plan interministériel de transformation de la fonction recrutement, la DGAFP a réalisé une étude de prospective interministérielle et de comparaison avec les pratiques du secteur privé en France, en Europe et à l'international, qui a donné lieu à la réalisation du présent **panorama des pratiques inspirantes en matière de transformation de la fonction recrutement et de sa professionnalisation**.

### RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le Rapport annuel sur l'état de la fonction publique présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

### POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

### CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Destinée à tous les cadres de la fonction publique – encadrement supérieur, cadres intermédiaires et de proximité – cette nouvelle collection propose des outils de management et de gestion des ressources humaines. L'objectif : fournir à ces managers des outils pour agir.

### LES ESSENTIELS

Cette collection – destinée à un large public – rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

### OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), des guides ponctuels comme L'apprentissage dans la fonction publique de l'État, ou encore des kits d'outils pratiques comme celui sur Les instances médicales dans la fonction publique, en font ainsi partie.

### STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.