



MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

Liberté  
Égalité  
Fraternité



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
OCCITANIE

Liberté  
Égalité  
Fraternité



## Atelier de la transformation RH (Occitanie)

Innover pour  
mieux recruter :  
quelles initiatives adopter ?

**Mardi 28 septembre**  
**10h - 12h15**

La **loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019** a impacté la gestion des ressources humaines, notamment en simplifiant les processus de recrutement et de mobilité des agents. Désormais, le vivier des **candidats** potentiels est élargi, la **mobilité** est repensée et de nouvelles **compétences** sont recherchées. Ainsi, les recruteurs doivent adapter et moderniser leurs processus de recrutement afin de répondre à ces **nouveaux enjeux**. Innover certes, mais avec l'objectif de « **mieux recruter** », c'est-à-dire de mettre en place des dispositifs de recrutement **efficaces**, de l'étape d'identification des talents à l'intégration des agents dans les équipes, en passant par la sélection des candidatures. Après avoir évoqué lors des ateliers précédents les thématiques d'onboarding, professionnalisation du recrutement, attractivité et fidélisation des talents, et optimisation du processus de recrutement, ce cinquième atelier se concentrait sur l'**innovation en matière de recrutement**.

Dans ce contexte, ce nouvel **Atelier de la transformation RH régional**, organisé par la **Plateforme régionale des ressources humaines (PFRH) d'Occitanie** en partenariat avec la **DGAFP**, s'articulait autour de plusieurs échanges et retours d'expériences :

- Celui de **Laetitia Forcioli et Carole Hoarau**, respectivement Responsable RH et Recrutement, et Chargée de marketing RH et marque employeur chez Liebherr ;
- Celui de **Clémence Wegscheider**, Directrice de la PFRH d'Occitanie et **Benoit Duée**, Conseiller en organisation du travail, en tant que candidat à une expérimentation de recrutement innovant ;
- Des **temps de partage en sous-groupes entre participants**, autour des actions à mettre en place afin **d'identifier les freins** empêchant de moderniser la gestion du recrutement, de **partager des bonnes pratiques** mises en œuvre en matière de recrutement, et enfin de **repérer des leviers** pouvant être actionnés pour innover davantage

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

## I) Ouverture des travaux par Nathalie Green, Sous-directrice de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats, DGAFP

Introduisant l'atelier, **Nathalie Green** a tout d'abord salué l'implication de la PFRH Occitanie dans la préparation et l'organisation de cet événement. La sous-directrice a également tenu à rappeler le rôle de la DGAFP, en tant que **DRH de l'Etat**, dans **l'animation et la fluidification** des échanges entre les trois versants de la fonction publique **en matière de ressources humaines**.

Afin de mener à bien cet objectif, la DGAFP veille ainsi à articuler la **mise en œuvre des politiques de transformation RH à l'échelle nationale** et leur **accompagnement au niveau local**, en s'appuyant sur le **réseau des PFRH**. Mme Green a rappelé que les ateliers de la transformation RH s'inscrivent dans cette dynamique en permettant de croiser les regards du public et du privé, et de susciter l'innovation et l'échange de bonnes pratiques sur des sujets d'intérêt commun.



Le choix de la thématique du recrutement correspond à un **réel besoin** de la part des PFRH et des acteurs régionaux et nationaux. En effet, le développement de **nouveaux outils**, et **l'évolution des attentes** des agents ainsi que des **compétences attendues ou nécessaires** au sein des trois versants de la fonction publique sont autant d'éléments qui amènent les professionnels RH et managers à **repenser leur vision du recrutement**. La crise sanitaire a également bouleversé l'organisation du travail, et ainsi des processus de recrutement.

Mme Green est revenue sur le rôle de la DGAFP face aux enjeux structurants des politiques RH de la fonction publique : Comment **mettre en œuvre de nouvelles pratiques** en matière de recrutement ? Comment **attirer et fidéliser** les agents au sein de nos administrations ? Comment **lutter contre la concurrence du privé**, notamment pour les métiers du numérique et **contrer le déficit d'image** de la fonction publique, notamment auprès des jeunes ?

- Tout d'abord à la DGAFP met à disposition des professionnels des RH, managers et agents de nombreuses ressources, comme le [panorama du recrutement](#), publié l'an dernier, ou encore une boîte à outils pour l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants, qui propose librement des fiches et des capsules vidéos courtes. De nombreux travaux sont également en cours, avec notamment le **développement d'une offre de formation**. La DGAFP structure également des **réseaux d'échange entre professionnels des RH**, dont les ateliers de la transformation RH, mais aussi en Europe et à l'international, afin de construire une vision prospective des RH. Enfin, suite aux travaux interministériels conduits en 2020 sur la transformation de la fonction RH recrutement, un **Guide intitulé « structurer la fonction recrutement »** paraîtra prochainement.
- Le **renforcement de l'attractivité des métiers du secteur public** constitue un second axe de travail. Cela passe notamment par **l'élaboration d'une marque employeur de l'Etat**, dont l'identité sera dévoilée prochainement par la ministre de la transformation et de la fonction publiques. La DGAFP a également mis en ligne des **vidéos promotionnelles**, à l'image de « [travailler pour l'Etat c'est pas ce que tu crois](#) ». De plus, l'amélioration de la plateforme de recrutement « place de l'emploi public » permettra de **faciliter l'accès aux offres d'emploi dans le secteur public**.
- Enfin, la DGAFP promeut les projets innovants grâce au **fonds d'innovation RH, le FIRH**. En 2021, ce sont pas moins de **48 projets innovants** qui ont été accompagnés dont plusieurs dans le domaine du recrutement : la prochaine campagne débutera courant octobre. La [bibliothèque des initiatives RH](#) recense également l'ensemble des projets innovants récompensés ces dernières années.

## II) Introduction de l'atelier par Clémence Wegscheider, Directrice de la PFRH Occitanie

En complément des propos introductifs de Mme Green, Madame Clémence Wegscheider, Directrice de la PFRH d'Occitanie, s'est également adressé à l'ensemble des participants présents.

Pour commencer, cette dernière a tenu à rappeler que les PFRH sont en charge de **l'animation RH auprès des services de l'Etat**, au travers **d'un accompagnement collectif, individuel, ou de la diffusion des bonnes pratiques**. Les PFRH animent également des **réseaux métiers** inter-fonction publique.

A l'origine du choix de la thématique de l'atelier, Mme Wegscheider a ensuite partagé 3 constats ayant nourri sa volonté de discuter de l'innovation dans le recrutement :

- Le **retour d'expérience d'agents** ayant été recrutés, dont le poste et/ou l'ambiance de travail ne correspond pas aux attentes ;
- Le **retour d'expérience de managers** ayant recruté un agent qui ne répond pas aux critères du poste, en terme notamment de valeurs ou de « soft skills » ;
- La subsistance d'une part importante de **recrutements consistant uniquement en l'analyse du CV et d'un entretien téléphonique**, ne faisant pas l'objet d'un échange sur l'environnement de travail, les enjeux et missions du poste, ni d'une rencontre avec les membres de l'équipe.



Au travers de cet événement, la PFRH d'Occitanie, en tant **qu'acteur sur les questions RH** notamment liées au recrutement, a l'ambition de démontrer qu'il est **possible de recrutement autrement**, et de présenter les **modalités d'évolution** du processus de recrutement.

Enfin, Mme Wegscheider a introduit le programme de l'évènement :

- **Un témoignage de Mme Hoarau et Mme Forcioli sur leur expérience au sein de l'entreprise Liebherr** permettant de découvrir de modalités de recrutement pouvant être mis en place notamment sur les métiers en tension et de s'en inspirer ;
- **Un partage de la PFRH sur l'adaptation de son processus de recrutement**, avec des moyens plus modestes, afin de permettre de mieux sélectionner les candidats ;
- **Un temps d'échange en sous-groupe permettant de répondre aux questions des participants**, partager des freins, bonnes pratiques et leviers pouvant être mis en place pour réinventer le processus de recrutement

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

Laetitia Forcioli et Carole Hoarau, Liebherr

Mmes Laetitia Forcioli et Carole Hoarau, respectivement Responsable RH et Recrutement, et Chargée de marketing RH et marque employeur, proposaient un **regard issu du secteur privé** en partageant leur expérience au sein de Liebherr-Aerospace Toulouse, filiale du Groupe Liebherr spécialisée dans le développement et fabrication de systèmes de traitement et de climatisation de l'air pour l'aéronautique.

Plus précisément, Mme Hoarau a présenté **Experts' Meeting**, un événement de recrutement innovant mis en place pour répondre à **d'importants besoins en recrutement** (160 postes à pourvoir en 2019 dont la moitié ouverts au recrutement externe) sur des **emplois qualifiés**, notamment des postes d'ingénieurs et cadres, et **en tension** nécessitant donc de se démarquer pour attirer des candidats.

Trois éditions ont déjà été organisées, avec les objectifs suivants :

- **Attirer des candidats qualifiés**, ayant des profils diversifiés ;
- **Réduire le processus de recrutement** de 7 à 4 mois ;
- **Créer une expérience candidat originale** pour se démarquer de la concurrence ;
- **Augmenter la visibilité et notoriété** de l'entreprise en tant qu'employeur majeur sur le marché aéronautique toulousain.



L'évènement consistait en un **job dating et showroom** d'une **soirée**, organisé dans un lieu d'exception (privatisation d'un musée), pour plusieurs fonctions (Achat, Electronique, Conception Mécanique...):

- **Deux entretiens courts**: un entretien avec le manager en charge du poste, suivi d'un entretien avec le Responsable RH et le N+1 ;
- **Des échanges privilégiés et informels** avec des managers, experts et collaborateurs en poste pour **découvrir l'entreprise**, ses produits et valeurs autour d'un buffet.

Pour assister à cet évènement, une présélection numérique a été effectuée. Tout d'abord, Experts' Meeting disposait d'une **page internet dédiée**, permettant de mettre en avant **l'identité de l'évènement et la marque employeur**, et redirigeant vers la **plateforme de candidature**. Mme Hoarau a souligné être équipée d'un **ATS** (*Application Tracking System*), outil permettant une gestion numérique des candidatures.



Afin d'être sélectionnés pour assister à l'évènement, les candidats ont dû y déposer un CV et **répondre à des questions en vidéos**, grâce à la plateforme Visiotalent, permettant aux recruteurs de mieux évaluer le candidat.

Suite à l'évènement, les candidats ont été sélectionnés sur la base des deux entretiens réalisés. Le processus de recrutement s'est poursuivi au travers d'un test avec un cabinet de recrutement, suivi d'un entretien avec la Direction Générale, permettant d'avoir une **réponse finale sous 1 mois**.

Concernant la communication, Mme Hoarau a également présenté les éléments ayant mis en place :

- Une **vidéo courte «teaser»** diffusée sur les réseaux sociaux, ayant pour but de faire connaître l'évènement et encourager les personnes à postuler ;
- La création d'une **identité visuelle** propre à l'évènement, pour contribuer à la marque employeur ;
- La diffusion des offres sur **plusieurs supports** et plateformes : communiqués de presse (20 minutes), réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter), emailing, job boards (Cadre Emploi, APEC, Indeed...);
- Une **communication interne**, notamment sur l'intranet et la mise en place d'une prime de cooptation ;
- Une vidéo de retour sur l'évènement.

Enfin, Mme Hoarau a partagé les **résultats** de la première édition: sur 15 postes ouverts, 360 candidatures vidéo ont été reçues, 38 candidats ont été conviés à l'évènement, pour finalement en recruter 10. Le **budget** nécessaire pour l'organisation d'un tel évènement est **moitié moindre** que celui requis par un processus classique. Experts' Meeting a aussi permis un **gain de notoriété** pour l'entreprise, une **amélioration de la rapidité du processus** de recrutement et de la **prise de décision**, ainsi qu'une **expérience candidat et recruteur positive**, valorisante pour la marque employeur.

## IV) Retour d'expérience du secteur Public

Clémence Wegscheider et Benoit Duee, PFRH Occitanie

La PFRH d'Occitanie a ensuite présenté les **nouvelles modalités de recrutement qu'elle a mises en place en interne**. Mme Wegscheider a débuté en présentant le contexte de la structure, ayant dû **pourvoir 2 postes** en 2020. Il tenait à cœur à Mme Wegscheider de s'assurer que les deux recrues puissent **s'intégrer facilement à l'équipe** de 10 agents travaillant de manière fluide et collaborative.

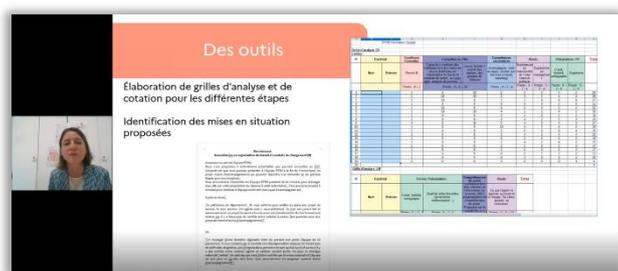
Pour rappel, les recrutements au sein de la PFRH doivent être menés dans le cadre imposé par le Ministère de l'Intérieur, impliquant le recours à une plateforme de diffusion de l'offre et une validation finale au niveau national. Dans le respect de ce cadre, les **objectifs** de Mme Wegscheider étaient de :

- **Revisiter** un processus de recrutement traditionnel et **partager, en équipe, l'acte de recrutement** ;
- Dépasser le simple recrutement de compétences en **privilégiant le facteur de cohésion d'équipe** ;
- **Tester les « softs skills »** des candidats ;
- Accorder de l'important à la **perception des candidats sur leur souhait d'intégrer l'équipe** ;
- **Condenser le temps** des équipes de recrutement.

Le **processus** de recrutement mis en place a été le suivant :

1. Une analyse des CV et lettres de motivation réalisée **par tous les membres de l'équipe**, suivie d'un **débrief** en équipe ;
2. Un entretien avec la Directrice, Conseillère mobilité carrière et un tiers extérieur **autour d'une réalisation du candidat** permettant d'évaluer les compétences du candidat et d'échanger autour de ses motivations ;
3. Un débrief en équipe ;
4. **Un entretien de mise en situation** avec l'équipe entière, excepté la Directrice, sur la base d'une étude de cas permettant :
  - **Pour l'équipe** d'apprécier **comment le candidat interagit** avec chacun des membres et comment il se **projette** dans le collectif de travail.
  - Pour le candidat, de rencontrer ses potentiels **futurs collègues** et de vérifier son envie de rejoindre cette équipe.
5. Un débrief en équipe, et une **décision finale prise en collectif**.

Afin d'assurer une appréciation efficace et juste des candidatures, des **grilles d'analyse** ont été élaborées pour chaque étape et diffusées à tous les membres de l'équipe.



Avant d'être reçus, les **candidats ont été informés** du déroulement du processus, ainsi que des **modalités pratiques** du poste (nombre de jours de congés, rythme, conditions de travail etc). Tout au long du processus, un soin particulier a été apporté sur le fait **d'informer les candidats dès la fin de chaque étape** des suites données à leur candidature et d'être **transparent** sur leur classement.

Après trois recrutements, la PFRH Occitanie tire un **bilan positif** de ce recrutement collaboratif et partagé au sein de l'équipe, ayant permis **d'accélérer le processus** et de favoriser la **projection du candidat sur le poste**. Forte de cette expérience, la PFRH propose à présent une **offre de service** d'appui au recrutement pour accompagner les structures publiques : comment sourcer des candidats ? comment mener un entretien ? comment créer une fiche de poste ? Elle propose également des **formations**, notamment sur le recrutement à distance et la marque employeur.

Pour terminer, Mr Duée a partagé son **retour d'expérience en tant que candidat** ayant vécu ce processus de recrutement. Il a tout d'abord souligné la **praticité** d'avoir tous les entretiens regroupés sur une journée. Il a ensuite présenté l'importance pour la PFRH, en tant que responsable de l'animation RH, de proposer elle-même un processus de recrutement innovant, gage **d'exemplarité et de dynamisme** de la structure. Enfin, l'entretien de mise en situation lui a permis de **démontrer de ses compétences**, et de **se projeter** au sein de l'équipe.

## V) Bonnes pratiques

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

- **Thématique 1 :** Quels freins vous empêchent d'innover davantage aujourd'hui ?
- **Thématique 2 :** Quelles bonnes pratiques en matière de recrutement avez-vous mises en œuvre ?
- **Thématique 3 :** Sur quels leviers pouvons-nous nous appuyer pour innover, selon nos différents périmètres d'action ?

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

### Attractivité et visibilité

1

- Publication des offres de recrutement sur LinkedIn pour les cadres (*ENSTA Paris*)
- Publication des offres de recrutement sur Facebook (*Hauts de France, Ville de Marseille*), TikTok (*Ministère de la Transition Ecologique*) notamment pour les catégories C, qui sont moins représentées sur LinkedIn
- Utilisation de LinkedIn comme un outil de marque employeur et non uniquement de publication des offres d'emploi, en postant par exemple sur l'actualité de la structure (*INSERM, Ville de Marseille*)
- Mise en place de partenariats avec des écoles afin de recruter en privilégié (i.e. Sciences Po Toulouse pour le *Rectorat de Toulouse*), ou de faire des interventions sur des heures de cours pour présenter les métiers en tension (*INSERM*)
- Partenariat avec le Salon de L'étudiant et réalisation de vidéos « Vis ma vie » avec des représentants des métiers en tension pour parler de leur parcours (*Pays de la Loire*)
- Participation à des forums de recrutement (*Ministère des Finances*)
- Organisation d'un forum des mobilités pour attirer les candidats et donner de la visibilité sur

2

### Professionalisation des recruteurs et des managers

- Réécriture de la fiche de poste du recruteur pour faire évoluer les compétences attendues du métier, et déploiement d'un plan de formation pour tous les chargés de recrutement (*Hauts de France*)
- Mise en place de coaching managérial (*Hauts de France*)
- Formation sur les pratiques et le comportement des recruteurs (*Département de l'Hérault*)
- Formation de tous les recruteurs sur toutes les étapes du processus, de la formalisation du besoin à l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants (*Auvergne Rhône Alpes*)
- Co-rédaction des fiches de poste avec les managers, et accompagnement pour faire des managers des ambassadeurs notamment en relayant les offres via LinkedIn (*Département de l'Hérault*)
- Inclure toutes les spécificités liées au poste dans l'offre d'emploi pour assurer un faible taux de désistement (*Ville de Nantes*)
- Maintien d'un lien régulier avec les candidats durant le processus de recrutement pour donner de la visibilité sur l'avancement de la candidature (*Département de l'Hérault*)
-

## Promotion des mobilités internes

3

- Organisation d'une semaine de la mobilité professionnelle des agents, avec notamment un atelier destiné aux managers sur l'accompagnement des agents en souhait de mobilité (*Hauts de France*)
- Mise en place d'un système de mobilité basé sur des vœux de poste et non une liste de postes vacants, permettant de créer une véritable bourse de l'emploi par traitement croisé des demandes et mieux anticiper les mobilités (*Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance*)
- Accompagnement des carrières grâce à un outil (Motiva) permettant aux agents de faire un bilan de compétences et de valeurs et ainsi mieux définir son projet professionnel (*Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance*)

4

## Intégration des nouvelles recrues

- Mise en place d'un parcours d'intégration dès le recrutement de l'agent, avec l'attribution d'un tuteur (*Pays de la Loire*)
- Remise d'un livret d'accueil sur le poste et les outils (*Rectorat de Toulouse*)
- Parcours de formation d'une semaine dès la prise de poste (*Rectorat de Toulouse*)

## Outils

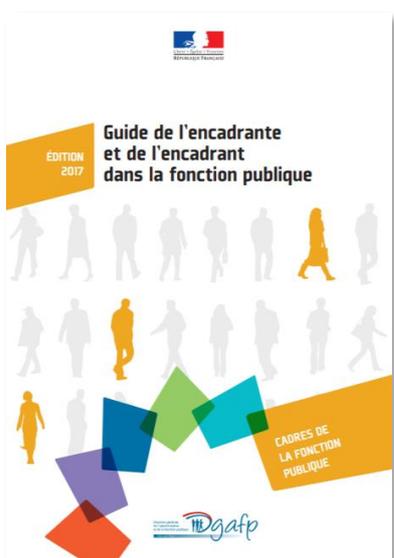
5

- Réalisation de tests écrits et oraux avec les managers pour les candidats, permettant d'évaluer leur potentiel et connaissance du département (*Département de l'Hérault*)
- Pré-sélection des candidats sur la base de tests psychotechniques, avant de les rencontrer en entretien (*Ville de Marseille*)
- Réalisation du premier entretien en vidéo, notamment pour les candidats déjà en poste (*Ville de Marseille*)
- Récupération de candidatures spontanées pour alimenter des viviers de recrutement (*Département de l'Hérault*)
- Mise en place d'un site internet de pilotage des recrutements pour tous les professionnels des RH (*Auvergne Rhône Alpes*)
- Déploiement d'un outil de gestion du recrutement permettant de recruter au fil de l'eau (*Ministère de la Transition Ecologique*)
- Utilisation de l'outil Passerelle permettant un suivi et une traçabilité des candidatures (*Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance*)

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

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

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



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



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

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