

Comment optimiser le recrutement dans un établissement de la fonction publique d'État



La loi sur le statut de fonctionnaire ⁽¹⁾ date de 1946. Les grands principes sont déjà présents dans le texte : cadre juridique du système de rémunération, distinction du grade et de l'emploi, reconnaissance du droit d'adhérer au syndicat de son choix, gestion des personnels au sein d'organismes paritaires auxquels participent les fonctionnaires... En 2019, la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique est chargée d'une mission de recherche intitulée [« Transformation de la fonction recrutement : Comment mieux recruter dans le secteur public »](#) ⁽²⁾. Plusieurs piliers RH fondamentaux sont abordés dans cette étude : la marque employeur, l'identification des compétences clés, la communication RH etc... En parallèle, la Commission Européenne a lancé le Label [HRS4R](#) ⁽³⁾ certifiant les établissements de l'enseignement supérieur qui progressent dans l'alignement de leurs politiques des ressources humaines sur la base d'un plan d'action et d'une stratégie RH personnalisée. Ce label porte une attention particulière aux chercheurs dans une logique de rétention de talents afin de lutter contre la fuite des cerveaux.

Cependant, pour retrouver le principe même du concours, il faut remonter à [1789 et à l'article 6 de la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen](#) ⁽⁴⁾ ! L'égalité de traitement des candidats est assurée par la transparence des règles du concours (diplômes, nature des épreuves, programme...) et l'impartialité du jury. L'idée est de reconnaître les qualités du candidat de manière universelle et objective. Il émerge alors rapidement les notions de localisme ou de clientélisme. Le fait de favoriser lors de recrutements sur concours des professionnels issus de, ou connaissant, l'établissement ou l'organisation. Sans contrevenir au fondement et à l'esprit de la loi. Cependant, cette notion, ou sa perception, ne serait-elle pas une première limite spontanée ? En effet, dans le cadre d'un processus de recrutement dans le secteur privé, le fait pour un(e) candidat(e) de connaître le secteur d'activité ou le type d'organisation sera un avantage concurrentiel et un facteur d'intégration réussie et d'efficacité à court terme. L'essence du recrutement par concours est bien d'apporter de l'objectivité dans l'évaluation de compétences lors d'un processus de sélection. Ce principe pourrait être rapproché de l'utilisation pratique d'une connaissance ou d'une compétence. Ainsi, une mise en situation, un jeu de

rôle ou une étude de cas dans un processus de recrutement pourraient être des exemples de transposition dans le secteur privé. Néanmoins, dans le secteur privé, ces derniers sont adaptés aux profils recrutés (statut, expériences et métiers) sans un caractère de généralité. La responsabilité des méthodes de sélection choisies revient aux acteurs RH. Or, dans la fonction publique d'État, ces derniers n'ont pas cette latitude pour l'embauche des agents titulaires.

Au delà de la méthodologie du concours, nous pouvons identifier six freins majeurs au recrutement pour un établissement de la fonction publique d'État : le manque de visibilité externe de l'organisation, la complexité de l'expérience candidat, la longueur d'un processus de recrutement, la relative faiblesse des rémunérations, le manque de suivi du candidat et le déficit d'image du statut.

Pour débiter, beaucoup de candidats potentiels ne cherchent pas à postuler dans la fonction publique par méconnaissance de la pluralité des métiers. Bon nombre d'établissements de la fonction publique d'État sont inconnus du grand public. Seuls les initiés ou les agents titulaires d'un autre corps connaissent parfois le nom, l'objet social, l'utilité générale, les différentes activités et donc l'ensemble des missions d'un établissement. De plus, un candidat doit réaliser plusieurs étapes nécessaires au dépôt ou l'envoi de son dossier de candidature. Ainsi, dans le secteur privé, la lettre de motivation n'est plus automatique pour bon nombre d'offres d'emploi en 2020. Cette tendance n'est pas la même dans le secteur public. Aussi, il peut paraître plus compliqué d'identifier le bon contact ou d'adresser une candidature spontanée dans un établissement de la fonction publique d'Etat. L'information est soit plus opaque ou l'accès à celle-ci est plus délicat. Ensuite, la durée d'un processus de recrutement est factuellement plus longue pour un titulaire, pouvant aller jusqu'à un an entre l'autorisation budgétaire et l'intégration physique du candidat. Cette durée va décourager bon nombre de candidats, ou aura pour conséquence un taux de déperdition de candidats plus important durant le processus, ceux-ci préférant dans l'intervalle postuler dans le privé en France ou partir à l'Étranger afin de trouver une issue plus rapide.

En outre, le suivi du candidat est à ce jour insuffisant. Dans un marché de l'emploi prospère, le candidat attend de la considération et une attention particulière de la part de l'organisation pour laquelle il postule. Le rapport de force s'est équilibré, le candidat demande à être tenu informé. La faiblesse relative du niveau des rémunérations proposées dans le secteur public est structurellement compensée par les avantages complémentaires liés au statut de fonctionnaire, dont la sécurité de l'emploi est un des exemples. Néanmoins, plusieurs de ces avantages se sont étioyés au fil du temps sans contrepartie notable pour les nouveaux entrants. L'attractivité de la fonction publique d'État a donc encore diminué. Enfin, la fonction publique continue à pâtir d'un certain déficit d'image. En 2020, le statut de fonctionnaire est souvent assimilé à une sécurité à toute épreuve, sans comptes à rendre ou demande de performance.

Pourtant, certaines évolutions législatives semblent aller dans le bon sens, la loi de la transformation de la fonction amorce notamment quelques idées [\(5\)](#). Chaque organisation possède ses spécificités. Chaque acteur peut sans doute influencer à son niveau. Il s'agit d'aller plus loin dans l'analyse.

De ce fait, quelles pistes de réflexion pouvons-nous envisager à court ? Plaçons-nous à l'échelle d'un établissement. Plusieurs solutions relativement simples et peu coûteuses peuvent être envisagées.

D'abord, le Directeur d'Établissement doit prendre conscience du caractère indispensable d'une fonction recrutement performante et identifier certains dysfonctionnements, en veillant à une bonne circulation de l'information (reporting). Ensuite, le Directeur possède une liberté d'action certaine, surtout dans le cas où il dispose de compétences élargies ⁽⁶⁾. Cette liberté se traduit par une maîtrise plus accrue de ses crédits. Il doit alors miser sur un métier clé : le Contrôle de Gestion sociale ⁽⁷⁾. Il peut être géré par la Direction Financière ou la DRH. En synthèse, il s'agit ici de maîtriser parfaitement ses frais de personnels dans leur ensemble. Le directeur pourra effectuer des choix stratégiques impactant pour l'organisation directement liés à la bonne gestion de sa masse salariale : rehausser la prime d'encadrement pour les managers titulaires afin d'être plus compétitifs, recruter un contractuel supplémentaire ou verser une prime complémentaire à des populations sensibles, ou dont les compétences rares sont clés pour l'établissement. Par ailleurs, si la fonction recrutement n'est pas présente dans l'organisation, il apparaît nécessaire de recourir à un partenaire (cabinet de recrutement, intermédiaire dans la présélection des candidatures, etc...) ou former son équipe RH aux techniques de recrutement externe. Cette dernière solution s'avèrera être un investissement rentable sur le moyen terme. En effet, le Responsable RH s'absentera peut-être plusieurs jours de son poste de travail mais pourra acquérir des compétences techniques indispensables pour réussir les missions de recrutements futures.

De plus, il est important que la fonction recrutement au sein de l'établissement puisse se professionnaliser. Elle doit comprendre pourquoi aucune candidature n'a été réceptionnée pour cette annonce, pourquoi cette mission de recrutement a échoué, pourquoi un candidat s'est retiré après avoir accepté à l'oral la proposition d'embauche. Pour devenir plus performante, l'équipe recrutement va devoir se concentrer sur quatre axes prioritaires.

L'équipe recrutement devra tout d'abord apprendre à communiquer en externe. L'enjeu crucial pour attirer des candidats est déjà de faire connaître son organisation, son objet, ses grandes missions et ses métiers. L'établissement, et son équipe RH, doivent mettre à jour son site internet, publier des articles sur des sites professionnels et le faire savoir, créer une communauté LinkedIn et la faire vivre, entretenir le réseau d'anciens agents, participer à des forums étudiants ou des événements professionnels plus généralistes à destination du plus grand nombre. Les offres d'emploi doivent être systématiquement publiées puis relayées sur des sites, favoriser la cooptation entre anciens agents et créer des partenariats avec des organismes en rapport avec l'activité de l'établissement. L'équipe recrutement doit aussi connaître les compétences attendues au sein de son établissement. Avant de parler d'une GPEC, le but ici est d'obtenir une fiche de poste synthétique (responsabilités, missions, compétences techniques et comportementales attendues) par métier au sein de l'établissement. Ces fiches doivent exister et être régulièrement actualisées. De même, l'équipe recrutement doit améliorer l'expérience candidat. L'établissement doit aussi proposer une expérience candidat la plus simple, transparente et dynamique possible. L'équipe doit planifier chacune des étapes du processus. Il s'agit de traiter toutes les candidatures, d'apporter des réponses aux candidats et de respecter les engagements pris en termes de délais de réponse. De plus, la communication doit être fluide : cohérence dans le discours de chacun, informations identiques entre l'offre d'emploi et les entretiens, clarté des données sur le temps de travail, la rémunération, les avantages... Enfin, l'équipe recrutement doit mettre en place des techniques de sélection fiables et objectives : la construction d'un guide de présélection téléphonique, l'utilisation d'une grille d'entretien structuré, la passation de tests

techniques ou la sensibilisation aux biais cognitifs à éviter sont autant d'outils dont doit disposer la fonction recrutement.

Ces optimisations méthodologiques sont accessibles et relativement aisées à mettre en place pour optimiser à court terme la politique de recrutements. A moyen et long terme, la transformation du recrutement devra néanmoins s'accompagner de la réforme du mode de recrutement par concours. Il ne s'agit pas de remettre en cause son fondement mais de l'adapter davantage aux situations et aux spécificités.

[Stefen Simon](#)

Références

Loi sur le statut des fonctionnaires <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000027380680/>

Rapport 2019 de la DGAFP :

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/Guide_Transformation_Fonction_Recrutement_WEB.pdf

Label HS4R <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>

Déclaration droit de l'Homme et du Citoyen de 1789 :

<https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/declaration-des-droits-de-l-homme-et-du-citoyen-de-1789>

Loi de transformation de la fonction publique du 6 aout 2019

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>

Les compétences élargies du Directeur d'établissement :

<https://www.education.gouv.fr/libertes-et-responsabilites-des-universites-5666>

Le métier du contrôleur de gestion sociale :

<https://www.leblogdesfinanciers.fr/2019/01/22/contrôle-de-gestion-social-enjeu-strategique>