

# 4 **Thème spécial : recrutement dans le secteur public**

---

Ce chapitre présente une sélection d'indicateurs comparatifs sur les pratiques en matière d'attraction et de recrutement au sein des pays membres de l'OCDE. Ces données ont été collectées dans le cadre de l'enquête de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique en 2020-2021. Le chapitre présente le contexte de l'enquête, explique l'importance de l'attraction et du recrutement à l'avenir, et discute des conclusions tirées de l'analyse des données. Le chapitre s'achève par des questions à approfondir.

---

## Introduction : recrutement de futurs fonctionnaires

Dans l'ensemble de l'OCDE, le secteur public est de plus en plus en compétition pour l'attraction des talents. On peut le constater dans le contexte de la réponse du secteur public à la pandémie de coronavirus (COVID-19), qui illustre de nombreuses caractéristiques de « l'avenir du travail » étudié par l'OCDE. Des politiques soudaines et très complexes en matière de défis exigent des fonctionnaires compétents et motivés, ainsi que des systèmes d'emploi et de gestion publics capables d'attirer, de recruter et de fidéliser les meilleurs talents. Cependant, les candidats potentiels possédant des compétences recherchées, par exemple dans les domaines du numérique ou des STIM, ont une grande variété de choix en termes d'employeurs.

Dans ce contexte, ce chapitre explore le recrutement dans le secteur public, afin que les pouvoirs publics puissent attirer et embaucher la main-d'œuvre dont ils ont besoin. La pandémie de COVID-19 peut être l'occasion de redorer l'image du gouvernement comme un employeur de choix, en mettant l'accent sur l'innovation, l'agilité et l'impact. Des plateformes innovantes gérées par les pouvoirs publics voient le jour et les abribus portent des annonces attrayantes concernant des emplois dans le secteur public. Les candidats dont le parcours professionnel et académique ne correspond pas à la liste relativement étroite des milieux « traditionnels » découvrent qu'il peut y avoir une place pour eux dans le secteur public.

Face à la concurrence croissante pour certains ensembles de compétences, le secteur public a des choses à d'apprendre des organisations où la concurrence en matière d'emplois est rude. De nombreux candidats postulent dans les grandes entreprises non seulement parce qu'ils estiment qu'elles offrent de bonnes rémunérations globales, mais aussi parce que le fait d'y travailler leur confère un statut qui correspond à leur image et à leurs valeurs personnelles, et qui pourrait être utile pour l'évolution future de leur carrière. Les entreprises de cette catégorie investissent de l'énergie et des ressources pour comprendre ce qui les rend attrayantes pour les types de personnes qu'elles aimeraient embaucher. En d'autres termes, elles considèrent le recrutement comme une activité de marketing proactive. Plutôt que d'attendre que les candidats viennent à elles, elles promeuvent activement leur image auprès des personnes qu'elles veulent cibler et recherchent les employés qu'elles veulent embaucher. Tel un bon vivier de vente, des pratiques marketing efficaces ont un impact sur la qualité des candidats.

Les organisations doivent alors s'assurer que leurs processus de recrutement sont en mesure de tester et de sélectionner les candidats pour le type de tâches qui apporteront une valeur ajoutée au travail quotidien et à l'efficacité organisationnelle à plus long terme. Pourquoi investir davantage pour attirer de meilleurs candidats si le recrutement ne porte pas ses fruits ?

Attirer et sélectionner sont deux aspects essentiels du recrutement qui renforcent les aptitudes de la fonction publique : sans stratégies efficaces pour atteindre les candidats, les processus de recrutement ne déboucheront pas sur une qualité et un volume de candidats convenables. Et sans mises à jour et examens réguliers, les processus de sélection risquent de ne pas suivre l'évolution des besoins en matière de compétence. En pratique, cela nécessite des systèmes de recrutement dans le secteur public qui harmonisent l'ensemble des activités de bout en bout : image de marque de l'employeur, offres d'emploi, candidatures, tests et processus de sélection — ainsi que l'accueil et l'intégration des employés. C'est pourquoi la Recommandation de 2019 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique comprend deux dispositions spécifiques relatives au recrutement des fonctionnaires (OCDE, 2019<sup>[1]</sup>). La première met l'accent sur la nécessité d'être un employeur attractif, et la deuxième sur l'importance de la rigueur dans l'harmonisation des processus de sélection basés sur le mérite.

Ce chapitre analyse les résultats de l'enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique menée en 2020, afin de donner un aperçu de la manière dont les pays abordent les deux principes de la recommandation PSLC relative au recrutement. La première partie présente et traite les données relatives aux différents aspects de l'attraction ; la seconde se concentre sur les systèmes de recrutement. Le

chapitre se termine par des réflexions sur la manière dont les systèmes d'attraction et de recrutement du secteur public peuvent être plus tournés vers l'avenir, plus flexibles et plus satisfaisants.

## Principaux enseignements

- **Les lacunes en matière de compétence sont courantes dans le secteur public** : la plupart des pouvoirs publics au sein de l'OCDE ont du mal à recruter des candidats possédant des compétences spécifiques, généralement dans le domaine des technologies de l'information ou des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM). Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que ces compétences sont très demandées dans le secteur privé, ce qui suppose que le secteur public devra s'améliorer pour atteindre et recruter ces candidats.
- **Certains pays commencent à utiliser des pratiques de recrutement plus proactives** : Cette méthode illustre le passage d'une approche administrative du recrutement des candidats à une approche proactive de marketing, de recherche de candidats, de mise en réseau, d'évaluation et d'ajustement. Cela peut nécessiter un renforcement des compétences de la fonction RH.
- **Il est possible d'améliorer les données sur l'attraction et le recrutement** : bien que de nombreux pays utilisent différents outils pour améliorer l'attractivité, peu sont ceux qui mesurent l'efficacité de ces outils. C'est peut-être un domaine sur lequel les employeurs du secteur public peuvent se concentrer et collaborer à l'avenir.
- **La plupart des processus de sélection testent les compétences analytiques et comportementales** : en plus des domaines traditionnels basés sur les connaissances et l'expérience. C'est important, car ces compétences sont essentielles pour l'avenir du secteur public. Toutefois, ces tests peuvent être complexes et exigent de nouvelles compétences de la part des responsables du recrutement.
- **Il y a un effort croissant d'attraction des groupes sous-représentés** par le biais de divers outils et pratiques - mais les mesures sont inégales et l'utilisation de divers outils d'atténuation des préjugés est limitée.

## Attirer des candidats de haute qualité à des postes de la fonction publique

Convaincre les bons candidats d'envisager et de postuler à un emploi dans la fonction publique est la première étape du recrutement des talents nécessaires. Par le passé, les recruteurs jouaient le rôle d'arbitre de l'information : des sites Web centralisés décrivaient le poste et les conditions, ce qui leur permettait de donner le ton d'une grande partie des échanges entre l'organisation et la personne qui postulait. Aujourd'hui, les employeurs potentiels sont classés et évalués sur de multiples plateformes en ligne (par exemple Glassdoor et LinkedIn) ou par le biais d'une accréditation par un tiers (« Great Place to Work »). En fin de compte, les candidats doivent sélectionner un employeur potentiel avant qu'un employeur ait la possibilité de sélectionner un candidat. À ce titre, l'équilibre du pouvoir a basculé en faveur du candidat.

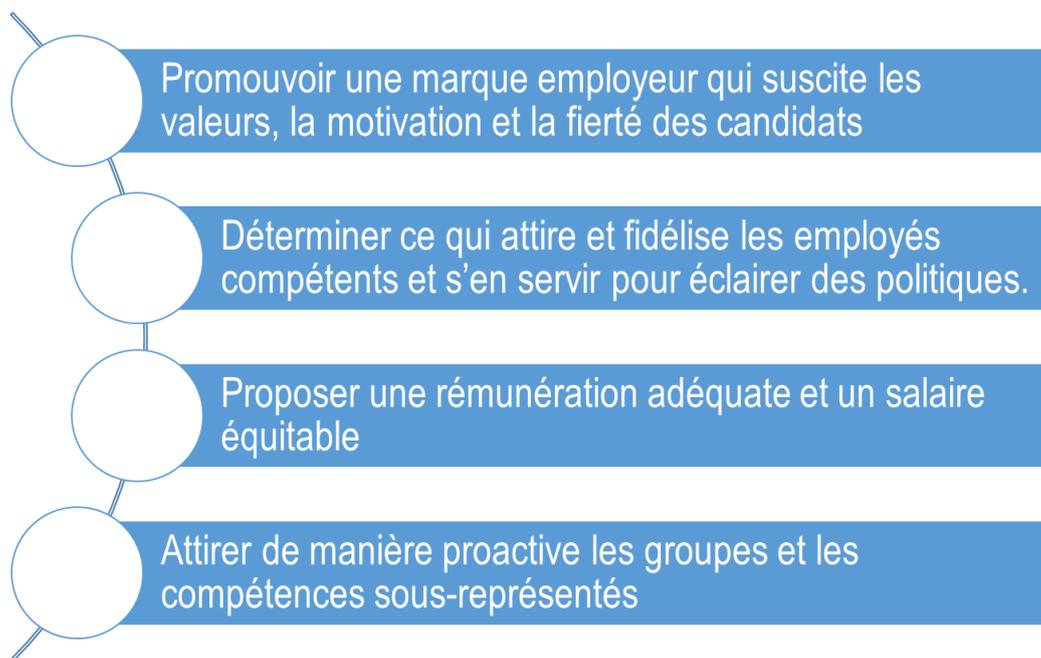
Le secteur public touche plusieurs domaines, il existe donc un besoin urgent d'attirer divers éventails de compétences. De plus, cette urgence est soulignée par un contexte, dans de nombreux pays, de vieillissement de la main-d'œuvre, de salaires non compétitifs pour certaines professions, une image négative du secteur public, et des pratiques de recrutement relativement lentes. Suite à la crise financière mondiale de 2008, la confiance de nombreux employés du secteur public a été perdue, on a également

noté des réductions et des gels considérables de recrutement, d'apprentissage et de perfectionnement (OCDE, 2016<sup>[2]</sup>). Cela peut avoir contribué à renforcer l'image d'options de carrière moins attrayantes qu'avaient certaines fonctions publiques. Avec la pandémie de COVID-19, les administrations publiques de l'OCDE sont actuellement sous les feux des projecteurs, comme jamais auparavant, en raison du soutien économique, des soins de santé et du déploiement des vaccins. Cette situation donne aux administrations publiques l'occasion de montrer l'impact d'une carrière dans le secteur public et la série d'opportunités personnelles et professionnelles qui s'y rattache. Pour ce faire, elles peuvent avoir à prendre en considération des aspects tels que les suivants :

- Les marques employeur comportent de multiples composantes : une façon de les définir est de dire qu'il s'agit de « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques que procure un emploi et qui sont à l'image de l'entreprise qui l'emploie » (Ambler et Barrow, 1996<sup>[3]</sup>). Promouvoir cette marque auprès des candidats est un élément clé pour attirer des candidats possédant les aptitudes appropriées.
- Une valorisation efficace de l'image de marque de l'employeur repose donc sur la connaissance de ce qui attire les candidats qualifiés. Les recruteurs du secteur public peuvent interroger le personnel en place ainsi que les candidats potentiels (p. ex., des groupes d'étudiants qui seront bientôt sur le marché de l'emploi) pour identifier les aspects du travail qui les intéressent dans le secteur public. Identifier ces aspects de manière systématique et les intégrer dans les campagnes de publicité et de recrutement peut contribuer à accroître l'adéquation employeur-candidat et à améliorer la marque employeur.
- Les rémunérations non compétitives sont souvent citées comme un obstacle au recrutement des personnes appropriées dans le secteur public, en particulier pour les compétences recherchées et les postes de direction. Certaines administrations publiques s'efforcent d'intégrer une certaine flexibilité dans leurs systèmes de rémunération et de récompense afin que, dans certaines conditions, la rémunération de certains postes et ensembles de compétences clés puisse se rapprocher des taux pertinents du marché. Les administrations peuvent également étudier les éléments d'attractivité autres que la rémunération, tels que les conditions de travail et les possibilités d'évolution de carrière.
- Pour attirer davantage de candidats possédant les compétences appropriées, il faut rendre le recrutement aussi inclusif que possible. Pour ce faire, il faudrait peut-être aller au-delà des terrains de recrutement traditionnels, tels que les universités les mieux classées, et de développer de nouveaux moyens d'atteindre et d'engager des candidats d'origines moins représentés dans la fonction publique.

Comme illustré dans le graphique 4.1, ces points sont codifiés dans la Recommandation de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (PSLC).

### Graphique 4.1. Principes relatifs à l'attractivité de l'employeur



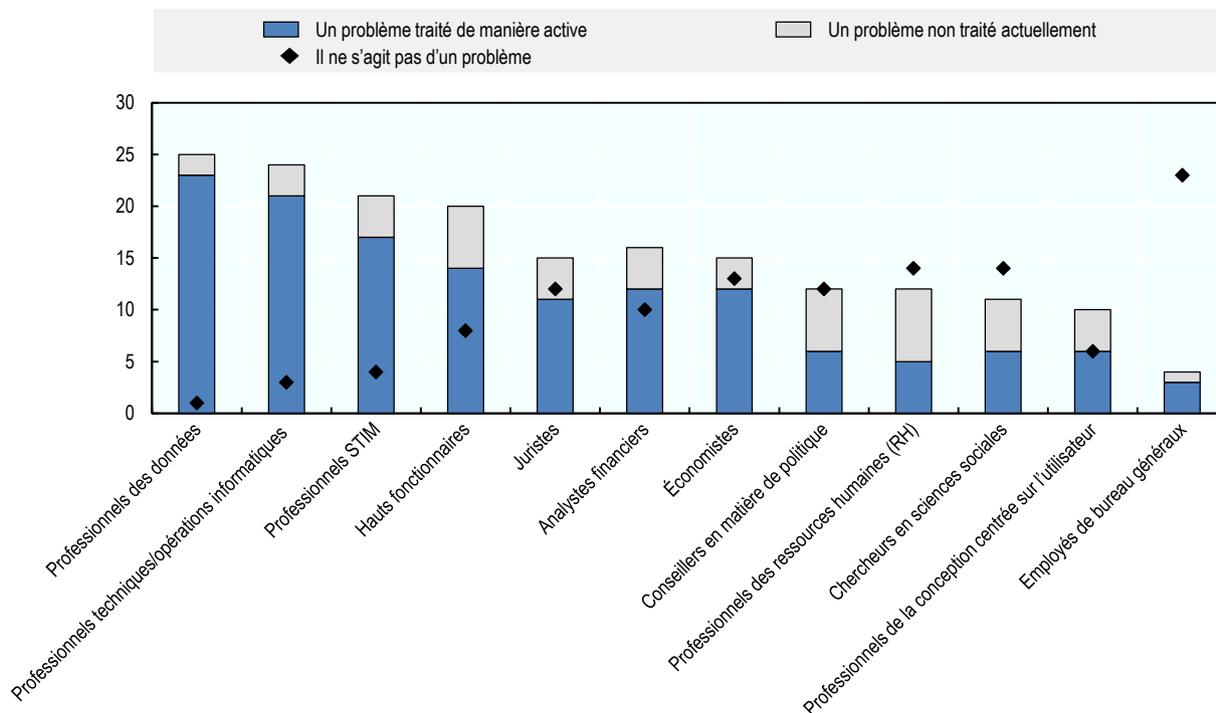
Source : OCDE (2019<sup>[1]</sup>), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, [OECD/LEGAL/0445](https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445), OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

### **Les pays membres de l'OCDE rencontrent des difficultés à attirer des ensembles de compétences spécifiques**

Les pays membres de l'OCDE rencontrent des difficultés à attirer les candidats. Toutefois, le désintérêt des candidats n'est pas général : les candidats ayant des parcours professionnels spécifiques et des types d'expérience distincts sont plus difficiles à attirer dans la fonction publique que les autres. Le graphique 4.2 présente les difficultés principales concernant les personnes ayant une expérience dans le domaine des données et des technologies : 23 pays s'efforcent activement d'attirer davantage de professionnels des données et de candidats ayant des compétences spécifiques en matière de technologie et d'informatique. 14 pays indiquent avoir des difficultés à attirer des hauts fonctionnaires. À l'autre extrémité du spectre, la plupart des pays ont peu de difficultés à attirer des agents administratifs. Si relativement peu de pays indiquent avoir des difficultés à attirer des candidats ayant des compétences en conception centrée sur l'utilisateur, cela peut s'expliquer par le fait que ce domaine n'est entré en jeu que récemment dans le secteur public. Les professionnels des ressources humaines constituent un cas différent — un peu moins de la moitié des pays ayant répondu indiquent avoir des difficultés dans ce domaine, et beaucoup indiquent que ce cas n'est pas abordé. Compte tenu de l'importance accrue de professionnels des ressources humaines de qualité dans la fonction publique, il s'agit peut-être d'un cas particulier à suivre.

## Graphique 4.2. Défis en matière d'attraction dans le secteur public

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=33 2020



Note : N varie en fonction de l'option, car certaines options étaient inconnues de certains pays membres de l'OCDE. Question de départ de l'enquête : « L'administration centrale/fédérale rencontre-t-elle des difficultés particulières pour attirer l'un des groupes de candidats/compétences suivants ? »

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 2.

Ces types de lacunes en matière de compétences sont importants en raison de la nature des défis en matière de politiques et de prestation de services auxquels le secteur public est confronté : les professionnels des données au sein du gouvernement, par exemple, ont été en mesure de travailler avec des fournisseurs tiers pour circonscrire le besoin en termes de solutions technologiques, comme le développement d'applications pour smartphones afin de faciliter les voyages ou de signaler le contact avec un cas suspect de Covid.

Dans le contexte de lacunes en matière de compétences spécifiques, une communication et une image de marque efficaces peuvent aider les pays à attirer les talents dont ils ont besoin. Toutefois, mener à bien ces activités peut nécessiter un changement d'état d'esprit pour aller au-delà des viviers de talents existants et des moyens utilisés pour trouver des candidats. Les candidats possédant des compétences en matière de données et d'informatique ne penseront pas forcément en premier au secteur public en termes de recherche d'emploi, surtout si ces compétences sont très recherchées dans le secteur privé. Et s'ils postulent, ils peuvent avoir des attitudes très différentes vis-à-vis des processus de recrutement par rapport aux candidats venant de milieux plus traditionnels de la politique publique. Selon les leçons tirées d'une étude de cas de l'OCDE, portant sur l'attraction de candidats possédant des compétences en matière de cybersécurité en Israël, les meilleurs candidats s'attendent à des processus de recrutement hautement personnalisés, avec un accès à des informations sur leurs futurs responsables, collègues et possibilités d'évolution de carrière.<sup>1</sup>

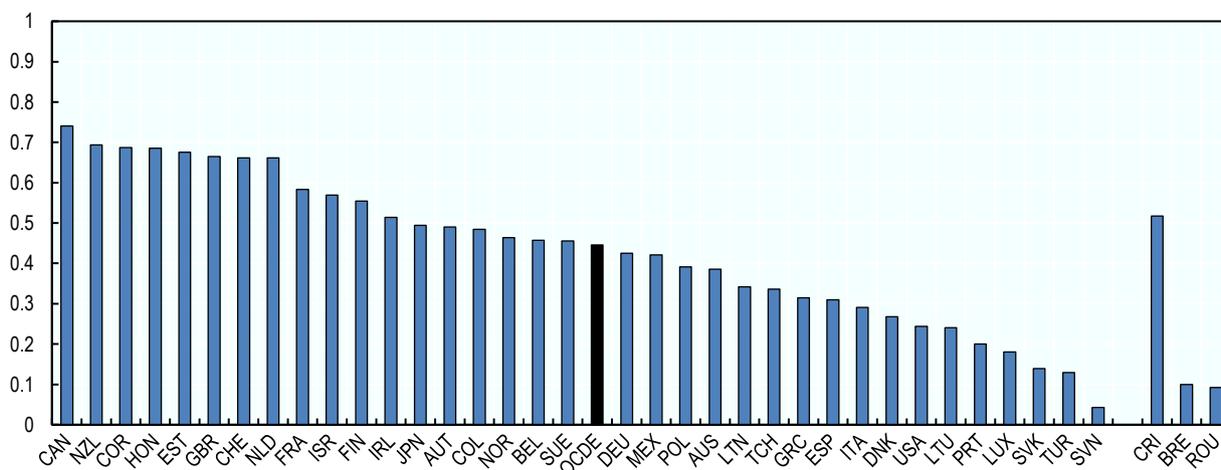
Le défi pour les recruteurs du secteur public consiste donc à identifier de nouveaux moyens de répondre aux attentes des candidats possédant des compétences spécifiques tout en respectant les principes

d'équité, de transparence et de mérite. Par exemple, la fonction publique britannique a lancé le programme « No. 10 Innovation Fellowship », visant spécifiquement à attirer des talents du secteur du numérique et des technologies au sein du gouvernement. Ce programme a pour but d'atteindre des personnes qui n'ont pas l'habitude de postuler aux emplois du secteur public et qui ont tendance à travailler principalement dans le secteur privé. Les conditions de recrutement, les tâches et l'image de marque du programme le distinguent du recrutement habituel au sein du gouvernement.

### **Des pratiques de recrutement proactives peuvent aider à combler les lacunes en matière de compétences**

La capacité des administrations publiques à combler les lacunes en matière de compétences est liée en partie à la proactivité de leur recrutement, ainsi qu'à la variété des outils dont elles disposent pour recruter. Comme illustré dans le graphique 4.3, les administrations publiques des pays membres de l'OCDE utilisent une variété d'outils pour attirer les candidats. Il est important de noter que les données ne mesurent pas l'attractivité relative d'une administration à l'autre. Au contraire, les pays qui obtiennent de bons résultats pour cet indicateur - tels que la Hongrie, le Canada et la Nouvelle-Zélande - utilisent une large variété de méthodes pour atteindre de manière proactive les candidats souhaités afin de promouvoir la fonction publique comme un endroit où il fait bon travailler, et les convaincre de postuler.

**Graphique 4.3. Utilisation des pratiques de recrutement proactives**



Note : cet indicateur composite est constitué des réponses pondérées aux questions concernant les aspects suivants de l'attractivité de l'employeur : (1) les éléments mis en avant dans le matériel de recrutement ; (2) les politiques visant à attirer davantage de candidats et de meilleure qualité possédant des compétences recherchées ; (3) l'utilisation de méthodes permettant de déterminer ce qui attire les employés qualifiés ; (4) des systèmes de rémunération adéquats pour attirer les bons candidats ; (5) les actions mises en place pour améliorer la représentation des groupes sous-représentés. Les variables composant l'indice et leur importance relative sont basées sur des jugements d'experts. Elles sont présentées dans le but de faire avancer la discussion et peuvent donc évoluer dans le temps. Les données manquantes pour les pays ont été estimées par remplacement par la moyenne. Les données du Chili et de l'Islande ne sont pas disponibles.

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

Cet indicateur rend compte des outils les plus importants et les plus largement utilisés pour améliorer l'attractivité de l'employeur. Le principal enseignement est que l'attraction des candidats est une tâche complexe impliquant une variété d'outils et de méthodes pouvant être raisonnablement adaptés pour répondre aux besoins des groupes spécifiques que le secteur public essaie de recruter. La pratique traditionnelle consistant à publier de longues descriptions de poste dans un jargon complexe sur les sites Web des administrations et à attendre de voir qui postule n'est pas efficace pour combler les lacunes en matière de compétences (pour une étude utile sur la France, voir (Profil Public, 2019<sup>[41]</sup>)).

Les pays ayant de bons résultats concernant cet indicateur évaluent régulièrement leur « offre » aux candidats et développent des stratégies de communication pour transmettre ce message. Ces pratiques sont fortement liées au concept de « proposition de valeur pour les employés », défini par le service numérique du gouvernement britannique comme « tout ce qui compte pour les employés au travail, et [...] les choses dont ils parlent fièrement à leurs amis et à leur famille en dehors du lieu de travail et sur les médias sociaux (Shamsi, 2015<sup>[5]</sup>). Cela reflète l'aspect à la fois tourné vers l'intérieur et vers l'extérieur du « l'acquisition des talents » (voir encadré 4.1) : une proposition de valeur claire pour les employés peut servir de base aux stratégies et au matériel de communication, et par conséquent de marque employeur. Le recours à des enquêtes auprès des employés peut être un outil précieux pour recueillir des données sur ce que le personnel apprécie dans son travail.

#### Encadré 4.1. L'acquisition des talents dans le gouvernement

La fonction Ressources humaines a connu plusieurs phases d'évolution, depuis les services du personnel lourds sur le plan administratif des années 1960, jusqu'à l'émergence de sous-disciplines à part entière telles que l'apprentissage et le développement, la gestion des talents - et l'acquisition de talents. Dans son sens le plus large, l'acquisition de talents fait référence à un éventail d'activités telles que : déterminer les types de compétences nécessaires, la manière d'encourager les candidats possédant ces compétences à postuler, puis le développer des méthodologies d'évaluation et d'entretien avant l'embauche et l'intégration du candidat. L'acquisition de talents en tant que discipline a également été fortement influencée par l'essor des médias sociaux, des blogs, des podcasts et des sites de mise en réseau professionnel tels que LinkedIn — autant de sources d'informations précieuses pour le recruteur désireux de trouver des candidats talentueux.

Par nature, l'acquisition de talents est sélective : les recruteurs prennent des décisions conscientes pour encourager des individus ou des groupes spécifiques issus de milieux particuliers (comme les universités de haut rang) à postuler. Cela a un effet direct sur le vivier de candidats et, en fin de compte, sur la qualité des candidats embauchés. Si elle est bien effectuée, les organisations peuvent bénéficier d'une meilleure adéquation entre le candidat et l'organisation ; si elle est mal faite, l'acquisition des talents peut fausser la diversité et nuire à l'organisation en créant des perceptions d'injustice.

Une question clé pour les professionnels des ressources humaines du secteur public est d'examiner dans quelle mesure leurs stratégies de recrutement sont proactives - ou non - et quelles sont les ressources dont ils disposent pour développer une mobilisation plus stratégique des types de candidats dont ils ont besoin. Dans certains cas, cela peut nécessiter une révision des procédures de publication des offres d'emploi ainsi qu'une meilleure coordination des messages et de l'image de marque sur les multiples plateformes telles que les sites de carrière du gouvernement et LinkedIn/Twitter. Cela pourrait soulever le besoin, chez les professionnels des ressources humaines du secteur public, de développer des compétences additionnelles telles que la recherche de candidats, les techniques d'enquête, la gestion de la communauté, le recrutement sur le campus, etc.

## Image de marque de l'employeur basée sur ce qui attire les candidats à travailler pour le gouvernement

*Étant donné que les organisations cherchent à la fois à attirer de nouveaux employés et à fidéliser le personnel existant, l'offre d'emploi et l'image de marque de l'employeur vont gagner en importance. Cela ne peut se faire de manière efficace que si les organisations comprennent les facteurs qui contribuent à « l'attractivité de l'employeur ». (Berthon, Ewing et Hah, 2005<sup>[6]</sup>)*

Le point de départ d'une stratégie de recrutement réussie est de comprendre ce que les candidats sont susceptibles de trouver attrayant dans le fait de travailler pour une organisation donnée, puis de s'en servir pour communiquer une marque employeur. Le cadre de Berthon, Ewing et Hah (2005<sup>[6]</sup>) utilisé pour mesurer l'attractivité de l'employeur met l'accent sur la compréhension de la manière dont les individus ou les groupes de candidats sont susceptibles d'accorder la priorité aux aspects de l'attractivité en fonction de leurs propres circonstances (voir encadré 4.2.).

### Encadré 4.2. Mesurer l'attractivité de l'employeur

Berthon et al. (2005<sup>[6]</sup>) proposent cinq facteurs d'évaluation de l'attractivité de l'employeur :

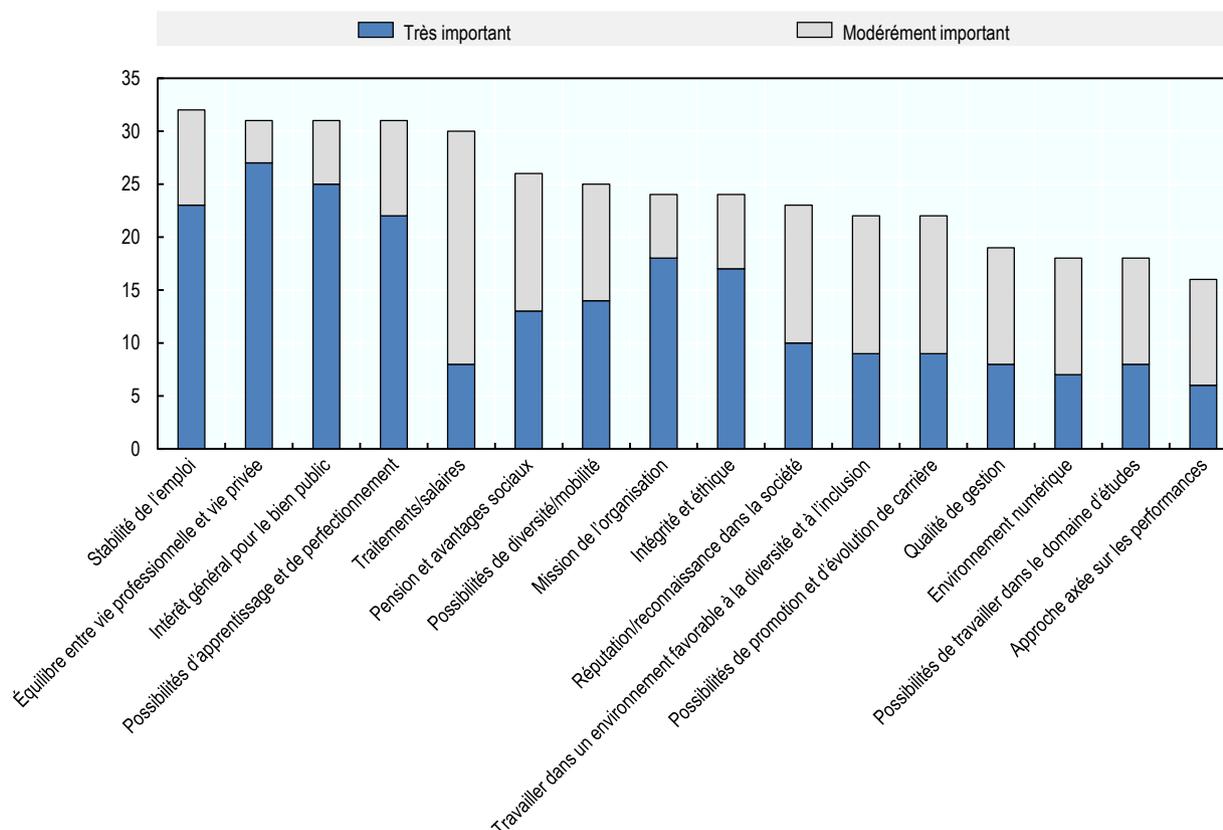
- Le facteur 1, intitulé « **Valeur d'intérêt** », évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui offre un environnement de travail stimulant, des pratiques de travail novatrices et qui utilise la créativité de ses employés pour créer des produits et services innovants et de haute qualité.
- Le facteur 2, intitulé « **Valeur sociale** », évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui offre un environnement de travail amusant, joyeux, avec de bonnes relations collégiales et une atmosphère d'équipe.
- Le facteur 3, intitulé « **Valeur économique** », évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui offre un salaire, une rémunération, une sécurité d'emploi et des possibilités de promotion supérieures à la moyenne.
- Le facteur 4, intitulé « **Valeur de développement** », évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui lui apporte reconnaissance, estime de soi et confiance, associé à une expérience enrichissante pour sa carrière et un tremplin pour un emploi futur.
- Enfin, le facteur 5, intitulé « **Valeur application** », évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui lui offre la possibilité de mettre en pratique ce qu'elle a appris et de le transmettre aux autres, dans un environnement à la fois orienté client et humanitaire.

Source : Berthon, Ewing et Hah (2005<sup>[6]</sup>), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *The Quarterly Review of Marketing Communications*, Vol. 24/2, pp. 151-172, <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.

La recherche sur l'attractivité de la fonction a généralement mis l'accent sur la « motivation du service public » (PSM), définie comme « la prédisposition d'un individu à répondre à des motivations fondées principalement ou uniquement sur les institutions et organisations publiques » (Perry et Wise, 1990<sup>[7]</sup>). La théorie postule que les candidats ayant un degré élevé de motivation de la fonction publique sont susceptibles de trouver les emplois de la fonction publique attrayants et de s'y épanouir, et de répondre favorablement aux communications qui soulignent la nature publique du travail et axé sur la valeur.

## Graphique 4.4. Aspects de l'attractivité du secteur public

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=33 (2020)



Note : N varie en fonction de l'option, car certaines options étaient inconnues de certains pays membres de l'OCDE. Question de départ de l'enquête : « Selon la méthode ci-dessus, quels sont les aspects principaux qui font de la fonction publique un employeur attractif ? Il a été demandé aux répondants d'effectuer la notation en se basant sur des études et données. La qualité de l'évaluation sera donc différente d'un pays à l'autre.

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 2.

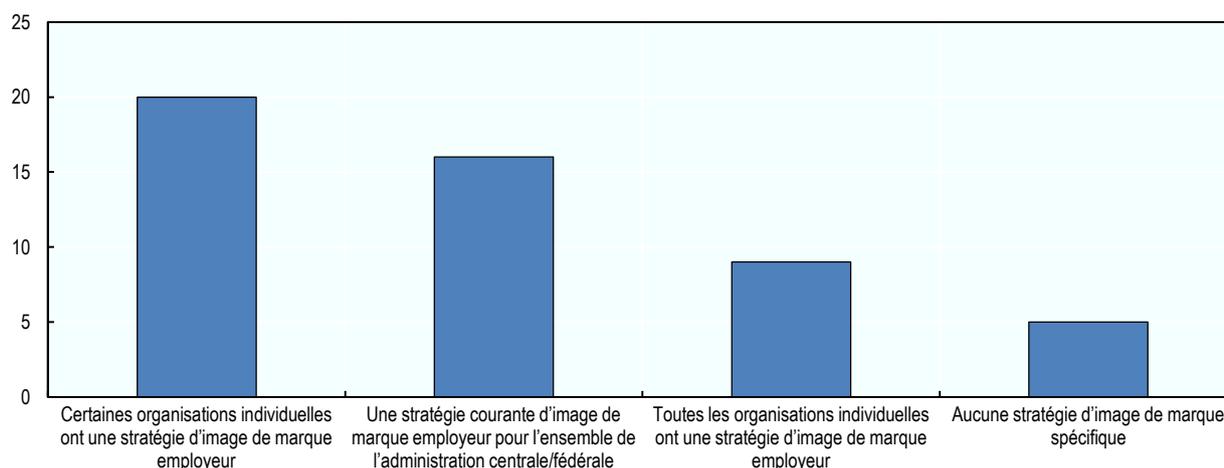
Les données du graphique 4.4 complètent le tableau en identifiant les aspects tangibles de l'emploi dans l'administration et la mesure dans laquelle ils sont considérés comme contribuant à l'attractivité de l'employeur. Le graphique présente le nombre de pays ayant noté chaque élément comme très important ou modérément important. Si le salaire est souvent cité comme un obstacle, les données du graphique 4.4 montrent que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'intérêt général pour le bien public et la stabilité de l'emploi sont les trois principaux facteurs d'attractivité pour les employeurs du secteur public. 22 pays ont également indiqué que les possibilités d'apprentissage et de développement étaient « très importantes ».

Élément intéressant, seuls huit pays considèrent la qualité de la gestion comme un aspect « très important » de l'attractivité et sept pays seulement considèrent l'environnement numérique comme « très important ». Cela reflète probablement la situation actuelle des fonctions publiques, et il s'agit moins d'un état idéal nécessaire pour attirer les meilleurs talents. Diverses études ont montré que ces deux critères sont susceptibles de trouver un écho auprès des jeunes candidats désireux de travailler dans des environnements high-tech, avec des gestionnaires capables de les accompagner et développer leurs compétences (voir p. ex. (Gallup, 2016<sup>[8]</sup>)).

En s'appuyant sur ces aspects de l'attractivité, on constate une reconnaissance croissante des stratégies de l'image de marque de l'employeur dans les fonctions publiques des pays membres de l'OCDE. En 2016, 14 pays membres ne disposaient d'aucune stratégie d'image de marque de l'employeur ni d'aucun plan d'action, alors qu'en 2020, seuls cinq pays ont indiqué que c'était encore le cas (graphique 4.5). Pour le reste, la stratégie de l'image de marque de l'employeur est le plus souvent laissée aux organisations individuelles ou fait partie d'une stratégie à l'échelle de l'administration.

### Graphique 4.5. Stratégies de l'image de marque de l'employeur

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=34 (2020)



Note : Question de départ de l'enquête : « Lesquelles des stratégies suivantes, de l'image de marque de l'employeur, existent dans l'administration centrale/fédérale ? »

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 2.

Une marque employeur forte est un élément important pour convaincre les potentiels candidats de postuler. Cela peut être particulièrement vrai en ce qui concerne le recrutement de jeunes candidats, qui postulent généralement à divers endroits en même temps. Des marques employeur cohérentes et bien utilisées, qui promeuvent les valeurs de la fonction publique, peuvent également contribuer à une meilleure adéquation personne-organisation en indiquant clairement les valeurs que le poste et l'organisation épousent et en améliorant l'autosélection des candidats (Kim, 2012<sup>[9]</sup>). Compte tenu de la nécessité de combler les lacunes en matière de compétences, l'image de marque de l'employeur peut aider les recruteurs à attirer les personnes souhaitées. De nombreuses administrations publiques fournissent des guides et des outils de communication sur l'image de marque de l'employeur pour aider les ministères de tutelle à adapter leurs messages tout en maintenant une cohérence globale.

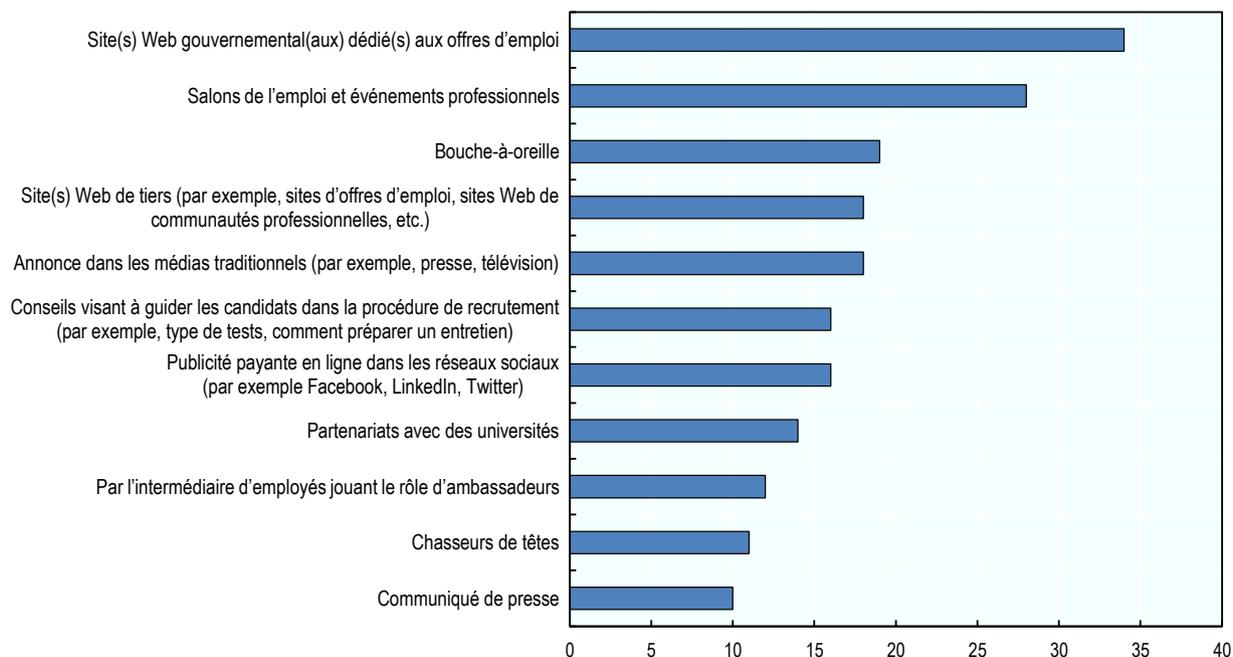
### **Une variété de canaux disponibles pour communiquer sur les marques employeur**

Une bonne marque employeur n'est efficace que dans la mesure où elle est communiquée aux candidats potentiels. Il est donc de plus en plus important de disposer d'une variété de canaux de communication pour promouvoir un message cohérent et attrayant. Comme indiqué dans le graphique 4.6, les pays membres de l'OCDE utilisent une variété de canaux pour attirer les candidats. Presque tous les pays membres de l'OCDE disposent d'un site Web gouvernemental dédié où ils publient leurs offres d'emploi, et la plupart sont également présents lors de salons de l'emploi et d'événements de recrutement. Bien que les portails d'emploi gouvernementaux constituent un outil essentiel pour communiquer les offres d'emploi et une marque employeur, ils ne sont pas très proactifs — le gouvernement peut utiliser d'autres outils, en

ligne ou en personne, pour convaincre les candidats potentiels de visiter le site Web. Les salons de l'emploi et les événements de recrutement constituent l'un de ces outils permettant aux employeurs publics de rencontrer des candidats pertinents, d'obtenir des informations sur le marché de l'emploi et de promouvoir activement leurs opportunités de carrière et leur marque employeur.

#### Graphique 4.6. Utilisation des canaux de communication pour attirer les candidats

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=35 (2020)



Note : Question de départ de l'enquête : « Comment l'administration centrale/fédérale communique-t-elle sur ses campagnes de recrutement et offres d'emploi ? »

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 2.

Cependant, le passage au recrutement en ligne lors de la pandémie de Covid a le potentiel de changer la façon dont les gouvernements pensent aux candidats, à la communication et aux événements de recrutement basés sur le lieu. Si le travail à distance et les équipes virtuelles deviennent plus courants, les pouvoirs publics pourraient être en mesure d'élargir leur marché du travail à l'échelle nationale, voire internationale. Dans ce cas, les recruteurs ont plus de travail à faire concernant l'utilisation des outils en ligne pour communiquer à l'attention des candidats potentiels. Seulement environ la moitié des pays de l'OCDE déclarent utiliser des sites Web tiers et des médias sociaux pour faire passer le message.

Il se pose aussi la question de *qui* recrute — dans une fonction publique tournée vers l'avenir, les employés et les cadres sont eux-mêmes des « dénicheurs » de talents et des ambassadeurs de la marque employeur. Seul un tiers des pays membres de l'OCDE utilise activement les employés comme ambassadeurs. Le passage au numérique permet d'associer davantage de personnes à ce processus.

Enfin, 16 pays membres de l'OCDE ont recours à des programmes de recrutement spéciaux axés sur les compétences recherchées. Des programmes tels que le fast stream au Royaume-Uni sont plus que des stratégies de communication — ils fournissent des canaux de recrutement spéciaux et des parcours de développement visant un ensemble de compétences spécifiques dont la fonction publique a besoin. Seuls six pays membres de l'OCDE déclarent avoir recours à des bourses d'études de courte durée. Souvent présentées comme des opportunités prestigieuses pour des élites à haut potentiel, les bourses de courte

durée peuvent être des moyens utiles pour faire venir d'autres secteurs, les compétences nécessaires pour travailler sur des projets à fort impact pendant une période donnée, sans augmenter les salaires.

## Processus de recrutement du secteur public pour l'avenir

Une fonction publique fondée sur le mérite est au cœur de l'efficacité des pouvoirs publics. Les processus de recrutement méritocratiques garantissent que des fonctionnaires professionnels et impartiaux occupent des postes fondamentaux dans l'ensemble de la fonction publique afin de fournir un service fiable et compétent aux citoyens dans tous les contextes politiques. Une fonction publique méritocratique est un moteur fondamental de la confiance dans le secteur public, puisque les citoyens feront confiance aux institutions dirigées par des personnes considérées comme compétentes, et pas seulement des amis proches du pouvoir politique. Finalement, le recrutement basé sur le mérite est un facteur fondamental d'attraction des bons talents ou, en revanche, les bons talents ne postuleront pas à un processus considéré comme politisé et moins objectif.

Par ailleurs, bon nombre des systèmes de recrutement basé sur le mérite utilisés aujourd'hui ont été mis en place par les gouvernements il y a longtemps et pourraient être rafraîchis par de nouvelles approches. Le but de l'investissement dans l'attractivité de l'employeur est l'amélioration la qualité et la diversité des candidats, contribuant ainsi à l'obtention de meilleurs résultats organisationnels. Mais que se passera-t-il si les systèmes de recrutement ne sont pas en mesure de tester les compétences pertinentes, comme la capacité à résoudre des problèmes ou à élaborer des solutions innovantes face aux défis ? Et s'ils sont trop lents et que les meilleurs candidats abandonnent ? Les points suivants pourraient être considérés comme la base du recrutement au mérite pour l'avenir :

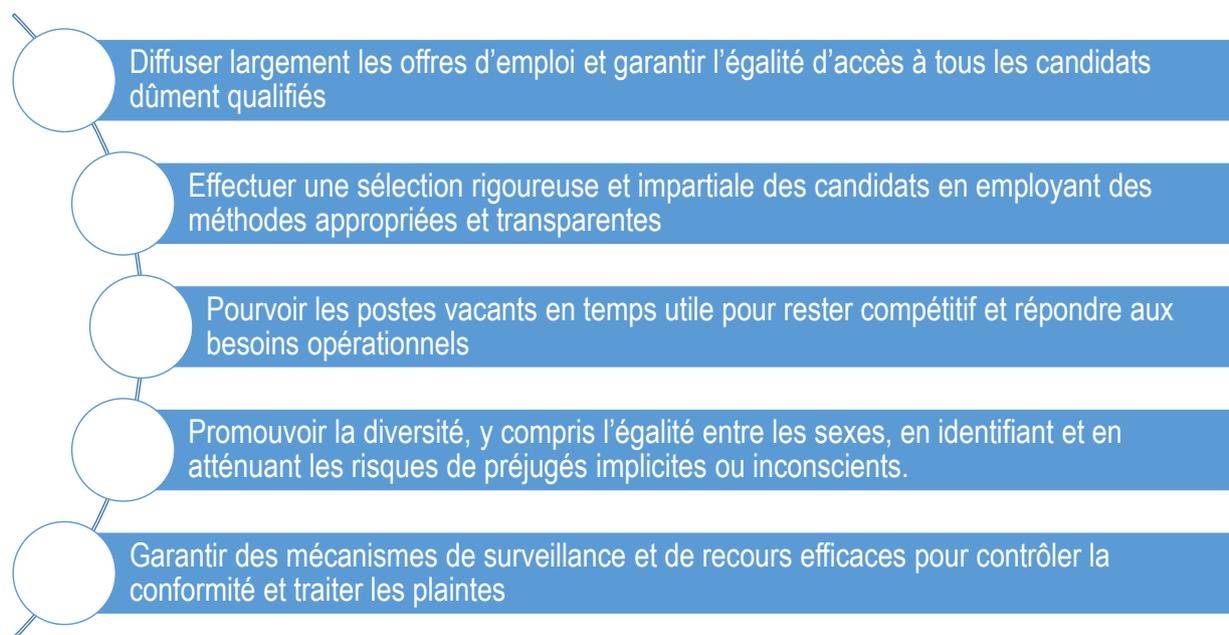
- La première étape pour garantir le mérite est d'avoir des processus ouverts qui assurent un accès égal à tous les candidats potentiels. Cela implique la nécessité non seulement de communiquer les offres d'emploi de manière large et proactive, comme nous l'avons évoqué plus haut, mais aussi de supprimer les obstacles auxquels se heurtent ceux qui pourraient être qualifiés, comme les personnes en situation de handicap ou celles qui vivent dans des régions reculées du pays. Il s'agit également de revoir les exigences professionnelles pour se concentrer autant que possible sur les compétences plutôt que sur des indicateurs historiques tels que l'éducation, en reconnaissant que les personnes peuvent acquérir des compétences par le biais d'un large éventail de méthodes et de trajectoires, et que les possibilités d'éducation peuvent être plus limitées à certains profils d'élite.
- Une question clé est de savoir dans quelle mesure les systèmes de recrutement peuvent être adaptés pour évaluer les compétences spécialisées nécessaires. Dans le secteur public, les systèmes et processus de recrutement sont souvent conçus pour garantir la standardisation des tests/évaluations plutôt que l'identification de compétences spécialisées spécifiques. Les méthodes de recrutement généralisées de type « taille unique » ont tendance à produire du personnel généraliste, alors que l'avenir exigera probablement une plus grande spécialisation. La standardisation se fait parfois au nom de l'égalité de traitement, un principe important qui peut être appliqué de manière plus nuancée, catégorie d'emploi par catégorie d'emploi, pour rendre les méthodes plus adaptées aux aptitudes et compétences spécifiques requises.
- Une deuxième question clé est dans quelle mesure les systèmes peuvent être adaptés pour répondre aux attentes des candidats concernant la rapidité de recrutement. L'expérience de certains pays montre que les candidats - en particulier ceux qui possèdent des compétences recherchées - abandonnent tout simplement le processus de recrutement lorsque les concurrents proposent des emplois plus rapidement.
- Les systèmes de recrutement jouent également un rôle clé dans l'amélioration de la diversité dans la fonction publique. En tant que filtre d'entrée dans la fonction publique, il est essentiel de contrôler

les préjugés aux différentes phases de l'évaluation. Élargir le champ d'évaluation au-delà de l'éducation et des connaissances théoriques peut aider à identifier les candidats aux compétences indispensables issus de milieux non traditionnels.

- Alors que les recruteurs du secteur public cherchent à s'adapter et à tester de nouvelles méthodes de recrutement, il est essentiel de veiller à ce que la flexibilité accrue ne prospère pas au détriment de la transparence et du mérite. Renforcer les moyens permettant aux candidats d'obtenir plus d'informations sur le résultat de leur processus de recrutement et de contester les résultats, s'ils perçoivent une injustice, est un élément important pour renforcer la confiance dans le gouvernement.

Comme indiqué dans le graphique 4.7, ces préoccupations sont reconnues dans la Recommandation de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (PSLC).

#### Graphique 4.7. Les principes relatifs aux systèmes de recrutement



Source : OCDE (2019<sup>[11]</sup>), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, [OECD/LEGAL/0445](https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445), OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

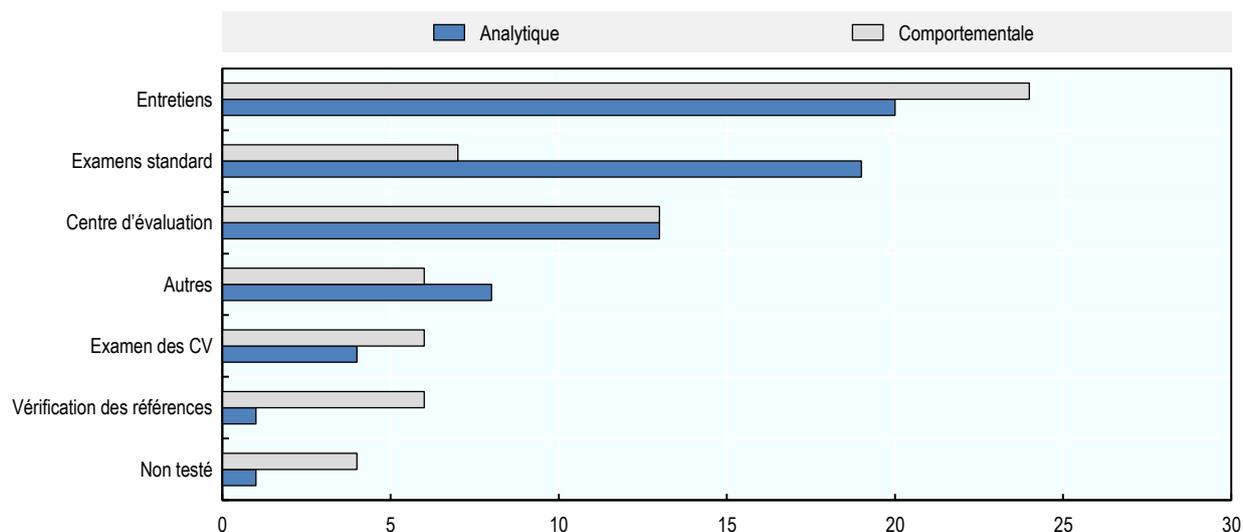
#### **Les pays testent les compétences analytiques et comportementales — pas seulement les connaissances théoriques**

Les systèmes de recrutement de la fonction publique existent depuis longtemps. Dans certains pays, ils sont régis par la loi, ce qui signifie que des changements substantiels dans la façon de faire les choses peuvent prendre du temps. Ils peuvent également inclure des types de recrutement qui n'existent pas dans le secteur privé, comme les examens ou les concours d'entrée à la fonction publique. Traiter les candidats de manière juste et équitable est au cœur des systèmes d'emploi du secteur public. À ce titre, nombre d'entre eux sont structurés de manière à évaluer des facteurs tels que l'expérience scolaire et les connaissances juridiques. Même si, de plus en plus, certains pays repensent la méthode d'évaluation des candidats et ce pour quoi ils sont évalués. La France et l'Espagne, par exemple, revoient le contenu de leurs examens d'entrée dans les corps d'élite du secteur public afin de les rendre plus pertinents pour

l'avenir. Comme indiqué dans le graphique 4.8, les pays mettent l'accent sur l'évaluation des compétences analytiques et comportementales par divers moyens.

### Graphique 4.8. Évaluation des compétences analytiques et comportementales

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=32 (2020)



Note : Question de départ de l'enquête : « Comment sont évalués les critères suivants chez les candidats à la fonction publique ? »  
Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 3.

L'évaluation des compétences analytiques et comportementales est un signe encourageant. Les indicateurs statistiques de capacité, tels que les diplômes, ne permettent pas de prédire avec précision les performances des candidats dans un avenir incertain. La plupart des pays évaluent les compétences analytiques dans lors d'entretiens ou d'examens, et certains dans des centres d'évaluation plus approfondis. Les méthodes incluses dans la catégorie « autres » pour évaluer les compétences analytiques et comportementales comprennent les tests assistés par ordinateur, l'évaluation psychologique et les jeux de simulation. Il est encourageant de constater que tous les pays membres de l'OCDE, sauf quatre, évaluent les compétences comportementales.

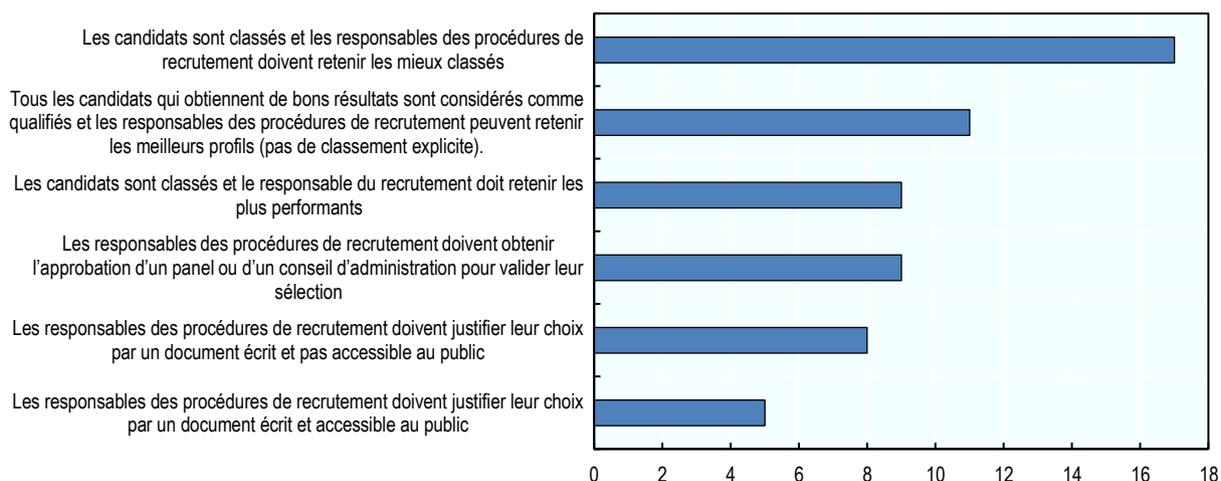
Il est toutefois important de souligner que l'évaluation de ces types de compétences n'est pas aussi évidente que celle des connaissances théoriques et de l'éducation. Dans la majorité des administrations, les compétences essentielles sont clairement établies dans des cadres de compétences. Ces cadres présentent les compétences pertinentes des différentes fonctions et les différents niveaux hiérarchiques. Cependant, les responsables du recrutement peuvent trouver difficile d'évaluer ces compétences dans des situations hypothétiques telles que les entretiens. Dans la plupart des cas dans le secteur public, le recrutement est effectué par des supérieurs hiérarchiques qui ne sont pas très bien formés aux techniques de recrutement. De plus, la formulation des questions et la notation uniforme des réponses des candidats aux questions de type analytique et comportemental peuvent s'avérer complexes. Il est donc nécessaire d'utiliser plus d'une source de données pour évaluer les candidats et d'apporter un soutien ciblé aux supérieurs hiérarchiques pour évaluer les compétences comportementales. Cela peut s'avérer particulièrement pertinent pour les postes à fort impact ou les postes supérieurs, où des psychologues et des recruteurs qualifiés peuvent compléter les connaissances des supérieurs hiérarchiques. Pour résoudre ce problème, la Pologne a élaboré un guide destiné à aider les responsables et les recruteurs à définir et à tester les compétences générales des candidats en fonction de leur poste.

## La plupart des pouvoirs publics continuent de classer les candidats et choisir les meilleurs

Lorsqu'ils sont bien conçus, les processus d'évaluation et de sélection peuvent faire ressortir les principaux indicateurs de performance de manière appropriée et rentable (CIPD, 2015<sub>[10]</sub>). De nombreux systèmes de recrutement partent du principe qu'un processus séquentiel de test et d'élimination permettra aux recruteurs de choisir « le » meilleur candidat en révélant les attributs intrinsèques de chacun d'entre eux. Cela se reflète dans les données du graphique 4.9, qui montrent que 17 pays classent les candidats. 11 pays laissent aux managers une grande latitude pour choisir sur la base de la meilleure adéquation parmi ceux dont les performances sont supérieures à un niveau élevé requis, et neuf pays effectuent un premier classement à la suite duquel les managers peuvent choisir parmi les plus performants.

### Graphique 4.9. Sélection des candidats

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=31 (2020)



Note : Question de départ de l'enquête : « Sélection des candidats : lequel des critères suivants s'applique : »

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 3.

Dans le domaine du recrutement en général, l'accent est de plus en plus mis sur l'embauche pour la compatibilité organisationnelle, en complément des modèles de recrutement traditionnels conçus pour évaluer les connaissances, les compétences et les aptitudes (Morley, 2007<sub>[11]</sub>). La question de la marge de manœuvre laissée aux responsables dans leur choix d'embauche est importante pour l'intégrité du processus de recrutement (c'est-à-dire pour éviter le népotisme et la partialité) mais aussi pour garantir une bonne adéquation avec l'organisation dans son ensemble et l'équipe ou l'unité en particulier. Le rôle des systèmes de recrutement est de trouver un équilibre entre les deux.

Les classements peuvent être mis en place pour garantir un haut degré de mérite, mais dans la pratique, ils peuvent être moins objectifs qu'il n'y paraît. Par exemple, quelle est la différence entre un candidat classé premier et un autre classé troisième alors qu'il y a eu des dizaines de candidats de haute qualité ? Les outils de sélection individuels sont limités dans leur capacité à fournir aux recruteurs et aux responsables du recrutement une vision complète et objective des candidats. Donner une certaine latitude, aux responsables du recrutement, de prise de décisions peut fonctionner, à condition que le processus ait été rigoureux jusqu'à ce moment-là. En outre, lorsque les gestionnaires ne disposent d'aucun pouvoir discrétionnaire officiel, ils peuvent en fait chercher à fausser la phase d'évaluation elle-même — en évoquant le risque que « les jeux de pouvoir et de politique particuliers susceptibles d'avoir lieu lors des réunions de décision de sélection » faussent les résultats du processus d'évaluation (Bolander et Sandberg, 2013<sub>[12]</sub>). Donner aux responsables un certain pouvoir discrétionnaire, dans les cadres transparents appropriés, peut contribuer à garantir l'intégrité du processus d'évaluation et à assurer la responsabilité des décisions finales prises.

Toutefois, il est également important de souligner que le terme « adéquation » peut être problématique si, dans la pratique, il signifie « des personnes comme moi » en excluant des « personnes qui ne sont pas comme moi » — que ce soit en termes de sexe, de parcours académique, d'expérience professionnelle ou de motivation. En d'autres termes, il faut veiller à ce que l'expression « bonne adéquation » ne soit pas simplement une façon d'« exprimer » (un préjugé conscient ou inconscient). Une bonne pratique consiste à garantir que les responsables du recrutement justifient publiquement leurs choix, et qu'une surveillance et des données appropriées soient utilisées pour suivre les décisions d'embauche et identifier les tendances aux préjugés dans le système.

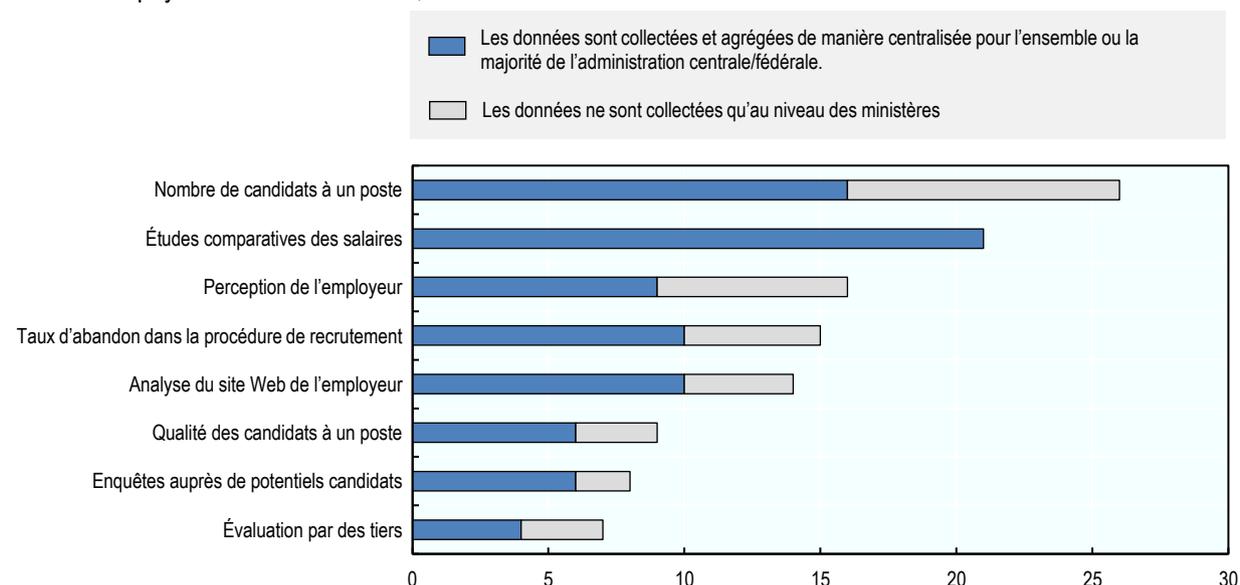
### ***Il est possible d'améliorer l'évaluation des processus de recrutement***

Les processus de recrutement ont le potentiel de générer une multitude de données pouvant être utilisées pour renforcer les connaissances importantes sur l'attractivité d'une organisation, l'efficacité des processus de recrutement et les préjugés potentiels du système. Les données sur l'attractivité de l'employeur sont importantes pour adapter la communication et les stratégies de recrutement. Elles peuvent également contribuer à renforcer l'étude de rentabilisation de l'investissement dans de nouvelles méthodes de recrutement. L'armée française, par exemple, a investi dans des compétences en matière de données afin d'analyser la fréquentation sur son site Web. Cette analyse alimente des algorithmes qui personnalisent davantage la communication à l'attention des candidats afin d'augmenter la « conversion » des visites du site en candidatures.

Toutefois, le graphique 4.10 montre que les administrations publiques de l'OCDE ne collectent pas beaucoup de données sur l'attractivité. En ce qui concerne le salaire, souvent cité comme un obstacle au recrutement de talents, l'évaluation des salaires tend à être effectuée au niveau central dans 20 pays membres de l'OCDE et n'est pas du tout effectuée dans 12 pays. Des données quantitatives de base sont collectées dans certains pays, mais il est possible de les améliorer pour obtenir des connaissances plus approfondies. Par exemple, 16 pays déclarent collecter des données sur le volume de candidats au niveau central, mais seuls dix d'entre eux collectent des données sur le taux d'abandon dans le processus de recrutement.

### **Graphique 4.10. Indicateurs utilisés pour évaluer l'attractivité de l'employeur**

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=35 2020



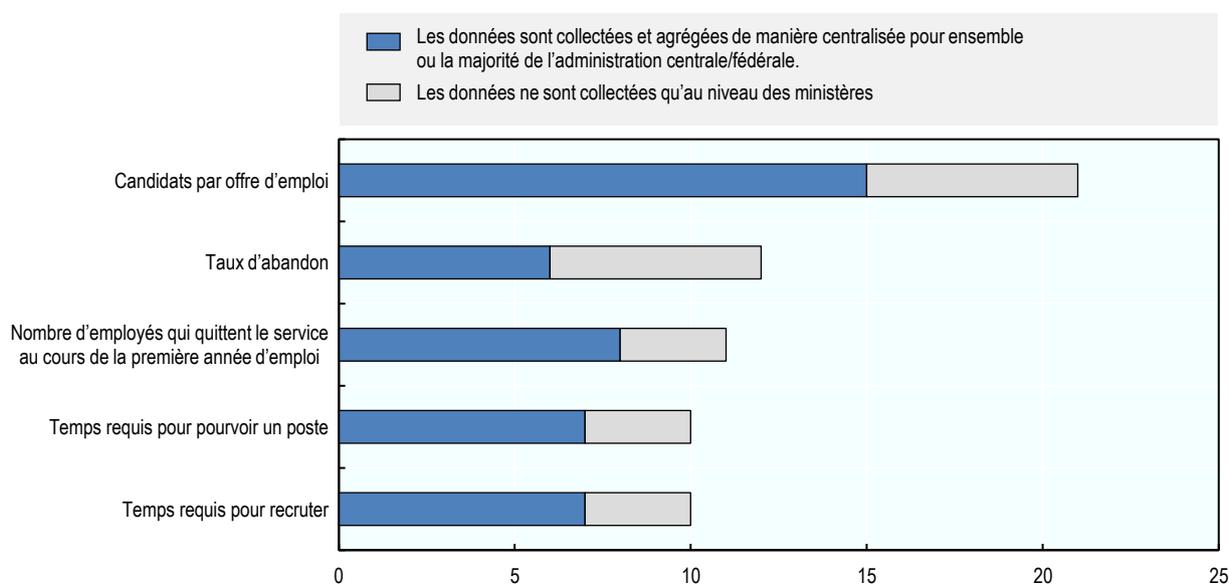
Note : N varie en fonction de l'option, car certaines options étaient inconnues de certains pays membres de l'OCDE. Question de départ de l'enquête : « Quel est le processus d'évaluation de l'attractivité de l'employeur dans l'administration centrale/fédérale ? »

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 2.

En ce qui concerne le processus de recrutement, le graphique 4.11 montre que l'aspect le plus évalué est le nombre de candidats par offre. Mesurer le volume de candidats peut constituer une bonne première étape pour améliorer les stratégies de recrutement et les lacunes en matière de compétences, mais il existe d'autres indicateurs de la qualité du recrutement qui pourraient être suivis. Les méthodologies permettant d'évaluer le temps de réponse (une fois qu'un poste vacant est créé) et le temps d'embauche (une fois que le candidat a postulé), peuvent mesurer la rapidité avec laquelle les systèmes de recrutement et les acteurs (les personnes impliquées) comblent une lacune spécifique.

### Graphique 4.11. Les indicateurs utilisés pour évaluer les procédures de recrutement

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=34 (2020)



Note : N varie en fonction de l'option, car certaines options étaient inconnues de certains pays membres de l'OCDE. Question de départ de l'enquête : « Comment utilisez-vous les indicateurs suivants pour évaluer la vitesse et la qualité de votre processus de recrutement ? »

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 3.

Étant donné les efforts accrus pour améliorer la communication et attirer les candidats, une évaluation davantage substantielle des processus de recrutement peut également aider à identifier les étapes du processus de recrutement qui pourraient être améliorées. Lorsqu'elles sont désagrégées par indicateurs démographiques, les mêmes données peuvent révéler des biais dans le système. Par exemple, si les candidats ont tendance à abandonner au bout d'un certain temps, cela peut mettre en évidence le fait qu'il faille fournir des efforts pour ajuster ou raccourcir le processus de recrutement ou pour améliorer la communication et l'engagement auprès des candidats pendant le processus. La communication avec les candidats pendant le processus est un élément important pour maintenir leur engagement dans le processus de recrutement : les candidats ayant une grande variété d'options d'emploi n'ont pas assez de patience pour attendre des mois, le temps que les recruteurs du gouvernement les informent du statut de leur candidature.

Des travaux antérieurs de l'OCDE ont souligné que les données RH de base sont collectées et agrégées au niveau central, mais qu'il est possible d'aller plus loin (OCDE, 2017<sup>[13]</sup>). Les compétences ou les systèmes peuvent constituer des problèmes clés – ou les deux. Il se peut que les données soient dispersées dans plusieurs services de l'administration publique, qu'elles soient fragmentées sur des plateformes ayant de multiples utilisateurs (p. ex. LinkedIn, Facebook) ou que le partage et l'analyse de celles-ci suscitent des inquiétudes quant au respect de la vie privée. Il se peut également que les

recruteurs de la fonction publique ne soient tout simplement pas habitués à suivre les performances de leur système, et que les responsables et les unités opérationnelles n'exercent aucune pression en ce sens. La principale conclusion des pouvoirs publics est que le recrutement est essentiel et que, comme pour tout processus d'entreprise, il faut des preuves et des données pour savoir ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et comment l'améliorer.

### ***Des efforts croissants sont déployés pour renforcer la diversité par le biais des systèmes de recrutement***

Les systèmes de recrutement peuvent contribuer à améliorer la diversité dans le secteur public en ajustant les stratégies pour attirer les candidats des groupes sous-représentés, puis en évaluant les compétences de manière à éviter les préjugés et garantir l'égalité de traitement. Une majorité de pays membres de l'OCDE (19) ont élaboré des stratégies spécifiques de communication des opportunités aux groupes sous-représentés, dans le but d'accroître leur candidature. Le Japon, par exemple, cible sa communication sur les femmes et les diplômés des universités régionales afin d'améliorer la représentation des sexes et des régions dans la fonction publique. Neuf pays membres de l'OCDE vont plus loin, avec des programmes de coaching ou de mentorat dédiés aux groupes sous-représentés, et six pays proposent des programmes de formation spéciaux pour passer les examens d'entrée. Par exemple, la France propose des cours de préparation spéciaux pour les candidats issus de milieux sociaux défavorisés qui souhaitent passer les concours d'entrée à l'École nationale d'administration (ENA).

Le graphique 4.12 met en évidence certaines des mesures que les pays utilisent pour accroître la participation des groupes sous-représentés dans les processus de recrutement. La plupart des pays (22) sont en mesure d'adapter les processus de recrutement aux besoins des candidats souffrant de troubles médicaux ou d'un handicap. Des objectifs de recrutement sont utilisés par 13 pays, et 13 pays utilisent également des quotas. L'Autriche, par exemple, accorde un traitement de faveur aux candidates lorsqu'elles possèdent les mêmes qualifications que les candidats et que le pourcentage de femmes dans l'organisation est inférieur à 50 %. Dix pays membres de l'OCDE utilisent des programmes de stage spéciaux. Par exemple, le Canada a mis en place un programme de stage dédié aux personnes en situation de handicap qui offre des possibilités de stage de deux ans dans la fonction publique fédérale dans le cadre d'un objectif d'embauche de 5 000 PH d'ici 2025. Le programme comprend un soutien aux stagiaires et aux responsables du recrutement sous la forme d'avis sur évaluation, d'accompagnement individualisé et de formation. Seuls 7 pays ont une préférence spécifique pour la sélection — également connue sous le nom de discrimination positive.

## Graphique 4.12. Outils utilisés pour accroître la participation des groupes sous-représentés à la procédure de recrutement

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=34 (2020)



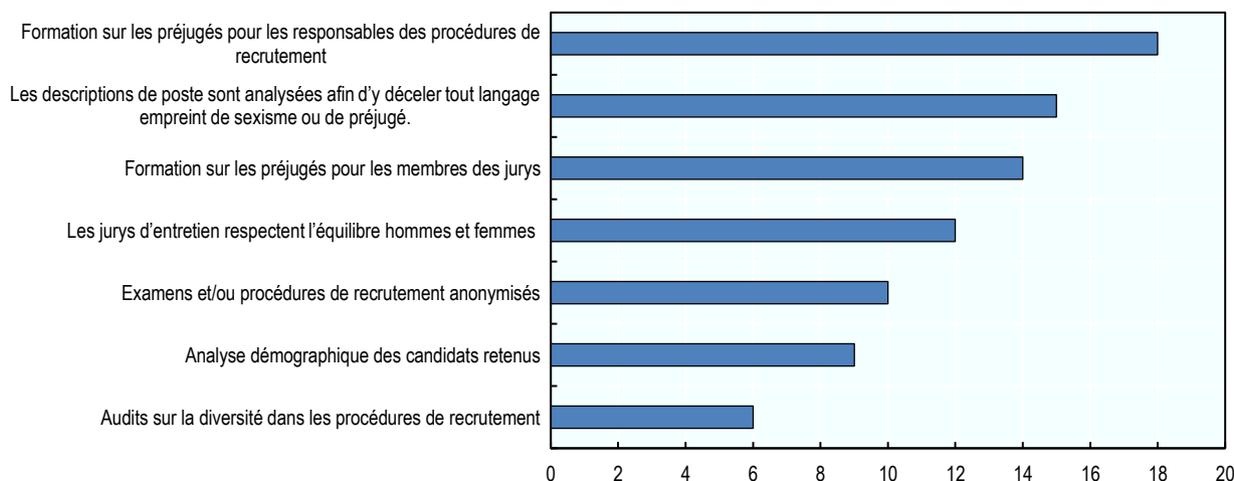
Note : Question de départ de l'enquête : « Lesquels de ces outils suivants sont utilisés pour accroître la participation des groupes sous-représentés au processus de recrutement ? »

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 3.

Les systèmes de recrutement et les méthodes d'évaluation des candidats reflètent les préjugés inconscients de ceux qui les ont conçus. C'est pourquoi de nombreuses organisations du secteur public investissent dans des mesures visant à atténuer le risque que les préjugés inconscients affectent le recrutement. Bien que l'utilisation généralisée de l'intelligence artificielle pour le recrutement dans le secteur public soit encore à l'état embryonnaire, les mesures visant à empêcher les algorithmes de reproduire les préjugés humains sont également importantes. Comme le montre le graphique 4.13, la plupart des organisations du secteur public ont recours à la formation pour sensibiliser les responsables et les recruteurs sur les préjugés inconscients courants. La question est de savoir si cela est efficace : un document récent de l'équipe britannique Behavioural Insights a révélé que si certains types de formation sur les préjugés inconscients peuvent produire des effets à court terme au niveau individuel, il existe peu de preuves suggérant que ces formations modifient les comportements ou améliorent la représentation des groupes sous-représentés (Behavioural Insights Team, 2020<sup>[14]</sup>). Une étude universitaire de 2018, qui a conclu la même chose, évoque cinq raisons pour lesquelles ces formations échouent : les interventions éducatives à court terme ont peu d'impact ; les formations contre les préjugés peuvent en fait activer les stéréotypes ou rendre les employés complaisants vis-à-vis de leurs propres préjugés. Il existe un risque que certains groupes (principalement blancs) se sentent marginalisés et, enfin, que les gens réagissent généralement de manière négative aux efforts visant à les contrôler (Dobbin et Kalev, 2018<sup>[15]</sup>). Le message principal est que la formation sur les préjugés peut avoir un rôle dans une stratégie plus large, mais que si elle est le seul outil utilisé, elle risque de ne pas fonctionner.

## Graphique 4.13. Utilisations des outils pour réduire les préjugés dans la procédure de recrutement

Nombre de pays membres de l'OCDE, n=33 (2020)



Note : Question de départ de l'enquête : « Lesquels des outils suivants sont utilisés pour détecter et minimiser les préjugés tout au long des processus de recrutement et de sélection ? »

Source : Enquête 2020 de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 3.

Les données montrent que les administrations publiques de l'OCDE utilisent un ensemble de mesures pour atténuer les préjugés, notamment la formation. En gardant à l'esprit le changement de comportement à long terme, une évaluation de la combinaison appropriée d'outils sera essentielle pour améliorer la diversité. Les données constituent un élément essentiel pour identifier l'impact des préjugés sur le lieu de travail. Un petit nombre de pays utilisent les données et les statistiques des personnes pour évaluer leurs processus de recrutement afin de déceler d'éventuels préjugés dans le cadre d'audits de diversité et d'analyses démographiques des candidats retenus. Les statistiques peuvent contribuer à identifier les étapes du recrutement où les candidats peuvent avoir des difficultés particulières par rapport aux groupes sur-représentés, ou les schémas d'évolution de carrière de certains groupes par rapport à d'autres. Cette identification pourrait inclure, par exemple, le suivi des profils des recrues et des promotions récentes afin de s'assurer qu'un éventail diversifié d'expériences et de parcours est valorisé. Le suivi de ces données et d'autres types de données peuvent aider à évaluer l'impact des mesures d'atténuation des préjugés.

## Conclusion

Ce chapitre a montré que les processus de recrutement de nombreux pays membres de l'OCDE sont en train d'être actualisés et réformés, afin d'être compétitifs dans la guerre pour le recrutement des talents. De plus en plus de pays reconnaissent la place importante de l'attractivité et de l'image de marque de l'employeur dans les stratégies de recrutement du secteur public. Certaines administrations publiques adaptent leur message à différents types de public et utilisent une plus grande variété de canaux et de techniques de communication pour y parvenir. Les administrations publiques en place essaient alors de nouveaux outils pour accélérer et affiner leurs processus de recrutement, afin de mieux tester les aptitudes et les compétences nécessaires, tout en maintenant un niveau élevé de mérite, d'objectivité et d'égalité. Bien que la direction prise est encourageante, il est possible d'investir davantage dans ce domaine, notamment en testant de nouveaux outils structurels (p. ex., des programmes de perfectionnement spéciaux, des bourses, des processus de recrutement rationalisés, des tests de compétences), et en augmentant la collecte et l'utilisation de données pour suivre les performances et améliorer la conception des stratégies de recrutement.

Il est également important de reconnaître qu'une bonne communication avec les candidats n'est pas seulement utile pour l'image de marque, mais qu'elle peut avoir des effets positifs tout au long du processus de recrutement, et notamment lors de l'intégration. Des efforts de recrutement mal harmonisés peuvent avoir des effets négatifs par la suite. Une étude récente souligne que 43 % des employés fédéraux embauchés entre 2011 et 2017 ont quitté l'administration fédérale américaine après moins d'un an, et 60 % après moins de deux ans (Government Accountability Office, 2020<sup>[16]</sup>). Cela signifie que les gouvernements doivent prêter une attention particulière à la structuration des systèmes de recrutement afin qu'il y ait une bonne adéquation entre le candidat et l'organisation, et que l'organisation doit être en mesure de fournir une expérience professionnelle enrichissante. Cette statistique souligne également l'importance d'une intégration efficace des candidats, qui, dans certains pays, prend la forme d'un programme structuré et d'une série d'activités permettant aux nouvelles recrues de rencontrer leurs collègues et d'en savoir plus sur l'organisation. L'intégration est particulièrement importante pour les employés qui ont rejoint le secteur public pendant la pandémie et qui n'ont peut-être eu la chance de rencontrer leurs collègues que sur Zoom.

L'un des principaux points qui ressort de ces données est l'évolution des compétences requises chez recruteurs du secteur public. Concernant certaines des compétences que les recruteurs tentent d'attirer, il existe peu de salons de l'emploi établis et peu de profils de candidat « traditionnel ». Comme pour les compétences en matière de recrutement et de recherche de profils précis dans l'industrie technologique, les recruteurs du secteur public devront dans certains cas constituer leur propre vivier de talents en utilisant des techniques de recherche innovantes et des réseaux professionnels et personnels pour trouver des candidats. Ils devront être des orateurs accomplis et disposer de solides réseaux internes afin de comprendre les besoins de l'entreprise. L'évaluation des candidats issus de milieux non traditionnels peut nécessiter une réorganisation des processus de recrutement tout en garantissant le respect des principes basés sur le mérite.

Pour en revenir à la question du recrutement de la fonction publique pour l'avenir, le cadre de l'OCDE propose un recrutement proactif aux caractéristiques suivantes :

- **Tournée vers l'avenir** : Le recrutement dans la fonction publique doit être guidé par une vision des aptitudes et des compétences dont elle aura besoin à l'avenir, et pas seulement de celles dont elle a eu besoin dans le passé. Les candidats possédant les types de compétences nécessaires pour relever les défis des politiques de demain ne doivent pas s'attendre à être évalués au moyen de techniques de recrutement d'hier. Les recruteurs du secteur public disposent d'une variété croissante d'outils pour atteindre des publics diversifiés et communiquer sur la valeur d'une carrière dans le secteur public. Les candidats pensent également à l'avenir, et notamment à comment les emplois dans le secteur public peuvent favoriser l'évolution à long terme de leurs propres carrières.
- **Flexible** : Les techniques de recrutement à taille unique ne sont pas adaptées au recrutement du personnel de plus en plus spécialisé du secteur public pour l'avenir. Le recrutement proactif s'appuie sur une série de données pour ajuster les messages aux différents publics et évaluer les candidats à l'aide d'une série de techniques adaptées à la fonction et au niveau hiérarchique. Il nécessite également de la flexibilité pour pouvoir garantir un accès ouvert à un éventail de candidats de plus en plus diversifié, afin d'égaliser les chances, quels que soient le lieu, le milieu socio-économique, l'aptitude ou le handicap, etc.
- **Enrichissante** : La fonction publique devra se battre pour attirer les talents en proposant des emplois enrichissants, attirant ainsi des personnes motivées par la mission de la fonction publique. Le recrutement proactif nécessite une image de marque capable de promouvoir ce message et des organisations qui soit en mesure d'offrir une expérience professionnelle épanouissante. Dans certains pays, le secteur public a eu du mal à se construire une réputation d'employeur de choix, notamment pour les groupes sous-représentés. Dans ce contexte, le recrutement proactif offre les outils nécessaires à la constitution des effectifs du secteur public plus diversifiés et plus équitables.

## Références

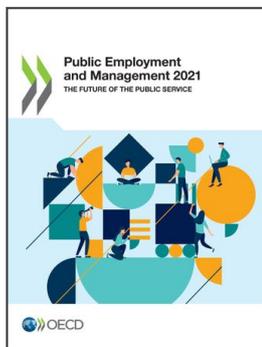
- Ambler, T. et S. Barrow (1996), « The Employer Brand », *Journal of Brand Management*, vol. 4/3, pp. 185-206. [3]
- Behavioural Insights Team (2020), *Unconscious bias and diversity training – what the evidence says*, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/944431/20-12-14\\_UBT\\_BIT\\_report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/944431/20-12-14_UBT_BIT_report.pdf). [14]
- Berthon, P., M. Ewing et L. Hah (2005), « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding », *The Quarterly Review of Marketing Communications*, vol. 24/2, pp. 151-172, <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>. [6]
- Bolander, P. et J. Sandberg (2013), « How Employee Selection Decisions are Made in Practice », *Organization Studies*, vol. 34/3, pp. 285-311, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840612464757>. [12]
- CIPD (2015), *A head for hiring: the behavioural science of recruitment and selection*, [https://www.cipd.co.uk/Images/a-head-for-hiring\\_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection\\_tcm18-9557.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/a-head-for-hiring_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection_tcm18-9557.pdf). [10]
- Dobbin, F. et A. Kalev (2018), « Why Doesn't Diversity Training Work? », *Anthropology Now*, vol. 10/2, pp. 48-55, <https://doi.org/10.1080/19428200.2018.1493182>. [15]
- Gallup (2016), *How Millennials Want to Work and Live*, <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>. [8]
- Government Accountability Office (2020), *Disability employment: Report to the Committee on Oversight and Reform, US House of Representatives*, <https://www.gao.gov/assets/710/707504.pdf>. [16]
- Kim, S. (2012), « Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes », *Public Administration Review*, vol. 72/6, pp. 830-840, <https://www.jstor.org/stable/41688010>. [9]
- Morley, M. (2007), « Person-organisational fit », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22/2, pp. 109-117, <http://dx.doi.org/10.1108%2F02683940710726375>. [11]
- OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, OECD/LEGAL/0445, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>. [1]
- OCDE (2017), *Panorama des administrations publiques 2017*, Éditions OCDE, Paris, [https://dx.doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-fr](https://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-fr). [13]
- OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>. [2]
- Perry, J. et L. Wise (1990), « The motivational bases of public service », *Public Administration Review*, vol. 50, pp. 367-373. [7]
- Profil Public (2019), *Marque employeur & service public*, <https://profilpublic.fr/livreblanc/>. [4]

Shamsi, Z. (2015), *The employee value proposition, employer branding and ambassadors*, <https://digitalpeople.blog.gov.uk/2015/03/05/the-employee-value-proposition-employer-branding-and-ambassadors/>.

[5]

## Note

<sup>1</sup> Les études de cas sur le leadership peuvent être évaluées ici : <https://www.oecd.org/gov/pem/public-sector-leadership-implementation/pem-leadership/>



Extrait de :

## Public Employment and Management 2021

The Future of the Public Service

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>

### Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2022), « Thème spécial : recrutement dans le secteur public », dans *Public Employment and Management 2021 : The Future of the Public Service*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/d8172c62-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :

<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.