



En partenariat avec

acteurs  
publics  
solutions



# L'Observatoire RH de la fonction publique

Enquête 2 : Marque employeur et fonction publique : une affaire de management ?

## Résultats

06 juin 2023

**L'Observatoire RH  
de la fonction  
publique**

Une enquête  
Acteurs publics  
pour MGEN



# 1. Présentation générale

Donner la parole aux agents sur les transformations de la fonction publique et éclairer la décision publique en matière de gestion des ressources humaines : c'est l'objectif de **l'Observatoire RH de la fonction publique** lancé en partenariat avec Acteurs publics par **MGEN**, première mutuelle des agents du service public.

Chaque trimestre, une enquête est réalisée pour recueillir la perception des fonctionnaires et des agents publics sur des problématiques touchant à leur quotidien et leur qualité de vie au travail.

Les résultats de la deuxième enquête, consacrée à **la marque employeur dans la fonction publique**, seront mis en débats et solutions opérationnelles lors d'une émission diffusée **à partir du 13 juin 2023 sur Acteurs publics TV**.

## 2. Méthodologie

### Échantillon

Cette enquête a été menée auprès d'un échantillon de **909 managers publics**.

### Recueil

Cette enquête a été menée par questionnaire auto-administré en ligne du **3 mai au 5 juin 2023**.

### Méthode

L'étude respecte fidèlement les principes scientifiques et déontologiques de l'enquête par sondage. Les enseignements qu'elle indique reflètent un état de l'opinion à l'instant de sa réalisation et non pas une prédiction.

## L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête  
Acteurs publics  
pour MGEN



GRUPE vyv

### 3. Interprétation des résultats

La **deuxième enquête de l'Observatoire RH de la fonction publique** vise à appréhender de manière concrète et opérationnelle les enjeux de marque employeur dans la fonction publique. Une problématique dont se saisissent aujourd'hui administrations et organisations publiques pour répondre au défi de l'attractivité et de la fidélisation posé au secteur public.

Le sens des missions se détache, notamment, comme le sujet principal pour les répondants. Alors que les réponses prioritaires sont multiples : **image des services publics et de la fonction publique ; qualité des candidatures ; nombre de ces candidatures**. Les solutions innovantes pour faire progresser la marque employeur sont, elles-aussi, plurielles : organiser une grande campagne nationale pour faire connaître la diversité des métiers publics ; développer l'éducation civique en établissements scolaires ; créer des ambassadeurs de la fonction publique.

**La marque employeur** ne se décrète pas, elle naît de pratiques quotidiennes qu'il faut accompagner et développer. Quels sont ces accompagnements ? Les répondants citent en premier **l'amélioration des outils et de l'environnement de travail** puis **l'implication active des agents dans la transformation de l'organisation**.

Quelles pratiques privilégier ? **L'intégration des recrutés, l'organisation de l'entretien annuel d'évaluation et la création d'espaces de dialogue** sont les trois premiers sujets d'innovations cités en matière de ressources humaines.

Alors que le gouvernement travaille au développement du mentorat dans la fonction publique, les managers et agents interrogés mettent en avant deux pistes d'accélération : dégager du temps pour les mentors et valoriser leur engagement.

**L'Observatoire RH  
de la fonction  
publique**

Une enquête  
Acteurs publics  
pour MGEN



## 3. Interprétation des résultats

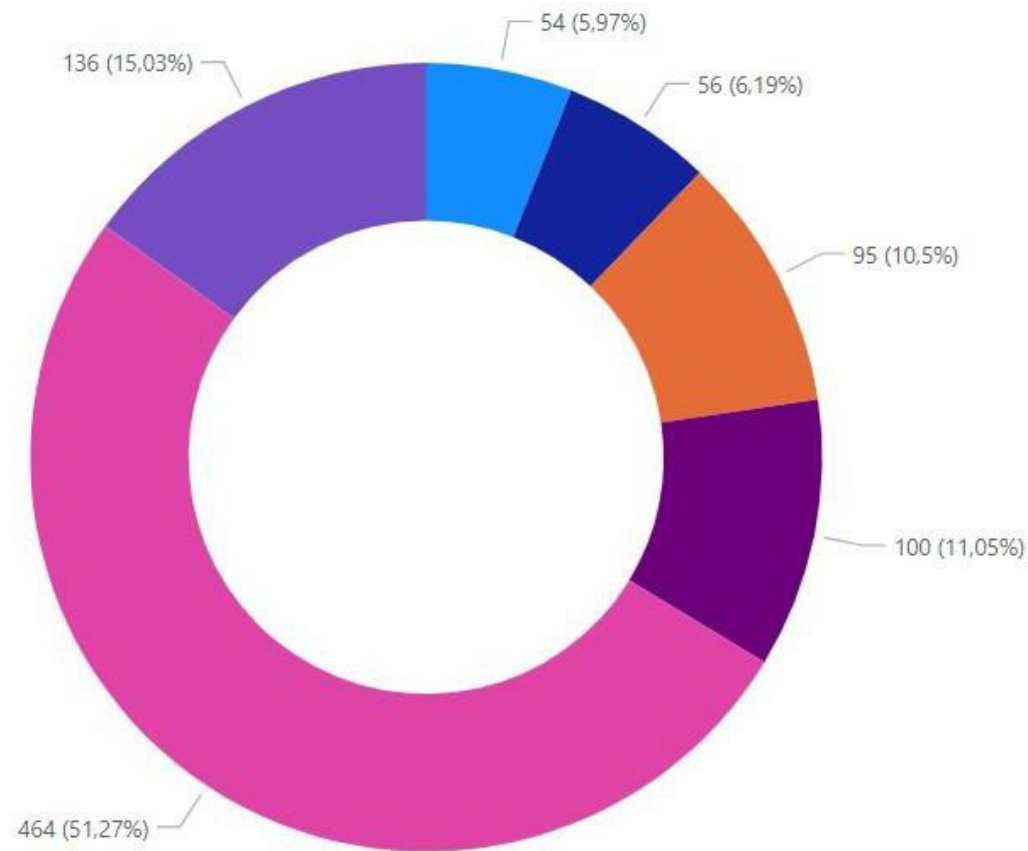
Être manager suppose une compétence technique et professionnelle, mais aussi et surtout une incarnation. Il faut responsabiliser ses collaborateurs, écouter et faire preuve d'ouverture d'esprit, relèver l'enquête. En matière d'accompagnement des managers intermédiaires et de proximité, l'autonomie, leur professionnalisation sur de nouvelles pratiques et la question des moyens sont les éléments cités comme prioritaires.

Parmi les innovations managériales favorisant le bien-être des agents, les répondants mettent en avant : **des dispositifs d'accompagnement individuel pour prendre en compte les périodes de fragilité ; le coaching ; et les actions de santé et prévention.** Enfin, sur la prévention des discriminations, l'Observatoire relève en premières réponses **l'affirmation des enjeux d'égalité et de diversité** comme priorité stratégique et **le renforcement des dispositifs de signalement.**

Parfois décrit comme un « mot valise » recoupant des réalités déconnectées du quotidien des managers et agents, **la marque employeur** apparaît dans cette deuxième enquête de **l'Observatoire RH de la fonction publique** comme un levier fort de solutions et d'innovations pratiques, au service de celles et ceux qui pilotent la "GRH" de la fonction publique.

1. Que est pour vous l'enjeu clé de la marque employeur de la fonction publique ?

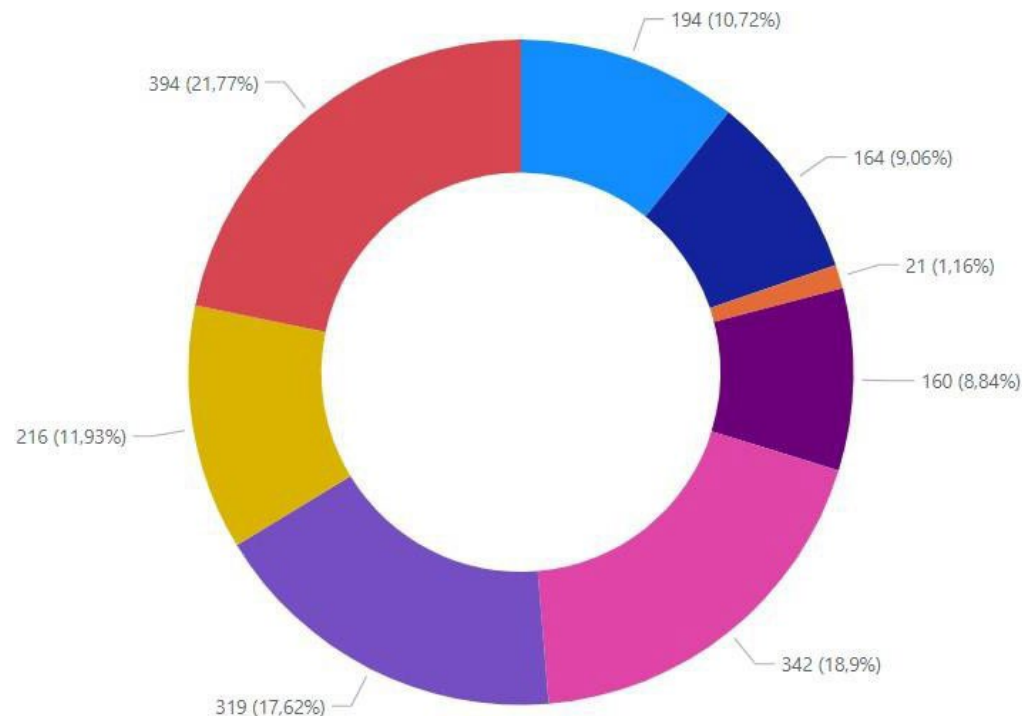
- Culture organisationnelle
- Expérience agents/utilisateurs
- Ouverture aux pratiques et inspirations RH hors fonction publique
- Valeurs
- Sens des missions
- Promesses RH



## 2. Quels sont les défis auxquels la marque employeur du secteur public doit répondre en priorité ?

2 choix possibles

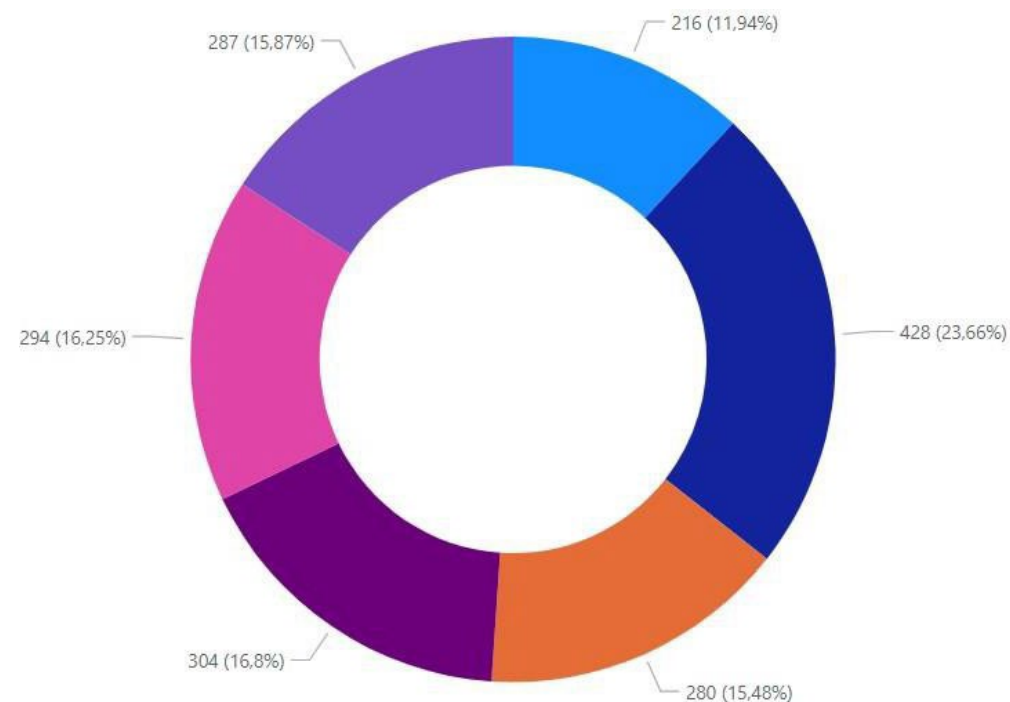
- Les mobilités entre les administrations
- Le nombre de candidatures et le développement des vocations
- Le coût des recrutements
- L'anticipation des besoins de compétences (GPEEC) des organisations
- La qualité des candidatures
- La prise en compte des évolutions nécessaires d'activité des agents au long de leur carrière
- La fidélisation des agents au sein de leur administration
- L'image des services publics/de la fonction publique/des métiers



### 3. Quelles innovations possibles en matière de marque employeur ?

2 choix possibles

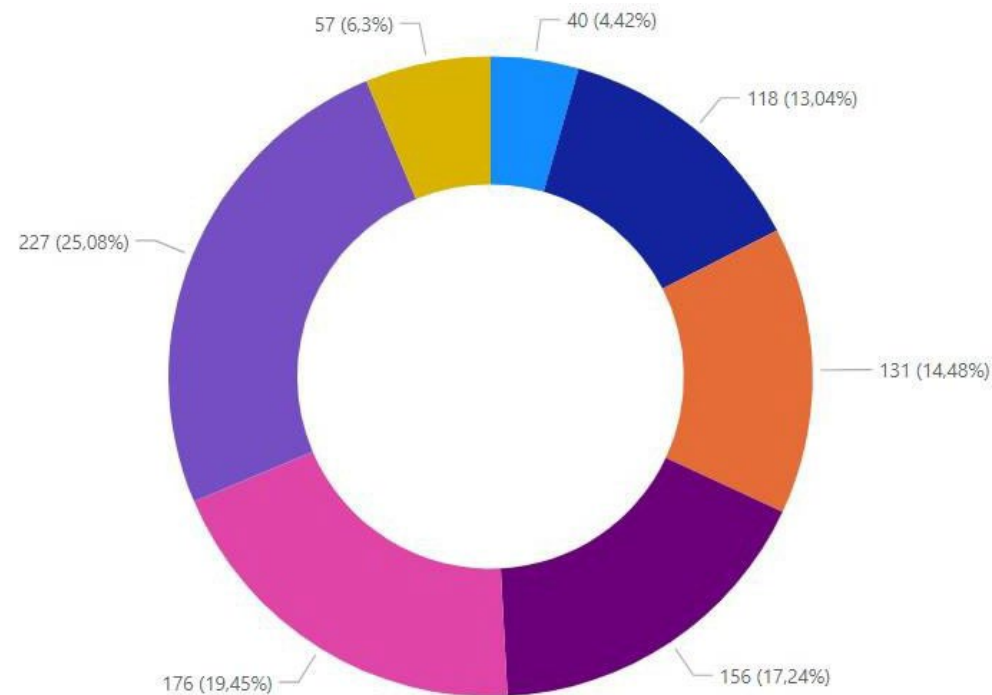
- Proposer des journées portes ouvertes dans toutes les organisations publiques
- Organiser une grande campagne nationale pour faire connaître la diversité des métiers publics, notamment ceux en tension
- Organiser des états généraux de la fonction publique associant toutes les parties prenantes
- Développer l'éducation civique et l'enseignement des enjeux et missions du secteur public en collège et lycée
- Créer des ambassadeurs de la fonction publique chargés d'expliquer les missions et perspectives professionnelles
- Accroître la présence des administrations sur les réseaux sociaux avec des publications de témoignages pour valoriser les métiers





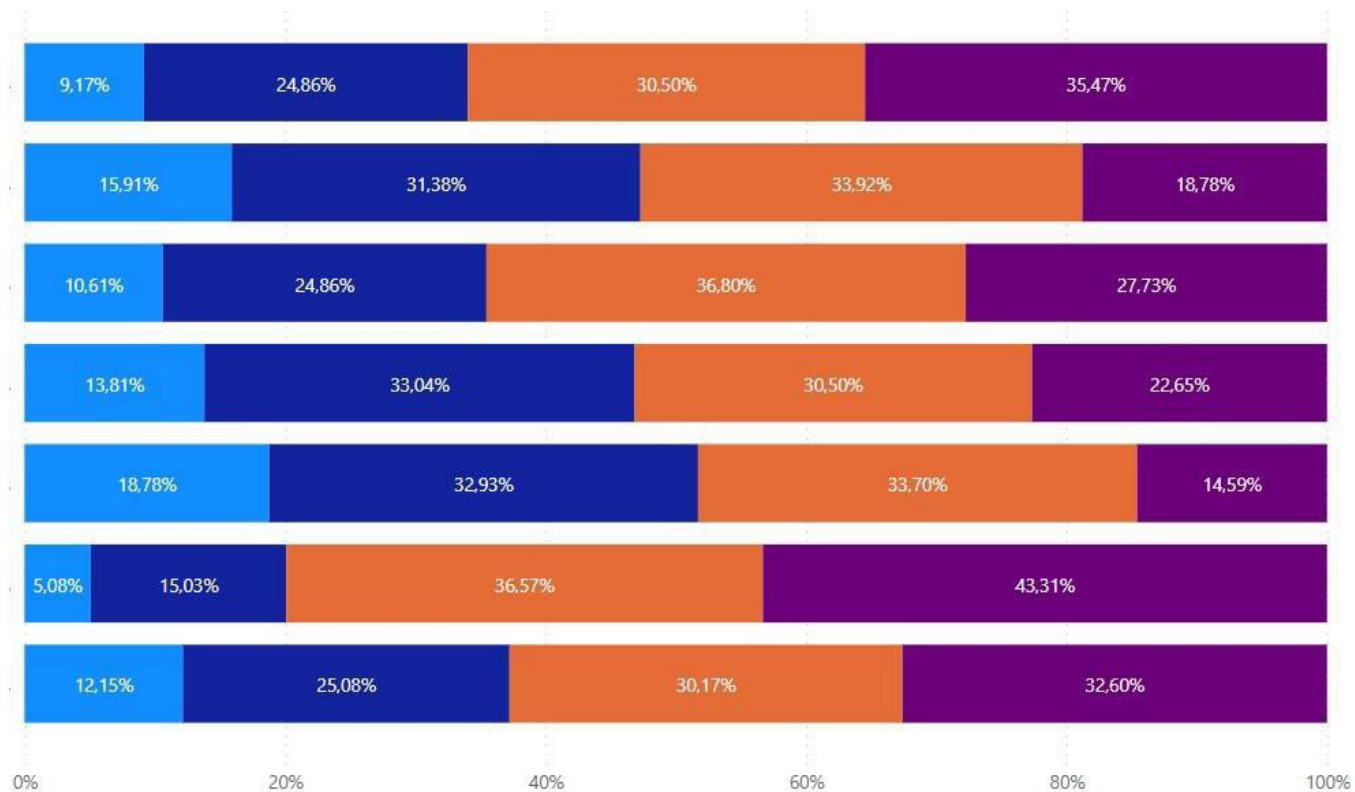
#### 4. La marque employeur ne se décrète pas : elle naît de pratiques quotidiennes à réinventer et à développer. Quel est pour vous le sujet prioritaire ?

- Préférence pour le télétravail et valorisation du travail en mode hybride
- Meilleure prise en compte de la situation personnelle des agents (vie familiale, situation de vie...)
- Matérialisation organisationnelle/opérationnelle de l'articulation entre vie professionnelle/personnelle
- Flexibilité et liberté dans l'organisation du travail
- Contribution active à la transformation de l'organisation
- Amélioration des outils et de l'environnement de travail
- Accompagnements individualisés en matière de santé/prévention



## 5. Après les évolutions de la loi de transformation de la fonction publique de 2019, quels ajustements du statut seraient utiles pour renforcer l'attractivité de la fonction publique ?

- Déployer les nouvelles responsabilités de l'employeur telles que la mesure de l'usure professionnelle
- Développer un fichier de compétences transverses mobilisables
- Faciliter les dispositifs de mise à disposition, de mise en disponibilité et toute innovation permettant d'évoluer plus librement dans sa carrière
- Faciliter les reclassements des agents dans des corps ou cadres d'emplois similaires en cas d'inaptitude
- Favoriser l'évolution et le « dépassement » de la fiche de poste
- Repenser le déroulé de carrières, l'avancement de grade, la promotion interne
- Simplifier la gestion (moins de textes normatifs et réglementaires)

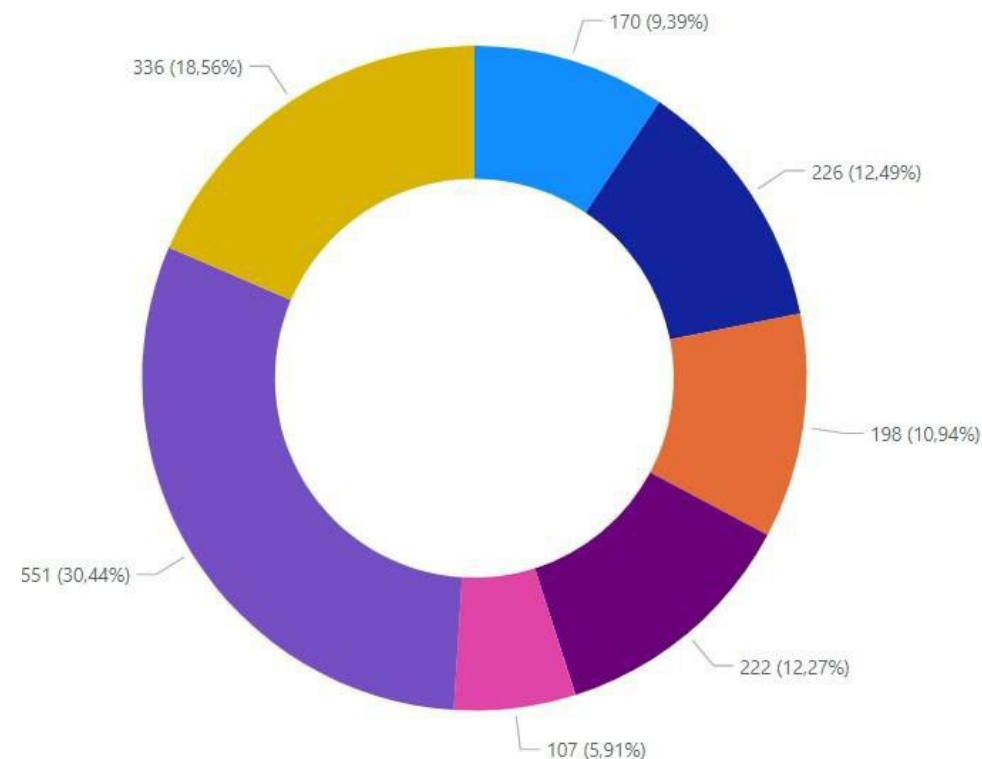


● Peu prioritaire      ● Assez prioritaire      ● Prioritaire      ● Urgent

## 6. En matière de recrutement, quelles pistes améliorer en priorité ?

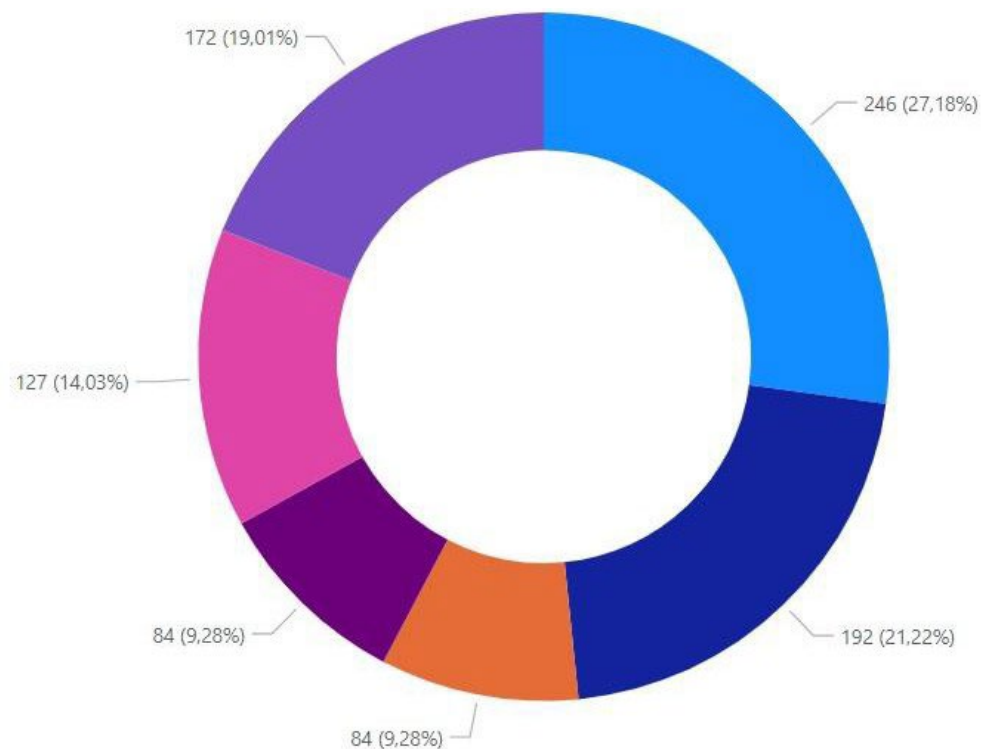
2 choix possibles

- Simplifier la formulation des intitulés de poste
- Mieux préciser les conditions du recrutement : ouverture aux contractuels (et type de contrat), perspectives d'évolutions, formations possibles
- Les délais de recrutement
- La communication/valorisation des offres d'emplois (réseaux sociaux et autres)
- L'appréhension des enjeux d'inclusion et de diversité
- L'adaptation des rémunérations aux profils
- Élargir les conditions d'entrée dans la fonction publique (concours, apprentissage/alternance/stages, recrutement sur titre...)



## 7. En matière de pratiques « RH », que développer ?

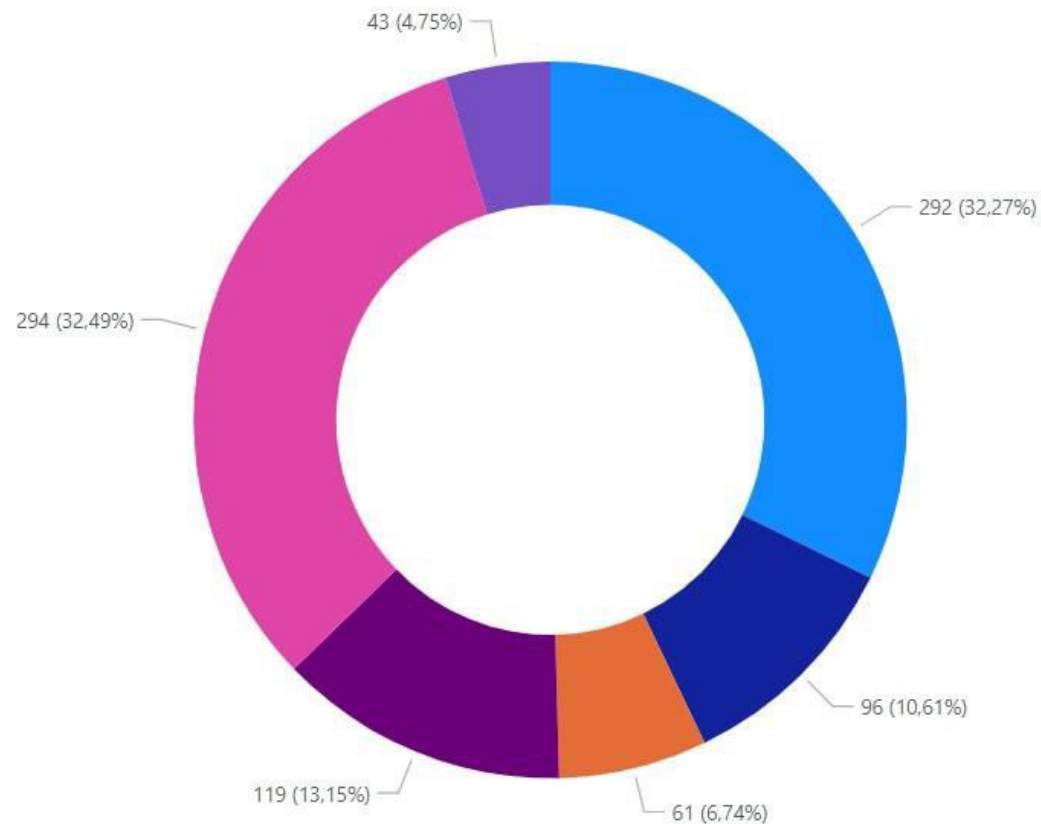
- Travailler l'intégration des recrutés : échanges de suivi, découvertes des services, accompagnement via un agent référent
- Repenser l'entretien annuel d'évaluation : moins hiérarchique et formel, plus ouvert aux aspirations à moyen et long terme de l'agent
- Organiser régulièrement des entretiens de suivi des objectifs avec le manager N+1
- Former aux spécificités et contraintes du travail en mode hybride au sein des équipes
- Développer de nouveaux outils et indicateurs RH : évaluation à 360, etc
- Créer des espaces de dialogue favorisant la libre expression des agents





## 8. Que mettre en place pour favoriser le mentorat dans la fonction publique ?

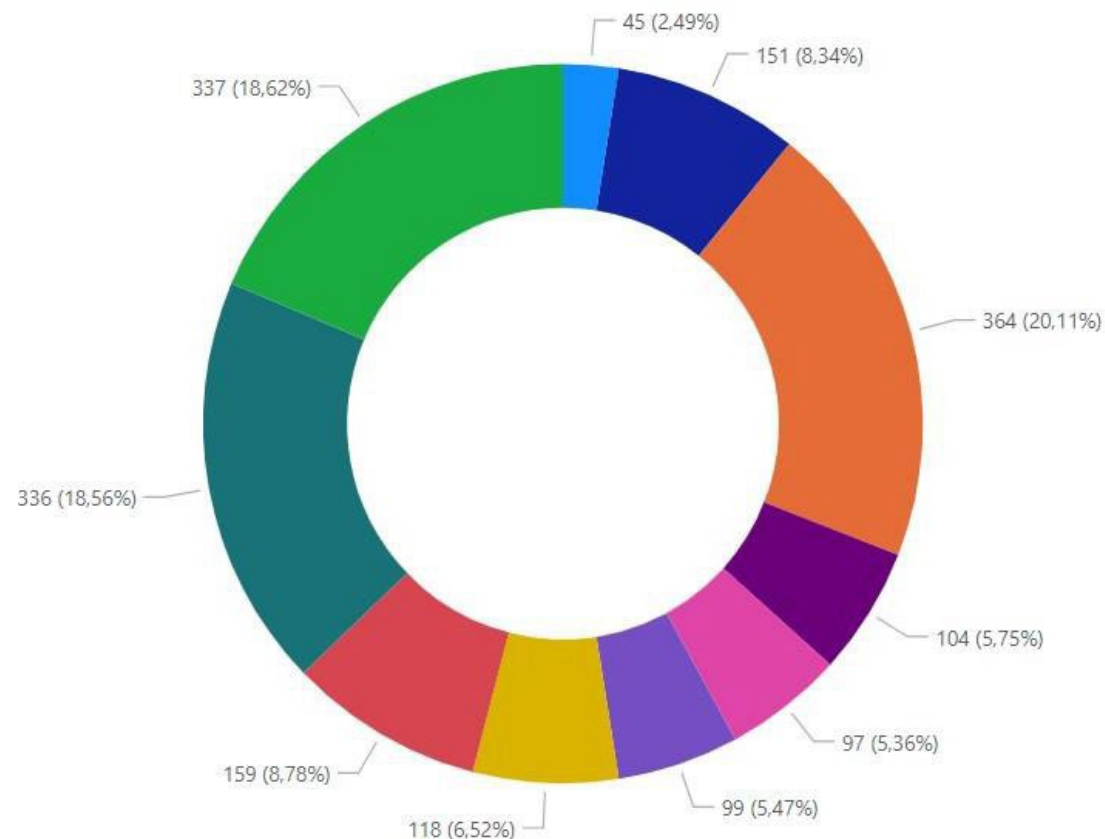
- Valoriser l'engagement des mentors, inciter les agents à s'engager (lors des évaluations...)
- Mettre en place une boîte à outils : comment fait-on ?
- Favoriser et valoriser le mécénat de compétences (sujets d'économie sociale et solidaire et autres)
- Des espaces d'échanges et de dialogue entre mentorés et mentors
- Dégager du temps pour les mentors
- Communiquer sur l'impact du mentorat pour le secteur public



## 9. Quels sont les compétences des managers à travailler en priorité pour favoriser l'accompagnement des agents ?\*

- Transformer
- S'adapter
- Responsabiliser les collaborateurs
- Piloter la performance
- Innover
- Incarner
- Impulser une réflexion stratégique
- Faire preuve de connaissance et maîtrise de soi
- Faire preuve d'ouverture d'esprit
- Ecouter

2 choix possible

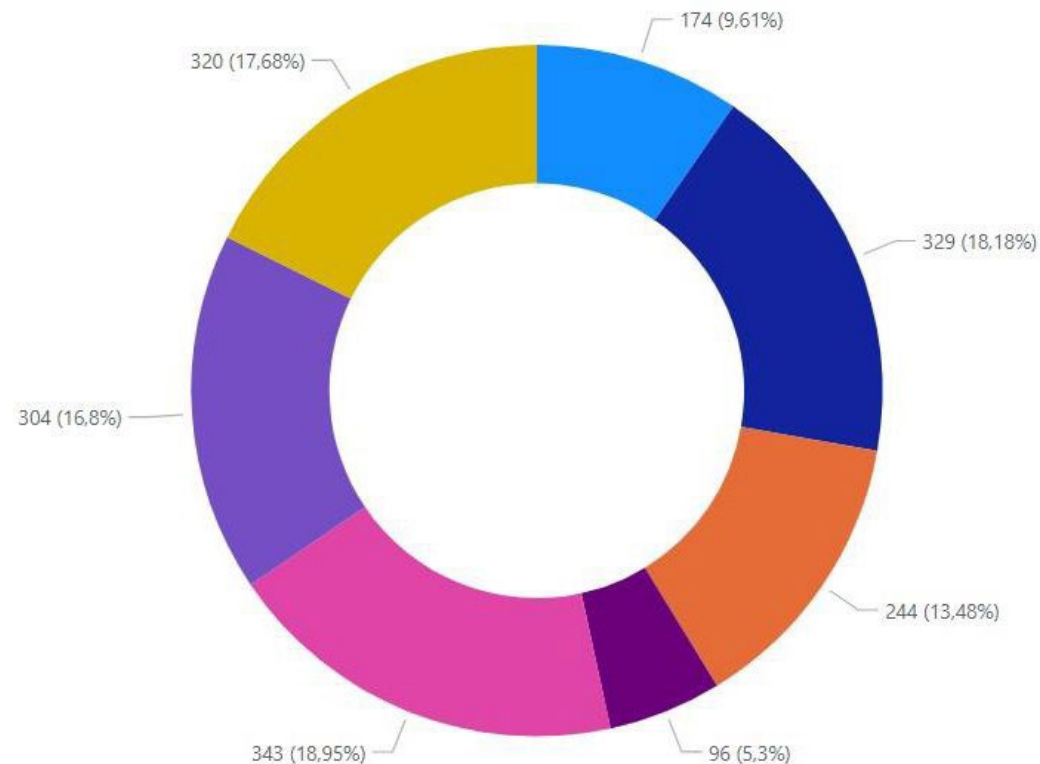


\*Selon les 10 compétences managériales du référentiel interministériel des cadres dirigeants de l'État (SGG, Mission cadres dirigeants).

## 10. Quels leviers pour mieux accompagner les managers de proximité ?

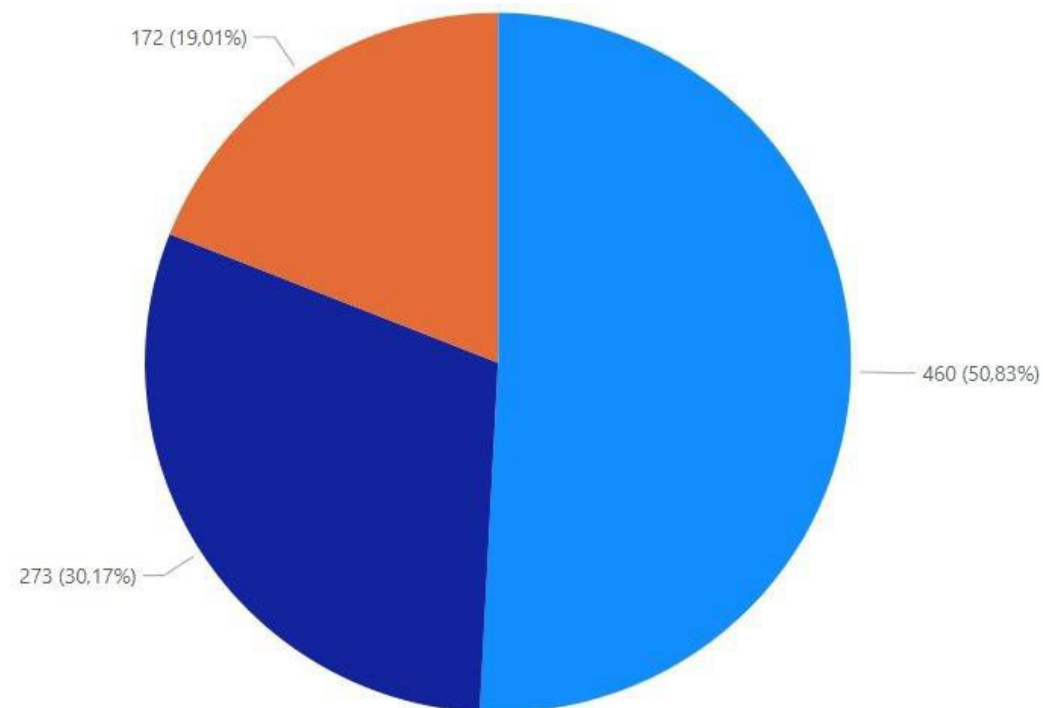
2 choix possibles

- Un dialogue social repensé au service des projets et innovations RH
- Professionnaliser les managers sur les nouvelles pratiques (management hybride...)
- Professionnaliser l'accompagnement des recrutés (entretiens et suivis dédiés)
- Former aux compétences numériques liées à la diversité des appétences et/ou aux niveaux présents
- Donner plus d'autonomie pour proposer des solutions et accompagnements RH au bénéfice des agents
- Développer un réseau des managers publics pour échanger entre pairs
- Des moyens financiers et humains consacrés à l'amélioration continue de l'expérience collaborateur



### 11. Seriez-vous prêt à rejoindre un réseau des managers du secteur public destiné à échanger sur vos pratiques ?

- Oui
- Je ne sais pas
- Non







## L'Observatoire RH de la fonction publique

Une enquête  
Acteurs publics  
pour MGEN

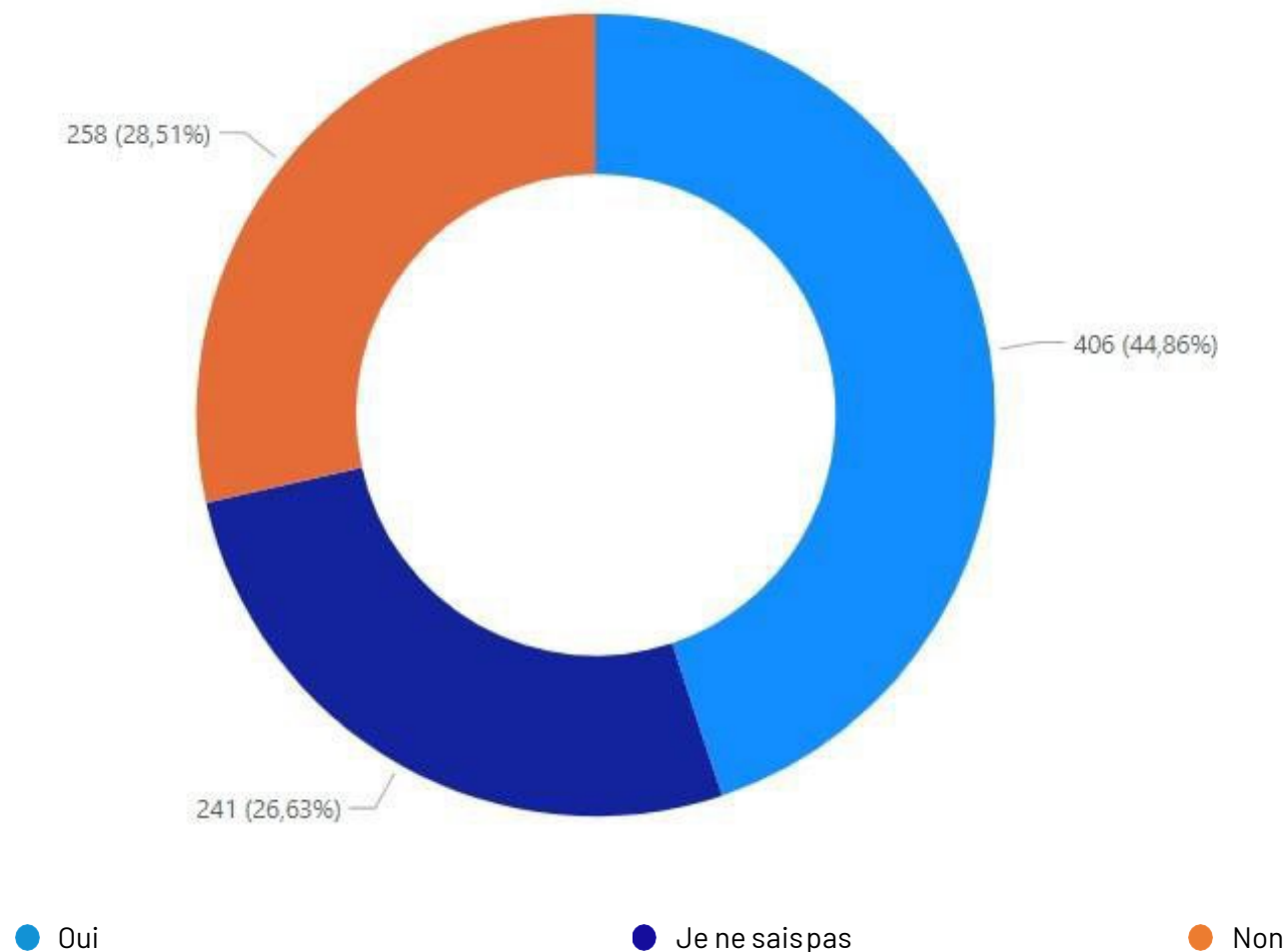


### 12. Qu'attendriez-vous d'un réseau des managers du secteur public?

#### Les idées clés exprimées par les répondants :

- Partages et échanges sur des pratiques innovantes
- Échanges sur des pratiques et réalités quotidiennes et la manière de les gérer
- Échanges sur les outils et les méthodes, les formations et les accompagnements (gestion du stress, du temps, prise de recul...)
- Mutualisation et développement de compétences
- Intelligence collective
- Échange entre pairs, dimension réseau « en toute confidentialité et bienveillance »
- Référencement d'un réseau de managers, avec une empreinte territoriale
- Réflexion sur les fondements d'une gestion et approche transverse/horizontale

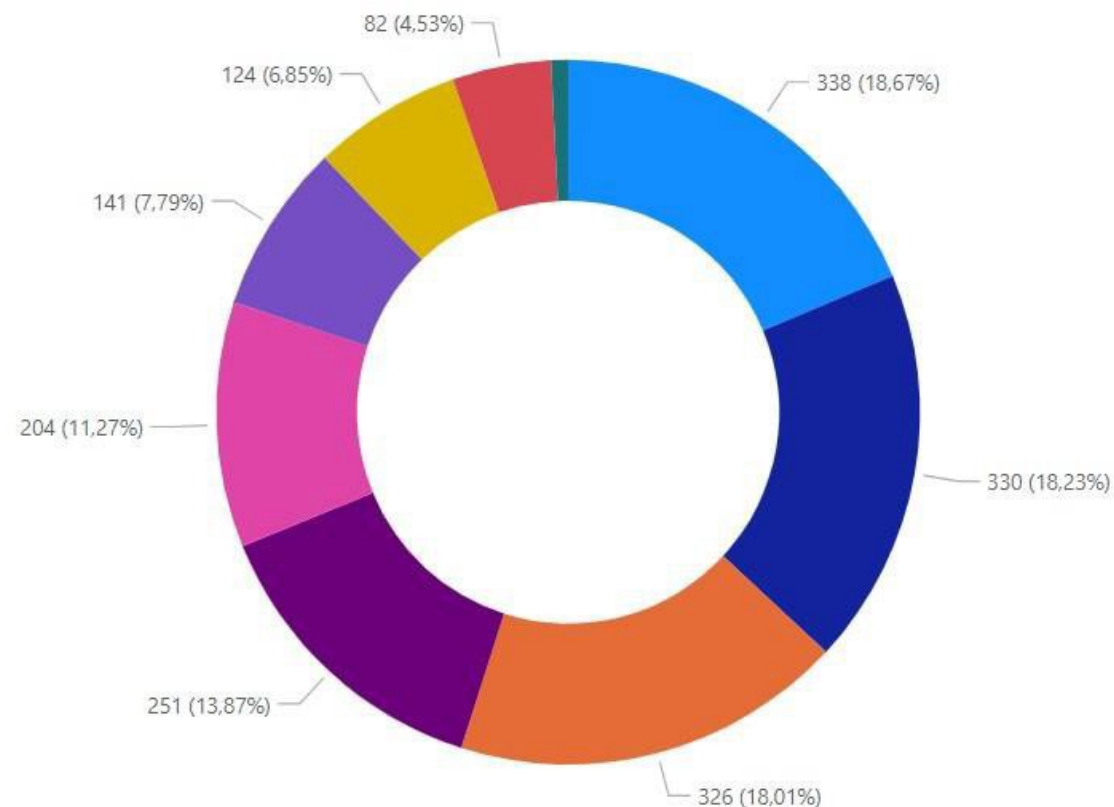
13. Instauration de la semaine de 4 jours dans la fonction publique est-elle un facteur d'attractivité concourant à la marque employeur?



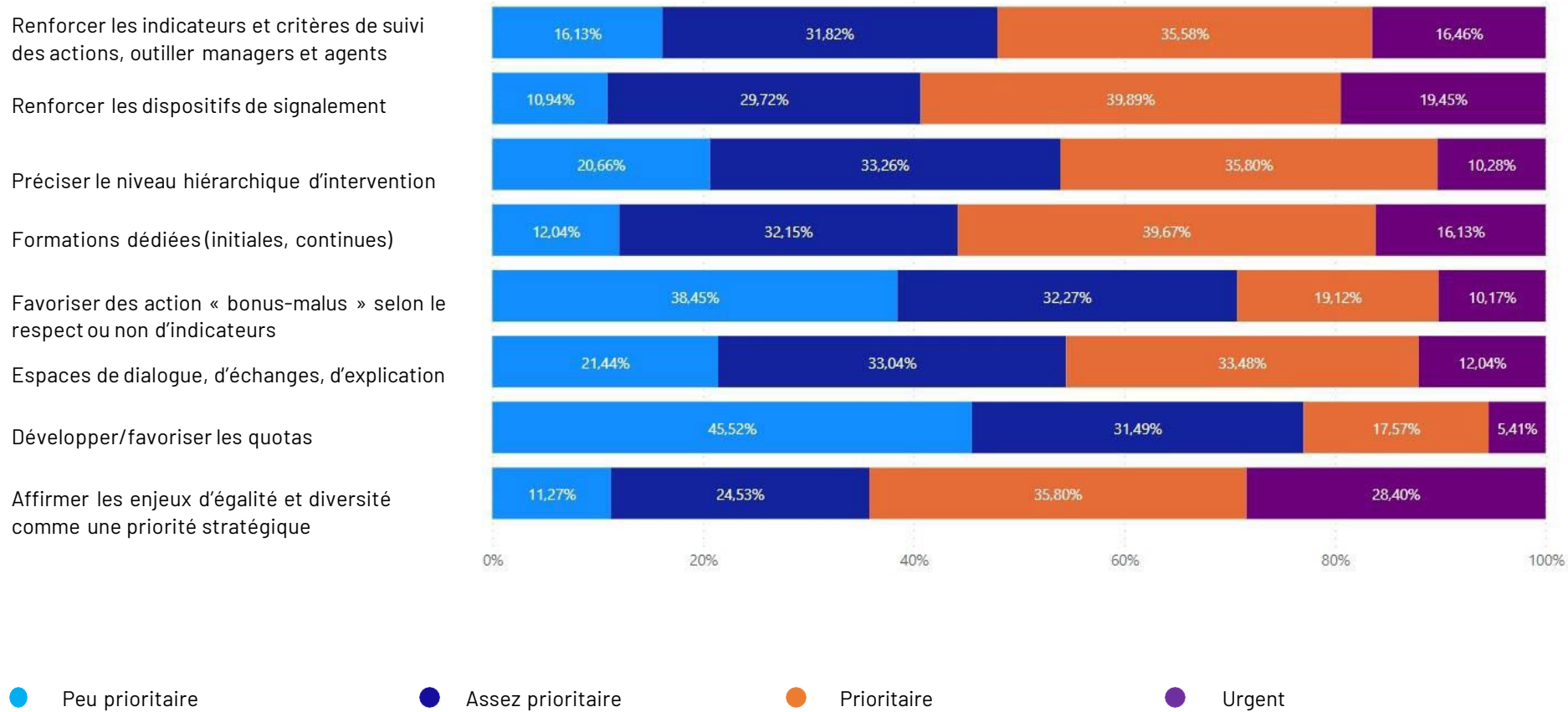
## 14. Quelles innovations managériales développer pour favoriser le bien-être des agents?

2 choix possibles

- Des dispositifs d'accompagnement individuel pour prendre en compte les périodes de fragilité
- Coaching d'évolution/reconversion
- Des actions de santé et prévention via des dispositifs d'amélioration de l'environnement et de la vie au travail
- Le développement des nouveaux modes de travail : télétravail, travail hybride, etc
- Des dispositifs en faveur de la santé mentale des agents
- Des pratiques sportives individuelles et collectives
- Des stages de ressourcement
- Autres
- Des actions en faveur de l'alimentation et de la nutrition



### 15. En matière de prévention des discriminations et promotion de la diversité dans la fonction publique : que mettre en place ?\*



\*âge, handicap, lieu de résidence, origine, religion, sexe, situation de famille, état de santé...)



En partenariat avec

acteurs  
publics  
solutions



## Contacts

**Sylvain Henry**

Directeur adjoint de la rédaction

06 84 32 12 89

**Jean-François Sciarrino**

Directeur de clientèle

06 48 54 99 71