



Baromètre des Ressources Humaines du secteur public Acteurs publics/Etudes - BCG

Présentation des résultats

Octobre 2017

Synthèse des résultats (I/II)

1 Un sentiment d'impuissance et de désillusion ressort de l'enquête ...

- A** Le niveau d'engagement des agents : une priorité mal traitée par les RH
 - le niveau d'engagement fait partie des 10 premières priorités des agents
 - la capacité de l'administration à maintenir un degré d'engagement élevé est la première source d'insatisfaction chez les agents
 - il concentre aussi le plus fort taux d'agents "très insatisfaits" : 56% des agents
- B** Des attentes très faibles des agents à l'égard des politiques RH :
 - aucun des leviers RH n'est considéré comme "important" ou "très important"
 - 75% des leviers jugés "moyennement importants" et 25% "peu importants"
 - seul 1/3 des leviers jugés "importants" ou "très importants" par une majorité d'agents
 - ~30% des répondants pour lesquels au moins la moitié des leviers ne sont pas importants

2 ... à mettre en relation avec un jugement sévère à l'égard de la qualité de la gestion des RH ...

- A** Elle est jugée « peu adéquate » sur l'ensemble des leviers, à l'exception d'un seul (la formation des agents sur leurs missions actuelles, où elle est jugée « moyenne »)
- B** Pour une majorité d'agents, la qualité est même "peu ou pas adéquate" sur plus de la moitié des leviers
- C** Une forte minorité rejette en bloc l'action des RH : 25% des répondants sont très insatisfaits de la qualité sur 70% des leviers
- D** Une qualité perçue relativement meilleure, bien que ne faisant pas consensus, sur les leviers jugés prioritaires

3 ... et peut expliquer que les agents attendent peu des équipes RH

- Trois des quatre leviers relatifs au rôle spécifique des RH ressortent nettement comme des priorités de second ordre
 - seuls 3% des agents placent "l'implication du corps social dans la définition de la stratégie" parmi leurs cinq priorités, ce qui illustre un manque d'implication dans la vie de l'administration
 - 2% pour "l'implication des RH dans la définition de la stratégie"
 - 2% pour "l'accompagnement RH des mutations"

Synthèse des résultats (II/II)

4 Un alignement inattendu des réponses des agents et des responsables (RH ou pas) alors même que les leviers répondent mal aux enjeux complexes de transformation

- A La sévérité du jugement sur les pratiques RH ne s'explique pas par des priorités différentes entre dirigeants et équipes RH d'une part, et agents d'autre part : les premiers se concentrent sur les sujets importants pour les seconds – leurs préoccupations convergent vers la formation et le recrutement
- Cela confirme donc que les leviers susceptibles d'avoir un réel impact sur la satisfaction (responsabilisation, innovation, accompagnement individuel, etc.) sont encore trop souvent laissés de côté et mal appréhendés, tant par les agents que par les équipes RH et les dirigeants
- B Par exemple, parmi les cinq priorités des agents :
 - seulement 15% d'entre eux placent les parcours de carrière
 - 6% la souplesse et la responsabilisation
 - 3% l'encouragement à proposer/innover
 - la mobilité est de loin le levier jugé le moins important
- Bien que non prioritaires, ces leviers sont sources d'une forte insatisfaction :
- C
 - 44% des agents sont "très insatisfaits" de la gestion des parcours de carrière
 - 42% du niveau de souplesse et la responsabilisation
 - 43% de l'encouragement à proposer/innover
- A l'inverse, certains leviers qui ressortent comme des priorités résultent d'un consensus par défaut qui détourne l'attention des sujets clefs.
- D
 - par exemple, le dialogue social, bien que 4e priorité au global n'apparaît dans les 5 priorités individuelles que de 6% des agents

Les dirigeants et les RH semblent focaliser leur attention sur des priorités "conventionnelles" (liées à des effectifs en nombre en en qualité, ou qui relèvent d'une démarche purement statutaire) au détriment des leviers de terrain (plus difficiles à mettre en œuvre ou plus polarisants). Cela illustre un vrai décalage entre les préoccupations RH actuelles et les enjeux de transformation auxquels le secteur public est confronté

De plus, la convergence très forte des priorités des deux populations révèle que les RH ne jouent pas un rôle proactif et moteur dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques : ils ne "devancent" pas les besoins des agents

Implications : remettre les leviers RH de terrain au cœur de la mobilisation des agents

2 implications :

- Activer des leviers de motivation et de reconnaissance individuelle et collective indispensables pour accompagner les réformes afin de répondre au décalage entre les préoccupations RH actuelles et les enjeux de transformation auquel le secteur public est confronté ...
- ... sans baisser la garde sur les « besoins de base » liés aux ressources, en qualité et en nombre (recrutement, formation), où existent des marges d'amélioration. Par exemple, le développement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) reste une priorité, notamment pour mieux faire le lien entre formation, évaluations individuelles, parcours de carrière et mobilité

Trois facteurs clefs de succès pour atteindre ces deux objectifs :

- Revoir le positionnement des rôles RH :
 - donner un rôle plus stratégique à la fonction RH, et pas seulement administratif, notamment par la simplification des règles et processus de gestion (aujourd'hui plus vus comme des freins que comme des leviers)
 - faire prendre conscience aux managers, à tous les niveaux hiérarchiques, de l'importance de leur rôle RH (prérogatives et responsabilités) en lui redonnant de la visibilité et de la reconnaissance

Développer le sens de la gestion RH de proximité peut passer par la formation des cadres en amont, une plus grande place des critères RH dans les évaluations et les parcours pour mieux valoriser le temps à y consacrer, un accompagnement au quotidien (pour redonner des marges de manœuvre de terrain) et une exemplarité à tous les niveaux de la hiérarchie dans l'attention à ces sujets. Distinguer notamment entre métiers "d'expertises" et "d'encadrement" dans la formation (initiale et continue) et le recrutement est clef
- Equiper les managers d'une "boîte à outils" RH adéquate au-delà des sujets "conventionnels" de recrutement et de formation afin qu'ils puissent activer davantage les leviers de motivation et de reconnaissance individuelle. Par exemple, davantage de flexibilité dans les systèmes d'évaluations et d'incitation (en intégrant aussi le volet disciplinaire) des agents pour mieux reconnaître le mérite, une capacité à agir sur les parcours de carrière, des approches nouvelles pour encourager l'innovation et la responsabilisation...
- Réinvestir politiquement la question RH, en valorisant les efforts déjà réalisés et l'engagement des agents publics dans l'exercice de leurs fonctions. Une communication positive sur la réforme et le rôle décisif que l'humain doit y jouer – dont la finalité doit demeurer l'amélioration de la qualité des services publics – semble un enjeu clef pour (re)mobiliser les forces dans un contexte de transformation de l'action publique

Le niveau d'engagement des agents : une priorité mal traitée par les RH

1 L'engagement est l'une des **10 premières priorités** des agents

2 La capacité de l'administration à maintenir un niveau d'engagement élevé : **première source d'insatisfaction des agents**

3 **56%** des agents sont même "**très insatisfaits**" du niveau d'engagement

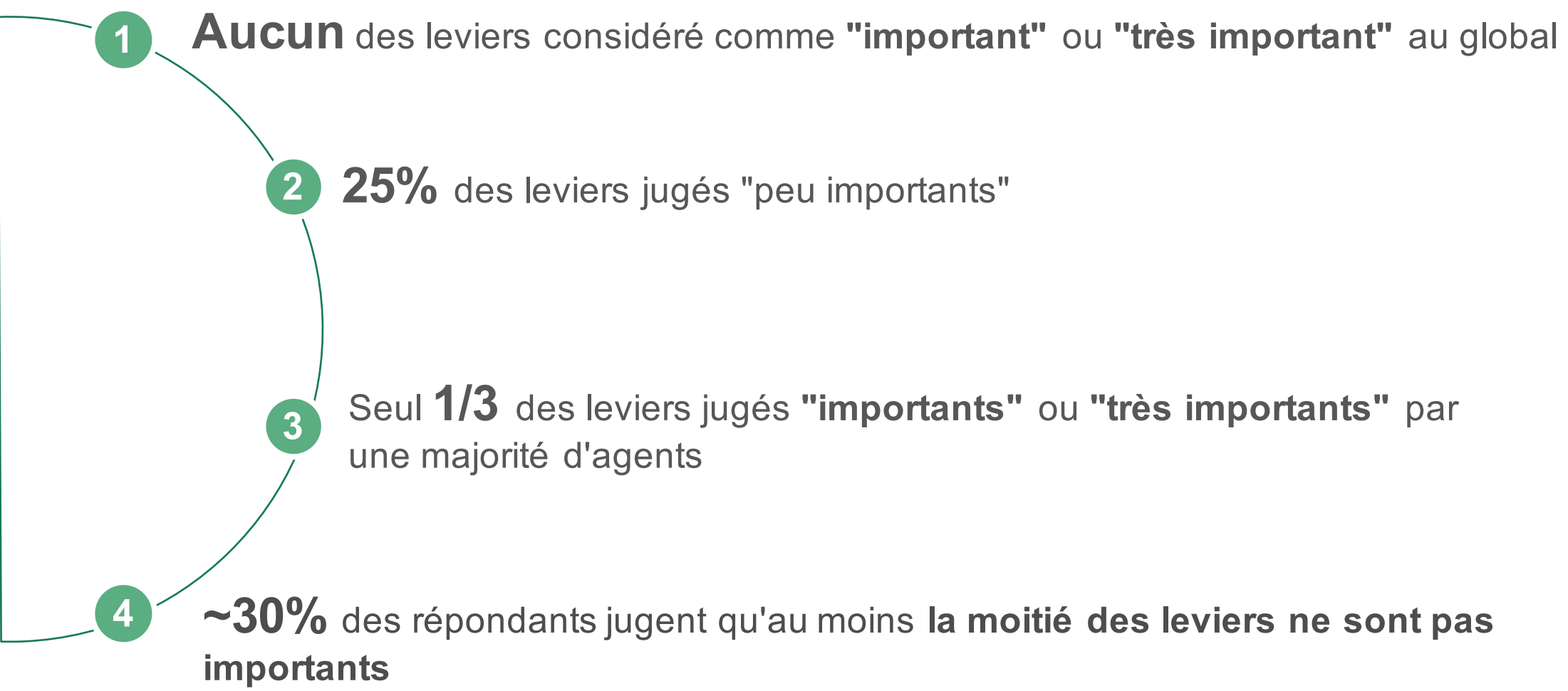
Le niveau d'engagement des agents : une priorité mal traitée par les RH

10 principales sources d'insatisfaction chez les agents¹

Classement de l'insatisfaction chez les agents ²	Sources d'insatisfaction	Levier prioritaire? ³	Proportion de répondants "très insatisfaits" ⁴
1	Degré d'engagement	✓	56%
2	Anticiper vos besoins en emplois		52%
3	Evaluations justes		54%
4	Culture de l'efficacité et de l'efficience		54%
5	Culture de la reconnaissance du mérite		49%
6	Encourager la coopération		51%
7	Accompagnement RH des mutations		50%
8	Politique de rémunération		46%
9	Recruter le personnel le plus adapté	✓	52%
10	Administration acteur de sa transformation	✓	48%

Source : Analyse BCG. 1. La note d'insatisfaction est calculée comme écart entre les notes moyennes, par levier, "d'importance" et de "qualité perçue" 2. Echantillon de 696 répondants n'exerçant ni des fonctions de direction, ni des fonctions RH. 3. 10 sujets les plus importants pour l'échantillon des agents (696 répondants) 4. Sont considérés comme "très insatisfaits" l'ensemble des répondants dont la note d'insatisfaction est supérieure ou égale à 1.6 fois la moyenne globale des notes d'insatisfaction

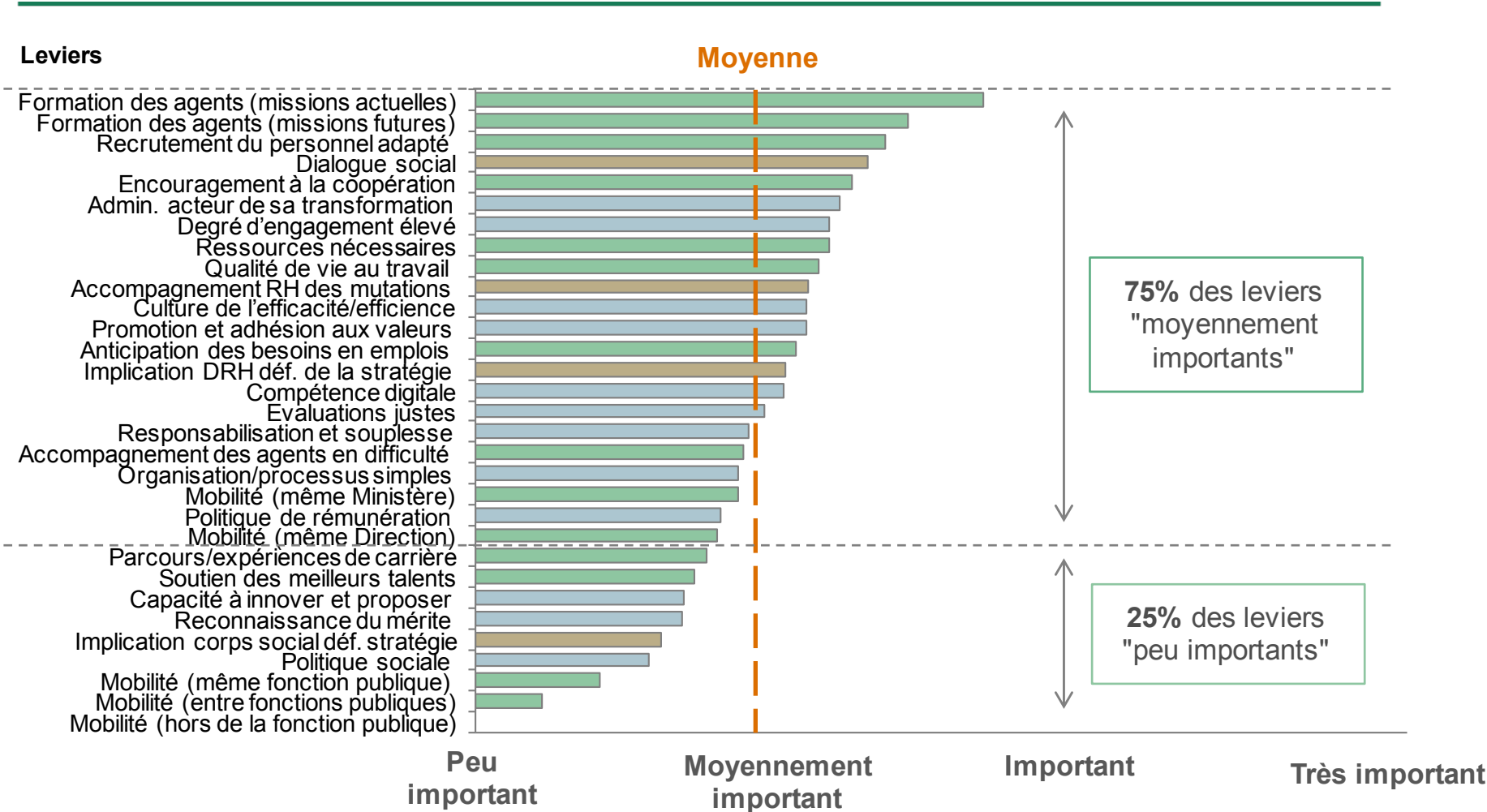
Des attentes très faibles des agents publics à l'égard des politiques RH



Des attentes très faibles à l'égard des politiques RH

Aucun des leviers jugé "important" ou "très important"

"Quelle est l'importance de ce sujet pour votre administration ?"



Source: Analyse BCG
696 réponses complètes

Thèmes

Gestion des ressources humaines

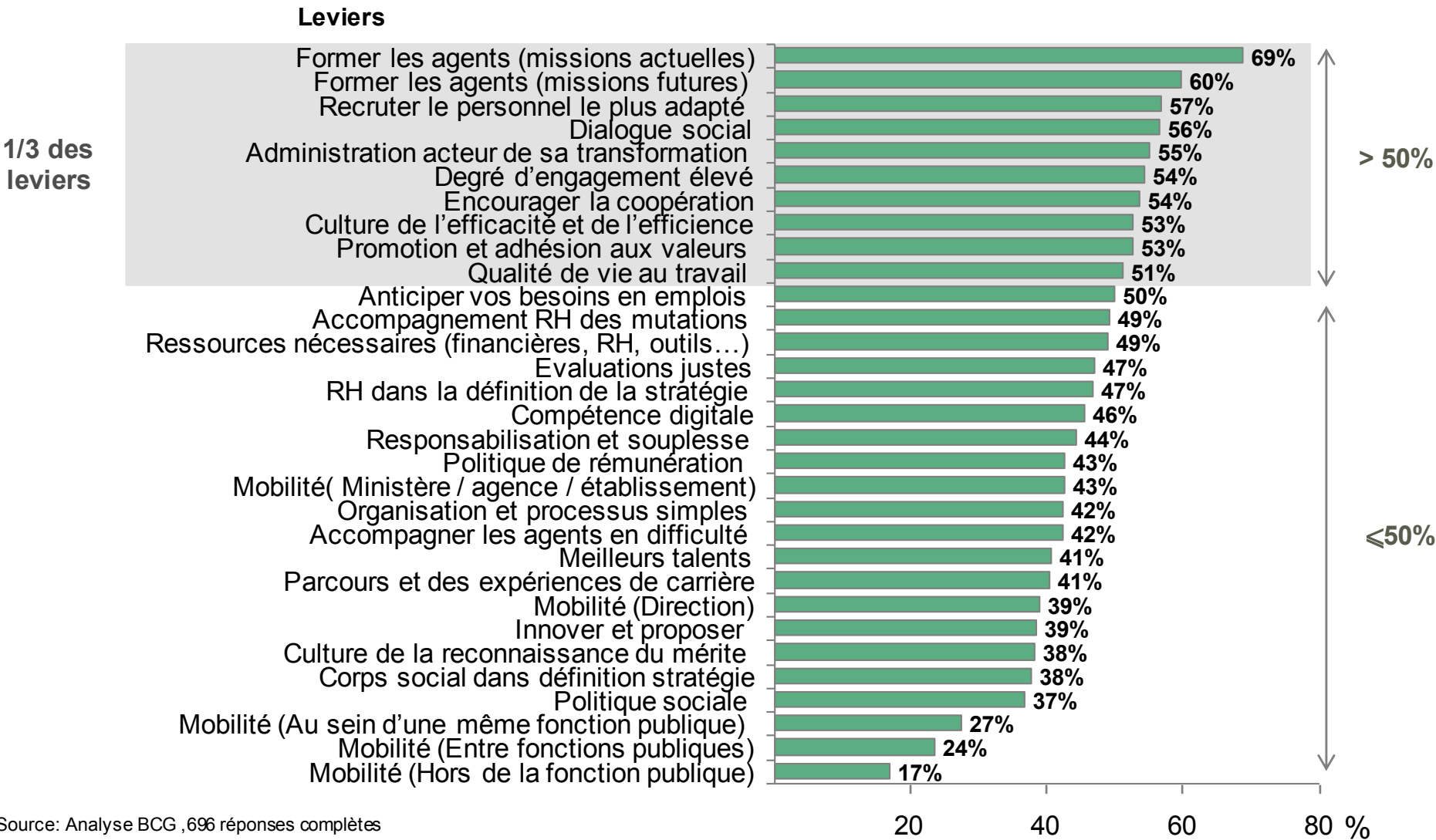
Engagement

Rôle des équipes de ressources humaines

Des attentes très faibles à l'égard des politiques RH

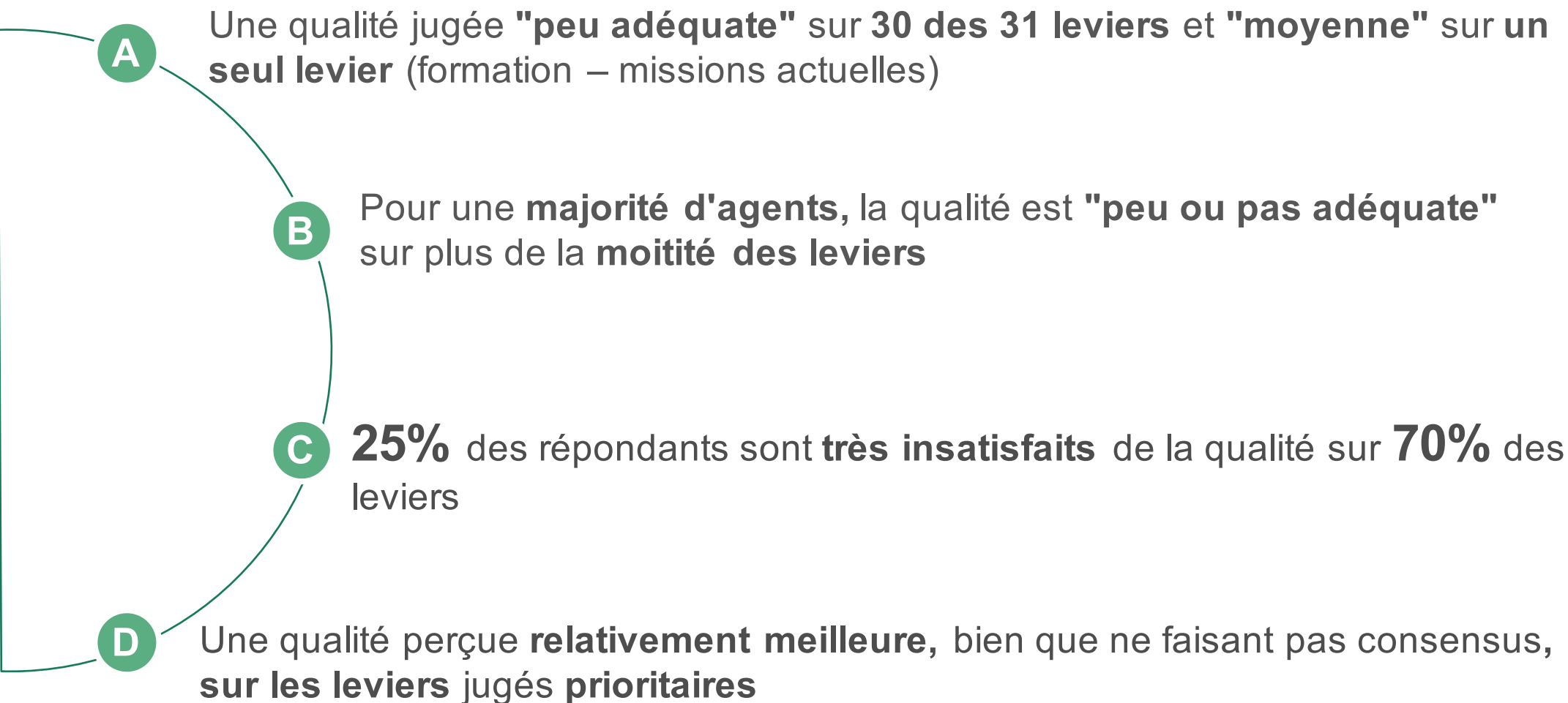
Seul 1/3 des leviers sont "importants" ou "très importants" pour la majorité des répondants

Part des agents jugeant que le levier est "important" ou "très important"



Source: Analyse BCG ,696 réponses complètes

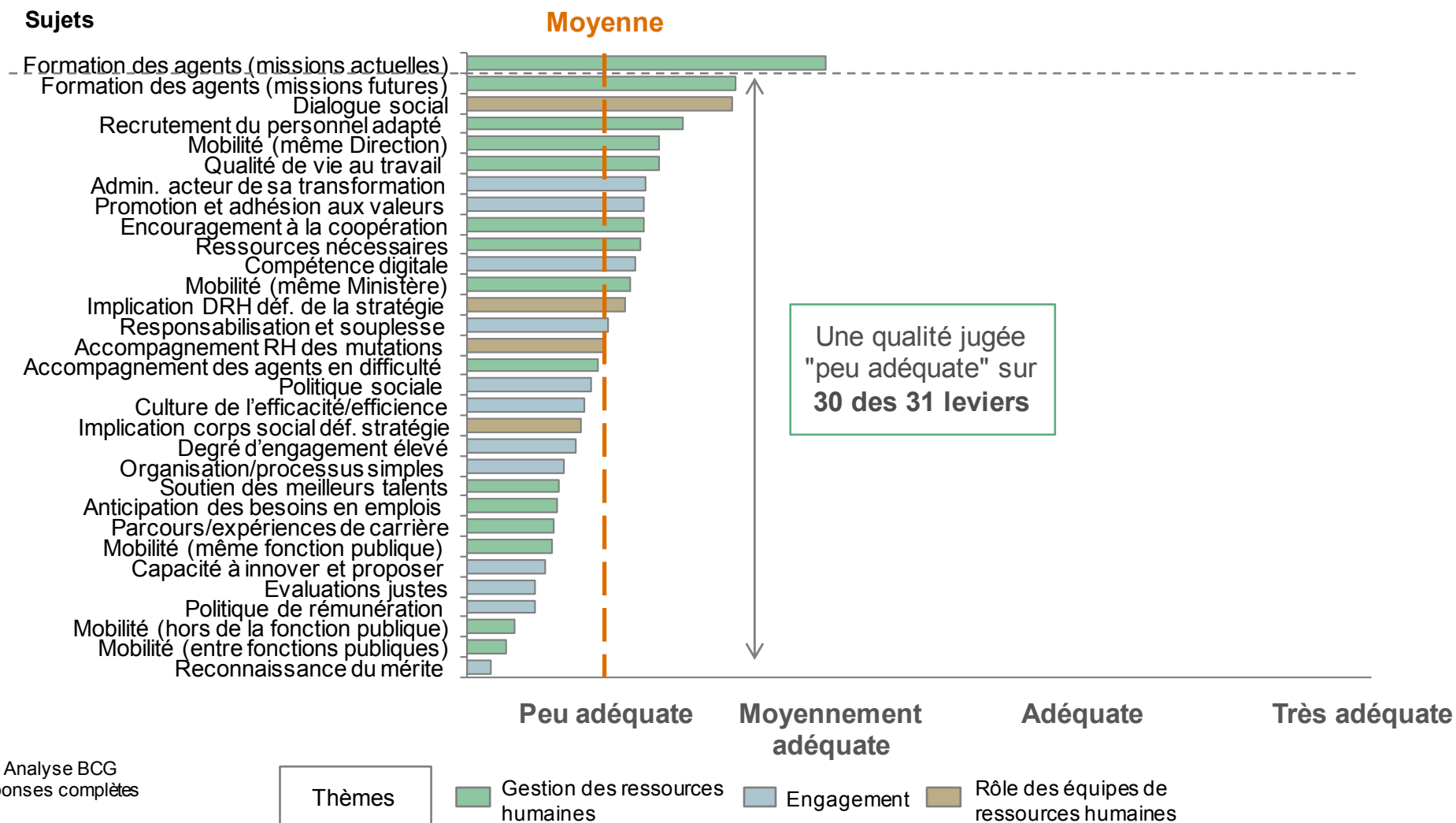
Un jugement sévère à l'égard de la qualité de la gestion des RH



Source: Analyse BCG

Une qualité jugée "peu adéquate" sur tous les leviers, sauf un

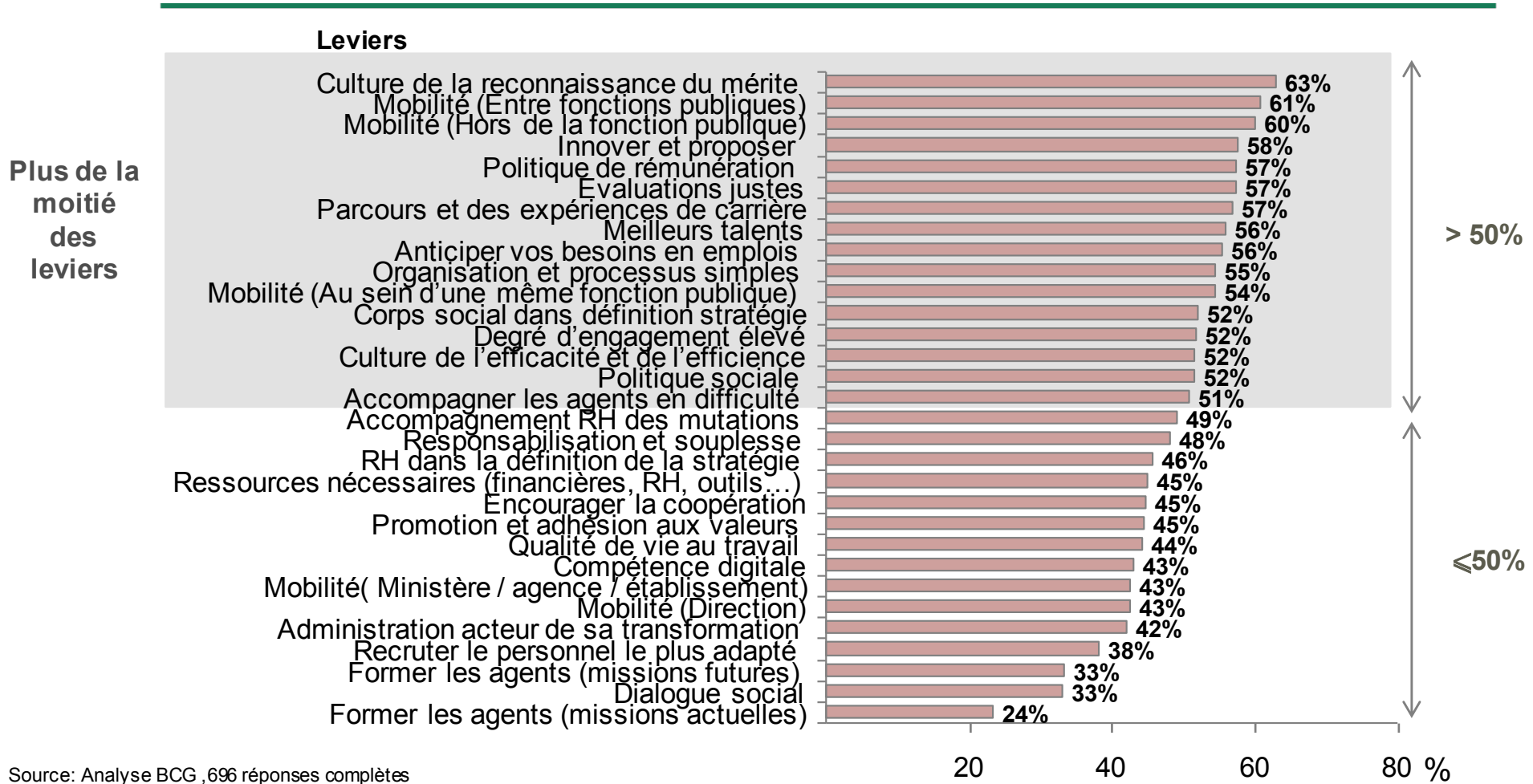
La gestion de ce sujet est-elle adéquate dans votre administration ?



Source: Analyse BCG
, 696 réponses complètes

Pour une majorité d'agents, la qualité est "peu ou pas adéquate" sur plus de la moitié des leviers

Part des agents jugeant que la qualité "peu adéquate" ou "pas inadéquate"



Source: Analyse BCG , 696 réponses complètes
1. Proportion des répondants (échantillon agents) dont la note de qualité est de 1 (qualité "pas adéquate") ou 2 (qualité "peu adéquate) sur au moins 21 leviers sur 31

~25% des agents très insatisfaits¹ sur 70% des leviers

Une qualité perçue relativement meilleure, bien que ne faisant pas consensus, sur les leviers jugés prioritaires

"La gestion de ce sujet est-elle adéquate dans votre administration ?"

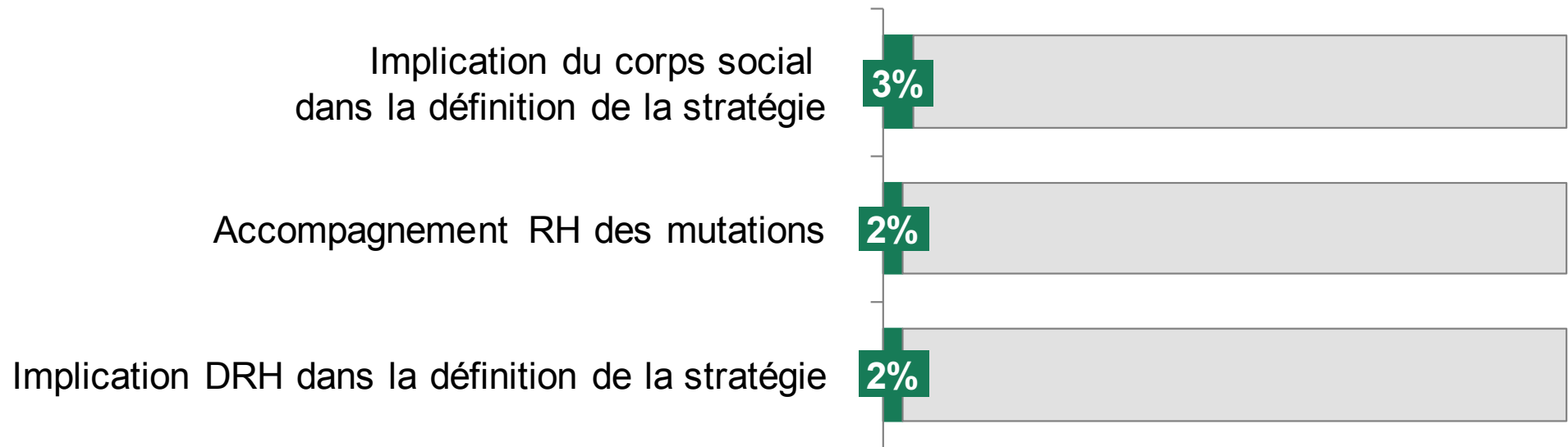
	Classement de la qualité chez les agents ¹	Thèmes	Thème prioritaire ² ?	"Très satisfaits de la qualité" ³	"Très insatisfaits de la qualité" ⁴
Les 5 plus élevés	1	Formation des agents (missions actuelles)	✓	48%	24%
	2	Formation des agents (missions futures)	✓	38%	33%
	3	Dialogue social	✓	38%	33%
	4	Recrutement du personnel adapté	✓	28%	38%
	5	Mobilité (même Direction)		26%	43%
Les 5 plus faibles	27	Capacité à innover et proposer		16%	58%
	28	Evaluations justes		18%	57%
	29	Politique de rémunération		17%	58%
	30	Mobilité ⁵		13%	60%
	31	Reconnaissance du mérite		13%	63%

Source : Analyse BCG. 1. Echantillon de 696 répondants n'exerçant ni des fonctions de direction, ni des fonctions RH. 2. 5 sujets les plus importants pour l'échantillon des agents (696 répondants). 3. Proportion des répondants (échantillon agents) dont la note de qualité est de 4 (qualité "adéquate") ou 5 (qualité "très adéquate"). 4. Proportion des répondants (échantillon agents) dont la note de qualité est de 1 (qualité "pas adéquate") ou 2 (qualité "peu adéquate"). Ces proportions isolent les "très satisfaits" et "très insatisfaits" concernant la qualité de la gestion ; le total ne fait donc pas 100%. 5. Deux thèmes liés à la mobilité (entre fonctions publiques et hors de la fonction publique), aux deux dernières positions du classement de la qualité perçue, rassemblés dans une seule catégorie "Mobilité".

Les agents attendent peu de l'action des RH

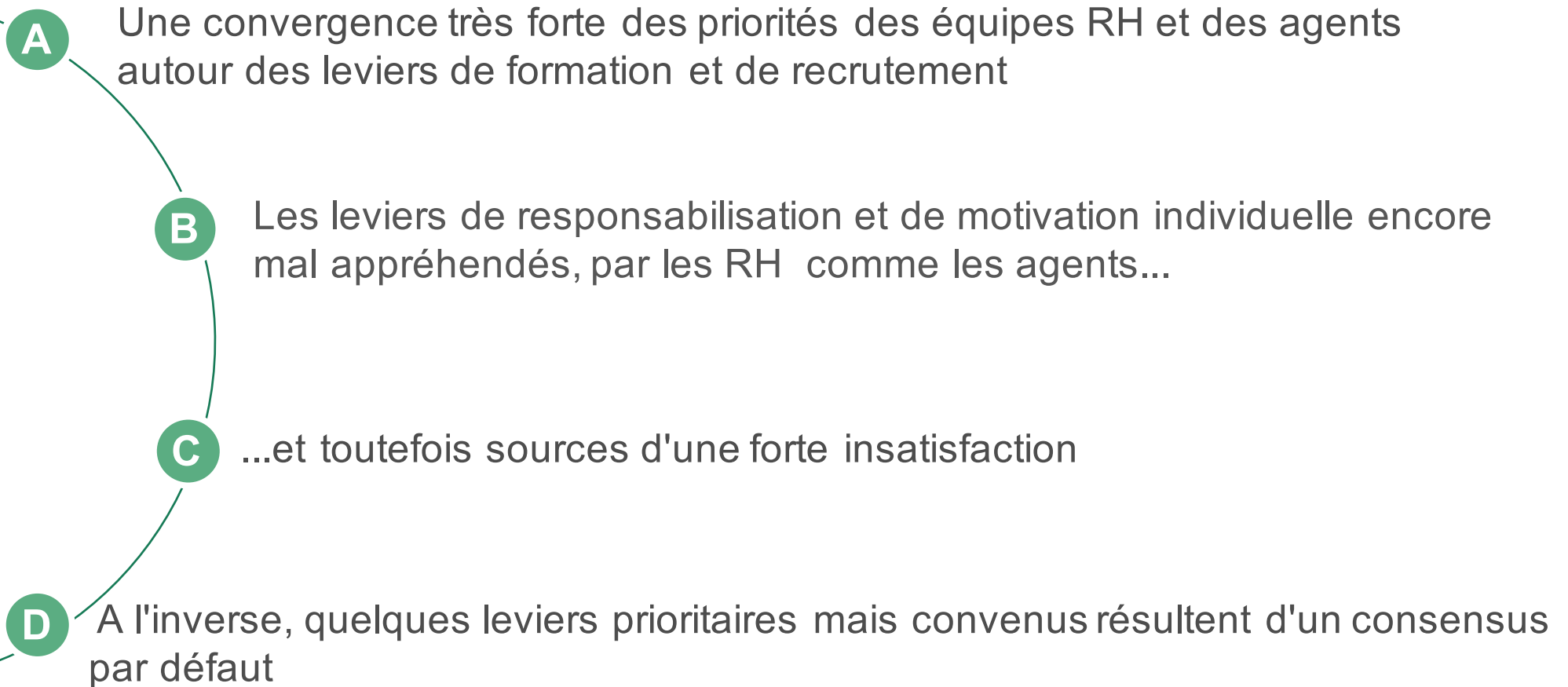
Une faible implication dans la vie de l'administration et un rôle stratégique des RH peu valorisé

Proportion des répondants plaçant le thème parmi leurs 5 priorités



Source: Analyse BCG

Une priorité donnée à des leviers qui répondent mal aux enjeux complexes de transformation



Une convergence des priorités des équipes RH et des agents autour des leviers de formation et de recrutement

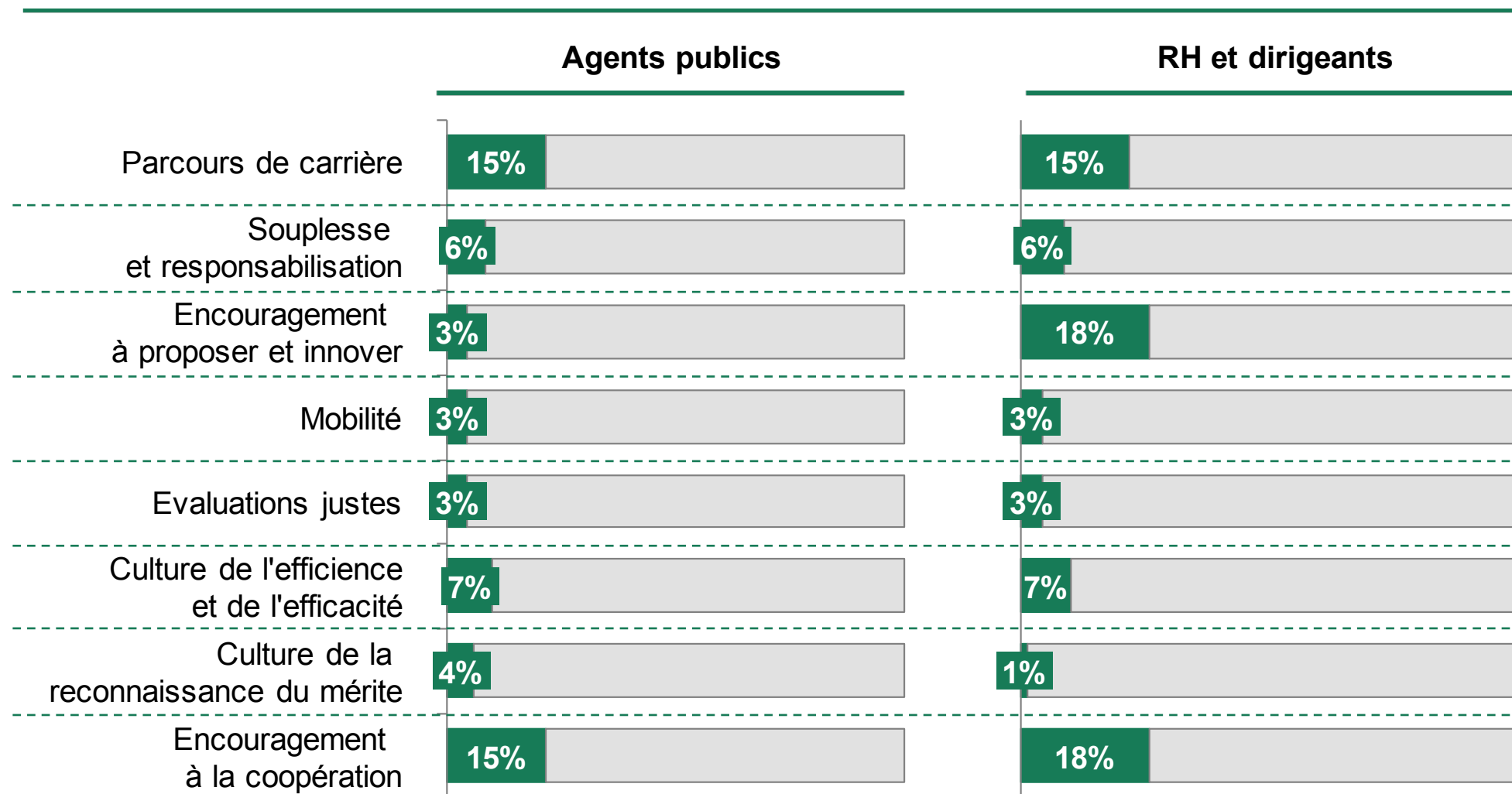
"Quelle est l'importance de ce sujet pour votre administration? "

	Classement des priorités pour les agents ¹	Thèmes prioritaires	Classement des priorités pour les RH / Dirigeants ²
Les 5 leviers prioritaires	1	Formation des agents (missions actuelles)	1
	2	Formation des agents (missions futures)	2
	3	Recrutement du personnel adapté	3
	4	Dialogue social	4
	5	Encouragement à la coopération	5
Les 5 leviers les moins critiques	27	Capacité à innover et proposer	26
	28	Reconnaissance du mérite	24
	29	Implication corps social déf. stratégie	28
	30	Politique sociale	30
	31	Mobilité ³	31

Source : Analyse BCG. 1. Echantillon de 696 répondants n'exerçant ni des fonctions de direction, ni des fonctions RH. 2. Echantillon de 417 répondants exerçant des fonctions RH, en tant que "directeurs" ou non. 3. Trois thèmes liés à la mobilité (entre fonctions publiques, dans la même fonction publique et hors de la fonction publique), aux trois dernières positions du classement des priorités, rassemblés dans une seule catégorie "Mobilité"

Les leviers de responsabilisation et de motivation individuelle encore mal appréhendés, par les RH comme les agents...

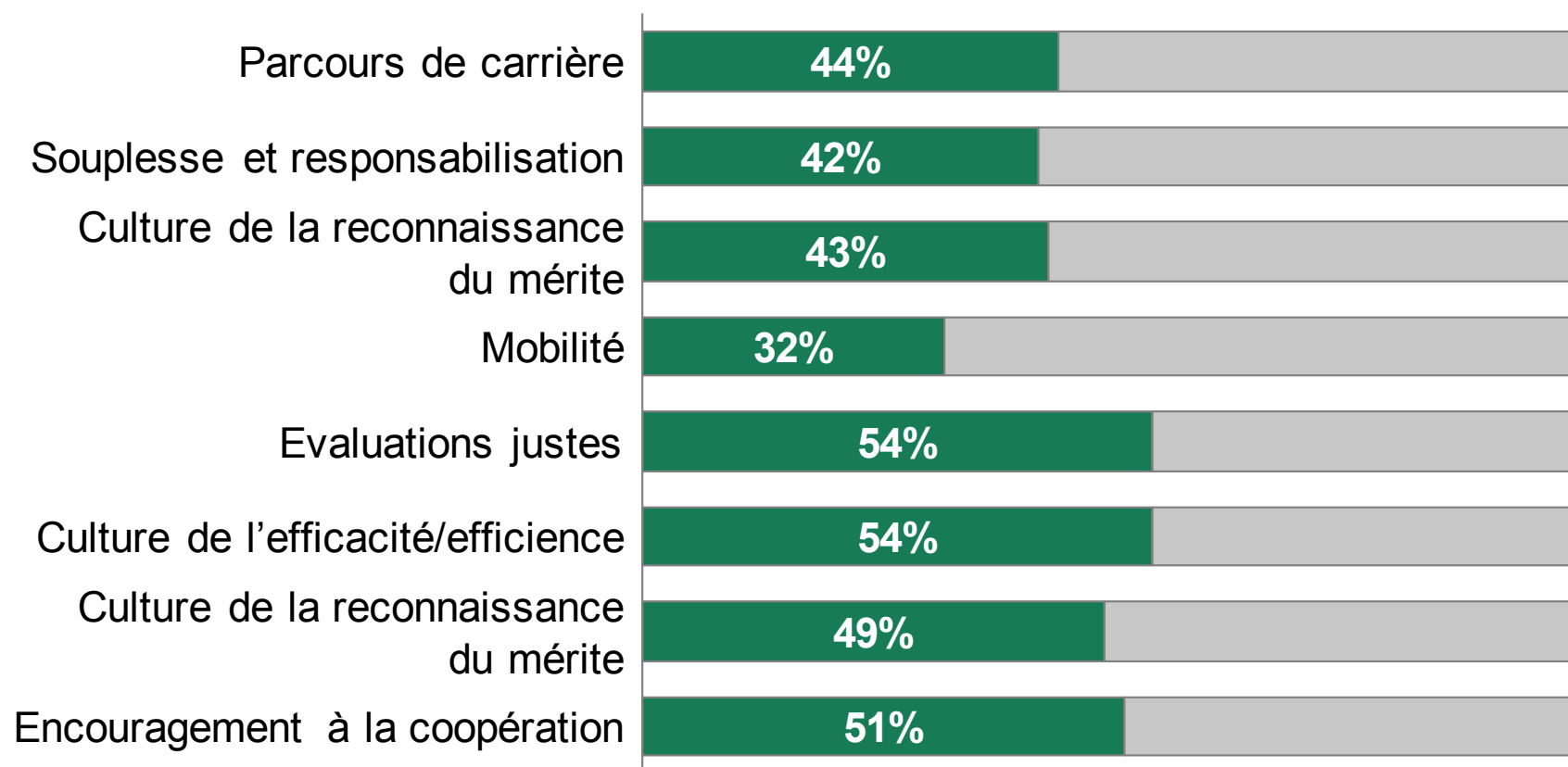
Proportion des répondants plaçant le thème parmi leurs 5 priorités



Source: Analyse BCG

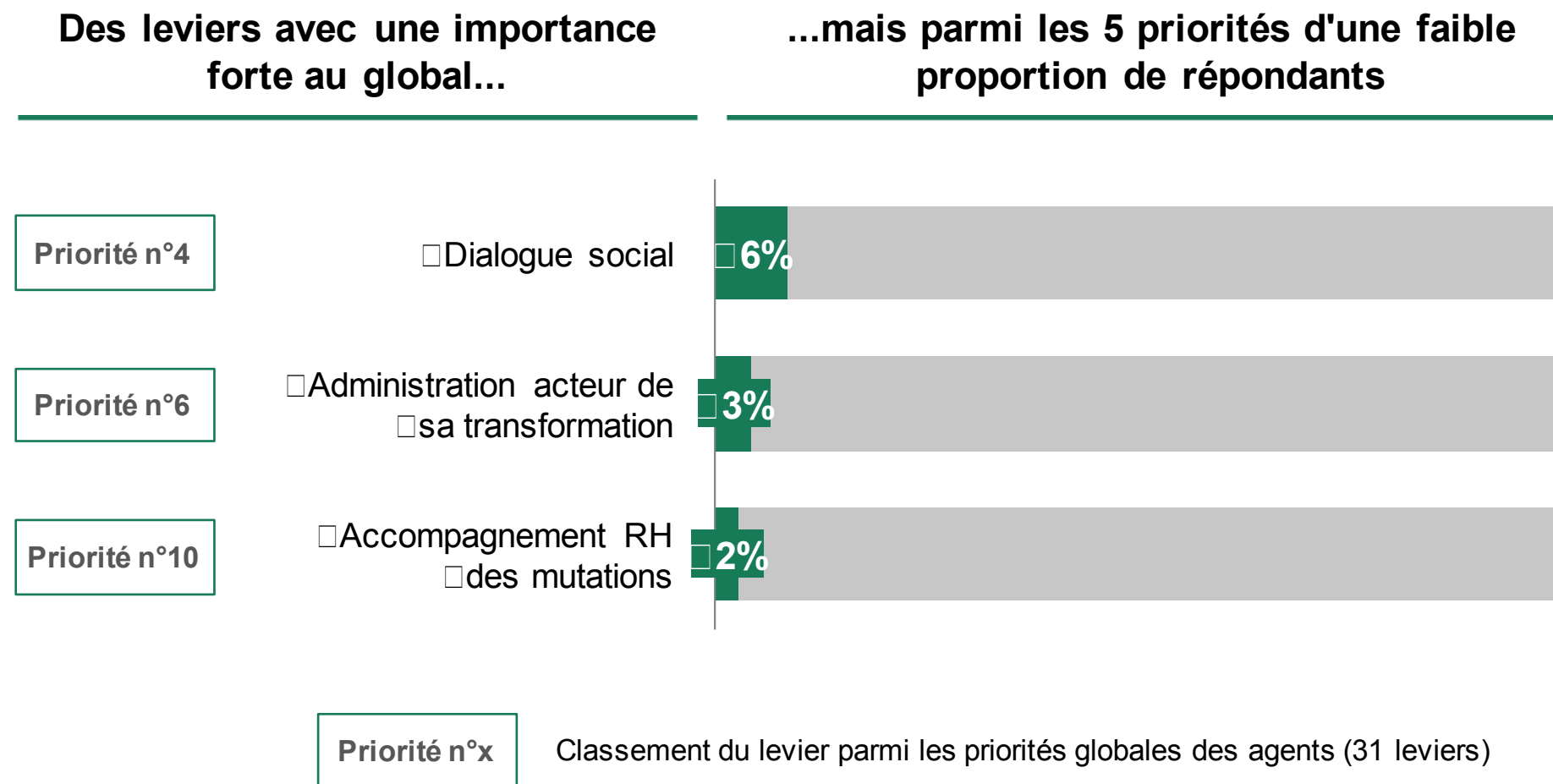
...et toutefois sources d'une forte insatisfaction (à l'exception de la mobilité)

Part des agents "très insatisfaits"¹



Source : Analyse BCG. 1. Sont considérés comme "très insatisfaits" l'ensemble des répondants dont la note d'insatisfaction est supérieure ou égale à 1.6 fois la moyenne globale des notes d'insatisfaction

A l'inverse, quelques leviers prioritaires mais convenus résultent d'un consensus par défaut



Source: Analyse BCG

Pour approfondir – publications Acteurs publics

Le casse-tête RH du gouvernement pour apaiser les fonctionnaires



<https://www.actorspublics.com/2017/09/26/le-casse-tete-rh-du-gouvernement-pour-apaiser-les-fonctionnaires>

Un logiciel RH coconstruit avec les administrations



<https://www.actorspublics.com/webtv/2017/02/13/gregoire-parmentier-un-logiciel-rh-coconstruit-avec-les-administrations-1>

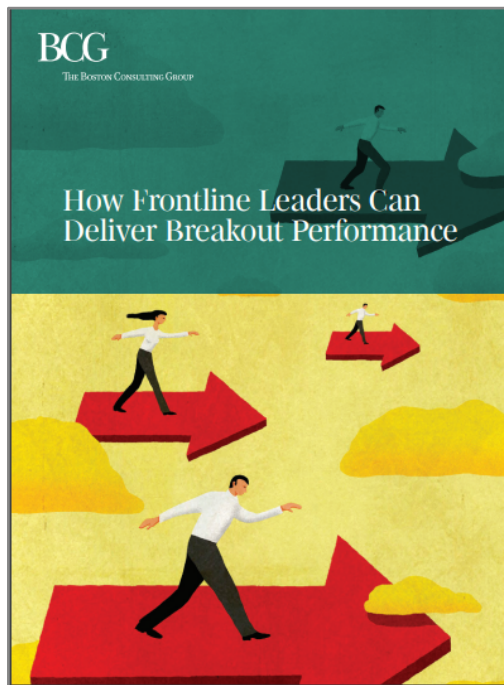
Les lourdeurs du statut nuisent à une gestion RH efficace



<https://www.actorspublics.com/webtv/2017/04/21/johan-theuret-les-lourdeurs-du-statut-nuisent-a-une-gestion-rh-efficace>

Pour approfondir – publications BCG

"How frontline leaders can deliver breakout performance"



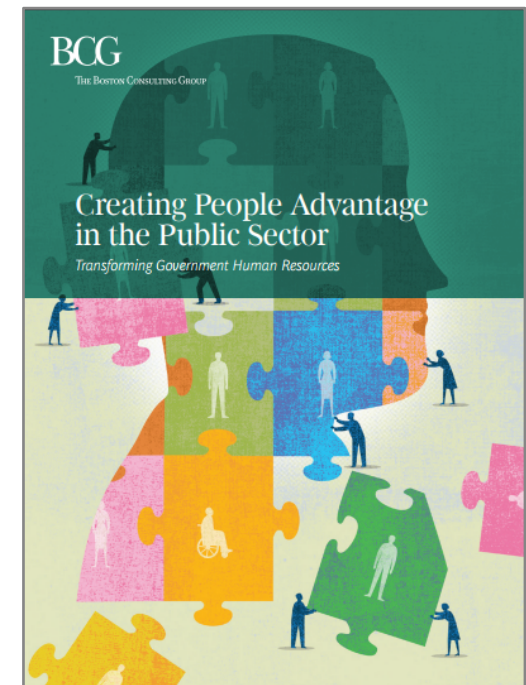
https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-How-Frontline-Leaders-Can-Deliver-Nov-2016_tcm80-217053.pdf

"The smart and simple way to empower the Public Sector"



https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-The-Smart-and-Simple-Way-to-Empower-the-Public-Sector-Jan-2017_tcm80-218150.pdf

"Creating People Advantage in the Public Sector"



https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-Creating-People-Advantage-in-the-Public-Sector-Jan-2016_tcm80-204247.pdf

Annexe méthodologique

Note méthodologique

Combinaison de deux approches

Approche quantitative

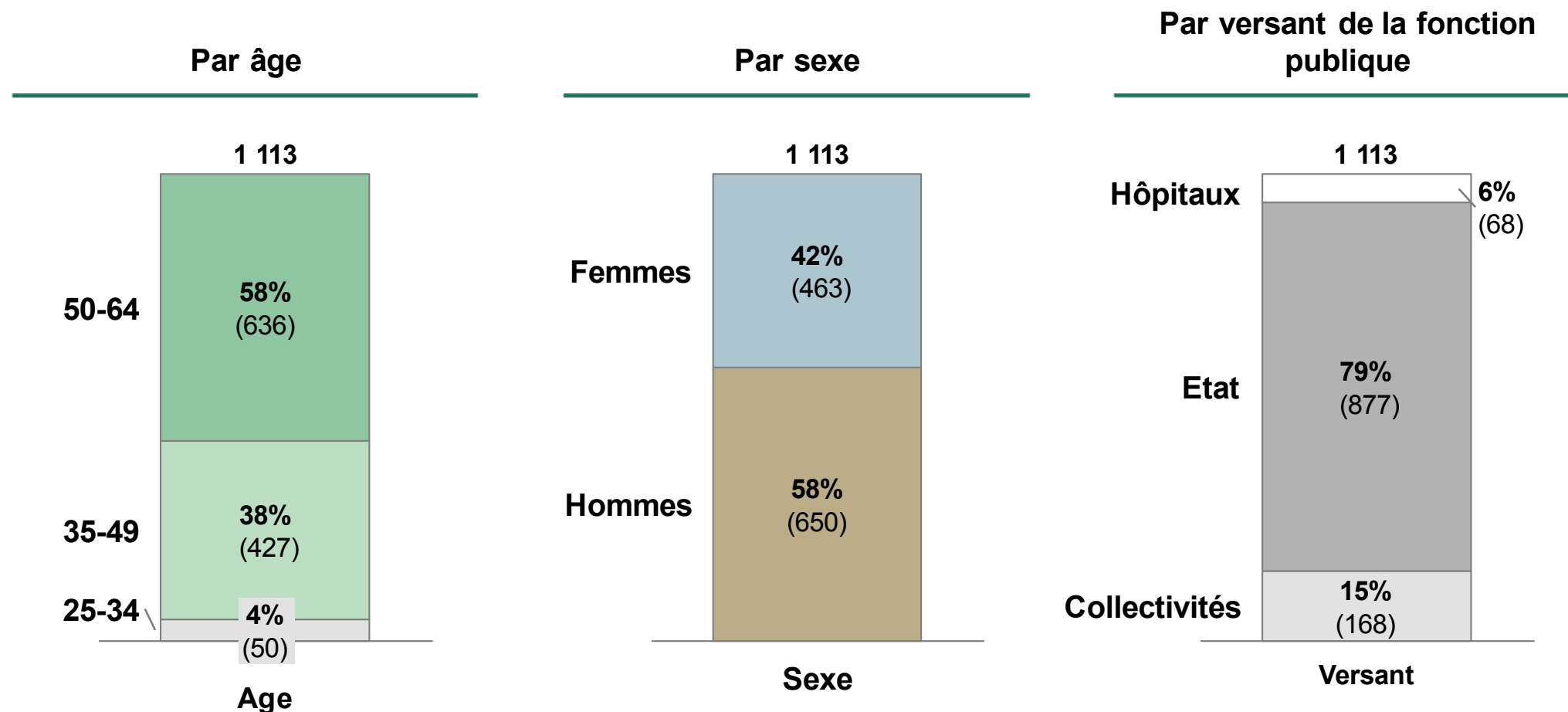
- Questionnaire quantitatif (en ligne) sur 31 leviers liés aux ressources humaines dans la fonction publique autour de 3 thèmes : Gestion des Ressources Humaines au sens large, Engagement, Rôle des équipes RH
- Administré entre les mois de Juillet et Septembre 2017 par l'Ifop sur les bases de données d'Acteurs publics.
- ~1000 répondants des catégories A et A+ de la fonction publique, divisés en deux échantillons :
 - Agents publics : 696 répondants n'exerçant ni des fonctions de direction ni des fonctions RH
 - RH/dirigeants : 417 répondants occupant des fonctions de direction et/ou des fonctions RH
- Pour chacun des 31 leviers, deux dimensions évaluées (sur une échelle de 1 à 5) :
 - l'importance, c'est-à-dire le niveau d'attente sur chaque levier : de "pas important" à "très important"
 - la qualité perçue de la gestion par les RH : de "pas du tout adéquate" à "très adéquate"
- Le calcul de l'écart, pour chaque levier, entre niveau d'importance et niveau de qualité perçue permet d'obtenir un indicateur de satisfaction relative par levier (sur une échelle théorique de -4 à +4)

Approche qualitative

- Sur la base des résultats analysés, ~10 entretiens qualitatifs conduits avec des DRH de la fonction publique et des représentants syndicaux afin d'étayer l'interprétation des résultats et tester les hypothèses

Note méthodologique

Composition de l'échantillon total de répondants : "agents" et "équipes RH/dirigeants"

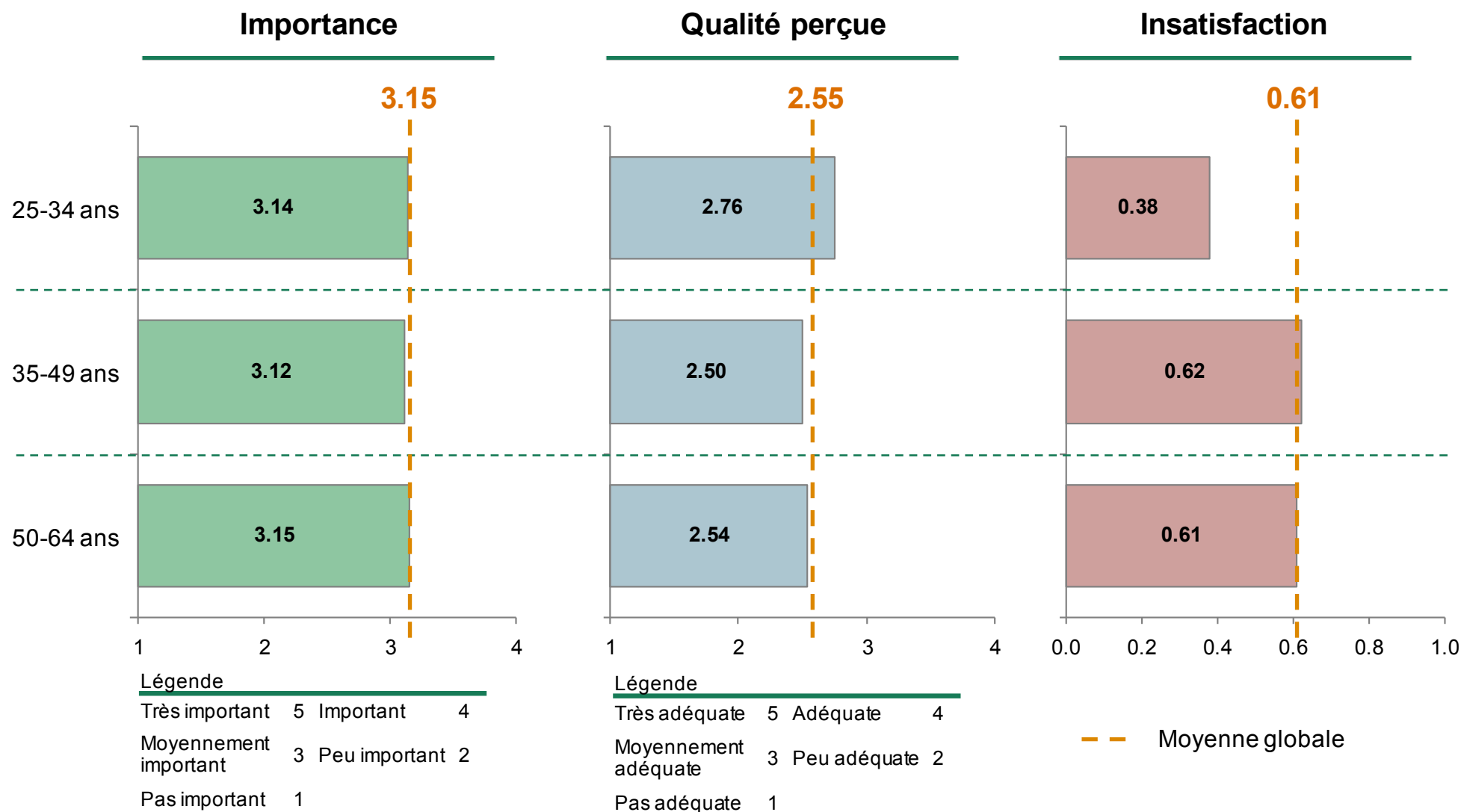


Source: Enquête IFOP

Analyses complémentaires

L'âge, un facteur peu différenciant dans les réponses

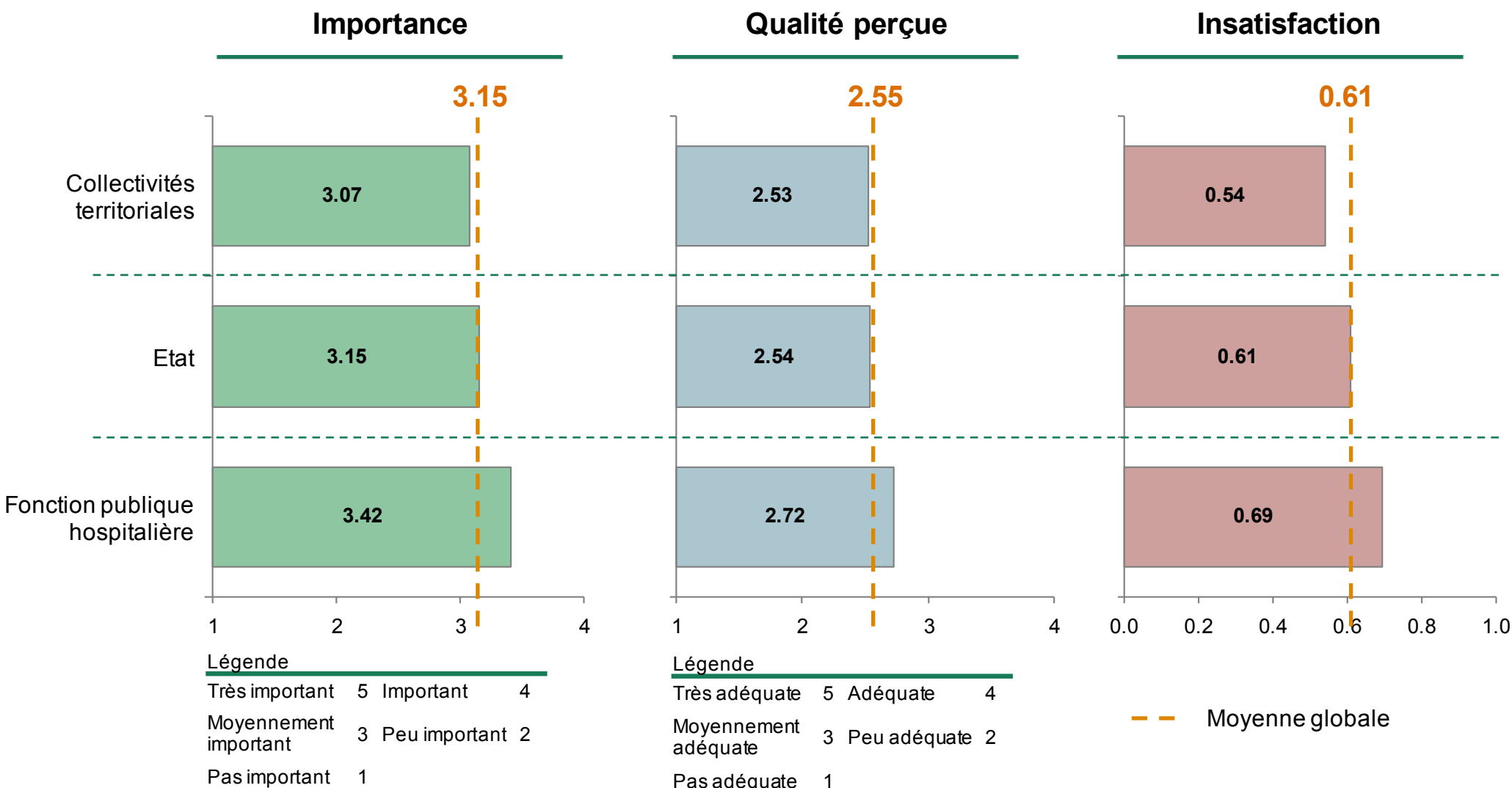
Les 25-34 ans relativement plus satisfaits que la moyenne de l'action des RH



Source : Analyse BCG. Note : échantillon des "agents" : 696 répondants n'occupant ni des fonctions de direction ni des fonctions RH

Le versant de la fonction publique, un facteur quasiment non différenciant dans les réponses

A la marge, les agents hospitaliers relativement plus insatisfaits, du fait d'attentes plus élevées



Source : Analyse BCG. Note : échantillon des "agents" : 696 répondants n'occupant ni des fonctions de direction ni des fonctions RH



À propos d'Acteurs Publics. Acteurs publics est un média global (presse écrite, newsletter, TV et événements) qui, au cœur de l'État, dans les territoires, aux côtés de tous ceux qui agissent dans la sphère publique, décrypte, analyse et commente les politiques publiques. Leader de la presse spécialisée dans ce domaine, Acteurs publics édite une newsletter quotidienne adressée à 230.000 personnes (membres du gouvernement, élus, décideurs des trois fonctions publiques), le bimestriel Acteurs publics (tirage : 15.000 ex.) et anime Acteurs publics TV, une web tv dédiée. Acteurs publics organise également les Rencontres des acteurs publics.

Le département Etudes d'Acteurs publics publie sur demande des études sectorielles, des baromètres, des enquêtes en s'appuyant sur trois leviers : des bases de données professionnelles, un réseau d'experts dans le secteur public, la capacité d'analyse d'une rédaction très spécialisée. Plus d'informations sur www.acteurspublics.com

À propos du Boston Consulting Group (BCG). Le BCG est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Nous travaillons avec des clients de tous les secteurs partout dans le monde pour identifier ensemble les meilleures opportunités, les aider à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. A travers une approche personnalisée, nous leur apportons notre vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que notre expertise à chaque niveau de leur organisation. Nous leur garantissons ainsi un avantage concurrentiel durable, des organisations plus performantes et des résultats pérennes. Fondé en 1963, le BCG est une entreprise privée présente dans 46 pays avec 82 bureaux. Plus d'informations sur <http://www.bcg.fr/>

Baromètre des Ressources Humaines du secteur public
Acteurs publics/Etudes - BCG

Contacts Presse



Sophie Castel

scastel@acteurspublics.com

01.46.29.29.24



Claire Lebret

lebret.claire@bcg.com

06.07.46.63.25.