



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

acteurspublics ÉTUDES

# Baromètre des Ressources Humaines du secteur public

Présentation des résultats - 2<sup>ème</sup> édition

OCTOBRE 2018

# Note méthodologique

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**

2<sup>ème</sup> édition du baromètre RH (première édition en 2017)

- Administré entre les mois de juillet et septembre 2018 par l'Ifop

~1 000 répondants des catégories A et A+ de la fonction publique, divisés en deux échantillons

- Agents publics : 508 répondants n'exerçant ni des fonctions de direction ni des fonctions RH
- RH / dirigeants : 535 répondants occupant des fonctions de direction et/ou des fonctions RH

Pour chacun des 31 leviers, deux dimensions évaluées (échelle de 1 à 5)

- Importance : niveau d'attente sur chaque levier (de "pas important" à "très important")
- Qualité perçue de la gestion par les RH (de "pas 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)

**x1,7**

76% des agents sont insatisfaits de la gestion des leviers RH. Cela représente une augmentation significative (x1,7) par rapport à 2017, où 44% des agents seulement se déclarait "insatisfaits". Cette situation est la résultante de deux facteurs : une augmentation forte des attentes des agents, combinée à une qualité perçue qui recule légèrement

**60%**

60% des leviers sont jugés "importants" ou "très importants" au global par les agents. C'est une augmentation très forte par rapport aux résultats 2017 (aucun levier jugé "important" ou "très important"), qui traduit un renforcement significatif des attentes à l'égard des leviers RH

**14%**

Seuls 14% des agents jugent la qualité des leviers RH "adéquate" ou "très adéquate" en moyenne. C'est une proportion en baisse par rapport à 2017 (22%) qui se traduit par une insatisfaction croissante des agents à l'égard des politiques RH

**4**

4 leviers RH jugés prioritaires pour les agents (dans les 10 les mieux notés en termes d'attentes) sont classés parmi les moins bons leviers en termes de qualité (dans les 10 les moins bien notés en termes de qualité) : 1. anticipation des besoins en emplois, 2. parcours et expériences de carrière, 3. accompagnement RH des mutations, 4. accompagnement des agents en difficulté

**74%**

74% des agents considèrent le levier "s'assurer que l'organisation soit l'acteur de sa transformation et de la transformation de son action dans le cadre d'AP2022" comme "important" ou "très important", traduisant une prise de conscience des agents sur leur rôle d'acteurs de la transformation

1. La note d'insatisfaction est calculée comme la différence entre les attentes et la qualité perçue. Sont considérés comme "très insatisfaits" l'ensemble des répondants dont la note d'insatisfaction est supérieure ou égale à 1

# Baromètre RH : synthèse des résultats (I/II)

1

L'enquête met en avant une insatisfaction croissante **des agents publics** à l'égard des politiques RH

- 76% des agents sont insatisfaits de la gestion des leviers RH, en augmentation significative par rapport à 2017 (44% d'insatisfaits)
- Cette situation est la résultante de 2 facteurs : une augmentation forte des attentes des agents, combinée à une qualité perçue qui recule légèrement

2

L'enquête met en avant de **fortes attentes des agents publics** à l'égard des politiques RH

- 60% des leviers RH sont jugés "importants" ou "très importants" ; aucun levier n'est jugé "pas important" ou "peu important"
- Ces fortes attentes ne sont pas le résultat d'un "consensus mou" : la proportion de réponses "important" ou "très important" dépasse 70% sur 26 des 31 leviers

3

Ces attentes se sont **significativement renforcées en 2018** par rapport à l'édition 2017 du baromètre

- Sur l'ensemble des leviers testés, le baromètre fait état d'une augmentation forte des attentes
  - En moyenne, la proportion de réponses "très important" pour un levier donné passe de 15% en 2017 à 34% en 2018 (x2,3)
  - En 2018, tous les leviers sauf un (mobilité hors de la FP) sont jugés "importants" ou "très importants" par au moins 50% des agents, contre 1/3 en 2017
- Ce renforcement des attentes est particulièrement visible le chantier "parcours de carrière et mobilité" de la concertation sur la réforme de la fonction publique
  - La proportion moyenne de réponses "très important" sur les leviers autour de ce thème est multipliée par 3 (x2,3 sur l'ensemble des leviers)
  - Le renforcement des attentes est moins prononcé sur les autres chantiers de la concertation : évolution managériale (x2,4), politique de rémunération (x2,1) et rénovation du dialogue social (x1,9)

4

Les attentes des agents sont particulièrement fortes sur les **leviers concernant l'organisation et le cadre de travail**

- 39% des agents jugent ces leviers "très importants" (34% en moyenne sur les autres leviers) - *exemples de leviers inclus : formation des agents, qualité de vie au travail, responsabilisation et souplesse, organisation et processus simples, culture de l'efficacité / efficience / performance...*
- Les agents perçoivent en revanche moins l'importance des leviers concernant la stratégie, la reconnaissance ou le digital
  - Les agents s'emparent moins des leviers autour de la stratégie (32% de répondants jugent ces leviers "très importants"), qu'ils considèrent sans doute par loyauté relever du politique
  - La plus faible proportion de réponses "très important" sur les leviers autour de la reconnaissance (28%) et du digital (30%) interroge sur un potentiel sentiment de désillusion à l'égard des modes de reconnaissance (rémunération, mérite...), ainsi que sur le manque d'appropriation des grandes évolutions technologiques - *exemples de leviers inclus : parcours / expérience de carrière, évaluations justes, mobilité, politique de rémunération (s'agissant de la reconnaissance) ; montée en compétences numériques, état d'esprit numérique (s'agissant du digital)*

# Baromètre RH : synthèse des résultats (II/II)

5

L'enquête met également en avant une **prise de conscience des répondants sur leur rôle d'acteurs de la transformation dans le cadre d'AP2022**

- Le levier "administration acteur de sa transformation" est considéré "important" ou "très important" par 74% des agents, en augmentation par rapport à 2017 (55% - qui ne mentionnait pas la démarche AP2022)

6

Ce renforcement des attentes est à mettre en relation avec un **jugement qui reste sévère à l'égard de la qualité de la gestion RH**, engendrant un **niveau d'insatisfaction croissant** parmi les agents publics

- La qualité est jugée "pas adéquate" ou "peu adéquate" sur l'ensemble des leviers, en ligne avec les résultats obtenus en 2017
- Seulement 14% des agents en moyenne jugent la qualité des leviers "adéquate" ou "très adéquate", une proportion en baisse par rapport à 2017 (22%)
- Le renforcement des attentes sur les leviers RH, combiné à un niveau de qualité globalement jugé stable, entraîne une augmentation de l'insatisfaction des agents publics à l'égard des politiques RH : 76% se considèrent insatisfaits de la gestion des leviers RH en 2018, contre 44% en 2017

7

Par ailleurs, la **qualité perçue des leviers n'est pas relativement meilleure sur les leviers où les attentes sont les plus fortes**

- Parmi les 10 leviers jugés prioritaires en termes d'attentes par les agents, seulement 3 font également partie du top 10 de la qualité
- 4 leviers prioritaires en termes d'attentes sont même classés parmi les moins bons en termes de qualité : anticipation des besoins en emplois, parcours et expériences de carrière, accompagnement RH des mutations, accompagnement des agents en difficulté
- Ce constat pose la question de la difficulté pour les équipes dirigeantes et RH à identifier les vraies priorités en termes de politiques RH pour les agents et à agir concrètement sur celles-ci

8

Les **réponses des agents publics et des responsables (dirigeants et/ou RH) sont alignées**, alors même que les leviers répondent mal aux enjeux complexes de transformation

- 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 les agents, d'autre part : les premiers se concentrent sur les sujets importants pour les seconds ; leurs préoccupations convergent vers l'amélioration de l'organisation interne, du cadre et des conditions de travail
- Cette convergence très forte des priorités des deux populations révèle néanmoins que les RH ne jouent pas un rôle proactif dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques : ils ne "devancent" pas les besoins des agents

9

Les **attentes sont relativement homogènes** parmi les différentes catégories de répondants

- Les leviers prioritaires et les leviers les moins critiques sont convergents, en fonction du genre des répondants, du versant de la fonction publique et de leur catégorie d'âge

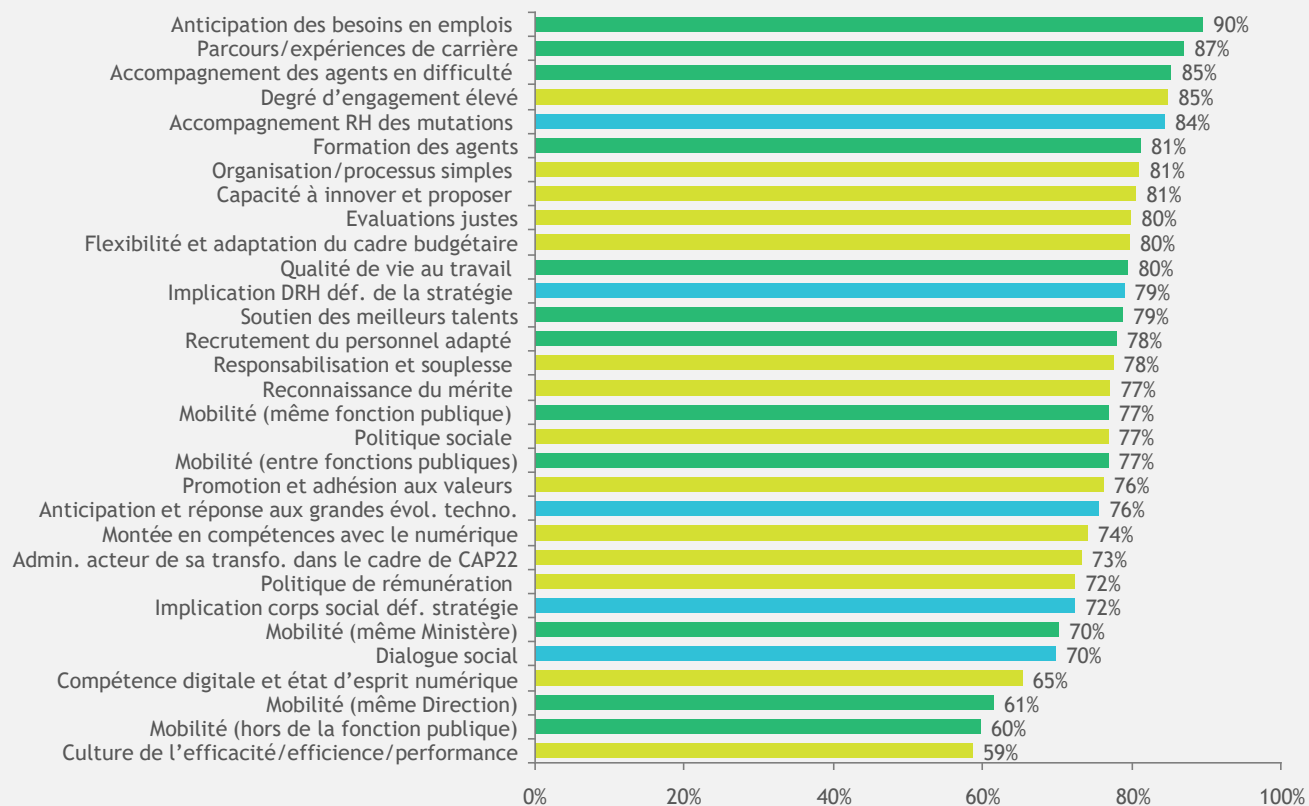
## Résultats détaillés

---

# Une insatisfaction forte et en hausse des agents

3/4 des agents insatisfaits de la gestion des leviers RH

Etes-vous satisfait de la gestion de ce sujet dans votre administration ?



76% des agents insatisfaits en moyenne (44% en 2017)

Des attentes croissantes vis-à-vis des politiques RH

Un jugement qui reste sévère à l'égard de la qualité perçue des leviers RH

Note : insatisfaction = qualité perçue - niveau d'attentes. Un agent est "insatisfait" quand la note d'insatisfaction est supérieure ou égale à 1 ; Note : 508 répondants hors directeurs et RH ; Source : baromètre RH de la fonction publique 2018

# Des attentes fortes des agents sur les leviers RH

60% des leviers jugés "importants" ou "très importants" - aucun levier jugé "peu ou pas important"

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



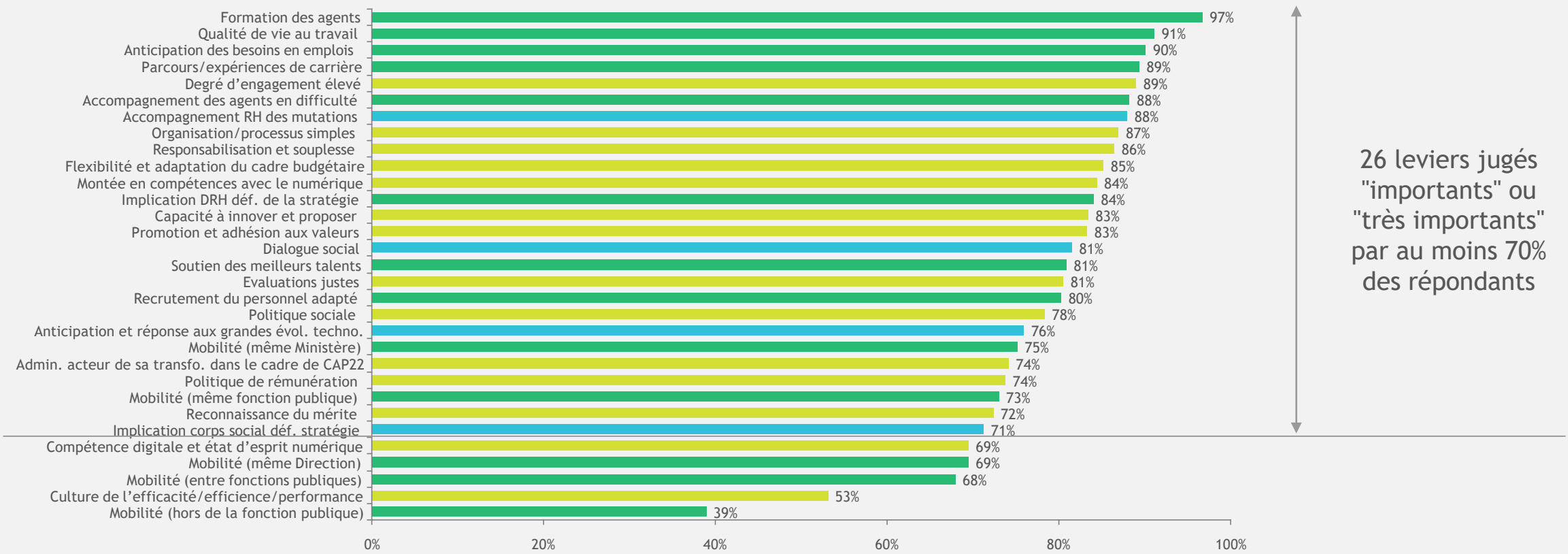
Note : 508 répondants hors directeurs et RH ; Source : baromètre RH de la fonction publique 2018



# Un consensus fort autour de l'importance des leviers RH

26 leviers sur 31 jugés "importants" ou "très importants" par au moins 70% des agents

### Proportion des répondants jugeant le levier "important" ou "très important"



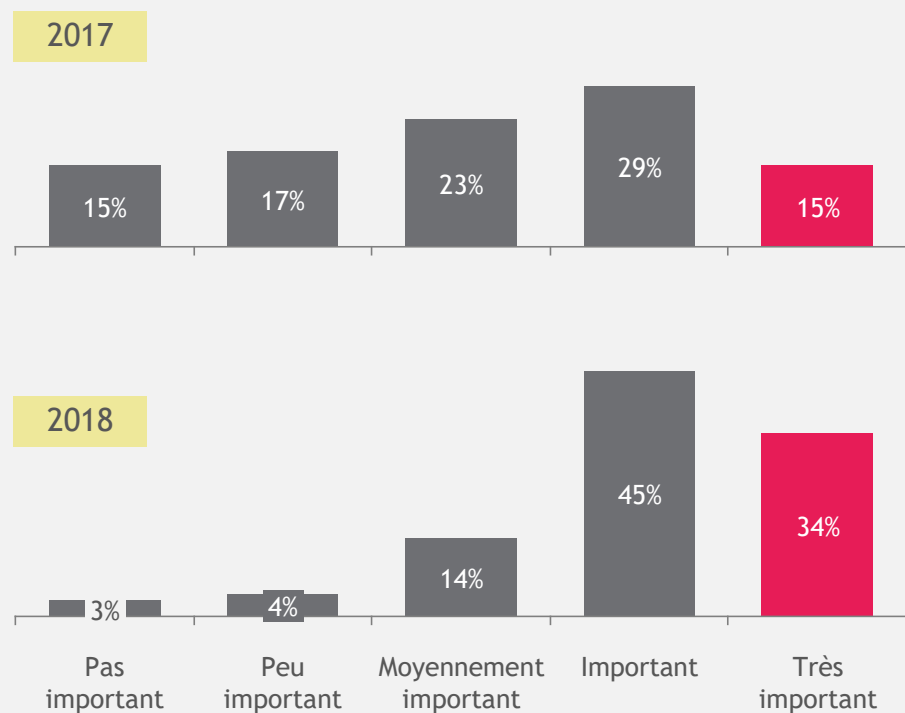
26 leviers jugés "importants" ou "très importants" par au moins 70% des répondants

Note : 508 répondants hors directeurs et RH ; Source : baromètre RH de la fonction publique 2018

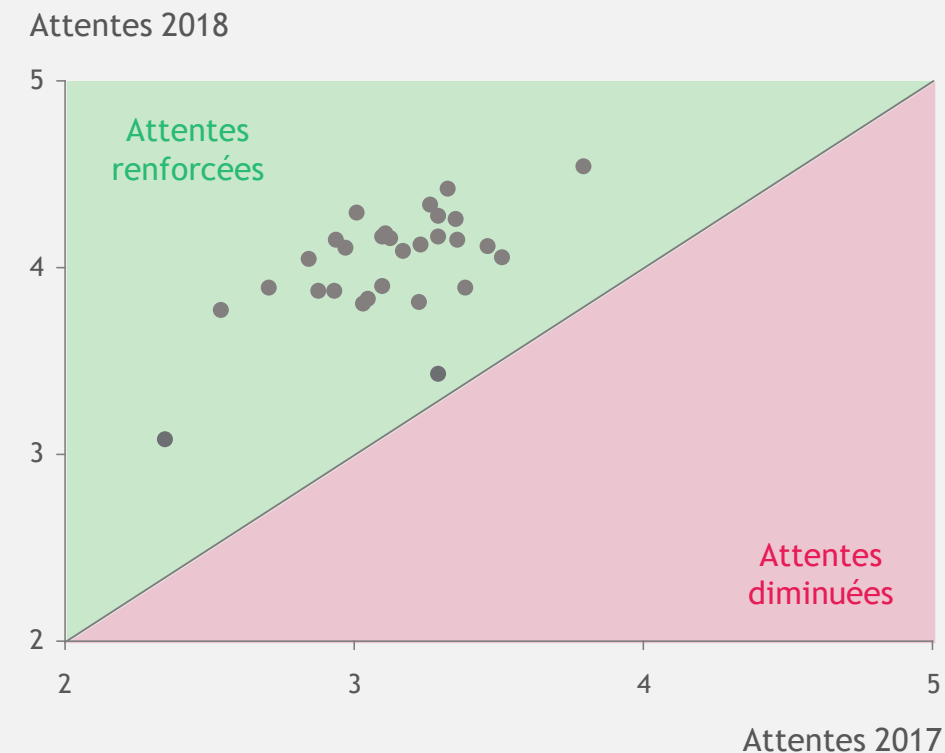
# Un renforcement des attentes par rapport à 2017

Des attentes plus fortes en 2018 par rapport à 2017 sur l'ensemble des leviers RH

Une proportion moyenne de notes "très important" en forte augmentation en 2018



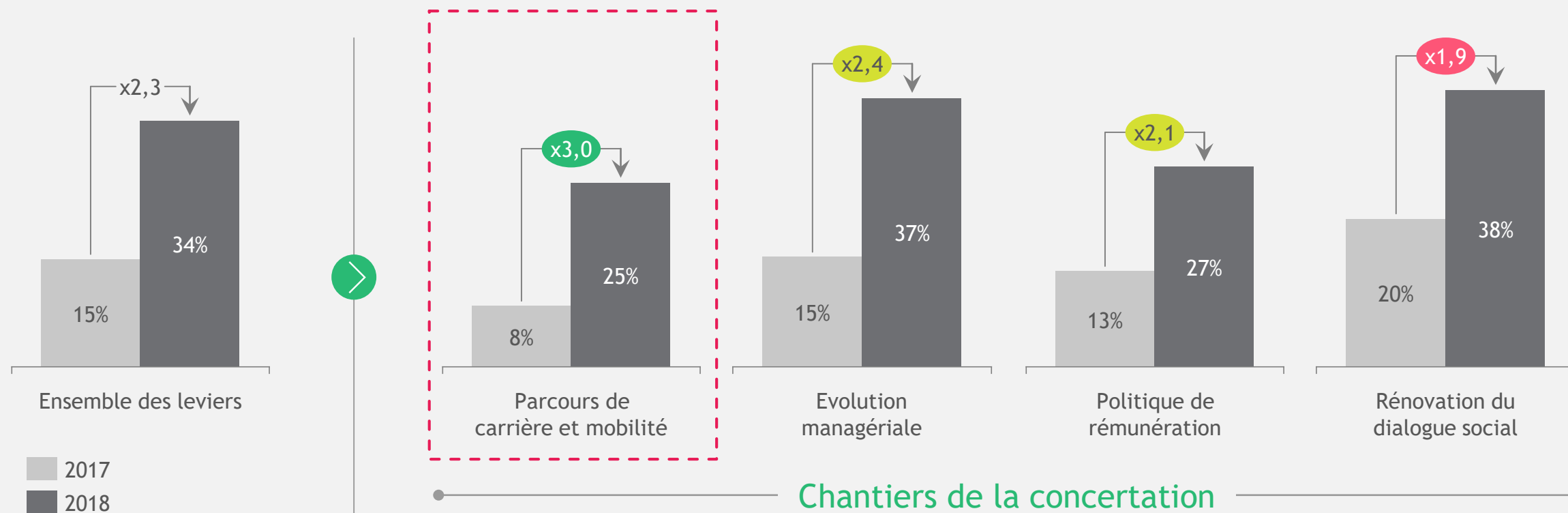
Un renforcement des attentes généralisé sur l'ensemble des leviers



Note : 2 = peu important ; 3 = moyennement important ; 4 = important ; 5 = très important  
 Note : 508 répondants hors directeurs et RH ; Source : baromètre RH de la fonction publique 2017 et 2018

# Des attentes particulièrement renforcées sur les leviers liés à un chantier de la concertation en cours

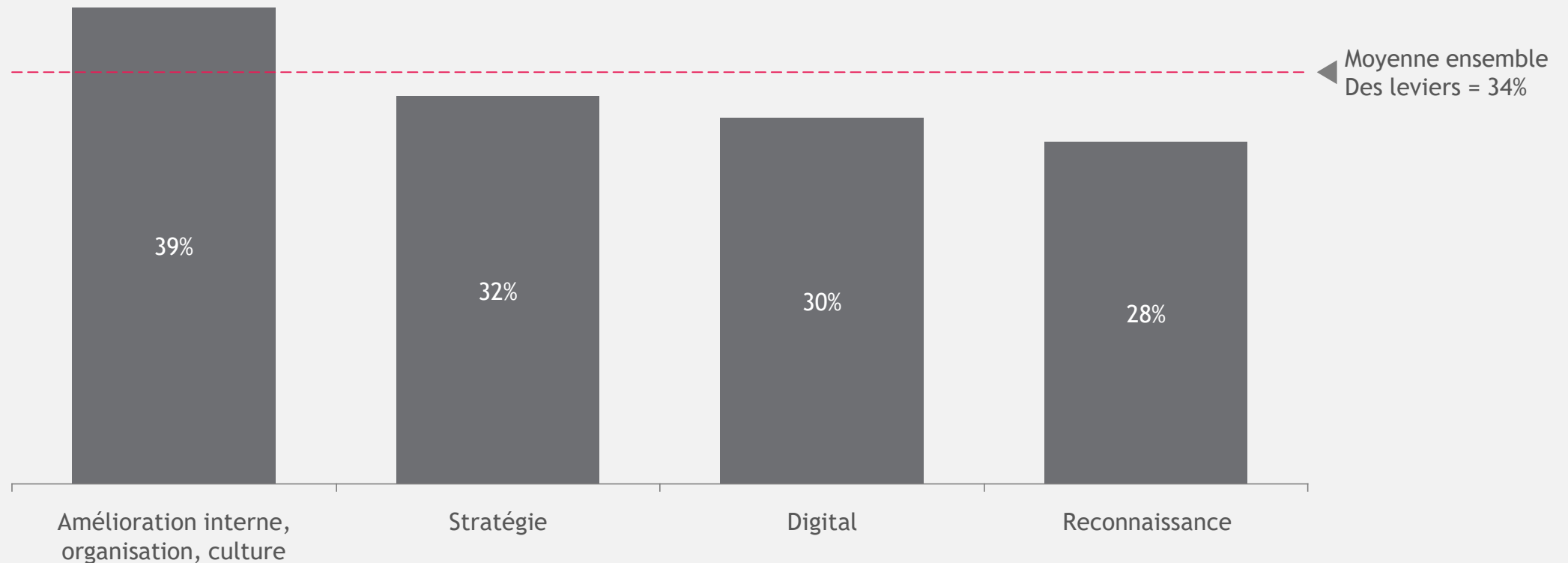
Proportion moyenne de notes "très important" et évolution



Note : parcours de carrière et mobilité (parcours/expérience de carrière, mobilité) ; évolution managériale (responsabilisation et souplesse, capacité à innover et à proposer, évaluations justes) ; politique de rémunération (politique de rémunération, reconnaissance du mérite) ; rénovation du dialogue social (dialogue social) ; le chantier "contractualisation" n'a pas été testé dans le baromètre ; Note : 508 répondants hors directeurs et RH ; Source : baromètre RH de la fonction publique 2017 et 2018

# Des attentes particulièrement fortes sur les leviers concernant l'organisation et le cadre de travail

Proportion moyenne de notes "très important" par thème

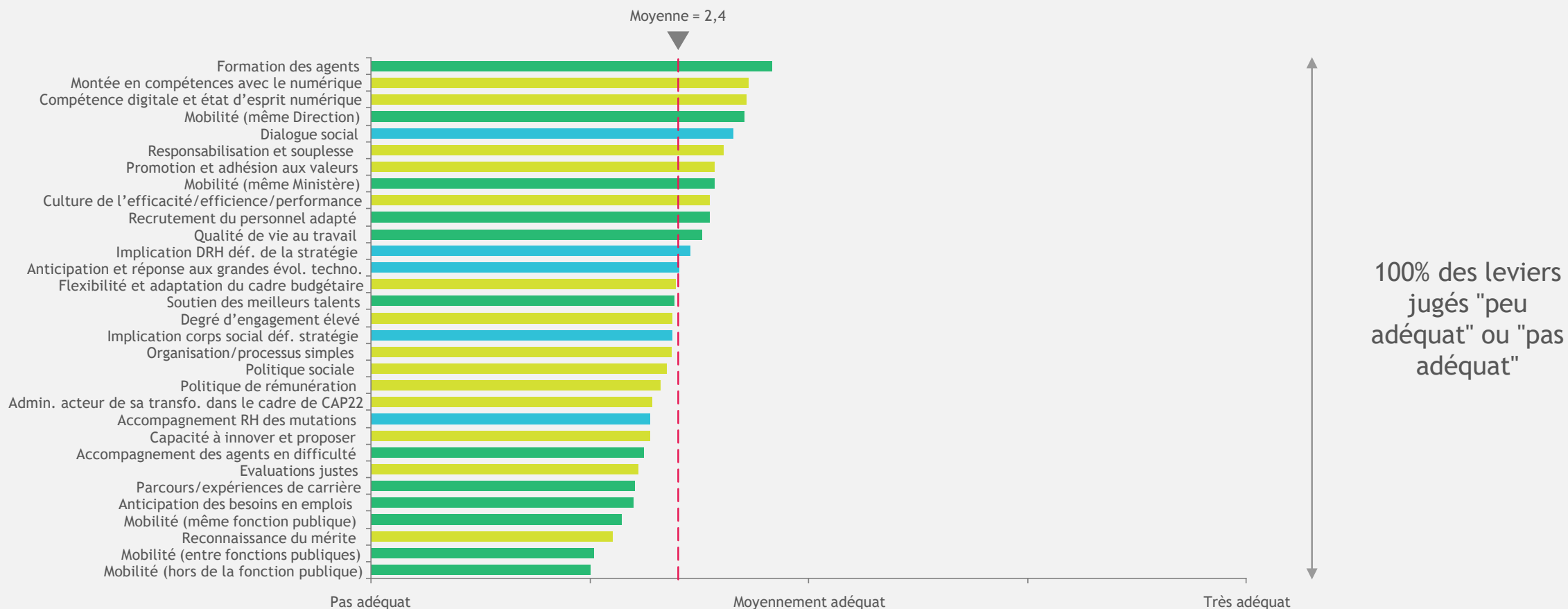


Note : 508 répondants hors directeurs et RH ; Source : baromètre RH de la fonction publique 2018

# Un jugement sévère sur la qualité perçue des leviers RH

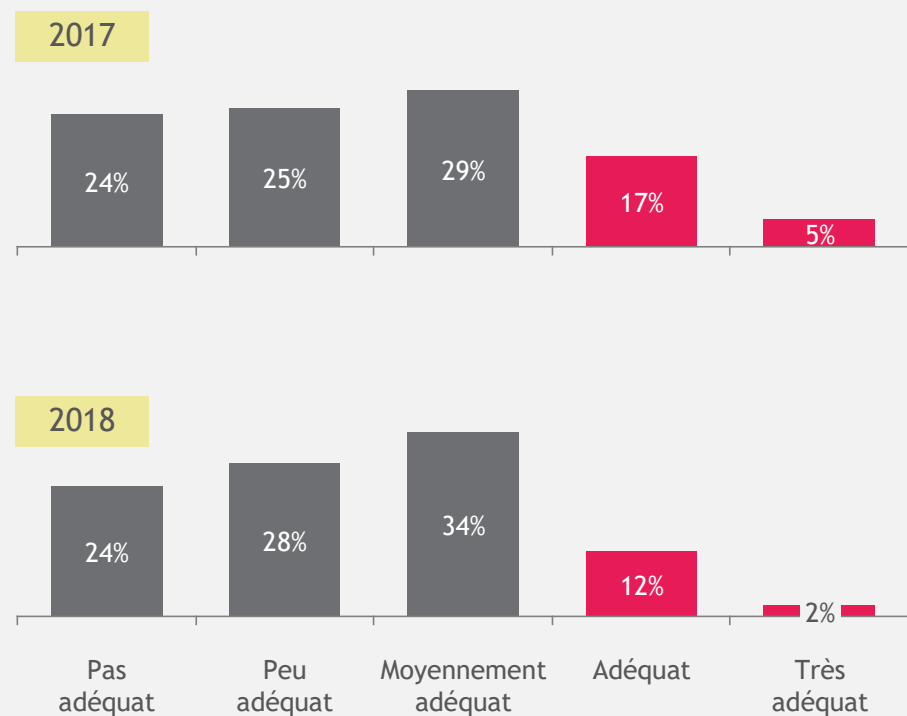
100% des leviers jugés "peu adéquats" ou "pas adéquats"

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

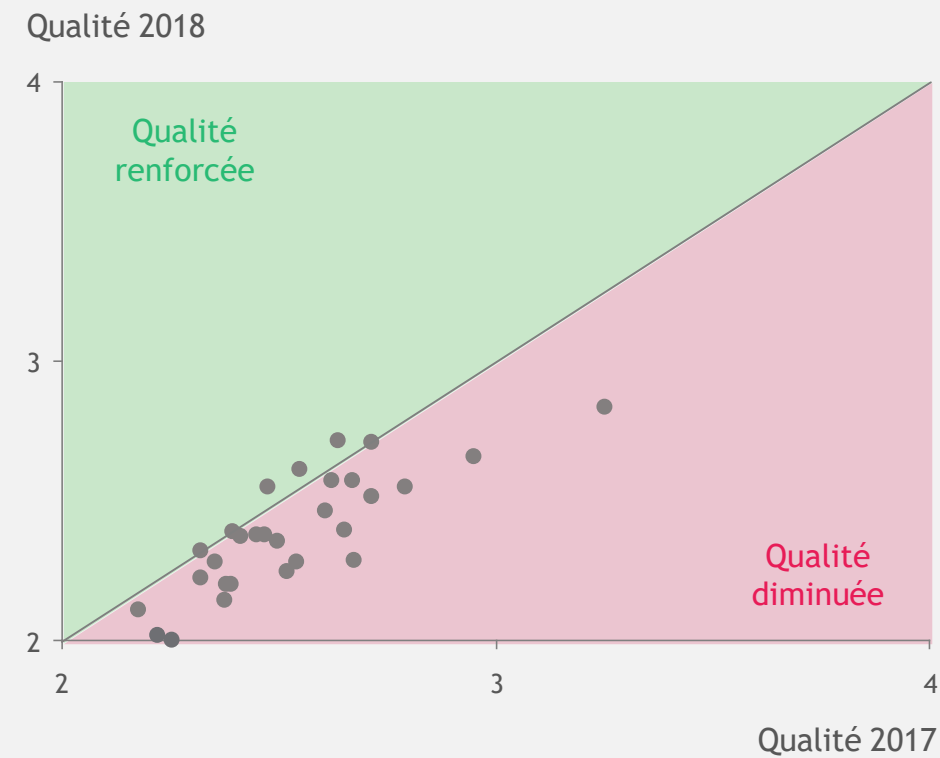


# Une qualité perçue qui se dégrade légèrement par rapport à 2017

Une proportion moyenne de notes "adéquat" ou "très adéquat" en baisse en 2018



Une qualité perçue qui diminue sur la plupart des leviers

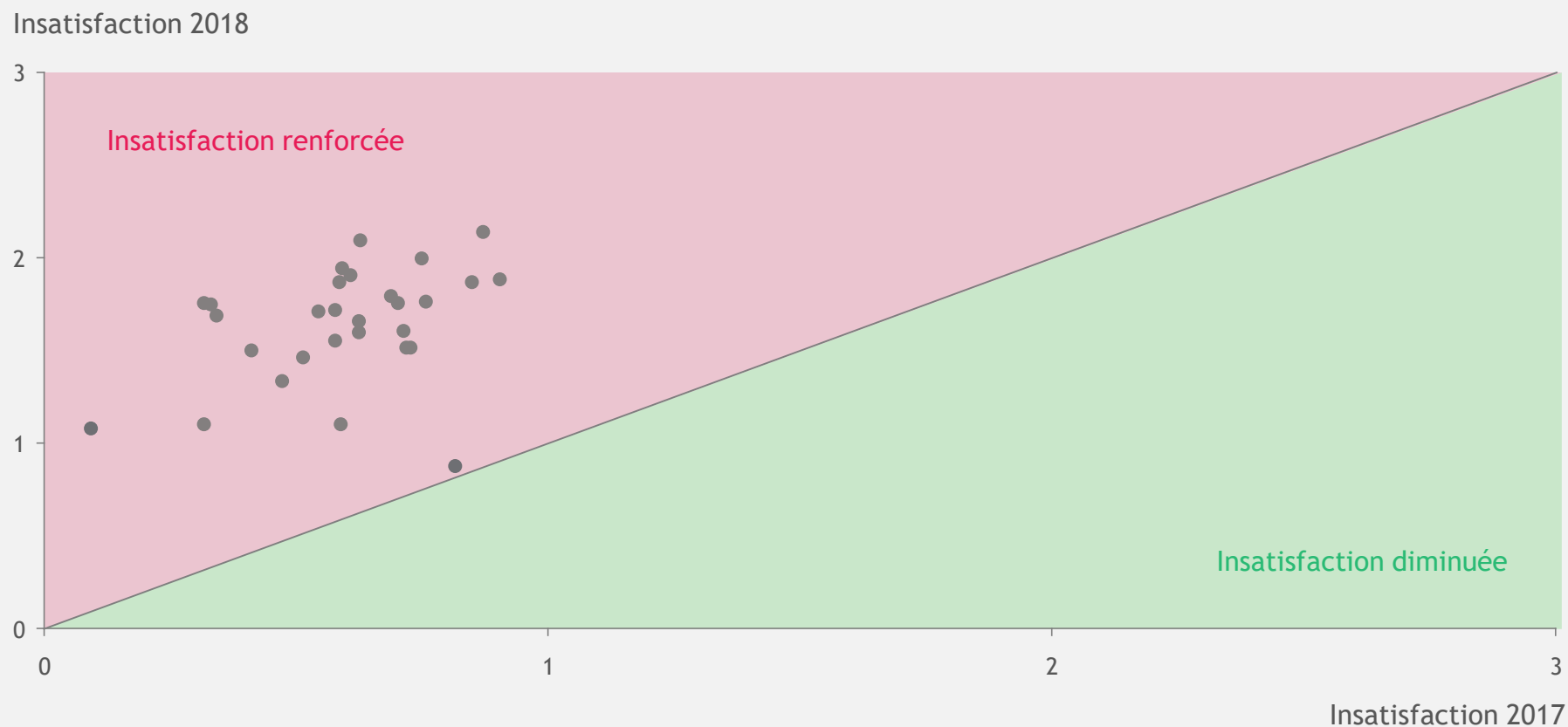


Note : 2 = peu adéquat ; 3 = moyennement adéquat ; 4 = adéquat ; 5 = très adéquat  
 Note : 508 répondants hors directeurs et RH ; Source : baromètre RH de la fonction publique 2017 et 2018

# Une insatisfaction croissante sur l'ensemble des leviers

Conséquence d'attentes renforcées et d'une qualité perçue globalement stable

Evolution de la satisfaction des agents entre 2017 et 2018



Note : 508 répondants hors directeurs et RH ; Source : baromètre RH de la fonction publique 2018

# Une qualité perçue qui n'est pas meilleure sur les leviers prioritaires

Leviers prioritaires	Classement du levier		Classement qualité vs. attentes
	Attentes	Qualité	
Formation des agents	1	1	⊞
Qualité de vie au travail	2	11	⊘
Anticipation des besoins en emplois	3	27	⊘
Parcours/expériences de carrière	4	26	⊘
Accompagnement RH des mutations	5	22	⊘
Degré d'engagement élevé	6	16	⊘
Accompagnement des agents en difficulté	7	24	⊘
Montée en compétences avec le numérique	8	2	⊞
Organisation/processus simples	9	18	⊘
Promotion et adhésion aux valeurs	10	7	⊞



# Un alignement des réponses entre agents et équipes dirigeants / RH

	Leviers RH	Classement des priorités pour les agents	Classement des priorités pour les dirigeants / RH
Les 5 leviers prioritaires	Formation des agents	1	1
	Qualité de vie au travail	2	4
	Anticipation des besoins en emplois	3	5
	Parcours/expériences de carrière	4	9
	Accompagnement RH des mutations	5	3
Les 5 leviers les moins critiques	Degré d'engagement élevé	27	24
	Accompagnement des agents en difficulté	28	28
	Montée en compétences avec le numérique	29	30
	Organisation/processus simples	30	29
	Promotion et adhésion aux valeurs	31	31

Note : 508 répondants hors directeurs et RH ; 535 répondants exerçant des fonctions de direction ou RH  
 Source : baromètre RH de la fonction publique 2018

# Des attentes relativement homogènes par sexe et versant de la fonction publique

Résultats peu représentatifs

## Les 5 leviers prioritaires

Hommes (n = 239)	Femmes (n = 269)	Etat (n = 422)	Hôpital (n = 10)	Territoriale (n = 76)
Formation des agents	Formation des agents	Formation des agents	Qualité de vie au travail	Formation des agents
Anticipation des besoins en emplois	Qualité de vie au travail	Qualité de vie au travail	Flexibilité et adaptation du cadre budgétaire	Qualité de vie au travail
Qualité de vie au travail	Anticipation des besoins en emplois	Anticipation des besoins en emplois	Capacité à innover et proposer	Anticipation des besoins en emplois
Degré d'engagement élevé	Parcours/expériences de carrière	Parcours/expériences de carrière	Formation des agents	Accompagnement des agents en difficulté
Parcours/expériences de carrière	Accompagnement RH des mutations	Accompagnement RH des mutations	Anticipation des besoins en emplois	Accompagnement RH des mutations

## Les 5 leviers les moins critiques

Administration acteur de sa transformation (CAP22)	Implication du corps social dans la définition de la stratégie	Implication du corps social dans la définition de la stratégie	Reconnaissance du mérite	Implication du corps social dans la définition de la stratégie
Politique de rémunération	Compétence digitale et état d'esprit numérique	Politique de rémunération	Evaluations justes	Reconnaissance du mérite
Compétence digitale et état d'esprit numérique	Reconnaissance du mérite	Compétence digitale et état d'esprit numérique	Mobilité	Administration acteur de sa transformation (CAP 22)
Culture de l'efficacité / efficacité / performance	Culture de l'efficacité / efficacité / performance	Culture de l'efficacité / efficacité / performance	Compétence digitale et état d'esprit numérique	Culture de l'efficacité / efficacité / performance
Mobilité	Mobilité	Mobilité	Culture de l'efficacité / efficacité / performance	Mobilité

# Des attentes relativement homogènes par tranche d'âge des répondants

Résultats peu représentatifs

## Les 5 leviers prioritaires

25-34 ans (n = 16)

35-49 (n = 163)

50-64 (n = 303)

65 et plus (n = 26)

Formation des agents

Formation des agents

Formation des agents

Formation des agents

Degré d'engagement élevé

Qualité de vie au travail

Qualité de vie au travail

Capacité à innover et proposer

Parcours/expériences de carrière

Anticipation des besoins en emplois

Anticipation des besoins en emplois

Soutien des meilleurs talents

Anticipation des besoins en emplois

Degré d'engagement élevé

Accompagnement RH des mutations

Qualité de vie au travail

Accompagnement RH des mutations

Accompagnement RH des mutations

Parcours/expériences de carrière

Parcours/expériences de carrière

Résultats peu représentatifs

## Les 5 leviers les moins critiques

Anticipation et réponse aux grandes évolutions technologiques

Administration acteur de sa transformation (CAP22)

Reconnaissance du mérite

Administration acteur de sa transformation (CAP22)

Implication du corps social dans la définition de la stratégie

Mobilité

Politique de rémunération

Politique de rémunération

Compétence digitale et état d'esprit numérique

Compétence digitale et état d'esprit numérique

Compétence digitale et état d'esprit numérique

Reconnaissance du mérite

Culture de l'efficacité / efficience / performance

Implication du corps social dans la définition de la stratégie

Culture de l'efficacité / efficience / performance

Culture de l'efficacité / efficience / performance

Mobilité

Culture de l'efficacité/efficience/performance

Mobilité

Mobilité

## Notice méthodologique

---

# Baromètre RH : note méthodologique

## Présentation du sondage

Questionnaire quantitatif sur 31 leviers liés aux RH dans la FP

- Edition 2018 en cours
- Résultats 2017 disponibles et utilisés comme point de comparaison

Pour chaque levier, 2 dimensions évaluées (échelle de 1 à 5)

- Importance : niveau d'attente sur chaque levier
- Qualité perçue de la gestion par les RH

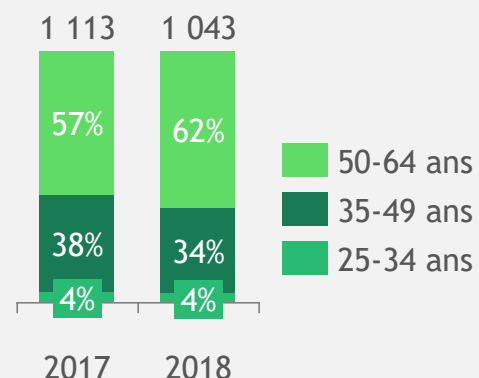
Calcul de l'écart, pour chaque levier, entre niveau d'importance et niveau de qualité perçue pour obtenir un indicateur de satisfaction relative par levier

2 groupes de répondants analysés

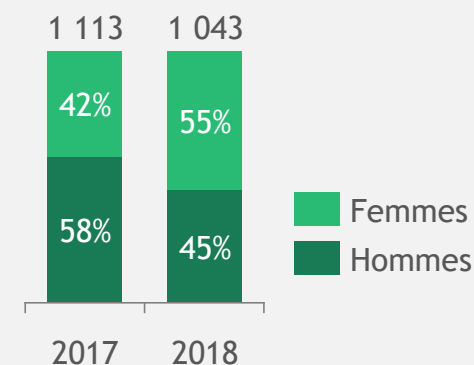
- Répondants n'exerçant ni des fonctions de direction, ni des fonctions RH
- Répondants RH ou dirigeants

## Éléments sur l'échantillon

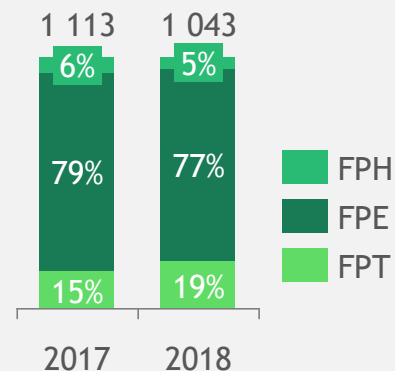
Par âge



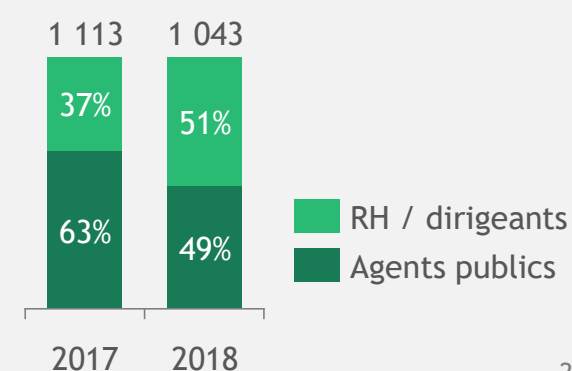
Par sexe



Par versant de la FP



Par sous-échantillon



# Disclaimer

The services and materials provided by The Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.

A close-up photograph of a lit sparkler against a dark background. The sparkler is the central focus, with numerous bright, golden-yellow sparks radiating outwards in all directions. The sparks vary in length and intensity, creating a dynamic and celebratory atmosphere. The background is dark, which makes the bright sparks stand out prominently.

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

[bcg.com](http://bcg.com)