



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**

**Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines
Session du 13 mars 2023**

**La transition managériale au regard de l'évolution des attentes des
agents publics**

Dossier documentaire et note de problématique

Sommaire

Sommaire	2
Introduction	3
1. Quels défis pour la fonction publique à horizon 2030 ?	6
2. Facteurs de motivation des agents publics et des potentiels recrutés : entre renouveau et continuité	12
2.1. Les apports des théories de la motivation au travail	12
2.2. Les motivations de service public	13
3. Agir sur les différents leviers de motivation individuelle	16
3.1. Développer une approche organisationnelle du sens, de la responsabilisation et de la coopération	17
3.2. Faciliter le développement des compétences professionnelles tout au long de la carrière	21
3.3. Agir sur l'organisation du travail	24
4. Accompagner la transition managériale : quels outils au service du manager et quel rôle pour les professionnels des ressources humaines ?	27
4.1. Outils et ressources	28
4.2. Bonnes pratiques managériales	29
Annexe 1 : principaux concepts scientifiques de la note de problématique	31
Annexe 2 : récapitulatif des principaux facteurs d'attractivité	33
Annexe 3: bibliographie	34

Introduction

L'enjeu d'attractivité de la fonction publique en tant qu'employeur est aujourd'hui devenu central alors que les tensions sur le marché de l'emploi s'accroissent sous l'effet des départs massifs à la retraite de la génération des baby-boomers d'ici 2030 d'une part et de l'objectif de plein emploi, notamment des cadres, d'autre part.

Si les besoins de renouvellement des effectifs de la fonction publique seront de plus en plus forts dès 2030, la dernière enquête Génération du Céreq de 2020¹ met en évidence « *qu'un jeune sur deux n'a jamais travaillé dans la fonction publique et ne l'envisage pas.* ». Parmi ceux-ci, près de 20 % en ont une mauvaise image. Il importe d'interroger les raisons de ce déficit d'image, au regard de l'évolution des attentes des **agents publics, notamment des plus jeunes, qui portent une attention accrue à la responsabilisation, à l'instauration d'une dynamique participative et à la qualité de vie au travail**, comme l'a souligné une étude de l'APEC de 2019 sur les nouveaux enjeux du management², mais aussi de l'évolution des métiers de la fonction publique et de la vision incomplète que peuvent en avoir les potentiels recrutés.

De façon plus générale, de nombreuses études ont été réalisées sur **l'évolution du rapport au travail** qui touche toutes les générations dans le secteur public comme le secteur privé, avec une baisse d'attractivité de la valeur travail illustrée par « *la floraison des concepts tels que la grande démission³, la perte de sens et la démission silencieuse* ». ⁴ Cette question se pose avec une acuité particulière au regard de l'allongement de la durée de vie au travail qui suppose de construire **une attractivité du travail sur le temps long**.

Deux chercheurs en sciences de gestion, Laurent Cappelletti et Henri Savall, ont récemment attiré l'attention sur « **les coûts cachés du manque d'attractivité du travail qui peuvent atteindre, selon les recherches 20 000 euros par personne et par an dont 35 % et 55 % sont récupérables au moyen d'une satisfaction au travail retrouvée.** » La mesure de cette insatisfaction au travail peut être suivie à travers plusieurs indicateurs sociaux tels que « *l'absentéisme, les maladies professionnelles, la rotation excessive du personnel, les défauts de qualité et la*

¹ « Quelle expérience et quelle perception ont les jeunes de la fonction publique ? », Solène COLIN et Pascal GODEFROY, Point Stat DGAFP, Février 2023.

² APEC, Les nouveaux enjeux du management, décembre 2019.

³ Ce concept s'applique toutefois d'avantage dans les pays anglo-saxons qu'en France : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

⁴ « *Le manque d'attractivité provoque des pertes de valeur ajoutée colossales* », tribune dans le Monde du 10 février 2023 de deux chercheurs en sciences de gestion, Laurent Cappelletti et Henri Savall.

sous-productivité.»⁵. Ces deux économistes plaident pour un « choc d'attractivité du travail à un niveau national (...) qui demande un mode de management de proximité en rupture avec le mode anachronique de type taylorien qui affecte les six leviers de la satisfaction au travail : les conditions de travail et la pénibilité, l'organisation du travail, la formation professionnelle, le sens au travail et le dialogue professionnel, l'évolution professionnelle et les rémunérations. »

A l'instar de la transition écologique qui nécessite une revue des pratiques pour atteindre les objectifs d'un développement plus durable, plusieurs indices convergent ainsi vers **une nécessaire « transition managériale »**, impliquant de repenser le rôle des managers pour faire face aux grands défis économiques, sociétaux et environnementaux. Cette transition nécessite de soulever deux problématiques connexes :

- **Comment sont perçus les modes de management dans la fonction publique aujourd'hui (par les managers, les agents, les potentiels recrutés, et les professionnels des ressources humaines) et quelle place occupe le management dans l'attractivité de la fonction publique ?**
- A l'issue d'une enquête BVA/marque employeur⁶ pilotée par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF) en 2020, il est ressorti parmi les personnes interrogées une perception plus négative des modes de management dans le secteur public (note globale de 5,6 sur 10) que dans le secteur privé ou non lucratif (note de 6,3 sur 10).
- Par ailleurs, 74 % des répondants à l'enquête Acteurs publics/EY pour l'Observatoire des politiques publiques, réalisée par l'IFOP en octobre 2022, mentionnent également une meilleure reconnaissance des agents parmi les éléments susceptibles de rendre la fonction publique plus attractive.
- **Quelle est l'évolution du métier de manager de proximité et quels sont ses leviers d'action au regard de ce nouveau rapport au travail et d'une nouvelle organisation du travail avec l'essor du télétravail ?**

La présente note a pour objectif de nourrir la discussion du Conseil d'orientation des ressources humaines sur ces problématiques selon quatre axes :

⁵ *Idem.*

⁶ Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1001 personnes représentatif de la population française âgée de 18 à 45 ans. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas appliquée aux variables suivantes : sexe, âge, CSP de la personne interrogée et de la personne de référence du ménage, région et catégorie d'agglomération.

- les défis à surmonter par la fonction publique à horizon 2030 ;
- l'évolution des facteurs de motivation des agents publics et des potentiels recrutés ;
- les différents leviers de motivation individuelle à disposition des managers ;
- le rôle des professionnels des ressources humaines dans la rénovation de la culture et des pratiques, et la construction d'outils pour accompagner les évolutions du métier de manager.

Les analyses, pistes de réflexions et propositions formulées tout au long de cette note sont issues des travaux et événements réalisés par la DGAFP, par les membres du CORH et par différents réseaux européens et internationaux dédiés à l'administration et la fonction publique. Les concepts scientifiques utilisés et les principales ressources sont détaillés en annexe.

1. Quels défis pour la fonction publique à horizon 2030 ?

Alors que la crise sanitaire a modifié le monde du travail, il apparaît aujourd'hui nécessaire de « repenser le travail »⁷, à la fois en terme d'organisations et de qualité de vie au travail. Les concepts détaillés dans ce chapitre s'appuient sur un projet dédié à l'attractivité de la fonction publique dans les territoires (financé grâce à l'instrument d'appui technique de la Commission européenne), dans le cadre duquel la DGAFP a collaboré avec l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Ce partenariat a permis l'élaboration d'un diagnostic des grandes transformations en cours au sein de la fonction publique, dont les impacts ont été approfondis au cours d'ateliers de travail dans le cadre de la présidence française du réseau européen des administrations publiques (EUPAN) et d'un atelier du CORH en s'appuyant en particulier sur les travaux de France stratégie sur l'évolution des métiers au sein de la fonction publique.

1.1 Penser les transformations de la fonction publique

Trois grands enjeux sont au cœur de la transformation de la fonction publique : la transition écologique, la transformation numérique et les changements démographiques.

Les enjeux de **transition écologique** prennent une place croissante au sein des administrations publiques, en les confrontant à différents défis :

- réduire leur empreinte écologique (rénovation écologique des bâtiments publics, restauration collective, commande publique, mobilité...) ;
- envisager la co-construction des politiques de verdissement dans une optique de durabilité, en y associant les professionnels des ressources humaines, les acteurs du dialogue social, les managers et les agents : cela ne se limite pas à l'élaboration des politiques de transition écologique, mais passe aussi par le développement d'une vision environnementale pour l'administration, ou la mise en place de systèmes de formation et de développement qui récompensent le type de réflexion innovante nécessaire à la résolution de problèmes climatiques complexes ;
- former les agents, en leur permettant de renforcer leur appréhension des enjeux de transition écologique mais aussi en les dotant des compétences nécessaires afin de combler les lacunes actuelles et futures des administrations publiques sur le sujet⁸ ;

⁷ Yves Clot, Jean-Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain et Mylène Zittoun, Le prix du travail bien fait – La coopération conflictuelle dans les organisations », La découverte, 2021

⁸ CF les travaux de la Commission européenne https://climate-pact.europa.eu/about/priority-topics/green-skills_fr

- penser la mise en place de nouveaux métiers pour accompagner ces transitions et l'évolution des métiers existants.

La transformation numérique⁹ s'avère une opportunité pour les administrations publiques en permettant :

- le déploiement de nouvelles organisations du travail, notamment le télétravail, qui peut constituer un moyen de développer une nouvelle approche des équilibres de vie ;
- la création de nouveaux outils au service du quotidien des agents ou des usagers ;
- Les réflexions sur l'avenir des métiers et des compétences attendues.

Elle est aussi créatrice de nouveaux défis :

- accompagner les usagers les plus éloignés du numérique dans leur démarche ;
- traiter de nouveaux sujets, tels que le recours aux algorithmes et à l'intelligence artificielle ;
- garantir la souveraineté et la sécurité des systèmes utilisés ;
- attirer des profils spécialisés dans le numérique public, dans un contexte de forte concurrence avec le secteur privé ;
- accompagner le déploiement de nouvelles organisations du travail, en veillant notamment au respect du droit à la déconnexion et à sa mise en œuvre effective ;
- accompagner la formation des agents et leur acculturation au numérique, pour ceux qui éprouvent des difficultés ;
- accompagner les managers dans l'organisation des nouvelles formes de collectifs de travail.

Enfin, les **changements démographiques** sont aussi à prendre en compte¹⁰. D'ici à 2050, l'OCDE estime qu'une personne sur quatre dans les économies les plus avancées aura plus de 55 ans. Les travaux de l'OCDE montrent que cette tendance se reflète dans la composition des effectifs des administrations publiques. Certains pays, comme l'Italie, l'Espagne, mais aussi la Grèce, voient croître la part de leurs travailleurs âgés de 55 ans ou plus alors qu'elle est déjà très élevée. A l'inverse, d'autres pays, moins nombreux, comme Israël, la Hongrie et la Corée, comptent moins de travailleurs âgés en 2020 que cinq ans

⁹ Ces enjeux et les actions à déployer pour accompagner sont notamment détaillés dans l'accord européen sur la transformation numérique signé le 6 octobre 2022 dans le cadre du comité sectoriel de dialogue social européen pour les administrations d'Etat et fédérales, actuellement présidé par la DGAFP. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-actualites/accord-europeen-sur-la-transformation-numerique-des-administrations-detat-et-federales>

¹⁰ CF projet sur l'attractivité de la fonction publique dans les territoires

auparavant. La France se situe légèrement au-dessus de la moyenne de l'OCDE (26%), mais avec un vieillissement plus prononcé¹¹.

Au regard de ces constats, trois enseignements peuvent être soulignés :

- confrontée au vieillissement de la population, la fonction publique doit **développer des politiques RH pour répondre aux besoins d'agents de plus en plus âgés**. Les employeurs publics doivent ainsi améliorer leur capacité à recruter et à gérer des « seniors » en leur offrant des perspectives de parcours professionnels à chaque étape de leur carrière, et en assurant le transfert de connaissances à de nouveaux agents publics ;
- la fonction publique doit aussi se préparer à gérer les départs en retraite, **en attirant et en recrutant de jeunes candidats** pour remplacer les agents sur le départ et en s'assurant du maintien du niveau de compétences de ses services ;
- il s'agit enfin **d'anticiper les attentes évolutives des agents, quels que soient leurs âges**.

Les trois évolutions détaillées ci-dessus ont notamment des conséquences directes sur la transformation des métiers au sein de la fonction publique, thématique qui a d'ailleurs fait l'objet d'un premier échange dans le cadre du du CORH en 2022.

1.2 Anticiper les transformations des métiers

France stratégie a réalisé un panorama anticipatif des Métiers en 2030¹², qui intègre à la fois les grandes tendances observées par le passé et les évolutions attendues sur les plans démographiques, économiques, technologiques et environnementaux. Le rapport, coréalisé par France Stratégie et la Dares, vise à guider les politiques de l'emploi en anticipant les évolutions des besoins en recrutement par secteur et les déséquilibres potentiels entre l'offre et la demande d'emploi. Il éclaire en particulier la dynamique de l'emploi et des postes à pourvoir et met en lumière les potentielles tensions de recrutement à venir en l'absence d'adaptation des politiques d'emploi.

Les grandes conclusions de ce panorama sont les suivantes :

¹¹ Cf l'étude de la présidence slovène du réseau européen des administrations publiques (EUPAN), Ageing and talent management in European public administrations, octobre 2021
<https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Ageing-and-Talent-Management-in-European-Public-Administrations.pdf>

¹² France stratégie – Dares, Quels métiers en 2030, 2022
https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-pmq-rapport-mars_4.pdf

- le métier d'ingénieur en informatique est le seul qui créera plus d'emplois que les besoins de remplacements nécessaires, et les ingénieurs, cadres et métiers de soins seront les catégories les plus dynamiques d'ici 2030 ;
- les départs en fin de carrière seront à l'origine de la majorité des postes à pourvoir ;
- les métiers accueillant le plus de jeunes en début de carrière sont ceux où les besoins en recrutement seront les plus élevés (enseignement, santé, etc.) et il y aura vraisemblablement des déséquilibres élevés dans les métiers à fort besoins de recrutement ;
- les déséquilibres d'aujourd'hui ne disent toutefois pas comment vont évoluer les tensions, qui pourraient s'accroître (aides à domicile, industries mécaniques, etc.), se réduire (employés hôtellerie-restauration, banques, assurances, etc.), se maintenir (santé, ingénieurs informatiques) ou même apparaître (manutention, agents d'entretien);
- le déficit potentiel de main-d'œuvre en 2030 concerne les métiers qui ont déjà du mal à attirer et les métiers de seconde partie de carrière (plus expérimentés), alors que ceux qui auraient une main-d'œuvre suffisante ou excédentaire en 2030 sont les métiers de première expérience et les métiers les plus attractifs.

Ce rapport va être prochainement complété par une analyse territoriale et une approche spécifique à la fonction publique.

Un échange sur la transformation des métiers a été organisé en 2022 dans le cadre d'un atelier du CORH, avec un focus sur 4 profils détaillés ci-dessous.

- **Services généraux de l'administration :**

A l'horizon 2030, les besoins de recrutement anticipés devraient être importants et vont résulter pour l'essentiel des départs en fin de carrière. Or, la fonction publique est globalement confrontée à une baisse du nombre de candidats et de la sélectivité aux concours¹³. **Chez les cadres et professions intermédiaires de la fonction publique (catégories A¹⁴ et B¹⁵), les besoins de**

¹³ En 2020, 223 636 candidats se sont présentés aux recrutements externes et 38 816 ont été admis à l'issue des épreuves, soit une sélectivité qui s'établit à 5,8. Après avoir chuté de 0,3 point entre 2018 et 2019, ce ratio continue de diminuer (- 0,5 point). La sélectivité, bien que différent sensiblement d'un concours à l'autre, diminue pour chacune des trois voies d'accès par concours. Cette forte baisse s'explique par une diminution du nombre d'inscriptions au concours, qui a baissé d'environ 30 % sur la période 2010-2020, et par un nombre global de postes offerts beaucoup plus élevé en 2020 qu'en 2010.

CF dossier « recrutements externes » de l'édition 2022 du rapport annuel sur l'état de la fonction publique : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport%20annuel/2022/Recrutements_externes.pdf

¹⁴ Les cadres A de la fonction publique (hors spécialités juridiques), les cadres de la Poste et des télécommunications et les cadres de l'armée et de la gendarmerie.

¹⁵ Les contrôleurs des impôts et des douanes, les autres cadres B de la fonction publique, et les professions intermédiaires de la Poste et des télécommunications

recrutement ne seraient pas pourvus spontanément par l'arrivée des jeunes débutants. Si les effectifs des catégories A et B sont supposés demeurer stables, **ils baisseraient néanmoins pour les employés (catégorie C¹⁶).** Cette réduction résulterait du non remplacement de départs en retraite et des mobilités ascendantes (via une requalification en catégorie B), en effet, ces employés seront directement impactés par la dématérialisation des services publics et par le développement des nouvelles technologies (progiciels comptable ou RH, gestion électronique des documents, robots, applications d'intelligence artificielle, etc.), ce qui transformera la fonction, notamment des gestionnaires administratifs et comptables, mais aussi des agents de propreté ou d'entretien¹⁷ de la voirie, qui fera l'objet de robotisation et d'externalisation. En outre, la numérisation des services publics et le développement des données massives va nécessiter des profils qualifiés capables de manipuler et d'analyser les données afin d'améliorer le service rendu à l'utilisateur.

- **Santé et aide aux personnes :**

Dans ces professions, les besoins de recrutement devraient être importants, en lien avec le vieillissement de la population qui va accroître les besoins en matière de santé et d'accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie. Chez les aides à domicile, les aides-soignants et les infirmiers, les besoins de recrutement ne devraient pas être pourvus spontanément par l'arrivée des jeunes débutants en emploi, ce qui soulève la question de l'attractivité de ces professions en tension (conditions de travail contraignantes, non-durabilité de l'emploi, rémunération). Chez les aides-soignants, les mobilités professionnelles observées dans le passé sont importantes, si elles se prolongeaient, elles permettraient de réduire en partie le déséquilibre anticipé. En l'espèce, l'enjeu n'est pas tant d'attirer les jeunes que de conserver les personnes déjà en poste (démissions en cours d'études et une fois en poste).

- **Education :**

Chez les enseignants¹⁸, les besoins de recrutement devraient être importants (du fait des fins de carrière notamment) et ne devraient pas être spontanément pourvus par les jeunes débutants. Néanmoins, une stabilisation des effectifs est

¹⁶ Les agents des impôts et des douanes, les employés des services au public et les employés de la Poste et des télécommunications.

¹⁷ C'est la profession pour laquelle les besoins de recrutement anticipés à l'horizon 2030 sont les plus importants, en raison de nombreux départs en fin de carrière.

¹⁸ Les professeurs des écoles, les professeurs du secondaire, les professeurs du supérieur et les directeurs d'établissements scolaires et inspecteurs.

attendue : le ralentissement démographique qu'anticipe l'Insee serait compensé par la poursuite de l'allongement de la durée des études et l'accompagnement renforcé des élèves (dédoublage des classes).

Les enseignants, qui souffrent d'un déclin de considération et de conditions de rémunérations qu'ils jugent défavorables, seront en outre confrontés à deux nouveaux enjeux : le développement des outils numériques et du format distanciel dans l'apprentissage des savoirs, qui a été accentué par la crise sanitaire, ainsi que la sensibilisation aux enjeux environnementaux en lien avec la transition écologique, qui impacte à la fois le contenu des modules de formation des professeurs et des programmes scolaires dispensés.

- **Action sociale, culturelle et sportive**

Pour ces professions de début de carrière, le flux de jeunes débutants devrait être suffisant pour répondre aux besoins, si comme par le passé des postes se libèrent par des travailleurs changeant de métier. Chez les professions de l'action sociale, l'évolution de l'emploi va dépendre des besoins des personnes en situation de handicap et des jeunes en difficulté. Une dynamique d'emploi moins forte que par le passé est probable, en raison de la fin des emplois aidés et des contraintes budgétaires qui pèsent sur la dépense publique. Pour les professionnels de l'action culturelle et sportive, l'emploi serait soutenu par les besoins d'encadrement et d'accompagnement des élèves et la croissance tendancielle des activités sportives et de loisirs (pendant les temps périscolaires notamment).

Trois enjeux sont ressortis des discussions des membres du CORH sur la base de ces travaux de France stratégie :

- l'appréciation des besoins réels de recrutement à venir doit être harmonisée entre les métiers des secteurs public et privé et en même temps différenciée en fonction de la situation des territoires et selon les circonstances locales ;
- la transition écologique est un enjeu à la fois du point de vue des métiers et de l'attractivité de la fonction publique ;
- la révolution numérique impacte directement les métiers et doit favoriser le recrutement et la formation d'agents disposant des compétences nécessaires (profils spécialisés et compétences numériques de base).

Les évolutions du métier de manager en lien avec ces transformations pourraient aussi être approfondies. C'est l'approche proposée aux membres du CORH sur la base d'une question transverse : celle de la motivation des agents publics.

2. Facteurs de motivation des agents publics et des potentiels recrutés : entre renouveau et continuité

2.1. Les apports des théories de la motivation au travail

En 2017, les membres du CORH avaient conduit une première réflexion sur les leviers de motivation au sein de la fonction publique.

Synonyme de satisfaction des besoins, la motivation au travail suscite l'intérêt des employeurs depuis le taylorisme et la parcellisation des activités. L'objectif premier de l'engagement des employeurs pour la motivation de leurs employés est alors la productivité et l'amélioration de la qualité du travail.

Les théories de la motivation ont d'abord été de type « utilitariste » en mettant l'accent sur la satisfaction des besoins physiologiques identifiés par Maslow dans sa pyramide des besoins. L'amélioration des conditions de travail comme facteur de motivation a été mise en avant par l'école des relations humaines, mouvement intellectuel né dans le cadre de la [crise économique de 1929](#) rattaché à l'[étude des organisations](#). Dans la continuité, l'enrichissement des tâches s'est avéré nécessaire pour combler les besoins psychologiques des individus (théorie bi-factorielle d'Herzberg).

À partir des années 1950, la théorie du choix cognitif met en avant l'importance de la performance à atteindre et de la capacité à le faire, pour motiver un individu. Plus récemment, au cours des années 1980/90, le « paradigme du but » a théorisé l'importance de fixer des objectifs aux individus¹⁹.

Ces dernières années, l'individu a été replacé au centre des réflexions sur le fonctionnement des structures. L'augmentation des qualifications et de la technicité du travail met en exergue l'individu comme principal levier de performance.

Pinder (1984) définit la motivation au travail comme « *un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée* ».

¹⁹ Salvatore Maugeri, « Théories de la motivation au travail » *Dunod, Paris, 2013, 2^e éd., 122 p.*

Les facteurs motivateurs sont, d'après Herzberg, les **accomplissements**, la **reconnaissance**, le **travail en lui-même**, les **responsabilités** et le **développement personnel**. Sont aussi à prendre en compte la rémunération, les conditions de travail et les relations au sein de la structure. Ce sont autant de leviers de motivation à développer pour renforcer la motivation des agents publics.

Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard structurent la motivation au travail autour de quatre mots : le **sens**, le **lien**, l'**activité** et le **confort**²⁰. Le sens du travail est sa signification, les valeurs qu'il représente. Le lien au travail est celui avec les collègues et les supérieurs. L'activité est la capacité à être acteur, la responsabilisation, la coopération. Enfin, le confort est celui de l'espace de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Lori Goler, Janelle Gale, Brynn Harrington et Adam Grant, dans un article publié dans la Harvard business review en 2018 mettent l'accent sur trois leviers de motivation : **la carrière, le collectif et le sens**²¹. Cette notion de sens fait écho aux approches spécifiques de la motivation au sein des administrations publiques, où elle s'avère particulièrement prégnante.

2.2. Les motivations de service public

En réaction à la diffusion du nouveau management public²² (*New public management*) a été développé le concept de « motivation de service public » (MSP). Ce concept a été défini en 1990 par Perry et Wise²³, et met l'accent sur les motivations altruistes des agents publics. Perry a construit une échelle servant à mesurer cette motivation, qui comprend quatre dimensions : attraction pour les politiques publiques, engagement pour l'intérêt public, compassion et abnégation. La motivation de service public « à la française » est principalement alimentée par un attachement fort à l'intérêt général et aux services publics, ainsi que par la place centrale de l'État²⁴. L'attente de l'État comme pourvoyeur de richesses et de cohésion sociale est beaucoup plus forte

²⁰ Emmanuel Abord de Chatillon, Damien Richard, « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion* 2015/4 (N° 249), p. 53-71. DOI 10.3166/RFG.249.53-71

²¹ Lori Goler, Janelle Gale, Brynn Harrington, and Adam Grant, « The 3 Things Employees Really Want: Career, Community, Cause », Harvard business review, février 2018, <https://hbr.org/2018/02/people-want-3-things-from-work-but-most-companies-are-built-around-only-one>

²² Né au début des années 80, ce concept minimise les différences entre gestion publique et gestion privée. Le nouveau management public recommandait ainsi d'introduire des principes inspirés du secteur privé au sein des structures publiques.

²³ James L. Perry and Lois Recascino Wise "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3 (May - Jun., 1990), pp. 367-373

²⁴ Céline Desmarais et Claire Edey Gamassou, « La motivation de service public à l'aune du service public « à la française » », *Politiques et management public*, Vol 29/3, 2012

en France que dans d'autres pays, ce qui explique l'importance des domaines fonctionnels des services publics par rapport à d'autres pays.

La pandémie de la COVID-19, ainsi que les différentes crises diplomatiques, économiques et environnementales, confortent cette analyse théorique en illustrant avec force le besoin de services publics de qualité sur l'ensemble du territoire pour le maintien de la cohésion nationale. Ce besoin s'illustre dans les attentes relayées par les citoyens envers leurs administrations. La 22^{ème} édition du baromètre de l'institut Paul Delouvrier, en partenariat avec la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) (2022)²⁵, montre que les administrations publiques sont l'objet d'attentes fortes, tant de la part des citoyens (et donc de potentiels recrutés) que des agents publics. Si elle révèle que les opinions des Français à l'égard de l'action de l'Etat n'ont jamais été aussi positives depuis 2004, elle illustre également **une transformation des attentes des Français envers leurs pouvoirs publics avec une priorité donnée à la santé, à l'éducation et à la sécurité et un besoin renouvelé de proximité après la crise du Covid-19**²⁶.

Dans le cadre des travaux interministériels pilotés par la DGAFP depuis mars 2020, en vue du lancement de la « marque employeur » du service public, l'institut de sondage BVA s'est vu confier la réalisation de deux enquêtes d'opinion publique concernant la perception de l'Etat en tant qu'employeur et les arguments d'attractivité de la fonction publique. Ont émergé de ces enquêtes les éléments constitutifs d'un discours commun de l'État en tant qu'employeur, sous la forme d'une « plateforme de marque » qui repose sur **cinq valeurs communes (intégrité, égalité, engagement, intérêt général, esprit d'équipe)** ainsi que sur trois piliers de communication (une action au bénéfice de tous les citoyens, un collectif de travail ouvert et pluridisciplinaire, des perspectives motivantes de développement professionnel, dans le respect des équilibres de vie).

²⁵ Baromètre de l'institut Paul Delouvrier, en partenariat avec la DITP « Les services publics vus par les Français et les usagers, 2022

https://www.modernisation.gouv.fr/files/2022-01/2021%20Barom%C3%A8tre%20Institut%20Paul%20Delouvrier%20-%20rapport%20version%20longue%20VF_0.pdf

²⁶ Certains résultats de ce baromètre sont également corroborés par les résultats de l'enquête de l'OCDE sur la confiance dans les institutions publiques, large enquête transnationale s'intéressant au sujet dans 22 pays membres de l'OCDE (dont la France).

Les travaux de l'OCDE²⁷ sur la mesure de l'engagement du personnel confirment l'importance du sens dans les leviers de motivation des agents publics. Selon l'OCDE, « les données montrent que, même si les agents de la fonction publique se sentent très motivés par la mission qui leur incombe²⁸, des améliorations seraient néanmoins envisageables en matière de direction organisationnelle et de mesures d'encadrement afin d'inspirer les agents publics et de susciter parmi eux un sentiment de fierté à l'égard de leur organisation ».

Il est important que les managers publics s'approprient ces évolutions des facteurs de motivation des agents publics, afin d'en tenir compte dans leurs pratiques. Les professionnels des ressources humaines jouent un rôle déterminant pour les accompagner dans ce cadre.

²⁷ Le module sur l'engagement du personnel a été conçu par l'OCDE, des universitaires et des experts nationaux dans le domaine des enquêtes de la fonction publique. Les pays pilotes inclus dans cette publication (six pays Membres de l'OCDE et le Brésil) ont incorporé ce module à leurs enquêtes existantes sur la fonction publique réalisées en 2020. Le module comprend trois questions sur l'engagement au travail : 1) De manière générale je suis satisfait(e) de mon emploi, 2) Mon travail m'inspire, 3) Mon travail me donne un sentiment d'épanouissement ; deux questions sur l'engagement organisationnel : 4) Je me sens très attaché(e) à mon organisation, 5) J'adhère pleinement à la mission de mon organisation ; une sur la motivation de la fonction publique : 6) Il est important pour moi que mon travail contribue à l'intérêt général.

Une synthèse de l'enquête a été publiée dans l'édition 2021 du panorama des administrations publiques de l'OCDE : <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/8712275c-fr/index.html?itemId=/content/component/8712275c-fr>

²⁸ Dans tous les pays pilotes, au moins 67 % des personnes interrogées sont satisfaites de leur travail, au moins 42 % estiment que leur travail leur procure un sentiment d'accomplissement, et au moins 39% d'entre elles se sentent inspirées par leur travail.

3. Agir sur les différents leviers de motivation individuelle

La fonction publique doit ainsi agir pour mieux faire connaître ses métiers et répondre à des attentes nouvelles des potentiels recrutés et des agents déjà en poste, tant du point de vue de leur évolution professionnelle (diversification des compétences, contenu des missions) que de leurs conditions de travail individuelles (équilibre de vie, qualité de vie au travail ...) ou collectives (relations avec les collègues, management...). Sur ces différents volets, les managers se trouvent en première ligne pour faire face à ces nouveaux défis et agir sur les différents leviers de motivation, sans disposer pour autant de toutes les marges de manœuvre pour le faire.

Dans le cadre d'EUPAN, **une enquête a été initiée en 2021 par le Portugal sur la motivation des employés dans les administrations centrales et fédérales**²⁹, sujet encore très peu traité au niveau européen à cette date. Malgré la subjectivité des facteurs de motivation et leur impact variable sur chaque individu, **l'enquête a permis de mettre en lumière que les employés du secteur public ont tendance à être plus motivés par dix facteurs principaux** : dans l'ordre croissant, il s'agit :

- des possibilités d'apprentissage,
- du développement des compétences,
- de l'orientation vers le service public,
- des horaires flexibles,
- de la relation avec le manager,
- du sens du travail,
- de la responsabilisation du supérieur hiérarchique,
- de la relation avec les collègues,
- de la sécurité de l'emploi,
- de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Bien que la rémunération ne ressorte pas parmi ces dix facteurs prioritaires, l'enquête montre qu'elle doit aussi être considérée dans le cadre d'une réflexion globale sur les conditions d'attractivité et de motivation au sein des administrations publiques. Toutefois, ce sujet sera traité dans le cadre du chantier de réforme sur l'accès, les parcours et les rémunérations.

Il est proposé aux membres du CORH de réfléchir à la notion de pacte managérial au sein de la fonction publique, notamment en approfondissant :

²⁹ Public employee motivation in EU central and federal public administrations, enquête pilotée par la présidence portugaise du réseau européen des administrations publiques, juin 2021
https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/10/Motivation_study_2021.pdf

- les marges de manœuvre dont disposent les managers pour agir sur les leviers de motivation individuelle autres que la rémunération ;
- le rôle que peuvent jouer les professionnels des ressources humaines pour les accompagner dans ce cadre.

Les enjeux détaillés ci-dessous sont illustrés par des pratiques d'autres administrations issues des coopérations internationales développées par la DGAFP. Celles-ci pourraient être confortées par des exemples issus d'autres secteurs et des travaux complémentaires issus du monde de la recherche et du secteur privé.

3.1. Développer une approche organisationnelle du sens, de la responsabilisation et de la coopération

Les différentes enquêtes et études sur les facteurs de motivation et d'attractivité ont montré l'importance du sens du travail dans la motivation des agents publics³⁰. Toutes ces études s'accordent à dire que, pour être motivé, le travailleur a besoin de donner du sens à son travail, de savoir et de comprendre le but de ses missions quotidiennes. Les valeurs de la fonction publique, le sens du service public et l'engagement personnel sont donc autant de facteurs à valoriser afin de conforter la motivation des agents³¹.

Donner du sens passe par différents leviers, qui peuvent venir nourrir la construction d'un pacte managérial à l'échelle d'un collectif et d'une structure :

- La **capacité des administrations publiques à se saisir des grands enjeux actuels** (par exemple en accompagnant la transition écologique au plus près des usagers) et à se positionner comme des employeurs exemplaires³² :
 - Ceci implique une réflexion sur le management en envisageant un mode de **management bienveillant**³³. L'encadrant peut ainsi être amené (au travers de formations, d'outils, etc) à s'interroger sur ses valeurs, tant sur le plan individuel que collectif, en encourageant l'équité, l'esprit d'équipe et la créativité³⁴, par exemple au travers

³⁰ CF point 2. « Facteurs de motivation des agents publics et des potentiels recrutés » ci-dessus

³¹ Source : David Giaouque et al., « Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif », Revue française d'administration publique 2008/4 (n° 128), p. 785-798.

³² CF point 4 « Accompagner les transitions et donner du sens : les outils au service de la transformation du métier de manager » ci-dessous

³³ Philippe Rodet et Yves Desjacques, Le management bienveillant, Eyrolles, 2017

³⁴ DGAFP, la Boussole du manager,

d'échanges et de retours réguliers sur le travail accompli par chacun et par le collectif.

- Les travaux conduits par la chaire Transformation des organisations et du travail de Sciences Po Paris³⁵ ont aussi mis en exergue le **lien entre absence de coopération et démotivation, mais aussi l'importance de la coopération (au sein des unités de travail, des organisations plus larges, mais également entre elles et avec d'autres administrations) pour que les administrations puissent faire face aux transformations** (numérique, écologique, gestion de crise...).
- **L'exemplarité doit aussi être atteinte par la mise en œuvre de politiques inclusives de diversité et d'égalité.** Le service public fédéral belge s'est par exemple doté d'une charte de la diversité et de l'inclusion, visant à souligner l'engagement des administrations comme modèles de diversité, d'inclusion et d'égalité des chances³⁶.
- La **déontologie** est également au cœur des réflexions sur l'exemplarité des administrations publiques. L'agence suédoise pour la gestion publique a par exemple développé une « banque des dilemmes » reprenant les principales interrogations auxquelles peuvent être confrontés les agents des services publics, afin qu'ils puissent trouver rapidement des réponses concrètes. L'agence française anticorruption (AFA) a mis en place un guide réflexe à destination des agents publics pour éviter les risques d'atteintes à la probité concernant les cadeaux et les invitations³⁷. En Australie, le ministère des finances a aussi réfléchi à une gestion centralisée des contrats de prestation intellectuelle qui contribue à leur encadrement.
- Dernier enjeu fort, la **transition écologique** donne lieu à une mobilisation forte des administrations publiques, tant en France qu'à l'étranger³⁸. Elle s'intègre plus largement dans une réflexion sur la notion de « RH durable » (ou « RH verte ») pour penser le rôle des administrations publiques à la fois dans sa mise en œuvre et pour l'atteinte des objectifs du développement durable au sens

³⁵ <https://www.sciencespo.fr/ecole-management-innovation/fr/actualites/chaire-transformations-des-organisations-et-du-travail.html>

³⁶ CF publication du service public fédéral stratégie et appui, <https://fedweb.belgium.be/fr/actualites/2022/des-repr%C3%A9sentants-du-gouvernement-et-de-ladministration-signent-la-charte-de-la>

³⁷ Agence française anticorruption, « Agents publics : les risques d'atteintes à la probité concernant les cadeaux et les invitations », septembre 2022 <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/nouveau-guide-pratique-agents-publics-risques-datteintes-probite-concernant-cadeaux-et-invitations>

³⁸ CF la 7^{ème} édition de la lettre d'information du réseau européen des administrations publiques, dédié au verdissement des administrations publiques, juin 2022 : <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2022/06/EUPAN-ews-7.pdf>

large. Ce sujet a été au cœur des échanges lors de la conférence de la transformation RH organisée par la DGAFP en 2022³⁹. En outre, le plan de formation des cadres de l'administration française aux enjeux de la transition écologique en cours de mise en œuvre contribue à la prise en compte par les managers de cet élément d'exemplarité des employeurs publics.

- **L'implication des agents dans la vie de la structure et leur responsabilisation dans l'exercice de leur mission.**
 - **Le contenu du travail doit susciter l'intérêt de l'employé mais aussi le responsabiliser dans l'exécution de ses missions et lui permettre d'innover et d'être force de propositions.** La responsabilité du fonctionnaire dans ses missions est d'ailleurs explicitement mentionnée dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen « *La Société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration* » (article 15) et dans le statut de la fonction publique « *Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées* ». La responsabilisation de l'agent est un moyen pour lui de s'approprier pleinement son travail et de faire preuve d'initiative. C'est l'esprit du modèle du management « libéré »⁴⁰ qui met l'accent sur la déhiérarchisation, la responsabilité et la subsidiarité, notamment dans l'organisation du travail. Ce fonctionnement impose un climat de confiance et de reconnaissance de chacun des collaborateurs. Le système hiérarchique, et la notion de responsabilité, sont ainsi appelés à être repensés, pour trouver un équilibre entre organisation hiérarchique et déhiérarchisation. L'intérêt et le sens donné au travail sont aussi directement liés à la visibilité qu'ont les agents publics sur ce qu'apporte leur travail quotidien à la société et les usagers.
 - **La responsabilisation passe aussi par la reconnaissance**⁴¹. Au Canada, l'École de la Fonction publique a par exemple conçu un outil de travail qui permet d'attirer l'attention sur des points de vigilance, à commencer par toujours obtenir l'accord préalable de

³⁹<https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Actualite/2023/restitution-conference-transo.pdf>

⁴⁰ Isaac Getz et Brian M. Carnay, « Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises », Fayard, 2012

⁴¹ CF Vision RH, numéro 41, Reconnaissance au travail, janvier 2022
<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/41/html>

l'intéressé lorsqu'on souhaite lui rendre hommage au cours d'un événement ou devant un groupe de personnes. Certains pays ont aussi développé des systèmes de gratification pour les agents ayant fait preuve d'un degré élevé d'investissement (compensation financière, jours de congés, propositions de formation, mobilité, avancement, etc). En **Australie**, le gouvernement a créé la plateforme **eThanks** pour permettre à chaque agent d'exprimer ses remerciements à un(e) collègue qui en recevra une version imprimable et **personnalisée**. Des retours réguliers et la valorisation des résultats atteints (à destination de l'agent, d'un collectif, auprès de la hiérarchie, ou par des actions de communication auprès de partenaires) peuvent aussi contribuer à cette reconnaissance.

- **L'agent doit aussi être en permanence impliqué dans la construction du collectif.** Cette démarche peut être envisagée à l'échelle d'une équipe ou d'un service, soit au quotidien, soit dans le cadre de projets de restructuration. Une étude réalisée par le cabinet McKinsey auprès de 3 200 entreprises a par exemple montré que l'absence de considérations pour les impacts sur le personnel était un facteur majeur d'échec en cas de restructuration⁴². Renforcer le collectif peut par exemple passer par la mise en place de démarches de refonte et de réflexion sur les modes de travail en commun, comme l'a fait il y a quelques années le Parc Amazonien de Guyane⁴³. Le service public fédéral belge stratégie et appui (SPF BOSA) a également déployé un guide pratique pour stimuler les talents en équipe⁴⁴. L'écoute des aspirations des personnels peut aussi permettre de moduler les modes de management et les politiques RH.
- **L'écoute des aspirations des agents**, par exemple au travers d'études pour quantifier des défis est aussi un point clé⁴⁵. La Gendarmerie nationale mène par exemple des études de cohorte auprès de ses personnels militaires depuis 1994. En interrogeant les

⁴² Isern, Joseph and Pung, Caroline, "Organizing for successful change management: A McKinsey global survey", The McKinsey Quarterly, 2006

⁴³ CF livret de restitution de l'atelier de la transformation RH « collectifs de travail et transformation » organisé par la DGAFP le 31 mars 2021

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parours_professionnel/formation/EMRH/DGAFP-EMRH-Livret_de_restitution_-_Collectifs_et_transformation.pdf

⁴⁴ <https://bosa.belgium.be/fr/publications/team-crafting-guide-pratique-pour-stimuler-les-talents-en-equipe>

⁴⁵ OCDE, Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service, 2014, https://www.oecd-ilibrary.org/governance/engaging-public-employees-for-a-high-performing-civil-service_9789264267190-en;jsessionid=f7Y3D2ZjUf9VpSNxojRTk76rFqsT8ZTcQB5d7am6.ip-10-240-5-86

personnels dès l'entrée en école puis tout au long de leur carrière sur la base de questionnaires identiques, ces études permettent de mieux comprendre l'évolution des aspirations personnelles et professionnelles des militaires de la gendarmerie. Ces travaux permettent d'appréhender les problématiques RH et ainsi d'adapter en conséquence les politiques RH, notamment en fournissant des éléments de compréhension de la ressource humaine (points de rupture, facteurs de stabilité, facteurs de risque, ...).

- Enfin, **le dialogue social peut aussi être un outil à mobiliser pour accompagner les transformations** : c'est l'esprit des accords-cadres signés au sein de la fonction publique française au cours des dernières années, par exemple sur le télétravail, et des négociations à venir dans le cadre de l'agenda social 2023 articulé autour de quatre blocs de discussion (accès, rémunérations et carrières, dialogue social, prévoyance, fonction publique +). Au-delà de l'exemple français, le dialogue social est par exemple un vecteur de transformation des administrations en Espagne, où un accord sur l'administration du 21ème siècle a été signé le 19 octobre 2022, couvrant différentes mesures salariales et organisationnelles.

Les leviers liés au sens et à la responsabilisation font ainsi partie des outils essentiels pour les managers du secteur public, et peuvent permettre de répondre à des aspirations fortes de la part des agents. La notion de coopération doit s'appréhender dans une logique plus large. Si les managers disposent de marges de manœuvre pour la renforcer au sein de leurs unités, des facteurs externes peuvent peser sur leur capacité à coopérer efficacement au sein d'autres unités équivalentes ou avec d'autres structures.

3.2. Faciliter le développement des compétences professionnelles tout au long de la carrière

L'épanouissement individuel et le développement des compétences sont aussi des marqueurs forts pour la motivation des agents. Ils peuvent s'appuyer sur une aide à l'élaboration du projet professionnel mais aussi sur un accompagnement dans le développement des compétences. La mise en place de parcours professionnels au sein de filières professionnelles ou entre les filières constitue un puissant levier de motivation et de fluidité dans le cadre d'une carrière plus diversifiée. Cette préoccupation répond également aux besoins en compétences des employeurs, dans le cadre de leur démarche de

gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), et dans un contexte de forte évolution des métiers détaillé dans la partie 1.

La montée en compétence des agents peut ainsi s'appuyer sur la mise en place de politiques globales de gestion des talents. Une enquête réalisée par l'OCDE pour le compte de la présidence slovène d'EUPAN en 2021⁴⁶ montre que la gestion des talents couvre à la fois l'attraction, l'identification, le développement, la rétention et le déploiement systématiques des talents au sein d'une organisation donnée. Ce sujet fait l'objet de nombreux travaux dans la plupart des administrations européennes mais ne fait malheureusement pas toujours l'objet de stratégies unifiées.

Pour développer la gestion des talents, il faut prêter une attention particulière à trois points :

- **La construction de parcours professionnels** est un sujet déterminant dans le cadre d'une fonction publique de carrière telle que la fonction publique française. La réflexion sur les parcours professionnels doit être conduite en tenant compte des spécificités démographiques de la fonction publique et de la difficulté rencontrée à diversifier les parcours de certaines catégories d'agents, du fait de leur nombre (enseignants), de la spécificité de leur métier (professions réglementées), voire de l'existence d'un corpus réglementaire (spécificités catégorielles), qui n'incitent pas à la mobilité fonctionnelle. La construction des parcours repose à la fois sur la connaissance du marché du travail, l'identification des aspirations des agents, les solutions mobilisables, et la levée des freins à la mobilité. C'est dans cette optique que la DGAFP a développé une stratégie en faveur de l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle au sein de la fonction publique de l'Etat⁴⁷.
- **La transmission des savoirs au sein d'une même équipe** : plusieurs exemples ont été mentionnés, sur ce sujet, dans le cadre du projet sur l'attractivité de la fonction publique dans les territoires⁴⁸ . En prévision d'une vague importante de départs en retraite dans la fonction publique, l'Allemagne a ainsi mis en place un programme de transfert de savoirs pour atténuer le risque de perte de connaissances institutionnelles. L'une

⁴⁶ Ageing and talent management in European public administrations, étude de la présidence slovène du réseau européen des administrations publiques, octobre 2021

<https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Ageing-and-Talent-Management-in-European-Public-Administrations.pdf>

⁴⁷ [https://www.fonction-](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/strategie_interministerielle_accompagnement_mobilite_2022-2024.pdf)

[publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/strategie_interministerielle_accompagnement_mobilite_2022-2024.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/strategie_interministerielle_accompagnement_mobilite_2022-2024.pdf)

⁴⁸ Projet porté par la DGAFP , réalisé par OCDE avec l'appui de l'instrument d'appui technique de la Commission européenne

des caractéristiques de ce programme est une disposition permettant qu'un poste soit occupé par deux personnes en même temps pendant une durée limitée dans le cadre d'un départ prochain en retraite : l'agent sur le point de quitter la fonction publique, et son remplaçant. En plus d'atténuer la perte de connaissances institutionnelles, cela facilite l'intégration du nouveau titulaire du poste. De même, en Autriche, le ministère fédéral des Finances a institutionnalisé un programme de «mentorat des connaissances» basé sur une analyse départementale de la démographie des effectifs, que chaque manager est tenu de réaliser une fois par an.

- **Les nouvelles modalités de formation et d'apprentissage**, en s'interrogeant notamment sur l'articulation entre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et formations, mais aussi sur les outils de formation utilisés, articulant présentiel et distanciel⁴⁹. Compte tenu de l'ampleur et de la rapidité des changements dans le travail du service public, il est essentiel de disposer d'une variété d'outils et de formats d'apprentissage. Ceci nécessite une véritable culture de l'apprentissage qui permette et encourage l'apprentissage et crée un environnement dans lequel la formation et l'apprentissage sont perçus positivement par les employés, les managers et l'organisation en général. Dans une culture de l'apprentissage, le développement est continu et attendu, aligné sur les incitations (telles que les opportunités de croissance et le retour d'information), et se déroule de manière formelle et informelle. Moderniser la formation implique aussi de penser le développement de nouvelles compétences pour renforcer la capacité des administrations publiques à se saisir de nouveaux enjeux, comme la transition écologique, à renforcer leur capacité à innover et à coopérer entre elles ou avec de nouveaux acteurs. C'est l'esprit du plan de formation à la transition écologique en cours de déploiement au sein de la fonction publique française qui s'articule avec les actions déjà déployées dans le cadre du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat pour la période 2021-2023. En Slovénie, le projet *Innovativen.si* a également été développé au sein des administrations publiques pour former les fonctionnaires aux méthodes de travail innovantes et encourager la résolution de problèmes complexes et la mise en œuvre de la transition écologique, notamment par la création d'un laboratoire d'innovation. Dans le secteur privé, la

⁴⁹ Marc Poncin, Du présentiel au e-learning efficient : comment développer une formation professionnelle à distance, 2020, Dunod

Société générale a mis en œuvre des parcours de développement des compétences sur les sujets de Responsabilité sociale et sociétale, s'appuyant notamment sur des outils dédiés à la transition écologique (fresque du climat). Cette offre regroupant plus de 40 formations a été déployée prioritairement auprès de référents volontaires et des décideurs.

Au-delà du dialogue continu tout au long de l'année, l'entretien professionnel entre le manager et l'agent demeure un moment clé pour identifier les besoins de formation et mettre en place un parcours individualisé, en utilisant l'ensemble des ressources à disposition, sous réserve que le manager soit accompagné et formé pour se les approprier.

3.3. Agir sur l'organisation du travail

Si les conditions de vie au travail ont depuis longtemps été une préoccupation au sein de la fonction publique, cette réflexion s'est accentuée au cours des dernières années. De nouvelles formes d'organisation du travail permettant de mieux concilier la vie professionnelle et de la vie privée ont été mises en place ou sont en cours de déploiement dans de nombreuses administrations (déploiement d'accords-cadres sur le télétravail, réaménagement des espaces, création de sites distants permettant de limiter le temps de trajet des agents ou d'éviter un déménagement). Les initiatives visant à améliorer la qualité de vie et le bien-être au travail peuvent être vues comme des facteurs de motivation des agents dont le manager peut se saisir. Elles impliquent de repenser l'organisation du travail, le management, et le fonctionnement des collectifs de travail.

Ce sujet a été au cœur du volet fonction publique de la présidence française du Conseil de l'Union européenne au premier semestre 2022⁵⁰. Les travaux, sous la forme d'une étude auprès des administrations membres d'EUPAN et de groupes de travail thématiques, s'inscrivaient en continuité avec les précédents travaux conduits au sein d'EUPAN, notamment sur les nouvelles organisations du travail dans le cadre de la présidence autrichienne en 2018⁵¹ en couvrant l'aspect spatial (lieux de travail, travail à distance, etc.), les horaires

⁵⁰ CF bilan de la présidence française d'EUPAN, DGAFP, juin 2022 :

<https://bo-fonction-publique2022.bercy.actimage.net/files/files/La%20DGAFP/Europe%20et%20international/Bilan-travaux-presidence-francaise-EUPAN.PDF>

<https://bo-fonction-publique2022.bercy.actimage.net/files/files/La%20DGAFP/Europe%20et%20international/Rapport-final-presidence-francaise-EUPAN.PDF>

⁵¹ https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf

(organisation de la semaine, horaires variables, etc.) et l'organisation interne (méthodes de travail, recrutement, etc.). Ils ont permis d'approfondir la notion de flexibilité organisationnelle, de mesurer les effets de la crise sanitaire et de mettre en avant les principaux points d'attention dans le cadre du déploiement de nouvelles organisations du travail.

Si les différents types de flexibilité qui peuvent avoir un impact sur les organisations du travail étaient déjà en place depuis plusieurs années, l'étude a permis d'objectiver les effets de la crise sanitaire entraînant la généralisation de pratiques qui étaient jusque-là souvent minoritaires, voire marginales, et qui sont désormais devenues la norme. Deux cas de flexibilités sont apparus comme particulièrement répandus :

- **les flexibilités spatiales** (télétravail, travail à distance, travail agile, etc.), en place dans quasiment toutes les administrations ayant contribué à l'étude, la plupart du temps dans un cadre hybride où les salariés alternent travail en présentiel et à distance ;
- **la flexibilité horaire** (organisation de la semaine de travail, temps partiel, etc.), en place également dans presque toutes les administrations répondantes, principalement du fait du recours au temps partiel.

A l'issue de ces travaux, dans le contexte d'évolution des organisations du travail et des nouvelles flexibilités qui en résultent, deux points nécessitent une attention particulière :

- **Les évolutions du métier de manager** : le travail à distance réduit les temps d'échanges informels et les liens entre les membres d'une équipe. Il exige une adaptation spécifique des fonctions des managers, qui doivent être en mesure d'encadrer et d'animer leur équipe en tenant compte de ces organisations hybrides, et il implique aussi de penser différemment le bien-être, la santé et la sécurité au travail. En outre le recours à ce type de flexibilités, qui est souvent prévu dans les règles d'organisation des administrations, se décide la plupart du temps au niveau local, entre le manager et ses collaborateurs. Le métier de manager a ainsi été identifié comme le plus concerné par ces évolutions dans l'organisation du travail dans le cadre des ateliers tenus avec les membres d'EUPAN.
- **La mise en œuvre du droit à la déconnexion** : à l'image de la législation sur le télétravail, le droit à la déconnexion a pu faire l'objet de lois ou de règlements, mais a pu aussi être inclus dans des accords locaux entre l'administration et ses agents. Les managers doivent désormais veiller à la mise en œuvre de ce droit au sein de leurs équipes et respecter leurs propres

équilibres de vie, dans un contexte de sollicitation numérique renforcée. En effet, si la généralisation du télétravail est globalement perçue comme positive au sein des administrations d'EUPAN (optimisation du temps, moins de déplacement, flexibilité, etc.), certains risques demeurent (désocialisation et manque d'échanges informels, impact sur l'intégration des nouveaux employés, impacts sur la conciliation travail-vie personnelle, etc.) qui nécessitent de renforcer la confiance et la formation des managers, ainsi que l'accompagnement des collectifs de travail.

Sur ce sujet, il est nécessaire **d'explorer les possibilités d'optimisation de l'usage des mails et les modalités d'utilisation d'outils de communication ou de travail à distance au sein des administrations publiques**. En 2023, parmi les lauréats du Fonds d'innovation des ressources humaines (FIRH) figure le projet des services RH de la direction générale du Trésor qui va conduire un audit pour évaluer l'usage des mails en ciblant sur l'évolution de la charge mentale numérique, le droit à la déconnexion ou encore le bilan carbone numérique. Une fois ces étapes réalisées, les usages et préconisations en accord avec les objectifs seront matérialisés par un « Baromètre des Usages Numériques et de la Déconnexion » qui sera une sorte de référentiel des bonnes pratiques. Est également envisagée dans un second temps une campagne de sensibilisation personnalisée avec des évènements internes tels que des challenges entre services et sous-directions (mois de la déconnexion où plus aucun email ne doit être envoyé après 21h, mois de la concentration où aucun email ne doit être envoyé en réunion, mois de l'efficacité où le nombre de destinataires par mail doit être réduit, etc.). Ce type d'initiative est intéressant pour donner une réalité concrète au droit à la déconnexion.

4. Accompagner la transition managériale : quels outils au service du manager et quel rôle pour les professionnels des ressources humaines ?

Le rôle du manager s'est complexifié, à la fois du fait des attentes des agents, du renforcement des liens avec d'autres structures, mais aussi d'un contexte budgétaire contraint, que P. Ledenvic qualifie de « management de la décroissance » des moyens humains et budgétaires⁵². De plus, le comportement des individus au travail a évolué, notamment du fait des nouvelles organisations du travail.

Trois rôles de managers peuvent être identifiés :

- le manager de direction est celui qui définit la stratégie, fixe les objectifs et donne du sens ;
- le manager intermédiaire participe à la définition de la stratégie et la décline sur un plan sectoriel ; il conçoit et évalue les plans d'action établis en fonction des objectifs assignés et encadre les managers de proximité.
- le manager de proximité, quant à lui, anime, organise et décide. Son rôle n'est plus uniquement de faire exécuter les décisions et de les contrôler⁵³. Il est également le garant de la cohésion d'équipe et de l'organisation du travail en commun, il crée les conditions du dialogue au sein de l'équipe pour résoudre les problèmes du quotidien, mais aussi de la qualité de vie au travail de ses agents. Par son positionnement, il joue un rôle essentiel dans la motivation des agents, mais il est également vulnérable car il reçoit parfois des injonctions contradictoires en ce qu'il ne dispose pas des leviers de transformations organisationnelles ni de la « latitude » décisionnelle.

Ce contexte implique que l'encadrement supérieur (manager intermédiaire, manager de direction) veille à apporter au manager de proximité, de manière privilégiée, les informations qui lui permettront d'expliquer à son équipe les orientations retenues, les éventuels changements de cap, et de prendre des décisions adaptées.

Les managers de proximité disposent en effet de plusieurs leviers pour agir sur la motivation des agents publics, mais ils sont souvent en demande d'outils et

⁵² Sylvie Trosa et Annie Bartol, « Les paradoxes du management par le sens », *Presses de l'EHESP*, avril 2016, 167 p

⁵³ Marie Agouzoul, Jean-François Lemmet, « Manager dans la fonction publique », *Gualino*, 2016

de points de repères. Cet accompagnement peut revêtir plusieurs formes (formation initiale, formation continue, en présentiel, via des MOOC, sensibilisation via des « jeux sérieux », accompagnement dans un parcours permettant aux intéressés d'assumer progressivement des responsabilités, mentorat, constitution de réseaux collaboratifs permettant d'échanger librement entre pairs ; accompagnement faisant suite à des évaluations 360°/270°/180°...) et conduire à s'interroger sur l'efficacité et le caractère plus ou moins essentiel de chacun de ces dispositifs. La question des outils mis à disposition du manager de proximité doit donc être posée.

Il est ainsi proposé aux membres du CORH de contribuer à identifier :

- des outils ressources mobilisables par les managers ou par les professionnels RH amenés à les accompagner ;
- des bonnes pratiques facilitant l'accompagnement de la transition managériale, de manière structurelle, à l'échelle des collectifs de travail et des individus ;
- les critères qui pourraient venir nourrir la construction d'un label « qualité managériale ».

4.1. Outils et ressources

Au cours des dernières années, la DGAFP a mis en place plusieurs outils destinés spécifiquement aux encadrants dans la fonction publique :

- [le guide de l'encadrante et de l'encadrant \(2017\)](#) ;
- le [guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'Etat \(2017\)](#) ;
- "la boussole du manager", dont les fiches ont pour ambition d'accompagner les managers de proximité en leur proposant des repères pratiques, des illustrations et des initiatives concrètes en lien avec les enjeux RH de l'administration. La première fiche porte sur le [management par les valeurs](#) et est issue d'une réflexion collective et d'échanges avec un groupe de managers et d'experts issus de différents horizons au sein de la sphère publique. La seconde développe le [management intergénérationnel](#) et d'autres fiches viendront traiter les questions de la gestion des conflits, de la prévention des risques psychosociaux (RPS), du renforcement de la flexibilité au sein de son équipe ou de la première prise de poste d'un manager ;
- [Une boîte à outils pour améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants \(2020\)](#) a été déployée suite à un groupe de travail interministériel, copiloté par la DGAFP et le ministère des armées. Ces travaux ont abouti à la mise à disposition des acteurs RH onze "fiches actions" qui reprennent les

différentes étapes et composantes des dispositifs d'accueil, d'intégration et d'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants. Cinq capsules vidéo à destination des managers viennent compléter cette boîte à outils du "onboarding". Un parcours dédié est également disponible sur la plateforme de formation Mentor.

Ces ressources constituent des outils facilement diffusables auprès des managers et des professionnels des ressources humaines amenés à les accompagner sur ces sujets. Ce premier recensement pourra être complété avec les ressources identifiées par les membres du CORH.

4.2. Bonnes pratiques managériales

En outre, le fonds d'innovation RH (FIRH), créé en 2017 et doté d'un budget d'un million d'euros chaque année, permet de soutenir des projets relatifs au développement des nouvelles pratiques managériales. Ces projets sont détaillés sur la [bibliothèque de l'innovation RH](#).

Parmi les projets conduits ces dernières années :

- La préfecture de la région Grand Est a déployé le projet «Accompagner les cadres intermédiaires dans la conduite du changement » qui a permis l'élaboration et l'expérimentation d'une doctrine de management par la confiance par un groupe de cadres intermédiaires des trois versants de la Fonction publique. Ils ont suivi un parcours de formation aux nouvelles méthodes de management par la confiance avant d'expérimenter des outils pour les accompagner dans l'évolution de leurs pratiques.
- L'Académie de Créteil a également mis en œuvre le projet « Actions managers » reposant sur des ateliers mensuels à destination des managers, un site collaboratif destiné au partage des outils et bonnes pratiques et la mise en place de rendez-vous personnalisés pour les managers. Elle a poursuivi son action avec la création d'une application intitulée défis Managers, co-construite avec un groupe de managers et les décideurs en lien avec les projets académiques et les objectifs managériaux pour impulser, suivre et soutenir le changement en donnant des défis concrets aux managers, sous la forme d'actions à réaliser seul ou en équipe enregistrées sur une application après réalisation et ré attribuées à un autre manager. 70 défis ont été créés dans l'outil.
- La Mission des hauts potentiels (MHP) de la Gendarmerie nationale a mis en place un « centre de développement ». Issu d'un partenariat avec le monde universitaire, cet outil est dédié à l'accompagnement des officiers supérieurs de gendarmerie à haut potentiel et contribue au

développement de leurs compétences managériales et comportementales.

- La direction interrégionale Grand Ouest de la protection judiciaire de la jeunesse a proposé une formation « manager dans l'apaisement » reposant sur trois ateliers thématiques dédiés à l'assertivité, la confiance en soi et la gestion du stress, et le codéveloppement.

Au-delà de la fonction publique de l'Etat, d'autres bonnes pratiques ont été identifiées :

- Les municipalités de Lille (direction de la propreté) et de Clermont-Ferrand ont instauré un nouveau mode de dialogue professionnel dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail et de la QVT des agents ;
- Haute Savoie habitat a mis en place une démarche « entreprise libérée » reposant sur le sens, l'implication des agents, le travail collaboratif, l'agilité, la créativité et la prise d'initiative.

Annexe 1 : principaux concepts scientifiques de la note de problématique

Apports théoriques

- D'abord considérée comme répondant à des besoins physiologiques (se nourrir - taylorisme), la motivation a ensuite été vue comme devant combler les besoins psychologiques en tenant plus compte du fonctionnement psychique des individus face à la motivation⁵⁴ :
 - Pyramide de Maslow
 - Théorie bi-factorielle d'Herzberg
 - Théorie du choix cognitif
 - Paradigme du but
- Modélisation de la motivation au travail autour du sens, du lien, de l'activité et du confort.⁵⁵

La motivation au sein de la fonction publique

- Modification de la fonction publique française, qui passe d'une logique de gestion par la performance en particulier depuis la LOLF.⁵⁶
- La motivation est un facteur de productivité pour l'organisation.⁵⁷
- La motivation des agents publics diffère de celle des salariés du privé : recherche de sens, empathie et solidarité plus marquées chez les premiers⁵⁸, corroboré par l'étude faite en Indonésie.⁵⁹
 - Théorisation de la motivation de service public par Perry et Wise.⁶⁰
 - A l'inverse du New public management, qui minimise la différence entre le secteur public et le secteur privé.
 - Particularité de la motivation des agents publics français : fort attachement à l'intérêt général et aux services publics, et place centrale de l'Etat - théorie de la motivation de service public « à la française »⁶¹.

⁵⁴ Salvatore Maugeri, « Théories de la motivation au travail » *Dunod, Paris, 2013, 2^e éd., 122 p.*

⁵⁵ Emmanuel Abord de Chatillon, Damien Richard, « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion 2015/4 (N° 249)*, p. 53-71. DOI 10.3166/RFG.249.53-71

⁵⁶ Virginie Forest, « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue internationale des Sciences de l'Administration*, 2008/2 Vol. 74, p 345-359. DOI : 10.391/risa.742.0345

⁵⁷ Enquête « Great place to work » menée en France auprès de 20 00 employés en 2017

⁵⁸ Luc Rouban, « Quel avenir pour la fonction publique ? », *La documentation française*, 2017

⁵⁹ Sheheryar Banuri, Philip Keefer, "Pro-social motivation, effort and the call to public service", *European economic review*, volume 83, pages 139-164, April 2016. Étude portant sur 1 700 personnes en Indonésie, issues du secteur public et du secteur privé

⁶⁰ James L. Perry and Lois Recascino Wise "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3 (May - Jun., 1990), pp. 367-373

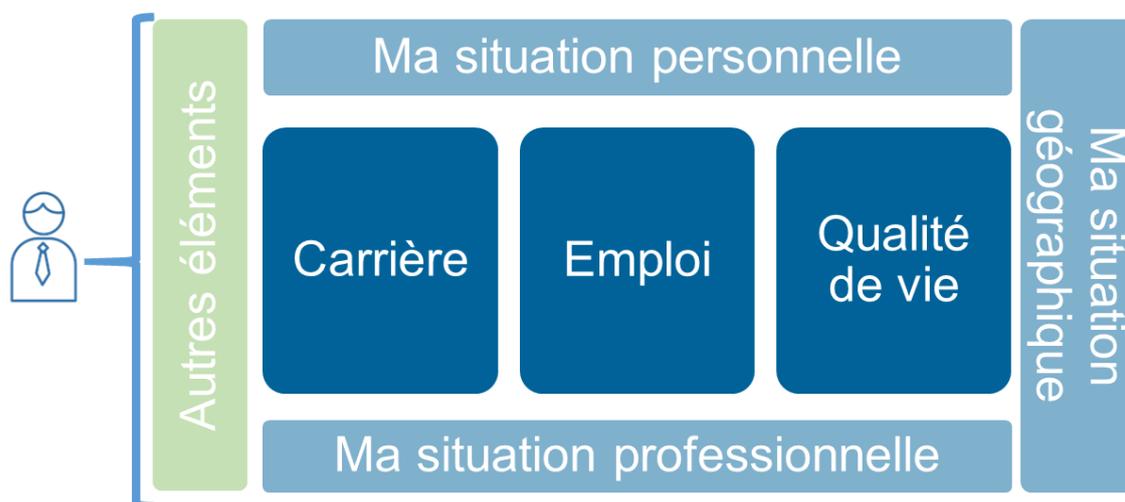
⁶¹ Céline Desmarais et Claire Edey Gamassou, « La motivation de service public à l'aune du service public « à la française » », *Politiques et management public*, Vol 29/3, 2012

- La rémunération n'est pas le premier déterminant de motivation chez les individus, en particulier chez les fonctionnaires⁶².
 - Dès lors, d'autres facteurs de type intrinsèque ont plus de poids, comme donner du sens à son travail, responsabiliser les agents.
 - Facteurs motivateurs (sur l'axe de la satisfaction) : les accomplissements, la reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel ≠ facteurs d'ambiance (sur l'axe d'insatisfaction) : la rémunération, les conditions de travail, les relations au sein de la structure (Herzberg)⁶³.

⁶² Luc Rouban, « L'Univers sociopolitique des fonctionnaires français », *Pouvoirs* 2006/2 (n° 117), p. 39-54 et Maya Bacache-Beauvallet, « Rémunération à la performance. Effets pervers et désordre dans les services publics », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2011/4 (n° 189), p. 58-71

⁶³ Salvatore Maugeri, « Théories de la motivation au travail » *Dunod, Paris, 2013, 2^e éd., 122 p.*

Annexe 2 : récapitulatif des principaux facteurs d'attractivité



Source : schéma extrait du rapport de l'OCDE sur les facteurs d'attractivité de la fonction publique dans les territoires, projet réalisé pour le compte de la DGAFP avec l'appui de la Commission européenne (instrument d'appui technique), 2022

NB : ce cadre s'applique à l'attractivité régionale, où la situation géographique est plus importante que dans un contexte général.

Annexe 3: bibliographie

Transformations de la fonction publique

Ageing and talent management in European public administrations, étude de la présidence slovène du réseau européen des administrations publiques, octobre 2021

<https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Ageing-and-Talent-Management-in-European-Public-Administrations.pdf>

Dossier « RH et RSE », Association nationale des DRH, 2020

<https://fr.calameo.com/read/0053892529930afc6fae4?authid=cmo2t3RIRXyp&page=1>

Transition écologique : embarquer tous les collaborateurs au quotidien, 2021

<https://www.andrh.fr/article/transition-ecologique-embarquer-tous-les-collaborateurs-au-quotidien>

Observatoire de la génération Z, étude INSERM, Anne Muxel, 2021

<https://www.irsem.fr/media/etude-irsem-89-anne-muxel-generation-z.pdf>

Vision RH, renouvellement générationnel, juin 2021

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/36/html>

Baromètre de l'institut Paul Delouvrier, en partenariat avec la DITP «Les services publics vus par les Français et les usagers, 2022

https://www.modernisation.gouv.fr/files/2022-01/2021%20Barom%C3%A8tre%20Institut%20Paul%20Delouvrier%20-%20rapport%20version%20longue%20VF_0.pdf

Lancement du volet « service public » du Conseil national de la Refondation, Ministère de la transformation et de la fonction publiques, 2022

<https://www.transformation.gouv.fr/ministre/actualite/lancement-du-volet-service-public-du-conseil-national-de-la-refondation>

Feuille de route du ministère de la transformation et de la fonction publiques

<https://www.gouvernement.fr/upload/media/content/0001/03/7b3e0656ac33cc5715b2e26f15cafb8aff237b2f.pdf>

Travaux de la présidence française du réseau européen des administrations publiques (1^{er} semestre 2022)

Rapport final et annexes

<https://bo-fonction-publique2022.bercy.actimage.net/files/files/La%20DGAFP/Europe%20et%20international/Bilan-travaux-presidence-francaise-EUPAN.PDF>

<https://bo-fonction-publique2022.bercy.actimage.net/files/files/La%20DGAFP/Europe%20et%20international/Rapport-final-presidence-francaise-EUPAN.PDF>

Déclaration de Strasbourg sur les valeurs et défis communs aux administrations publiques

https://bo-fonction-publique2022.bercy.actimage.net/files/files/La%20DGAFP/Europe%20et%20international/Declaration_common_values_challenges_european_public_administrations.pdf

Enquête internationale sur la transformation des administrations publiques, DGAFP, octobre 2022 (non accessible en ligne)

Travaux de l'OCDE

- Le futur de l'emploi public : recommandation sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, 2019 et synthèse de la réunion annuelle du groupe de travail emploi et gestion publics du 15 décembre 2020

<https://www.oecd.org/fr/gov/emploi-public/recommandation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>

<https://www.oecd.org/gov/pem/the-future-of-work-in-the-public-service-2020.htm>

- Instaurer la confiance et renforcer la démocratie, novembre 2022

https://www.oecd-ilibrary.org/governance/instaurer-la-confiance-et-renforcer-la-democratie_34a56a87-fr

Encadrement et management

Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, *Publication DGAFP*, 2017

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-de-lencadrante-et-de-lencadrant-dans-la-fonction-publique-edition-2017>

Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique d'État, *Publication DGAFP*, 2017

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Coll%20cadres%20de%20la%20FP/Guide-de-laccompagnement-managerial-2017.pdf>

Public employee motivation in EU central and federal public administrations, enquête pilotée par la présidence portugaise du réseau européen des administrations publiques, juin 2021

https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/10/Motivation_study_2021.pdf

Conférences et ateliers organisés par la DGAFP :

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/ecole-management-et-des-rh-emrh.html>

- Manager dans l'incertitude, décembre 2020
- Le Manager public à l'épreuve - Nouveaux défis, nouvelles compétences, mars 2020
- Quelles bonnes pratiques mettre en place pour mieux accueillir, intégrer et accompagner les nouveaux arrivants au sein de la fonction publique ?, janvier 2021
- « Management, collectifs de travail et transformation : comment mobiliser ses équipes », mars 2021
- Santé mentale : prévenir et détecter les situations à risque en matière de santé mentale au travail : quel rôle pour les encadrants, octobre 2021
- Transition écologique et énergétique et transformation de la fonction publique : comment rendre la fonction RH durable et responsable ?, novembre 2022

Vision RH : reconnaissance au travail, DGAFP, janvier 2022

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/41/html>

La boussole du manager, des fiches pratiques pour les encadrants sur les thématiques RH

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/accompagner-les-transformations-rh/la-boussole-du-manager>

Attractivité et image de la fonction publique

Avis du Conseil économique et social : « générations nouvelles : construire les solidarités de demain », 2020

<https://www.lecese.fr/actualites/le-cese-adopte-son-avis-generations-nouvelles-construire-les-solidarites-de-demain>

Travaux préparatoires au déploiement de la marque employeur « choisir le service public » (non accessibles en ligne), 2020

- Enquête d'opinion menée par l'institut BVA pour le compte de la DGAFP dans le cadre des travaux d'élaboration de la marque employeur : « Perception de l'Etat en tant qu'employeur » (avril 2020)
- Enquête d'opinion menée par l'institut BVA pour le compte de la DGAFP dans le cadre des travaux d'élaboration de la marque employeur : « Test des arguments d'attractivité de l'Etat en tant qu'employeur » (juillet 2020)

Vision RH : image de l'Etat employeur, décembre 2020

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/30/html>

Attractivité de la fonction publique : dossier du rapport annuel sur l'état de la fonction publique (2020)

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/attractivite-de-la-fonction-publique>

L'attractivité de la fonction publique territoriale, rapport réalisé par Philippe Lorent, Corinne Desforges et Mathilde Icard, avec le concours de Pierre Berges et Delphine Diloisy, Janvier 2022

https://www.transformation.gouv.fr/files/ressource/rapport_attractivite%209_fonction_publique_territoriale.pdf

Rapports réalisés par l'OCDE pour le compte de la DGAFP dans le cadre du projet financé par l'instrument d'appui technique de la Commission européenne (2023) :

https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/renforcer-l-attractivite-de-la-fonction-publique-en-france_10b06c9e-fr.

Enquête *Acteurs publics/EY* pour l'Observatoire des politiques publiques réalisée par l'Ifop, octobre 2022 : Synthèse publiée dans *Acteurs publics* :

<https://acteurspublics.fr/articles/sondage-exclusif-les-remunerations-pesent-sur-lattractivite-de-la-fonction-publique>

Synthèse Eurogroup consulting « Attractivité des métiers de la fonction publique, quels constats et quels enjeux », novembre 2022

<https://www.eurogroupconsulting.com/fr/2022/11/24/attractivite-des-metiers-de-la-fonction-publique-quels-constats-et-quels-enjeux/>

Acteurs publics, L'engagement des agents, un facteur d'attractivité du secteur public, janvier 2023

<https://acteurspublics.fr/articles/lengagement-des-agents-un-facteur-dattractivite-de-la-fonction-publique>