

Dossier de restitution



Atelier de la territorialisation RH

Bretagne - Pays de la Loire - Normandie

Comment attirer et fidéliser les nouvelles générations dans la fonction publique ?

Jeudi 24 novembre

9:30 - 11:30

Attirer et recruter les jeunes générations est aujourd'hui un défi majeur pour les administrations de la fonction publique en raison notamment d'un contexte de forte compétition entre les recruteurs privés et publics et d'un déficit d'image auprès de potentiels candidats tant en termes de métiers que de territoires.

Une fois l'étape du recrutement réussie, l'intégration des nouvelles recrues est une période également décisive qu'il convient de valoriser afin de fidéliser le jeune candidat.

Ces sujets ont été au cœur de cet atelier de la transformation RH organisé par les PFRH Bretagne, Pays de la Loire et Normandie en partenariat avec la DGAFP le 24 novembre 2022.

Ce livret de restitution revient sur les **différents temps forts** de cette conférence en ligne.

I/ Ouverture des travaux par Nathalie Green, Sous-directrice de la synthèse statutaire, des politiques territoriales et des partenariats, DGAFP



Nathalie Green introduit ce second atelier de la territorialisation RH en remerciant les équipes des PFRH de Bretagne, Normandie et Pays de la Loire pour leur mobilisation dans l'organisation de cet événement

Madame Green rappelle ensuite le rôle de la DGAFP en tant que DRH de l'Etat et animatrice du dialogue en matière de ressources humaines entre les trois versants de la fonction publique.

Pour mener à bien ces missions, la DGAFP veille à articuler la mise en œuvre des politiques de transformation RH à l'échelle nationale et leur déclinaison au niveau local, en s'appuyant sur le réseau des plateformes régionales d'appui interministériel RH (PFRH) qui assurent un rôle de pilotage, d'animation et d'accompagnement des services dans les territoires.

D'ici la fin de l'année 2022, la stratégie RH de l'Etat doit se décliner dans chaque région sous la forme d'une feuille de route régionale RH, traduisant les priorités nationales RH et les enjeux propres à chaque territoire. L'objectif est de valoriser les territoires, les métiers en déficit d'attractivité et de favoriser les mobilités et la formation professionnelle pour répondre tant aux besoins des services publics et des usagers qu'aux besoins des agents publics. **Il s'agit d'accompagner la transformation des pratiques de gestion de ressources humaines en construisant une véritable stratégie RH au niveau local.**

Madame Green rappelle ensuite le rôle des ateliers de la transformation RH initiés en 2020, qui est d'encourager l'échange entre professionnels des ressources humaines, et de permettre l'ouverture sur des pratiques issues des trois versants de la fonction publique. Le cycle 2022 des ateliers est axé sur des thématiques relatives à l'attractivité de la fonction publique.

Cet atelier du 24 novembre 2022 vise à explorer le thème de **l'attractivité de la fonction publique auprès des jeunes générations.**

En effet, l'attractivité de l'administration auprès de ce public semble avoir diminué depuis quelques années en raison de la conjonction de plusieurs facteurs :

- Une **moindre appétence des nouvelles générations à n'avoir qu'une seule carrière** et à rester au sein de la même structure ;
- Une difficulté d'accès à la fonction publique en raison du **caractère sélectif des concours** ;
- **Un accès insuffisant à l'information** sur les voies d'études à privilégier pour entrer dans la fonction publique ;
- **Les écarts de rémunération par rapport au secteur privé** pour certaines populations de fonctionnaires ;
- **L'absence de discours unifié de l'Etat en tant qu'employeur.**

Une vague de réduction des effectifs dans les administrations centrales et déconcentrées dans les années précédentes a également pu donner l'impression que l'administration publique recrute peu de nouveaux fonctionnaires.

Il convient aujourd'hui de combattre cette impression pour **renforcer la marque employeur et l'attractivité de l'Etat**. En effet, le contexte particulier des différentes crises sanitaires, sociales et internationales a remis en lumière l'importance du service public.

Cette dynamique employeur de la fonction publique est portée par quatre leviers :

- Le sens des missions proposées au service des usagers et de l'intérêt général ;
- La valorisation de la sécurité de l'emploi dans la fonction publique ;
- La diversité des parcours offerte dans la fonction publique ;
- La réduction des opportunités d'emploi dans le secteur privé.

Le renforcement de l'attractivité des emplois publics est un enjeu important pour la DGAFP et près de **40 000 fonctionnaires** sont recrutés par concours chaque année.

Malgré ce nombre important, on constate depuis le milieu des années 1990 une baisse du nombre des participants aux concours de la fonction publique, **le nombre moyen de candidats pour un poste étant passé de 16 en 1997 à 6 aujourd'hui**.

Plusieurs actions ont été menées pour renforcer la gestion stratégique des recrutements, en particulier depuis la [loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019](#), qui a intensifié le recours au recrutement sous contrat. Dans le cadre de cette loi, une réflexion et des travaux sur l'image de l'Etat employeur ont permis l'élaboration d'une stratégie de marque employeur « [Choisir le service public](#) ».

Cette plateforme en ligne et le développement de cette identité de marque reposent sur :

- Une campagne de communication interministérielle ;
- Le déploiement de la marque dans les outils de communication ministériels ;
- Une campagne de communication mass-média interministérielle ;
- Une animation de la marque via un comité interministériel dédié.

De plus, le site [place de l'emploi public](#) (qui deviendra [choisirleservicepublic.gouv.fr](#) dans les prochains mois), est le seul site sur lequel est publié l'ensemble des emplois vacants de la fonction publique. Il s'est enrichi en 2022 avec la création de pages employeurs, de pages métiers, et également de rubriques d'actualités sur les sujets de mobilité et de recrutement. Le site devrait aussi s'enrichir d'espaces de présentation des territoires.

Madame Green évoque ensuite les actions complémentaires visant à renforcer l'attractivité de la fonction publique auprès des jeunes générations, notamment le développement du plan Talents du service public (Cordées du service public, concours talents, prépas talents, bourses talents, tutorat) et le renforcement de l'insertion professionnelle des jeunes dans la fonction publique via le développement de l'apprentissage et des stages.

A titre illustratif, dans [la circulaire du 6 juillet 2022](#), lançant la campagne de recrutement des apprentis pour la période 2022-2023, le ministre de la transformation de la fonction publique a fixé un objectif de recrutement de **17 000 nouveaux apprentis** dans la fonction publique de l'Etat, dont au moins 6% en situation de handicap.

II/ Eclairage et prise de recul

Régine Coqueran-Gelin, Directrice de mission et Executive Coach, Uside

A/ Intervention



Régine Coqueran-Gelin, directrice de mission et executive coach chez Uside apporte ensuite son éclairage sur le sujet.

Cette dernière détaille le rapport particulier des jeunes (18-25 ans) avec le monde du travail, et les spécificités de cette génération :

1. Tout d'abord, **cette jeunesse a été confrontée à de très nombreuses crises** : géopolitiques, sociales, sanitaires, écologiques, internationales. En grandissant dans un environnement marqué par l'éco-anxiété, cette génération souffre d'une **fragilité psychologique**.
2. Cette génération a également vu ses parents subir des « **ruptures de fidélité** » au travail. Ces derniers, très investis dans le cadre professionnel ont pourtant pu vivre des situations comme des licenciements ou des burn out, les laissant démunis.

Ces différents aspects ne sont pas sans conséquence sur le rapport de cette nouvelle génération avec le travail et engendrent chez elle trois conséquences principales :

i) Une distanciation prise par rapport au travail

Pour cette nouvelle génération, la dimension « sacrificielle » n'est plus une évidence. Cette distanciation se manifeste également par la recherche d'un équilibre de vie professionnelle et personnelle qui engendre un engagement moins fort envers l'entreprise que celui des générations précédentes. Ce constat est néanmoins à relativiser puisque de très nombreux jeunes ressentent toujours ce besoin de sécurité de l'emploi, d'après une [étude menée par la Fondation Jean Jaurès](#).

ii) La recherche d'épanouissement dans le travail

D'après l'étude de la fondation Jean Jaurès, le manager idéal est celui qui crée un environnement de travail épanouissant. Son travail doit contribuer au bonheur et au bien-être de ses employés.

L'épanouissement recherché par ces jeunes se concrétise par :

- **L'envie d'apprendre durant l'entièreté de sa carrière**, qui est un critère de choix pour 6 jeunes sur 10 (Etude de la fondation Jean Jaurès). Madame Coqueran-Gelin a pris l'exemple d'entreprises privées qu'elle accompagne et qui prévoient des parcours de carrière par la mobilité, particulièrement plébiscités par les jeunes. A noter que ces parcours ne sont pas nécessairement ascendants mais offrent des opportunités d'ouverture sur des métiers et des compétences différents.
- **La capacité à participer aux débats**. Ces jeunes ont envie de s'impliquer dans le destin de leur organisation. Les entreprises mettant en avant cette participation sont privilégiées par les jeunes. Madame Coqueran-Gelin a cité l'exemple des « shadow COMEX », qui sont des comités de direction parallèles constitués de jeunes à qui l'on confie des réflexions autour de projets stratégiques.
- **L'autonomie** marquée par la confiance, la prise de responsabilité, le respect, la reconnaissance et l'évaluation de son travail.
- **Des temps de travail en présentiel** sont également appréciés, bien que le télétravail soit privilégié.
- **L'intimité sur les lieux de travail**.

iii) La quête de sens

Il s'agit de l'un des premiers éléments mentionnés par les jeunes lorsqu'ils recherchent un emploi. Le sens est même un critère déterminant pour accepter ou non un emploi, ainsi que le salaire. Cette recherche de sens constitue le 1^{er} critère de choix chez les diplômés des grandes écoles. La fonction publique est à même de répondre à ce besoin, aussi est-il important qu'elle capitalise sur ce point dans le cadre de sa marque employeur de l'Etat.

Cette quête de sens se définit par plusieurs éléments :

- **La passion** : d'après une enquête de l'institut Montaigne, 43% de la nouvelle génération veut exercer un métier par passion, contre 33% pour celle de leurs parents.
- **L'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la société**, en particulier en faveur de l'environnement. A cet égard, il importe que les déclarations soient cohérentes avec la réalité constatée dans la vie quotidienne de l'entreprise. En particulier, les jeunes prennent l'exemple du choix des fournisseurs qui doivent être irréprochables, de l'engagement auprès d'associations ou de la part du CA dédiée à de grandes causes (Etude de la fondation Jean Jaurès).
- **La proximité avec le collectif et le lieu de travail** : en particulier, les jeunes sont en attente d'intégrer des équipes au sein desquelles s'expriment la solidarité et l'intelligence collective, en ayant la possibilité d'exprimer leurs idées et d'être entendus.

En conséquence, les employeurs doivent repenser leur organisation, la façon de donner envie aux jeunes et de répondre à leurs attentes. Le management autoritaire et hiérarchique est notamment considéré comme obsolète. L'enjeu pour fidéliser les jeunes dans l'entreprise devient de mobiliser leur motivation intrinsèque. Cela passe par une réponse à leur besoin d'épanouissement, de sens, tout en respectant leur équilibre de vie et la place qu'ils sont prêts à accorder à leur travail.

B/ Temps de questions-réponses

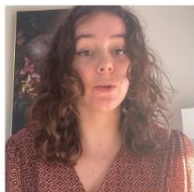
Tous ces jeunes ont-ils les mêmes exigences ? En particulier pour un poste de catégorie C qui peut être assez répétitif.

- ➔ Quelle que soit la catégorie professionnelle à laquelle on s'adresse, il faut garder en tête que la notion d'épanouissement est importante et qu'elle peut se caractériser par différents moyens. Pour un agent de catégorie C, cela peut se définir par des retours d'information sur son travail, des conseils de progression de carrière, ou encore par de la reconnaissance.

Cela questionne la capacité des managers à passer du temps avec les agents et pose la question de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

- ➔ Le rôle du manager est central, car ce rôle concentre de nombreuses attentes. L'important n'est pas la quantité mais la qualité du temps passé avec les collaborateurs et la posture d'écoute du manager. La « guerre des talents » fait de la relation managériale un critère de choix pour fidéliser le jeune.

III/ Témoignage – Une jeune femme s’interroge sur la possibilité de rentrer dans la fonction publique



L’atelier s’est poursuivi avec la vidéo témoignage de Marie, étudiante en 2^{ème} année de licence de sciences politiques à l’université de Rouen. Elle s’interroge sur ses motivations à entrer dans la fonction publique. Retrouvez son témoignage dans le replay.

IV/ Retour d’expérience d’une approche innovante en matière de recrutement

Colin Degoutte, Directeur des Ressources Humaines – Communauté d’Agglomération Lisieux Normandie

A/ Intervention



Colin Degoutte introduit ses propos par une présentation de la Communauté d’Agglomération Lisieux Normandie.

Communauté d’agglomération Lisieux Normandie

Jeune communauté née de la fusion de 5 établissements publics de coopération intercc (EPCI) au 1^{er} janvier 2017, elle couvre 939km2, près de 80 000 habitants, 415 agents permanents et regroupe de nombreuses compétences et métiers.



Être une jeune collectivité implique des problématiques d’attractivité : **Comment attirer, recruter et fidéliser les talents sur le territoire ?**

La collectivité de commune de Lisieux se trouve au cœur de la Normandie, excentrée de pôles urbains de plus grande taille et plus attractifs pour les jeunes comme Le Havre, Caen ou Rouen.

Face à cet enjeu, la communauté a mis en place **une marque employeur** qui se caractérise par une stratégie globale pour l’attractivité du territoire et de la collectivité.

La **marque employeur** de la communauté apparaît comme un **levier d’engagement** et s’appuie sur une **culture commune** auprès de tous les agents. Elle sert de **levier de différenciation** pour apparaître comme un **employeur moderne, innovant**.

Cette marque employeur, baptisée « **Norking Team** » (normand/viking,) est constituée :

1. D'une **communication véhiculant une image dynamique de la communauté**, grâce à des affiches décalées, colorées et une accroche originale sur un métier. Ces affiches sont ensuite partagées sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn.



2. D'un **outil de recrutement** recensant l'ensemble des candidatures, échanges et évaluations pour chaque candidat issu des différents canaux de recrutement.



3. De la **mise en avant des atouts de Norking lors du recrutement**, comme par exemple l'engagement en matière de bien-être au travail. Cet engagement se caractérise par des bureaux agréables et fonctionnels qui répondent aux besoins des agents. Le corollaire de cet engagement a été la mise en place très tôt du télétravail, avant la crise COVID. Ces espaces répondent également au besoin des jeunes de se retrouver dans des espaces de coworking où les agents peuvent se retrouver par affinité, qu'ils travaillent ou non dans le même service.
4. Des **éléments de discours** à mettre en avant lors du recrutement pour favoriser l'attractivité de la Communauté :
 - **Il n'y a pas de règle de télétravail** : il est flexible, adapté au besoin du service et à la mission, adapté à chacun des agents ;
 - **L'équilibre vie professionnelle / vie personnelle** est un vrai engagement pour la communauté. On peut citer les cours de sports sur la pause méridienne qui permettent aux agents de se rencontrer sans que cela n'empiète sur les temps de vie personnelle le reste de la journée.
 - **La flexibilisation du temps de travail** (temps partiel, horaires décalés) est également proposée.

Ce nouveau mode organisationnel hybride, bien que très bénéfique pour la communauté impose un effort de proactivité et d'animation de la part du manager qui devient :

- **Un « coach »** qui doit prévoir des temps en collectif et en individuel,
- **Un « animateur »** qui anime son collectif,
- **Un « jardinier »** qui doit faire grandir ses agents à travers une progression professionnelle, un changement de métier ou encore l'acquisition d'un métier.

Quatre valeurs portées par la marque employeur attirent en particulier les jeunes : la **confiance**, l'**écoute**, la **responsabilisation** et le **management par objectif**.

B) Temps de questions/réponses

Quels investissements ces changements ont-ils nécessité ? Quels sont les résultats en termes de recrutement ?

- Il s'agit d'une démarche interne portée par deux directions générales avec un agent spécialisé en « city branding », la marque de ville. Il a été mis en place une marque « mère » pour Lisieux Normandie et une marque « fille » avec les compétences de l'agglomération.

La mise en place des outils de recrutement a par ailleurs permis de réduire le temps de recrutement et d'offrir une meilleure réactivité.

Evolution des chiffres de recrutement :

Année	Nombre de candidats	Candidats retenus pour le poste	Candidats réadressés à d'autres services	Temps moyen de recrutement
2020	300	10	24	60 jours
2021	1400	56	61	50 jours
2022	1421	59	43	40 jours

Comment s'est concrétisé l'accompagnement des agents pour la transformation managériale ?

- La communauté de commune de Lisieux est récente. Elle nécessitait donc d'écrire une histoire commune à relayer via la marque employeur. Suite à l'écriture de ce récit collectif, certains agents ont quitté la communauté de commune car ils ne se retrouvaient pas dans ce récit. Ces départs ont été suivis par une vague de recrutement.

Le dernier chantier en date au sein de la communauté vise à la rédaction d'un **plan d'accompagnement et de diagnostic managérial**. L'objectif est d'accompagner les 15 directeurs afin de clarifier les attentes envers eux, et ce que le mode organisationnel implique en termes de management.

V/ Témoignage de sept jeunes ayant récemment rejoint la fonction publique

L'atelier s'est poursuivi avec la présentation d'une vidéo témoignage de 7 jeunes issus de la fonction publique, aux profils très variés.

- **Xavier**, Apprenti au centre de gestion de la fonction publique territoriale d'Ille-et-Vilaine
- **Elisa**, Designer de service au sein État'LIN - SGAR des Pays de la Loire
- **Shainez**, Gestionnaire de proximité à la DRAAF des Pays de la Loire
- **Louanne**, Apprentie en alternance au Centre ministériel de gestion du ministère des armées
- **Anthony**, Cuisinier stagiaire au lycée Jean Moulin
- **Mathieu**, Infirmier stagiaire à l'IFSI à Rennes
- **Alexandra**, Apprentie à l'université de Rennes 1



Ces témoignages se sont structurés autour de 3 questions :

- 1) *Comment êtes-vous entré dans l'administration ?*
- 2) *Quels ont été les facteurs clés de votre motivation ?*
- 3) *Qu'est-ce qui vous fera rester sur la durée ?*

Vous pouvez retrouver ces témoignages dans le replay.

VI / Travaux en sous-groupes – Partage de pratiques et échanges entre pairs

L'atelier s'est poursuivi par un temps d'échanges entre les participants autour de quatre thématiques correspondant à des leviers identifiés pour attirer les jeunes générations dans la fonction publique :

- La recherche d'utilité et de sens ;
- La rémunération et la sécurité de l'emploi ;
- L'équilibre des temps de vie et les conditions de travail ;
- Les perspectives de carrière et le développement des compétences tout au long de la vie.

L'objectif était d'identifier les enjeux associés à chacune de ces thématiques et de réaliser un partage d'expériences apportant des réponses concrètes à ces enjeux.

i) La recherche d'utilité et de sens

Pour répondre à la recherche d'utilité et de sens, les participants à l'atelier ont identifié plusieurs leviers :

- La **contribution de l'agent à un service public de qualité** ;
- Le **sens des missions de la fonction publique** (aménagement du territoire, aide aux entreprises, développement de l'emploi local, etc.) ;
- La contribution des agents du service public **à la transition écologique** ;
- La **diversité des métiers** proposés.

Ces enjeux sont par ailleurs marqués par une communication non coordonnée, voire concurrentielle entre les différents acteurs de la fonction publique.

Pour répondre à ces enjeux de manière concrète, quatre grandes pistes ont été évoquées.

- Tout d'abord, les services publics doivent **aller au contact des jeunes** par une présence au sein des salons, forums ou journées métiers, ou encore le développement de l'apprentissage.
- La fonction publique doit également **faire de la pédagogie sur les métiers et incarner les communications sur les emplois**. Cela se concrétise par exemple par la réalisation et le partage de témoignages sur la réalité des métiers (Exemple : publication de vidéos sur le site de la PFRH des Pays de la Loire, de vidéos témoignages réalisées par le Casier Judiciaire National).
- Il importe de **valoriser la contribution de la fonction publique à la transition écologique**, en particulier lors du processus de recrutement (Conseil régional des Pays de

la Loire), ou en faisant la pédagogie des actions très concrètes sur la préservation de l'environnement (CNRS)

- Enfin, il convient de **mettre en avant la qualité du service public et la modernisation en cours du service public**. Par exemple, la dématérialisation des procédures qui permet d'offrir aux agents des métiers aux tâches plus diversifiées et de renforcer l'accessibilité pour la population.

ii) La rémunération et la sécurité de l'emploi

La question de la rémunération amène à s'interroger sur différents enjeux :

- Le **déficit d'attractivité**, dû à une progression salariale limitée par rapport au secteur privé ;
- Les **modalités de recrutement sous contrat** et les différences de rémunération entre contractuels et fonctionnaires ;
- L'intérêt de disposer de **référentiels salariaux lisibles** ;
- Les **difficultés à recruter dans les métropoles** des agents ayant un faible niveau de rémunération, compte tenu du coût du logement dans les grandes villes ;
- L'intérêt de **valoriser les expériences préalables** dans le secteur privé.

Afin de répondre à ces différents enjeux, plusieurs retours d'expériences ont été partagés :

- On peut citer par exemple **le transfert de savoir-faire des personnes expérimentées vers des profils plus jeunes** permettant de valoriser certains emplois et de favoriser la montée en compétences.
- Une autre proposition consiste à **redonner de l'attractivité au concours**, en repensant leur format. Par ailleurs, territorialiser davantage les concours permettrait de donner plus de visibilité aux candidats sur leurs potentiels territoires d'affectation afin d'éviter les renoncements.

iii) L'équilibre des temps de vie et les conditions de travail

La question de la qualité de vie au travail est au cœur des attentes des jeunes et soulève plusieurs enjeux. Il convient de s'interroger sur :

- La possibilité de **concilier les attentes des nouvelles générations avec les contraintes de certains métiers**, notamment de la santé, telles que le travail de nuit ou le week-end ;
- **L'évolution des temps de travail** ;
- **Les modalités d'accompagnement des managers et des équipes** face aux nouveaux enjeux liés à la porosité vie professionnelle/vie personnelle.

Plusieurs initiatives ont ensuite été évoquées lors de l'atelier afin de répondre à ces enjeux :

- Afin de rendre les métiers de la santé plus attractifs, les participants ont notamment proposé d'afficher des modalités de remplacement plus favorables, une gestion plus flexible des plannings, l'expérimentation, en centre hospitalier, d'un raccourcissement de la durée de travail en poste de nuit (Centre Hospitalier Normandie) ou encore des mesures de valorisation du travail en horaires décalés et d'amélioration de la QVCT (CHU de Rennes).
- Les participants ont également proposé la **mise en place d'une politique nationale sur l'équilibre des temps de vie** et la réalisation de guides dédiés (à l'instar de celui élaboré par le CNRS).

- Enfin, plusieurs initiatives proposées concernent l'**organisation de séances d'activités de groupe** sur la pause méridienne dans le but d'améliorer la QVCT, comme au CDG de l'Eure ou à la Région des Pays de la Loire.

iv) Les perspectives de carrière et le développement des compétences tout au long de la vie

Les échanges ont permis d'identifier trois enjeux principaux :

- La **fidélisation et l'épanouissement des agents**. Il importe par exemple de valoriser l'adhésion aux valeurs de l'organisation ;
- Le **recrutement et l'intégration des nouveaux agents**. Il importe de mieux accompagner les nouveaux agents et anticiper leurs éventuelles déceptions.
- L'**accompagnement des mobilités**, en particulier celles subies dans le cadre d'une réorganisation, d'une inaptitude physique ou d'une restructuration

Face à ces enjeux, plusieurs réponses concrètes ont été proposées. On peut citer par exemple :

- Les **actions visant à faciliter la découverte des métiers**, notamment dans le cadre de forums internes ;
- La proposition d'immersions professionnelles, pour aider les agents à mieux centrer leurs projets d'évolution professionnelle (immersion croisée entre employeurs publics)
- Le **renforcement de l'accompagnement des parcours** par la formation continue, des bilans de compétences, du coaching, etc...

VII / Conclusion et mise en perspective par les directeurs de PFRH



Nicolas Rami, directeur de la PFRH de Bretagne, introduit cette dernière séquence en remerciant tous les intervenants et participants pour la qualité des échanges et la richesse de cet atelier.

Monsieur Rami revient sur l'intervention de Colin Degoutte en rappelant que la motivation personnelle des candidats doit s'accompagner de la motivation des employeurs pour inciter les jeunes à travailler avec eux, qui se traduit dans l'évolution du rôle du manager qui doit donner envie.

Severine Bienassis, directrice de la PFRH des Pays de la Loire, revient ensuite sur l'expression de « **manager jardinier** ». La transformation managériale est le cœur des actions de la PFRH depuis des années, dans un contexte plus complexe et incertain marqué par le renforcement des attentes des collaborateurs et un défaut d'attractivité. L'objectif est d'accompagner les managers vers le management de la confiance, de la reconnaissance et de l'agilité. Les enjeux identifiés pour la PFRH sont la formation, la sensibilisation, l'accompagnement, l'outillage, le partage d'expérience entre pairs et la capacité à fédérer autour de la marque employeur.

Enfin, Antoine Buno, directeur de la PFRH de Normandie, conclut en insistant sur l'importance d'**aller vers les jeunes**. Cette prise de conscience collective est en cours, mais l'initiative d'aller chercher les jeunes doit imprégner l'ensemble des administrations. Au-delà des services RH, ce sont les managers, les cadres et les agents qui doivent porter et relayer les enjeux d'attractivité en termes d'image et de valeurs, de missions et de métiers, et de qualité de vie et des conditions de travail.

Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

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