



LA MARQUE EMPLOYEUR INTERNE : **UN LEVIER DE FIDÉLISATION**

PROBLÉMATIQUE :

Comment la fonction RH de la direction du numérique des ministères sociaux peut à travers sa marque employeur interne fidéliser ses agents contractuels ?

Nancy OUEDRAOGO

Maitre de mémoire : Madame Cécile DE BERNARDI

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma reconnaissance à l'ensemble des enseignants de la licence professionnelle métiers de la GRH pour leur accompagnement tout au long de cette année universitaire 2022-2023.

Je souhaite également remercier ma directrice de mémoire Madame Cécile DE BERNARDI pour ses précieux conseils, sa disponibilité ainsi que la qualité de son accompagnement.

Je remercie chaleureusement mon maître d'apprentissage Monsieur Francis GABRIEL qui m'a formé, transmis son savoir et ses connaissances de façon bienveillante durant cette année riche.

De plus, je remercie sincèrement l'ensemble de mes collègues du bureau des ressources Humaines et du bien-être au travail de la direction du numérique des ministères sociaux qui m'ont énormément apporté et soutenu, ainsi que la communauté des apprentis avec qui j'ai pu partager des moments forts et conviviaux.

Je souhaite exprimer ma gratitude de façon évidente à Madame Ariane LAFFORGUE, que je succède, pour son rôle essentiel dans mon intégration au sein de la DNUM, pour sa disponibilité et son soutien qui m'ont marqué positivement.

Enfin, je remercie toutes les personnes ayant accepté de participer aux entretiens dans le cadre de la réalisation de mon enquête de terrain.

GLOSSAIRE

Adjoint au chef de bureau : Adjoint au responsable d'équipe (seconde et soutient le responsable d'équipe).

Assistant de prévention : Dans la fonction publique d'État, l'assistant de prévention agit en tant que personne de référence sur les sujets liés à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail.

Bureau : Au sein d'un ministère, un bureau est une unité organisationnelle chargée de la gestion d'un domaine spécifique. Un bureau est une équipe et peut également être comparé à une structure, à un département, ou encore à un service.

Chef de bureau : Responsable d'équipe.

Chef de projet numérique : Le chef de projet numérique se charge de piloter et de coordonner des projets informatiques.

Développeur : « *Le développeur web participe à la conception et au développement Technique de nouvelles applications web et/ou web mobile* ».

Fonction publique : « *La fonction publique française désigne l'ensemble des agents, titulaires et contractuels, occupant un poste au sein de la fonction publique de l'État, d'une collectivité territoriale, ou des établissements publics de santé* ».

Ministères sociaux : ministères du travail, de la santé, et de la solidarité.

Numérique : « *Le numérique recouvre les sciences et technologies de l'information et de la communication* ».

Service public : Le service public se réfère à l'ensemble des activités et prestations réalisées par les institutions publiques dans le but de répondre aux besoins des citoyens et de garantir l'intérêt général.

TABLE DES SIGLES

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

APEC : Association pour l'emploi de cadres

ARS : Agence régionale de santé

BRHAG : Bureau des ressources humaines et des affaires générales

BRHBI : Bureau des ressources humaines et du bien être

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DNUM : Direction du numérique

DREETS : Direction régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

ESN : Entreprise de service numérique

FP : Fonction publique

FPE : Fonction publique d'État

GRH : Gestion des ressources humaines

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

MSO : Ministères sociaux

OCDE : Organisation européenne de coopération économique

QVCT : Qualité de vie et conditions de travail

RSE : responsabilité sociétale des entreprises

SG : Secrétariat général / secrétaire général

SI : Système informatique

TIC : Technologies de l'information et de la communication

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
GLOSSAIRE	3
TABLE DES SIGLES	4
INTRODUCTION	7
CHAPITRE I : Étude théorique	9
A) Caractéristiques du secteur du numérique : un secteur stratégique et compétitif	9
1. Le numérique un secteur vaste et concurrentiel	9
a) Présentation du secteur du numérique	9
b) La concurrence entre les employeurs publics et privés dans la filière numérique.....	10
2. Le numérique et ses métiers en tension	12
a) La notion de métiers en tension	12
b) Les principaux métiers en tension dans le secteur numérique.....	13
3. Présentation de la DNUM et des ministères sociaux	14
a) Organisation des ministères sociaux.....	14
b) Qu'est-ce qu'est la DNUM ?	15
c) Les métiers du numérique présents au sein de la DNUM.....	16
B) La volonté de l'État de fidéliser les agents publics qualifiés dans le secteur numérique	16
1. La notion d'agent public contractuel	16
2. La place de l'État dans la rétention des agents	18
a) Les enjeux de la fidélisation pour l'État et les administrations de la filière numérique.....	18
b) La gestion des agents publics dans la filière numérique	19
3. Le rôle de la fonction RH et des managers de proximité	20
C) Répondre à la satisfaction des besoins des collaborateurs	22
1. Le lien entre la marque employeur interne et la fidélisation	22
a) Définition de la marque employeur interne	22
b) La fidélisation des ressources humaines	23
c) L'utilisation du Marketing RH	24
2. L'expérience de travail	25
a) L'expérience collaborateur	25
b) La culture d'entreprise	26
c) Les conditions de travail	27
3. La logique d'amélioration continue	28
CHAPITRE II : Étude empirique	29
A) Le cadre méthodologique de l'enquête de terrain	29
1. La sélection du mode de l'enquête	29
2. Caractéristiques de l'échantillon	30

B) Les principales difficultés rencontrées au cours de l'enquête	34
1. La réalisation de certains entretiens en distanciel	34
2. Le remplacement et la reprogrammation de certains entretiens.....	34
3. Des difficultés à obtenir des rendez-vous avec les managers	35
4. La gestion du temps	35
5. S'adapter à chacune des parties prenantes	35
C) L'analyse des résultats de l'enquête qualitative	36
1. Des attentes bien définies de la part des agents contractuels	36
a) Le sens, une priorité pour les agents	36
b) Des attentes liées aux perspectives d'évolution	37
c) L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, un paramètre essentiel	39
2. Des différences parfois inchangeables avec le secteur privé	39
3. Les conséquences de la Covid-19 et du télétravail sur le collectif de travail	40
a) Une charge de travail plus importante et une multiplication des réunions.....	40
d) Des moments de convivialité plus espacés et moins fréquents	41
4. Des départs moins bien soignés que les arrivées	42
5. Benchmark : comparaison avec d'autres administrations	43
CHAPITRE III : Préconisations en contexte	46
A) Comprendre comment mieux soutenir la conciliation vie professionnelle et vie personnelle	46
B) Favoriser les interactions et entretenir la culture d'entreprise par la mise en place d'événement mensuels.....	49
C) Proposer des journées d'immersion « Vis ma vie ».....	51
D) Optimiser le parcours de départ (offboarding)	54
CONCLUSION	59
BIBLIOGRAPHIE	61
ANNEXES	63

INTRODUCTION

Aujourd'hui, la marque employeur fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines. La direction du numérique des ministères sociaux (DNUM) aspire à améliorer sa marque employeur interne dans une logique d'amélioration continue afin de retenir ses meilleurs collaborateurs, et de mener à bien ses différentes missions. Cette logique d'amélioration continue est essentielle sur le long terme pour rester compétitif sur le marché de l'emploi, s'adapter aux nouvelles exigences, et fidéliser les collaborateurs. À ce titre, le sujet de notre étude portera sur la marque employeur interne.

Actuellement, la DNUM est confrontée à plusieurs difficultés au même titre que d'autres administrations publiques. De manière générale, la fonction publique fait face à des problématiques d'image ainsi que d'attractivité. Les métiers du numérique sont par ailleurs en tension. Pour remplir ses missions et poursuivre la transformation numérique des Ministères sociaux (santé, travail, solidarité), la DNUM a besoin d'un volume stable de collaborateurs. La DNUM doit également composer avec de nombreux départs à la retraite sur les trois années à venir et se caractérise par une moyenne d'âge de 51¹ ans. S'agissant du secteur du numérique, cette population est considérée comme « âgée ».

Au 1^{er} janvier 2023, la DNUM compte environ 215² collaborateurs et s'appuie également sur 200 prestataires. Le personnel contractuel représente 60 %³ de ses effectifs propres, principalement en CDI. Il s'agit principalement de recrutements externes, mais ponctuellement certains prestataires se voient proposer un CDI à l'issue de leur mission de la même manière que certains alternants à la fin de leur apprentissage. Le secteur du numérique est désormais stratégique pour l'État. Compte tenu des difficultés de recrutement sur ce secteur pour la DNUM des ministères sociaux, mais de façon plus large dans le secteur public, la fidélisation de ce personnel est un enjeu principal pour la fonction RH.

¹ Source interne provenant du bilan social 2022 de la DNUM

² Source interne provenant du bilan social 2022 de la DNUM

³ Source interne provenant du bilan social 2022 de la DNUM

En ce sens, l'anticipation et la fidélisation des compétences représentent une stratégie essentielle. Répondre aux attentes des collaborateurs ainsi qu'avoir une marque employeur interne appréciée pourront être des atouts pour fidéliser les agents contractuels. Une expérience collaborateur défavorable pourrait par conséquent être un frein dans la rétention des agents et avoir des conséquences sur l'organisation.

C'est dans ce contexte que nous nous interrogerons sur la problématique suivante tout au long de notre étude :

Comment la Direction du numérique des ministères sociaux peut à travers sa marque employeur interne fidéliser ses agents contractuels ?

Ainsi, notre étude sera composée de trois grandes parties. Dans notre première partie composée d'une revue de littérature, nous nous intéresserons à plusieurs concepts théoriques clés tels que la marque employeur interne, la fidélisation, l'expérience collaborateur, mais également la notion d'agent contractuel. Aussi, nous présenterons et examinerons le secteur du numérique, les ministères sociaux ainsi que la direction du numérique des ministères sociaux. Dans notre seconde partie, nous rendrons compte de la réalisation d'une enquête dans laquelle nous interrogeons les différentes parties prenantes de notre étude par le biais d'entretiens, il s'agit d'une enquête qualitative dont nous analyserons les résultats afin de comprendre les pratiques de terrain. Dans notre troisième et dernière partie, nous proposerons des pistes et des actions pouvant être mises en œuvre au sein de la direction du numérique des ministères sociaux par la fonction RH.

CHAPITRE I : Étude théorique

Dans cette première partie théorique, nous exposerons les particularités du secteur du numérique, un secteur concurrentiel composé de métiers en tension. Nous présenterons la direction du numérique des ministères sociaux et ses métiers. Nous nous intéressons également aux rôles de la fonction RH, des managers puis de l'État au sujet de la rétention des agents contractuels dans ce secteur dit stratégique et porteur.

A) Caractéristiques du secteur du numérique : un secteur stratégique et compétitif

1. Le numérique un secteur vaste et concurrentiel

a) Présentation du secteur du numérique

Le secteur du numérique se présente comme l'un des secteurs les plus prometteurs en matière d'emplois. Selon la DARES, il fait partie des secteurs regroupant de nombreux métiers qui seront « *créateurs d'emplois* »⁴, des métiers d'avenir. D'après l'INSEE et l'OCDE le secteur du numérique inclut toutes les entreprises du secteur des « *technologies de l'information et de la communication* » (TIC)⁵. On y retrouve des organisations qui fournissent des produits et des services tels que l'informatique, les télécommunications et l'électronique. Le secteur est principalement constitué « *d'entreprises de services numériques* » (ESN), d'éditeurs de logiciels, mais également d'entreprises de conseil en technologie.⁶

Les métiers du numérique peuvent être pratiqués au sein d'établissements dont l'activité principale n'est pas numérique, ils peuvent également être pratiqués en tant que travailleurs indépendants. Sur le plan national, le secteur représente plus de

⁴DARES, « *Les métiers en 2030 : créateurs d'emploi par secteurs et par métiers* », 03/2022

⁵ Définition TIC, OCDE, https://www.oecd-ilibrary.org/fr/science-and-technology/information-and-communication-technology-ict/indicator-group/french_a1bcf932-fr

⁶Site internet : <https://www.opiiec.fr/secteur/19>

54 000 établissements, il inclut plus de 761 000 employés pour un chiffre d'affaires en croissance qui s'élève à +7,5 % sur l'année 2022 indique pôle emploi⁷. Le numérique est l'un des secteurs avec la plus forte croissance de l'emploi. Considéré comme un secteur stratégique, c'est une orientation prioritaire, un investissement pour l'État qui a pu mettre en œuvre plusieurs dispositifs et plans d'investissements⁸ afin de soutenir les entreprises du numérique. Pour le ministre délégué en charge de la transition numérique et des télécommunications : « *La réussite de ces dispositifs montre que notre écosystème est prêt à s'investir pour proposer des offres cloud innovantes, et qui proposent le plus haut niveau de protection des données, notamment vis-à-vis des lois à portée extraterritoriales.* »⁹.

Certains secteurs ont négativement été impactés par la « *pandémie de Covid-19* » et ont ainsi été confrontés à un ralentissement de leur activité. Le numérique fait partie des secteurs les moins touchés par cette crise¹⁰. Plusieurs éléments ont pu avoir un impact positif sur le secteur¹¹. Le développement et la popularisation du télétravail ont contribué au maintien de l'activité. Les diverses avancées technologiques ont également été bénéfiques au même titre que la transformation digitale des organisations ainsi que le renforcement de la protection des données.

b) La concurrence entre les employeurs publics et privés dans la filière numérique

La révolution numérique et technologique touche aussi bien les entreprises privées que le secteur public. Le numérique est présent dans de multiples domaines et organisations, ce qui amène le service public à vouloir se développer sur cet aspect. Différentes administrations et ministères dont la direction du numérique des ministères sociaux (DNUM)¹² sont impliquées dans ce développement numérique. L'État compte plusieurs directions dans la filière du numérique réparties dans différents ministères :

⁷ <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/les-metiers-du-numerique-1.html?type=article>

⁸ Site internet : commission européenne https://france.representation.ec.europa.eu/strategie-et-priorites/les-politiques-cles-pour-la-france/le-soutien-la-transition-numerique-en-france_fr

⁹ <https://presse.economie.gouv.fr/06042023-cp-france-2030-vers-un-renforcement-de-loffre-cloud-de-confiance/>

¹⁰ INSEE: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5758808?sommaire=5759063>

¹¹ Pôle emploi., « *Le secteur du numérique inégalement touché par le covid* », 01/2021

¹² Site internet : <https://lannuaire.service-public.fr/gouvernement/d8a5ff98-67d3-405d-81b8-913829272ff8>

« *Ministères sociaux* », « *Ministère de l'intérieur* », « *Ministère de l'économie et des finances* »

Ces directions ont des besoins humains similaires en termes de compétences techniques et informatiques et souhaitent notamment les fidéliser afin de répondre aux enjeux de transformation numérique du service public. Ces administrations se font concurrence indirectement. Elles peuvent avoir des pratiques, des budgets ainsi que des marques employeurs différentes mais restent confrontées à des obstacles similaires, l'État étant confronté à un déficit d'image¹³, ainsi qu'à un vieillissement de ses effectifs¹⁴.

Les filières numériques de l'État sont également en concurrence avec les employeurs privés. Les administrations publiques n'offrent pas les mêmes avantages, la rémunération n'est pas toujours aussi attractive qu'elle peut l'être dans le privé.¹⁵ Pour rester compétitif dans ce domaine, les administrations s'adaptent et n'hésitent pas à reprendre certaines pratiques exercées dans le privé pour paraître moins rigides que les administrations publiques ne relevant pas du secteur du numérique et ainsi tenter de réduire l'écart avec le secteur privé qui peut être plus plébiscité¹⁶.

D'après l'Apec : « *11 semaines. C'est la durée moyenne de recrutement d'un cadre en 2021. Une durée qui s'est allongée - elle était de 9 semaines en 2020 – et qui peut, selon les secteurs ou les métiers, être encore « plus importante. Dans l'informatique par exemple, les délais de recrutement oscillent bien souvent entre 3 et 6 mois* »¹⁷.

Cela démontre que la tendance s'inverse. Les recruteurs peuvent parfois se retrouver à devoir séduire les candidats afin de rester compétitif. Les organisations, les recruteurs ainsi que les cabinets de recrutement sont impactés par la pénurie de main-d'œuvre actuelle qui touche le secteur.

¹³ Livre Blanc, Profil Public, « *Marque employeur & service public* », P.13

¹⁴ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etudes-statistiques-et-publications/etudes-statistiques/sommaire-du-rapport-annuel-edition-2022/caracteristiques-des-agents-de-la-fonction-publique-en-2020>

¹⁵ Livre Blanc, Profil Public, « *Marque employeur & service public* », P.19

¹⁶ Livre Blanc, Profil Public « *Marque employeur & service public* », P.19

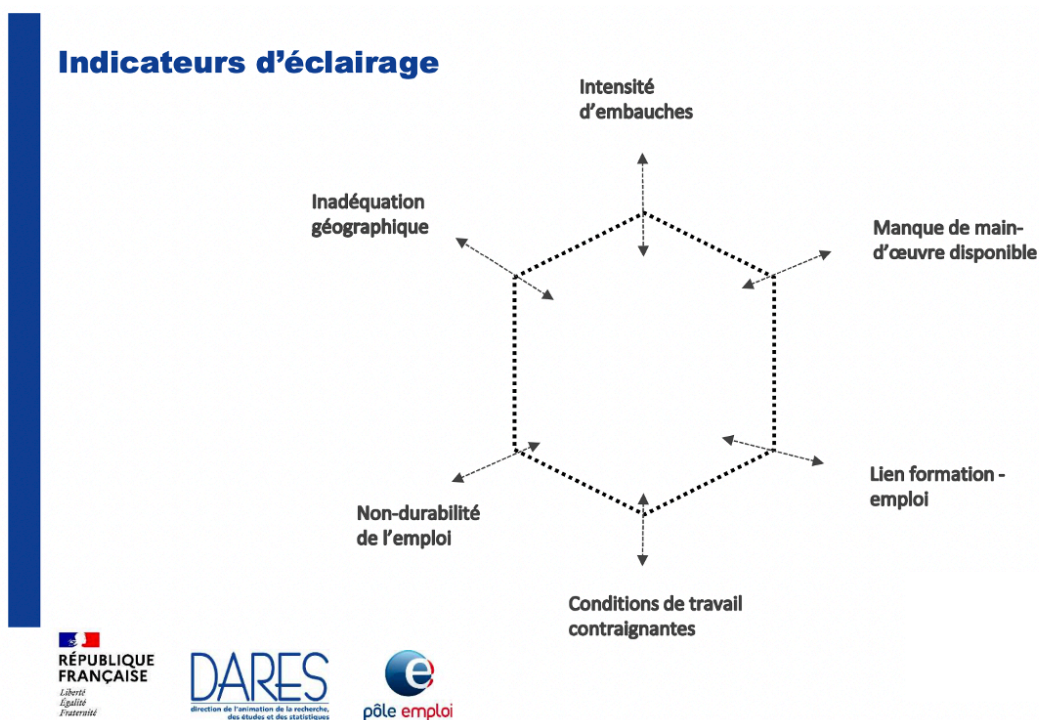
¹⁷ <https://corporate.apec.fr/home/espace-medias/pratiques-de-recrutements-des-cadres-en-2022.html>

2. Le numérique et ses métiers en tension

a) La notion de métiers en tension

Pour certaines professions, l'offre est supérieure à la proportion de candidats disponibles et donc à la demande.¹⁸ Ces déséquilibres peuvent créer des tensions sur certains secteurs. Les employeurs doivent parfois composer avec des postes restants vacants en interne et faire face au manque de main d'œuvre. Ce décalage peut causer des difficultés de recrutement aux entreprises. Il peut être engendré par un certain nombre de facteurs différents.

Indicateurs permettant d'identifier les causes des tensions sur le marché de l'emploi



Plusieurs indicateurs permettent d'identifier les causes des tensions sur le marché de l'emploi : « l'intensité d'embauches », « l'inadéquation géographique », « la non-durabilité de l'emploi », « les conditions de travail contraignantes », « le manque de

¹⁸ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/actualite/quest-ce-quun-metier-en-tension>

main d'œuvre disponible » et le « lien formation-emploi ». Ces 6 indicateurs sont recensés par la DARES et pôle emploi¹⁹.

b) Les principaux métiers en tension dans le secteur numérique

En perpétuelle évolution, le secteur dynamique du numérique offre de nombreuses opportunités d'emploi dans une multitude de domaines. Toutefois, on y retrouve divers métiers en tension, pour lesquels on observe plus d'offres d'emploi que de candidats sur le marché de l'emploi. Le secteur regroupe des métiers techniques et variés pouvant être exercés du Baccalauréat professionnel jusqu'au niveau Master ou encore Ingénieur. C'est un secteur qui évolue et qui nécessite des capacités d'adaptation ainsi qu'une certaine curiosité. L'accent mis sur la cybersécurité, le cloud, l'intelligence artificielle et la science des données, joue un rôle-clé dans la forte croissance du domaine. Ce sont des compétences recherchées et demandées ²⁰aussi bien par les entreprises que par les administrations publiques de l'État. Selon la DARES les principaux facteurs causant des difficultés de recrutement sur le secteur du numérique sont liés à la fois à la tension ainsi qu'à l'intensité d'embauches²¹.



Source : Pôle emploi, « Les métiers du numérique : tour d'horizon des opportunités et enjeux du secteur », janvier 2023

¹⁹ Pôle emploi, DARES, « Les indicateurs de tensions sur le marché du travail », 11/2020

²⁰ <https://statistiques.pole-emploi.org/offres/offrespub/207790>

²¹ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-tensions-sur-le-marche-du-travail-en-2021>

Pôle emploi dresse la liste des 3 métiers les plus en tensions²² actuellement dans le secteur du numérique « *développeur* », « *chef de projet informatique* », « *technicien support* ».

3. Présentation de la DNUM et des ministères sociaux

a) Organisation des ministères sociaux

Les ministères sociaux participent à l'application concrète de politiques gouvernementales. Cela implique des sujets relatifs au travail et à l'emploi, à la santé des populations, ainsi qu'à la cohésion sociale. Il s'agit de problématiques sociales qui concernent les citoyens Français. Les ministères sociaux sont composés de 3 ministères :

- Le « *Ministère des solidarités, de l'autonomie et des personnes handicapées* ²³ » sous la direction du ministre M. COMBE Jean-François
- Le « *Ministère de la santé et de la prévention* ²⁴ » sous la direction du ministre M. BRAUN François
- Le « *Ministère du travail, du plein emploi et de l'Insertion* ²⁵ » sous la direction du ministre M. DUSSOPT Olivier

Au sein des ministères sociaux, il existe des directions chargées de mettre en place des politiques publiques, puis des directions supports pour les appuyer (cf annexe2). En effet, plusieurs directions supports composent le secrétariat général des ministères sociaux,²⁶ dont la direction du numérique « DNUM », la direction des finances, des achats et des services « DFAS », la direction des ressources humaines « DRH », la direction des affaires juridique « DAJ », la direction de l'information et de la communication « DICOM ». On retrouve également des sous-directions qui agissent au niveau territorial comme les agences régionales de santé

²² <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/les-metiers-du-numerique-1.html?type=article>

²³ Site internet : <https://handicap.gouv.fr/le-ministere-et-son-ecosysteme/le-ministere-des-solidarites-de-lautonomie-et-des-personnes>

²⁴ Site internet : <https://sante.gouv.fr>

²⁵ Site internet : <https://travail-emploi.gouv.fr>

²⁶ Site internet : <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/organisation/organisation-des-directions-et-services/article/secretariat-general-des-ministeres-charges-des-affaires-sociales-sgmas>

« ARS » ainsi que les directions régionales de l'économie de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)²⁷.

b) Qu'est-ce qu'est la DNUM ?

La direction du numérique (DNUM)²⁸ des ministères sociaux est une administration publique de l'État spécialisée dans le service et le conseil informatique. Rattachée au secrétariat général des ministères sociaux, elle intervient et agit sur de multiples chantiers numériques tels que l'exploitation et la production, la sécurité et l'architecture, mais aussi les environnements de travail numériques. Son rôle est d'assurer l'efficacité des environnements de travail des agents, de mettre en œuvre des projets relatifs aux politiques publiques, mais également de concevoir des projets numériques ayant un impact direct ou indirect sur tous les citoyens.

Créée en 2020, la DNUM est issue de la direction des systèmes d'information (DSI) qui a été fondée en 2013. Cette transformation amène la DNUM à porter de nombreux chantiers pour répondre à des enjeux majeurs dans la transformation numérique des 3 ministères sociaux (santé, solidarité, travail).

La population de la DNUM est composée de 215 collaborateurs internes, avec un taux de 60%²⁹ d'agents contractuels, principalement en CDI (86 %) ³⁰ et une moyenne d'âge de 51 ans³¹. La direction dispose d'un incubateur de start-up, de prestataires experts en systèmes informatiques, d'un réseau national de 28 agents situés en agence régionale de santé (ARS) ainsi qu'en directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS).

²⁷ <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/organisation/organisation-des-directions-et-services/article/secretariat-general-des-ministeres-charges-des-affaires-sociales-sgmas>

²⁸ <https://metiers.numerique.gouv.fr/employeurs/dnum-des-ministeres-sociaux-travail-et-emploi-14f741d6-9042-49ab-b7aa-af5be60b9ced>
<https://sante.gouv.fr/ministere/organisation/organisation-des-directions-et-services/article/organisation-de-la-direction-du-numerique-dnum>

²⁹ Source interne provenant du bilan social 2022 de la DNUM

³⁰ Source interne provenant du bilan social 2022 de la DNUM

³¹ Source interne provenant du bilan social 2022 de la DNUM

c) Les métiers du numérique présents au sein de la DNUM

Plusieurs métiers du numérique composent la direction du numérique des ministères sociaux (cf annexe 3). Il existe une variété de métiers dans le domaine du numérique : « *Conduite de projet* », « *Data* », « *Études et développement* », « *Exploitation de l'infrastructure* », « *Sécurité des systèmes informatiques* ».

On retrouve plusieurs catégories de métiers du numérique présents qui interviennent sur des projets numériques relatifs au travail, à la santé, ou encore à la solidarité. Les agents exercent principalement leurs activités dans la conduite de projets (41 %) ³². Le cœur de métier est celui de chef de projet numérique/informatique. Ces différentes compétences sont implémentées par le « *Référentiel des métiers et compétences des Systèmes d'information et de communication (SIC)* » ³³. Ce référentiel est utilisé au sein de la fonction publique, il répertorie les aptitudes relatives aux systèmes informatiques pour les agents exerçant dans le domaine des métiers du numérique.

B) La volonté de l'État de fidéliser les agents publics qualifiés dans le secteur numérique

1. La notion d'agent public contractuel

On qualifie d'agent de la fonction publique, l'ensemble du personnel travaillant pour l'État. L'employé ayant un contrat au sein d'un des 3 versants de la fonction publique (État, territoriale, hospitalière) est assimilé à un agent public pendant la durée de son contrat. Il existe plusieurs catégories d'agents au sein de la fonction publique. Les plus connus sont les agents contractuels et les agents titulaires aussi appelés « *fonctionnaires* ».

³² Source interne provenant du bilan social 2022 de la DNUM

³³ <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/referentiel-des-metiers-et-competences-des-systemes-dinformation-et-de-communication-sic/#:~:text=Le%20référentiel%20interministériel%20des%20métiers,agents%20travaillant%20dans%20ce%20domaine.>

i. Qu'est-ce qu'un agent contractuel ?

Les agents dits « *contractuels* » ou encore « *non titulaires* » peuvent être régis par le droit public, ou privé (pour les contrats de stages ou d'apprentissage). Ils peuvent être embauchés dans la fonction publique à travers plusieurs types de contrats tels que des contrats de stages, des contrats d'apprentissage, des contrats à durée déterminée (CDD), des contrats à durée indéterminée (CDI). Un agent contractuel recruté par un employeur public est donc un agent de la fonction publique, qu'importe son statut. Il peut être stagiaire, alternant, en contrat à durée indéterminée, en contrat à durée déterminée. Les contractuels sont embauchés via des contrats traditionnels³⁴. En effet, les agents contractuels n'ont pas passé de concours afin d'accéder à la fonction publique contrairement aux agents titulaires.

ii. Les principales différences entre les agents contractuels et les agents titulaires

Bien que les fonctionnaires et les agents contractuels soient tous deux des agents publics employés par l'État, ils disposent de statuts et d'avantages différents. Cela peut avoir une incidence sur leur rémunération, leur sécurité de l'emploi ainsi que leur carrière.

Le recrutement : les modes de recrutement ne sont pas les mêmes pour les agents contractuels et les agents titulaires. Les agents contractuels sont recrutés par voie classique et sur la base d'un contrat de travail. Ils peuvent intégrer la fonction publique sans concours. Les agents titulaires aussi appelés « fonctionnaires » ont passé des concours ou ont été titularisés afin d'être embauchés par un employeur public dans l'un des trois versants de la fonction publique. Ils sont catégorisés par grades et niveau de diplôme (A, B, C)³⁵:

La rémunération : il n'existe aucun texte fixant de façon précise la rémunération des agents contractuels dans la fonction publique. La rémunération est déterminée d'un commun accord entre l'agent contractuel et l'employeur en fonction de l'expérience et

³⁴ Site internet : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F14012>

³⁵ Site internet : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F14012>

des compétences acquises. En revanche pour les agents titulaires, la rémunération est quant à elle fixée par des textes juridiques et réglementaires de la fonction publique. Celle-ci est définie par des grilles indiciaires ainsi que par le niveau de grade de l'agent.

La sécurité de l'emploi : les agents contractuels peuvent parfois être recrutés pour une durée déterminée ou alors directement sur des postes en CDI si le domaine le permet. Les renouvellements de CDD sont possibles dans une certaine limite. Selon la loi, l'agent contractuel doit se voir attribuer un CDI lorsqu'il est employé en CDD depuis une durée de 6ans³⁶. Les fonctionnaires profitent d'une sécurité de l'emploi plus élevée par leur titularisation.

2. La place de l'État dans la rétention des agents

a) Les enjeux de la fidélisation pour l'État et les administrations de la filière numérique

Le numérique est désormais un secteur stratégique pour l'État qui souhaite fidéliser et retenir les agents qualifiés dans le domaine du numérique.³⁷ Cela représente de multiples investissements et enjeux afin de rester compétitif, mais également pour assurer la transformation numérique des administrations publiques. La circulaire du 02 mai 2019 détaille un « *plan d'action pour la filière numérique et des systèmes d'information et de communication*³⁸ », et précise que la transformation numérique de l'État ainsi que du service public nécessite des compétences techniques, des besoins spécifiques. « *Afin d'opérer sa transformation numérique, l'État doit pouvoir s'appuyer sur des profils et des compétences en constante évolution. Or, il est de plus en plus complexe de recruter et de fidéliser les bons profils dans les métiers du numérique et des systèmes d'information et communication (NSIC), mais aussi d'accompagner l'ensemble de ces professionnels dans l'évolution permanente de leurs compétences.* »³⁹

³⁶ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037312980

³⁷ <https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/msite/view/vigie/12094>

³⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=44638>

³⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/44638>

L'état recherche une stabilité des effectifs pour conserver les compétences numériques dont elle dispose. En effet, ces compétences sont nécessaires, notamment pour faire face aux enjeux de sécurité informatique et pour permettre aux agents de bénéficier de postes de travail fonctionnels. Cela représente plusieurs enjeux majeurs aussi bien pour les populations que pour les agents publics. Toutefois, les filières numériques de l'État font face à la pénurie de main d'œuvre touchant le secteur et peuvent se retrouver en sous-effectif dans certaines directions.

b) La gestion des agents publics dans la filière numérique

Plusieurs actions ont été mise en place par l'État afin de faciliter la gestion des agents dans la filière numérique.

« Le référentiel de rémunération » : le référentiel de rémunération des métiers du numérique⁴⁰ recense près d'une cinquantaine de métiers du numérique et des systèmes d'informations. Cette liste a été créée en raison des tensions sur le secteur et pour réduire l'écart salarial avec les entreprises privées. Cette politique de rémunération s'applique aux agents contractuels et peut être utile lors d'une reconduction de contrat.

« Le référentiel SIC » : le référentiel interministériel des métiers du numérique et des systèmes d'informations⁴¹ recueille l'ensemble des missions et compétences des agents évoluant sur des métiers du numérique au sein de la fonction publique d'État. Il permet aux ressources humaines d'avoir une vue d'ensemble sur les attendus en termes de formation et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La titularisation des agents contractuels : le nombre d'agents contractuels est en augmentation dans la fonction publique depuis plusieurs années⁴². Cela peut notamment s'expliquer par les différents dispositifs et les lois ayant été mises en place par le gouvernement pour faciliter la gestion de ce type de personnel. La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique facilite la gestion des agents

⁴⁰ <https://www.numerique.gouv.fr/publications/referentiel-remuneration-filiere-numerique/>

⁴¹ <https://infos.emploipublic.fr/article/metiers-et-competences-des-systemes-d-information-et-de-communication-eca-8649>

⁴² SCORDIA B., « Le nombre d'agents contractuels augmente de nouveau », 06/2022

contractuels⁴³. Elle permet aux agents contractuels d'être titularisé sans concours notamment pour les postes demandant des qualifications et des compétences spécifiques notamment dans le secteur du numérique.

3. Le rôle de la fonction RH et des managers de proximité

Bien que l'État occupe une place essentielle dans la gestion et la rétention des agents, la fonction ressources humaines à un rôle tout aussi important. Elle pilote cette démarche en collaboration avec les différentes parties prenantes de la direction. Les pratiques des services de ressources humaines dans les ministères de l'État sont similaires à celles des entreprises privées. On y retrouve des tâches communes à la gestion des ressources humaines comme la « *gestion du personnel* », « *la gestion des carrières et de la formation* », « *la gestion des relations sociales* », ou encore « *l'amélioration des conditions de travail* ». La fonction ressources humaines a de multiples missions. Elle doit conseiller, évaluer et accompagner les agents tout au long de leur parcours. Elle doit aussi appliquer et faire appliquer les politiques et les réglementations en vigueur relatives au secteur public tout en participant à la transformation de la fonction publique.

« La fonction publique est traversée par de fortes évolutions, politiques, numériques, et doit répondre à une grande exigence de qualité, de transparence et de réactivité attendue de la part des citoyens. Les ressources humaines sont un levier important de la performance et de la modernisation de l'action publique. »⁴⁴

Une étude de l'IFOP⁴⁵ portant sur la gestion des ressources humaines dans le secteur public met en avant les priorités des services ressources humaines dans le secteur public. Plusieurs enjeux en ressortent, dont les perspectives d'évolutions de carrières, l'engagement des agents, ainsi que les pratiques managériales. En plus de l'État et de

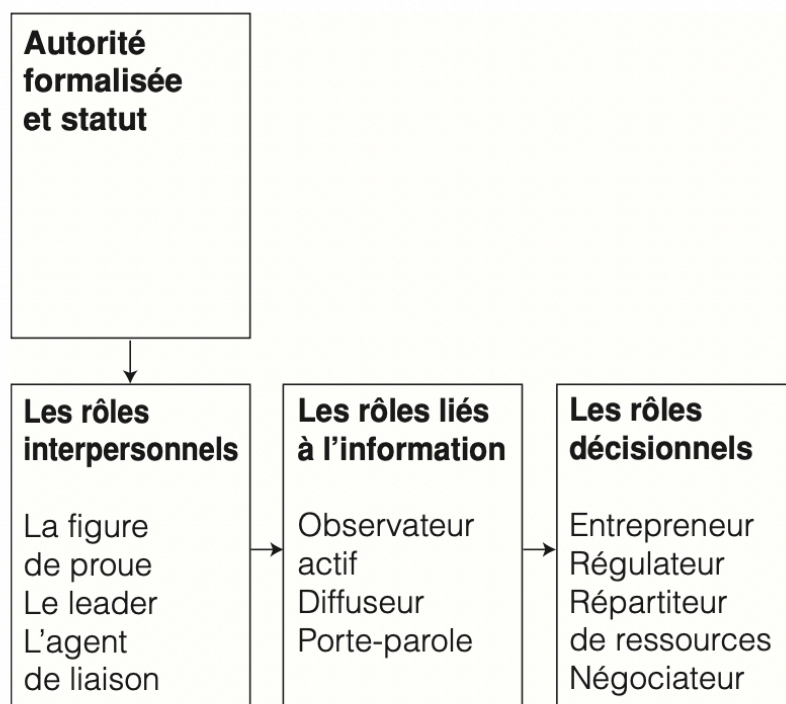
⁴³ <https://www.vie-publique.fr/eclairage/271623-elargissement-recours-aux-contractuels-loi-6-aout-2019fonctionpublique#:~:text=La%20loi%20du%206%20août,de%20contractuels%20par%20les%20administrations.&text=Rendre%20la%20fonction%20publique%20%22à,transformation%20de%20la%20fonction%20publique.>

⁴⁴ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/accompagner-les-transformations-rh>

⁴⁵ <https://acteurspublics.fr/articles/etude-exclusive-les-drh-publics-veulent-porter-de-nouvelles-pratiques-manageriales>

la fonction RH, les managers de proximité ont également un rôle à jouer en matière de gestion et de fidélisation. Les managers de proximité sont aussi appelés « *encadrants de proximité* ». Ce sont les managers de premier niveau hiérarchique en contact direct avec les collaborateurs. Ils ont la responsabilité d'accompagner les collaborateurs dans leurs missions quotidiennes, en étant leur interlocuteur privilégié. Toutefois, tous les managers de proximité n'ont pas la même façon de gérer leurs équipes. Daniel Goleman⁴⁶ distingue 6 styles de management : le management « *directif* », le management « *participatif* », le management « *coopératif* », le management « *collaboratif* », le management « *mobilisateur* », le management « *par l'exemple* ». Selon Henry MINTZBERG⁴⁷, le manager dispose de plusieurs rôles, entre autres la prise de décision, la transmission de l'information ainsi que la gestion des relations humaines.⁴⁸

Les différents rôles du manager



Source : MINTZBERG H., « *le management voyage au centre des organisations* », 1989

⁴⁶Source : Revue cairn LORIN G. « *L'humour au service du manager de proximité* », 2020
<https://www.cairn.info/revue-projectique-2020-HS-page-115.html>

⁴⁷Source : MINTZBERG H., « *le management voyage au centre des organisations* », New York, 1989.

⁴⁸Source : MINTZBERG H., « *le management voyage au centre des organisations* », New York, 1989.

Le manager de proximité doit gérer et diriger des ressources humaines, mais à la fois un capital humain, il doit être capable de gérer les aspects opérationnels et humains de son équipe. En effet, il peut être amené à participer et intervenir sur plusieurs aspects RH à travers la gestion des membres de son équipe.

C) Répondre à la satisfaction des besoins des collaborateurs

1. Le lien entre la marque employeur interne et la fidélisation

a) Définition de la marque employeur interne

Dans les années 1990, Simon Barrow et Tim Ambler, enseignants en marketing⁴⁹, définissaient la marque employeur « *d'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois proposés par une entreprise en tant qu'employeur* ». La marque employeur peut être exploitée en interne pour attirer les candidats, tout comme en externe pour fidéliser les collaborateurs actuels.

En interne, la marque employeur se traduit par l'image de l'organisation perçue par les employés. Elle constitue les jugements de valeur faits par les collaborateurs, ainsi que l'expérience vécue au sein de l'organisation. Ambler et Barrow caractérisaient la marque employeur interne comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* ». Les avantages économiques renvoient à l'aspect financier, c'est-à-dire les rémunérations, les primes ou encore les avantages sociaux perçus par le salarié. Les avantages fonctionnels recouvrent les perspectives d'évolution de carrières, et de développement. Quant aux avantages psychologiques, ils renvoient aussi bien au climat social, qu'à la culture d'entreprise. La marque employeur interne joue un rôle clé dans la fidélisation et la rétention des collaborateurs. Elle peut impacter la façon dont les collaborateurs vivront leur expérience de travail et par conséquent influencer leurs choix professionnels. Selon l'ouvrage « *Marque employeur et travail expérientiel La GRH dans l'économie des marques* »⁵⁰, un

⁴⁹ Source : Simon Barrow et Tim Ambler, enseignants en marketing, 1990

⁵⁰ Source : Ouvrage, GUILLOT-SOULEZ C., PEZET É., « Marque employeur et travail expérientiel La GRH dans l'économie des marques », Éditions Vuibert, 2020.

décalage entre la marque employeur interne et la marque employeur externe d'une organisation pourrait avoir un impact négatif sur la fidélité et par conséquent accroître le taux de rotation ainsi que l'insatisfaction. Bien que tous les employeurs possèdent une marque employeur, les ressources ne sont pas toujours utilisées de la même façon, ce qui permet à certains de se distinguer sur le marché de l'emploi.

b) La fidélisation des ressources humaines

On retrouve la notion de fidélité dans de multiples domaines autre que la gestion des ressources humaines. De façon générale, la fidélisation est une démarche marketing qui consiste à créer une relation durable avec une tierce personne (le plus souvent un client). Appliquée à la gestion des ressources humaines, la fidélisation se traduit par un processus visant à maintenir les employés dans une organisation sur le long terme. En effet, la fidélisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines vise à encourager les collaborateurs à rester dans l'entreprise à long terme. Cela peut se faire en offrant des avantages sociaux, des opportunités de développement de carrière, des formations ou encore, des environnements de travail agréables. L'objectif de la fidélisation des salariés est notamment de retenir les employés qualifiés afin de maintenir la compétitivité et la productivité de l'organisation⁵¹...

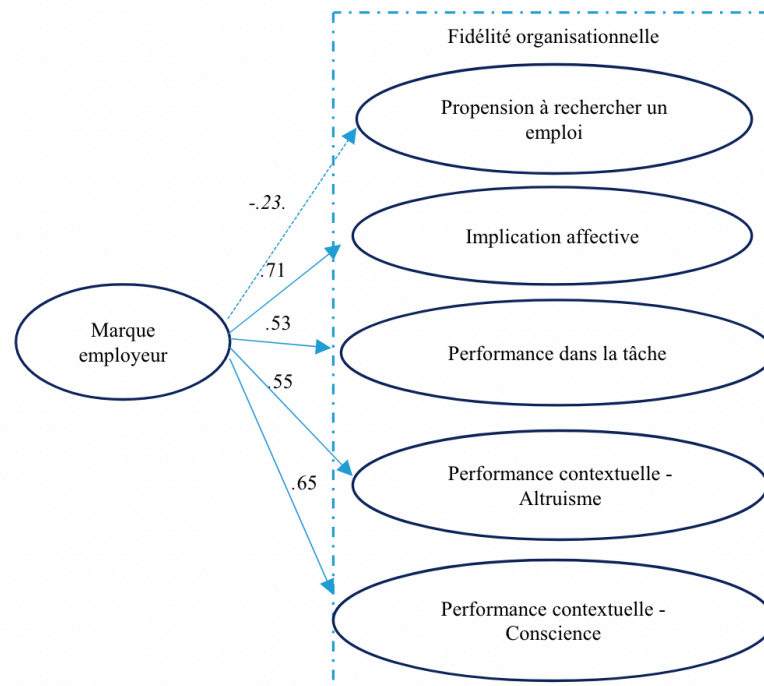
Dans un contexte où la guerre des talents est intense et où les employés sont de plus en plus exigeants en matière de choix d'employeur. Certaines organisations cherchent à se démarquer en offrant une expérience de travail différenciée pour retenir les talents⁵². La revue cairn ayant pour titre « *La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle*⁵³ » met en avant le terme « *fidélité organisationnelle* ».

⁵¹ Source : Ouvrage, CHAMINADE B., « *Attirer et fidéliser les bonnes compétences créer votre marque d'employeur* », Éditions Afnor, 2019, p.11

⁵² Culture RH, <https://culture-rh.com/guerre-des-talents/>, 09/2022

⁵³ Source : Revue cairn CHARBONNIER-VOIRIN A., LISSILLOUR M., « *la marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle* », 2018, p.111.

Le lien entre la marque employeur interne et la fidélité organisationnelle



Source : Revue cairn CHARBONNIER-VOIRIN A., LISSILLOUR M., « *la marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle* », 2018, p. 111.

La fidélité organisationnelle est la mesure dans laquelle un employé est attaché et engagé envers son organisation. Elle s'exprime par l'attachement émotionnel ressenti par le collaborateur envers son organisation, l'engagement et la performance dans les missions quotidiennes du collaborateur. Elle peut être influencée par différents facteurs, dont la marque employeur interne. Elle se traduit par « *la faible propension à chercher un nouvel emploi, l'engagement affectif, la performance dans la tâche et la performance contextuelle* ». Lorsqu'un employé est fidèle à son organisation, il serait plus susceptible de rester dans l'entreprise à long terme, de s'impliquer davantage dans son travail, puis de contribuer de manière proactive à la réussite de celle-ci.

c) L'utilisation du Marketing RH

Historiquement, le marketing consiste à identifier, anticiper et satisfaire les besoins des clients de manière rentable. Le marketing Ressources Humaines s'adresse quant à lui

aux employés. L'ouvrage « *Marketing RH, Appliquer une démarche de marketing stratégique aux RH, construire une offre RH de référence, réussir l'orientation marché des politiques RH* ⁵⁴ » promeut le marketing RH et son utilisation dans les processus ressources humaines pour répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs en faisant le lien avec le fait de traiter ses collaborateurs comme « des clients ».

« *Le Marketing RH peut être considéré comme un système d'analyse destiné à comprendre les besoins et attentes des organisations et des individus, et à proposer des processus pour les satisfaire* »⁵⁵.

Le fait d'analyser et comprendre les attentes ainsi que les besoins des collaborateurs pour les satisfaire relèverait du marketing RH. Cette pratique pourrait également devenir une source d'avantage concurrentiel dans les secteurs dits « pénuriques » et en « tensions ». Le marketing ressources humaines peut être utilisé pour fidéliser le personnel actuel au sein de l'organisation et ainsi se démarquer sur le marché de l'emploi. Cette démarche nécessite de prendre en compte les attentes des collaborateurs par une bonne écoute ainsi qu'une bonne compréhension, mais également de prêter attention au contexte lié au marché de l'emploi en restant en veille. Cela passe notamment par la collecte des données RH.

2. L'expérience de travail

a) L'expérience collaborateur

L'expérience collaborateur se traduit par le parcours et le vécu de l'employé au sein de son organisation. Elle englobe tous les aspects de la vie professionnelle des employés, de l'embauche à la fin de leur contrat. Selon l'ouvrage « *L'expérience collaborateur, Engagez vos équipes et déployez de nouveaux modes de travail* »,

⁵⁴ Source : Ouvrage, BRILLET F., GAVOILLE F., « *Marketing RH Appliquer une démarche de marketing stratégique aux RH* », *construire une offre RH de référence, réussir l'orientation marché des politiques RH*, Éditions Dunod, 2016.

⁵⁵Source : Ouvrage, BRILLET F., GAVOILLE F., « *Marketing RH Appliquer une démarche de marketing stratégique aux RH, construire une offre RH de référence, réussir l'orientation marché des politiques* » RH, Éditions Dunod, 2016, p.8

⁵⁶l'expérience collaborateur assemble plusieurs dimensions dont les perspectives de carrières, les espaces de travail, les outils informatiques ainsi que la culture d'entreprise. Cet ouvrage considère qu'il existe plusieurs étapes clés dans le parcours d'un collaborateur, des « moments de vérité ». Ce sont des moments décisifs pour le collaborateur. Ces moments englobent la phase de recrutement, la phase d'intégration, les formations, les moments conviviaux, et parfois le départ de l'entreprise. Il est à noter qu'il n'est pas impossible que le collaborateur ayant quitté l'organisation finisse par revenir à un moment de sa carrière si l'expérience a été positive. Lorsque ces « moments de vérité » sont bien vécus par le collaborateur, cela peut contribuer positivement à l'engagement et à l'expérience de travail et rendre cette expérience positive. A contrario, lorsque ces moments sont mal vécus par le collaborateur cela peut avoir pour conséquence le désengagement de la part de l'employé et rendre son expérience négative. Selon le baromètre expérience collaborateur 2022 de Parlons RH, la démarche d'expérience collaborateur est de plus en plus pratiquée par les organisations. On peut voir émerger plusieurs nouveaux postes au sein des organisations dédiés à l'expérience des collaborateurs, tel que « *responsable de l'expérience collaborateur* », « *consultant(e) en expérience collaborateur* », ou encore « *chargée de missions expérience collaborateur* ».

b) La culture d'entreprise

L'expérience de travail inclut également les différentes traditions et rituels existants au sein d'une organisation. La culture d'entreprise englobe les valeurs, les rituels, les pratiques, les habitudes ou encore les normes propres à l'organisation.

« *C'est une vision insufflée par ses dirigeants et partagée par tous, qui font de la tribu une personnalité morale, un tout uni et solidaire. Ce mode de pensée est une source de motivation et de cohésion qui limite les conflits en interne et renvoie à l'externe une image sympathique qui fait préférer la marque à ses concurrents* »⁵⁷. Elle fait partie de l'identité d'une organisation. Elle peut se rapporter à la mission, la vision, les politiques de l'organisation, la façon dont les collaborateurs interagissent les uns avec

⁵⁶ Source : RAUGLAUDRE A., RENARD M., « *L'expérience collaborateur Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail* », Éditions Dunod, 2022, p.56

⁵⁷Site internet : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/definition-culture-entreprise>

les autres, mais aussi les pratiques de travail. Elle doit être en accord et en phase avec les valeurs de l'organisation. Elle doit également impliquer tous les collaborateurs indépendamment du niveau de responsabilité, de l'âge ou encore de l'ancienneté.

c) Les conditions de travail

Les conditions de travail et la qualité de vie au travail sont des éléments clés de la satisfaction des employés afin de leur permettre de travailler dans des conditions agréables. L'agence nationale pour les conditions de travail (ANACT) fait référence à la « *Qualité de vie et aux conditions de travail* » que l'on appelle aussi « QVCT ».

D'après l'ANACT la qualité de vie et les conditions de travail englobent 6 aspects⁵⁸ :

- « La santé au travail » : prenant en considération la santé mentale et physique des employés à travers l'hygiène, l'ergonomie, ou encore la sécurité.
- « Le contenu du travail » : prenant en considération l'exécution des missions et tâches quotidiennes, le rythme et la charge de travail, l'organisation du travail.
- « Les relations et le climat social » : prenant en considération le climat social, le dialogue social, les moments collectifs et conviviaux.
- « L'engagement et le management » : prenant en considération la reconnaissance, l'engagement, ainsi que les interactions avec la hiérarchie.
- « L'égalité professionnelle pour tous » : prenant en compte l'égalité des chances, l'inclusion et la conciliation des temps.
- « Les compétences, et les parcours professionnels » : prenant en compte le développement personnel et professionnel, les formations, mais également le maintien de l'employabilité.

« *Massage, sport, fruits et légumes, aménagement et décoration des bureaux peuvent présenter un intérêt mais ne permettent pas d'améliorer durablement les façons de travailler ni de donner du sens au travail* »⁵⁹. Les conditions de travail font référence aux aspects physiques et environnementaux du lieu de travail, tels que la sécurité, les

⁵⁸Site internet : <https://www.anact.fr/themes/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct>

⁵⁹Site internet : <https://www.anact.fr/la-qvct-de-quoi-parle-t>

aménagement et espaces de travail. La qualité de vie au travail, quant à elle, concerne les aspects psychologiques et sociaux du travail, tels que la culture d'entreprise, la communication, la reconnaissance et la satisfaction au travail.

3. La logique d'amélioration continue

La logique d'amélioration continue est souvent utilisée en marketing et peut aussi être appliquée au domaine de la gestion des ressources humaines⁶⁰. L'amélioration continue a pour objectif de renforcer les pratiques RH déjà existantes dans les différents domaines (formation, qualité de vie et conditions de travail, intégration, gestion du personnel) ... Cette démarche a un rôle de prévention et d'amélioration. Cela consiste à identifier les faiblesses et les inefficacités en interne, à définir des objectifs clairs pour améliorer ses processus, à mettre en place des actions d'amélioration, à mesurer l'impact des changements apportés et à continuer de surveiller, et d'améliorer les processus dans le temps. Il est ainsi possible d'utiliser cette démarche pour améliorer l'expérience des collaborateurs et répondre à leurs attentes par la collecte et l'analyse des données RH pour pouvoir prendre les décisions adéquates en fonction des résultats constatés.

Différents indicateurs clés aussi connus sous le nom de « *KPI* » permettent de mesurer et de suivre l'expérience des collaborateurs. Les indicateurs « *informels* » par le biais de discussions, ou par la remontée d'informations ne sont pas officiellement mesurés, mais peuvent donner des indications utiles sur la satisfaction des collaborateurs. Les indicateurs « *classiques* » peuvent fournir des tendances individuelles comme collectives sur les conditions de travail ainsi que sur la santé des collaborateurs. Les indicateurs « *exceptionnels* » provenant d'enquêtes ou encore de baromètres peuvent également apporter des précisions en matière d'expérience collaborateurs. Mesurer et prendre en compte l'expérience de travail à travers les indicateurs clés des ressources humaines, est une étape essentielle pour répondre à la satisfaction des besoins des collaborateurs.⁶¹

⁶⁰Source : <https://www.anact.fr/le-lean-analyse-retrospective-dune-demarche-damelioration-continue-dentreprise>

⁶¹ Source : RAUGLAUDRE A., RENARD M., « *L'expérience collaborateur Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail* », Éditions Dunod, 2022, p.147

CHAPITRE II : Étude empirique

Les concepts, et notions clés spécifiques à notre sujet ont pu être développés et approfondis dans notre étude théorique. Dans cette seconde partie empirique, nous avons mené une enquête de terrain dans laquelle nous avons interrogé des acteurs et des parties prenantes de notre problématique, afin de pouvoir obtenir des éclaircissements sur nos interrogations. Pour ce faire, nous présenterons la méthodologie, l'approche adoptée pour cette enquête ainsi que notre échantillon. Nous évoquerons également les difficultés auxquelles nous avons été confrontés et que nous avons dû relever. Et enfin, nous procéderons à l'analyse des résultats de notre enquête de terrain.

A) Le cadre méthodologique de l'enquête de terrain

1. La sélection du mode de l'enquête

La méthode « *Quantitative* » se traduit par la réalisation de questionnaires. Dans notre contexte, elle nécessite de récolter au minimum une cinquantaine de réponses (sans limitation). Cela demande ainsi de transmettre le questionnaire réalisé à plus de 50 personnes. Pour ce type de méthode, toutes les questions quelle que soit la nature et le type doivent être renseignées par les répondants afin d'être comptabilisées. Des schémas, des diagrammes, mais également des graphiques permettent d'analyser les résultats obtenus.

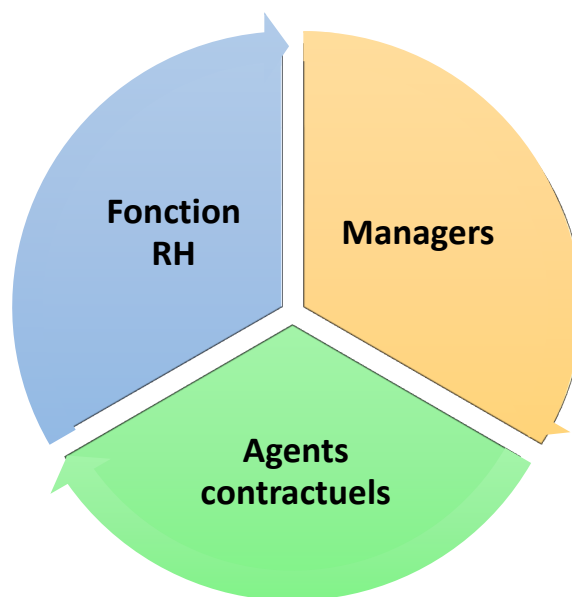
La méthode « *Qualitative* » se traduit par la réalisation d'entretiens/interviews en présentiel ou en distanciel (bien que le présentiel reste privilégié). Cette approche nécessite de réunir un échantillon de 8 à 10 participants. Ces entretiens sont dirigés à partir de grilles d'entretiens pouvant être adaptées en fonction des interlocuteurs. Ils sont également retranscrits afin de pouvoir analyser les réponses ainsi que les résultats.

Nous pouvions choisir de réaliser les 2 méthodes, ou l'une des deux, mais notre choix s'est porté sur la méthode « qualitative ». Plusieurs raisons ont motivé notre choix. Les

entretiens nous ont permis d'interroger et d'obtenir le point de vue de chacune des parties prenantes de notre problématique. Cette approche nous a également permis de réaliser un benchmark qui consistait à observer et à comparer les pratiques exercées par d'autres administrations publiques. De plus, nous avons pris en considération l'aspect humain qui était essentiel pour nous dans le cadre de notre sujet portant sur la fidélisation des collaborateurs à travers la marque employeur interne. Pour mener à bien cette enquête, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Cette approche nous a permis de nous intéresser, et de recueillir des données sur les expériences, les opinions, et le ressenti des participants. Nous avons intégré et utilisé à la fois, des questions dites « ouvertes » afin d'encourager les interviewés à exprimer librement leurs points de vue et leurs expériences, puis à la fois des questions dites « fermées » afin de récolter des informations spécifiques et structurées.

2. Caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon se divise en 3 catégories de personnel. Il s'agit d'agents contractuels, de membres de la fonction RH, et de managers. Ces participants sont des parties prenantes de notre problématique qui est « **comment la direction du numérique des ministères sociaux peut à travers sa marque employeur interne fidéliser ses agents contractuels** ». Ce sont ainsi des membres internes de la DNUM.



Pour les interroger, nous avons réalisé 3 grilles d'entretiens afin d'adapter notre discours ainsi que nos questions à chaque catégorie de personnel. Les entretiens se sont étalés sur les mois de mars, avril, et mai (3 mois). Conformément à notre problématique, nous avons abordé des thématiques relatives à la culture d'entreprise, aux pratiques RH, à l'expérience des collaborateurs, mais également à la marque employeur.

Nous avons également réalisé un benchmark avec d'autres administrations. Pour cela, nous avons interrogé deux agents externes à la DNUM, travaillant dans le domaine des ressources humaines. Nous avons donc réalisé une grille d'entretien supplémentaire afin de mener à bien ces deux entretiens.

i. Les entretiens menés avec la fonction RH

En premier lieu, en ce qui concerne la Fonction RH, nous avons pu interroger 3 personnes issues de notre bureau, qui est le bureau des ressources humaines et du bien-être au travail.

- JIMENEZ Sylvie
- CAILLÉ François
- GABRIEL Francis

Sylvie JIMENEZ, la responsable RH et son adjoint François CAILLÉ, sont au plus près des agents et des managers compte tenu de leurs fonctions. Tous deux sont conscients des enjeux que représente la fidélisation des agents contractuels au sein de la DNUM. Francis GABRIEL agit sur les volets qualité de vie, conditions de travail et prévention. Il nous semblait intéressant d'interroger cet acteur ayant un lien avec la marque employeur interne et la fidélisation des agents. Ils occupent tous les 3 leurs postes actuels depuis la création de la DNUM, ayant une connaissance de la fonction publique, des ressources humaines, et des agents de la DNUM, nous en avons profité pour les interroger et tenter de comprendre les pratiques et habitudes adoptées.

NOM Prénom	Fonction	Date
JIMENEZ Sylvie	Cheffe du bureau des Ressources Humaines et du bien-être au travail de la DNUM	09/05/2023
CAILLÉ François	Adjoint à la Cheffe du bureau des Ressources Humaines et du bien-être au travail de la DNUM	18/04/2023
GABRIEL Francis	Chargé de développement RH en bien-être et qualité de vie au travail / Assistant de prévention	17/04/2023

ii. Les entretiens menés avec les agents contractuels

Dans un second temps, nous nous sommes intéressés aux agents contractuels qui sont les principaux concernés par notre problématique. Nous avons donc eu l'occasion d'interroger 3 agents contractuels. Nous avons déjà pu échanger avec ces collaborateurs auparavant au sein de la DNUM. Remplissant l'ensemble de nos critères, (être un agent contractuel, avoir au moins 6 mois d'ancienneté, exercer sur des fonctions numériques) nous leur avons proposé de réaliser des interviews, et tous les 3 nous ont donné leur accord. Ces 3 agents contractuels ont des situations et statuts différents les uns des autres, et se trouvent également dans des bureaux différents. Cette variété de situations nous a particulièrement intéressée.

- HERBIN COLLOT Laetitia
- LE COQ Adrien
- LASCOMBE Mathieu

Adrien LECOQ fait partie du bureau des applications collaboratives et services numériques aux agents (BASN). Il est alternant et occupe un poste de designer et concepteur de site web. Il a également 3 ans d'ancienneté au sein de la DNUM. Laetitia HERBIN COLLOT quant à elle, est cheffe de projet numérique et fait partie du bureau des projets et services numériques - travail (TRV). Elle a été recrutée en 2015 par le biais d'un CDD qui a été renouvelé 3 fois avant de se voir proposer un CDI. Et enfin, Mathieu LASCOMBES, est également chef de projet numérique et fait partie du bureau des projets et services numériques - Fonctions supports (FS). Il a été recruté en 2021,

et vient initialement du secteur privé où il exerçait anciennement sur des missions en tant que prestataire pour la DNUM avant de l'intégrer.

NOM Prénom	Fonction	Date
HERBIN COLLOT Laetitia	Cheffe de projet numérique	22/03/2023
LE COQ Adrien	Designer et concepteur de site web	23/03/2023
LASCOMBE Mathieu	Chef de projet numérique	11/05/2023

iii. Les entretiens menés avec les managers

Étant concernés par notre problématique, nous avons également voulu interviewer des managers afin d'obtenir leur ressenti ainsi que leur position sur le sujet. En effet, nous avons recherché à interroger des managers. Toutefois, uniquement 1 manager a répondu favorablement à notre demande d'interview. Il s'agit plus précisément d'un adjoint de chef de bureau.

BECHADE Xavier est adjoint au chef du bureau des projets et services numériques de valorisation de données. Il est manager de proximité d'une équipe de 15 agents. À travers notre entretien nous avons pu aborder des sujets relatifs à la fidélisation, à la gestion des agents, ainsi qu'au management d'équipe.

NOM Prénom	Fonction	Date
BECHADE Xavier	Adjoint au chef du bureau des projets et services numériques de valorisation de données (VDD)	17/05/2023

B) Les principales difficultés rencontrées au cours de l'enquête

1. La réalisation de certains entretiens en distanciel

Une des contraintes que nous avons rencontrée pour la réalisation de notre enquête est le distanciel. Au sein de la DNUM, le taux de télétravailleurs s'élève à 98 %. L'ensemble des agents quel que soit le statut peuvent bénéficier de télétravail dès lors que les 3 mois d'ancienneté sont atteints. Il est à noter que la réglementation permet jusqu'à 3 jours de télétravail par semaine. Au vu de ces différents éléments, il était particulièrement difficile pour nous d'obtenir des rendez-vous en présentiel avec les 3 agents contractuels. Nous avons donc mené ces entretiens par le biais de l'outil collaboratif « Teams », bien que nous aurions préféré nous entretenir avec eux en face-à-face.

2. Le remplacement et la reprogrammation de certains entretiens

La seconde difficulté à laquelle nous avons été confrontés pour réaliser notre enquête a été la reprogrammation de certains entretiens. Nous avons rencontré cette problématique pour les interviews de deux participants. Il s'agit d'un membre de la fonction RH puis d'un agent contractuel. Premièrement, s'agissant du remplacement de l'entretien pour l'agent contractuel, nous avons interrogé RATIARISON Adonia apprentie chef de projet numérique en distanciel le 08/03/2023. Finalement, nous avons décidé de ne pas retenir cet entretien et de l'écarter de notre étude empirique, car nous trouvions qu'il n'y avait pas assez de contenu exploitable malgré le fait qu'elle répondait à l'ensemble des critères. (Être un agent contractuel, avoir au moins 6 mois d'ancienneté, exercer sur des fonctions numériques). Il est à noter qu'il s'agissait également de notre toute première interview. Nous avons décidé d'intégrer un autre agent contractuel à notre échantillon, avec un statut différent, travaillant pour un bureau différent, avec un peu plus d'ancienneté. Nous avons ainsi écarté l'entretien réalisé avec RATIARISON Adonia afin de le remplacer par celui avec LASCOMBES Mathieu, réalisé le 11/05/2023 en distanciel.

En ce qui concerne le remplacement de l'entretien pour le membre de la fonction RH. Il s'agit de l'entretien avec JIMENEZ Sylvie, la cheffe du bureau des ressources

humaines et du bien-être au travail. L'entretien initialement prévu le 18/04/2023 a été annulé par JIMENEZ Sylvie, et a finalement pu être reprogrammé et réalisé à la date du 09/05/2023 en présentiel. Il est à noter que nous avons dû nous accorder à ses disponibilités en fonction de son agenda afin de pouvoir reprogrammer l'entretien.

3. Des difficultés à obtenir des rendez-vous avec les managers

Nous avons également rencontré certaines difficultés à interroger des managers. Initialement, nous avions prévu d'en interroger 3, cependant nous avons finalement pu en interroger qu'un seul. Nous avons voulu les interroger, car il s'agit d'une partie prenante de notre sujet étant impliqué dans la gestion et la fidélisation des agents contractuels. Nous avons eu plus de difficultés à interviewer ce type de personnel, que les autres parties prenantes (agents contractuels et membres de la fonction RH). Nous avons constaté que les agendas et emplois du temps des managers étaient particulièrement chargés et que leurs réunions s'enchaînaient souvent les unes après les autres. Il était donc assez contraignant pour nous de les solliciter, mais surtout de fixer des créneaux horaires convenables.

4. La gestion du temps

Comme nous avons pu précédemment le souligner, certains de nos interlocuteurs ont des emplois du temps assez chargés, avec des réunions qui s'enchaînent. Il s'agit notamment de personnels « élevés hiérarchiquement » tels que des managers, chefs de bureau, adjoints aux chefs de bureau. Une bonne gestion du temps était primordiale lors de nos entretiens avec ce type de personnel. Nous avons pu mener ces entretiens à leurs termes en ayant pu leur poser l'ensemble de nos questions, mais il faut toutefois noter que nous avons parfois dû être attentif à la gestion du temps.

5. S'adapter à chacune des parties prenantes

Une autre difficulté que nous avons rencontrée était le fait de devoir s'adapter à chacune des parties prenantes de notre échantillon composé d'agents contractuels ;

de managers ; de membres de la fonction RH. Pour mener à bien nos entretiens, nous avons élaboré 3 grilles de questionnaires afin de pouvoir nous adapter à nos interlocuteurs. Nous avons également dû adapter notre façon de mener l'entretien, notre façon de nous exprimer, ainsi que nos différentes questions en fonction des parties prenantes interrogées. Il nous semblait important de procéder ainsi. Par principe nous ne pouvions pas communiquer avec un manager ou un chef de bureau de la même façon qu'avec un agent contractuel avec lequel nous avons déjà pu échanger auparavant.

C) L'analyse des résultats de l'enquête qualitative

1. Des attentes bien définies de la part des agents contractuels

a) Le sens, une priorité pour les agents

Lors de nos entrevues avec les agents contractuels, une des priorités ayant été mise en avant a été le sens. Les agents exerçant sur des fonctions numériques et notamment les agents contractuels interrogés, sont amenés à toucher à des sujets d'ordres sociaux dans le cadre de leurs différents projets au sein de la DNUM des ministères sociaux.

Laetitia H.⁶², cheffe de projet numérique, nous a confié que le sens était un aspect essentiel pour elle, un aspect qu'elle ne souhaite pas perdre : « *Pour moi, c'est hyper important. Effectivement, ce qu'on fait, enfin les sujets sur lesquels je bosse, je considère que c'est utile à la société et donc en ça, je me sens utile. Continuer à servir des projets pour les engager, c'est hyper important. Autrement, je ne serai pas là* ». Les chefs de projets et développeurs peuvent être amenés à collaborer sur de nombreux projets. Adrien L.⁶³ nous a confié qu'il se sentait utile dans ses missions, même si cela pouvait tout de même varier en fonction des projets lui étant assignés. Il dit « *être au service de...* » et travailler pour un but précis.

⁶² Laetitia H. Agent contractuel cheffe de projet numérique

⁶³ Adrien L. Agent contractuel Designer et concepteur de site web en alternance

Mathieu L.⁶⁴ chef de projet numérique, nous a également fait part de l'importance qu'a le sens dans son métier : *« Moi je suis déjà à ma 4e entreprise. J'ai bien aimé tous mes employeurs, dans chacune des expériences que j'ai pu avoir par le passé, il y avait un moment où je me disais, j'ai besoin de soit plus, soit de quelque chose de différent, soit de quelque chose de plus complet. Et ça a été une véritable réflexion, j'avais du mal à trouver du sens au métier. Parfois, ça se traduisait par des petites difficultés à me lever pour aller travailler, j'avais moins de passion, moins d'enthousiasme. Et j'ai toujours eu cette connivence, on va dire avec la fonction publique, le fait de pouvoir être utile pour la société d'une manière générale. Tu vois, je suis content de me lever le matin pour aller travailler pour les ministères sociaux, je trouve du sens, je trouve plus de sens typiquement d'être chef de projet SI au sein des ministères sociaux que j'aurais pu l'être au sein du Ministère de l'intérieur par exemple, tu vois donc ça déjà, il y a quelque chose où je me sens mieux. Je suis content également de voir les résultats, de voir l'extraction des données que je peux faire sur l'ensemble des outils. »*

b) Des attentes liées aux perspectives d'évolution

En interrogeant les agents contractuels, un autre point a été souligné. Plus précisément, lorsque nous nous sommes intéressés à leurs attentes et envies au sein de la DNUM. Les agents contractuels interrogés nous ont fait part de leurs attentes liées aux perspectives d'évolution.

En effet, il s'agit d'une volonté pour Laetitia H.⁶⁵ : *« J'aime beaucoup la gestion de projet, ça là-dessus il n'y a pas de souci. Après en matière d'évolution de carrière, je pense que c'est important de pouvoir aller sur la direction de projet et j'aimerais bien travailler sur des sujets de plus en plus gros que ce que je fais en étant chef de projet. Côté technique, c'est moi la chef de projet, mais la dimension accompagnement de l'humain heureusement, que je l'ai en étant maître d'apprentissage parce que c'est un truc qui me manque. Ce partage de savoir, de ressources ... Moi s'il y a quelqu'un qui a besoin d'aide il viendra me solliciter et puis j'irai l'aider, tu vois ça c'est un point qui*

⁶⁴ Mathieu L. Agent contractuel chef de projet numérique

⁶⁵ Laetitia H. Agent contractuel cheffe de projet numérique

est hyper important pour moi parce que c'est ce que j'avais aussi dans le monde du conseil et ça, c'est vraiment un point que je souhaite avoir. »

Pour Mathieu L.⁶⁶, il s'agit d'une dimension tout aussi importante : *« Ta première année, tu travailles comme un fou, la 2e tu dis j'ai travaillé comme un fou mais j'ai aucune évolution et on me dit bah rendez-vous dans 3 ans. Franchement, le réflexe de tout un chacun c'est quoi la 2e année ? Bah c'est de se reposer un peu sur ses lauriers et la 3e année de s'y remettre donc tu vois je trouve que ce n'est pas une bonne façon de faire moi je me suis un peu ralenti à la suite des objectifs donnés je trouve que c'est difficile et en plus quand on me dit oui mais du coup, les perspectives d'évolution, elles ne sont qu'à 3 ans. Là je n'ai rien, si ce n'est en fait quand j'ai signé, j'avais un seul projet là j'en ai 5. »*. Travailler sur de plus gros projets ou encore atteindre des postes de directeur de projet. Les perspectives d'évolution font véritablement partie des attentes des agents contractuels. Il s'agit d'une dimension considérable.

La fonction RH, notamment Sylvie J.⁶⁷, explique qu'il existe *« plusieurs sortes d'évolution notamment les évolutions fonctionnelles. Pour autant, ce n'est pas une promotion. Un chef de projet qui bosse sur le secteur de travail, on peut lui proposer de diversifier ses champs d'activité, sur le secteur santé par exemple voilà donc oui, ça tu peux le proposer ensuite, des chefs de projet, on les fait monter aussi en directeur de projet et on essaye d'accompagner. Les contractuels ? Concrètement, on leur fait des nouveaux contrats au bout de 3/4 ans, quand ils remplissent tous les critères pour les passer directeurs de projet »*. Nous constatons que les agents contractuels ont en effet la possibilité d'évoluer au sein de la DNUM que ce soit fonctionnellement ou de manière plus promotionnelle. Toutefois ces évolutions peuvent parfois arriver au bout de plusieurs années, des délais d'attente qui peuvent parfois être longs et frustrants pour certains agents.

⁶⁶ Mathieu L. Agent contractuel chef de projet numérique

⁶⁷ Sylvie J. Cheffe du bureau des ressources humaines et du bien-être au travail de la DNUM

c) L'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, un paramètre essentiel

Francis G. nous a renseigné en ce qui concerne l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et le télétravail : « *on avait déjà commencé avant le COVID à la DNUM, on avait 50 % de télétravailleurs, mais limité à 2 jours à l'époque et là, on est passé de 50 à 98 % de télétravailleurs avec une limite à 3 jours, on a été obligé de passer de 2 à 3 jours de télétravail pour une meilleure conciliation. Étant donné les exigences, nous de notre côté on doit être facilitateur aussi pour mener à bien les démarches. Ça ne veut pas dire que les gens ne vont plus effectuer leur travail, ça veut dire qu'on doit leur dégager des horaires. Les chefs de projet informatique, ça ne les dérange pas de travailler parfois en soirée ou autre, ils peuvent décaler leurs horaires* ». Sylvie J.⁶⁸ nous a également donné des informations à ce sujet : « *Quand on voit le taux de télétravail aujourd'hui au sein de la DNUM, il est plutôt élevé, il est à 98%. Les managers sont également sensibilisés sur cette thématique.* ». Nous avons pu comprendre que la gestion du temps et la conciliation vie professionnelle et personnelle était une des attentes principales des agents. La fonction RH de la direction du numérique des ministères sociaux doit ainsi s'adapter à ces exigences, et notamment s'aligner au secteur privé tout en respectant le cadre réglementaire de la fonction publique.

2. Des différences parfois inchangeables avec le secteur privé

Comme nous l'avons précédemment évoqué, l'État a pu mettre en place des dispositifs afin de pouvoir réduire l'écart avec les entreprises privées et ainsi faciliter la gestion des agents contractuels dans le secteur du numérique. Malgré cela, la rémunération reste différente de ce qui existe dans le privé, dans le secteur du numérique et pour les mêmes fonctions.

En effet, l'élément qui revient le plus souvent est l'aspect salarial. Mathieu L.⁶⁹ qui vient initialement du secteur privé nous indique que : « *Dans des boîtes, tu seras capitaliste très clairement. Et c'est vrai que des carottes pour faire avancer les collaborateurs,*

⁶⁸ Sylvie J. Cheffe du bureau des ressources humaines et du bien-être au travail de la DNUM

⁶⁹ Mathieu L. Agent contractuel chef de projet numérique

c'étaient les perspectives d'évolution. Alors les perspectives d'évolution, elles, peuvent être diverses et variées, la plus connue et la plus intéressée, c'est le salaire, oui. Toutes les boîtes hein, dans le privé, quand tu demandes une augmentation on trouve toujours des excuses pour ne pas te la donner. Nous, dans la fonction publique, l'avantage c'est que quand tu signes, tu sais que t'en auras pas donc au moins tu es fixé mais en fait une fois que tu as signé, c'est quand même super frustrant. J'avais des objectifs, tu vois sur ma première année, je les ai tous ultra dépassés. La seule récompense que j'ai eue, c'est plus de travail. C'est ce sujet-là qui est vraiment frustrant sincèrement, pour quelqu'un qui est arrivé du privé. »

Nous avons pu obtenir la vision de la fonction RH au sujet de la rémunération lors de nos entretiens. Pour Sylvie J.⁷⁰ l'aspect salarial n'est pas le critère le plus important. Elle estime que : « Ça sera plus facile dans le privé peut-être qu'ils vont pouvoir négocier et avoir des rémunérations plus élevées. Mais je crois que oui, ce qui compte, c'est le sens. » François C.⁷¹ lui ajoute qu'il « existe une méconnaissance de ce qui est fait de manière générale dans la fonction publique. » Nos interlocuteurs s'accordent à dire qu'il s'agit d'un élément face auquel la DNUM ne peut pas agir, un aspect qui ne relève pas uniquement du périmètre de la DNUM. Cela oblige la fonction RH à intervenir sur d'autres périmètres étant de leur ressort dans l'objectif de ne pas perdre de compétences parfois difficilement remplaçables.

3. Les conséquences de la Covid-19 et du télétravail sur le collectif de travail

a) Une charge de travail plus importante et une multiplication des réunions

Bien que la Covid et le télétravail aient pu avoir de multiples avantages, nous remarquons également certains inconvénients. Plus précisément en ce qui concerne la charge de travail, la gestion des projets et surtout la façon dont se tiennent les réunions. Laetitia H.⁷² nous explique que les réunions se sont multipliés puis qu'elle a également été impacté : « par exemple, récemment j'ai une collègue qui est venu me voir, mais j'étais à fond dans ma tête sur un sujet et résultat, alors que j'ai trop envie

⁷⁰ Sylvie J. Cheffe du bureau des ressources humaines et du bien-être au travail de la DNUM

⁷¹ François C. Adjoint à la cheffe du bureau des ressources humaines et du bien-être au travail de la DNUM

⁷² Laetitia H. Agent contractuel cheffe de projet numérique

depuis longtemps de passer du temps avec elle mais à chaque fois quand elle vient me voir, c'est pas de bol, je suis toujours à fond sur un sujet, entre 2 réunions, et je m'en veux parce que j'aimerais prendre le temps et je ne le prends pas et j'ai l'impression d'être froide mais bon des fois je peux puis des fois je peux pas. Depuis le COVID en plus j'ai vraiment besoin d'avoir des temps de pause mais des vrais temps de pause, donc c'est vrai que je trouve que c'est important de les respecter. Je pense que le COVID a fait un peu de mal, même vachement de mal au niveau du collectif de travail ».

Pour Mathieu L.⁷³ les préjugés sur les agents de la fonction publique ne rendent pas service : « *On a l'image stéréotypée de l'agent de la fonction publique qui n'a pas très envie de travailler et qui s'arrête de bosser à 16h00 ou 16h30. Et moi, je trouve que ce n'est pas vrai. Un des avantages principaux de la fonction publique, c'est les jours de congé, le problème, c'est que quand tu es sur 5 projets, tes jours de congé tu ne les poses pas. Enfin l'année dernière j'ai mis une dizaine de CET donc finalement oui j'avais autant de jours de congés de consommés que de gens dans la fonction privée* ». Ce sont des difficultés qui existent en présentiel comme en distanciel. Nous notons que ces éléments peuvent parfois amplifier la charge de travail et avoir un impact sur le collectif de travail.

d) Des moments de convivialité plus espacés et moins fréquents

L'ensemble de nos entretiens nous ont également permis de comprendre que la Covid ainsi que le télétravail avaient également eu des impacts sur les interactions et les moments de convivialités. Le principal changement avant et après la Covid est que les agents ont du mal à revenir sur site. Les agents contractuels interrogés et présents avant la pandémie nous ont fait part de leurs points de vue.

Adrien L.⁷⁴ nous a confié ne pas retrouver la DNUM d'avant, pour lui : « *c'est dommage, chacun est dans son petit coin, l'environnement a changé depuis le télétravail et le covid. Le côté social s'est un peu perdu* ». De plus, il nous a fait savoir

⁷³ Mathieu L. Agent contractuel chef de projet numérique

⁷⁴ Mathieu L. Agent contractuel chef de projet numérique

qu'il y avait plus de dynamisme et de rencontres avant. Laetitia H.⁷⁵ met également l'accent sur le manque de rituel et de visibilité sur ce qu'il se passe au sein de la DNUM : « *Je trouve qu'on a un peu perdu l'esprit d'équipe, après il y a plein d'agents qui sont partis en retraite. On ne sait pas toujours qui travaille sur tel sujet, tel projet. C'est vrai que des choses simples, on n'y pense pas toujours, mais c'est ce qui pourrait le plus satisfaire les agents, des choses plus simples, mais plus percutantes* ».

Nous constatons que l'aspect social, est un aspect non-négligeable qui fait tout aussi bien partie des attentes des agents. Xavier B.⁷⁶, manager partage le même avis. Selon lui, « *le télétravail on en fait trop à mon avis, je dirai surtout qu'on ne fait pas assez de présentiel commun. On perd un peu de fluidité, ce n'est pas seulement pour le management, c'est aussi pour l'esprit d'équipe et la convivialité. Ce sont des difficultés qu'on a dans ce contexte.* »

4. Des départs moins bien soignés que les arrivées

Nos entretiens avec la fonction RH, ont mis en évidence, une des dimensions de l'expérience collaborateur qui peut parfois être négligée. Il s'agit du parcours de départ. Tout d'abord, nos interlocuteurs ont pu nous préciser les principales raisons de départs au sein de la DNUM des ministères sociaux. On retrouve principalement des départs à la retraite ainsi que des mobilités. « ⁷⁷*Concrètement, on est sur des départs à la retraite et d'autant plus sur les 3 années à venir. Après tu vas avoir, je dirais pour moitié, des départs à la retraite et l'autre moitié de la mobilité.* » nous indique Sylvie J.

Nous avons également cherché à en savoir plus en ce qui concerne les parcours de départ et d'arrivée. Premièrement, en ce qui concerne les arrivées et le parcours d'intégration, François C.⁷⁸ nous indique que « *tous les agents quels qu'ils soient, quel que soit le statut bénéficiaire d'un dispositif d'intégration. Quand ils arrivent, ils ont un*

⁷⁵ Laetitia H. Agent contractuel cheffe de projet numérique

⁷⁶ Xavier B. Adjoint au chef du bureau des projets et services numériques de valorisation des données

⁷⁷ Sylvie J. Cheffe du bureau des ressources humaines et du bien-être au travail de la DNUM

⁷⁸ François C. Adjoint à la cheffe du bureau des ressources humaines et du bien-être au travail de la DNUM

tuteur qui veille sur eux les premiers mois. » Du point de vue de Francis G.⁷⁹ : « on accompagne beaucoup mieux, les arrivées que les départs. Pour les arrivées, je trouve qu'on a un dispositif d'accueil qui est vraiment bien, enfin les gens disent que c'est super. Je pense qu'effectivement il est vraiment très bien. » Ensuite pour ce qui est du parcours de départ il semble être décrit comme classique par Sylvie J. : « pour les départs nous n'avons pas de rapport de départ ou encore d'entretiens. Ce qui est dommage, car les personnes qui partent en général ont cette liberté de parole comme ils savent qu'ils ne vont pas rester. Mais ça pourrait être un indicateur permettant aussi de mesurer cette expérience collaborateur et plus ou moins la perception qui me semble oui importante. En revanche, pour un agent qui est parti récemment et un peu rapidement là oui, il y a eu un entretien pour essayer de savoir un petit peu les raisons du départ, donc un départ un peu avant le terme envisagé pour savoir ce qui n'a pas fonctionné et sur quoi nous on peut s'améliorer. » Le nécessaire est fait dans le respect du cadre réglementaire pour le rendu du matériel ainsi que les formalités administratives.

5. Benchmark : comparaison avec d'autres administrations

Nous avons également souhaité réaliser un benchmark afin d'enrichir notre enquête, mais surtout en vue d'effectuer une comparaison avec d'autres administrations ne faisant pas partie des ministères sociaux. En effet, le benchmark est une technique marketing, mais également une méthode de comparaison courante, utilisée au sein des organisations⁸⁰. Pour ce faire, nous avons interrogé deux agents occupant des postes en ressources humaines et ayant bien voulu répondre à nos questions.

NOM Prénom	Fonction	Date	Direction
SAME Maeva	Chargée de mission Acquisition de Talents du Numérique	17/05/2023	Direction interministérielle du numérique (DINUM)

⁷⁹ Francis G. Chargé de développement RH en bien-être et qualité de vie au travail, Assistant de prévention

⁸⁰ <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/comment-faire-benchmark>

T.F	Chargé d'études RH	12/05/2023	Ministère des Armées
-----	--------------------	------------	----------------------

En effet, le premier agent que nous avons interrogé est chargé d'études RH au sein du ministère des armées. Le second est chargé de mission acquisition de talents numérique au sein de la direction interministérielle du numérique (DINUM), étant une direction rattachée aux services de la première ministre. Cela nous a permis d'avoir un aperçu sur ce qu'il se fait en matière de pratiques RH en dehors des ministères sociaux. Nous avons abordé avec eux plusieurs thématiques relatives à l'expérience collaborateur au sein de leur direction incluant le parcours d'intégration ; le télétravail ; le parcours de départ ; l'évaluation de l'expérience collaborateur.

Le parcours d'intégration :

En premier lieu, en ce qui concerne le parcours d'intégration, nous avons pu observer que les trois directions (direction du numérique des ministères sociaux, direction interministérielle du numérique, ministère des Armées) avaient des pratiques différentes. En effet chacune de ces directions appliquent les formalités administratives réglementaires et veillent à ce que les postes de travail soient prêts pour l'arrivée de la nouvelle recrue. Il est à noter que l'intégration est identique pour tous types de collaborateur quel que soit le positionnement hiérarchique. En plus de ces étapes-là, la DNUM procède à un accompagnement de ses agents par le biais du tutorat au cours des premiers mois. De son côté la DINUM diffuse un mail à l'ensemble de ses agents afin d'informer de toutes les nouvelles arrivées. Ce mail a pour objectif de découvrir davantage la nouvelle recrue et comprend une photo de l'agent, une description de son parcours et de ses centres d'intérêt.

Le télétravail :

En second lieu, pour ce qui est du travail à distance, nous avons pu relever que les trois directions avaient recours au télétravail. Il convient de souligner que le nombre

maximum de jours de télétravail autorisé est de 3 jours par semaine dans la fonction publique d'État⁸¹. Toutefois, les directions peuvent en accorder moins. C'est le cas de la DINUM et du ministère des armées qui accordent jusqu'à deux jours de télétravail maximum par semaine, bien souvent en accord avec la hiérarchie. Quant à elle, la DNUM accorde jusqu'à 3 jours de télétravail à ses agents par semaine, également avec l'accord du manager.

Le parcours de départs :

Ensuite s'agissant du parcours de départ, nous avons constaté que pour chacune des administrations (DNUM, DINUM, ministère des Armées) le parcours de départ était similaire. Il consiste à appliquer les mesures administratives. De plus, des pots de départs peuvent parfois être faits au sein des équipes.

L'évaluation de l'expérience collaborateur :

Quant à l'évaluation de l'expérience collaborateur, nous notons que dans un premier temps, les 3 administrations évaluent l'expérience collaborateur à travers des EPI (entretiens professionnels individuels). Il s'agit d'une obligation légale dans la fonction publique d'État. Les EPI se déroulent de façon annuelle entre l'agent et le manager. En complément de cette obligation, la direction du numérique des ministères sociaux (DNUM) ainsi que la direction interministérielle du numérique (DINUM) peuvent également réaliser des baromètres sociaux à destination des agents.

Nous pouvons retenir de ce benchmark que les 3 administrations ont des pratiques RH similaires. On retrouve certaines pratiques « classiques », puis d'autres plus novatrices, bien souvent en fonction du contexte. Ces pratiques rentrent dans le cadre réglementaire de la fonction publique. Il faut tout de même noter que les 3 administrations sont rattachées à des périmètres différents (services de la première ministre, ministères sociaux, ministère des armées). Ils rencontrent ainsi des problématiques pouvant varier d'une administration à une autre.

⁸¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045464407>

CHAPITRE III : Préconisations en contexte

Dans cette troisième et dernière partie, nous exposerons plusieurs préconisations en contexte, dans l'optique de permettre à la fonction RH de la direction du numérique des ministères sociaux de fidéliser ses agents contractuels à travers sa marque employeur interne. En ce sens, nous détaillerons 4 préconisations qui se caractérisent par le fait de comprendre comment mieux soutenir la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, par le fait d'entretenir la culture d'entreprise, de renforcer l'engagement ainsi que par l'optimisation du parcours de départ.

A) Comprendre comment mieux soutenir la conciliation vie professionnelle et vie personnelle

a) Présentation de la préconisation

Cette première préconisation consiste à tenter de comprendre comment mieux soutenir la conciliation vie professionnelle et vie personnelle des agents. Elle est divisée en deux parties. Il s'agit plus spécifiquement, d'identifier les mesures que la fonction RH de la DNUM peut prendre pour améliorer sa compréhension de cette problématique. La conciliation vie professionnelle-vie personnelle repose sur un équilibre entre les responsabilités et les engagements liés au travail d'un côté, puis les besoins personnels, familiaux et sociaux de l'autre.

Comme nous l'avons souligné dans notre première partie théorique, l'organisation du travail, le rythme, et la charge de travail sont des facteurs psychologiques et sociaux qui influent sur la qualité de vie et les conditions de travail. Les entretiens que nous avons menés dans le cadre de notre enquête de terrain ont confirmé que les agents contractuels attendent réellement des mesures visant à faciliter cette conciliation. Cette préconisation comporte certains enjeux importants. Une conciliation réussie peut contribuer à réduire le stress, à améliorer le bien-être général, à favoriser une plus grande productivité et satisfaction au travail. L'objectif est de permettre aux agents de s'épanouir tant sur le plan professionnel que personnel, en maintenant un équilibre sain entre ces deux aspects.

b) Plan d'action :

1. Faire du benchmark : se documenter sur les bonnes pratiques et les accords d'entreprises exemplaires

Pour comprendre comment mieux soutenir la conciliation vie professionnelle- vie personnelle, nous préconisons dans un premier temps à la fonction RH de la DNUM d'effectuer un benchmark en se documentant sur les bonnes pratiques et les accords d'entreprises exemplaires. Comme nous avons pu le voir au cours de notre étude empirique, le benchmark est une méthode de comparaison. Elle permet de réaliser des analyses comparatives et d'identifier les organisations qui se distinguent par leurs pratiques, cela permet également d'apprendre des autres organisations. L'objectif est de permettre à la fonction RH de s'informer et de s'inspirer sur les bonnes pratiques et les accords d'entreprises performantes dans le but de s'améliorer et de mettre en place des mesures similaires au sein du contexte organisationnel de la DNUM.

Étant donné que la DNUM est une administration publique relevant de la fonction publique d'État, nous préconisons à la fonction RH d'effectuer un benchmark sur la conciliation vie professionnelle- vie personnelles avec d'autres administrations publiques afin d'avoir une vision de ce qui peut être fait, et des actions possibles dans un cadre similaire. De plus, nous préconisons également à la fonction RH de s'intéresser aux pratiques et aux accords mis en place dans le secteur privé. Au sein des entreprises de services numériques, mais également en dehors des entreprises de services numériques afin de ne pas se limiter et de maximiser ses chances d'identifier des pratiques intéressantes et prometteuses. Il s'agit d'un projet pouvant être réalisé en plusieurs temps. En effet, nous avons pu recenser plusieurs phases. Cela passerait par le fait d'identifier les critères de comparaison, par l'identification des sources d'informations (où rechercher l'information ? sur quelles entreprises /administrations se baser ?) par la collecte des données en rassemblant les informations pertinentes, par l'analyse des données en identifiant les tendances ainsi que les meilleures pratiques, et enfin par la mise en œuvre des améliorations du fait des enseignements ayant été tirés. (Cf. annexe 13)



2. Soumettre la problématique rencontrée à des étudiants en master Gestion stratégique des ressources humaines de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne (gestion de projet /groupe de travail)

Dans un second temps et toujours pour tenter de comprendre comment mieux soutenir la conciliation vie professionnelle- vie personnelle, nous préconisons également à la fonction RH de la DNUM de soumettre cette problématique à des étudiants en master gestion stratégique des ressources humaines de l'université Paris 1 – Panthéon Sorbonne dans le cadre de groupes de travail. Tout d'abord, il faut savoir qu'un groupe de travail est une équipe de personnes dont l'objectif est de collaborer et travailler ensemble sur une problématique donnée. Les membres du groupe de travail partagent des connaissances, des compétences et des ressources pour atteindre un objectif commun. Ils favorisent l'échange d'informations pour résoudre des problèmes, générer des idées, ou encore effectuer des analyses approfondies. Il s'agit également d'une aide à la prise de décision. L'objectif est ici d'obtenir des points de vue, des visions externes de personnes provenant d'organisations différentes. Cela consiste à exposer la situation à un groupe de travail qui analysera cette problématique en traitant le sujet. Cela s'apparente à de la gestion de projet.

Pour mener à bien ce projet nous préconisons à la fonction RH de prendre contact avec l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne et plus précisément avec les formateurs en charge de ce programme nommé « Open HR ». Pour cela, il serait également utile de créer une fiche synthétique et descriptive qui recense les informations importantes et pertinentes de la direction du numérique des ministères sociaux. Elle sera transmise aux étudiants en même temps que la problématique afin qu'ils puissent se familiariser avec le contexte de la DNUM. Ce projet serait réalisable à compter du mois d'octobre 2023 pour des raisons principalement organisationnelles (rentrée scolaire des étudiants) et se terminerait approximativement à la mi-décembre 2023. Pendant cette

période le groupe de travail pourra consacrer du temps à explorer la thématique et rechercher des solutions répondant à la problématique soumise. Des échanges seront également à prévoir entre le groupe de travail et la fonction RH de la DNUM.

c) Les limites identifiées

Comme pour tout projet, nous notons également des limites aux deux projets présentés. Il est important de prendre du recul par rapport aux pratiques mises en place dans d'autres organisations. Il est nécessaire d'adapter ces pratiques à la DNUM, au secteur du numérique, mais également à la fonction publique. Il s'agit de 3 paramètres clés à prendre en compte. En effet, plusieurs paramètres varient d'une organisation à une autre. Les enjeux, les problématiques rencontrées ne seront pas toujours les mêmes. De plus, le but n'est pas de recopier mais plutôt de s'inspirer et d'identifier des solutions adaptées au contexte. Cela doit bien évidemment pouvoir rentrer dans le cadre réglementaire de la fonction publique.

B) Favoriser les interactions et entretenir la culture d'entreprise par la mise en place d'événement mensuels

a) Présentation de la préconisation

Cette seconde préconisation a pour objectif de favoriser les interactions par la mise en place d'événements mensuels consistant à échanger autour des réussites. Il s'agit en effet de retours d'expérience relatifs aux projets numériques des agents. L'objectif est que la fonction RH de la DNUM puisse entretenir sa culture d'entreprise tout en satisfaisant l'une des attentes des agents. Les retours d'expérience en gestion de projet sont des informations et des enseignements tirés de projets passés qui peuvent servir de référence et d'apprentissage pour de futurs projets. Ils permettent d'identifier ce qui a fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné, les bonnes pratiques à adopter, les leçons apprises. Cela peut également être un moment propice aux interactions, aux échanges et au partage. Comme il a été précédemment souligné lors de notre étude théorique, la culture d'entreprise désigne l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes, mais aussi des pratiques partagées au sein d'une

organisation. Elle influence la manière dont les collaborateurs interagissent les uns avec les autres. Elle peut également être définie par plusieurs éléments tels que les rituels, les traditions, les règles informelles ou encore la mission et la vision. Nous avons également pu constater lors de notre étude empirique que les moments de convivialité au sein de la DNUM étaient plus espacés et moins fréquents qu'avant la période Covid-19. Cette préconisation représente certains enjeux. L'entretien de la culture d'entreprise peut contribuer à l'amélioration de l'environnement de travail en le rendant cohérent et engageant. Cela peut ainsi participer à la rétention des collaborateurs.

b) La mise en œuvre et les moyens requis

Comme évoqué précédemment, l'objectif de cette préconisation est d'instaurer un rituel afin de permettre à la fonction RH de la DNUM de renforcer et d'entretenir sa culture d'entreprise. Ces rituels pourraient ainsi se tenir de manière périodique. Nous préconisons d'opter pour des dates et des horaires récurrentes et périodiques qui seront facilement mémorisables par les collaborateurs, par exemple « **Tous les premiers mardis du mois à 14 h.** »

Pour permettre la réalisation de ce projet, nous notons plusieurs étapes :

(1) consultation des parties prenantes ; **(2)** choix de dates ; **(3)** réalisation et envoi d'une communication explicative à l'ensemble des agents ; **(4)** planification et envoi des invitations depuis les agendas partagés ; **(5)** organisation et préparation du retour d'expérience.



Comme nous pouvons le voir sur le schéma ci-dessus, cette préconisation nécessite une certaine logistique. En plus des étapes énoncées, il faut également tenir compte de la réservation de salle et du télétravail. Plusieurs acteurs seront impliqués dans ce projet. En premier lieu, si elle désire la mettre en œuvre, la fonction RH devra se

charger de faire valider cette préconisation auprès de la direction et des managers (CODIR). De plus, la fonction RH collaborera étroitement avec le bureau en charge de la communication. De toute évidence, les agents seront également impliqués dans cette démarche étant donné qu'il s'agit de leurs projets numériques. En ce qui concerne les moyens requis, le bureau en charge de la communication pourrait concevoir une communication explicative du projet qui serait envoyée à l'ensemble des agents depuis la boîte mail « **DNUM-COMMUNICATION** ». Les agents volontaires pourraient directement y répondre par retour de mail afin de faciliter la gestion et l'organisation des projets au bureau en charge de la communication.

c) Les limites identifiées

Nous associons également des limites à cette préconisation. Plus précisément sur l'aspect organisationnel. La collecte, l'analyse et la synthèse des retours d'expérience peuvent nécessiter du temps et parfois des ressources. Il est essentiel de s'assurer et de veiller à ce que cela ne représente pas une charge de travail supplémentaire pour les agents car l'objectif premier est avant tout de partager des moments de réussites, d'interagir et de partager.

C) Proposer des journées d'immersion « Vis ma vie »

a) Présentation de la préconisation

Au cours de notre enquête de terrain, nous avons pu observer que parmi les attentes qu'avaient les agents, on pouvait retrouver le sens dans le travail ainsi que les perspectives d'évolution. Il s'agit notamment pour les chefs de projet numériques d'évolutions fonctionnelles permettant de passer d'un périmètre à un autre parmi les domaines de la santé, de la cohésion sociale (solidarité), ou encore du travail. En effet, il s'agit des trois champs d'action des ministères sociaux.

Les journées d'immersion sont également connues sous le nom de « vis ma vie ». Il s'agit d'une initiative qui pourrait permettre aux agents d'échanger temporairement leurs rôles, leurs responsabilités ou leurs postes de travail. L'objectif de cette initiative

serait de favoriser l'engagement, l'empathie et la collaboration au sein de la DNUM. En participant à ces échanges, les agents pourront avoir l'opportunité de mieux comprendre les défis, les réalités et les enjeux auxquels leurs collègues font face dans leur travail quotidien. Il s'agit également d'une occasion pour les agents d'élargir leurs compétences et de renforcer leur capacité à travailler de manière transversale. En effet dans le cadre de cette initiative, un agent qui est initialement amené à travailler sur un secteur spécifique aura l'opportunité de découvrir un autre secteur ainsi que des projets différents de ceux auxquels il est habitué. Cette expérience peut notamment être enrichissante pour un agent qui souhaiterait obtenir une évolution fonctionnelle vers un autre périmètre au sein de la DNUM.

b) La mise en œuvre et les moyens requis

Tout d'abord, il convient de préciser que cette préconisation nécessitera une préparation en amont, il faudra prévoir au moins un mois pour la concevoir et la déployer. En ce qui concerne le contenu de l'immersion, nous avons cherché à présenter le déroulement d'une journée type. Les horaires de travail seront conformes au cadre habituel de la DNUM. La journée d'immersion débutera aux alentours de 9h et se terminera approximativement aux alentours de 17h. Il faut également compter une pause d'une heure pour le déjeuner. (Les participants auront l'opportunité de déjeuner avec l'équipe s'ils le souhaitent.)

Début du vis ma vie : la journée d'immersion commence par un accueil, suivi d'une introduction qui expliquera le déroulement de la journée. Une présentation détaillée du service est également prévue. Elle mettra en évidence le périmètre de travail. Au cours de cette présentation, les responsabilités, les compétences requises et les défis auxquels l'équipe est confrontée pourront être exposés de manière approfondie. L'objectif est de fournir au participant une compréhension claire et précise de l'environnement dans lequel il va être immergé, en mettant en avant les aspects essentiels du nouvel environnement.

Au cours de la journée d'immersion : les projets en cours et les outils de gestion de projet utilisés pourront être présentés. Différents aspects du travail seront exposés (la

planification, la coordination des équipes, la gestion des budgets et des délais, ainsi que la communication avec les acteurs clés). Les participants auront l'opportunité de collaborer avec les membres de l'équipe et de s'impliquer dans des tâches spécifiques liées aux champs d'activité. Par exemple la création de plannings, l'organisation des ressources, le suivi des indicateurs clés de performance, et bien d'autres. Ces activités permettront aux participants de mieux comprendre les responsabilités et les activités quotidiennes dans le nouveau périmètre de travail (santé, solidarité ou travail).

À la fin de l'expérience immersive : une évaluation puis une clôture de la journée d'immersion, autour d'une réflexion et d'un bilan de la journée seront à prévoir. Comme précédemment expliqué, le projet « Vis ma vie » est une occasion pour favoriser l'apprentissage et le développement professionnel, ainsi que pour valoriser les collaborateurs puis renforcer le sentiment d'appartenance des agents.

Ensuite, pour ce qui est des aspects communication et logistique, la fonction RH et plus particulièrement la chargée de marketing RH aura la charge de concevoir une communication qui sera diffusée à l'ensemble des agents à partir de la boîte courriel institutionnelle du bureau des ressources humaines de la DNUM, les agents pourront ainsi y répondre facilement. La communication sera également publiée sur le site intranet de la DNUM pour plus de visibilité. Cette première étape permettra de recenser les agents volontaires. Pour chacun des participants, il sera nécessaire de préparer l'expérience en définissant les attentes et les objectifs. Ensuite, s'ajoutera à cela la planification des activités en établissant un programme détaillé. Une fois l'expérience passée, il pourrait également être intéressant d'évaluer l'expérience, et son impact.

Identification des participants	Préparation de l'expérience	Planification des activités	Évaluation de l'expérience
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recensement des agents volontaires 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définition des attentes et des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Établissement d'un programme détaillé 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluer l'impact de l'expérience ➤ Mettre en avant les leçons apprises

c) Les limites identifiées

La mise en œuvre de l'initiative « Vis ma vie » peut présenter certaines limites. Il s'agit d'une initiative qui nécessite une bonne préparation en amont. Les aspects organisationnels et logistiques sont à prendre en compte. En effet, cela représente une journée « inoccupée » sur un poste de travail et peut nécessiter une planification ainsi qu'une coordination spécifique.

D) Optimiser le parcours de départ (offboarding)

a) Présentation de la préconisation

Cette dernière préconisation se traduit par l'optimisation du parcours de départ. Elle est divisée en deux parties. Elle englobe le fait d'encourager les entretiens de départ avec les managers en élaborant un modèle de guide d'entretien puis l'élaboration d'un modèle de formulaire de départ anonyme et non nominatif. Ces différentes mesures ont pour objectif de permettre à la fonction RH de la DNUM d'améliorer, mais surtout d'optimiser le parcours de départ existant. Certes, cette préconisation ne constitue pas un moyen direct de fidélisation, cependant elle permet de récolter des retours d'informations, de mesurer l'expérience collaborateur et également d'améliorer les pratiques RH. C'est également pour cette raison que cette préconisation a été insérée en fin de liste. Il est important de préciser qu'elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Une notion primordiale qui est importante dans le cadre de la problématique rencontrée par la fonction RH de la DNUM. Notre étude théorique nous a démontré que chacune des étapes de l'expérience collaborateur pouvaient être des moments déterminants, « des moments de vérité », et le parcours de départs en fait partie. Lors de nos entretiens avec la fonction RH de la DNUM, nous avons également constaté que le parcours de départ au sein de la DNUM était moins bien soigné que le parcours d'intégration, ce qui est d'ailleurs également le cas dans d'autres administrations.

En gestion des ressources humaines, tout comme il existe des parcours d'intégration (Onboarding), il existe également des parcours de départs. Ces parcours peuvent différer d'une organisation à une autre. Le parcours de départ est également appelé « Offboarding ». Il s'agit du processus de gestion des départs des collaborateurs. Cela comprend les activités et les procédures mises en place pour accompagner les collaborateurs lors de leur départ y compris les éléments administratifs, la passation, la collecte du matériel ainsi que les retours d'expérience. On peut identifier plusieurs enjeux en ce qui concerne la mise en œuvre de cette préconisation. Ces mesures pourraient jouer un rôle au niveau de la marque employeur interne et de la perception interne. Le fait de soigner toutes les étapes de l'expérience collaborateur (de l'arrivée au départ) est un aspect significatif, non-négligeable qui peut aider à se distinguer et à se démarquer. Il pourrait notamment en résulter des opportunités d'amélioration ainsi que des axes de développement. La fonction RH pourra ainsi capitaliser et exploiter les données pertinentes en vue de proposer des plans d'action au CODIR pour améliorer continuellement ses pratiques RH.

b) Plan d'action :

1. Élaborer un guide d'entretien de départ à destination des managers

Pour optimiser le parcours de départ, en premier lieu nous préconisons à la fonction RH d'élaborer un modèle de grille d'entretien de départ afin d'encourager et de faciliter les entretiens de départs avec les managers. Lors de notre étude théorique, nous avons pu observer que les entretiens de départs ne sont pas systématiquement réalisés. L'objectif principal de l'entretien de départ est de recueillir des retours sur l'expérience passée, mais également d'échanger des informations importantes. Cet échange formalisé, en face-à-face pourrait être une opportunité pour le manager de faire un bilan, d'émettre des appréciations et de souligner les réalisations du collaborateur qui quittera la DNUM. Cela pourrait aussi être une opportunité pour le collaborateur de s'exprimer sur ses ressentis et de partager ses impressions. Cela peut aussi encourager et faciliter le maintien de bonnes relations. Particulièrement, si l'on part du principe qu'un départ n'est pas une rupture définitive et que l'agent qui quitte la DNUM peut éventuellement être amené à la réintégrer, devenir un prestataire, un fournisseur ultérieurement à un moment donné dans sa carrière.

Le guide d'entretien de départ permettra au manager d'avoir un fil conducteur lors de l'entretien, ce qui rendra les échanges plus fluides et structurés. Il sera mis en forme sur un document Word, sous forme de fiche repère, qui comportera le logo de la DNUM. Le guide sera composé de trois grandes parties, soit trois grands titres. Il abordera ce qui peut être dit en début d'entretien (introduction), au cours de l'entretien (pendant), et à la fin de l'entretien (clôture). Il fournira également des conseils et des recommandations sur les approches de communications que le manager aura la possibilité d'appliquer. Il est à noter que le manager devra se charger de planifier l'entretien en amont (2 à 3 semaines avant le départ).

- **Introduction** : l'introduction consistera à rappeler l'objectif de l'entretien en détaillant le déroulement au collaborateur.
- **Développement** : Au cours de l'entretien, plusieurs thématiques liées au parcours et à l'expérience du collaborateur seront abordées (bilan, retour d'informations, raisons du départ, rétrospective.)
- **Clôture** : La clôture consiste à remercier l'agent et lui indiquer les prochaines étapes de son départ.

2. Élaborer un modèle de formulaire de départ anonyme et non nominatif

Pour optimiser le parcours de départ, en second lieu nous préconisons à la fonction RH de la DNUM d'élaborer un formulaire de départ anonyme à destination des agents en phase de départ. Il pourrait en effet être intéressant de mettre en place des rapports de départs, de la même manière qu'il existe des rapports d'étonnement pour les intégrations. En effet, cela ferait partie intégrante du parcours de départ qui n'est actuellement pas totalement optimisé d'après ce qui est ressorti de notre enquête de terrain. Le rapport de départ permettra d'extraire des informations et les détails clés liés au départ du collaborateur. Il pourra permettre à la fonction RH d'identifier des axes d'amélioration et de recueillir des suggestions d'amélioration. Il garantira l'anonymat des informations, il sera non nominatif.

Le questionnaire de départ sera mis en forme par l'adjoint de la cheffe du bureau des ressources humaines de la DNUM qui analysera les réponses récoltées de façon mensuelle. Il s'agit d'une tâche qui entre dans son champ d'action. De façon générale, il est amené à effectuer du contrôle de gestion social au quotidien à travers le suivi des tableaux de bord et des indicateurs RH, mais également à travers le suivi des effectifs et de la masse salariale. Ce questionnaire poursuit deux objectifs. Premièrement, mesurer l'expérience collaborateur (expérience, satisfaction vis-à-vis du poste, de l'ambiance de travail, des opportunités de développement...). Deuxièmement, il permettra également de mieux identifier les raisons de départ (comprendre les motivations et les facteurs).

Déploiement : en ce qui concerne le déploiement du formulaire, il pourra s'étaler sur au moins deux semaines. Avant la mise en ligne, des tests seront à prévoir afin de s'assurer que le formulaire soit bien accessible, qu'il fonctionne correctement, et que les données puissent être exploitables.

Construction du questionnaire : quant à la construction du questionnaire, il sera réalisé à partir de l'outil Microsoft Forms qui est un outil utilisé au sein de la DNUM et qui permet de garantir l'anonymat. Il est à noter que la plateforme dispose également de fonctionnalités d'analyse intégrées. On pourra y retrouver quatre grands thèmes : les motifs du départ ; la satisfaction globale ; les suggestions ; les relations interpersonnelles. Ces 4 grands thèmes seront divisés en 4 sections afin de faciliter la navigation pour les utilisateurs et l'analyse des données plus tard. En plus de cela, il serait intéressant d'ajouter des instructions claires pour chaque section si nécessaire. Cela aidera les utilisateurs à répondre correctement et à comprendre les attentes. On y retrouvera également des questions de types ouvertes afin d'obtenir des réponses détaillées et réfléchies. Ces éléments pourront permettre aux agents sur le départ de pouvoir s'exprimer librement. Dans le but de stimuler la participation de l'agent en départ, il est préférable de veiller à ce que le temps nécessaire pour répondre ne dépasse pas 5 minutes.

Processus de distribution : Pour ce qui est du processus de distribution, un mail sera envoyé par le bureau des ressources humaines de la DNUM 2 à 3 semaines avant le départ de l'agent. Il expliquera la démarche, l'objectif du questionnaire, son importance

et mentionnera la confidentialité des données collectées. Ce mail comportera le lien du formulaire. En cliquant dessus, l'agent sur le départ sera automatiquement redirigé vers la page et pourra répondre au formulaire de façon anonyme.

Possibilités de questions :

- Comment décrieriez-vous votre relation avec vos collègues de travail ? Avez-vous des collègues avec lesquels vous souhaiteriez rester en relation ?
(Relations interpersonnelles)
- Quels aspects avez-vous le plus appréciés durant votre expérience au sein de la DNUM ? **(Satisfaction)**
- Quels aspects avez-vous trouvés les plus difficiles ou les moins satisfaisants ?
(Satisfaction)
- Avez-vous des suggestions pour améliorer les conditions de travail ou l'environnement de la DNUM ? **(Suggestion)**

c) Les limites identifiées

En ce qui concerne les limites, nous avons conscience que bien que ces actions soient mises en œuvre pour encourager la liberté de parole, nous ne pouvons pas avoir l'assurance que l'agent sur le départ complète le formulaire car cela ne sera pas obligatoire. Nous ne pouvons pas être certains non plus qu'il exprime totalement ses opinions lors de l'entretien de départ.

CONCLUSION

Le sujet de cette étude porte sur la marque employeur interne. Plus particulièrement sur l'utilisation de la marque employeur interne dans une optique de fidélisation, mais également dans une démarche d'amélioration continue. Afin de répondre à ces différents enjeux stratégiques nous nous étions interrogés sur la problématique suivante : « **Comment la direction du numérique des ministères sociaux peut à travers sa marque employeur interne fidéliser ses agents contractuels ?** » Cette problématique avait, en effet été soulevée à la suite des difficultés rencontrées sur le secteur du numérique, plus particulièrement les tensions sur le secteur, la concurrence accrue, la pénurie de main-d'œuvre actuelle. En plus de ces éléments, il a également fallu prendre en compte les difficultés propres au secteur public, notamment les problématiques d'image et de gestion.

Tout d'abord, nous nous sommes penchés sur les aspects théoriques, et avons tenté d'approfondir notre compréhension des concepts liés à la marque employeur interne et à la fidélisation en y intégrant les spécificités du secteur du numérique puis de la fonction publique. Nous avons pu observer que malgré les différences dans les méthodes de gestion, les pratiques, les cultures, la rémunération et les avantages, les filières numériques se retrouvent en concurrence avec le secteur privé. De plus, les différentes filières numériques au sein de l'État sont également en compétition les unes avec les autres.

Plusieurs parties prenantes interviennent dans la gestion des agents contractuels, notamment les ressources humaines, les managers de proximité et l'État. Parmi ces acteurs, l'État joue un rôle décisionnaire plus important, ayant mis en place des dispositifs, des lois et des réglementations visant à faciliter la gestion de ce type de personnel. Le numérique est désormais un secteur stratégique pour l'État, qui souhaite fidéliser les agents publics qualifiés dans ce domaine et qui s'emploie à mettre en place des mesures au sein de la fonction publique depuis quelques années. Ces éléments constituent une aide précieuse pour la fonction RH. Cependant, elle doit également agir de son côté en ce qui concerne son domaine d'action, notamment la gestion de la marque employeur interne. En effet, la fonction RH doit veiller à répondre aux attentes

et aux besoins de satisfaction des collaborateurs. Cela passe par la promotion de la marque employeur interne, étant donné que l'expérience de travail englobe différents éléments tels que les conditions de travail, les perspectives d'évolution, la culture d'entreprise et les différentes étapes du parcours de l'agent depuis son intégration. Ces éléments représentent des attentes de la part des agents, des attentes qui peuvent faire la différence et jouer un rôle déterminant.

Notre étude empirique nous a également permis de mieux cerner les attentes des agents, bien qu'il s'agisse d'un échantillon. Nous avons pu réaliser que le sens était une des priorités au même titre que les perspectives d'évolution, et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Nous avons pu constater que le travail à distance avait aussi bien des avantages que des inconvénients en matière de gestion. Le collectif de travail est un aspect essentiel qui peut toutefois être affecté par le travail à distance.

Pour répondre à cette problématique et à ces différents enjeux, nous avons identifié des préconisations spécifiques, adaptées au contexte, et pouvant être mises en œuvre par la fonction RH. Ces préconisations consistent à se concentrer sur la conciliation et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, sur la culture d'entreprise, sur l'engagement et enfin sur l'optimisation du parcours de départ. Bien que ces préconisations aient pour objectif d'aider la fonction RH de la DNUM à fidéliser ses agents contractuels, elles s'appliquent également aux agents titulaires. Comme il a été dit précédemment nous avons décidé de nous concentrer sur cette catégorie de personnel, car cela est approprié à la situation de la DNUM, au contexte opérationnel. En effet l'objectif de cette étude est de pouvoir répondre aux enjeux spécifiques de la DNUM. Malgré le statut différencié entre ces deux types de personnel, les principes fondamentaux de fidélisation que nous avons pu voir au cours de cette étude, ainsi que les différentes préconisations restent pertinentes pour les deux catégories. En effet, en intégrant ces préconisations dans les pratiques de gestion des ressources humaines, la fonction RH peut contribuer à la fidélisation et à l'engagement à la fois des agents contractuels et des agents titulaires, renforçant ainsi l'ensemble de l'effectif de la DNUM. On peut toutefois se demander si la marque employeur peut s'appliquer de manière équivalente à tous ? Peut-elle faire une distinction entre les catégories de personnel ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- GUILLOT-SOULEZ C., PEZET É., *Marque employeur et travail expérientiel La GRH dans l'économie des marques*, Éditions Vuibert, 2020.
- RAUGLAUDRE A., RENARD M., *L'expérience collaborateur Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*, Éditions Dunod, 2022.
- BRILLET F., GAVOILLE F., *Marketing RH Appliquer une démarche de marketing stratégique aux RH, construire une offre RH de référence, réussir l'orientation marché des politiques RH*, Éditions Dunod, 2016.
- CHAMINADE B., *Attirer et fidéliser les bonnes compétences créer votre marque d'employeur*, Éditions Afnor, 2019.
- MINTZBERG H., *Le management voyage au centre des organisations*, New York, 1989.

Livres blancs & Revues :

- Profil Public., « *Marque employeur & Service public – Comment se démarquer pour attirer et fidéliser les talents ?* ».
- Revue cairn CHARBONNIER-VOIRIN A., LISSILLOUR M., « *la marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle* », 2018
- Parlons RH., « *Baromètre national de l'expérience collaborateur* », 2022

Études :

- Acteurs publics : <https://acteurspublics.fr/articles/etude-exclusive-les-drh-publics-veulent-porter-de-nouvelles-pratiques-manageriales>
- Pôle emploi : <https://statistiques.pole-emploi.org/offres/offrespub/207790>

Sites internet :

- Anact : <https://www.anact.fr/themes/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct>
- Anact : <https://www.anact.fr/la-qvct-de-quoi-parle-t>
- Apec : <https://corporate.apec.fr/home/espace-medias/pratiques-de-recrutements-des-cadres-en-2022.html>
- Apec : <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/informatique/developpeur.html>
- CNIS : https://www.cnis.fr/wp-content/uploads/2020/11/DC_2020_2eme_Reunion_COM_EMPLOI_-Dares.pdf

- Commission Européenne : https://france.representation.ec.europa.eu/strategie-et-priorites/les-politiques-cles-pour-la-france/le-soutien-la-transition-numerique-en-france_fr
- DARES : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/actualite/quest-ce-quun-metier-en-tension>
- DARES : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-metiers-en-2030-les-creations-demploi-par-secteurs-et-par-metiers>
- DARES : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-tensions-sur-le-marche-du-travail-en-2021>
- Emploi public : <https://infos.emploipublic.fr/article/metiers-et-competences-des-systemes-d-information-et-de-communication-eea-8649>
- INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5758808?sommaire=5759063>
- Ministère de la santé : <https://sante.gouv.fr>
- Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion : <https://travail-emploi.gouv.fr>
- OCDE : https://www.oecd-ilibrary.org/fr/science-and-technology/information-and-communication-technology-ict/indicator-group/french_a1bcf932-fr
- Opiiec : <https://www.opiiec.fr/secteur/19>
- Pôle emploi : <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/les-metiers-du-numerique-1.html?type=article>
- Pôle emploi : <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/les-metiers-du-numerique-1.html?type=article>
- Pôle emploi : <https://www.pole-emploi.org/regions/provence-alpes-cote-d-azur/acteurs-de-lemploi/secteurs-et-metiers/le-secteur-du-numerique-inegalement-touche-par-le-covid.html?type=article>
- Portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/accompagner-les-transformations-rh>
- Portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/choisir-le-service-public/etat-territoriale-hospitaliere-une-fonction-publique-plurielle>
- Service public : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F14012>
- Welcome to the jungle <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/definition-culture-entreprise>

Référentiels :

- <https://www.numerique.gouv.fr/publications/referentiel-remuneration-filiere-numerique/>
- <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/referentiel-des-metiers-et-competences-des-systemes-dinformation-et-de-communication-sic/#:~:text=Le%20référentiel%20interministériel%20des%20métiers,agents%20travaillant%20dans%20ce%20domaine.>

Circulaire :

- <https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=44638>

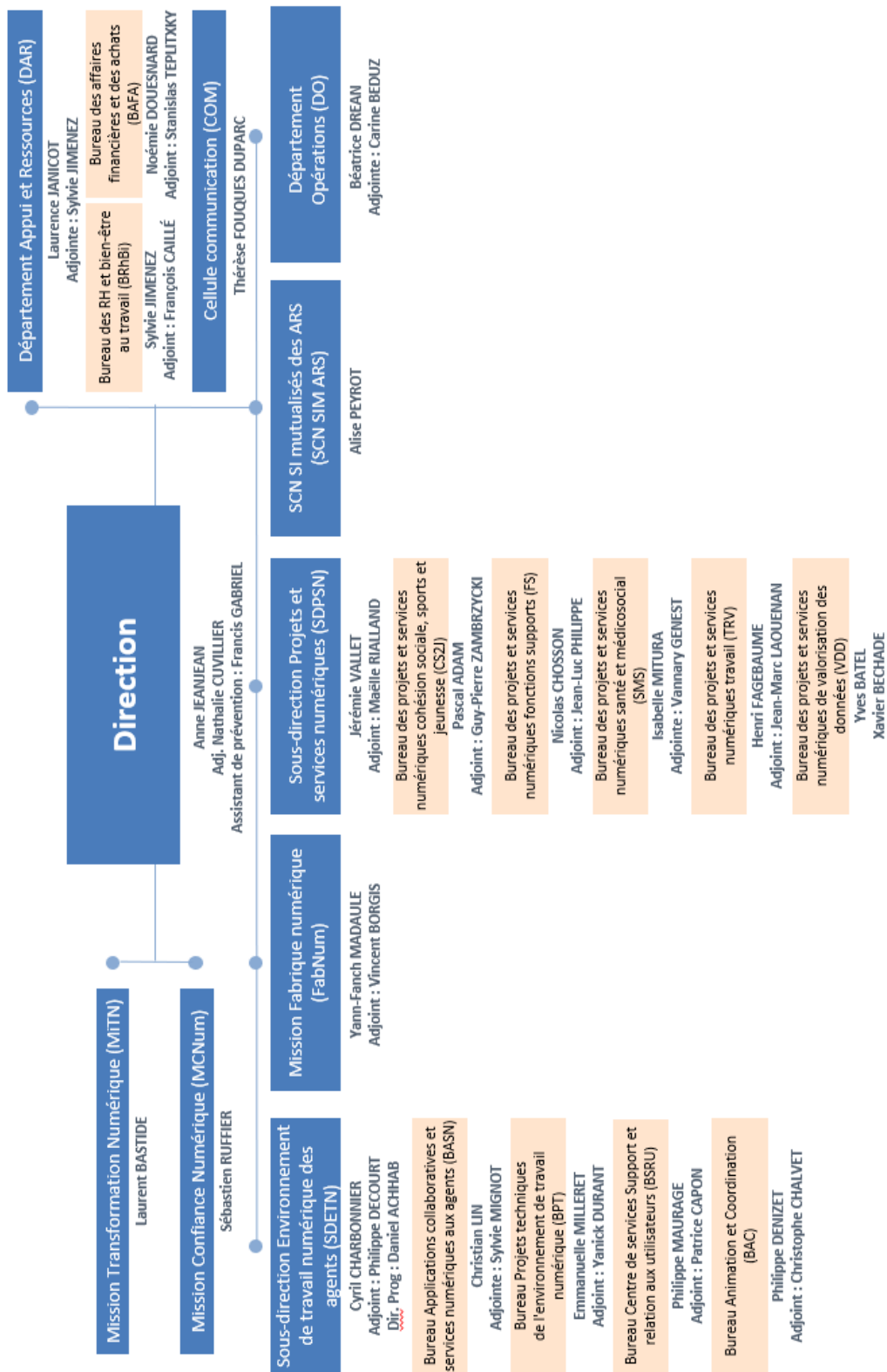
Communiqué de presse :

- <https://presse.economie.gouv.fr/06042023-cp-france-2030-vers-un-renforcement-de-loffre-cloud-de-confiance/>

ANNEXES

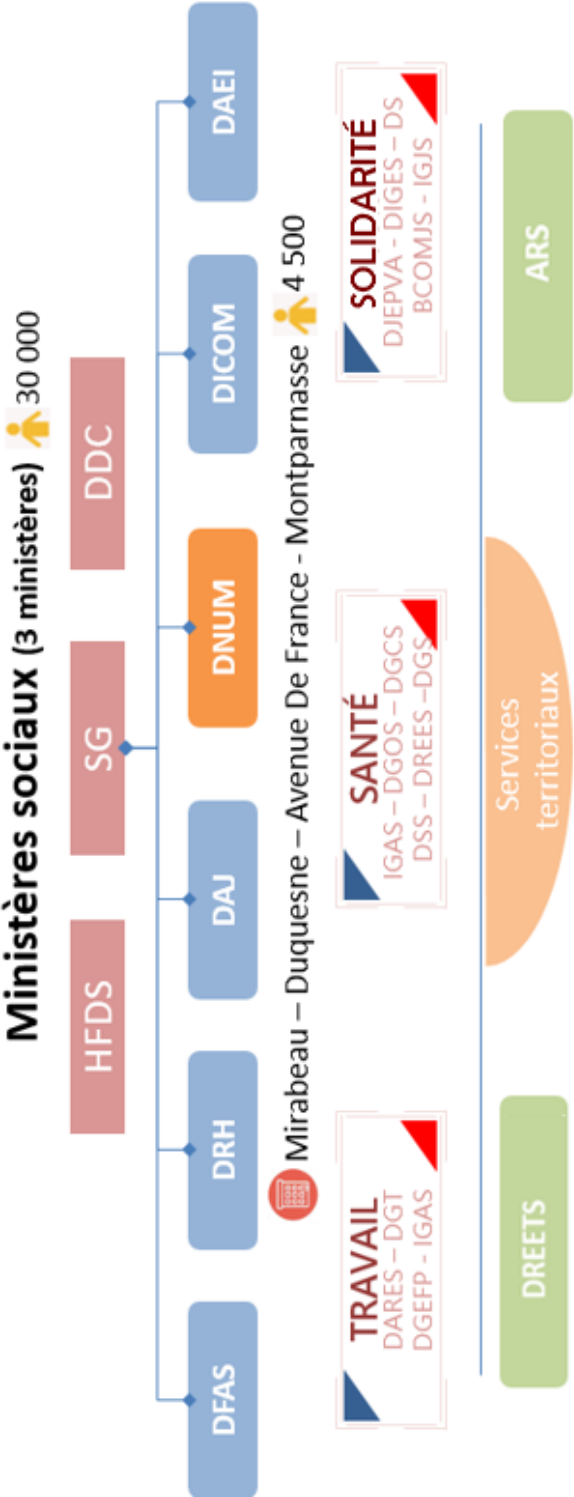
Annexe 1 - Organigramme de la DNUM	65
Annexe 2 - Organisation des ministères sociaux.....	66
Annexe 3 - Cartographie des métiers présents au sein de la DNUM	67
Annexe 4 – Diagnostique interne de la DNUM (méthode SWOT).....	68
Annexe 5 – Caractéristiques du secteur du numérique (méthode PESTEL).....	69
Annexe 6 – Tableau récapitulatif des résultats du benchmark	70
Annexe 7 – Liste des personnes interrogées	71
Annexe 8 – Grille d’entretien utilisée lors des échanges avec la fonction RH.....	72
Annexe 9 – Grille d’entretien utilisée lors de l’échange avec B. Xavier, manager....	73
Annexe 10 – Grille d’entretien utilisée lors des échanges avec les agents contractuels	74
Annexe 11 - Grille d’entretien utilisée dans le cadre de la réalisation du Benchmark	75
Annexe 12 – Restitution de l’entretien mené avec Sylvie Jimenez, Cheffe du bureau des ressources humaines et du bien-être au travail de la DNUM	76
Annexe 13 – Planning prévisionnel : Comprendre comment mieux soutenir la conciliation vie professionnelle et vie personnelle	80
Annexe 14 – Planning prévisionnel : Favoriser les interactions et entretenir la culture d’entreprise par la mise en place d’évènements mensuels.....	81
Annexe 15 – Planning prévisionnel : Proposer des journées d’immersion vis ma vie	82
Annexe 16 – Planning prévisionnel : Optimiser le parcours de départ (Offboarding)	83

Annexe 1 - Organigramme de la DNUM



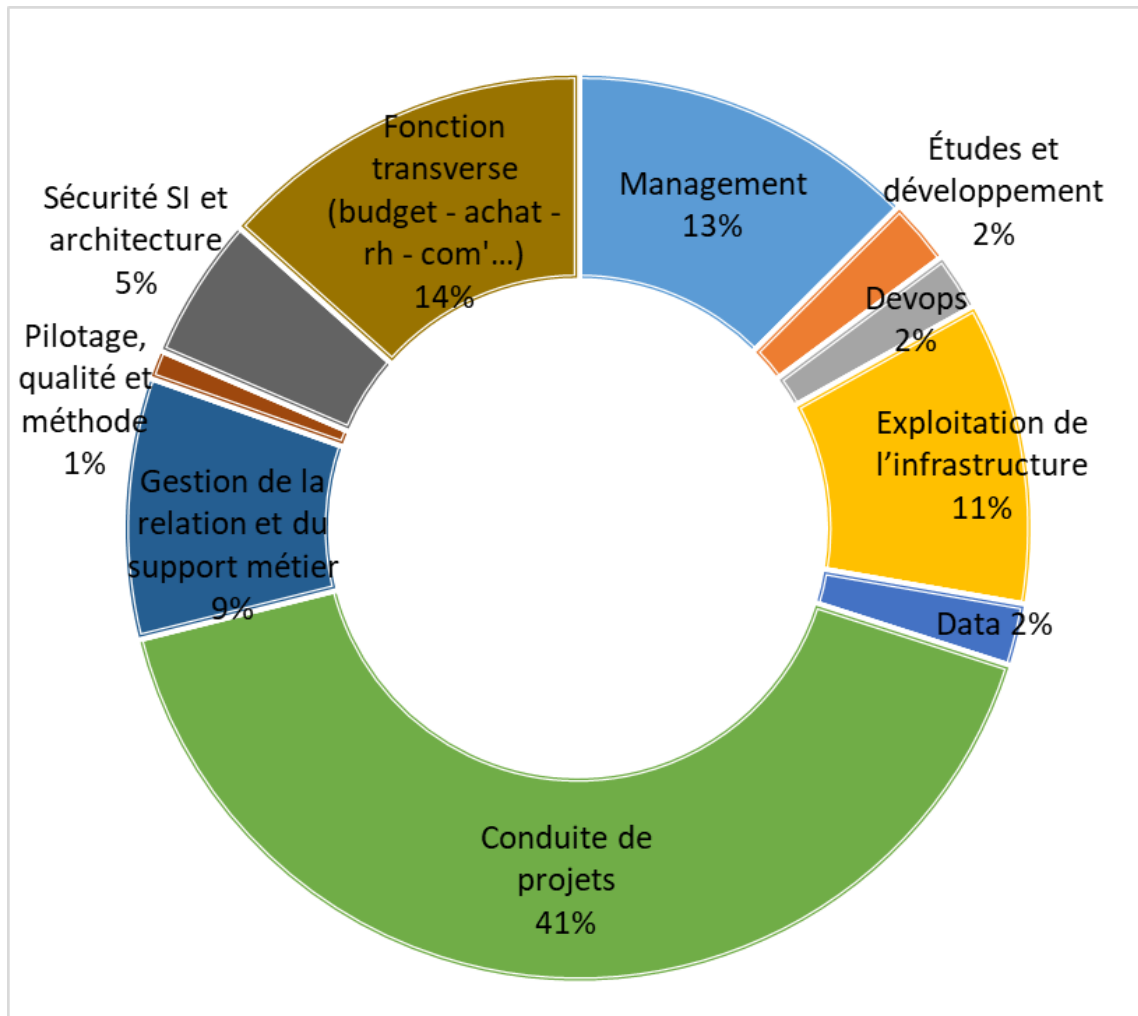
Source : interne DNUM

Annexe 2 - Organisation des ministères sociaux



Source : interne DNUM

Annexe 3 - Cartographie des métiers présents au sein de la DNUM



Source : interne DNUM

Annexe 4 – Diagnostic interne de la DNUM (méthode SWOT)

FORCES (interne)	FAIBLESSES (interne)
<ul style="list-style-type: none">▪ Soutien et aides de l'État▪ Liaison avec 3 Ministères (travail, santé, solidarité)▪ Offres de services numériques (projets, produits, incubateur de start-up)	<ul style="list-style-type: none">▪ Difficultés à attirer (déficit d'image de la fonction publique)▪ Population vieillissante : doit composer avec de nombreux départs à la retraite▪ Ressources limitées : main d'œuvre
OPPORTUNITÉS (externe)	MENACES (externe)
<ul style="list-style-type: none">▪ Émergence de nouvelles technologies▪ Transformation numérique du service public▪ Dynamisme du secteur	<ul style="list-style-type: none">▪ Tensions sur le secteur du numérique▪ Concurrence accrue dans le secteur▪ Guerre des talents▪ Différences avec le secteur privé

* *Production personnelle*

Annexe 5 – Caractéristiques du secteur du numérique (méthode PESTEL)

POLITIQUE	ECONOMIQUE	SOCIAL	TECHNOLOGIQUE	ECOLOGIQUE	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> Investissement(s) , soutien de l'Etat et des politiques Plan(s) d'investissement et dispositifs mis en place <p>•France relance •France 2030</p>	<ul style="list-style-type: none"> Secteur créateur d'emplois Chiffre d'affaires en croissance (+7,5 % sur l'année 2022) Secteur dynamique et concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> Transformation des entreprises et des administrations Renforcement de l'accès à l'information Renforcement de l'inclusion numérique 	<ul style="list-style-type: none"> Avancées Technologiques Évolution(s) rapide(s) <p>• Intelligence Artificielle •5G •Produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> Adoption des pratiques Green IT Méthodes de stockage Intégration de la RSE dans le numérique 	<ul style="list-style-type: none"> Obligation(s) en matière de protection des données Obligation(s) en matière de confidentialité des données Obligation(s) en matière de sécurité informatique

Production personnelle

Annexe 6 – Tableau récapitulatif des résultats du benchmark

	Parcours d'intégration	Télétravail	Parcours de départs	Évaluation de l'expérience collaborateur
Direction du numérique des ministères sociaux (DNUM)	Formalités administratives, Postes de travail prêts accompagnement les premiers mois par la voie du tutorat	Jusqu'à 3 jours de TW par semaine	Application des procédures administratives	Baromètres / Enquêtes dédiées aux agents des ministères sociaux évaluation annuelle
Direction interministérielle du numérique (DINUM)	Mail diffusé à l'ensemble des agents pour informer de l'arrivée et en savoir plus sur le nouvel arrivant. (Parcours, photo, centres d'intérêts)	Jusqu'à 2 jours de TW par semaine	Application des procédures administratives	Baromètres / Évaluation annuelle
Ministère des armées	Bureau, poste de travail prêt, dossiers fournis dès l'arrivée. Intégration identique pour tous	Jusqu'à 2 jours de TW accordés en accord avec la hiérarchie	Des pots de départ peuvent être fait au sein des équipes	Évaluation annuelle uniquement

Annexe 7 – Liste des personnes interrogées

NOM Prénom	Fonction	Date
JIMENEZ Sylvie	Cheffe du bureau des Ressources Humaines et du bien-être au travail de la DNUM	09/05/2023
CAILLÉ François	Adjoint à la Cheffe du bureau des Ressources Humaines et du bien-être au travail de la DNUM	18/04/2023
GABRIEL Francis	Chargé de développement RH en bien-être et qualité de vie au travail & assistant de prévention	17/04/2023
HERBIN COLLOT Laetitia	Cheffe de projet numérique	22/03/2023
LE COQ Adrien	Designer et concepteur de site web	23/03/2023
LASCOMBE Mathieu	Chef de projet numérique	11/05/2023
BECHADE Xavier	Adjoint au chef du bureau des projets et services numériques de valorisation de données (VDD)	17/05/2023
SAME Maeva	Chargée de mission Acquisition de Talents du Numérique	17/05/2023
T.F	Chargé d'études RH	12/05/2023

Annexe 8 – Grille d’entretien utilisée lors des échanges avec la fonction RH

1	Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ? au sein de la DNUM ?
2	Comment qualifieriez-vous la DNUM en un mot ?
3	Comment décririez-vous l'ambiance au sein de la DNUM ?
4	Que pouvez-vous dire de la culture d'entreprise de la DNUM ?
5	Suivez-vous les indicateurs de performance RH (taux d'absentéisme, turnover) ? À quelle fréquence consultez-vous ces indicateurs ?
6	Connaissez-vous les principales raisons de départ ? Quelles sont-elles ?
7	Quelles sont, selon vous, les attentes, et envies, de vos agents contractuels ?
8	Comment prenez-vous en compte les attentes de vos agents ?
9	Tous les agents bénéficient-ils d'un parcours d'intégration à leur arrivée ? En quoi consiste-t-il ?
10	Les agents contractuels ont-ils la possibilité d'évoluer au sein de la DNUM ? Si oui par quels moyens ?
11	Mesurez-vous l'expérience de vos collaborateurs ? Si oui par quels moyens ?
12	Comment votre politique RH agit-elle dans l'équilibre travail-vie personnelle de vos agents ?

Annexe 9 – Grille d’entretien utilisée lors de l’échange avec B. Xavier, manager

1	Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ? au sein de la DNUM ?
2	Comment êtes-vous devenu directeur manager ?
3	Avez-vous déjà suivi des formations en matière de management d'équipe ?
4	Quelles sont vos approches en matière de management ? Comment décririez-vous votre style de management ?
5	Connaissez-vous les attentes, et envies, de vos agents (contractuels) ?
6	Comment prenez-vous en compte les attentes de vos agents ?
7	Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés en tant que manager ? Quelles sont les difficultés spécifiques liées à ce type de collaborateurs ?
8	Comment procédez-vous pour évaluer les compétences de vos agents contractuels ?
9	Comment qualifieriez-vous l'ambiance au sein de votre équipe ?
10	Les agents de votre équipe peuvent-ils organiser leur temps ? si oui comment ?

Annexe 10 – Grille d’entretien utilisée lors des échanges avec les agents contractuels

1	Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ? au sein de la DNUM ?
2	Comment qualifieriez-vous la DNUM en 1 mot ?
3	Que pensez-vous de la culture d’entreprise de la DNUM ?
4	Vous sentez-vous utile dans votre poste ? et dans l'accomplissement de vos missions ?
6	Quel est votre niveau de satisfaction votre niveau de satisfaction vis-à-vis de votre poste actuel ?
7	Quelles sont vos attentes, et envies au sein de la DNUM ?
8	Comment percevez-vous la reconnaissance de votre manager à votre égard et envers votre travail ?
9	Comment percevez-vous votre sentiment d'appartenance ? Avez-vous le sentiment d'appartenir à une équipe ?
10	Comment décririez-vous les relations professionnelles que vous entretenez avec vos collègues ?
11	Que pensez-vous de l’ambiance générale de votre bureau ? Y a-t- il des moments de convivialité au sein de votre bureau ?
12	Êtes-vous amené(e) à travailler en dehors de vos heures habituelles pour accomplir vos missions ? Comment gérez-vous votre emploi du temps de travail ?
13	Quel est votre avis sur votre environnement de travail et les équipements mis à votre disposition ?

Annexe 11- Grille d'entretien utilisée dans le cadre de la réalisation du Benchmark

1	Pouvez-vous décrire votre rôle, ainsi que les principales missions dont vous êtes chargé(e) ?
2	Que pouvez-vous dire de la culture d'entreprise de votre direction ?
3	Votre direction suit-elle les indicateurs de performances RH ? (Turnover, absentéisme...) Par quel(s) moyen(s) ?
4	Qu'en est-il au niveau du télétravail au sein de votre direction ? nombre de jour(s) autorisé par semaine ?
5	En quoi consiste le parcours d'intégration au sein de votre direction ?
6	Tous les agents bénéficient ils d'un parcours d'intégration ?
7	En quoi consiste le parcours de départs au sein de votre direction ? Que faites-vous lors des départs de vos agents (procédure) ?
9	Comment vos agents sont-ils évalués sur leurs compétences ?
10	Mesurer vous l'expérience de vos collaborateurs ? Par quel(s) moyen(s) (baromètre, questionnaires) ?

Annexe 12 – Restitution de l'entretien mené avec Sylvie Jimenez, Cheffe du bureau des ressources humaines et du bien-être au travail de la DNUM

Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ? au sein de la DNUM ?

Je fais partie de la DNUM depuis sa création en 2020, et j'ai eu la chance d'occuper le même poste depuis le tout début.

Comment qualifieriez-vous la DNUM en un mot ?

La DNUM en un mot ? convivial, dans le sens où tu as beaucoup de communications, et c'est surtout un sentiment de bienveillance qui anime un peu les gens qui la composent et du coup moi j'aurai tendance à dire ça.

Comment décririez-vous l'ambiance au sein de la DNUM ?

Je ne suis pas sûre d'être la plus objective possible en étant responsable. RH, mais de mon point de vue, RRH. Concrètement et en portant des actions je pense que l'ambiance elle est quand même bonne. Je ne dis pas que tout est beau, tout est parfait, mais globalement je pense que les gens sont contents.

Vous essayez de faire en sorte qu'il y ait une bonne ambiance au sein de la DNUM ?

On essaye pour que justement les agents puissent en matière de conditions de travail évoluer dans un environnement épanouissant. Alors ça va aussi bien sûr les conditions de travail que sur le volet formation par exemple. Il y a plusieurs facteurs qui font que ton ambiance elle soit sympa entre guillemets, déjà ça commence dès l'accueil. Tu vas accueillir tu mets en place un dispositif d'intégration qui est renforcé, sachant que l'on a un système de tutorat et de Mentorat, il y a une grille, il y a un rapport d'étonnement donc déjà, sur les 6 premiers mois, tu fais en sorte que la personne qui arrive va se sentir sécurisée, ça c'est important. Quand tu arrives dans une nouvelle société, dans un nouvel environnement, c'est important d'avoir des points de repère, donc on va faciliter sur les premiers mois concrètement, l'arrivée et l'intégration avec un dispositif quand même très spécifique, qu'on poursuit pour les agents.

Que pouvez-vous dire de la culture d'entreprise de la DNUM ?

Ce qui est très important, c'est que quand tu vas être sûr de la marque employeur et par rapport à la DNUM, c'est déjà les valeurs qu'elle porte. On a l'innovation, l'esprit d'équipe, la confiance, tout ce qui est sens du service, donc ce sont des valeurs qui sont fortes et qui concernent l'ensemble des agents. Et puis cette culture, elle est quand même basée sur des rituels, même si c'est vrai qu'il y'en a beaucoup moins depuis le COVID. On essaye quand même d'instaurer un climat de confiance auprès de nos organisations syndicales, donc avec un dialogue social constructif qui intègre aussi les managers. Concrètement, ils sont systématiquement associés, que ce soit au niveau de la stratégie ou quelles que soient les thématiques structurantes pour les équipes. Et tu as aussi, après tout ce qui va être volet information communication, qui est un aspect important surtout avec le travail à distance.

Vos actions tournent donc particulièrement autour de ces 5 valeurs ?

Oui ce sont des fondements essentiels concrètement, par rapport à la DNUM.

Suivez-vous les indicateurs de performance RH (taux d'absentéisme, turnover) ? à quelle fréquence consultez-vous ces indicateurs ?

Concrètement, on établit un bilan social tous les ans donc annuellement où tu vas retrouver tous les indicateurs, que ce soit le taux d'absentéisme, la nature des arrêts de travail, les accidents de trajet et le taux de turnover, le taux d'occupation, le taux de vacances des postes. Tous ces indicateurs, c'est plutôt un suivi mensuel. En revanche sur les arrêts de maladie on va plutôt être sûr du semestriel pour apprécier la pertinence.

Vous êtes plutôt sur un suivi en temps réel ?

Les tableaux de bord sont alimentés mensuellement. Je peux à tout moment faire une requête qui permet de se trouver dans les chiffres. Ça permet aussi d'être au courant de ce qui se passe continuellement et de mettre les actions nécessaires en place et de corriger vite si tu vois qu'il y a un truc qui est vraiment anormal, il faut pouvoir réagir très rapidement.

Connaissez-vous les principales raisons de départ ? Quelles sont-elles ?

Concrètement, on est sur des départs à la retraite et d'autant plus sur les 3 années à venir. Après tu vas avoir, je dirais pour moitié des départs à la retraite et l'autre moitié de la mobilité. Pour les contractuels maintenant tu as une évolution de la réglementation qui fait que tu peux

bouger avec un congé de mobilité et du coup ils peuvent facilement passer d'une administration à une autre.

Quelles sont, selon vous, les attentes, et envies, de vos agents contractuels ?

Je dirai les possibilités d'évolution de carrière. Je pense que c'est pour tous les salariés ou tous les agents de la fonction publique. Ce dont ils ont envie c'est de progresser, monter en compétences. Alors ça peut être multiplier des expériences au sein même de la DNUM, c'est-à-dire d'être sur un poste et travailler sur plusieurs périmètres et dimensions. Tu as par exemple des chefs de projet qui vont avoir envie de travailler sur différents secteurs. Ce n'est pas avoir forcément avoir une bonne rémunération. L'un des critères ce sont vraiment les conditions de travail, et avoir du sens. Alors je pense que titulaire où contractuel, quand ils viennent à la DNUM la question qu'ils se posent c'est pourquoi je viens, qu'est-ce que je suis amenée à faire ? Et est-ce que je suis en phase avec la vision de la direction ? Voilà, c'est avant tout, je pense au-delà de leur rémunération les attentes c'est je viens au travail, mais pourquoi je viens au travail, le sens ?

Pour vous ce serait un mélange de tous ces éléments quelle que soit l'organisation ?

Je pense que dans le privé c'est pareil ce sont vraiment des attentes que tu peux retrouver alors ça sera plus facile dans le privé peut-être qu'ils vont pouvoir négocier et avoir des rémunérations plus élevées. Mais je crois que oui, ce qui compte c'est le sens. Quand on regarde l'analyse des baromètres au niveau du climat social, ce qui ressort, le premier critère c'est le sens au travail.

Comment prenez-vous en compte les attentes de vos agents ?

Lors de l'entretien professionnel, on a toute une rubrique dédiée. Concrètement, on va avoir une première partie qui va évoquer les conditions de travail, on va avoir une rubrique sur l'évolution professionnelle, sur les besoins, les attentes. Donc il y a une exploitation donnée qui va te donner un éclairage. Pour pouvoir extraire une somme d'informations.

Tous les agents bénéficient-ils d'un parcours d'intégration à leur arrivée ? En quoi consiste-t-il ?

Oui bien sûr, quel que soit le niveau de positionnement. Que ce soit un membre du codir, ou que ça soit un agent de catégorie C peu importe, tout le monde bénéficie d'un parcours d'intégration.

Les agents contractuels ont-ils la possibilité d'évoluer au sein de la DNUM ? Si oui par quels moyens ?

Alors, évoluer, tu vas voir plusieurs sortes d'évolution, tu vas avoir les évolutions fonctionnelles. Pour autant, ce n'est pas une promotion. Un chef de projet qui est sur le secteur de travail. On peut lui proposer de diversifier ses champs d'activité, voilà donc oui, ça tu peux le proposer ensuite, des chefs de projet, on les fait monter aussi en directeur de projet et on essaye d'accompagner. Les contractuels ? Concrètement, on leur fait des nouveaux contrats au bout de 3/4 ans, quand ils remplissent tous les critères pour les passer directeurs de projet, donc oui ils ont la possibilité effectivement d'évoluer que ce soit fonctionnellement ou de manière plus promotionnelle, avec un accompagnement sur la rémunération.

Mesurez-vous l'expérience de vos collaborateurs ? Si oui par quels moyens ?

Alors oui effectivement on va tirer les indicateurs lors des EPI. Quand un agent est recruté il y a un rapport d'étonnement, où là on va tirer aussi des éléments sur l'expérience collaborateur. En revanche pour les départs nous n'avons pas de rapport de départ. Ce qui est dommage car les personnes qui partent en général ont cette liberté de parole comme ils savent qu'ils ne vont pas rester. Mais ça pourrait être un indicateur permettant aussi de mesurer cette expérience collaborateur et plus ou moins la perception qui me semble oui importante.

Comment votre politique RH agit-elle dans l'équilibre travail-vie personnelle de vos agents ?

Je dirai, à travers le travail à distance. Quand on voit le taux de télétravail aujourd'hui au sein de la DNUM, il est plutôt élevé, il est à 98%. Les managers sont également sensibilisés sur cette thématique.

Annexe 13 – Planning prévisionnel : Comprendre comment mieux soutenir la conciliation vie professionnelle et vie personnelle

PRÉCONISATION : Comprendre comment mieux soutenir la conciliation vie professionnelle et vie personnelle

N°	PHASES	Tâches à réaliser	État		Acteurs	Temps impartis	Durée totale
DÉTAILS							
1	Faire du benchmark : se documenter sur les bonnes pratiques et les accords d'entreprises exemplaires	- Identification des critères de comparaison.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	3 semaines	
		- Identification des sources d'information.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH		
		- Collecter les données.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH		
		- Analyser les données.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH		
		- Sélectionner les initiatives les plus adaptées.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH		
		- Prendre contact avec les responsables du programme "Open HR" (en amont)	En cours	<input type="checkbox"/>	Fonction RH		
2	Soumettre la problématique rencontrée à des étudiants de l'Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne (gestion de projet/groupe de travail)	- Concevoir une fiche synthétique recensant les informations clés de la DNUM à transmettre au groupe d'étudiant	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	3 mois	3 mois et demie
		- Rendez-vous avec le groupe d'étudiant.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH + groupe de travail		
		- Point d'avancement : présentation intermédiaire.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH + groupe de travail		
		- Présentation finale des résultats obtenus.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH + groupe de travail		
3	Clôture du projet	- Mise en oeuvre des améliorations.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	à déterminer	

Annexe 14 – Planning prévisionnel : favoriser les interactions et entretenir la culture d’entreprise par la mise en place d’évènements mensuels

PRÉCONISATION : Favoriser les interactions et entretenir la culture d’entreprise par la mise en place d’évènements mensuels

N°	PHASES	DÉTAILS				Durée totale
		Tâches à réaliser	État	Acteurs	Temps imparti	
1	Conception du projet	- Définir le contenu et les objectifs du rituel	En cours	Fonction RH	4 semaines	
		- Définir une périodicité	A faire	Fonction RH		
		- Présentation du projet auprès des managers : CODIR	A faire	Fonction RH + CODIR		
		- Consultation des parties prenantes (Bureau en charge de la communication / assistantes de direction)	A faire	Fonction RH + Bureau en charge de la communication		
2	Déploiement du projet	- Clarification des activités et des tâches à produire	A faire	Fonction RH		> 1 mois et demie
		- Réalisation d'une communication	A faire	Fonction RH + Bureau en charge de la communication		
		- Planification et envoi des invitation	A faire	Fonction RH + Bureau en charge de la communication		
3	Evaluation du projet	- Organisation et préparation	A faire	Fonction RH + Bureau en charge de la communication	3 semaines	
		- Evaluation de l'impact des évènements auprès des participants	A faire	Fonction RH + Bureau en charge de la communication		

Annexe 15 – Planning prévisionnel : Proposer des journées d’immersion vis ma vie

PRÉCONISATION : Proposer des journées d’immersion “vis ma vie”

N°	PHASES	DÉTAILS				Acteurs	Temps imparti	Durée totale
		Tâches à réaliser	État					
1	Conception du projet	- Définir le contenu et les objectifs du projet (journée type)	En cours	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	2 semaines		
		- Identifier les services et le public cible	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH			
		- Présentation du projet auprès des managers : CODIR	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH			
		- Clarification des objectifs, des activités et des tâches à inclure	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH			
2	Déploiement du projet	- Ouverture des inscriptions	A faire	<input type="checkbox"/>	Chargée de marketing RH	3 semaines	> 1 mois	
		- Recensement des agents volontaires	A faire	<input type="checkbox"/>	Chargée de marketing RH			
		- Préparation et coordination avec les parties prenantes	A faire	<input type="checkbox"/>	Chargée de marketing RH			
		- Envoi des invitations aux participants en leur fournissant les instructions	A faire	<input type="checkbox"/>	Chargée de marketing RH			
		- Etablissement d'un programme détaillé avec le service d'accueil	A faire	<input type="checkbox"/>	Chargée de marketing RH			
		- Vérification des aspects logistiques	A faire	<input type="checkbox"/>	Chargée de marketing RH			
3	Evaluation du projet	- Evaluation de l'impact des expériences immersives à travers un questionnaire	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH + Bureau en charge de la communication			

Annexe 16 – Planning prévisionnel : Optimiser le parcours de départ (Offboarding)

PRÉCONISATION : Optimiser le parcours de départs (Offboarding)						
N°	PHASES	DÉTAILS				Durée totale
		Tâches à réaliser	État	Acteurs	Temps imparti	
1	Élaborer un guide d'entretien de départ à destination des managers	- Définir les objectifs de l'entretien de départ et les informations clés à recueillir.	En cours	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	3 semaines
		- Identifier les thématiques à inclure dans le guide d'entretien.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Définir la structure et le format du guide d'entretien.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Déterminer les objectifs et les bénéfices attendus de la mise en place du formulaire de départ.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Concevoir la grille d'entretien en incluant les sections choisies.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Communiquer aux managers la grille d'entretien et les informations sur son utilisation.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH + Managers	
		- Déterminer les objectifs et les attendus de la mise en place du formulaire de départ.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Identifier les informations nécessaires à collecter lors du départ	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Définir la structure et le format du formulaire de départ.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Déterminer les objectifs et les bénéfices attendus de la mise en place du formulaire de départ.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
2	Élaborer un modèle de formulaire de départ anonyme et non nominatif	- Concevoir les sections et les questions pertinentes pour recueillir les informations souhaitées.	A faire	<input checked="" type="checkbox"/>	Fonction RH	2 semaines
		- Créer le formulaire de départ par le biais de l'outil Microsoft Forms.	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Tester le formulaire pour s'assurer de son bon fonctionnement	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Mettre en ligne le formulaire	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
		- Analyser les résultats obtenus	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	
3	Evaluation du projet	- Analyser les résultats obtenus	A faire	<input type="checkbox"/>	Fonction RH	Sur la durée

LA MARQUE EMPLOYEUR INTERNE : UN LEVIER DE FIDÉLISATION

Comment la fonction RH de la direction du numérique des ministères sociaux peut à travers sa marque employeur interne fidéliser ses agents contractuels ?



Nancy OUEDRAOGO, Sous la direction de Madame Cécile DE BERNARDI

*Licence professionnelle « Métiers de la Gestion des ressources humaines »
Année universitaire 2022 – 2023 Groupe B*