



55ème Promotion, Gerty Archimède, année 2022-2023

Daniela LOMBARDO

COMMUNIQUER POUR SÉDUIRE

Les cadres intermédiaires face au
défi de la MARQUE EMPLOYEUR

#choisir
le service
public .gouv.fr



Sommaire

Introduction.....	3
I. Le renforcement de l'attractivité des emplois publics, un enjeu stratégique et urgent pour l'État.	4
A. La prise de conscience de nécessaires changements	4
1. Un constat alarmant pour la pérennité de nos institutions	4
2. La construction d'une « fonction publique du 21e siècle, plus agile, plus ouverte et plus attractive » grâce à un cadre légal incitatif.	4
B. Le lancement d'une marque employeur du service public, pour redorer l'image de l'administration publique et attirer les talents.	5
1. Le chantier « Stratégie de marque employeur de l'Etat »	5
2. Les enjeux de la marque employeur	6
II. La « promesse employeur » du service public particulièrement en phase avec les nouvelles aspirations sociétales.	6
A. Mieux connaître les attentes de la cible.....	6
1. Identifier les candidats qualifiés	6
2. Mettre en valeurs les atouts de la fonction publique :	7
B. Une notion en devenir	8
1. Les raisons d'un développement tardif et timide de la marque employeur.....	8
2. Des initiatives à retenir.....	8
III. Du secteur privé à l'attachée d'administration	9
A. Les apports de ma formation	9
1. Synthèse de mon parcours antérieur	9
2. Une formation riche en enseignements	10
B. La suite de mon parcours	11
1. Les attentes de mon stage probatoire	11
2. Mon projet professionnel.....	11
Conclusion.....	12
Bibliographie.....	13
Annexes	14

Introduction

Alors que le Gouvernement fait de l'attractivité de la fonction publique une des priorités dans le domaine des ressources humaines, et que le ministre de la transformation et de la fonction publiques fixe cet axe dans le cadre du Conseil National de Refondation (CNR) des services publics, une forte majorité des personnes interrogées dans la récente enquête Acteurs publics/EY¹ pour l'observatoire des politiques publiques réalisée par l'Ifop déclare ne pas être attirée par la fonction publique confirmant une désaffection connue depuis longtemps. En effet, seulement 17 % des personnes interrogées sont tentées d'intégrer la fonction publique dans les prochaines années et ce, principalement pour deux raisons : un niveau de rémunération trop bas (25 %, et 33 % des 18-24 ans) et un mode de fonctionnement supposé rigide ou lourd de l'administration pour 24 %.

J'ai donc choisi d'orienter mon mémoire sur des politiques publiques encore embryonnaires : celle de l'attractivité de la fonction publique et de ce que l'on appelle « la marque employeur ». Mon parcours dans le secteur privé dans le monde du marketing, de la communication stratégique et du recrutement m'a amené à m'interroger sur les raisons de cette désaffection et donné envie de vous les présenter.

La question de l'attractivité sera présentée sous l'angle de l'interministérialité. D'une part parce qu'il n'existe pas de stratégie cohérente encore à l'heure actuelle mais plutôt un ensemble de bonnes pratiques qu'il est opportun de valoriser. D'autre part, cet exercice a été réalisé afin de m'éprouver dans la compréhension et la place d'une future attachée au sein de différentes organisations.

Afin de vous en présenter une synthèse, j'ai utilisé diverses sources. D'une part, la lecture de guides et articles de presses. D'autre part, un ensemble d'entretiens avec deux types d'acteurs : des recruteurs et des acteurs stratégiques tels que des chargés de projet attractivité.

J'aborderai dans un premier point, les différents constats permettant d'affirmer que le renforcement de l'attractivité des emplois public se présente aujourd'hui comme un des enjeux majeurs pour nos administrations.

Partant de ce constat, la deuxième partie sera consacrée à l'évolution actuelle calquée sur celle de la société avec un rapprochement des techniques utilisées dans le secteur privé.

Enfin, je vous exposerai en quoi ma formation à l'IRA est venue conforter mes attendus et m'a donné les moyens d'aborder avec encore plus de détermination la poursuite de mon parcours au sein de nos institutions en tant qu'attachée d'administration.

¹ Enquête Acteurs Publics/EY réalisée par Ifop, Institut français d'opinion publique, menée par questionnaires auto-administrés en ligne le 4 et 5 octobre 2022 auprès d'un échantillon de personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas, (sexe, âge, profession du chef de famille) après stratification par région et catégorie d'agglomération.

I. Le renforcement de l'attractivité des emplois publics, un enjeu stratégique et urgent pour l'État.

A. La prise de conscience de nécessaires changements

1. Un constat alarmant pour la pérennité de nos institutions

En France, comme dans le reste de l'Europe, l'attractivité de l'emploi public diminue depuis plusieurs années et la **pyramide des âges des fonctionnaires se déséquilibre** avec une population qui semble vieillir de manière inéluctable. Parmi les facteurs identifiés comme pénalisants on relève une appétence réduite des nouvelles générations pour les carrières, la perception de difficultés d'accès liée à la modalité des concours, les écarts de niveau de rémunération, notamment pour les cadres, par rapport au secteur privé, l'impression d'une administration opaque et désincarnée ou encore l'absence de discours unifié de l'État employeur avec une faible présence dans les réseaux sociaux pour certains ministères.

Pour **pallier à cette désaffection**, l'Etat a lancé ces dernières années un ensemble de mesures pour essayer de renforcer son attractivité autour de **trois priorités**. Tout d'abord, attirer les jeunes candidats notamment par la voie des concours. L'État recrute environ 40 000 fonctionnaires par ce biais mais le nombre de candidats qui participent effectivement est en forte baisse, étant passé de 16 candidats en moyenne par poste en 1997 à 6 aujourd'hui. Ensuite, attirer et recruter des candidats possédant des compétences spécifiques et pointues dans des domaines en tension comme le numérique, dans lesquels il est difficile d'attirer des jeunes diplômés ou des cadres expérimentés du secteur privé. Enfin, le troisième défi de l'attractivité consiste à faire venir et retenir les talents dans certains territoires enclavés souffrant d'un manque de notoriété et d'un déficit d'attractivité.

Force est de constater cependant que les **résultats sont mitigés** voire faibles. Pour exemple, si les procédures de recrutement ont été facilitées, les délais administratifs restent longs atteignant parfois 6 mois. Si dans le privé, les candidats sont recrutés immédiatement après un entretien concluant, le respect de la date limite de publication des offres sur la place de l'emploi public pour le recrutement engendre des délais et donc le risque que le candidat eut déjà trouvé un emploi lorsqu'il est rappelé. Cette remarque est particulièrement vraie dans les domaines où des compétences particulières sont requises.

2. La construction d'une « fonction publique du 21e siècle, plus agile, plus ouverte et plus attractive » grâce à un cadre légal incitatif.

La mise en œuvre opérationnelle des dispositions de la **loi d'août 2019** de transformation de la fonction publique donne de nouvelles possibilités aux employeurs publics en matière de recrutement en élargissant de facto le vivier des candidats potentiels et les modalités de recrutement. L'ouverture aux **contractuels** de droit public pour les catégories A, B et C, par dérogation au principe de l'occupation des emplois permanents par des fonctionnaires permet de recruter des profils expérimentés issus du secteur privé. Ces dispositions devraient permettre à l'administration à se doter de compétences pointues ou rares, avec la possibilité de proposer directement un contrat à durée indéterminée (CDI). Par ailleurs, en cas de besoins ponctuels ou afin d'attirer des talents non intéressés par les rapports professionnels de longue durée, le **contrat de projet** permet à un employeur public de recruter un agent dans un emploi temporaire afin de réaliser une mission identifiée et circonscrite dans la durée. Enfin, les **emplois de direction** de l'Etat ont également été ouverts aux contractuels

dans tous les ministères, afin de se prévaloir de compétences et savoirs faire managériaux et techniques de haut niveau.

Afin d'accompagner les transformations des services de l'Etat et protéger les agents, **des outils ont été développés**. Un cadre procédural précise les mesures d'accompagnement pour les fonctionnaires dont l'emploi est susceptible d'être supprimé vers un nouvel emploi dans la fonction publique ou vers le secteur privé. Enfin, la loi du 6 août 2019 vise à développer une fonction publique représentative de la diversité des profils présents sur le marché du travail et à garantir égalité de traitement, non-discrimination comme définit par le principe constitutionnel d'égal accès aux emplois publics.²

B. Le lancement d'une marque employeur du service public, pour redorer l'image de l'administration publique et attirer les talents.

1. Le chantier « Stratégie de marque employeur de l'Etat »

Depuis le printemps 2020, un chantier interministériel a été initié par la direction générale de l'administration et de la fonction publique DGAFP avec l'appui méthodologique de la mission d'Appui au Patrimoine Immatériel de l'Etat (APIE). En complément, deux enquêtes d'opinion dédiées ont été lancées afin de définir un argumentaire autour de l'attractivité et développer une « stratégie de marque employeur de l'Etat ».

Le but était d'**identifier** d'abord, et d'**influencer** ensuite, les bonnes et les mauvaises perceptions de l'Etat par ses citoyens-candidats, en vue de renforcer l'attractivité de la fonction publique et susciter des candidatures variées et de qualité. Ces travaux interministériels ont servi de base pour l'élaboration d'une « plateforme de marque », qui regroupe les éléments du discours commun de l'Etat en tant qu'employeur. **Cinq valeurs communes sont mises en avant** : l'intégrité, l'égalité, l'engagement, le service de l'intérêt général et l'esprit d'équipe et déployées à travers **trois axes de communication** : une action au bénéfice de tous les citoyens, un collectif de travail ouvert et pluridisciplinaire, des perspectives motivantes de développement professionnel, dans le respect des équilibres de vie.

Les travaux ont permis de **définir l'identité de la marque employeur**, composée d'un nom, d'un logo et d'un slogan. Cette identité a été dévoilée par le ministre de la transformation et de la fonction publiques le 7 février 2022 : Il s'agit de la marque « url » **www.choisirleservicepublic.gouv.fr**, qui regroupe l'ensemble des informations sur les voies d'accès à la fonction publique, permet de développer des contenus pédagogiques et des arguments d'attractivité transversaux, et synthétise dans le slogan la « promesse employeur » de l'Etat : « *Choisir le service public, c'est faire vivre ce qui nous unit* ».

Dans la continuité du chantier interministériel **plusieurs étapes sont prévues en 2023** : déployer la marque employeur dans les outils de communication ministériels, lancer une campagne de communication mass-média ³ interministérielle, « faire vivre » la marque en réunissant régulièrement un comité de pilotage stratégique, composé de représentants de l'ensemble des

² Le principe d'égalité, plus exactement le principe d'égalité d'accès au service public, signifie que tous les usagers -y compris les agents du service public- doivent avoir un accès égal au service public, qu'ils doivent être traités de manière équivalente. Ce principe est expressément mentionné aux articles 1^{er} (égalité en droit), 6 (égalité devant la loi et égalité d'accès aux emplois publics) et 13 (égalité devant les charges publiques) de la Déclaration des droits de l'homme et du Citoyen et élevé au rang de principe général du droit (PGD) par le Conseil d'Etat, dès 1951, dans son arrêt « *Société des concerts du conservatoire* ».

³ Ensemble des supports qui relèvent d'un même mode de communication. Les 5 grands médias actuels sont : la presse, la télévision et le cinéma, l'affichage, la radio, l'internet.

employeurs publics, chargé de développer des contenus éditoriaux pour alimenter le site de la marque et relayer ces contenus dans les supports de communication de chaque employeur.

2. Les enjeux de la marque employeur

Apparue à la moitié des années 1990, la **notion** de marque employeur occupe une place essentielle dans les secteurs du marketing et de la communication externe. Elle désigne l'ensemble des problématiques d'image de marque vis-à-vis des salariés potentiels. Il s'agit d'un ensemble de techniques employées pour mettre en valeur la réputation globale des entreprises (valeurs, organisation, capital humain, communication...). La marque employeur est aussi connue pour être une composante du marketing RH, technique associée au marketing et à la communication. Jouant un rôle clé dans le recrutement, elle permet aux entreprises de gagner en attractivité auprès de leurs salariés et potentiels employés. La marque employeur a donc une double vocation : l'acquisition de nouveaux employés et la fidélisation des salariés actuels.

Développer sa marque employeur permet de **se faire connaître** comme un employeur de choix par tous les acteurs impliqués : collaborateurs agents, talents du marché de l'emploi et grand public. La marque employeur a un impact positif sur plusieurs dimensions RH : l'attractivité de l'organisation, sa réputation et son image (augmentation du nombre de candidatures spontanées et en réponse aux offres), la qualité des candidatures grâce à une meilleure adéquation des profils (adhésion aux valeurs et à la culture de l'organisation...), la diminution des coûts des recrutements, l'engagement, la fidélisation des collaborateurs et le développement du sentiment d'appartenance.

La mise en place de cette marque employeur **s'explique aussi par l'influence de différents facteurs d'évolution continue de la société**, que ce soit l'évolution des mentalités, le contexte social, économique et culturel ou la montée en puissance des nouvelles technologies. Ce sont des éléments que la fonction publique doit prendre en compte pour assurer sa compétitivité et attractivité. Ces éléments sont d'autant plus importants que le **développement du digital** permet également aux candidats de s'informer plus facilement sur la réputation des employeurs : métiers, salaires ou conditions de travail. Aujourd'hui 83% des embauches commencent par une recherche en ligne sur une entreprise, 86% des candidats de moins de 30 ans utilisent les réseaux sociaux comme premier canal dans leur recherche d'emploi, 88% des jeunes employés estiment qu'il est primordial d'être en phase avec la culture d'entreprise et 67% des candidats accepteraient un salaire moins élevé si l'entreprise avait une bonne image (Vigneron, 2020)⁴.

II. La « promesse employeur » du service public particulièrement en phase avec les nouvelles aspirations sociétales.

A. Mieux connaître les attentes de la cible

1. Identifier les candidats qualifiés

⁴ <https://inbound.com/blog/chiffres-statistiques-marque-employeur>

Une valorisation efficace de l'image de marque de l'employeur repose avant tout sur **la connaissance de ce qui attire les candidats qualifiés**. L'enjeu étant d'identifier ces aspects de manière systématique et les intégrer dans les campagnes de publicité et de recrutement.

Les **années Covid** ont profondément changé notre rapport au travail et plusieurs études sont venues confirmer qu'une révolution silencieuse⁵ (Thomas, 2022) est en cours. Il s'agit d'attentes qui étaient déjà présentes avant la pandémie, mais pour lesquels le Covid a joué un rôle de **catalyseur**, transformant des aspirations en priorités. Fini le "métro, boulot, dodo", les jeunes diplômés relativisent la place du travail par rapport à la vie personnelle, une tendance qui se répand progressivement à tous les segments d'âge. Les critères les plus susceptibles de les convaincre à accepter une offre de travail résident, avant tout, dans le fait d'avoir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et d'avoir le sentiment de faire un travail utile et qui ait du sens.

L'autonomie au travail et la possibilité d'avoir des responsabilités comptent aussi beaucoup et les plus jeunes ne se voient pas rester dans les mêmes positions, secteurs ou métiers plus de 3 ans d'affilée. La possibilité de **télétravail** et le nombre de jours pouvant être accordés constituent également un facteur de choix. Le **salaire** reste un élément important, bien qu'il ne soit pas le premier critère de choix. Néanmoins Il devient déterminant au moment de choisir entre deux offres plus ou moins équivalentes.

2. Mettre en valeurs les atouts de la fonction publique :

La fonction publique présente de nombreux atouts, dont-elle peut être fière et qu'elle peut intégrer dans sa « promesse employeur » pour attirer les candidats. Cinq d'entre eux peuvent particulièrement être mis en avant.

L'intérêt général. 78 % des 18-24 ans⁶ n'accepteraient pas un emploi qui n'a pas de sens pour eux. C'est une préoccupation croissante des jeunes de trouver, dans leur travail, une mission qui réponde aux problèmes sociétaux. Or, L'engagement au service de la communauté est l'essence même des métiers dans la fonction publique. La culture « service public » rassemble des valeurs dans lesquelles les agents se retrouvent et qui peut interpeller fortement les candidats : attention aux autres, altruisme, générosité. **Des métiers variés et des passerelles possibles.** 76 % des jeunes ne souhaitent pas exercer le même métier toute leur vie. La fonction publique présente trois versants et 1200 métiers différents. Les passerelles entre les trois sont facilitées. De plus, d'autres dispositifs, peu connus, comme La mise en disponibilité permettent à des agents de la fonction publique de faire une mobilité vers le secteur privé, de créer leur entreprise ou de mettre leur carrière en pause pendant quelques années. **Des responsabilités même pour les plus jeunes.** Pour 55% des étudiants en grande école, avoir des responsabilités est un critère principal dans le choix du poste (Ipsos /Conférence des grandes écoles, 2018)⁷. Les responsabilités données à de jeunes candidats constituent un autre point fort du secteur public. Certains concours (A, A+ notamment) permettent d'accéder rapidement à des responsabilités managériales et sont en cela un accélérateur de carrière. **La flexibilité et le respect équilibre vie privée/vie professionnelle.** 82 % des 18-35 ans estiment que la flexibilité des horaires est un critère essentiel au moment de choisir un poste (Welcome to the Jungle, 2020)⁸. C'est sûrement la tendance plus forte qui se dégage dans les nouvelles générations. Un résultat en décalage avec la perception des responsables RH qui considèrent

⁵ Thomas, A. R. (2022, janvier 22). Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse. *Le Monde*.

⁶ Interrogés par la société d'études Yougov pour le site Monster en septembre 2021

⁷ Ipsos et la Conférence des grandes écoles (« CGE »), deuxième édition du baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi », 2018.

⁸ Pour 49% des français, c'est même un critère « essentiel », qui arrive avant le salaire (Observatoire Welcome to the Jungle)

que les missions ou l'intérêt du poste ont davantage d'impact sur les salariés. **La stabilité et la sécurité de l'emploi.** 68% des personnes tentées par la fonction publique mettent en avant comme premier critère de choix la stabilité de l'emploi.⁹ Cet argument n'est valable que pour les titulaires d'un concours de la fonction publique. En période de crises majeures, la promesse d'un emploi stable et sécurisé peut représenter un véritable atout, même si ce n'est plus aujourd'hui le premier facteur d'attractivité du service public.

B. Une notion en devenir

1. Les raisons d'un développement tardif et timide de la marque employeur

La fonction publique d'Etat, sauf quelques exceptions notables comme le ministère des Armées, a eu jusqu'à un passé récent du mal à s'emparer de cette notion de marque employeur. Le mot 'marque' qui, par définition, renvoie à la **notion d'activités commerciales**, a pu sembler en contradiction avec les missions et valeurs du service public de même qu'a pu sembler inopportun d'associer la notion de client à celle d'agent / candidat.

De plus, historiquement, **la communication n'est pas dans l'ADN** du service public, la communication publique est née bien après la communication privée. Les compétences liées à la « communication » ne font pas non plus partie de celles attendues chez les fonctionnaires.

Les **directions de la communication** se sont peu à peu professionnalisées : les concours de la fonction publique, ainsi que ses écoles ne consacrent pas suffisamment d'importance à la communication publique. Enfin, le « devoir de réserve » est souvent surinterprété et n'incite pas forcément les agents à communiquer sur les réseaux sociaux. Les institutions ont développé leur communication institutionnelle mais peu ont travaillé une vraie communication RH. Relevant à la fois de la direction de la communication et de la direction des ressources humaines, elle est souvent oubliée.

Enfin, **aucun objectif chiffré ni indicateur de performance** ne sont associés au développement de la marque employeur de la part des ministères. Comme dans beaucoup de domaines, cette absence n'incite pas les administrations et les services à se lancer dans un chantier dans lesquelles ne sont pas très à l'aise et aux contours encore pas suffisamment définis.

Les **professionnels du recrutement** ont été les premiers à s'emparer de la notion de marque employeur et s'appuient sur des **techniques variées**. A ce titre, peuvent être cités les vidéos des métiers de la fonction publique (ministère de l'intérieur, ministère du travail ou IRA), la présence de recruteurs dans les salons et forums de l'emploi, la publication de kits de communication, le développement de « Classes talents ». De nouveaux vecteurs empruntés au secteur privé sont également utilisés tels que les campagnes de recrutement différenciées (jeu de cartes, nouveau site de recrutement UP, hackaton, espace game). Une piste supplémentaire pourrait être proposée avec la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs.

2. Des initiatives à retenir

A ce jour, seul le **ministère des Armées** dispose d'une véritable stratégie de marque employeur développée de bout en bout. Elle résulte de la nature même de son activité qui génère un turn-over important du fait de l'âge de la retraite avancé pour les militaires. **L'armée de terre** présente en outre

⁹ Enquête d'Acteurs Publics/EY réalisée par Ifop cit.

la double particularité d'un besoin de recrutement important mais également tourné vers une population jeune. La question de l'attractivité donc se pose donc depuis longtemps et de premiers travaux sur la marque employeur ont été initiés en 2010. Le bureau du recrutement et du marketing a effectué un travail important de définition et de diffusion d'une « marque employeur », afin d'attirer largement les candidats. En tant qu'aboutissement, le site. La mise en ligne de ce site a été doublée par une présence physique forte de l'armée de terre dans les territoires avec 104 centres d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA), sur les salons, dans les écoles, et dans tout lieu permettant une visibilité forte. Enfin, elle a accentué ces dernières années sa présence sur les réseaux sociaux. Il est à relever un même mouvement pour la **gendarmerie nationale** qui a lancé, le 23 octobre dernier, une campagne de recrutement 360°, avec une déclinaison pluri médias. Enfin, il peut être relevé au titre des initiatives intéressantes le site « **Place de l'emploi public** » qui pour favoriser l'appariement optimal entre le poste et les compétences recherchées, a été développé de façon à proposer en temps réel aux candidats issus des secteurs public et privé, l'ensemble des offres d'emploi de la fonction publique. Au cours de l'année 2022 plusieurs nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées pour déployer la marque employeur dont la valorisation de la marque chapeau #choisirleservicepublic.

Toutes ses initiatives vont dans le bon sens et doivent être pérennisées. Mais pour qu'une marque employeur soit reconnue en tant que telle, le message doit paraître légitime aux yeux des destinataires. En effet, sur les réseaux sociaux, la génération Z cherche **confirmation de cette assertion** en vérifiant que le « discours officiel » soit incarné et se traduise en actions réelles. Ce travail ressort principalement des missions du manager communiquant.

En tant que **recruteur**, le **cadre intermédiaire ou l'attaché** doit être en mesure de construire des offres d'emploi résolument orientées vers l'expérience candidat. La transparence doit être privilégiée : absence d'acronymes, fiches de postes plus attrayantes et moins stéréotypées, comportant des indications claires du salaire et de la possibilité de télétravailler. De même, la qualité de vie et les avantages pour le candidat devront être mis en avant. Le **manager** de son côté, doit veiller à proposer une stratégie de communication pour son service et la décliner en plusieurs étapes (diagnostic de l'adéquation entre les déclinaisons de la promesse employeurs et la réalité du terrain, réalisation d'un plan de communication, élaboration d'une stratégie visant à impliquer les agents dans la démarche). La création d'un **réseau d'agents ambassadeurs virtuels** est une initiative à élargir, de même que la **formation** de l'ensemble des agents à la **communication publique**.

Les apports du privé m'ont permis de rapidement pouvoir identifier les problématiques. Néanmoins, cette analyse n'aurait pu être entière sans les enseignements de ma formation à l'IRA.

III. Du secteur privé à l'attachée d'administration

A. Les apports de ma formation

1. Synthèse de mon parcours antérieur

Mon parcours professionnel antérieur s'est entièrement déroulé dans le secteur privé dans lequel j'ai pu développer **mes compétences autour de 3 grands domaines** avec une certaine technicité :

la formation pour étudiants et adultes, le commerce international et la communication culturelle et institutionnelle.

En dépit de la diversité de ces univers des fils conducteurs les lient. Le premier est mon goût prononcé pour l'**apprentissage** qui m'a permis d'évoluer rapidement au sein des entreprises qui m'ont accordé leur confiance : j'ai ainsi appris à être mobile et adaptable quelques soient les organisations, appréhender rapidement mon environnement pour m'y insérer mais également être force de proposition. Le deuxième, est mon **aptitude à piloter le changement** qui a été un atout déterminant pour accompagner les personnes et les organisations dans des **moments de crise et de transition** : j'ai ainsi. Enfin, un **relationnel aisé** et un goût prononcé pour le **contact humain** m'ont amené, dès mon premier poste, à manager des équipes et à travailler de façon collaborative.

Mon **caractère affirmé** et ma **curiosité intellectuelle**, me pousse désormais à souhaiter **mettre mes compétences au service de l'Etat** et de nos concitoyens, à donner à ma carrière une orientation non marchande. Après 23 ans de services dans le secteur privé, la recherche sempiternelle et mercantile du profit ne correspond plus du tout à mes valeurs personnelles. Je suis intéressée à la dimension interministérielle des postes d'un attaché, à avoir l'opportunité de travailler dans plusieurs environnements administratifs et continuer à apprendre tout en mobilisant les compétences que j'ai acquises dans des postes différents : communication, conduite du changement, gestion des équipes, pratique de mes quatre langues étrangères.

2. Une formation riche en enseignements

Cette formation de quelques mois à l'IRA a donc été pour moi une grande **découverte du monde administratif** même si j'en avais déjà perçu les différentes organisations et enjeux lors de la préparation du concours. Cette découverte et ces apprentissages se sont réalisés à 3 niveaux.

D'une part, les **matières enseignées**. En effet, hormis le management que je maîtrise, chacun des cours ont été riches d'enseignements, confortant les connaissances acquises pour le concours, et ont pu ainsi me permettre de constituer un bagage précieux pour la suite de mon parcours. J'ai eu une particulière appétence pour les cours de comptabilité ou d'analyse de financière. D'autre part, la qualité des **intervenants** et l'**univers administratif** auxquels ils appartiennent m'ont permis d'avoir cette vision qu'il me manquait sur les métiers, de la réalité des services et du quotidien dans la fonction publique. Au-delà de l'apport du contenu des cours, toute mon attention a été portée sur le **retour d'expérience** sur le quotidien qu'ils ont pu nous exposer. Enfin, grâce aux échanges avec les intervenants mais également avec les candidats internes, j'ai pris toute la mesure de l'importance de se forger un **réseau professionnel** sur lequel s'appuyer.

Je dois également relever l'**épreuve du rapport commandé par une administration (RCA)** qui fut une expérience nouvelle et originale. En effet, si j'avais déjà l'habitude de travailler en équipe, l'exercice a été au départ décontenancé du fait d'absence de hiérarchie. Le sujet traité m'a permis de découvrir concrètement l'univers professionnel de l'inspection du travail, son écosystème de fonctionnement et les interactions entre les différents acteurs. Les problématiques d'attractivité identifiées lors de l'exercice m'ont inspirées pour le présent mémoire et la suite de mon parcours. Le RCA a également été l'occasion de développer mes **qualités rédactionnelles dans un style administratif**, mon **aisance orale**, faire des **propositions** et les soutenir de façon argumentée.

J'ai choisi les matières d'approfondissement dans l'optique d'une **spécialisation** dans le domaine des ressources humaines, du management et du pilotage des ressources. Je souhaiterai en effet, poursuivre ma **carrière** dans des **fonctions de type support** afin de me forger une expérience de

terrain riche mais également car elles permettent de faire l'interface avec les problèmes et le quotidien des agents. La qualité de vie au travail est un domaine qui me tient à cœur.

B. La suite de mon parcours

1. Les attentes de mon stage probatoire

Je pense que comme pour tout candidat issu du **secteur privé**, les attentes sont fortes ainsi que les enjeux. Cette période probatoire constituera donc un véritable challenge, celui d'adapter des « réflexes » et des modes de fonctionnement acquis dans mon parcours antérieur, mettre en pratique les enseignements reçus lors de ma formation pour me confronter à mon nouvel univers, celui de l'administration. Je pars néanmoins confiante. Ce premier poste permettra de démontrer ma **faculté d'adaptation** déjà éprouvée dans le privé avec les changements d'employeur et de secteur d'activité, et d'y faire mes premiers pas de manière sécurisée avec la présence de mon tuteur.

Ce stage me permettra également de réaliser un **approfondissement de mes connaissances** notamment avec l'exploitation et la mise en œuvre des textes juridiques qui seront applicables à des nouvelles missions, celles des différents acteurs et des articulations entre administration centrale et services déconcentrés ou entre les services déconcentrés eux-mêmes ainsi que la répartition exacte des compétences entre les domaines propres à un ministère et celles traitées en interministériel enfin les relations.

Les six mois à venir serviront également à identifier de quelle manière mon expérience professionnelle passée pourra venir s'inscrire dans les procédures et constituer une réelle plus-value pour les administrations.

2. Mon projet professionnel

Mon vœu initial était de mettre à profit mes compétences et expériences au service du ministère de l'éducation nationale, dans des fonctions d'encadrement : par exemple dans un service universitaire de relations internationales ou en tant que gestionnaire d'établissement public local d'enseignement.

La formation de ces derniers points m'a **ouvert d'autres horizons**, et permis de m'interroger sur mes véritables attentes, de découvrir de nouvelles appétences.

Si mon classement et la liste des postes le permettent, je souhaiterai dans un premier **temps** un poste en administration déconcentrée au sein du **service RH** et plus particulièrement en tant que **chargée de recrutement**. Ce dernier me permettrait de mettre en pratique mes expériences dans le recrutement et la « chasse des talents » que j'ai eu dans le privé, tout en continuant à me former sur le terrain aux problématiques de la matière dans le monde administratif. Néanmoins, un poste dans le pilotage des ressources, ou en tant que chargée de mission emploi ou immobilier retiendrait également toute mon attention.

A terme, je souhaiterai rejoindre une **plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines** (PFRH) afin de continuer à travailler sur l'attractivité, proposer mes idées et compétences en marque employeur, ma connaissance des réseaux et mon expérience en matière de construction d'animations et formations.

Forte de mes expériences, j'envisagerai en parallèle de préparer l'examen d'**attaché principal**.

Conclusion

Je tiens à adresser mes remerciements à l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire professionnel. Leurs nombreux éclairages ont permis d'alimenter ma réflexion, et je garde en mémoire leurs précieux conseils pour ma prise de poste en tant que future attachée d'administration d'État.

Ces quelques mois de formation ont permis de conforter la vision que j'avais du milieu administratif, mon souhait d'intégrer la fonction publique et de mettre à son service mes compétences.

J'en ai acquis la certitude que les valeurs portées correspondent pleinement à mes convictions personnelles.

Bibliographie

Sources juridiques

- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

Autres sources

- IFOP. (2022, octobre 4-5). Enquête d'Acteurs Publics / EY sur l'attractivité de la fonction publique.
- Ipsos /Conférence des grandes écoles. (2018). Baromètre "Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi".
- Jungle, W. t. (2020). Quelles tendances pour demain? *Observatoire des rythmes de travail 2022*.
- Thomas, A. R. (2022, janvier 22). Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse. *Le Monde*.
- Vigneron, G. (2020, octobre). *chiffres -statistiques marque employeur*. Récupéré sur Inbound.com.
- PFRH (2021), Bilan d'activité des plates-formes régionales d'appui interministeriel à la gestion des ressources humaines
- DGAFP (2021) Rapport annuel sur l'état de la fonction publique
- DGAFP (2021) Structurer la fonction recrutement
- Welcome to the Jungle (2022) Le livre blanc de la marque employeur
- Profil public (2019) Livre blanc de la marque employeur
- Ministère de l'agriculture, guide pédagogique du recrutement
- Ministère de la transition écologique, guide pédagogique à destination des recruteurs

Webographie

- <https://www.place-emploi.public.gouv.fr>
- <https://www.choisirleservicepublic.gouv.fr>
- <https://www.défense.gouv.fr>
- <https://www.intefp.travail-emploi.gouv.fr>
- Intranet des différents ministères au fin de benchmarking

Annexes

Annexe 1 : Exemple d'offre d'emploi



2 600 AGENTS ENGAGÉS
AUPRÈS DES 370 000 AUDOIS

Devenez notre **CONSEILLER(ÈRE) MOBILITÉ ET ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE**

Catégorie A - Filière administrative



Plein Sud, située entre Pyrénées et mer Méditerranée, à 1 heure de Toulouse et de Montpellier, l'Aude est l'un des départements les plus ensoleillés de France. Pays de nature, de culture et de traditions, il regorge de créateurs, de produits savoureux qui font sa réputation bien au-delà de l'Occitanie.

L'Aude est également réputée pour la richesse et la diversité de ses paysages : Cité médiévale de Carcassonne, abbayes majestueuses, forteresses du Pays Cathare, Canal du Midi... mais aussi littoral préservé, espaces naturels d'une biodiversité exceptionnelle, cadre idyllique pour les sports de pleine nature. L'Aude est la destination idéale pour un nouveau départ professionnel vitaminé. Au cœur de l'Aude Pays Cathare, venez vivre du pur, du local, du vrai !

Vous êtes à l'aise au sein d'un collectif dans un contexte d'évolution ? Vous rêvez d'un territoire où gagner en vitalité ? Rejoignez notre équipe de 2600 agents au service d'un département aux multiples facettes.

Engagés dans une nouvelle gouvernance et une dynamique d'innovation, nous recherchons notre futur(e) conseiller(ère) mobilité et évolution professionnelle qui rejoindra notre service Recrutements - GPEC.

Vous êtes... ?

- Reconnu.e pour votre maîtrise de la méthodologie de gestion de projets et de la conduite d'entretiens individuels et collectifs
- Fort.e de vos connaissances du statut de la FPT, des statuts particuliers et des dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels
- Doté.e de compétences dans le domaine informatique (Pack office, EKSAE)
- Méthodique, rigoureux.se et disposant d'excellentes capacités rédactionnelles
- Reconnu.e pour vos capacités relationnelles, votre sens de l'écoute et votre discrétion professionnelle

Le Département pour vous !

- Rémunération statutaire + régime indemnitaire
- Aménagement du temps de travail, RTT, CET
- Restaurant administratif
- Participation à la prévoyance
- Prestations sociales et Comité des œuvres sociales

Notre challenge !

Dans un souci d'anticipation des mutations organisationnelles, d'accompagnement des agents dans leurs parcours professionnels, des besoins de la collectivité et sous l'autorité hiérarchique du Chef de service Recrutements - GPEC, vous aurez en charge :

- la thématique du maintien dans l'emploi au sein de la Collectivité : élaboration et mise en œuvre du projet, suivi des prestations avec les partenaires et gestion administrative des dispositifs (conventionnement, ordre de mission, convocation, tableaux de bord de suivi, etc.) dans le respect du cadre réglementaire ;
- l'information des agents, la mise en œuvre et l'évaluation des dispositifs d'accompagnement à la mobilité ou à l'évolution professionnelle et leur accompagnement tout au long de leurs démarches (diagnostics, ateliers de mobilité, stages d'immersion, bilans, co-construction de plans d'actions, etc.), en lien avec les différents acteurs de la collectivité ;
- le développement des réseaux de partenaires et de professionnels de l'emploi, de la formation et de l'insertion professionnelle, ainsi que les organismes intervenant sur des problématiques spécifiques (handicap, etc.).



Engagée pour le bien-être au travail, notre administration favorise le **télétravail**.



Attentif à la protection de l'environnement et à l'utilisation des mobilités douces, le Département a mis en œuvre le **forfait mobilités durables**.

Pour tous renseignements complémentaires, Merci de prendre contact avec Virginie BRUS, Chef du service Recrutements - GPEC au 04 68 11 81 72, ou par mail : virginie.brus@audefr

Envoyer CV, lettre de motivation, copie de carte d'identité, 3 derniers bulletins de salaire et, pour les candidats titulaires, l'arrêté de situation administrative et les 3 derniers entretiens professionnels à :
Département de l'Aude – DRH - Service recrutements – GPEC,
Allée Raymond Courrière - 11855 CARCASSONNE cedex 9
Tél : 04 68 11 64 48 - Courriel : unite.recrutement@audefr

Proposition de grille d'évaluation campagne digitale marque-recruteur sur données agrégées Google Analytics

Site annonce emploi

	Ministère /administration	Place de l'emploi public	Plateforme d'annonce X Y
Taux de rebond			
Durée moyenne de session			
Nombre de pages consultées (seulement pour site ministère/administration)			
Nombre de liens cliqués			
Nombre de renvois à tiers			
Nombre de sauvgardes			
Taux de conversion			

Interprétation des données

Taux de rebond : révélateur de la pertinence de l'annonce (tant sur le fond que sur la forme). Il désigne le pourcentage de visiteurs qui consultent une page du site et repartent sans en voir d'autres. **Plus il est bas, mieux c'est.**

Durée moyenne de session: Si votre durée moyenne de session est inférieur à 30 veuillez à produire des contenus plus longs et impactants.



Seuil d'efficacité: pages consultées > 2 / clics > 3 / sauvegarde > 15% / conversion > 5% sauvegardes

Réseaux sociaux

données agrégées Google Analytics, Facebook Insights,
Instagram Insights, Twitter Analytics, LinkedIn démographique

	Linkedin	Twitter	Facebook	Instagram	Snapchat
Taux de rebond					
Durée moyenne de session					
Portée publication					
Impressions					
Likes					
Mentions					
Partages					
Commentaires					
Nombre abonnés					

Interprétation des données

- **Portée** (organique ou payante) : Permet de savoir jusqu'où va le contenu en matière d'audience. Autrement dit, elle indique le nombre de personnes qui ont vu la publication une seule fois
- **Impressions** : les impressions sont à bien distinguer de la portée. Elles correspondent au nombre de fois où la publication est apparue à l'écran. Ce contenu peut être vu plusieurs fois par la même personne.
- **Mentions** : les mentions correspondent au nombre de fois où votre contenu a été mentionné par une personne ou un influenceur.