



**PROFIL
PUBLIC**

Recrutement & Secteur public

ETUDE

Depuis la crise, ils sont prêts à rejoindre le secteur public
mais à quelles conditions ?

PP

SOMMAIRE

Édito.....	5
Monde du travail : qu'est-ce que la crise a changé ?.....	6
L'environnement de travail et son organisation sont bouleversés.....	7
Les collaborateurs veulent donner plus de sens à leur travail.....	8
Le rapport au travail est renouvelé et sa place est remise en question.....	10
Un intérêt grandissant pour les métiers à impact.....	14
Un désir d'engagement sans précédent.....	15
La reconsidération de l'utilité sociale des métiers.....	18
Une explosion des désirs de reconversion.....	20
Un fort engouement pour des jobs à impact.....	22
Une opportunité à saisir pour le secteur public.....	26
Le secteur public remis sur le devant de scène.....	28
Les acteurs de l'économie sociale et solidaire tirent leur épingle du jeu.....	32
Un manque d'attractivité du service public.....	34
Une occasion inédite d'oser le changement.....	36
Conclusion.....	43
Ouverture : quel futur du travail dans le secteur public ? Point de vue de Pauline Rochart.....	40
Annexes.....	45

**Depuis la crise, ils sont
prêts à rejoindre le
secteur public mais à
quelles conditions ?**

ÉDITO

Au-delà des difficultés, la crise balaie certaines habitudes, suscite des déclics et accélère le besoin de « retrouver le sens de l'essentiel ». Au cœur de celle-ci, chez Profil Public, nous nous sommes questionnés comme tout un chacun : comment aider et nous rendre utile en tant que plateforme d'emploi et média ? Dans un premier temps, nous avons relayé les besoins RH du secteur public hospitalier que ce soit pour des missions de volontariat en logistique, communication ou encore data science. Nous avons également diffusé toute initiative visant à mettre à disposition ses compétences au service du bien commun. Mais il nous est apparu nécessaire de prendre du recul et de creuser avec notre communauté ces questionnements autour du monde du travail : quelle place dans nos vies ? Quel rapport au travail ? Quelles nouvelles envies professionnelles ? Quelle nouvelle donne pour le secteur public ?

Alors nous avons lancé une grande enquête en collaboration avec Switch Collective, la startup qui remet au goût du jour le bilan de compétences, Makesense, acteur phare de l'économie sociale et solidaire (ESS) et la CASDEN, la banque coopérative de toute la fonction publique : « [Après la crise, seriez-vous prêts à vous engager pour le secteur public ?](#) » Au total, 20 questions et 642 répondants. Une bonne façon de nous éclairer sur le monde qui nous attend après la crise.

Et si le monde d'après était celui de l'intérêt général et des communs ? Et si l'engagement et la solidarité redevaient des valeurs clefs ? Et si les différents acteurs du secteur public avaient tout à y gagner ? Nous avons l'intuition que cette crise va changer la donne pour le secteur public. A ce dernier de se saisir des résultats de cette étude pour que cette intuition devienne réalité.

Sigrid Berger, Fondatrice de Profil Public



**Monde du travail :
qu'est-ce que la crise
a changé ?**

L'environnement de travail et son organisation sont bouleversés.

La crise bouleverse le monde du travail : travail à distance, confinement, questionnements professionnels... C'est notre rapport au travail qui s'en trouve renouvelé et sa place dans nos vies remise en question.

Pendant le confinement, les organisations se sont vues obligées d'adapter rapidement leur fonctionnement, tout en gardant du lien entre collaborateurs. Dans ce contexte de crise, elles ont inopinément pris part à une expérimentation massive du télétravail. Découverte pour certaines, déploiement massif et pérenne pour d'autres, le télétravail généralisé a bouleversé les habitudes de travail : finies les réunions improvisées devant la machine à café, exit les discussions informelles entre collègues à la pause déjeuner... Si cette expérience n'est pas similaire à un classique télétravail (circonstances exceptionnelles du confinement, contexte anxiogène de la situation sanitaire, équipement informatique peu adéquat, connexion internet instable), elle a néanmoins fait ses preuves après quelques semaines d'adaptation : « Nous nous sommes rendus compte que beaucoup de choses pouvaient se faire à distance : plus de flexibilité, moins de déplacements, plus d'autonomie. »

L'expérimentation du télétravail à grande échelle démontre à ses réfractaires qu'il rime plus avec "agilité et continuité des services" qu'avec "contre-productivité". Il offre une plus grande flexibilité si bien que certains en redemandent : « Je souhaite faire plus de télétravail. C'est la mission qui rassemble l'équipe, pas le lieu de travail. »

Télétravail, mais aussi nouvelles organisations, nouvelles méthodes de travail... le confinement aura également eu un impact sans précédent sur le plan managérial. Pour assurer la continuité des activités lorsque cela était possible, beaucoup ont testé de nouveaux outils. L'un des marqueurs forts a été la nécessité de passer au "tout digital" : solutions de visioconférences, de messageries instantanées ou encore de gestion de projets en ligne. Autant de technologies - pas toujours si familières - qui sont devenues, pour beaucoup, des outils du quotidien.

Les collaborateurs veulent donner plus de sens à leur travail.

Le confinement, parce qu'il est un temps de rupture, pousse à l'introspection, à la nécessité de faire un bilan personnel et professionnel : « Pendant la crise, j'ai osé écouter et faire ce qu'il y avait au fond de moi. » Contraint de rester chez soi, ce temps, entre télétravail – lorsque cela était possible – et garde d'enfants, a amené à s'interroger. Le confinement a ainsi fait réfléchir, fait mûrir voire transformé.

Pour les chinois et les japonais, le mot crise est d'ailleurs constitué de deux idéogrammes Wei (danger) et Ji (opportunité). C'est le paradoxe d'une crise : c'est une situation qui est certes difficile mais qui permet également de saisir de nouvelles opportunités et de rebondir. En remettant en cause les repères professionnels et personnels, la crise a fait évoluer les systèmes de valeurs de chacun.

La crise pousse ainsi à se réinventer. Mais comment ? Et dans quelle direction aller ? Pour cela, on peut revenir à sa raison d'être : le fameux "pourquoi je me lève le matin" C'est ce que le conférencier Simon Sinek appelle le pouvoir du "Why" dans son ouvrage Start With Why.

La raison d'être ne s'intéresse pas au "Quoi" mais elle s'intéresse plutôt au "Pourquoi". C'est une cause, un principe, une mission, une vision qu'on se donne. En temps de crise plus qu'à tout autre moment, c'est à cette raison d'être qu'on se raccroche.

Le confinement permet de revoir nos priorités et nos engagements à travers le prisme du sens. La crise pousse à l'introspection et impose de définir ce qui a vraiment un sens pour nous aujourd'hui et ce qui en aura dans le futur.

危機

Wei

Danger

Ji

Opportunité

« En chinois, le mot crise est formé de deux caractères. L'un représente le danger. L'autre l'opportunité. » **John Fitzgerald Kennedy.**

Le rapport au travail est renouvelé et sa place est remise en question

Dans des situations professionnelles inédites (chômage partiel, télétravail...), **86%** des répondants affirment que la crise les amène à repenser la place du travail dans leur vie : « J'ai beaucoup réfléchi au fait de ne consacrer qu'une infime partie de ma semaine à des activités qui m'importaient vraiment. Le travail occupera toujours une place importante mais je souhaite en être fier désormais. »

Parce que le confinement bouleverse le monde du travail, il questionne notre rapport au travail et sa place dans nos vies : envie de flexibilité pour trouver davantage d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle : « Mon travail ? J'ai envie d'y accorder moins de temps pour avoir plus d'énergie pour mes projets et ma vie personnelle. ».

60,6% des répondants déclarent qu'une plus grande flexibilité du temps de travail

améliorerait l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

Désormais, le souhait de trouver un meilleur équilibre en dégagant davantage de temps pour sa vie privée (famille, projets personnels, engagements extra-professionnels...) arrive en tête des préoccupations. Ce besoin est encore plus fortement exprimé par les jeunes.

Pour eux, il n'est plus question de sacrifier leur vie personnelle au profit de leur vie professionnelle : « Le confinement m'a permis de me rendre compte des éléments importants qui m'animent dans mon activité, mais aussi de la nécessité d'accorder plus de temps à ma vie personnelle. J'aimerais envisager un changement professionnel me permettant de concilier plusieurs activités professionnelles différentes, tout en dégagant davantage de temps pour moi. »

86%

**Estiment que la crise actuelle les
amène à repenser la place du
travail dans leur vie.**



Pendant le confinement, j'ai pris de grandes décisions. J'ai ressenti le besoin d'agir et de tenter de nouvelles choses. Je vais m'installer à la campagne et en parallèle d'un travail potentiellement à mi-temps, je vais développer mon propre projet.

Le confinement a également renforcé l'envie de dégager du temps pour développer des projets extra-professionnels.

Si pour certains, le temps semble s'être accéléré pendant le confinement sous la double pression des enfants et du travail, d'autres en ont gagné. Pour ces derniers, le confinement leur a ouvert un espace de liberté et de créativité permettant de s'accomplir, de se ressourcer, de prendre du plaisir dans des productions artistiques, manuelles ou encore sportives. Il a également généré une soif d'apprendre et d'expérimenter.

L'occasion pour certains d'explorer de nouveaux métiers, d'acquérir de nouvelles compétences ou de se perfectionner dans un domaine ou même de tenter leurs propres projets.

En témoigne l'explosion du nombre de web-conférences et de MOOC qui montre le désir de développer de nouvelles compétences, de découvrir de nouveaux modes de faire : « Le confinement m'a surtout permis d'aller plus loin dans ma recherche sur ce que je voulais faire, en m'auto-formant sur les sujets qui me tiennent à coeur. »

« Ne confondez pas avoir
une carrière avec avoir
une vie. »

Hillary Clinton

Femme politique.



**Un intérêt grandissant
pour les métiers à
impact.**

Un désir d'engagement sans précédent.

La crise le montre : le potentiel d'engagement est immense et les désirs de reconversion explosent vers les métiers à impact, métiers dont on peut mesurer l'utilité sociale ou l'impact sur la société qu'il soit humain, environnemental, technologique...

Parce que la crise révèle et amplifie les inégalités existantes, le besoin de solidarité n'a jamais été aussi fort : solidarité intergénérationnelle, entre voisins, coopérations interprofessionnelles...

De nombreuses solutions de terrain ont ainsi émergé, effaçant pour un temps les rôles souvent cloisonnés des jeunes et des aînés, des entrepreneurs et des salariés.

En témoignent les nombreux "petits gestes" (un coup de fil régulier, l'envoi d'un petit mot ou la livraison d'un sac de courses...) réalisés spontanément pour soutenir les personnes âgées, les soignants ou encore les personnes vulnérables. Le contexte a ainsi montré que le potentiel d'engagement des Français était immense. Partout, les mobilisations se sont multipliées en un temps record.

C'est le cas par exemple de la Réserve Civique qui a permis de connecter les organisations ayant besoin de renfort avec 317 114 réservistes (un nombre de bénévoles jamais atteint), ou encore le mouvement "tous confinés, tous engagés" lancé par l'association Vendredi qui a permis à plus de 200 organisations de mobiliser leurs collaborateurs pendant la crise.

Les talents de l'IT (développeurs, data scientists, chefs de projets...) ont également mis à disposition leurs compétences, à l'image de la "Helproom" lancée par l'association Tech For Good France & le Mouves pour mettre les technologies digitales au service des soignants. Dès les premiers jours de la crise, ces mouvements spontanés ont réuni des dizaines de milliers de personnes afin de soutenir les services de l'Etat.

La reconsidération de l'utilité sociale des métiers.

L'humeur en temps de confinement n'est pas au beau fixe :

➤➤➤ **24%** se sentent désengagés dans leur travail par manque d'intérêt pour celui-ci

➤➤➤ **23%** ne se reconnaissent plus dans les missions de leur travail et à vouloir en changer

➤➤➤ **19%** ne se sentent pas utiles et ont l'impression de faire un "boolshit job" Dans la période, seulement

➤➤➤ **16%** déclarent aimer leur travail mais manquer de capacité à agir

Cette période impacte considérablement notre rapport aux communs et à l'utile.

Pour Dominique Méda, philosophe et sociologue du travail, l'enseignement est clair : « Les métiers essentiels sont ceux qui nous permettent de continuer à vivre : tous les personnels de santé, du médecin à l'aide-soignante, mais aussi tous les métiers dits du care. »

La crise nous amène à une prise de conscience collective de l'utilité des métiers et nous permet de revoir l'échelle de nos considérations.

Dans la période, beaucoup ont l'impression d'exercer des missions futiles dans un moment où ils souhaiteraient participer concrètement à l'amélioration de la situation générale.

Votre "mood" de confinement c'est plutôt :

Je ne suis plus engagé.e et je manque d'intérêt pour mon job

24%

Je ne me reconnais pas dans mes missions, c'est décidé je change de job !

23%

Je ne me sens pas utile, j'ai l'impression de faire un "boolshit-job"

19%

J'aime mon job mais j'ai le sentiment de manquer de "capacité à agir"

16%

J'ai un job où je me sens utile pendant cette période

8%

Je me sens bien dans mon job même s'il n'a pas d'impact sur la gestion de crise

7%

Je suis au "front" (en 1ère ligne) et gère la crise actuelle

3%



Réaliser à quel point mon travail n'a été d'aucune aide pour quiconque pendant la crise a été un vrai électrochoc !

Le télétravail a souvent accentué ce sentiment : « La crise a amplifié ma prise de conscience et mes réflexions sur l'utilité de certains emplois, dont le mien. Clairement, le marketing n'est pas crucial et le fait de le faire à distance, en totale autonomie a du bon, mais amplifie le fait de se dire que c'est relativement inutile par temps de crise. Cela n'apporte rien à la société. J'ai envie de faire un métier plus impactant. »

Dans ce contexte, la crise a pu jouer le rôle d'un électrochoc : « La situation actuelle n'a été qu'un catalyseur. J'ai, aujourd'hui, encore plus besoin qu'avant de me sentir utile pour mes proches mais aussi pour la société. Réaliser à quel point mon travail n'a été d'aucune aide pour quiconque pendant la crise a été un vrai électrochoc ! »

Pendant la crise, le caractère essentiel de certains métiers a été mis en lumière. Ils sont soignants, en première ligne mais aussi caissières ou caissiers dans les supermarchés, s'assurent de la propreté de nos villes et villages, conduisent des bus, distribuent le courrier, transportent des marchandises, nourrissent les Français.

Ces métiers qui sont pourtant régulièrement dévalorisés ont polarisé pendant le premier confinement notre reconnaissance. Les citoyens-usagers ont ainsi perçu et salué, jour après jour, l'engagement de celles et ceux dont l'utilité des missions ne permettait pas de mise à l'arrêt. En témoigne, entre autres, la séquence des applaudissements au balcon.

« **La crise nous a fait
renouer avec un concept :
l'utilité sociale.** »

Cynthia Fleury

Philisophe et psychanaliste.



Une explosion des désirs de reconversions.

Pour **79%** des répondants, la crise les pousse à envisager sérieusement un virage professionnel. Du côté des jeunes, **58%** sont prêts à repenser leur avenir professionnel suite à la crise. A la question "Quels sont les principaux désavantages de votre job ?", ils sont **67%** à répondre le manque de sens et de vision stratégique et **50%** le stress et la surcharge de travail.

Quête de sens, envie de flexibilité et davantage d'équilibre après le confinement, beaucoup veulent (presque) tout quitter : « Je n'exprime pas tout mon potentiel et je ne vois pas de perspectives d'évolution qui me réjouissent dans l'organisation où je suis. Pendant le confinement j'ai décidé de prendre un nouveau départ. »

En réalité, pour beaucoup, la crise est un véritable accélérateur de prise de décisions et un levier de changements : « J'étais déjà en mode reconversion et recherche de profil de carrière. Mais la crise a renforcé ma volonté de m'engager dans un nouveau job dans lequel je trouve davantage de sens. »

Et elle a rendu irrépressible le passage à l'action : « Je souhaitais déjà faire un changement dans mon parcours professionnel, car mon métier ne me fait pas me sentir utile dans la société. La situation actuelle a accentué cela, en montrant que le temps nous est compté et que je n'ai pas de raison d'attendre. »

79%

**Envisagent sérieusement un virage
professionnel après la crise.**

Un fort engouement pour les jobs à impact.

Pour ceux qui envisagent sérieusement de faire un virage professionnel (**79%** des répondants), il s'agit de s'engager dans un métier qui corresponde à leurs compétences... mais pas seulement. Les principales raisons évoquées pour leur reconversion sont les suivantes :

- »»» Se sentir utile
- »»» Avoir un job en lien avec ses valeurs
- »»» Avoir un impact positif sur la société
- »»» Etre fier de ses engagements

Avec la crise, se sentir utile devient une des raisons principalement citées. Il est important de noter que la question du sens n'est pas forcément liée à celle de l'utilité sociale et est beaucoup plus personnelle.

Un métier qui n'est pas considéré par le plus grand monde comme "utile" peut avoir du sens pour quelqu'un. Comme l'explique Switch Collective : « dans les processus de reconversion, l'idée n'est pas forcément d'exercer à tout prix un métier "utile" mais de comprendre ce qui nous motive intrinsèquement. »

Certains l'ont bien compris : pour **42,5%** des personnes souhaitant changer d'emploi, c'est l'alignement de leur métier avec leurs valeurs qui fait la fierté de leur engagement professionnel. Plus que tout, il s'agit de s'épanouir dans des missions en phase avec leurs valeurs. Leur souhait est aussi de mesurer davantage l'impact immédiat de leurs actions : « Je voudrais que mon travail ait un impact direct sur les grands changements sociétaux. Je veux apporter ma pierre à l'édifice, qu'il s'agisse d'un impact humain ou environnemental. »

La question de l'ancrage local est également centrale dans l'épanouissement professionnel : « Plus que la place du travail dans ma vie, c'est l'impact de mon travail sur mon territoire qui me questionne. » Comme Valérie, une grande majorité des personnes interrogées manifestent leur volonté de défendre les solidarités locales et de sentir l'impact concret de leurs missions : « Cette situation confirme que je souhaite mettre davantage de sens dans mon travail et sentir son impact réel et direct pour l'intérêt général. »

« Dans les processus de reconversion, l'idée n'est pas forcément d'exercer à tout prix un métier "utile" pour la société mais de comprendre ce qui nous motive intrinsèquement. »

Clara Delétraz

Fondatrice de Switch Collective



Ainsi, après la crise, **71%** des répondants souhaitent s'engager dans le secteur public ou dans un job à impact : « Désormais, je souhaite avant tout incarner un projet dont je partage les valeurs, pour qu'enfin mes actions soient en adéquation avec mon discours. Je vise des entreprises labellisées B Corp, des ESUS, ou des entreprises à impact. Je cherche aussi du côté du service public, ou tout du moins du côté des collectivités locales. »

Pour de nombreux répondants, ce sont leurs engagements bénévoles qui ont orienté leur reconversion : « J'ai fait énormément de bénévolat pendant ce confinement, notamment du soutien scolaire auprès d'enfants qui ne peuvent pas aller à l'école. Cela m'a fait réaliser l'importance de l'éducation et de l'épanouissement des enfants. Je donne aussi des cours de français à des réfugiés. Désormais j'envisage de m'engager dans un métier comme celui-ci, la transmission n'a pas de prix. »

La crise de sens a accentué l'attention croissante portée aux grands enjeux sociaux et environnementaux auxquels le monde doit faire face : « Je veux trouver le plaisir de

choisir mes combats et retrouver de la motivation, en m'engageant dans un projet qui a du sens pour moi » ; « Plus que jamais je souhaite m'engager dans la transition écologique qui est capitale pour notre avenir commun. »

Quatre domaines sont particulièrement convoités :

»»» L'environnement **(25%)**

»»» L'éducation **(20%)**

»»» La santé et le social **(15%)**.

»»» La culture et le sport **(13%)**

En revanche, il y a de grandes variations au sein même de ces secteurs dont l'attractivité est davantage liée aux valeurs et à l'identité propre de chaque organisation qu'à leur domaine d'activité.

71%

**Envisagent une reconversion dans le
secteur public ou dans un job à impact.**

**Une opportunité à
saisir pour le secteur
public.**



La crise donne un nouvel élan d'attractivité au secteur public au sens large : des administrations aux entrepreneurs à impact, en passant par les associations et ONG. Désormais, **71 %** se disent prêts à s'y reconverter. Un contexte qui doit engager les organisations à poursuivre leurs transformations pour s'adapter à leurs attentes et ne pas passer à côté de leurs futurs talents.

Le secteur public remis sur le devant de scène.

Cette crise sanitaire inédite remet le secteur public sur le devant de la scène. Elle montre l'importance de disposer d'agents publics engagés et compétents. Les hôpitaux et les soignants ont été en première ligne mais, plus que jamais, c'est toute la chaîne du secteur public au sens large qui se met en ordre de bataille pour assurer les services vitaux du pays et organiser les solidarités.

Face à la crise, on a pu constater que le réseau de coopérations du secteur public s'est intensifié pour répondre aux besoins sociaux et maintenir au mieux l'activité économique. Ensemble, membres de l'ESS, agents publics hospitaliers et acteurs de la Tech For Good ont attiré des talents de tous horizons pour faire vivre les solidarités, assurer la continuité des services publics et contribuer à la protection des citoyens : « Je me suis encore plus intéressé à l'action publique pendant le confinement en aidant une clinique à lancer une campagne de dons pour lutter contre les pénuries de matériel face à la crise sanitaire. J'envisage par ailleurs très sérieusement de m'engager localement dans l'action publique. »

85,7% des répondants envisagent désormais de donner une place de choix à l'impact sociétal dans leurs vies et le secteur public est bien présent : « La crise a donné un nouvel élan à mon engagement environnemental. J'ai une vraie envie de contribuer à la société, et pour cela je ne vois pas de meilleur endroit que le service public finalement. »

Cet élan exceptionnel montre que nous vivons un moment charnière pour le secteur public : « La crise conforte l'importance à mes yeux du "commun". Le service public est donc d'autant plus intéressant, s'il est soutenu par les décideurs, par les porteurs de projets innovants et orienté vers le collectif ». Une véritable opportunité à saisir pour le service public de valoriser ses métiers où le sens de l'intérêt général est essentiel.

85,7%

**Souhaitent avoir davantage d'impact
sociétal dans leur vie.**





Dans des situations comme celle-là, la population a tendance à se tourner vers le service public. C'est pourquoi, y travailler pourrait me donner l'impression d'être encore plus utile.

Léane BOUVET

Etudiante en sciences politiques



Le confinement a été le catalyseur d'une prise de conscience de l'importance du service public pour lutter contre ces inégalités. Je n'ai jamais été aussi convaincue de ma volonté de travailler pour le service public.



Daphné RONFART

Etudiante en sciences politiques



La crise me conforte dans l'idée que travailler pour le service public reste un des seuls remparts quand on voit la vulnérabilité de certains acteurs privés face à la crise.

Romain BAUDRAND

Etudiant en sciences politiques



Les acteurs de l'économie sociale et solidaire tirent leur épingle du jeu.

De nombreux répondants sont prêts à rejoindre le secteur public après la crise (**71 %**) pour mettre leur énergie au service de l'intérêt général, mais le service public n'en a pas le monopole : les associations et les ONG, les entreprises de l'ESS agissent aussi pour l'intérêt général.

Ces dernières ont d'ailleurs démontré leur agilité et leur capacité à déployer de nombreuses solutions de production locale pendant la crise.

Ils sont de plus en plus nombreux à vouloir s'engager pour ces acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, lorsqu'on les interroge sur les types d'organisations qui les attirent, ils répondent par ordre de préférence :

»»» Les acteurs de l'économie sociale et solidaire : associations, ONG, entreprises sociales... (**56%**)

»»» Les collectivités territoriales (**45%**)

»»» Les institutions d'Etat (**38%**)

»»» Les startup à impact (**37%**)

Agilité, autonomie, transversalité dans la prise de décision et impact social... l'attractivité des acteurs de l'économie sociale et solidaire (associations d'intérêt général), des organisations non gouvernementales (ONG) et des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire...) est grandissante.

Les répondants sont très majoritairement séduits et témoignent une forte adhésion aux valeurs de ces organisations qui oscillent entre valeurs traditionnelles : sens de l'intérêt général, intégrité, dévouement, ancrage territorial, bien commun... et de nouvelles valeurs inspirées du secteur privé : agilité, créativité, culture digitale, travail en mode projet, goût pour l'innovation, efficience...

L'hybridation de ces cultures expliquent pour partie l'attractivité des acteurs de l'Économie sociale et solidaire qui apportent de nouveaux points de référence et offrent une image renouvelée.



Les **ONG** et les organisations de l'**ESS** résonnent comme des endroits dynamiques, à la mode, à impact et soucieuses de l'autre donc ça pourrait me tenter. Les autres résonnent pour moi comme des endroits où il y a beaucoup de gens réfractaires au changement, lents... ça ne m'attire pas vraiment.

Un manque d'attractivité du service public.

Malgré leur attachement manifeste aux valeurs de l'intérêt général, les répondants n'ont pas toujours une image positive des administrations publiques. Ce manque d'attractivité est en partie lié à l'image d'une fonction publique « désuète, bureaucratique et ennuyeuse. »

Ces idées reçues peuvent être levées à condition de continuer la transformation amorcée : « Le service public est en pleine mutation, il évolue énormément. C'est une période très intéressante, c'est pourquoi il faut moderniser son image, montrer qu'il y a du dynamisme, notamment auprès des jeunes diplômés ».

Mais certains candidats s'en détournent pour d'autres raisons : expériences décevantes au sein d'administrations avec un sentiment d'inertie, un manque de liberté, de flexibilité et d'autonomie : « J'ai déjà exercé au sein d'institutions publiques. Il est trop difficile de vraiment faire bouger les choses. La forte inertie et la peur du changement ont été des freins immenses à mon épanouissement professionnel ».

C'est aussi le cas de Félix du Monts, initiateur de la start-up Vendredi : « Passionné par l'intérêt général depuis mon plus jeune âge, je me suis naturellement dirigé vers des études à Sciences Po. Absolument pas attiré par le monde du business, certaines de mes expériences au sein de la fonction publique m'ont fait douter sur ma vocation première. Puis j'ai eu la chance de découvrir l'entrepreneuriat social lors de ma dernière année d'étude. C'est alors naturellement que j'ai décidé d'emprunter ce chemin de traverse d'entrepreneur qui privilégie l'impact sans jamais perdre de vue un modèle autonome. »

La crise révèle un manque de flexibilité chez certaines organisations publiques. Elles ne sont pas toutes outillées pour travailler à distance, pas toutes en capacité immédiate de s'adapter et de poursuivre leurs projets et missions avec la même efficacité. Un constat qui doit encourager les managers à changer de cap et à développer des projets innovants pour continuer la transformation interne, améliorer les conditions de travail et favoriser l'attractivité RH de leurs structures.

Quelles sont les évolutions décisives pour que vous envisagiez vraiment de rejoindre le secteur public ?

1

Des valeurs qui me parlent



2

Plus de flexibilité



3

Plus d'équilibre vie pro/perso



4

Plus d'autonomie



5

Travailler en mode projet



6

Un salaire plus attractif



Une occasion inédite d'oser le changement.

A l'heure où le service public peine à attirer les talents de demain, il est urgent d'envoyer des signaux positifs et concrets témoignant d'une réelle prise en compte de leurs nouvelles attentes professionnelles.

Le changement est possible car pendant la crise, les agents publics ont su bouleverser leurs pratiques pour s'adapter. Cette réussite s'explique à la fois par l'adéquation entre l'engagement et l'utilité de leurs missions, la capacité immédiate à créer des coopérations entre institutions et écosystèmes locaux pour assurer la continuité des services.

Elle s'explique également par la réactivité des managers publics qui ont su intégrer dans des délais records un cercle vertueux

alliant continuité des services, nouvelles procédures de management virtuelles et bien-être des agents. L'après crise offre l'opportunité inédite de consolider ces expériences et de capitaliser sur les nouvelles pratiques qui se sont accélérées dans la période.

Les coopérations qui ont été développées entre acteurs du secteur public pendant la crise seront clés dans le monde d'après afin de multiplier les synergies et l'intelligence collective.

La pérennisation des méthodologies plus collaboratives et plus digitales est pleinement souhaitée pour améliorer l'expérience collaborateur.



Dans un contexte de prime à l'agilité, nul ne peut se permettre de poursuivre le travail en silo.

C'est l'occasion également d'insuffler une dynamique nouvelle dans les organisations publiques en permettant aux agents de monter en compétences, de diversifier leurs parcours ou de laisser place à leur créativité pour tester de nouvelles idées (par le biais de l'intrapreneuriat par exemple) ou même de monter des projets annexes ou "side projects" pour accélérer les transformations.

Le télétravail ou encore le travail en remote (télétravail à 100 %) ont désormais le vent en poupe, notamment dans l'écosystème des start-up. Pourtant ces formats restent encore très anecdotiques côté service public.

Alors, après avoir déployé le télétravail du jour au lendemain pour des milliers d'agents, ce qui est loin d'être anodin, n'est-il pas l'heure de donner davantage de flexibilité à l'emploi public ?

La crise révèle qu'il n'est plus question d'opposer les pratiques de ces deux secteurs, mais qu'il convient plutôt de s'inspirer des bonnes pratiques de chacun et de les adapter afin d'être au plus proche des spécificités de son organisation et des besoins de ses agents. Pour les répondants, la crise va accélérer dans le service public la transformation organisationnelle : adaptabilité, agilité, créativité, innovation, écoute, empathie, communication, formation, importance accordée au digital et à la data feront partie des compétences clefs dans le monde du travail de demain. Des compétences déjà extrêmement valorisées au sein des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Et si le service public s'inspirait de ces acteurs pour aller vers plus de flexibilité, d'agilité et de créativité ? Et si on renforçait les coopérations entre acteurs du secteur public au sens large ? Et si c'était justement le moment de communiquer sur ces transformations afin d'attirer les talents au service de l'intérêt général ?

63,3%

**Pensent que la crise va accélérer la
transformation publique.**

Point de Vue



Pauline Rochart

Spécialiste du futur du travail et des organisations

Les résultats de l'enquête ne me surprennent pas et vont dans le sens de beaucoup d'études publiées récemment sur le travail. La recherche de sens, d'autonomie, d'un impact direct et d'un ancrage local sont des revendications croissantes. Si le confinement n'a pas radicalement changé la donne, il a en effet provoqué un « électrochoc » pour certains. Les Français sont nombreux à accorder au travail une place centrale dans leur vie. C'est d'ailleurs une spécificité française : là où nos voisins anglo-saxons ont un rapport plus utilitariste à leur emploi, nous attendons que celui-ci soit source d'épanouissement et de réalisation. La crise du COVID a encore accentué cette dimension et a mis l'emphasis sur un concept clé : « l'utilité sociale du travail ».

Au plus fort de la crise, certains se sont demandé si leur travail avait un sens. A l'heure où les soignants, les caissières et autres « travailleurs de première ligne » étaient mis à l'honneur, d'autres employés, notamment du secteur tertiaire, se sont demandé s'ils n'avaient pas un « bullshit job » selon l'expression consacrée. Cette remise en question explique en partie l'attractivité croissante de l'ESS et plus largement du secteur public. C'est en soi une bonne nouvelle. Les employés sont de plus en plus nombreux à vouloir comprendre l'impact de leur travail : à quoi je sers ? à qui je sers ? quel est l'impact concret de mon action sur mon territoire ? Le secteur associatif et « les entreprises à mission » apparaissent comme des organisations porteuses de sens. Mais le fait de se sentir alignée.e avec les valeurs de son organisation ou la « raison d'être » ne garantit pas à 100% d'être épanoui.e au quotidien. Le bien-être au travail repose sur de multiples dimensions.

L'enquête le prouve : les répondants sont à la recherche de sens mais aussi d'autonomie et de flexibilité dans l'organisation concrète de leur travail. Attention aux désillusions ! Vous aurez beau travailler dans une start-up montante de l'ESS ou dans une ONG environnementale, si vous n'avez pas de marge de manœuvre, si la qualité du management n'est pas au rendez-vous, si vous ne vous sentez pas reconnu ni épaulé dans vos tâches au quotidien, vous aurez peu de chance d'être heureux dans votre job ! Les soignant.e.s l'ont d'ailleurs utilement rappelé lors des manifestations de juin dernier : les applaudissements louant le sens du service (voire du sacrifice) ne suffisent pas : il faut agir sur les conditions d'exercice du travail. C'est cette équation délicate que tous cherchent à résoudre : comment rejoindre une organisation dont la mission est porteuse de sens tout en ne sacrifiant pas le bien-être au travail ? Certains pestent contre les jeunes actifs qui seraient trop exigeants et qui voudraient « le beurre et l'argent du beurre ». Je le vois plutôt comme une formidable opportunité de transformer certaines de nos pratiques, notamment dans le secteur public. Le sens du service et de l'intérêt général semble plus plébiscité que jamais, réjouissons-nous !

Pour autant, il existe aussi, au sein de l'administration, certains travers qui freinent ou déçoivent les actifs en quête d'engagement. Des chaînes de décision interminables et des modes de gouvernance complexes peuvent nuire au sentiment d'utilité. Surtout, ils peuvent renforcer le sentiment d'effectuer un travail abstrait où l'on n'est pas en prise directe avec l'utilisateur ou le bénéficiaire. Enfin, le rapport au temps y est de plus en plus questionné. Certes, les politiques publiques nécessitent du temps long mais les agents sont de plus en plus nombreux à souhaiter promouvoir des logiques d'expérimentation pour tester, évaluer et s'adapter aux besoins des usagers. Certaines collectivités ou autres administrations évoluent déjà en ce sens : de nombreux projets sont menés en ayant recours aux principes du design de services. Cette approche qui promeut l'empathie, la compréhension fine des besoins, la participation des usagers pourrait tout aussi bien inspirer les responsables RH des administrations ! Appliqués aux problématiques d'organisation interne et de management, ces principes pourraient dessiner le futur souhaitable de l'administration.

Enfin, le service public est confronté à un véritable enjeu de communication. Si les plus jeunes rêvent aujourd'hui de « travailler dans l'ESS », c'est aussi parce que ces organisations ont su saisir ce qui animait les jeunes diplômés ou les actifs en reconversion. Les administrations ont aujourd'hui leur carte à jouer ! Celles qui agissent au quotidien pour transformer les pratiques, aller vers plus de coopération, de confiance et qui développent de nouveaux savoir-faire font face à un nouveau défi : le faire savoir !



L'un des plus grands défis du secteur public aujourd'hui est d'accepter qu'il n'a pas le monopole de l'intérêt général. C'est l'hybridation de l'action publique qu'il faut aujourd'hui encourager et construire en coordonnant tous les acteurs de l'intérêt général : citoyens, associations, entreprises sociales et solidaires, collectivités...



Juliette GUERLAVA

Consultante secteur public

CONCLUSION

Pendant la crise, l'intérêt général a su fédérer autour de lui des talents de tous horizons pour travailler pour le bien commun à la résolution de crise. Ils sont de plus en plus nombreux à vouloir se reconvertir dans le secteur public et leur potentiel d'engagement est énorme.

Mais pour ces talents, agilité et flexibilité riment davantage avec économie sociale et solidaire (ESS) qu'avec service public. Pour ne pas passer à côté et s'adapter aux attentes de ces talents en quête de sens, les institutions (hôpitaux, ministères, agences de l'Etat, collectivités locales...) peuvent s'inspirer des atouts que les acteurs de l'Économie sociale et solidaire (associations, ONG, entreprises sociales) ont su mettre en avant.

Ces dernières années de nombreux efforts ont été faits pour améliorer l'expérience usager dans le service public. Un effort similaire est attendu pour améliorer l'expérience "collaborateur" en terme d'environnement, d'outils de travail et de management. D'autant plus que si on ne fait rien, il ne sera plus en capacité de recruter des talents pour développer les services publics de demain. Audace, transformation des pratiques managériales vers plus de flexibilité et d'autonomie, modernisation des outils, valorisation des missions seront les ingrédients clefs pour attirer les talents de demain et remettre de manière pérenne le secteur public sur le devant de la scène.

Passons à l'action

Quels leviers concrets de transformation ?

1 Se centrer sur les agents & améliorer l'expérience collaborateur

Ces dernières années, de nombreux efforts de transformation ont été faits pour améliorer l'expérience usager dans les services publics. Un effort similaire est attendu côté collaborateur pour remettre l'humain au cœur et répondre à leurs besoins en terme d'environnement et d'outils de travail : du simple ordinateur portable aux outils de travail plus digitaux en passant par la formation.

3 Promouvoir des logiques d'expérimentations

Temps de décision, temps des process... « Les politiques publiques nécessitent du temps long mais les collaborateurs et usagers sont de plus en plus nombreux à vouloir promouvoir des logiques d'expérimentations » ou logiques des «petits pas» pour s'adapter aux besoins des usagers et voir l'impact rapide.

2 Transformer les pratiques managériales

L'enjeu aujourd'hui est d'aller vers un management plus collaboratif et moins hiérarchique pour allier flexibilité et autonomie.

4 Faire savoir & communiquer

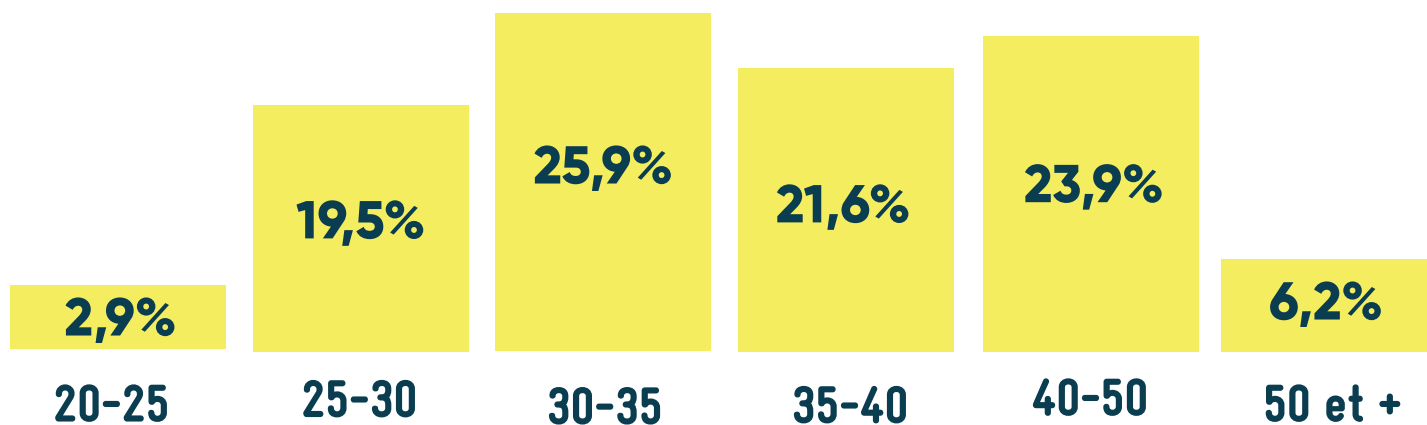
Comme l'évoque Pauline Rochart : « Le service public est confronté à un véritable enjeu de communication. Si les plus jeunes rêvent aujourd'hui de « travailler dans l'ESS » c'est aussi parce que ces organisations ont su saisir ce qui animait les jeunes diplômés ou les actifs en reconversion. Les administrations ont aujourd'hui leur carte à jouer ! Celles qui agissent au quotidien pour transformer les pratiques, aller vers plus de coopération, de confiance et qui développent de nouveaux savoir-faire font face à un nouveau défi : le faire savoir ».

Réenchantons le recrutement du secteur public

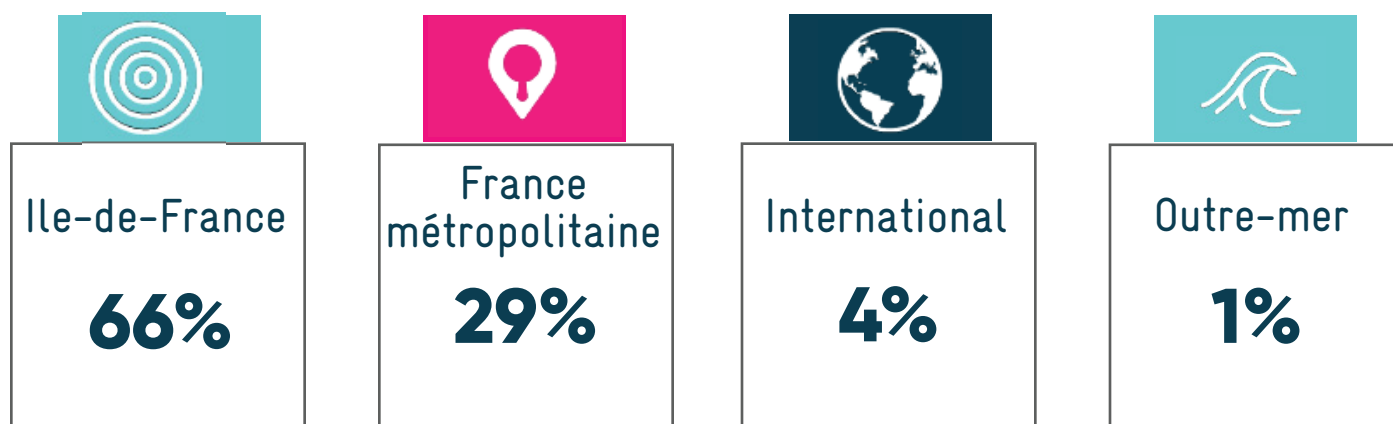


ANNEXE

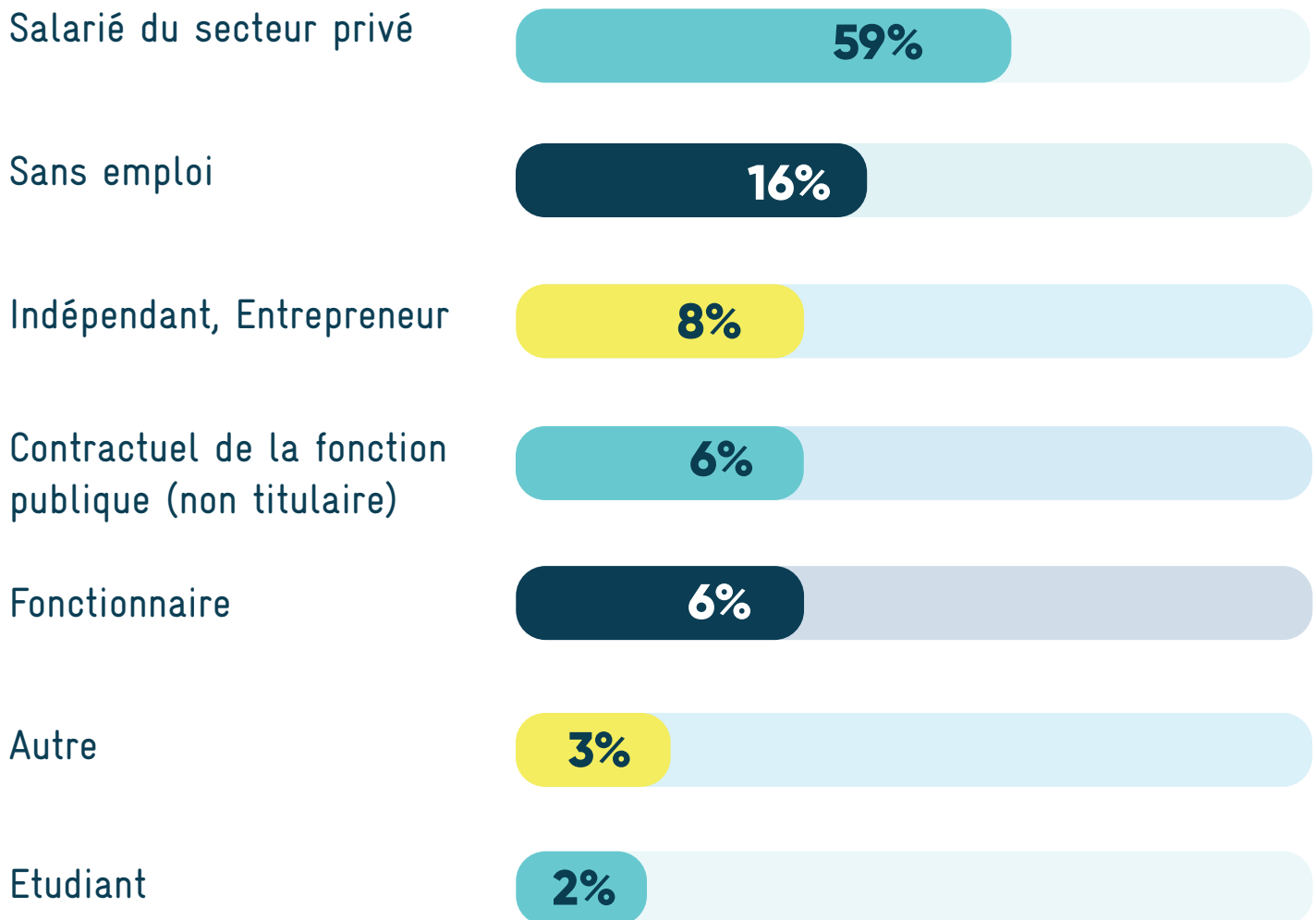
Quel est votre âge ?



Où vivez-vous ?



Quel est votre situation professionnelle ?



Quel est votre humeur de confinement ?

24%



Je ne suis plus engagé.e et je manque d'intérêt pour mon job

23%



Je ne me reconnais pas dans mes missions, c'est décidé je change de job !

19%



Je ne me sens pas utile, j'ai l'impression de faire un "boolshit-job"

16%



J'aime mon job mais j'ai le sentiment de manquer de "capacité à agir"

8%



J'ai un job où je me sens utile pendant cette période

7%



Je me sens bien dans mon job même s'il n'a pas d'impact direct sur la gestion de crise

3%



Je suis "au front" (en 1ère ligne) et gère la crise actuelle

**Est-ce que la crise actuelle vous
amène à repenser la place du
travail dans votre vie ?**

OUI

86%

Désormais, quelle place souhaitez-vous accorder au travail dans votre vie ?

J'avais depuis toujours l'envie de trouver un emploi qui ait du sens afin de ne plus avoir ce sentiment de travailler. J'ai pourtant eu une succession d'opportunités qui ont fait que je suis aujourd'hui dans un travail certes divertissant mais pour lequel je ne trouve aucun sens. Aujourd'hui, je souhaite mettre pleinement mes valeurs au cœur de mon métier.

Solène M.

Je voudrais que mon travail ait un impact direct sur les changements que je veux acter dans la société dans laquelle je vis. Je veux apporter ma pierre à l'édifice du changement, qu'il s'agisse d'un impact humain ou environnemental.

Paola M.

Plus que la place du travail dans ma vie, c'est l'impact de mon travail sur mon territoire qui me questionne.

Valérie N.

Le confinement m'a permis de me rendre compte des éléments importants qui m'animent dans mon activité, mais aussi de la nécessité d'accorder plus de temps à ma vie personnelle. J'envisage un changement professionnel me permettant de concilier plusieurs activités professionnelles, tout en dégagant davantage de temps pour moi.

Maxime B.

Je souhaite avoir plus de temps pour faire correctement mon travail : avoir le temps de comprendre mes clients, de mieux anticiper ses besoins. Je souhaite également avoir du temps pour faire plus de veille métier et me tenir informée des évolutions de ma profession.

Sarah P.

Le confinement renforce mes convictions : j'aime l'autonomie dont je dispose mais j'ai besoin de sentir que je fais partie d'un groupe. Mon activité dans les services informatiques est bénéfique dans cette période de télétravail forcé mais j'aimerais exercer le même métier dans un domaine plus en accord avec ma vision du monde (smart city par exemple).

Valérie N.

**Est-ce que la crise vous
pousse à envisager un
virage professionnel ?**

OUI

79%

FOCUS JEUNES

Ils sont **55,8%** à affirmer que la crise
leur fait repenser leur avenir professionnel.

Précisez, nous sommes curieux de savoir : pourquoi et vers quoi ?

Pour consacrer davantage de mon temps à améliorer les conditions de vie en société pour les autres et non par l'intermédiaire d'un intérêt privé. Le secteur public me paraît être une voie pertinente de part l'impact direct qu'il a sur la vie des autres.

Romain D.

C'est une réflexion que j'avais déjà entamée avant la crise. Pendant cette crise, on a pu voir comment réagissait le secteur public et les collectivités locales. Parfois avec de très bonnes surprises, et parfois avec plus de difficultés. Ce que j'aimerais, c'est contribuer à ce que nos structures publiques soient efficaces, les aider dans leur organisation, dans leur pilotage, dans la gestion de leurs projets, dans la construction d'une offre de services efficace et durable.

Dominique G.

Cela me conforte dans l'idée que travailler pour le secteur public reste un des seuls remparts quand on voit la vulnérabilité des acteurs privés face à la crise.

Romain B.

Sinon, a t-elle déclenché chez vous une nouvelle vocation ? Laquelle ?

Le confinement m'a surtout permis d'aller plus loin dans ma recherche sur ce que je voulais faire, en m'auto-formant sur les sujets qui me tiennent à coeur.

Eva G.

Je n'exprime pas tout mon potentiel et je ne vois pas de perspectives d'évolution qui me réjouisse dans l'organisation où je suis. Pendant le confinement j'ai décidé de prendre un nouveau départ.

Baptiste M.

Désormais, je souhaite avant tout incarner un projet dont je partage les valeurs, pour qu'enfin mes actions soient en adéquation avec mon discours. Je vise des entreprises labellisées B Corp, des ESUS, ou des entreprises à impact. Je cherche aussi du côté du service public, ou tout du moins du côté des collectivités locales.

Justine R.

Quels sont les principaux désavantages de votre job ?

67%

Le sens de mes missions, la vision stratégique de ma boîte

50%

Le stress et la surcharge de travail, le manque de temps.

37%

Le manque de transparence et de confiance.

32%

L'ambiance (Au boulot, parfois, l'enfer c'est les autres).

29%

La bureaucratie.

25%

Une rémunération trop faible.

5%

Aucun, tout va bien..

Envisagez-vous de vous engager dans le secteur public ou dans un job à impact ?

Je suis déjà engagé.e dans le secteur public

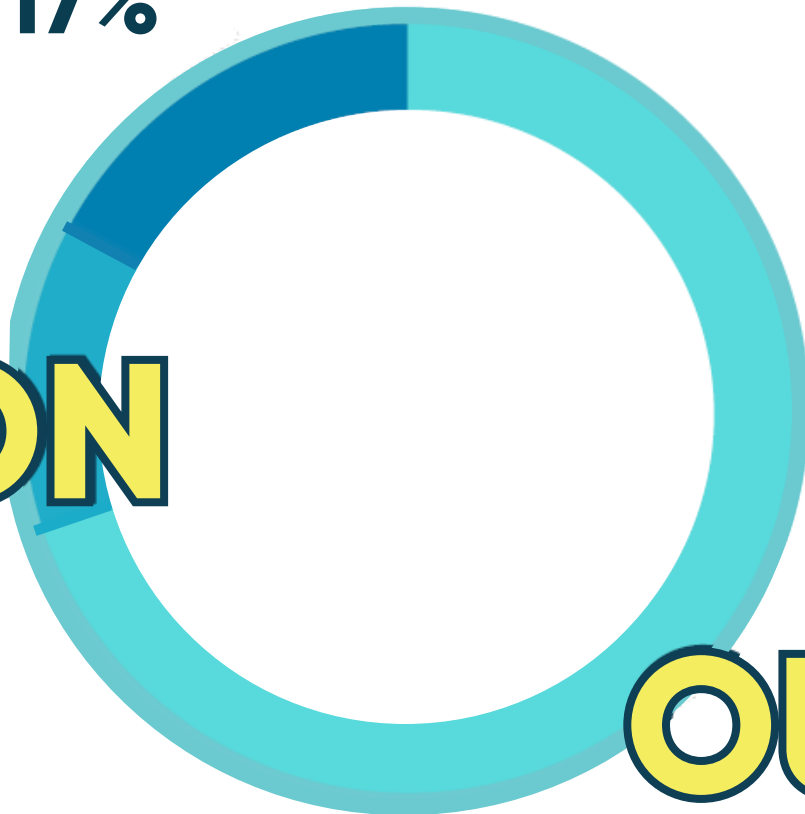
17%

12%

NON

71%

OUI



Quels types d'organisations vous attirent dans le secteur public ?

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ONG, associations, entreprises à impact...)

56%

Une collectivité territoriale

45%

Une institution publique d'Etat

38%

Une start-up s'adressant au secteur public

37%

Un cabinet de conseil secteur public

31%

Une agence de design de service public

18%

Créer ma propre entreprise dans ce secteur public

18%

Une organisation hospitalière

15%

Le secteur public ne m'intéresse pas

7%

Quelles sont les évolutions décisives pour changer de job ?

1

Des valeurs qui me parlent



2

Plus de flexibilité



3

Plus d'équilibre vie pro/perso'



4

Plus d'autonomie



5

Travailler en mode projet



6

Un salaire plus attractif



7

Une culture interne fédératrice



8

Plus de créativité



9

Des formations adaptées



10

Des outils digitaux



11

Plus de mobilité



12

Des espaces modernes



13

Plus de visibilité sur les offres





Je me suis encore plus intéressé à l'action publique pendant le confinement en aidant une clinique (le Centre Cardiologique du Nord) à lancer une campagne de dons pour lutter contre les pénuries de matériel face à la crise sanitaire. J'envisage par ailleurs sérieusement de m'engager localement dans l'action publique.

Benoît P.



Les ONG ou organisations de l'ESS résonnent comme des endroits dynamiques, à la mode, à impact et soucieuses de l'autre donc ça pourrait me tenter. Les autres résonnent pour moi comme des endroits où il y a beaucoup de gens réfractaires au changement, lents... ça ne m'attire pas vraiment.

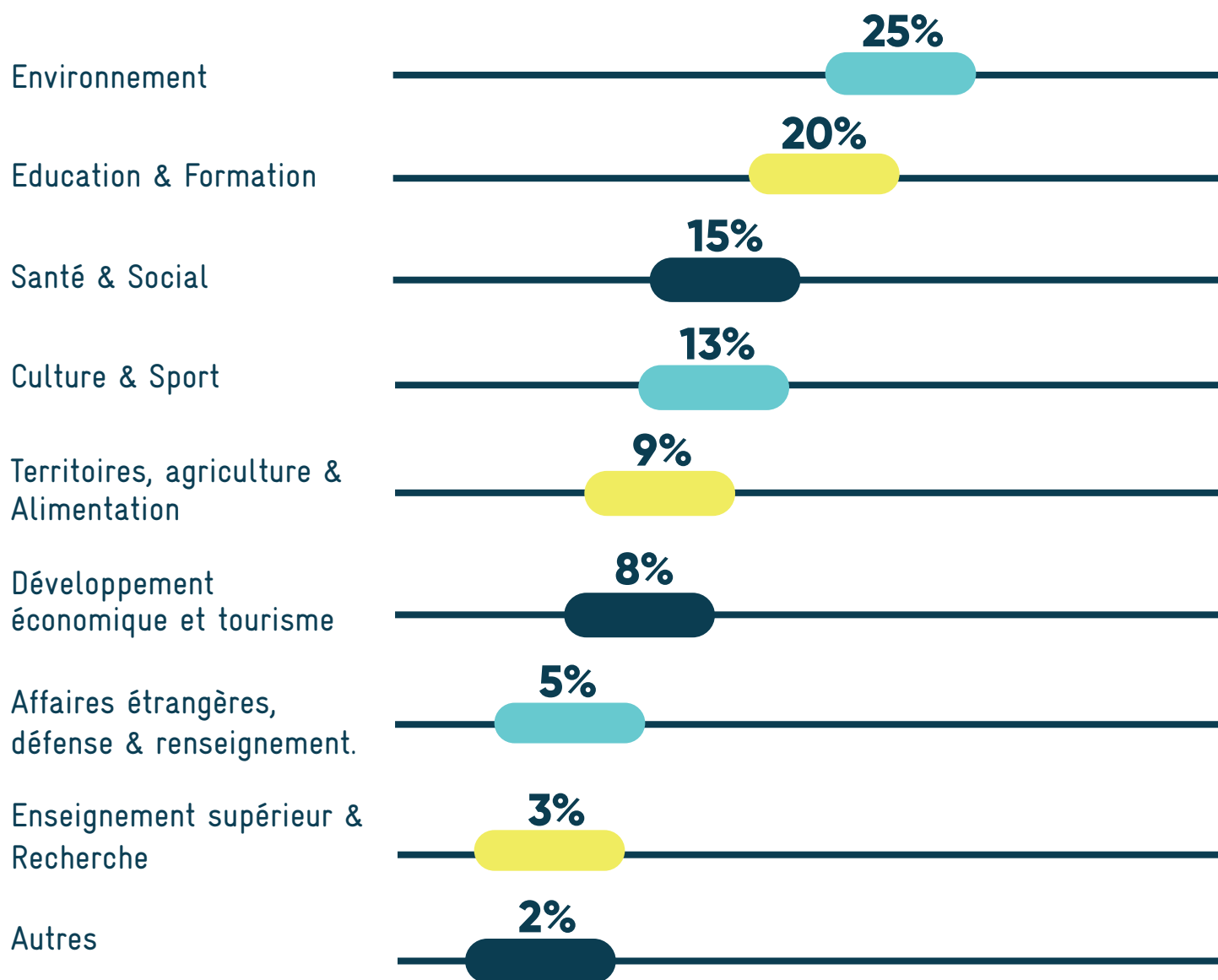
Lisa M.

Le secteur public est en pleine mutation, il évolue énormément. C'est une période très intéressante, c'est pourquoi il faut moderniser son image, montrer qu'il y a du dynamisme, notamment auprès des jeunes diplômés.

Marie R.



La politique publique qui vous intéresserait le plus ?



FOCUS JEUNES

Chez les jeunes c'est l'environnement qui arrive en tête **23%**
suivi de l'Education **16,8%**, la culture et le sport **11,5%**
le social et la santé **11,5%**

Pensez-vous que la crise va accélérer la transformation des organisations du secteur public ?

OUI

63%

Vers quels types de transformations ?



FLEXIBLE ORGANISATION

Collaboratif **Formation**

BUDGETAIRE Décentralisation

TELETRAVAIL

Agile **Management**

Décentralisation

**Vos vœux pour
le futur du travail ?**

FLEXIBLE AUTONOMIE

Valorisant Bienveillant

RESPONSABLE

Motivant **Solidaire** Souple

AGILE Télétravail Humain

Juste **EPANOUISSANT**

UTILE CONFIANCE

Collaboratif

**Selon vous, quelles
sont les compétences
professionnelles de
demain ?**





Adaptabilité, agilité, souplesse.



Créativité, innovation, audace.



Ecoute, empathie, pédagogie.



Digital, Data, IA.



Communication.



Formation, curiosité, veille.



à tous les contributeurs :



MERCI !



profilpublic.fr

En partenariat avec :

SWITCH
COLLECTIVE

make sense
Learn Create Transform

casden 
La banque coopérative
de la Fonction publique