



Pearson
TalentLens



Tendances et perspectives RH : Acquisition et rétention des talents dans la fonction publique

RAPPORT

TENDANCES ET PERSPECTIVES RH

Acquisition et rétention des talents dans la fonction publique

Sous contrôle de l'État ou d'une collectivité territoriale, les organisations du secteur public ont pour mission de fournir des services essentiels à la population (éducation, santé, sécurité, justice, infrastructures, etc.) et emploient un grand nombre de personnes, tous pays confondus. Près d'un·e employé·e sur trois travaille dans la fonction publique en Scandinavie, près d'un·e sur cinq en France, autour de 15% aux États-Unis et au Royaume-Uni (**OCDE**).

Tout en s'efforçant de maintenir la continuité du service public, il convient de tenir compte des contraintes budgétaires et des réglementations imposées dans les processus de recrutement, d'accompagnement à la mobilité et au développement des compétences. Explorons plus en détails les défis RH auxquels le secteur public est confronté et apportons des solutions pour aider les administrations dans leur stratégie d'acquisition et de rétention de leurs agents.

I. Défis spécifiques au secteur public

Le secteur public doit faire face à plusieurs challenges.

Ce qui caractérise ce secteur :

- » **Contraintes budgétaires** : Leurs activités étant financées principalement par des prélèvements obligatoires, subventions ou emprunts publics, les administrations publiques doivent rationaliser leurs dépenses et innover pour optimiser l'utilisation des ressources.

- » **Évolution des attentes des citoyens** : Les services publics se doivent d'être personnalisés, accessibles, de qualité et délivrés rapidement.
- » **Innovation technologique** : L'adoption des technologies numériques (digitalisation, IA, cybersécurité) permet de moderniser les services publics et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.
- » **Adaptabilité et réactivité** : Le secteur public doit savoir s'adapter rapidement aux changements économiques, sociaux et environnementaux et gérer les crises économiques, sanitaires, climatiques, sécuritaires.

II. Principaux défis RH auxquels ce secteur doit faire face :

Le secteur public est confronté à plusieurs défis RH, notamment :

- » **Attraction et rétention des talents** : Le secteur public peine à rivaliser avec le secteur privé en termes d'avantages sociaux, perspectives de carrière et salaire (**seuls 39 % des**

employé·e·s du secteur public estiment être rémunéré·e·s correctement). Il peut également être perçu comme trop bureaucratique et rigide en raison principalement de processus décisionnels lents et d'innovations limitées.

- » **Vieillesse du personnel** : De nombreux·ses employé·e·s approchent de l'âge de la retraite imposant un besoin urgent de planification de la relève. Or, si 30% des agents publics partiront en retraite d'ici 2029 seulement 2% de la Génération Z, censée les remplacer, est entré dans la fonction publique en 2021 (**Thomson Reuters**), seulement 8,1% a moins de 30 ans contre 23% dans le secteur privé (**Deloitte**).
- » **Transformation numérique** : L'adoption des nouvelles technologies nécessite de gérer la résistance au changement et d'accompagner les employé·e·s dans le développement de leurs compétences dans un secteur déjà bien marqué par les réformes et les restructurations.
- » **Diversité et inclusion** : Le secteur peine parfois à refléter la diversité de la population qu'il sert. Le **Royaume-Uni**, en revanche, fait figure de bon exemple : 53,9% de femmes, 12,7% de minorités ethniques, 11,7% de personnes en situation de handicap employées dans la fonction publique.
- » **Engagement et motivation des employé·e·s** : Le secteur doit maintenir un niveau élevé de satisfaction au travail et d'engagement du personnel malgré les contraintes budgétaires et les pressions politiques.

III. Solutions et bonnes pratiques

Quelques astuces pour séduire les talents du secteur juridique.

Pour attirer, recruter et retenir les talents dans le secteur public, voici quelques solutions possibles :

- » **Développer une marque employeur forte et authentique**

: Valoriser la mission du service public et son impact positif sur la société. Plus de 40% d'employé·e·s du secteur public ont cité un travail qui a du sens comme l'une des principales raisons de conserver leur poste (**McKinsey**).



- » **Offrir des avantages compétitifs** : Bien que le secteur public ne puisse pas toujours offrir des salaires aussi élevés que le secteur privé, il peut compenser avec des avantages (sécurité de l'emploi, régimes de retraite attractifs, horaires flexibles, possibilités de télétravail).



- » **Optimiser son processus de recrutement** : Les agents publics, fonctionnaires ou contractuel·le·s sont recruté·e·s selon des statuts et procédures spécifiques. Il est néanmoins nécessaire de simplifier et accélérer le processus de recrutement jugé souvent trop long et fastidieux, plus du triple du secteur privé (**119 jours** en moyenne). Avoir recours à des outils d'évaluation de compétences permet en outre d'élargir le vivier de candidats et de combler le manque de personnel.





- » **Promouvoir la diversité et l'inclusion** : Lutter contre les discriminations et mettre en place des politiques favorisant l'égalité des chances pour s'assurer d'attirer et de recruter un personnel plus diversifié.



- » **Investir dans le développement des compétences** : Mettre en avant les opportunités de développement professionnel et de progression de carrière que le secteur public peut offrir y compris les formations, certifications et des programmes de mentorat.



Intégrer des évaluations psychométriques dans le recrutement et développement de talents du secteur public

Les soft skills, également appelées compétences comportementales ou transversales, sont de plus en plus importantes dans la fonction publique.

- » Communication, empathie, gestion de conflits pour une bonne interaction avec le public et un service de qualité.
- » Intégrité, honnêteté, éthique pour respecter les valeurs du service public.
- » Adaptabilité, flexibilité, résilience alors que les politiques publiques et priorités gouvernementales évoluent rapidement.
- » Gestion du stress, attitude positive pour conserver santé mentale et engagement dans un environnement de travail souvent sous tension en raison d'attentes élevées et de ressources parfois limitées.
- » Collaboration, coopération pour favoriser le travail d'équipe.
- » Pensée critique, innovation, résolution de problèmes pour répondre efficacement aux besoins.

En évaluant, développant et valorisant ces compétences humaines, les agents publics peuvent accroître leur employabilité, leur efficacité professionnelle et leur contribution à l'amélioration des services publics.

Pour les évaluer quand ils-elles recrutent de nouveaux agents ou accompagnent le développement des compétences de

ceux déjà en poste, les professionnel·le·s RH peuvent recourir à des tests psychométriques, fiables, conçus selon des normes scientifiques rigoureuses :

- » Des **inventaires de personnalité** pour en savoir plus sur les compétences relationnelles en communication et collaboration et des **inventaires de tendances dysfonctionnelles**, en complément, pour s'assurer d'aucune tendance à adopter un comportement inadapté, contraire à l'éthique ou contre-productif. Ces derniers sont recommandés notamment dans les métiers dits « sensibles » qui requièrent de la maîtrise de soi, du sang-froid et une capacité à désamorcer les situations les plus difficiles (sécurité, surveillance, défense) ; les missions de transport de personnes (train, bus) ou encore les emplois en lien avec des personnes vulnérables (éducation, travail social, hôpitaux, maisons de retraite, crèches et haltes-garderies).
- » Des **tests de capacités cognitives** ou **d'aptitudes intellectuelles** pour évaluer le potentiel intellectuel, d'apprentissage et d'adaptation, les aptitudes à analyser des données, à saisir de nouveaux concepts, à raisonner et à résoudre des problèmes en recherchant des solutions innovantes.

- » Des **tests d'évaluation de la pensée critique** pour mesurer la capacité à prendre du recul, identifier et analyser des problèmes ainsi qu'à chercher et évaluer des informations pour en tirer des conclusions pertinentes et logiques et prendre de meilleures décisions.
- » Des **outils de planification de carrières** pourront également aider à l'élaboration de projets professionnels qui tiennent compte des intérêts et motivations clés de chacun·e et favoriser leur mobilité.
- » Des **questionnaires de motivation et de la satisfaction motivationnelle** seront également utiles pour faire remonter le feed-back du personnel et garantir ainsi une communication plus ouverte et transparente.

Le secteur public est confronté à une rude concurrence de la part du secteur privé qui propose souvent des rémunérations plus attractives, des avantages sociaux complets et une évolution de carrière plus rapide. Il n'a d'autre choix que de faire évoluer sa stratégie de recrutement et de rétention de ses agents pour raviver l'enthousiasme à travailler dans la fonction publique. L'un des leviers est le recours à des tests psychométriques pour évaluer et développer les compétences humaines attendues chez ses agents pour garantir la qualité des services délivrés aux citoyen·nes·s.



Évaluez les compétences de vos talents grâce aux tests psychométriques de Pearson TalentLens !

Déployez tout le potentiel humain de votre entreprise en perfectionnant votre approche de l'acquisition et de la rétention des talents.

[CONTACTEZ-NOUS](#)

À propos de TalentLens

TalentLens est une composante centrale de la division Workforce Skills de l'éditeur mondial de solutions d'apprentissage Pearson et leader international de l'évaluation et de l'accompagnement des personnes.

La division Workforce Skills est composée de Pearson TalentLens – éditeur de tests psychométriques en milieu professionnel, connu et reconnu sur le marché, ainsi que Faethm IA – la première entreprise au monde à s'appuyer sur des données pour se projeter de manière opérationnelle dans l'avenir des compétences d'une entreprise, et Credly – le leader mondial des badges numériques certifiants.

S'appuyant sur plus de 70 ans de recherche, nos tests psychométriques, tels que le test WATSON-GLASER™ III, sont utilisés par des centaines d'entreprises dans le monde entier pour le recrutement et le développement des compétences de leurs employé·e·s. En tant qu'expert·e·s du monde professionnel, notre objectif premier est de vous aider à faire le point sur vos pratiques, comprendre et définir vos besoins, vous accompagner dans le choix et l'utilisation de nos solutions d'évaluation.