

BCG

acteurspublics ÉTUDES

**Baromètre des Ressources Humaines du  
secteur public Acteurs publics/Etudes - BCG**  
Présentation des résultats

Octobre 2017

# Synthèse des résultats (I/II)

## 1 Un sentiment d'impuissance et de désillusion ressort de l'enquête ...

- A** Le niveau d'engagement des agents : une priorité mal traitée par les RH
  - le niveau d'engagement fait partie des 10 premières priorités des agents
  - la capacité de l'administration à maintenir un degré d'engagement élevé est la première source d'insatisfaction chez les agents
  - il concentre aussi le plus fort taux d'agents "très insatisfaits" : 56% des agents
- B** Des attentes très faibles des agents à l'égard des politiques RH :
  - aucun des leviers RH n'est considéré comme "important" ou "très important"
  - 75% des leviers jugés "moyennement importants" et 25% "peu importants"
  - seul 1/3 des leviers jugés "importants" ou "très importants" par une majorité d'agents
  - ~30% des répondants pour lesquels au moins la moitié des leviers ne sont pas importants

## 2 ... à mettre en relation avec un jugement sévère à l'égard de la qualité de la gestion des RH ...

- A** Elle est jugée « peu adéquate » sur l'ensemble des leviers, à l'exception d'un seul (la formation des agents sur leurs missions actuelles, où elle est jugée « moyenne »)
- B** Pour une majorité d'agents, la qualité est même "peu ou pas adéquate" sur plus de la moitié des leviers
- C** Une forte minorité rejette en bloc l'action des RH : 25% des répondants sont très insatisfaits de la qualité sur 70% des leviers
- D** Une qualité perçue relativement meilleure, bien que ne faisant pas consensus, sur les leviers jugés prioritaires

## 3 ... et peut expliquer que les agents attendent peu des équipes RH

- Trois des quatre leviers relatifs au rôle spécifique des RH ressortent nettement comme des priorités de second ordre
  - seuls 3% des agents placent "l'implication du corps social dans la définition de la stratégie" parmi leurs cinq priorités, ce qui illustre un manque d'implication dans la vie de l'administration
  - 2% pour "l'implication des RH dans la définition de la stratégie"
  - 2% pour "l'accompagnement RH des mutations"

# Synthèse des résultats (II/II)

## 4 Un alignement inattendu des réponses des agents et des responsables (RH ou pas) alors même que les leviers répondent mal aux enjeux complexes de transformation

- A La sévérité du jugement sur les pratiques RH ne s'explique pas par des priorités différentes entre dirigeants et équipes RH d'une part, et agents d'autre part : les premiers se concentrent sur les sujets importants pour les seconds – leurs préoccupations convergent vers la formation et le recrutement
- Cela confirme donc que les leviers susceptibles d'avoir un réel impact sur la satisfaction (responsabilisation, innovation, accompagnement individuel, etc.) sont encore trop souvent laissés de côté et mal appréhendés, tant par les agents que par les équipes RH et les dirigeants  
Par exemple, parmi les cinq priorités des agents :
  - seulement 15% d'entre eux placent les parcours de carrière
  - 6% la souplesse et la responsabilisation
  - 3% l'encouragement à proposer/innover
  - la mobilité est de loin le levier jugé le moins important
- Bien que non prioritaires, ces leviers sont sources d'une forte insatisfaction :
  - C – 44% des agents sont "très insatisfaits" de la gestion des parcours de carrière
  - 42% du niveau de souplesse et la responsabilisation
  - 43% de l'encouragement à proposer/innover
- A l'inverse, certains leviers qui ressortent comme des priorités résultent d'un consensus par défaut qui détourne l'attention des sujets clefs.
  - D – par exemple, le dialogue social, bien que 4e priorité au global n'apparaît dans les 5 priorités individuelles que de 6% des agents

Les dirigeants et les RH semblent focaliser leur attention sur des priorités "conventionnelles" (liées à des effectifs en nombre en en qualité, ou qui relèvent d'une démarche purement statutaire) au détriment des leviers de terrain (plus difficiles à mettre en œuvre ou plus polarisants). Cela illustre un vrai décalage entre les préoccupations RH actuelles et les enjeux de transformation auxquels le secteur public est confronté

De plus, la convergence très forte des priorités des deux populations révèle que les RH ne jouent pas un rôle proactif et moteur dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques : ils ne "devancent" pas les besoins des agents

# Implications : remettre les leviers RH de terrain au cœur de la mobilisation des agents

## 2 implications :

- Activer des leviers de motivation et de reconnaissance individuelle et collective indispensables pour accompagner les réformes afin de répondre au décalage entre les préoccupations RH actuelles et les enjeux de transformation auquel le secteur public est confronté ...
- ... sans baisser la garde sur les « besoins de base » liés aux ressources, en qualité et en nombre (recrutement, formation), où existent des marges d'amélioration. Par exemple, le développement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) reste une priorité, notamment pour mieux faire le lien entre formation, évaluations individuelles, parcours de carrière et mobilité

## Trois facteurs clefs de succès pour atteindre ces deux objectifs :

- Revoir le positionnement des rôles RH :
  - donner un rôle plus stratégique à la fonction RH, et pas seulement administratif, notamment par la simplification des règles et processus de gestion (aujourd'hui plus vus comme des freins que comme des leviers)
  - faire prendre conscience aux managers, à tous les niveaux hiérarchiques, de l'importance de leur rôle RH (prérogatives et responsabilités) en lui redonnant de la visibilité et de la reconnaissance

Développer le sens de la gestion RH de proximité peut passer par la formation des cadres en amont, une plus grande place des critères RH dans les évaluations et les parcours pour mieux valoriser le temps à y consacrer, un accompagnement au quotidien (pour redonner des marges de manœuvre de terrain) et une exemplarité à tous les niveaux de la hiérarchie dans l'attention à ces sujets. Distinguer notamment entre métiers "d'expertises" et "d'encadrement" dans la formation (initiale et continue) et le recrutement est clef
- Equiper les managers d'une "boîte à outils" RH adéquate au-delà des sujets "conventionnels" de recrutement et de formation afin qu'ils puissent activer davantage les leviers de motivation et de reconnaissance individuelle. Par exemple, davantage de flexibilité dans les systèmes d'évaluations et d'incitation (en intégrant aussi le volet disciplinaire) des agents pour mieux reconnaître le mérite, une capacité à agir sur les parcours de carrière, des approches nouvelles pour encourager l'innovation et la responsabilisation...
- Réinvestir politiquement la question RH, en valorisant les efforts déjà réalisés et l'engagement des agents publics dans l'exercice de leurs fonctions. Une communication positive sur la réforme et le rôle décisif que l'humain doit y jouer – dont la finalité doit demeurer l'amélioration de la qualité des services publics – semble un enjeu clef pour (re)mobiliser les forces dans un contexte de transformation de l'action publique

# Le niveau d'engagement des agents : une priorité mal traitée par les RH

1 L'engagement est l'une des **10 premières priorités** des agents

2 La capacité de l'administration à maintenir un niveau d'engagement élevé : **première source d'insatisfaction des agents**

3 **56%** des agents sont même "**très insatisfaits**" du niveau d'engagement


# Le niveau d'engagement des agents : une priorité mal traitée par les RH

10 principales sources d'insatisfaction chez les agents<sup>1</sup>

Classement de l'insatisfaction chez les agents <sup>2</sup>	Sources d'insatisfaction	Levier prioritaire? <sup>3</sup>	Proportion de répondants "très insatisfaits" <sup>4</sup>
1	Degré d'engagement	✓	56%
2	Anticiper vos besoins en emplois		52%
3	Evaluations justes		54%
4	Culture de l'efficacité et de l'efficience		54%
5	Culture de la reconnaissance du mérite		49%
6	Encourager la coopération		51%
7	Accompagnement RH des mutations		50%
8	Politique de rémunération		46%
9	Recruter le personnel le plus adapté	✓	52%
10	Administration acteur de sa transformation	✓	48%

Source : Analyse BCG. 1. La note d'insatisfaction est calculée comme écart entre les notes moyennes, par levier, "d'importance" et de "qualité perçue" 2. Echantillon de 696 répondants n'exerçant ni des fonctions de direction, ni des fonctions RH. 3. 10 sujets les plus importants pour l'échantillon des agents (696 répondants) 4. Sont considérés comme "très insatisfaits" l'ensemble des répondants dont la note d'insatisfaction est supérieure ou égale à 1.6 fois la moyenne globale des notes d'insatisfaction

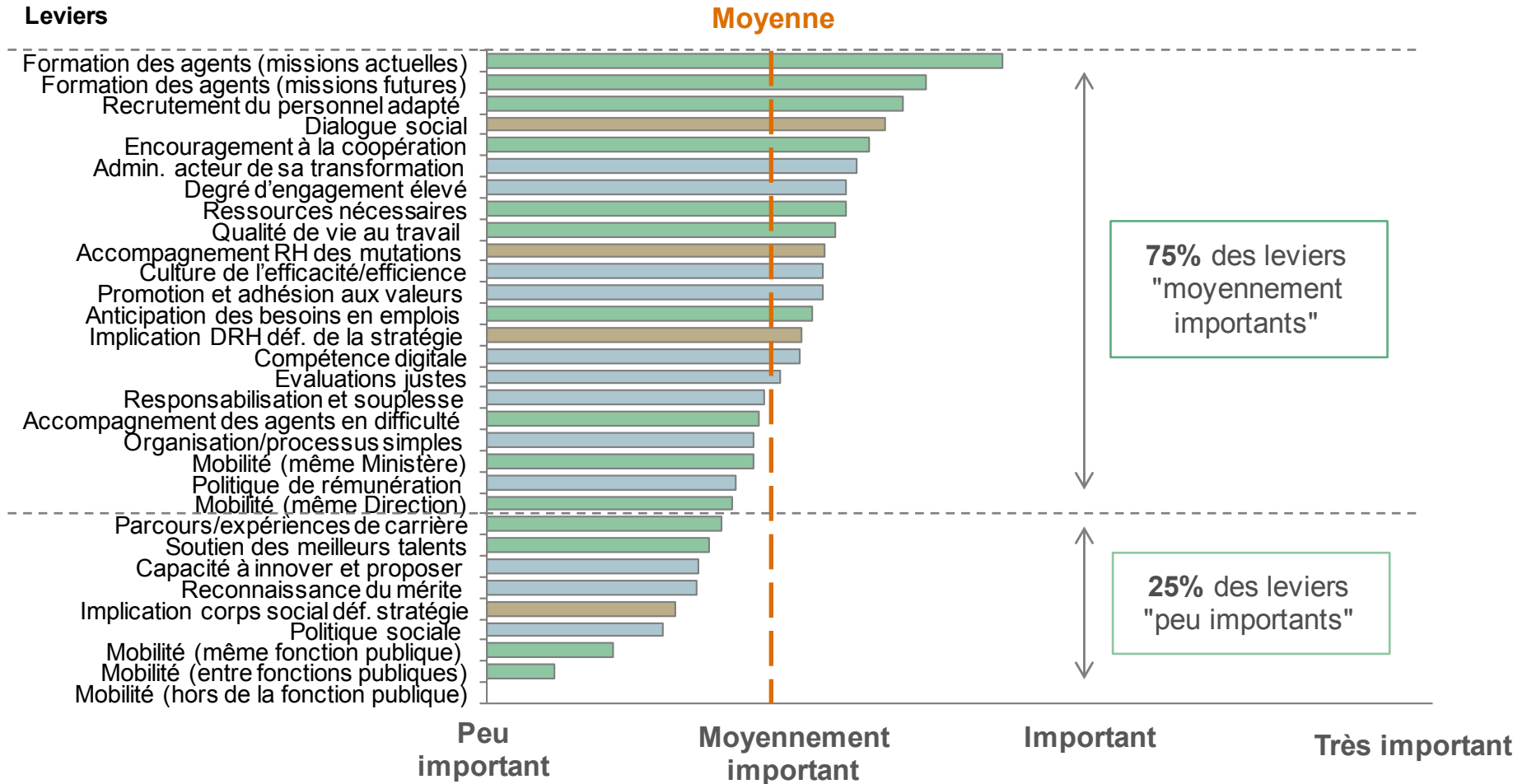
# Des attentes très faibles des agents publics à l'égard des politiques RH

- 
- 1 **Aucun** des leviers considéré comme "important" ou "très important" au global
  - 2 **25%** des leviers jugés "peu importants"
  - 3 Seul **1/3** des leviers jugés "importants" ou "très importants" par une majorité d'agents
  - 4 **~30%** des répondants jugent qu'au moins **la moitié des leviers ne sont pas importants**

# Des attentes très faibles à l'égard des politiques RH

Aucun des leviers jugé "important" ou "très important"

"Quelle est l'importance de ce sujet pour votre administration ?"



Source: Analyse BCG  
696 réponses complètes

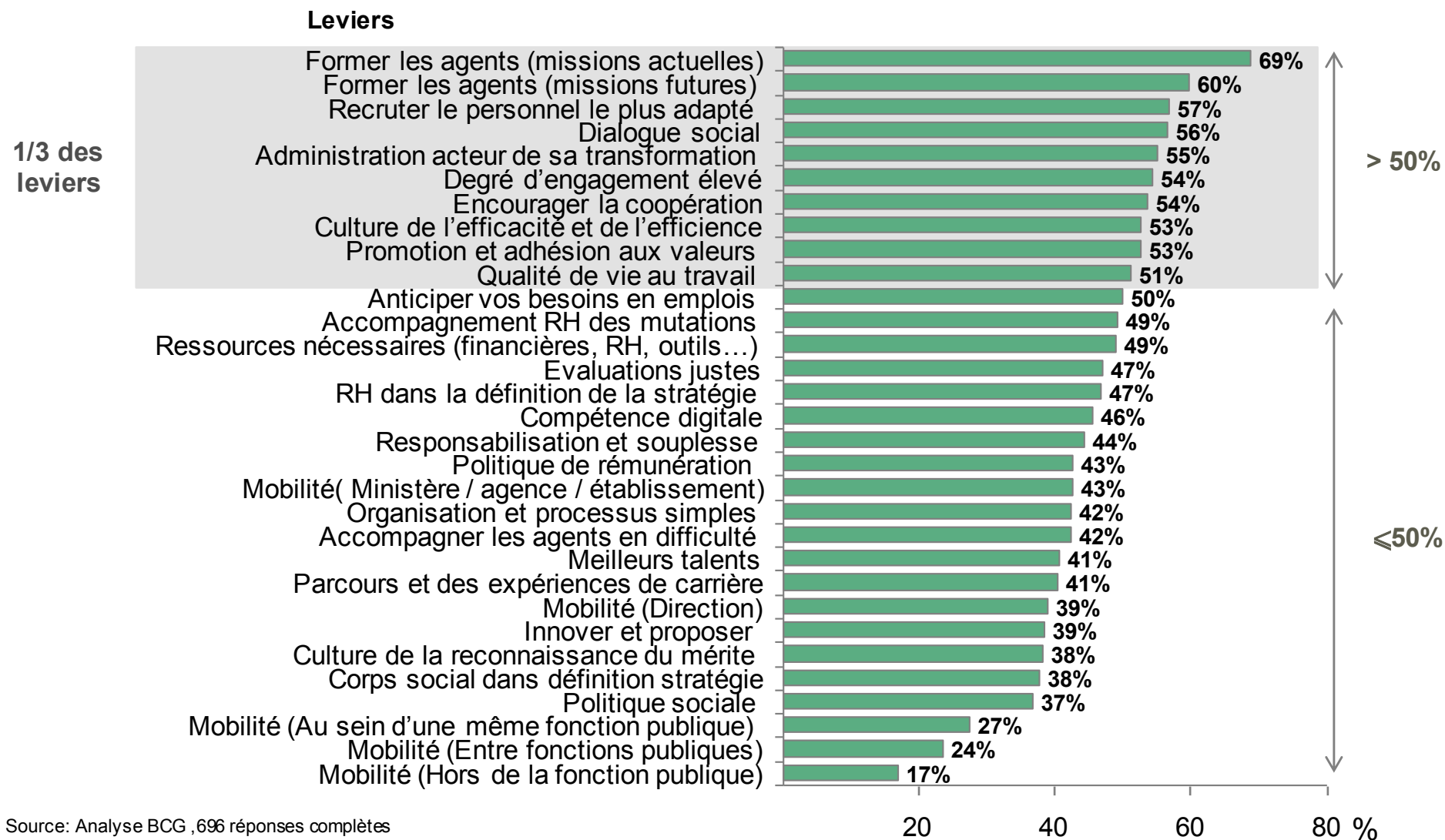




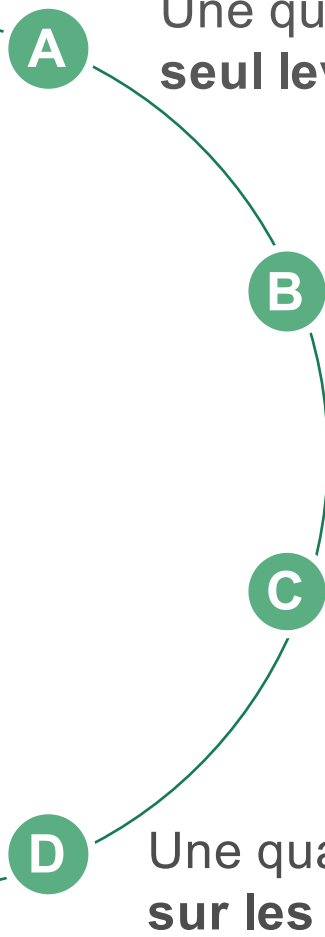
# Des attentes très faibles à l'égard des politiques RH

Seul 1/3 des leviers sont "importants" ou "très importants" pour la majorité des répondants

Part des agents jugeant que le levier est "important" ou "très important"



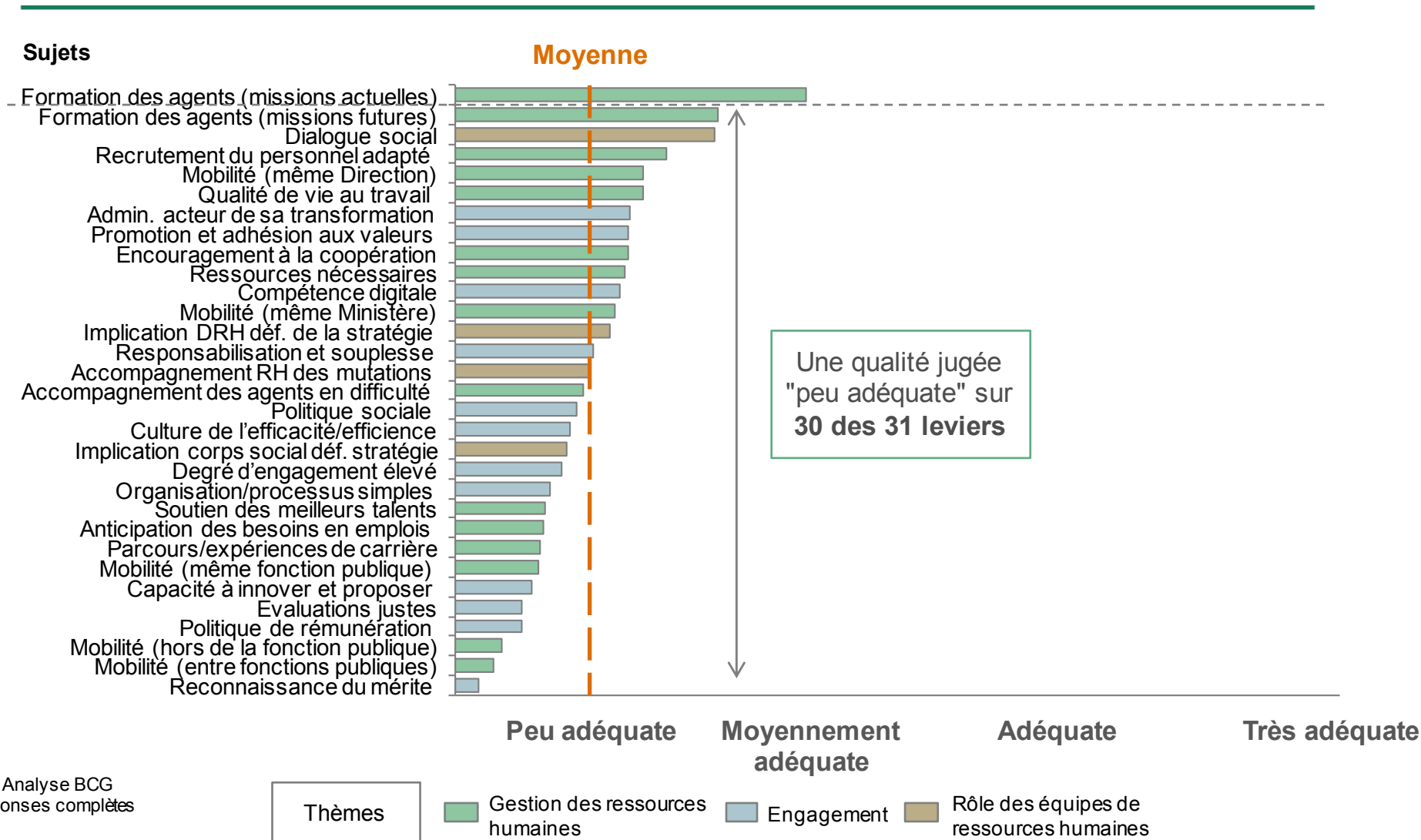
## Un jugement sévère à l'égard de la qualité de la gestion des RH

- 
- A** Une qualité jugée "**peu adéquate**" sur **30 des 31 leviers** et "**moyenne**" sur un **seul levier** (formation – missions actuelles)
  - B** Pour une **majorité d'agents**, la qualité est "**peu ou pas adéquate**" sur plus de la **moitié des leviers**
  - C** **25%** des répondants sont **très insatisfaits** de la qualité sur **70%** des leviers
  - D** Une qualité perçue **relativement meilleure**, bien que ne faisant pas consensus, sur les leviers jugés **prioritaires**

Source: Analyse BCG

# Une qualité jugée "peu adéquate" sur tous les leviers, sauf un

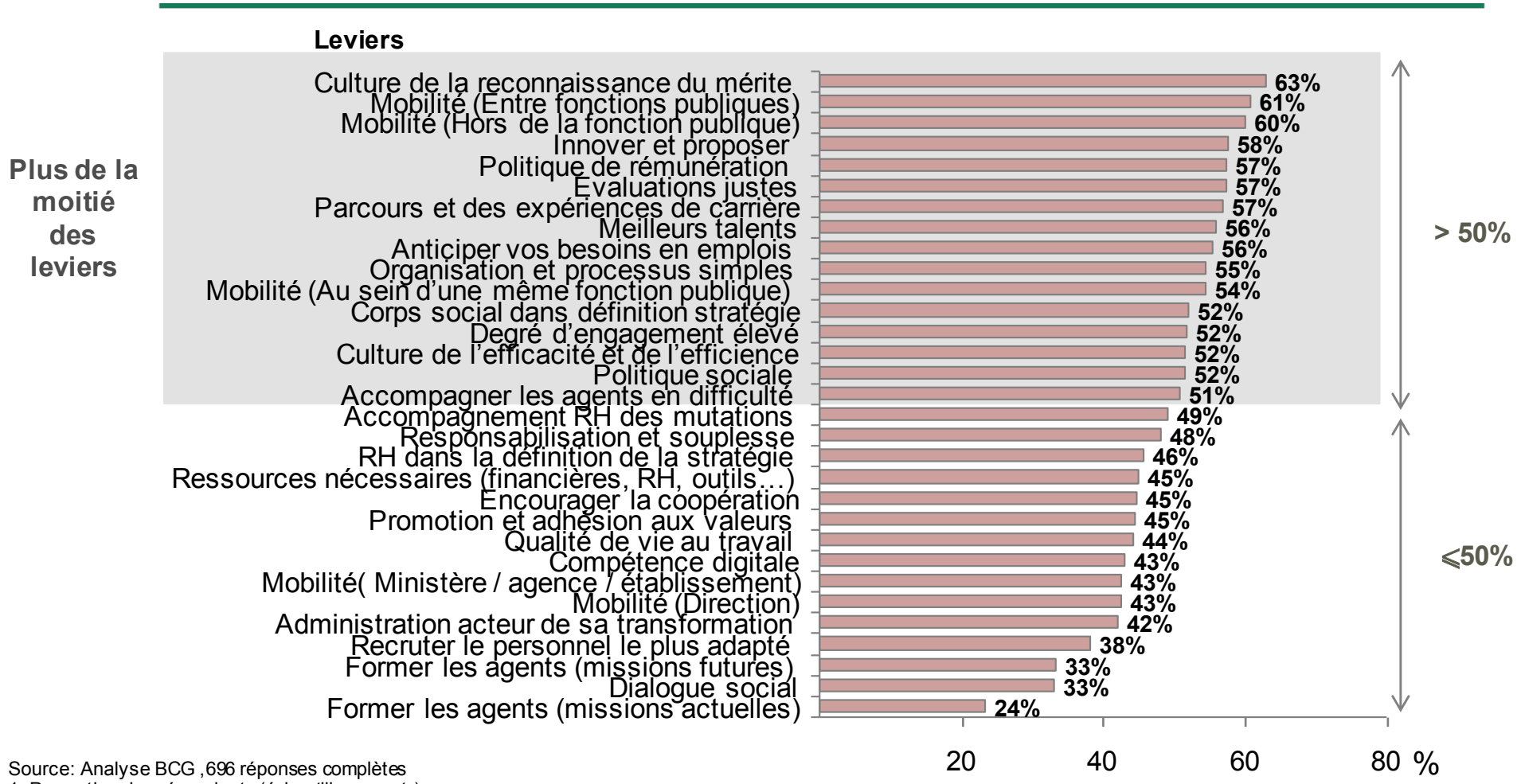
La gestion de ce sujet est-elle adéquate dans votre administration ?



Source: Analyse BCG  
,696 réponses complètes

# Pour une majorité d'agents, la qualité est "peu ou pas adéquate" sur plus de la moitié des leviers

Part des agents jugeant que la qualité "peu adéquate" ou "pas adéquate"



Source: Analyse BCG ,696 réponses complètes  
 1. Proportion des répondants (échantillon agents) dont la note de qualité est de 1 (qualité "pas adéquate") ou 2 (qualité "peu adéquate) sur au moins 21 leviers sur 31

**~25% des agents très insatisfaits<sup>1</sup> sur 70% des leviers**

# Une qualité perçue relativement meilleure, bien que ne faisant pas consensus, sur les leviers jugés prioritaires

"La gestion de ce sujet est-elle adéquate dans votre administration ?"

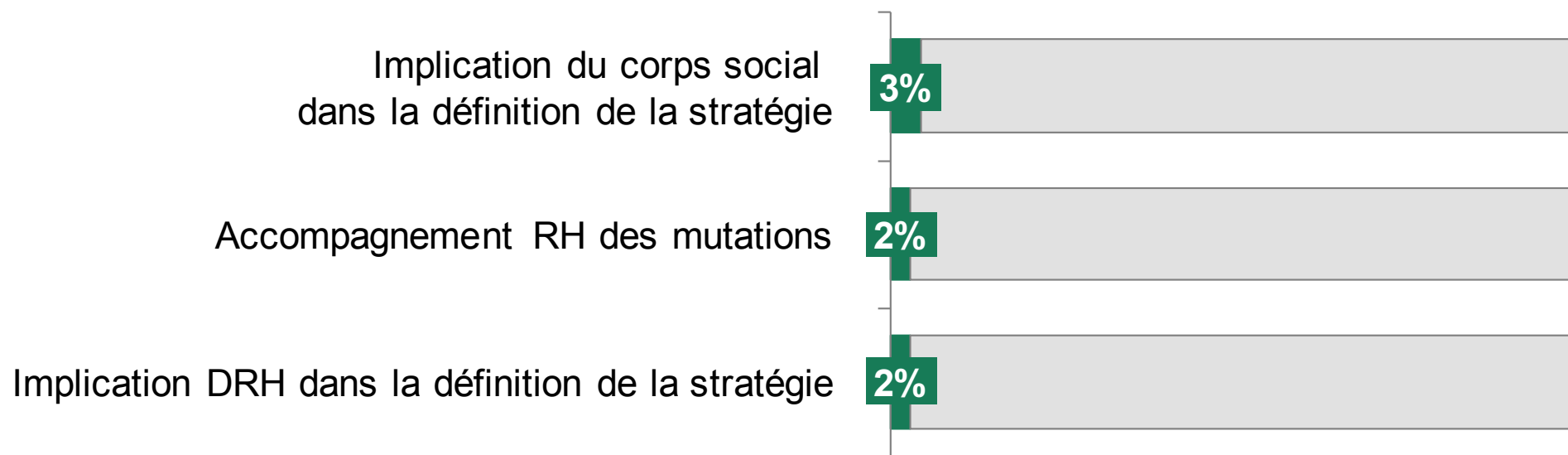
	Classement de la qualité chez les agents <sup>1</sup>	Thèmes	Thème prioritaire <sup>2</sup> ?	"Très satisfaits de la qualité" <sup>3</sup>	"Très insatisfaits de la qualité" <sup>4</sup>
Les 5 plus élevés	1	Formation des agents (missions actuelles)	✓	48%	24%
	2	Formation des agents (missions futures)	✓	38%	33%
	3	Dialogue social	✓	38%	33%
	4	Recrutement du personnel adapté	✓	28%	38%
	5	Mobilité (même Direction)		26%	43%
Les 5 plus faibles	27	Capacité à innover et proposer		16%	58%
	28	Evaluations justes		18%	57%
	29	Politique de rémunération		17%	58%
	30	Mobilité <sup>5</sup>		13%	60%
	31	Reconnaissance du mérite		13%	63%

Source : Analyse BCG. 1. Echantillon de 696 répondants n'exerçant ni des fonctions de direction, ni des fonctions RH. 2. 5 sujets les plus importants pour l'échantillon des agents (696 répondants). 3. Proportion des répondants (échantillon agents) dont la note de qualité est de 4 (qualité "adéquate") ou 5 (qualité "très adéquate") 4. Proportion des répondants (échantillon agents) dont la note de qualité est de 1 (qualité "pas adéquate") ou 2 (qualité "peu adéquate"). Ces proportions isolent les "très satisfaits" et "très insatisfaits" concernant la qualité de la gestion ; le total ne fait donc pas 100% 5. Deux thèmes liés à la mobilité (entre fonctions publiques et hors de la fonction publique), aux deux dernières positions du classement de la qualité perçue, rassemblés dans une seule catégorie "Mobilité"

# Les agents attendent peu de l'action des RH

Une faible implication dans la vie de l'administration et un rôle stratégique des RH peu valorisé

## Proportion des répondants plaçant le thème parmi leurs 5 priorités



Source: Analyse BCG

## Une priorité donnée à des leviers qui répondent mal aux enjeux complexes de transformation

- 
- A** Une convergence très forte des priorités des équipes RH et des agents autour des leviers de formation et de recrutement
  - B** Les leviers de responsabilisation et de motivation individuelle encore mal appréhendés, par les RH comme les agents...
  - C** ...et toutefois sources d'une forte insatisfaction
  - D** A l'inverse, quelques leviers prioritaires mais convenus résultent d'un consensus par défaut

# Une convergence des priorités des équipes RH et des agents autour des leviers de formation et de recrutement

"Quelle est l'importance de ce sujet pour votre administration? "

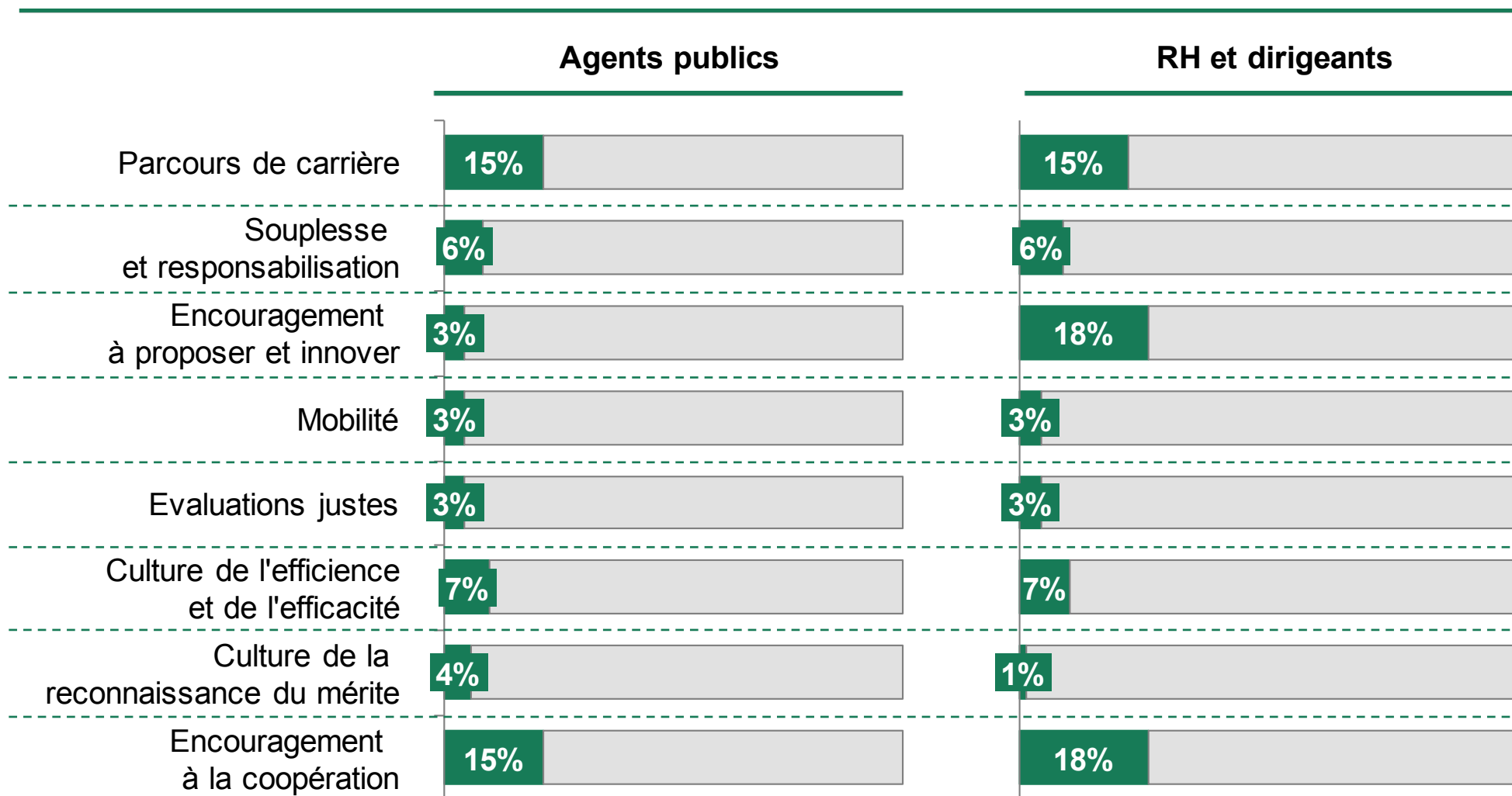
	Classement des priorités pour les agents <sup>1</sup>	Thèmes prioritaires	Classement des priorités pour les RH / Dirigeants <sup>2</sup>
<b>Les 5 leviers prioritaires</b>	1	Formation des agents (missions actuelles)	1
	2	Formation des agents (missions futures)	2
	3	Recrutement du personnel adapté	3
	4	Dialogue social	4
	5	Encouragement à la coopération	5
<b>Les 5 leviers les moins critiques</b>	27	Capacité à innover et proposer	26
	28	Reconnaissance du mérite	24
	29	Implication corps social déf. stratégie	28
	30	Politique sociale	30
	31	Mobilité <sup>3</sup>	31

Source : Analyse BCG. 1. Echantillon de 696 répondants n'exerçant ni des fonctions de direction, ni des fonctions RH. 2. Echantillon de 417 répondants exerçant des fonctions RH, en tant que "directeurs" ou non. 3. Trois thèmes liés à la mobilité (entre fonctions publiques, dans la même fonction publique et hors de la fonction publique), aux trois dernières positions du classement des priorités, rassemblés dans une seule catégorie "Mobilité"



# Les leviers de responsabilisation et de motivation individuelle encore mal appréhendés, par les RH comme les agents...

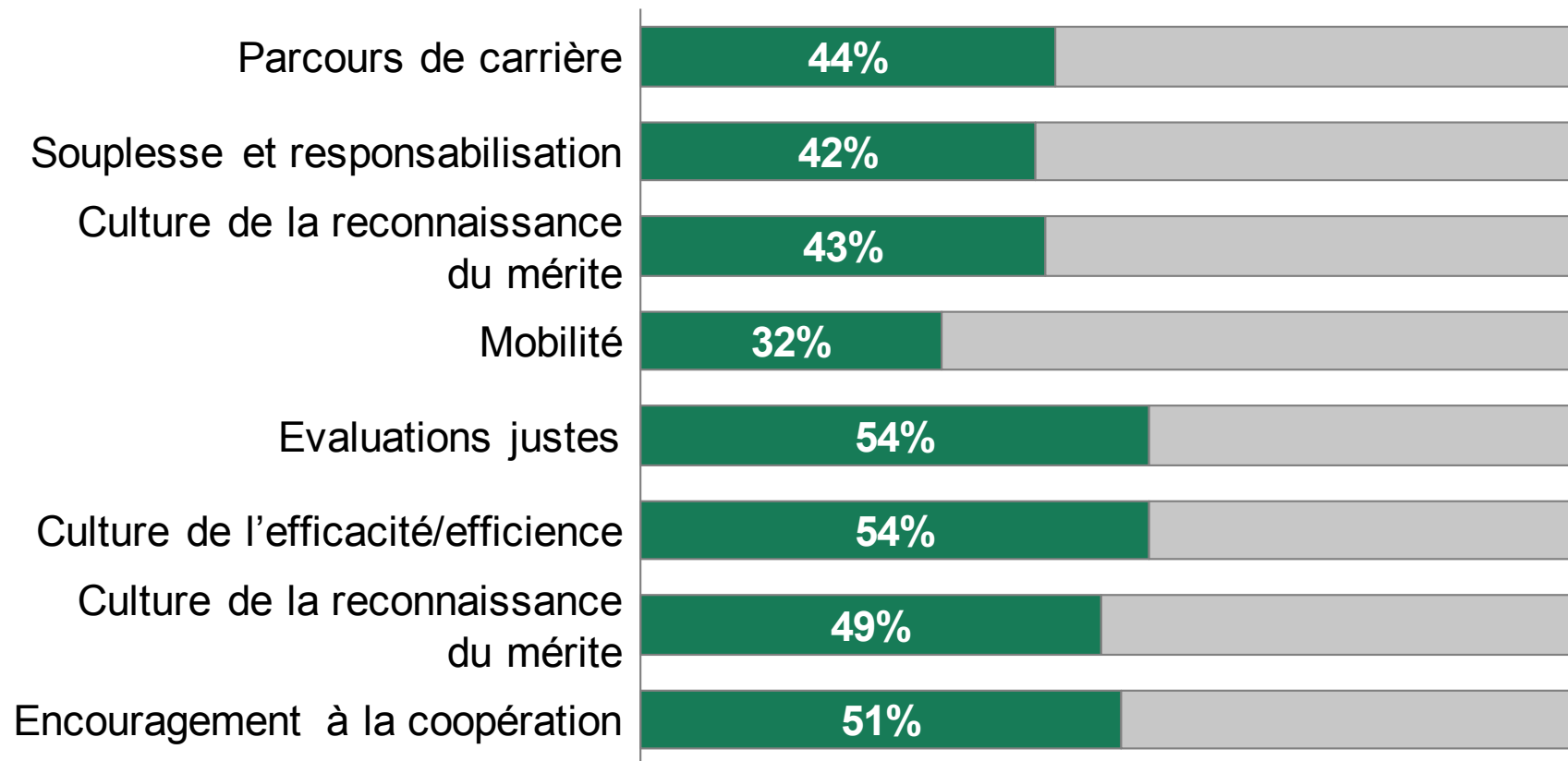
Proportion des répondants plaçant le thème parmi leurs 5 priorités



Source: Analyse BCG

## ...et toutefois sources d'une forte insatisfaction (à l'exception de la mobilité)

### Part des agents "très insatisfaits"<sup>1</sup>

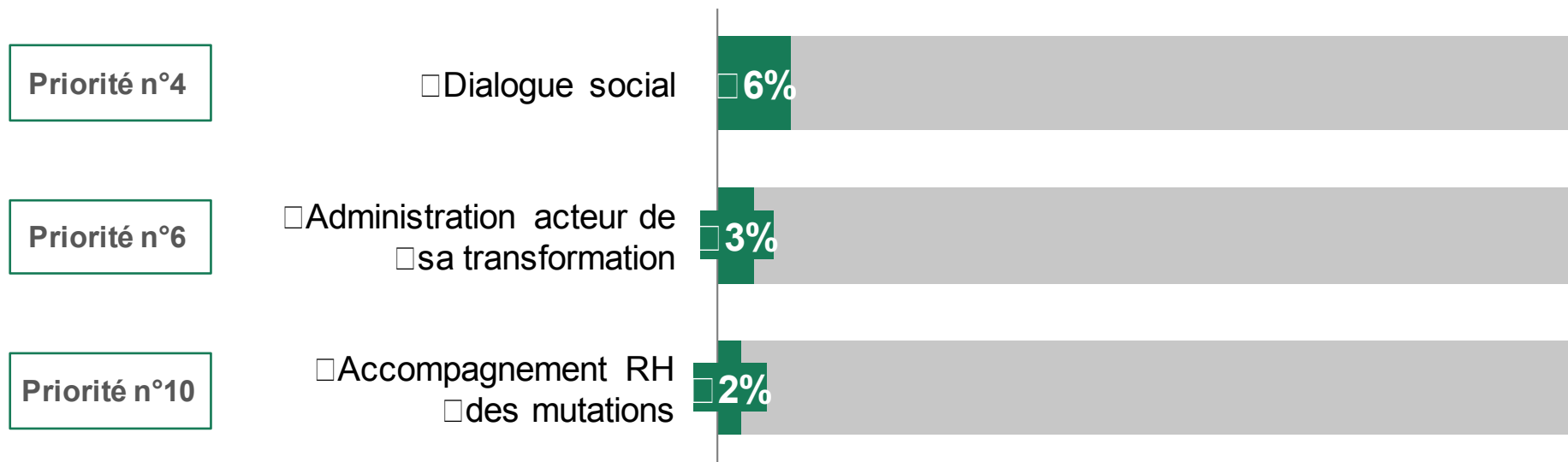


Source : Analyse BCG. 1. Sont considérés comme "très insatisfaits" l'ensemble des répondants dont la note d'insatisfaction est supérieure ou égale à 1.6 fois la moyenne globale des notes d'insatisfaction

# A l'inverse, quelques leviers prioritaires mais convenus résultent d'un consensus par défaut

Des leviers avec une importance forte au global...

...mais parmi les 5 priorités d'une faible proportion de répondants



**Priorité n°x** Classement du levier parmi les priorités globales des agents (31 leviers)

Source: Analyse BCG

# Pour approfondir – publications Acteurs publics

## Le casse-tête RH du gouvernement pour apaiser les fonctionnaires



**Le casse-tête RH du gouvernement pour apaiser les fonctionnaires**  
26 SEPT. 2017, PAR SYLVAIN HENRY

**Alors que les tensions restent vives avec les syndicats sur la question des salaires, l'exécutif planche sur des mesures de compensation au rétablissement de la journée de carence et travaille à une simplification de la gestion RH des agents publics.**

Pour contrebalancer son projet de réforme de la CSG, très mal perçu par les organisations syndicales de fonctionnaires, et alors que le retour du jour de carence et les restrictions de postes dans la fonction publique de l'État continuent de faire tiquer, l'exécutif travaille en coulisses à quelques mesures apaisantes qui pourraient voir le jour dans le projet de budget 2018, bientôt débattu au Parlement.

Alors que le jour de carence sera rétabli en 2018, le gouvernement étudierait le scénario d'une participation obligatoire des employeurs publics à la complémentaire santé des agents, la possibilité de sortir du jour de carence les hospitalisations et les arrêts maladie des fonctionnaires enceintes et la responsabilisation des médecins de ville. "Nous avons bon espoir que certaines de ces mesures soient adoptées", confie le président de l'Association des DRH des grandes collectivités, Johan Theuret, qui les a défendues auprès du gouvernement et s'apprete à le faire lors d'une audition à l'Assemblée nationale à l'occasion de l'étude du budget 2018 pour la fonction publique. Elles seraient financées par les économies générées par la suppression du jour de carence.

<https://www.acteurspublics.com/2017/09/26/le-casse-tete-rh-du-gouvernement-pour-apaiser-les-fonctionnaires>

## Un logiciel RH coconstruit avec les administrations



**RENCONTRES DES ACTEURS PUBLICS** 2017  
Services publics, fonction publique : la puissance publique à l'heure de l'ubérisation  
UNE JOURNÉE COORGANISÉE AVEC ET AU CONSEIL D'ÉTAT

**LES VICTOIRES DES ACTEURS PUBLICS**  
« Les Victoires de tous ceux qui agissent au quotidien pour assurer un service public de qualité »

**Grégoire Parmentier : "Un logiciel RH coconstruit avec les administrations"**  
Le directeur du Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH), qui a reçu le 2 février la Victoire des acteurs publics dans la catégorie "Service", souligne l'efficacité des logiques de coconstruction et de petits pas dans l'avancée des projets de gestion numérique en matière de gestion des ressources humaines.  
Publié le : lundi 13 février 2017

FONCTIONNAIRES | RESSOURCES HUMAINES | VICTOIRES | VICTOIRES DES ACTEURS PUBLICS | CISIRH

**Les Français veulent des services publics plus efficaces**  
Publié le : 02 May 2017

**Gérald Darmanin : "Je serai le serviteur des fonctionnaires"**  
Publié le : 17 May 2017

<https://www.acteurspublics.com/webtv/2017/02/13/gregoire-parmentier-un-logiciel-rh-coconstruit-avec-les-administrations-1>

## Les lourdeurs du statut nuisent à une gestion RH efficace



**Peut-on perdre sa citoyenneté ?**  
LA QUOTIDIENNE PRÉSIDENTIELLE  
acteurs publics

**Johan Theuret : "Les lourdeurs du statut nuisent à une gestion RH efficace"**  
Le statut de la fonction publique est beaucoup trop souvent synonyme aujourd'hui de gestion administrative complexe et pas assez de gestion des compétences, des carrières et des ressources humaines, relève le président de l'association des DRH des grandes collectivités. La plate forme de propositions publiée par l'association préconise une simplification des procédures pour permettre davantage de réactivité.  
Visionnez également :  
- Mylène Jacquot (CFDT) : "Le travail des fonctionnaires est le grand oublié de la campagne !"  
- Jean-Marc Canon (CGT) : "Marine Le Pen est un danger pour les fonctionnaires, mais la CGT n'exonère pas Emmanuel Macron..."  
Publié le : vendredi 21 avril 2017

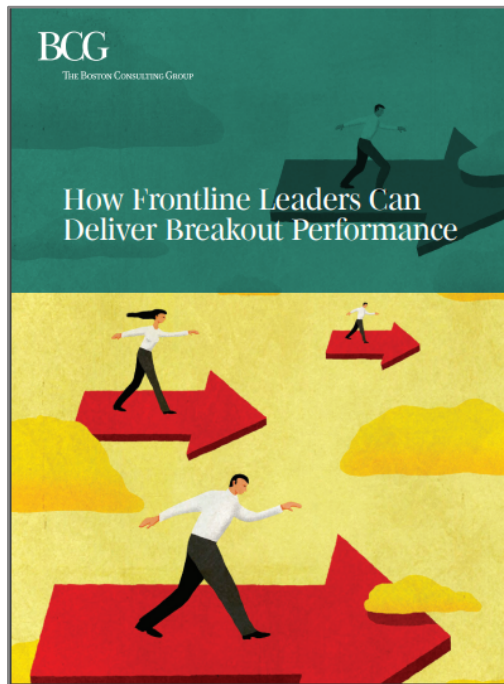
STATUT | DRH | JOHAN THEURET | GRANDES COLLECTIVITÉS

**Denis Turbet-Delof : "On craint le pire dans cinq ans si Emmanuel Macron met en œuvre son programme pour les fonctionnaires"**  
Publié le : 11 May 2017

<https://www.acteurspublics.com/webtv/2017/04/21/johan-theuret-les-lourdeurs-du-statut-nuisent-a-une-gestion-rh-efficace>

# Pour approfondir – publications BCG

"How frontline leaders can deliver breakout performance"



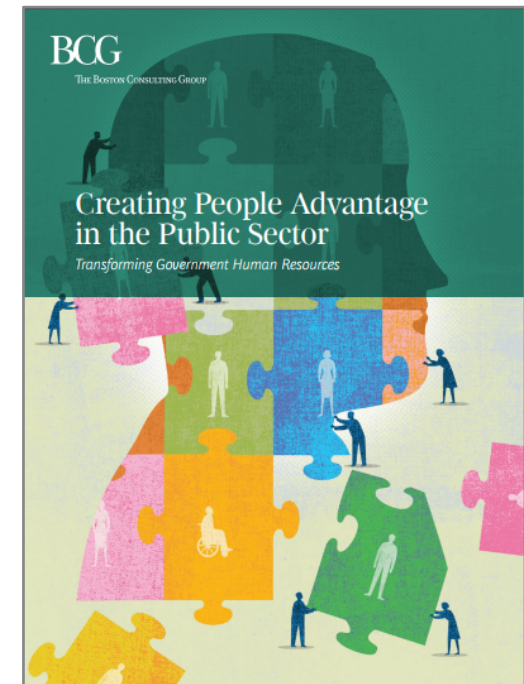
[https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-How-Frontline-Leaders-Can-Deliver-Nov-2016\\_tcm80-217053.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-How-Frontline-Leaders-Can-Deliver-Nov-2016_tcm80-217053.pdf)

"The smart and simple way to empower the Public Sector"



[https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-The-Smart-and-Simple-Way-to-Empower-the-Public-Sector-Jan-2017\\_tcm80-218150.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-The-Smart-and-Simple-Way-to-Empower-the-Public-Sector-Jan-2017_tcm80-218150.pdf)

"Creating People Advantage in the Public Sector"



[https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-Creating-People-Advantage-in-the-Public-Sector-Jan-2016\\_tcm80-204247.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-Creating-People-Advantage-in-the-Public-Sector-Jan-2016_tcm80-204247.pdf)

# Annexe méthodologique

# Note méthodologique

## Combinaison de deux approches

### Approche quantitative

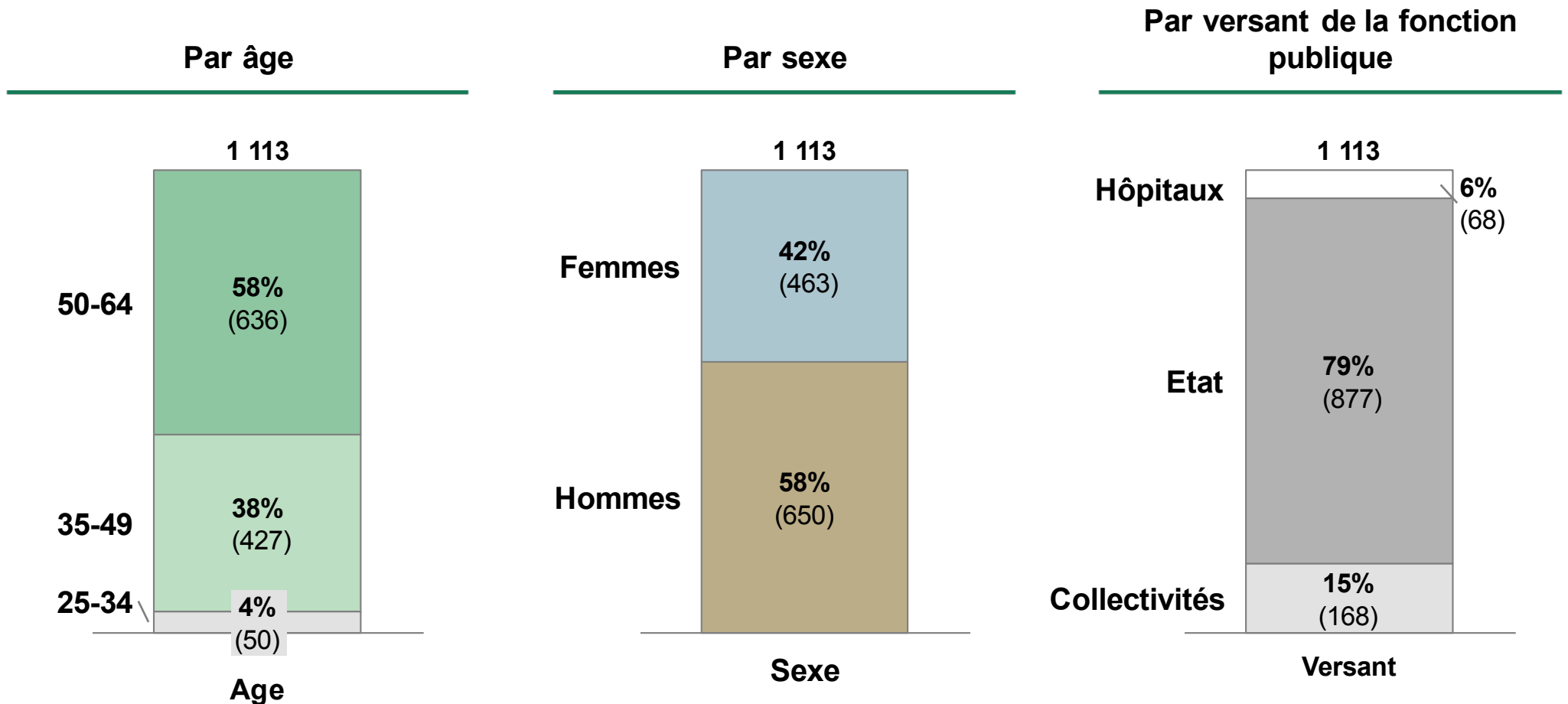
- Questionnaire quantitatif (en ligne) sur 31 leviers liés aux ressources humaines dans la fonction publique autour de 3 thèmes : Gestion des Ressources Humaines au sens large, Engagement, Rôle des équipes RH
- Administré entre les mois de Juillet et Septembre 2017 par l'Ifop sur les bases de données d'Acteurs publics.
- ~1000 répondants des catégories A et A+ de la fonction publique, divisés en deux échantillons :
  - Agents publics : 696 répondants n'exerçant ni des fonctions de direction ni des fonctions RH
  - RH/dirigeants : 417 répondants occupant des fonctions de direction et/ou des fonctions RH
- Pour chacun des 31 leviers, deux dimensions évaluées (sur une échelle de 1 à 5) :
  - l'importance, c'est-à-dire le niveau d'attente sur chaque levier : de "pas important" à "très important"
  - la qualité perçue de la gestion par les RH : de "pas du tout adéquate" à "très adéquate"
- Le calcul de l'écart, pour chaque levier, entre niveau d'importance et niveau de qualité perçue permet d'obtenir un indicateur de satisfaction relative par levier (sur une échelle théorique de -4 à +4)

### Approche qualitative

- Sur la base des résultats analysés, ~10 entretiens qualitatifs conduits avec des DRH de la fonction publique et des représentants syndicaux afin d'étayer l'interprétation des résultats et tester les hypothèses

# Note méthodologique

Composition de l'échantillon total de répondants : "agents" et "équipes RH/dirigeants"



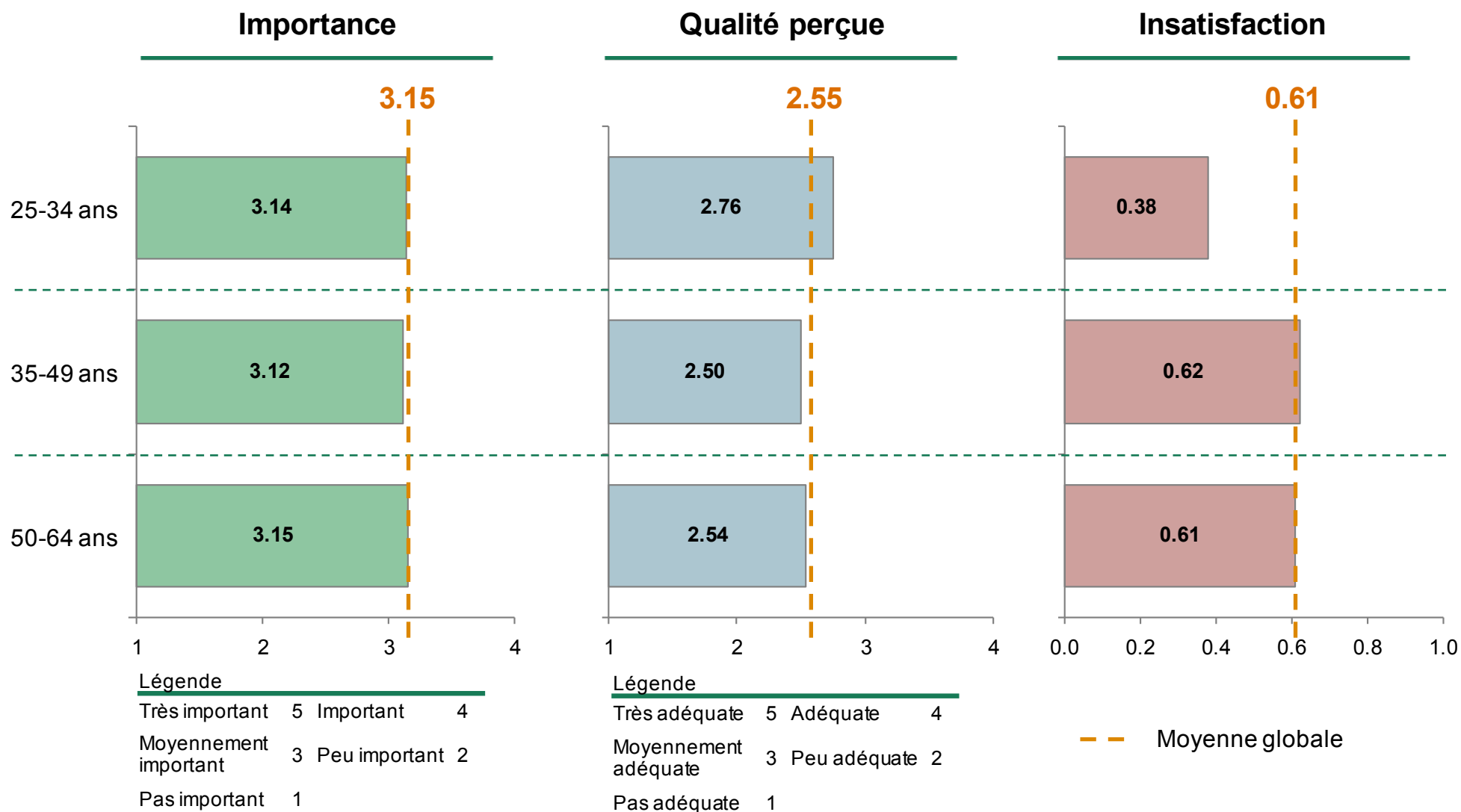
Source: Enquête IFOP



## Analyses complémentaires

# L'âge, un facteur peu différenciant dans les réponses

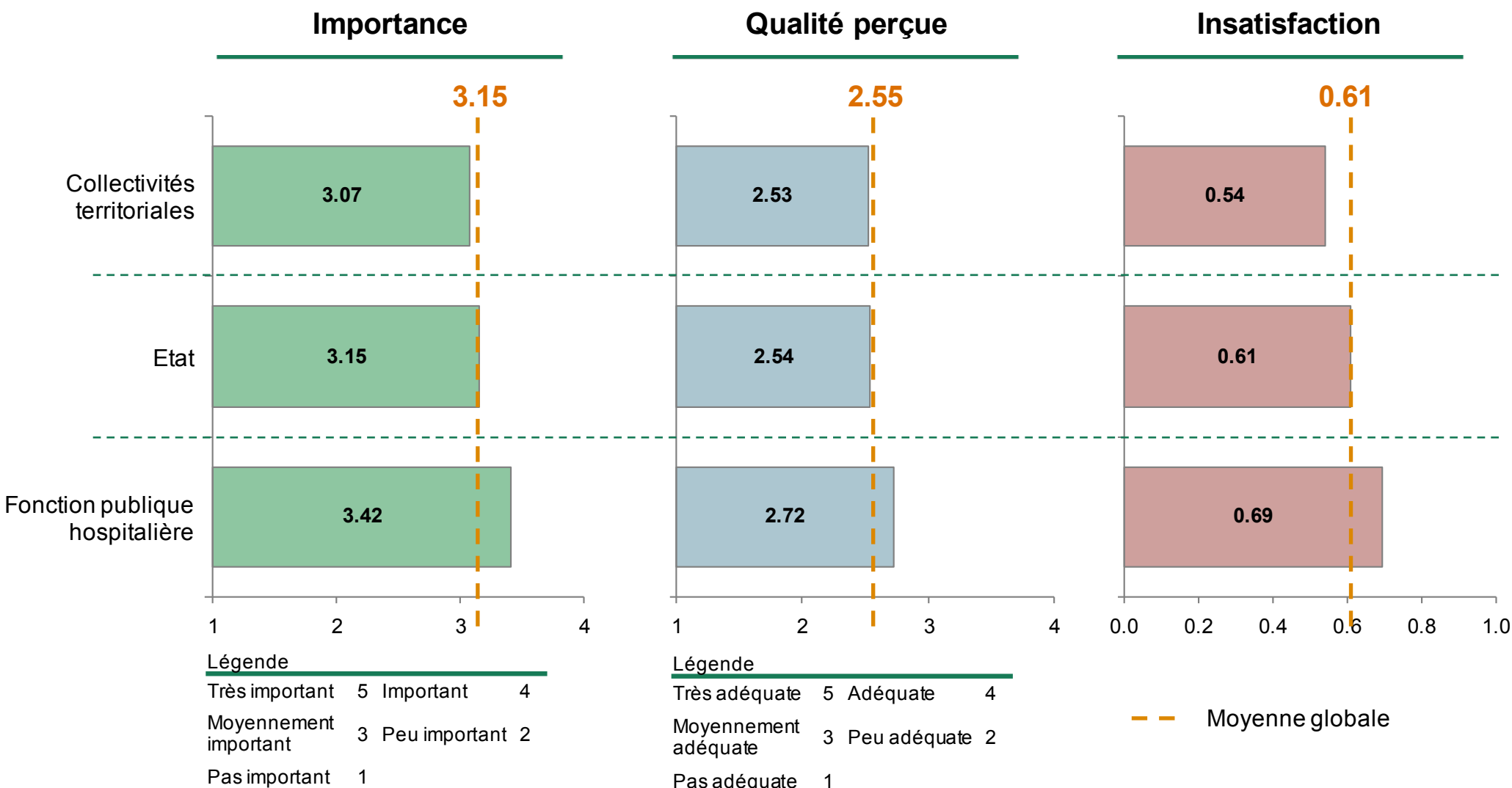
Les 25-34 ans relativement plus satisfaits que la moyenne de l'action des RH



Source : Analyse BCG. Note : échantillon des "agents" : 696 répondants n'occupant ni des fonctions de direction ni des fonctions RH

# Le versant de la fonction publique, un facteur quasiment non différenciant dans les réponses

A la marge, les agents hospitaliers relativement plus insatisfaits, du fait d'attentes plus élevées



Source : Analyse BCG. Note : échantillon des "agents" : 696 répondants n'occupant ni des fonctions de direction ni des fonctions RH



**À propos d'Acteurs Publics.** Acteurs publics est un média global (presse écrite, newsletter, TV et événements) qui, au cœur de l'État, dans les territoires, aux côtés de tous ceux qui agissent dans la sphère publique, décrypte, analyse et commente les politiques publiques. Leader de la presse spécialisée dans ce domaine, Acteurs publics édite une newsletter quotidienne adressée à 230.000 personnes (membres du gouvernement, élus, décideurs des trois fonctions publiques), le bimestriel Acteurs publics (tirage : 15.000 ex.) et anime Acteurs publics TV, une web tv dédiée. Acteurs publics organise également les Rencontres des acteurs publics.

Le département Etudes d'Acteurs publics publie sur demande des études sectorielles, des baromètres, des enquêtes en s'appuyant sur trois leviers : des bases de données professionnelles, un réseau d'experts dans le secteur public, la capacité d'analyse d'une rédaction très spécialisée. Plus d'informations sur [www.acteurspublics.com](http://www.acteurspublics.com)

**À propos du Boston Consulting Group (BCG).** Le BCG est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Nous travaillons avec des clients de tous les secteurs partout dans le monde pour identifier ensemble les meilleures opportunités, les aider à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. A travers une approche personnalisée, nous leur apportons notre vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que notre expertise à chaque niveau de leur organisation. Nous leur garantissons ainsi un avantage concurrentiel durable, des organisations plus performantes et des résultats pérennes. Fondé en 1963, le BCG est une entreprise privée présente dans 46 pays avec 82 bureaux. Plus d'informations sur <http://www.bcg.fr/>

**Baromètre des Ressources Humaines du secteur public  
Acteurs publics/Etudes - BCG**

## **Contacts Presse**

**acteurspublics** ÉTUDES

**Sophie Castel**

[scastel@acteurspublics.com](mailto:scastel@acteurspublics.com)

**01.46.29.29.24**

**BCG**

**Claire Lebret**

[lebret.claire@bcg.com](mailto:lebret.claire@bcg.com)

**06.07.46.63.25.**