

DP4 / Motiver les agents, un défi à relever pour conduire le changement

Animatrice : Anne GRILLON

Directrice de l'observatoire RH&Management, Forum gestion des Villes

Ouverture du débat partenarial

Anne GRILLON

L'engagement du salarié au travail n'est pas un sujet nouveau, mais il prend de plus en plus de place dans les débats. En effet, nous évoluons aujourd'hui dans un environnement où les marges de manœuvre se resserrent et où la place du travail dans la vie de la personne évolue. En France, **l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle** est essentiel pour la plupart des salariés. Dès lors, le rapport entre agent et employeur se modifie, les attentes et les besoins des usagers sont de plus en plus pris en compte par l'employeur. Par ailleurs, les récents textes de loi traduisent une individualisation rampante.

Les Directions des Ressources Humaines (DRH) constatent que les agents ont changé et que leurs demandes en termes de parcours et d'évolution sont fortes, qu'ils ont besoin de résultats immédiats et qu'ils montrent un intérêt croissant pour l'individualisation des salaires. La notion d'individualisation s'équilibre avec celle de gestion de l'aspect collectif, qui maintient une place importante.

Des termes tels que **motivation, engagement et satisfaction** sont de plus en plus utilisés par les agents. Que faut-il en comprendre, en sachant que nous assistons parallèlement à une montée en puissance des demandes de l'entreprise ?

Épanouissement, engagement et professionnalisme, les deux moteurs de la motivation de l'agent

Gilles VERRIER

Directeur général, Identité RH, Professeur associé en ressources humaines à l'Institut d'Études Politiques de Paris

Quand nous parlons de motivation, d'engagement et de satisfaction, il faut y voir l'envie qu'a la personne d'aller travailler, l'envie de se dépasser et la traduction de ces envies. L'épanouissement des agents dans leur travail est essentiel, car il permet **d'éviter des risques psychosociologiques graves** – à l'image des vagues de suicides qui ont fait l'actualité dans certaines grandes entreprises françaises. La traduction en actes concrets de l'épanouissement au travail passe par la notion d'engagement et permet de promouvoir la performance et l'efficacité. Ces **notions d'épanouissement et d'engagement** doivent impérativement être prises en compte car nous ne vivons plus à l'époque du travail à la chaîne

et de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Nous vivons bel et bien une époque dans laquelle le travail est devenu celui du savoir, de la gestion d'informations de la coopération. La notion de volonté est essentielle car elle conditionne les résultats obtenus. L'enjeu pour l'agent est d'être acteur de la structure pour laquelle il travaille.

Étienne DESMET

Directeur général adjoint ressources humaines, Ville de Versailles

L'envie de travailler est certes importante car le service rendu sera de meilleure qualité, mais elle n'est pas suffisante. D'autres enjeux essentiels à prendre en compte sont la compétence et le **développement du professionnalisme**. L'un ne va pas sans l'autre. Le manager a un rôle de pédagogue qui doit donner du sens à l'action menée, car la notion de « sens » a tendance à se diluer dans notre société. Pour les fonctionnaires, il faut rappeler ce qu'est l'intérêt général afin de garder le cap du service public.

Anne GRILLON

Quand nous parlons d'engagement, nous parlons de leviers. Nos représentations autour de l'engagement sont différentes si l'on travaille dans le secteur public ou dans le secteur privé. Aujourd'hui, les leviers sont plus difficiles à identifier car les agents attendent une prise en compte individuelle. Comment le secteur privé envisage-t-il la question ? Y a-t-il des leviers communs ? La rémunération peut-elle être un levier ?

Gilles VERRIER

Il existe **autant de leviers d'engagement que de salariés et d'entreprises**. Chez Danone, un salarié dira « J'aime mon entreprise car elle n'est pas comme les autres. J'ai des responsabilités, une marge de manœuvre, un pouvoir de décision » quand celui de Décathlon répondra « j'apprends tous les jours, c'est une formidable école ! Et je suis passionné de sport ». Les leviers sont donc divers et les entreprises ont su construire une différence sur un ou deux axes identitaires, qu'il s'agisse des opportunités d'évolution, des relations avec le manager, etc. Cependant, la rémunération n'est pas un levier d'engagement ; elle peut néanmoins être un levier de désengagement.

Nous assistons à la naissance d'un nouveau contrat social dans les Ressources Humaines (RH). Les collectivités ont un atout nouveau : elles travaillent pour l'utilité publique, elles offrent donc à leurs salariés un sens du service, des missions qui apportent quelque chose aux populations.

Mais l'engagement ne fait sens que si nous l'entretenons. Si l'on prend l'exemple des jeunes recrutés par Pôle emploi : ils arrivent et sont très motivés pour aider les chômeurs et sont démotivés six mois plus tard.

L'aspect financier d'un travail, facteur de démotivation plus que de motivation

Anne GRILLON

Qu'en est-il de la mise en place de la Prime de Fonctions et de Résultats (PFR) ?

Étienne DESMET

La motivation financière n'est pas la première motivation mais c'est très souvent un facteur de démotivation. Le souci d'équité des rémunérations est récurrent.

Le système des régimes indemnitaires de la PFR est incompréhensible. Nous devrions clarifier ce système, y intégrer des éléments variables et d'autres qui seraient plus individualisés. C'est ce que de nombreux agents souhaitent ; c'est pourquoi il faut être pragmatique et entendre cette attente.

Anne GRILLON

L'intéressement collectif est un dispositif qui peut être mis en place. Cela pourrait-il être une autre solution que la PFR ?

Étienne DESMET

La Ville de Versailles étudie cette question et nous avons remarqué que deux facteurs favorisent la motivation de l'agent. D'un côté, on retrouve l'utilité, qui est exacerbée dans un contexte de crise et qui provoque un certain enthousiasme. De l'autre, on remarque la beauté de l'ouvrage accompli.

Nous devons **trouver un équilibre entre la personne, son intelligence et sa culture et l'action qu'elle mène**. Nous ne devons pas oublier que la personne et la mission sont deux choses différentes. Il faut respecter la personne et savoir valoriser ou sanctionner l'action.

Anne GRILLON

Dans certaines Organisations du Travail (OT), la volonté de l'agent se heurte à un excès de procédures, ce qui le freine. Donc paradoxalement, la volonté recherchée se heurte aux impératifs. Quel impact a eu la réforme sur les procédures dans les collectivités territoriales ?

Étienne DESMET

La collectivité territoriale est apte à gérer le changement et ses agents sont plus enclins à changer que les fonctionnaires d'État. Il y a dix ans, les managers de la fonction territoriale ont géré les transferts d'agents suite à la création des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI). Le phénomène n'est donc pas nouveau. Ils ont pris conscience de la dimension psychologique de la mutation, de l'organisation et de la préparation pédagogiques nécessaires au bon déroulement des changements. Les agents ont besoin que nous leur rappelions leur place et leur utilité. C'est notre rôle de les accompagner. Les collectivités territoriales ont le sens du service public et bénéficient d'un ancrage territorial. Les agents sont fiers d'appartenir à la ville. Quand ils sont face à une situation de crise, ils ont une capacité à se motiver très rapidement et sans se poser la question de **l'utilité de leur action**.

Le baromètre d'ENDENRED pour mesurer la motivation des salariés

Anne GRILLON

La diversité pose la question de la mesure de l'engagement, qui est un sujet technique et sensible. Edenred apporte une solution grâce à son enquête et son baromètre. Comment peut-on utiliser ce baromètre ?

Antoine DUMURGIER

Directeur commercial secteur public EDENRED

Le changement doit se faire avec les agents. C'est pourquoi l'instauration d'un outil factuel qui permet de mieux appréhender leurs sentiments sur ces questions est importante. Grâce à Ipsos et ses méthodes statistiques, nous pouvons disposer d'un outil viable.

Gilles VERRIER

Nous vivons actuellement en France une **crise de la représentation**. Avoir un dialogue privilégié avec les acteurs du social et les syndicats devrait nous permettre de travailler sur le ressenti des agents. Pour surmonter cette crise, trois étapes sont nécessaires. D'abord, le sondage d'opinion, qui pose les bonnes questions et permet d'avoir des éléments de comparaison grâce à des questions normalisées. Ensuite, il faut analyser le bilan de l'enquête dans sa totalité car il arrive que nous éludions 90 % des résultats. Enfin, les résultats doivent générer des changements et permettre l'action.

La démarche d'entretien individuel est excellente mais les capteurs sociaux quotidiens sont également importants. Il est essentiel de connaître le sentiment des agents pour pouvoir identifier l'ambiance qui règne dans l'organisation.

Antoine DUMURGIER

Nous travaillons avec Ipsos sur un projet qui permettra aux chefs d'entreprise de **s'auto-administrer et d'avoir leurs propres résultats**. Faire une enquête revient toujours à prendre un risque. Une fois l'enquête réalisée, il faut restituer les résultats qui sont en partie positifs et en partie négatifs, ce qui conduit à travailler sur les axes de progrès. Pour progresser, toute l'organisation doit être prête à bâtir un plan d'actions.

De la salle (Marie Doutier, Chef du service aide aux handicapés de Seine-Saint-Denis)

Le sens de l'action est le principal levier de la motivation des cadres de proximité. S'il y a un changement aujourd'hui, c'est surtout pour des raisons budgétaires, ce qui nous fait perdre le sens de l'action.

Étienne DESMET

Les changements et les regroupements ont également des côtés positifs. La création des EPCI a permis de dégager des fonds supplémentaires. La mutualisation impacte l'organisation des services fonctionnels. Il peut certes y avoir des surcharges de travail, mais les agents apprennent aussi une autre dimension de leur travail.

Les RH jouent un rôle de plus en plus central dans la motivation des agents. Ils sont le point de repère qui permet de mener à bien le changement, ils accompagnent le projet auprès des salariés et aident au développement des compétences.

Gilles VERRIER

Le manager est celui qui motive les agents et les aide dans leur quotidien au travail. C'est lui qui apporte les **récompenses qui ne sont pas de l'ordre de la rémunération**. Or, il a également besoin de repères. Il ne doit pas individualiser les RH si cela revient à la mise en concurrence des agents et à la création d'injustices ; le manager doit seulement le faire quand il prend en compte la personne et ses caractéristiques propres. D'autre part, une gestion trop collective ne permet pas de reconnaître les personnes ; la gestion collective n'est positive que s'il s'agit d'une aventure partagée. Les deux dimensions doivent être prises en compte.

Anne GRILLON

Le problème est que nous ne délogeons pas les mauvais managers, la responsabilité des collectivités est de laisser en poste ses managers, bons ou mauvais.

Antoine DUMURGIER

Notre enquête a été menée sur deux points principaux : la satisfaction que le travail apporte au salarié et la qualité du travail. Globalement, les agents de la fonction publique ont plus de **fierté et de plaisir au travail** que les agents du privé. Mais le sentiment d'insécurité gagne du terrain, principalement à cause des réformes et de la crise économique.

La tendance est à la satisfaction globale des agents vis-à-vis de leur situation professionnelle, notamment dans la fonction publique hospitalière. Dans la fonction publique territoriale, les agents semblent moins satisfaits en 2010. Le niveau de satisfaction se rapproche de celui des agents du privé, avec pour critères la sécurité de l'emploi, le temps de travail, la reconnaissance et les perspectives d'évolution.

Les **quatre principaux moteurs de la motivation** sont :

- la qualité de vie au travail : son score a augmenté et l'ambiance de travail est meilleure que dans le privé, avec un très bon score pour la fonction hospitalière
- l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle : plus de 50 % des agents pensent qu'ils travaillent trop, malgré les Réductions de Temps de Travail (RTT) ; ces dernières donnent l'impression de travailler plus mais tout cela est subjectif
- les perspectives d'évolution : les compétences de l'agent sont en adéquation avec son poste et il voit des perspectives d'évolution ; plus de 40 % des agents pensent que leurs compétences ne sont pas assez bien exploitées, ce qui crée des frustrations.
- la reconnaissance du manager et la rémunération : les managers de province sont plus impliqués et leurs salariés se sentent respectés pour le travail qu'ils apportent aux collectivités.

Sigles

DRH : Directions des Ressources Humaines

OST : Organisation Scientifique du Travail

OT : Organisations du Travail

PFR : Prime de Fonctions et de Résultats

RH : Ressources Humaines

RTT : Réductions de Temps de Travail

Compte-rendu des Entretiens territoriaux de Strasbourg
1^{er} et 2 décembre 2010

© CNFPT INET 2010

Réalisation :



Agence Averti

MÉDIAS & MEETINGS
www.averti.fr