

Baromètre Bien-Être & Motivation des Agents

# Les grandes Évolutions RH et Managériales

de la Fonction Publique Territoriale



*Comment les agents envisagent leur avenir ?*

*Ont-ils confiance dans leur employeur ?*

*Quelles sont leurs principales attentes ?*

*Sont-ils satisfaits de leur niveau de rémunération ?*

*Comment évaluent-ils leur manager ?*

*Quelles prestations sociales attendent-ils ?*





# SOMMAIRE



1 - La relation au travail .....	09
2 - La relation à l'employeur et au management .....	25
3 - Les solutions pour mieux vivre au travail .....	41
4 - Les perspectives RH et managériales .....	47



## L'édito de François Alonge

Directeur des Ventes Secteur Public & Directeur du Développement DOM  
Edenred France

*Depuis 2006, Edenred, en partenariat avec Ipsos, mesure la motivation des salariés du privé et des agents de la fonction publique : relation au travail, compétences, évolution professionnelle, temps de travail, reconnaissance... Tous sont confrontés à des évolutions à la fois plus rapides et plus marquées, tant dans leur vie personnelle qu'au sein de leur organisation.*

*Nous avons le plaisir de vous proposer cette rétrospective de 8 années d'écoute des collaborateurs. Nous augurons à l'époque de nouvelles pratiques collectives et à grande échelle, permettant chaque année de mesurer leurs attentes, leur motivation mais aussi leurs insatisfactions. La qualité sociale a ainsi pris une dimension majeure : baromètres, enquêtes et sondages se sont multipliés au sein des organisations. C'est d'ailleurs devenu un critère de performance qui tend à prendre la même importance que les indicateurs financiers. Chaque année, nous avons identifié et souligné les évolutions et les tendances qui, pour un grand nombre d'entre elles, se sont confirmées dans le temps : demande de reconnaissance, place centrale du temps corrélé à la nécessité d'articuler vie privée et vie professionnelle, importance de la gestion des compétences, fortes attentes concernant la rémunération et les prestations sociales.*

*En ces temps de changements, nous sommes plus que jamais convaincus de la nécessité d'écouter et, mieux encore, d'associer les agents au fonctionnement de leur collectivité et à l'organisation du travail. Leur niveau de qualification n'a jamais été aussi élevé. L'autonomie, la prise de responsabilités et de réelles marges de manœuvre sont autant de critères de satisfaction.*

*Ces demandes s'inscrivent dans un environnement de travail en transformation. Les exigences de coopération sont plus marquées que jamais. Tous les agents sont concernés et invités, malgré les freins organisationnels et managériaux, à dépasser le cadre du service pour s'impliquer dans des relations horizontales et transversales. Le travail se digitalise à grands pas, appelant les agents à acquérir de nouvelles compétences. L'évolution des métiers, se traduisant à moyen terme par des reconversions, propulse la GPEC au 1<sup>er</sup> rang des dispositifs RH. Dans ces conditions, les agents sont plus exigeants avec leur employeur concernant la gestion de leurs compétences, devenues un capital qu'ils estiment insuffisamment prise en compte.*

*Pour rendre un service public de qualité, la fonction publique territoriale a besoin de tous ses agents. Leur engagement et leurs compétences sont ses premiers atouts. Les employeurs y veilleront d'autant mieux qu'ils seront en mesure de comprendre leurs attentes, plus encore dans un contexte de restriction budgétaire.*

*De l'analyse de l'édition 2014, 3 points de vigilance émergent : crise de confiance des agents dans leurs dirigeants, porosité vie privée et vie professionnelle toujours plus marquée et le sentiment de pas avoir la possibilité d'exprimer ses idées. L'édition 2015 confirmera ou infirmera ces signaux qui sont autant d'alertes pour les directions générales.*



# “ DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES SOUS HAUTES TENSIONS ”

Nombre d'événements significatifs ont marqué ces 8 dernières années : crise économique, allongement de la durée de vie au travail ou encore émergence de la responsabilité sociale des organisations. Ces dernières sont effectivement fortement sollicitées sur un certain nombre de sujets qui ne relèvent plus exclusivement des pouvoirs publics : santé et protection sociale, éducation et formation, diversité, qualité de vie... Citoyen et administré ne font plus qu'un, les attentes et les difficultés de la vie personnelle se répercutant dans la vie professionnelle et vice et versa. Tous ces éléments

influencent sur la relation au travail, objet de toutes les attentions, car elle conditionne l'engagement des agents.

La fonction publique est d'autant plus sous tension et ses agents sous pression que le contexte économique est atone. La nécessaire réduction des déficits publics se traduit par la baisse de la dotation globale de fonctionnement (DGF). Des efforts importants sont attendus des 3 versants de la fonction publique concernant leurs dépenses de fonctionnement, dont les dépenses de personnel.

## 5 Points de stabilité

- Des agents plutôt heureux au travail et fiers de contribuer au service public
- Un besoin de reconnaissance toujours inassouvi
- Un impérieux besoin de concilier vie privée et vie professionnelle
- Des conditions de travail satisfaisantes
- De fortes attentes des agents concernant leur développement professionnel et la gestion des compétences

## 3 Tendances émergentes

- La confiance en berne des agents dans leur administration
- Le blurring ou une porosité vie privée et vie professionnelle plus marquée
- La montée en puissance des avantages sociaux

## 4 Pistes de travail

- Développer les compétences
- Repenser les modalités de reconnaissance
- Accompagner le management
- Sécuriser l'organisation du travail





# LA RELATION AU TRAVAIL

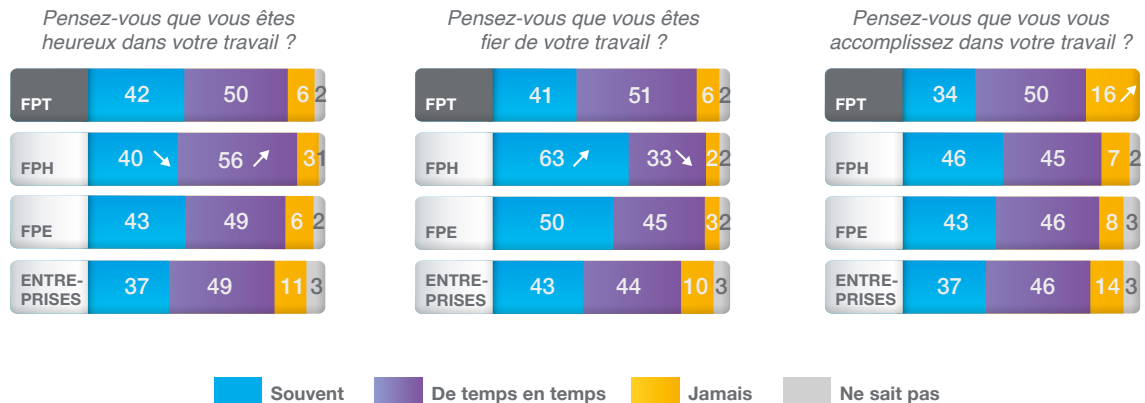




“ BONHEUR, FIERTÉ  
ET ACCOMPLISSEMENT  
AU TRAVAIL SONT  
LES 3 DIMENSIONS  
QUI DISTINGUENT  
LES AGENTS DE LA FONCTION  
PUBLIQUE TERRITORIALE  
DES SALARIÉS  
DU SECTEUR PRIVÉ ”



## Pensez-vous de temps en temps ou jamais que vous êtes heureux au travail ? (%)



Le bonheur est un concept relativement récent dans le monde du travail, plus particulièrement en France. Quelques entreprises et administrations affichent aujourd'hui cette orientation, forcément ambitieuse, dans leur stratégie transformant alors radicalement leurs modes de fonctionnement. Le bien-être devient non plus un moyen mais une finalité et fait alors l'objet d'une évaluation rigoureuse lui permettant de s'inscrire dans la durée.

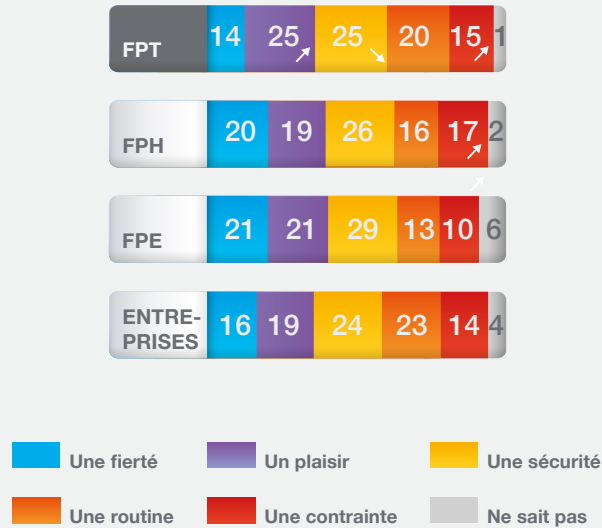
C'est une constante depuis 2006, les agents de la fonction publique sont plus heureux au travail que leurs homologues du secteur privé, malgré un environnement anxiogène. Ceux de la fonction publique hospitalière sont néanmoins en décalage en raison de conditions de travail plus contraignantes. Les territoriaux affirment et réaffirment quant à eux leur attachement aux

valeurs du service public. Rendre un service aux usagers est, pour eux, un réel facteur de satisfaction. Malgré un pouvoir d'achat en berne, ils restent engagés et déterminés à accomplir leurs missions, parfois coûte que coûte. Le sens, éternelle quête de tous les individus au travail, a toute sa place dans la fonction publique territoriale. Les agents sont fiers de s'inscrire dans un service de proximité à la personne.

Le constat peut sembler de prime abord plutôt satisfaisant, voire flatteur, pour les décideurs locaux qui resteront néanmoins attentifs aux conditions dans lesquelles s'exercent aujourd'hui les missions de leurs agents. Les références personnelles primant sur les références institutionnelles, la motivation est, dans ces conditions, très fragile.



## Aujourd'hui si vous pensez à votre travail vous diriez que c'est plutôt ? (%)



*Ce sentiment de bonheur au travail serait, cette année encore, lié à la place du travail, valeur plus que jamais refuge en France dans un environnement très incertain. Pour les agents de catégorie C le besoin de sécurité se substitue néanmoins aujourd'hui au plaisir. Cette dimension tend, en revanche, à s'accroître pour les catégories A et B, associée à un fort sentiment de fierté. Leur vocation de service public est plus construite et constitue le fondement de leur engagement.*



# “ UNE IMPLICATION SOUTENUE DES AGENTS MALGRÉ UN FLÉCHISSEMENT CES 2 DERNIÈRES ANNÉES ”

L'investissement au travail des agents territoriaux se maintient depuis 2006. Mais seraient-ils prêts aujourd'hui à s'investir encore davantage en ces temps de restrictions où l'engagement de tous est plus que jamais nécessaire ? Cela ne semble pas aller de soi au regard des réponses des agents. Les années précédentes, de 2006 à 2012, ils étaient majoritaires à estimer s'impliquer « beaucoup » et minoritaires à juger s'impliquer « suffisamment ». En 2013 et 2014, la tendance s'est inversée.

Les agents estimant s'impliquer désormais « suffisamment » sont majoritaires. C'est bien le signe d'une certaine lassitude. La reconnaissance attendue n'est pas à la hauteur de leur investissement et n'entretient donc pas leur engagement. La ligne rouge serait-elle aujourd'hui franchie ?

*Pour la deuxième année consécutive, plus nombreux sont ceux qui estiment « de temps en temps » consacrer trop de temps à leur travail, le sentiment de sur-implication progresse. Il serait intéressant d'en connaître plus précisément les raisons : surcharge de travail, nouvelles missions, exigences des usagers, dysfonctionnements organisationnels... avant que la lassitude ne l'emporte sur la motivation.*

## DEGRÉ D'IMPLICATION AU TRAVAIL



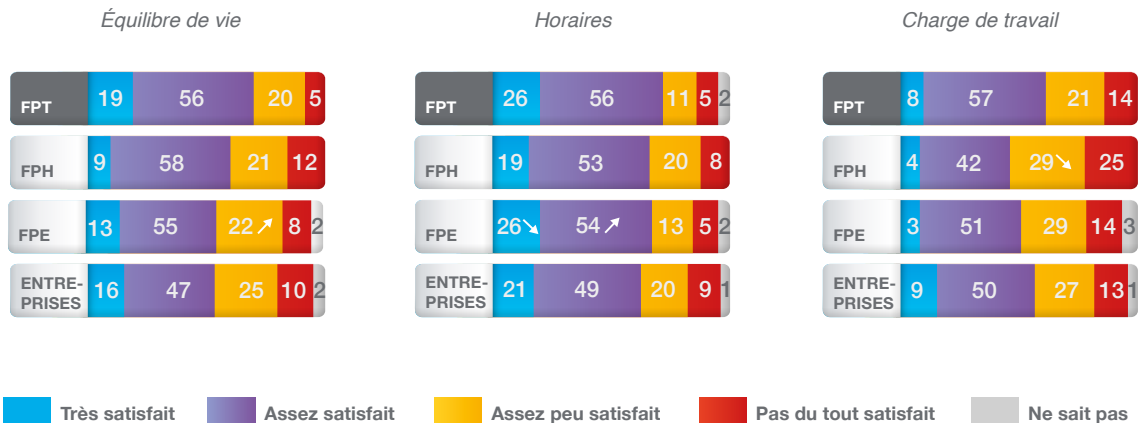
des agents considèrent s'investir  
« trop » et « beaucoup » dans leur travail.



“ LA PLACE CENTRALE  
DE LA CONCILIATION VIE PRIVÉE  
ET VIE PROFESSIONNELLE ”



## Êtes-vous satisfait de l'équilibre entre vie privée et professionnelle, de vos horaires de travail, de votre charge de travail ? (%)



Depuis 2009, les agents territoriaux affichent leur satisfaction quant à la conciliation vie privée et vie professionnelle. A l'aube des années 2000, les jeunes générations revendiquaient vouloir « *ne pas perdre leur vie à la gagner* », marquant une rupture avec leurs aînés qui ne comptaient pas leur temps. Elles souhaitaient une séparation de leurs deux vies estimant que le travail ne devait plus primer, ni même, pour certains, interférer sur la sphère privée. C'était sans compter les évolutions technologiques qui ont bouleversé le monde du travail. 14 ans plus tard, les organisations et leurs collaborateurs font aujourd'hui un premier constat, celui d'une porosité croissante vie professionnelle et vie privée.

Le sujet est complexe car tant les organisations que les individus semblent à la fois démunis mais aussi « *y trouver leur compte* » :

- Les organisations y gagnent en continuité dans la gestion de leurs activités mais peuvent, dans le même temps, y perdre en productivité avec le détournement d'internet à des fins personnelles.
- Les agents y gagnent une nouvelle forme d'autonomie susceptible de présenter des inconvénients pour les plus vulnérables. Ils peuvent avoir le sentiment d'être reliés « *H24* » à leur employeur sans possibilité de déconnexion.

*Le phénomène semble difficile à endiguer compte tenu de l'omniprésence des technologies. Il reviendra aux organisations d'équiper leurs agents pour mieux gérer cette nouvelle charge mentale afin de leur permettre de se repérer dans un environnement dont les repères fluctuent. La vision des organisations se veut plus intégrative et se traduit par une plus forte confusion des temps. Le clivage vie privée et vie professionnelle sera-t-il demain un sujet dépassé ?*

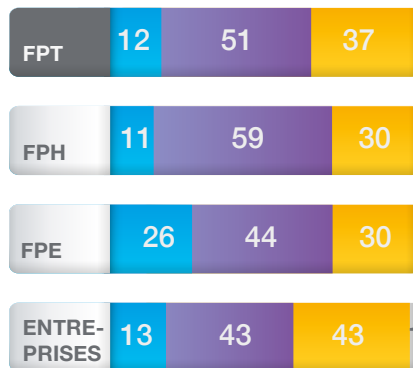


“ LE BLURRING,  
CONFUSION PROGRESSIVE  
DES ACTIVITÉS  
PROFESSIONNELLES  
ET PERSONNELLES,  
UN PHÉNOMÈNE  
ÉMERGEANT DANS  
LA FONCTION PUBLIQUE ? ”



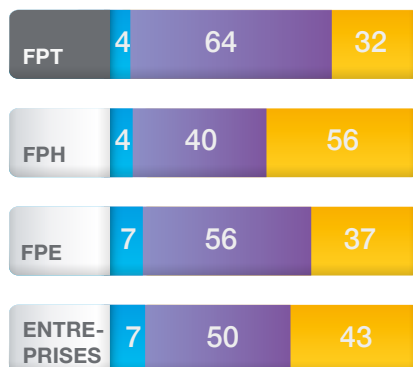


## Vous êtes sollicités par votre travail en dehors de vos horaires professionnels ? (%)



Souvent De temps en temps Jamais Ne sait pas

## Vous êtes amenés à régler des problèmes personnels pendant vos heures de travail ? (%)



Souvent De temps en temps Jamais



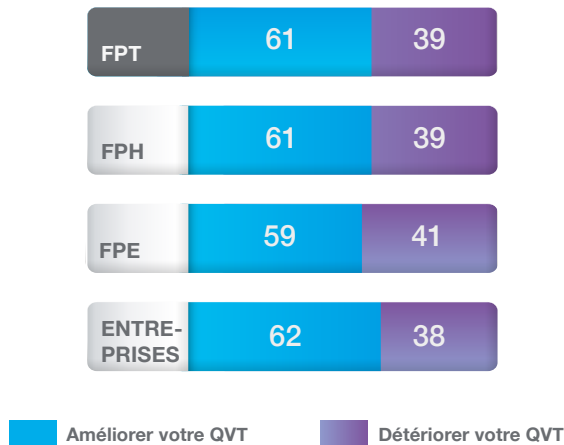
Cette nouvelle rubrique confirme la porosité vie privée et vie professionnelle comme une tendance de fond dans le secteur public. Le sujet n'est pas nouveau. De nombreux cadres ont toujours travaillé hors des murs de l'entreprise, mais il prend aujourd'hui une nouvelle ampleur. Tant les nouvelles exigences du travail des cadres, en situation quasi permanente de réactivité et semble-t-il d'urgence, que la généralisation des TIC accentuent cette tendance. Si ce mode de fonctionnement peut être subi, il peut aussi être choisi.

le week-end pour éviter l'afflux des mails du lundi.

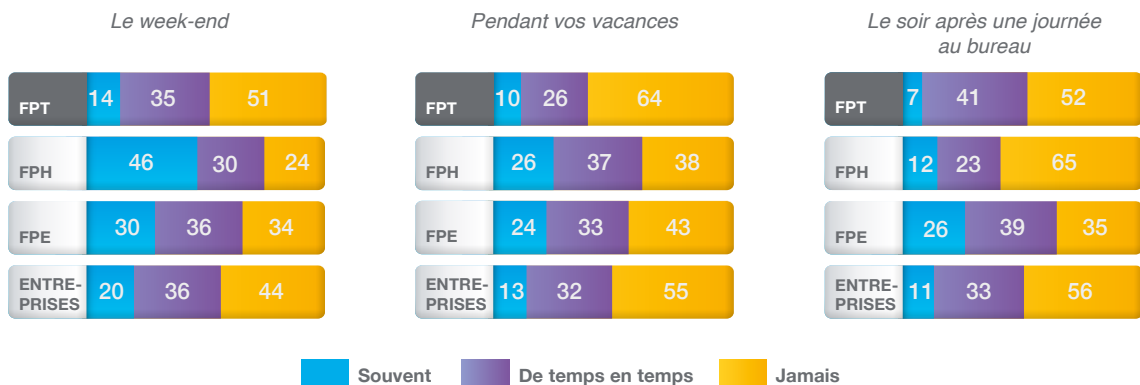
Si le travail s'exporte à la maison, la vie privée s'importe également au bureau. L'analyse des tâches pratiquées au domicile serait intéressante pour mesurer la complémentarité ou au contraire l'écart avec celles réalisées en présentiel. Certaines activités requérant calme et sérénité ne pourraient plus aujourd'hui être réalisées sur le lieu de travail pour cause de sollicitations incessantes.

Nombre de cadres préfèrent rentrer plus tôt chez eux et retravailler ensuite ou encore se connecter

## Diriez-vous que les nouveaux outils de communication (tablettes, smartphones,...) contribuent à ? (%)



## Vous arrive-t-il de travailler en dehors de vos horaires professionnels ? (%)





*Les agents estiment que les nouveaux outils de communication contribuent à améliorer la qualité de vie au travail.*

*En FPT*

*En FPH*

*En FPE*

*En Entreprises*

**61%**

**61%**

**59%**

**62%**

*Le temps de travail sera probablement appréhendé différemment dans les années à venir compte tenu des nouvelles formes d'organisation du travail, telles que le télétravail, associées au déploiement croissant des technologies. Les cadres ont un rapport ambivalent aux outils numériques. Une enquête conduite par l'APEC en décembre 2014 confirme leur souhait d'une plus grande liberté d'organisation de leur temps de travail tout en considérant qu'ils entraînent une surcharge de travail. Le volume de courriels n'y est pas étranger.*

*Les agents ne sont pas égaux devant les TIC. Pour les agents non cadres elles peuvent être le signe d'un assujettissement plus marqué en raison d'une injonction de réactivité et d'une surveillance accrue se traduisant par une autonomie réduite.*

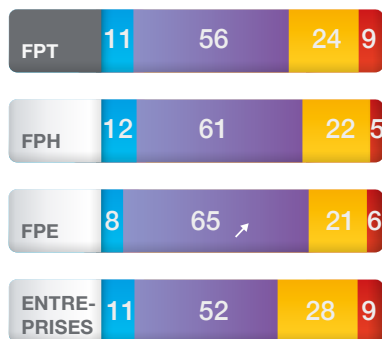
*Quelques grandes entreprises privées, Areva, Air France ou EDF, ont posé des règles de conduite concernant l'utilisation des outils numériques. Un droit à la déconnexion est prévu chez Areva ; au manager de s'assurer de son respect. Ces règles ont également pour objectif de contrer la virtualisation des relations en promouvant d'autres modalités de communication entre les collaborateurs.*



# “ LE TRAVAIL PORTEUR DE SATISFACTIONS... ”

Une charge de travail correctement calibrée et des horaires adaptés sont les 2 principaux facteurs d'un bon équilibre de vie. 57% des agents de la fonction publique affichent encore leur relative satisfaction concernant leur situation professionnelle.

## Concernant votre situation professionnelle actuelle, êtes-vous...? (%)



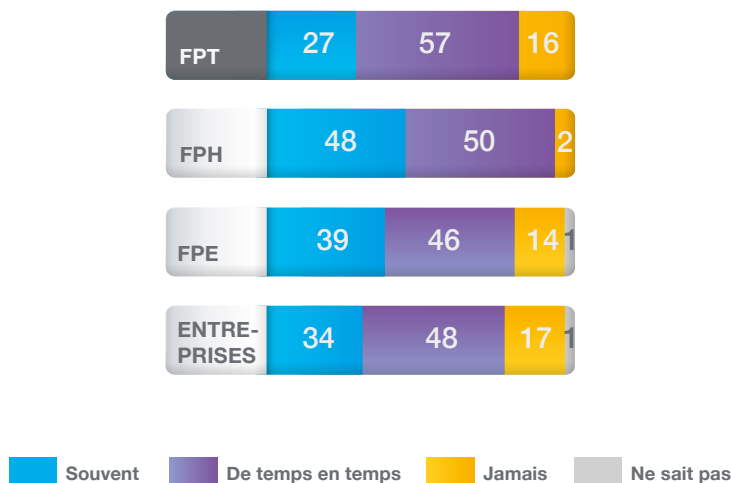
■ Très satisfait   ■ Assez satisfait   ■ Assez peu satisfait   ■ Pas du tout satisfait

Cet équilibre s'appuie sur les 3 « ingrédients » clés cités dans le baromètre : horaires de travail satisfaisants, charge de travail ajustée, équilibre de vie respecté.



“  
MAIS S'EXERCANT LE PLUS  
SOUVENT DANS L'URGENCE...”

### Pensez-vous travailler dans l'urgence ? (%)



L'urgence est entendue comme un travail à rendre dans des délais serrés dont l'intensité varie. Toutes les catégories d'agents sont concernées. Les raisons sont multiples : pressions des usagers, utilisation massive des TIC qui poussent à une réactivité permanente, dysfonctionnements organisationnels...

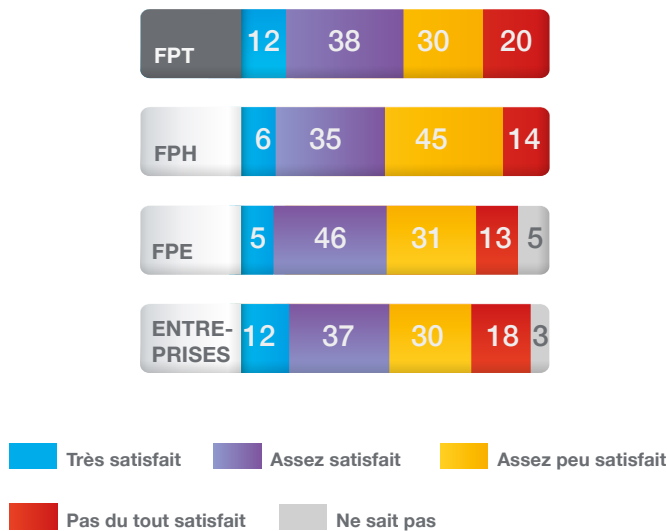
Les individus réagissent différemment : certains y voient la concrétisation de leur investissement, d'autres sont victimes d'un stress accru. Aujourd'hui, nombre de sociologues dénoncent à juste titre, le syndrome généralisé de la fausse urgence.



# “ AVEC DES DIFFICULTÉS À FAIRE PASSER SES IDÉES ”

Ne pas avoir la possibilité de faire passer leurs idées semble être un réel sujet de frustration pour les agents territoriaux. Certaines organisations l'ont compris et tentent de décloisonner les activités, de mettre en place des groupes projet, parfois même des espaces collaboratifs ou des réseaux numériques. Les collectivités se caractérisent, malgré quelques louables tentatives, par une organisation plutôt pyramidale se traduisant par la superposition de niveaux hiérarchiques. L'absence d'espaces de discussion, la multiplication des règles et des normes, un dialogue social parfois capté par les partenaires sociaux ou encore le refus de la confrontation sont autant de motifs de frustration pour les agents.

## Avez-vous la possibilité de faire passer vos idées...? (%)





## “ UNE BAISSSE DU NIVEAU DE STRESS ”

Après 4 années à un niveau moyen de **6** sur une échelle de 10, le niveau de stress est aujourd'hui estimé à **5,7**. Il est un peu plus élevé à l'État et dans les entreprises alors que dans l'hospitalière il s'approche à nouveau cette année de son score le plus élevé à savoir **6,8**.

Un changement est également constaté sur ce point. Après les années 2006 / 2012 placées sous le signe des risques psychosociaux et de la souffrance au travail, les dirigeants semblent aujourd'hui aborder le travail autrement et parlent désormais de qualité de vie.

## “ DES CONDITIONS DE TRAVAIL ENCORE RELATIVEMENT SATISFAISANTES MALGRÉ UN NIVEAU DE SATISFACTION PLUS FAIBLE ”

60% des agents portaient jusqu'en 2013 une appréciation positive sur leur situation professionnelle.

En 2014, ils ne sont que 56% à être satisfaits. Les conditions de travail sont pourtant l'objet de toutes les attentions dans une large majorité de collectivités territoriales. Une attente de reconnaissance non satisfaite et une attention insuffisante à la gestion des compétences peuvent expliquer ce constat en demi-teinte.

Si les conditions matérielles semblent encore relativement satisfaisantes, la qualité de l'ambiance de travail fléchit cette année. Cet indicateur est à surveiller de près, les relations interpersonnelles étant un puissant facteur de satisfaction. La mise en place de dispositifs RH estimés équitables par tous y contribue aussi largement. Au quotidien, le rôle du manager est essentiel à condition toutefois qu'il soit sensibilisé à cette dimension clé.





# LA RELATION À L'EMPLOYEUR ET AU MANAGEMENT





## “ UN RYTHME DE CHANGEMENT PLUTÔT BIEN ACCEPTÉ ”

Porteur de souffrance et d'anxiété, le changement est souvent stigmatisé. Il est aussi perçu comme étant trop fréquent et réalisé sans réelle concertation avec les agents.

Sollicités sur la question du rythme, la réponse des agents territoriaux peut surprendre : 31% estiment son rythme adapté, 20% le jugent trop lent et 21% considèrent qu'il n'est pas significatif.

Pour les agents des collectivités, le changement ne semble donc pas suffisamment concret, ni assorti de résultats palpables et rapides pour 51% des agents. C'est bien l'un des risques majeurs qui est, en creux, pointé à savoir le manque d'association des agents et probablement de leurs managers de proximité.

*L'actualité des collectivités marquée par les réformes structurelles et la recherche d'économies, tant par le biais de mutualisations que de réorganisations de services, risque pourtant de multiplier le rythme du changement dans les années à venir. L'association de la DRH, plus particulièrement en amont, peut contribuer à neutraliser ses effets anxiogènes à condition toutefois qu'elle soit en mesure de proposer un accompagnement individualisé.*

## “ DES AGENTS ENCORE CONFIANTS DANS LEUR AVENIR INDIVIDUEL MAIS INQUIETS QUANT À LEUR AVENIR COLLECTIF ”



## Diriez-vous que vous avez confiance dans...? (% de confiance)



La confiance des agents dans l'avenir de leur administration semble se dégrader. Le fait est suffisamment inquiétant pour être souligné car la confiance soutient la performance. Un sondage publié en janvier 2013 dans le journal Le Monde relayait cette analyse. Le pessimisme des Français, inquiets pour leur avenir, s'assortit d'une défiance généralisée vis à vis des institutions. La confiance est d'ailleurs un des points sur lesquels l'entreprise, pourtant jugée moins favorablement sur de nombreux autres sujets de ce baromètre, devance largement la fonction publique.

La fonction publique territoriale est, quant à elle, à l'aube de réformes structurelles. La confiance des

agents territoriaux dans leurs dirigeants et l'avenir de leur administration sera déterminante. Nombre de sujets les interpellent : les récentes évolutions statutaires, la maîtrise des dépenses publiques se traduisant par une stabilité, parfois une baisse des effectifs, la baisse du pouvoir d'achat et de nouveaux modes de management, tels que le lean management.

La confiance des agents dans leur propre avenir semblait se renforcer en 2013 ; elle se dégrade à nouveau cette année. Pour les embarquer dans ces nouvelles réformes, les dirigeants gagneront à les informer régulièrement et mieux encore à les associer aux projets de changement.

*Les dirigeants ne pourront pas sous-estimer l'impact des réformes et des restrictions de personnel susceptibles de générer des tensions si elles ne font pas l'objet de débats et si leurs conséquences ne sont pas prises en compte dans l'organisation du travail.*

*Revisiter les modes de fonctionnement et simplifier des processus jugés coûteux, parfois peu efficaces, sont autant de pistes de réflexion crédibles.*



## “ UNE FIDÉLITÉ DE CIRCONSTANCE À L'EMPLOYEUR ”

Si en 2006, 2007, 2008 et 2009, les agents territoriaux n'ont pas manifesté leur souhait de changer d'employeur, leur comportement a évolué. En 2010 et 2012, 35% d'entre eux indiquaient alors «*penser souvent à partir*» et 45% auraient «*examiné des propositions de mobilité*». Les années 2013 et 2014 marquent le retour à une nouvelle fidélité, dite de circonstance, dont on peut légitimement penser qu'elle serait plutôt subie que souhaitée.

L'impérieuse maîtrise des effectifs se traduit concrètement par une réduction des postes

vacants et par conséquent des opportunités d'évolutions externes moins nombreuses.

Les catégories A sont traditionnellement les moins fidèles. Pour une majorité d'entre elles, l'employeur unique n'est plus de mise, une trop longue fidélité serait d'ailleurs suspecte. Le dogme de la mobilité a frappé dans toutes les organisations. Les durées en poste des dirigeants, notamment à l'État, sont de plus en plus courtes, décrédibilisant un système managérial incapable de s'inscrire dans la durée.

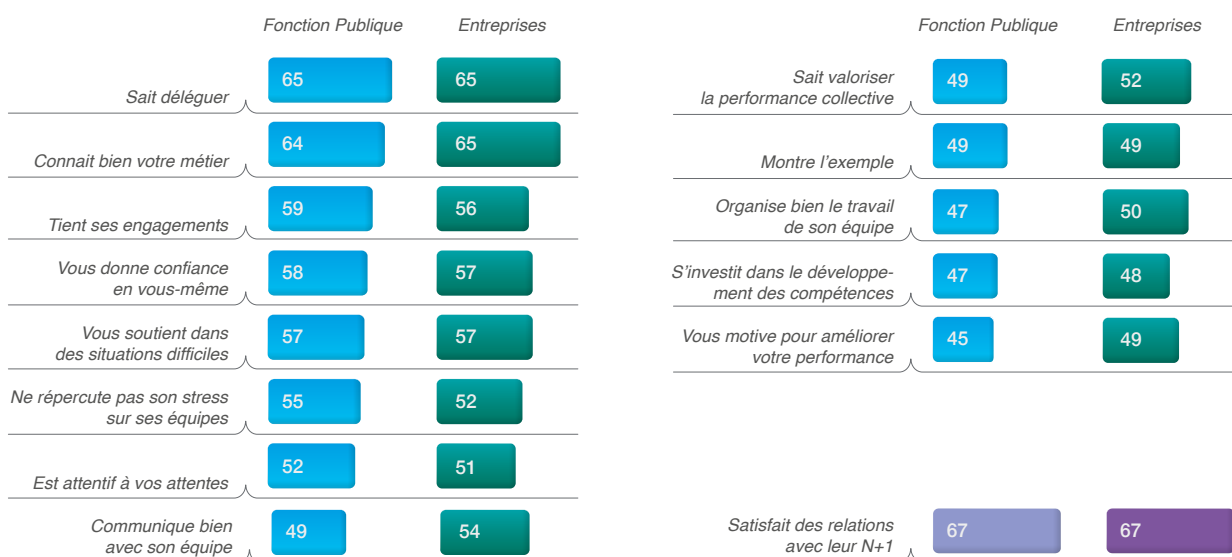
*Les désirs de mobilité et plus globalement d'évolution professionnelle devront trouver une issue, en interne ou en externe. Il reviendra à la DRH de faciliter les mobilités et de construire des parcours professionnels afin d'éviter une démobilitation préjudiciable à la motivation. Sollicitée depuis quelques années pour répondre aux difficultés individuelles la mobilité interne, en temps de crise, prendra une nouvelle dimension. Elle permettra aux agents, cadres et non cadres, de retrouver des perspectives.*

## “ DES MANAGERS DAVANTAGE CENTRÉS SUR LA GESTION INDIVIDUELLE QUE SUR LA GESTION COLLECTIVE ”



des agents sont satisfaits des relations avec leur N+1

### D'une manière générale, votre responsable direct : (%)



Ce classement, relativement stable dans le temps, des divers rôles susceptibles d'être tenus par les managers est très intéressant. Il fait valoir le point de vue des agents malheureusement trop peu sollicités sur ce sujet.

Les managers sont visiblement plus à l'aise dans les relations interpersonnelles. Ils semblent, en revanche, moins présents sur une dimension plus collective de leur rôle, notamment l'organisation du travail. L'accompagnement des compétences,

autre rôle majeur du manager, semble également trop peu investi. Cette défaillance pourrait d'ailleurs expliquer, au moins partiellement, l'insatisfaction des agents estimant que leurs compétences sont sous-utilisées.

Un partage insuffisant de la fonction RH et des marges de manœuvre étroites, pour ne pas dire inexistantes, sur les aspects RH de leurs missions expliquent ces réponses.

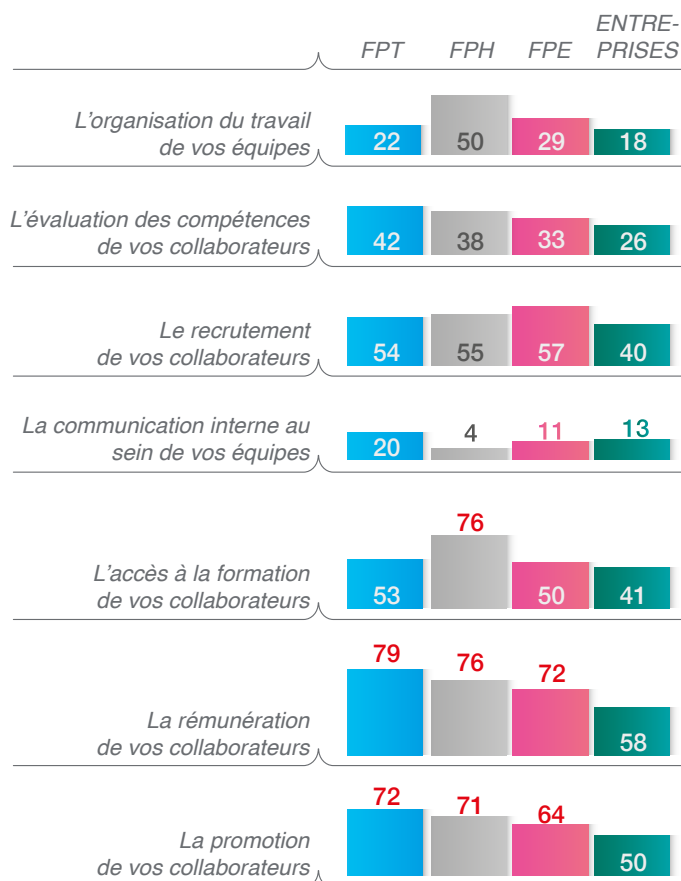
*Nombre de managers s'interrogent encore sur leur rôle. Un soutien aléatoire de la direction générale et des références insuffisamment partagées affaiblissent la fonction managériale.*



# “ DES MARGES DE MANŒUVRE TROP FAIBLES POUR LES MANAGERS ”

Comment, en tant que manager, évaluez-vous votre marge de manœuvre dans chacun des domaines suivants ?

(% pas important)





L'évaluation par les managers de leurs marges de manœuvre est très instructive. La paralysie managériale est une caractéristique du fonctionnement de nombreuses organisations faute de relations de confiance. Leur légitimité est immanquablement entamée s'ils ne peuvent faire valoir leur avis sur l'évolution de carrière de leurs collaborateurs, comme l'indiquent d'ailleurs les résultats du baromètre.

Le partage de la fonction RH ne peut se réduire au seul traitement des actes administratifs, il doit s'assortir d'un pouvoir de décision légitimant le manager aux yeux de ses collaborateurs. Le risque d'une désaffection pour la fonction de manager est pointé par de nombreux DRH.

“  
DES OBJECTIFS  
INDIVIDUELS JUGÉS  
SATISFAISANTS  
”

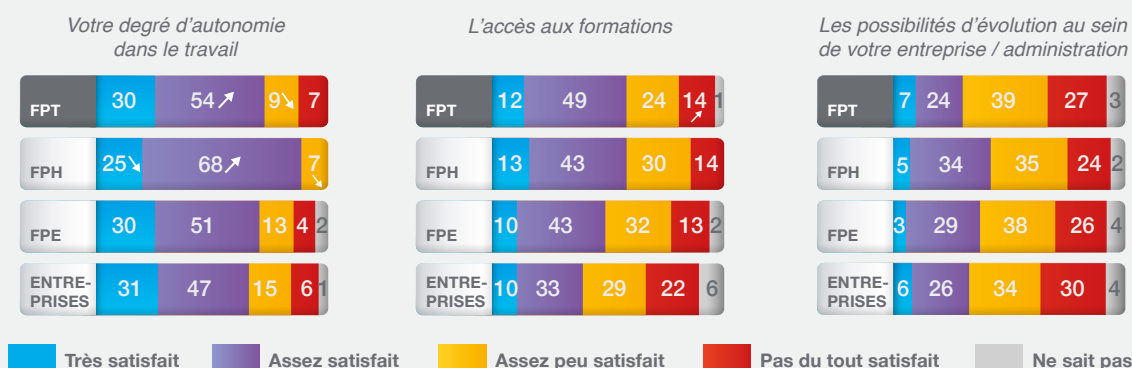
C'est un surprenant plébiscite pour le management par objectif : les agents les estiment clairs, réalistes et objectifs, sur ce point encore on peut y voir le résultat des démarches engagées par les DRH pour accompagner les managers dans la conduite des entretiens annuels d'évaluation. La fixation d'objectifs sur le mode participatif est en principe porteuse d'autonomie et semble participer à la satisfaction des agents.

On peut d'ailleurs parier, sans risques, que l'autonomie sera l'une des compétences clés dans un monde du travail plus complexe, plus instable et plus incertain.



# “ UNE FORTE ATTENTE DES AGENTS CONCERNANT LEUR DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ”

Concernant votre situation professionnelle actuelle, êtes-vous très, assez, assez peu ou pas du tout satisfait(e) de... ? (%)



La formation est cette année encore, et ce depuis 2009, un sujet de relative satisfaction pour la majorité des agents.

Pour un grand nombre d'entre eux, c'est une possibilité de s'inscrire dans une perspective à long terme. Elle consolide leur employabilité afin de faire face aux aléas d'une vie professionnelle qui ne cesse de s'allonger. En 2008, 77% des agents estimaient que leurs perspectives d'évolution étaient assez «satisfaisantes». Depuis 2010, ils se déclarent désormais «assez peu satisfaits» et ont de ce fait globalement un sentiment de stagnation.

Les politiques de gestion des ressources humaines parfois dominées par l'axe «conditions de travail»

ont pu sous-estimer la place majeure de la dimension compétence. Tant que les organisations s'inscriront dans une «logique de poste» confinant les agents dans un poste aux contours figés à une «logique compétence» reconnaissant les compétences individuelles et collectives, le niveau d'insatisfaction des agents a peu de chances d'évoluer.

Un certain nombre de collectivités investissent ce sujet dans le cadre de la GPEC, dont on constate d'ailleurs un retour en force.

La formalisation de parcours permet aux agents d'envisager une seconde, voire une troisième vie professionnelle.

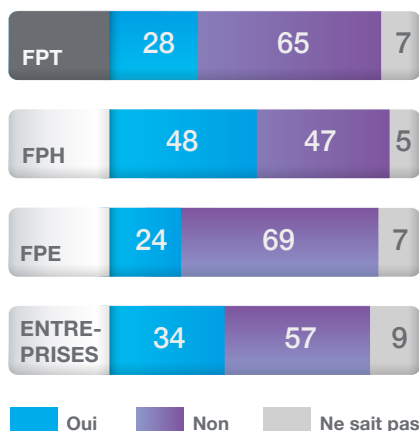
*Si les collectivités, malgré la difficulté de l'exercice ne s'emparent pas du sujet très rapidement, il y a fort à parier que l'insatisfaction des agents ne fera que croître. La reconversion professionnelle notamment en raison du nombre croissant d'inaptitudes médicales est l'un de leurs grands défis pour les années à venir. La sécurité de l'emploi ne peut occulter l'enjeu majeur de sécurisation des parcours.*





# “ UN SENTIMENT D'EMPLOYABILITÉ TROP FRAGILE ”

Si vous quittiez votre emploi, vous diriez qu'il vous serait plus facile de trouver rapidement un emploi comparable ? (%)



65% des agents territoriaux n'ont pas une confiance suffisante dans leur employabilité, autrement dit dans leur capacité à exercer d'autres activités sans réelles difficultés d'adaptation dans un autre environnement professionnel. Ce constat est à nuancer pour les cadres. 41% d'entre eux estiment néanmoins être crédibles auprès d'un autre employeur.

Les agents déplorent le manque d'attention des employeurs territoriaux au développement et à la reconnaissance de leurs compétences. La question avait d'ailleurs déjà été posée lors des éditions 2008 et 2009. Les réponses étaient identiques. C'est aussi la traduction de leurs inquiétudes

face à un avenir professionnel s'inscrivant dans un environnement changeant et instable. Chaque agent devra ainsi s'adapter en permanence et acquérir de nouvelles compétences.

Le marché de l'emploi peu dynamique aujourd'hui le sera encore moins demain, y compris pour les catégories A. Les récents changements politiques, renforçant un « *spoil system* », conséquence d'une politisation des emplois de Direction Générale, provoquent un jeu de chaises musicales, fortement déstabilisant. De nouvelles perturbations sont en vue pour l'ensemble des cadres lors des prochaines fusions et mutualisations qui réduiront quant à elles le nombre de postes.

*L'allongement de la durée de vie au travail et les évolutions du travail ne manqueront pas de soulever la question de l'évolution des compétences notamment sous l'impact des technologies.*



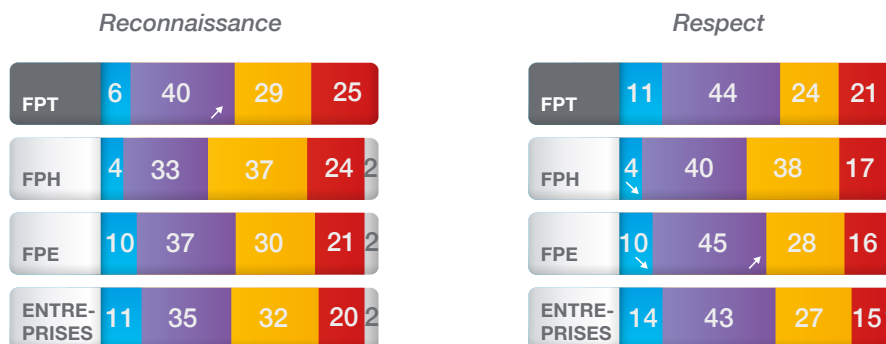
# UN NIVEAU DE MOTIVATION STABLE MALGRÉ 4 FACTEURS D'INSATISFACTION



## Pourquoi votre motivation diminue-t-elle ? (%)



## Êtes-vous satisfait de la reconnaissance et du respect avec lequel vous êtes considéré(e) ? (%)



■ Très satisfait  
 ■ Assez satisfait  
 ■ Assez peu satisfait  
 ■ Pas du tout satisfait  
 ■ Ne sait pas



Depuis 2006 le niveau de motivation des agents est relativement stable malgré une très légère baisse cette année. La dernière version du baromètre se fait néanmoins l'écho de quatre facteurs d'insatisfaction, autant de clignotants à ne pas sous-estimer par les DRH :

**1 - Le manque de reconnaissance** demeure le facteur n°1 d'insatisfaction depuis 8 ans. Revendication partagée par tous les individus quels que soient leurs fonctions et leur positionnement, la reconnaissance est un besoin existentiel qui ne peut être ignoré. Ce thème est aujourd'hui omniprésent dans la sphère professionnelle. Elle dépasse la dimension monétaire pour englober tous les aspects liés au travail : compétences, carrière... dont la « *reconnaissance intégrative* », développée par Jean-Pierre Brun (directeur de la chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'université de Laval). Ce dernier a constaté, lors de ses enquêtes, à quel point les individus veulent être aujourd'hui intégrés et impliqués dans le fonctionnement de leur organisation.

Trois autres facteurs d'insatisfaction sont à mentionner. Leur intensité varie selon les années.

**2 - Le management et les relations sociales :** l'accompagnement des managers, on l'a vu, est une priorité des collectivités qui engagent des

plans de développement ambitieux sans toutefois s'interroger en amont sur leur rôle et les conditions dans lesquelles il s'exerce.

**3 - La rémunération :** c'est un signal fort adressé aux dirigeants territoriaux à l'heure où la maîtrise de la masse salariale est un enjeu majeur et un objectif affiché. Les perspectives d'évolution des traitements sont faibles alors que, dans le même temps, le coût de la vie ne cesse de grimper.

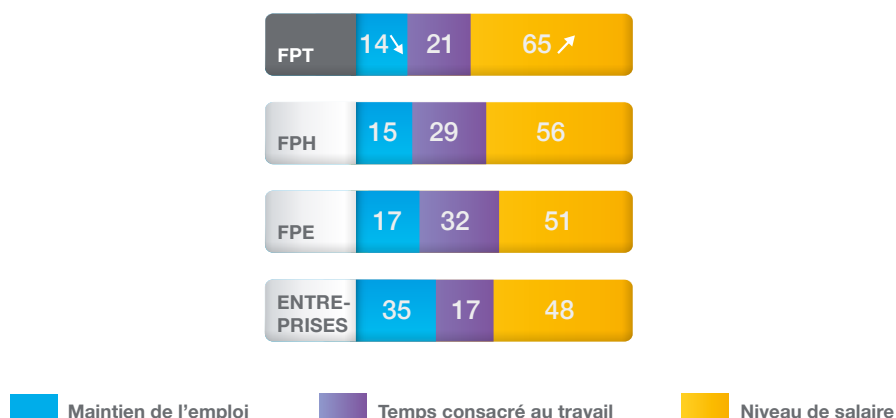
**4 - La charge de travail :** c'est un point d'attention pour les managers à l'heure des réductions de postes et dont nous avons pu constater qu'elle contribuait au sentiment d'équilibre de vie des agents. Les TIC se traduisent notamment par une abondance de l'information et une injonction de réactivité qui accentuent la charge mentale.

*Un niveau de rémunération trop faible est un facteur de fragilité et d'insécurité des agents de catégorie C dont le salaire moyen net, estimé à 1823 € est le plus faible en comparaison avec les 2 autres versants de la fonction publique (cf, étude de la Direction Générale de l'Administration de la Fonction Publique).*

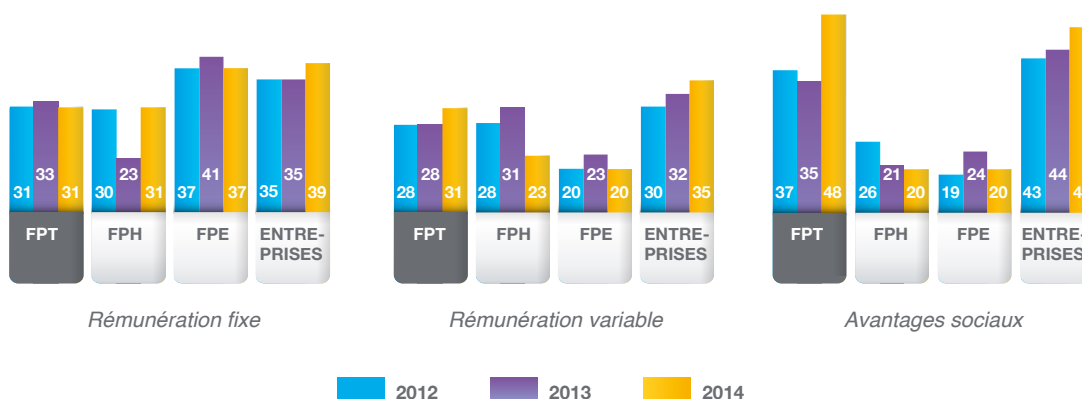


# “ L'ACTION SOCIALE EN RELAIS D'UNE RÉMUNÉRATION JUGÉE INSUFFISANTE ”

Aujourd'hui quelle est votre principale préoccupation professionnelle ? (%)



Êtes-vous satisfait de votre pouvoir d'achat ? (%)





Le niveau de rémunération est une préoccupation à la fois constante et croissante, parfois même une revendication, des agents de la fonction publique territoriale qui compte plus de 75% d'agents de catégorie C. Elle est moins marquée chez les salariés du secteur privé davantage sensibles à la dimension sécurité. Les agents territoriaux sollicités lors de la réalisation du baromètre 2009 avaient déjà identifiés le manque d'argent comme une contrainte majeure.

Les collectivités sont confrontées depuis quelques années à une nouvelle forme d'insécurité dite économique se traduisant par un nombre accru de travailleurs pauvres. Autrement dit, certains agents, bien qu'ayant la sécurité de l'emploi et ne présentant pas de difficultés particulières, sont aujourd'hui dans une grande précarité financière. Le point d'indice étant gelé depuis 2 ans, il n'est pas surprenant, dans ce contexte, que la principale préoccupation des agents soit depuis maintenant 7 ans leur niveau de rémunération. Ils indiquent d'ailleurs un manque à gagner mensuel d'environ 700 €, ce qui est considérable.

Nombre de salariés et d'agents attendent aujourd'hui que leur employeur soit en mesure de les accompagner également dans leur vie personnelle par le biais d'avantages sociaux. Leurs montants ont d'ailleurs considérablement évolué depuis 5 ans, le niveau de satisfaction des agents en témoigne.

Les dirigeants se rassurent en estimant que la motivation des agents n'est pas financière ou pas seulement. Ils ont sans doute raison mais il n'en demeure pas moins que le pouvoir d'achat est en berne et compromet le fragile équilibre budgétaire de certaines familles.

## LA RÉMUNÉRATION :



des agents considèrent le critère de rémunération primordial dans le choix d'un nouvel employeur.



“

# UN TRAVAIL INTÉRESSANT, 1<sup>ER</sup> LEVIER DE MOTIVATION DES AGENTS ”

## Pourquoi votre motivation au travail augmente-t-elle ?

(% question ouverte)



Fonction publique 2014

Un « *travail intéressant* » est très largement plébiscité par les agents, corrélé bien que dans une moindre mesure, à une « *bonne intégration dans l'équipe* » et à une « *bonne ambiance* ».

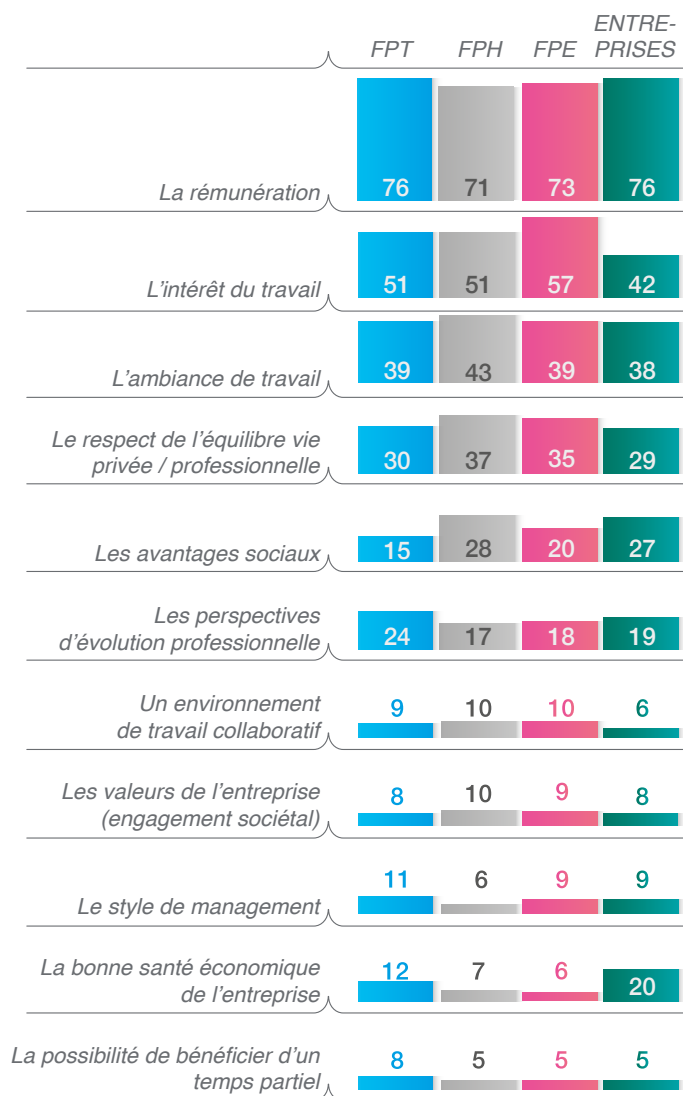
Le travail est devenu un lieu de réalisation de soi. Tant les usagers que le management entretiennent ou altèrent le sentiment de reconnaissance et de satisfaction. Maintenir l'intérêt au travail est plus que jamais un enjeu pour les dirigeants territoriaux dans un contexte d'allongement de la durée de vie au travail et de pression budgétaire.

Ils disposent de plusieurs leviers, déjà mentionnés : fierté de leur mission de service public, sens du service à la personne et identité métier forte.

Le manager, trop souvent perçu comme paralysé, est encore une fois essentiel pour accompagner cette évolution. En ces temps de « *dîsette* » budgétaire, l'engagement des agents sera déterminant pour la qualité du service public. Le souhait, non encore entendu, des agents de faire passer leurs idées y contribuera. Les transformations du travail et les évolutions structurelles peuvent être l'opportunité de revoir les modalités d'organisation.



## Si vous postuliez dans une nouvelle entreprise, quels seraient les principaux critères auxquels vous seriez attentifs ? (%)



Paradoxalement si un travail intéressant est le 1<sup>er</sup> levier de motivation des agents, ils privilégient, lors d'un changement d'employeur, la rémunération comme critère de choix à l'instar des salariés du privé. Ce positionnement est surprenant. La rémunération est d'une part encadrée, de l'autre les employeurs locaux ne sont pas favorables, ou à la marge, aux négociations individuelles susceptibles de déroger à leur régime indemnitaire.





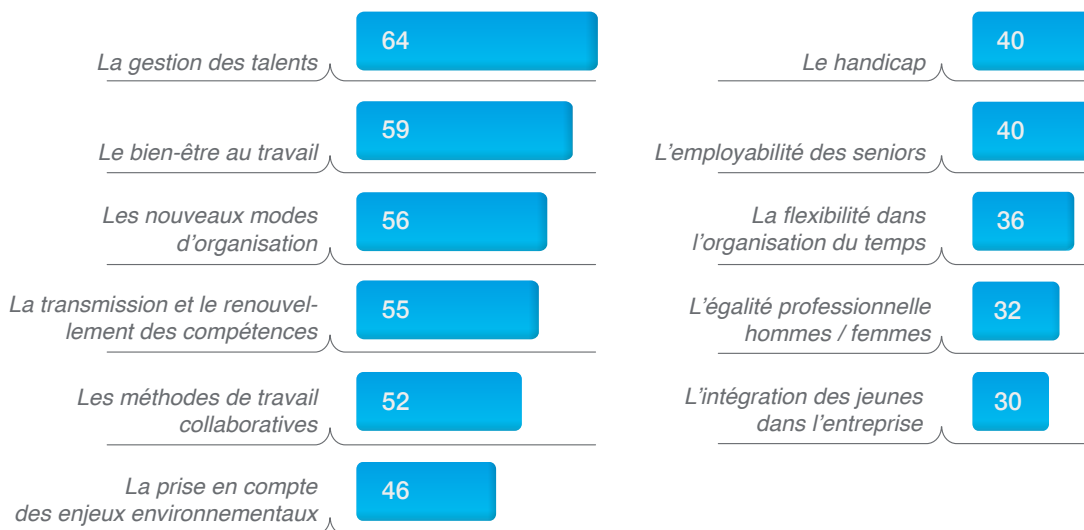
# LES SOLUTIONS POUR MIEUX VIVRE AU TRAVAIL





# “ DES ATTENTES INSUFFISAMMENT PRISES EN COMPTE ”

Estimez-vous que les actions mises en œuvre  
dans les domaines suivants sont insuffisantes ? (%)



 Insuffisantes



*1 - La gestion des talents, rubrique proposée en 2013, est la première action considérée comme insuffisante par les agents* Ce classement peut surprendre à l'heure où les collectivités n'ont pas investi ce champ par ailleurs très contesté par un certain nombre d'experts en raison d'une définition aléatoire et de son caractère élitiste. Cela semble paradoxalement être une réelle préoccupation des agents ayant participé à cette enquête. Ils estiment probablement que leur employeur ne les reconnaît pas à travers leurs compétences.

*2 - Le bien-être au travail, classé en 2<sup>ème</sup> position cette année,* traduit une attente toujours plus marquée sur ce sujet. Les agents attendent de leurs employeurs qu'ils prennent soin d'eux : espaces de travail, ergonomie des outils, dialogue de proximité renforcé, prise en considération de leurs difficultés personnelles. La très large majorité des DRH en sont conscients et engagent des politiques volontaristes, parfois encore trop récentes pour que les résultats soient visibles.

*3 - Les nouveaux modes d'organisation du travail sous forte influence des TIC peuvent, selon les individus et les modalités de mise en œuvre, inquiéter ou motiver.* Ils nécessitent d'agir en amont et en concertation avec les agents et leurs managers pour repenser les usages de travail. Accompagner et former sont incontournables. Les TIC font l'objet de traitements spécifiques dans nombre de protocoles d'accords sur les RPS afin de partager avec les managers des règles de bonne conduite telles que la limitation des mails le soir ou le week-end. Ils introduisent un nouveau droit à savoir celui de pouvoir se déconnecter.

*4 - Les méthodes de travail collaboratives sont facilitées et optimisées par les nouvelles technologies.* Elles suscitent de l'anxiété ou encore de l'espoir quant à de nouvelles modalités de travail. Si les collectivités regardent avec réticence le déploiement d'un réseau numérique interne, elles sont très favorables à la mise en place d'espaces collaboratifs.

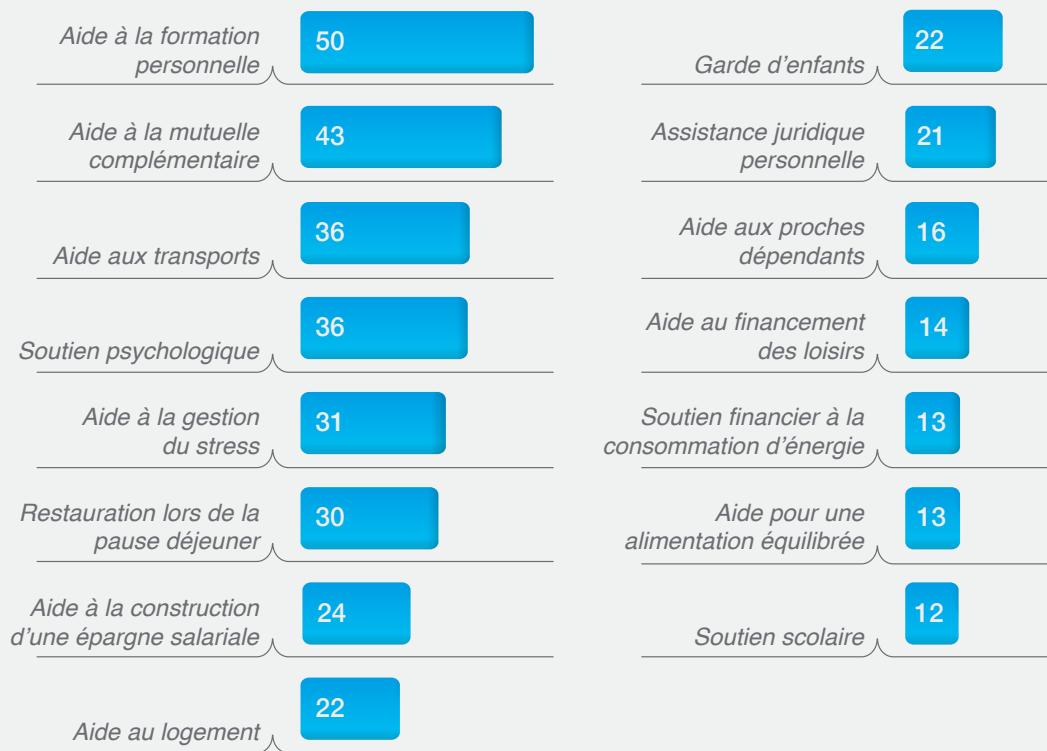
*5 - La transmission et le renouvellement des compétences sont également cette année jugés insuffisamment pris en compte.* Cette analyse traduit l'absence de gestion prévisionnelle des compétences devant anticiper les départs et identifier les compétences de demain.

A contrario, l'employabilité des seniors, l'intégration des jeunes ou encore l'égalité professionnelle homme / femme ne font pas l'objet d'attentes particulières. Les agents estiment sans doute qu'elles sont correctement mises en œuvre.



# “ LES AVANTAGES SOCIAUX FACTEURS DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ? ”

Qu'attendez-vous de votre employeur  
pour mieux vivre au travail ? (%)



 Qu'il s'implique de façon prioritaire



Les avantages sociaux suscitent plus que jamais des attentes fortes. De nombreuses collectivités diversifient et enrichissent les prestations malgré leurs contraintes budgétaires.

*1 - L'aide à la formation personnelle est une attente majeure des agents.* La stabilité de cette rubrique dans le temps est d'ailleurs remarquable. L'attrait pour le concept d'employabilité progresse, bien qu'il reste contesté par certaines organisations syndicales estimant, non sans raison, qu'il ne peut relever de la seule responsabilité de l'agent. Pour de nombreux agents, la formation est un investissement et la garantie d'un avenir professionnel sécurisé. Elle est aussi considérée comme une reconnaissance de leur professionnalisme. C'est enfin la possibilité d'acquérir les connaissances permettant de présenter aux concours et aux examens professionnels. La levée des quotas d'avancement en 2007 a soulevé des espoirs aujourd'hui déçus en raison de leur multiplication. L'avancement de grade et la promotion interne apparaissent plus que jamais lointains pour de nombreux agents, par ailleurs de plus en plus réticents à passer les concours.

*2 - L'aide à la mutuelle complémentaire est une attente partagée par une majorité d'agents.* Malgré un fléchissement en 2012, elle est à son plus haut niveau tant en 2013 qu'en 2014. Le contraste

est marquant avec l'année 2007 où les agents n'y semblaient pas particulièrement sensibles. La santé est devenue une préoccupation croissante des Français en raison d'un accès inégal à des soins par ailleurs de plus en plus coûteux. Les DRH tentent de prendre en compte cette attente malgré des dépenses de personnel sous contrôle.

*3 - L'aide aux transports demeure une préoccupation soutenue depuis plusieurs années en raison de son coût.* Le télétravail est une piste à ne pas négliger.

*- La demande de soutien psychologique traduit le désarroi des agents face aux aléas de leurs vies professionnelle et personnelle.*

*4 - La restauration lors de la pause déjeuner reste une attente forte d'un grand nombre d'agents.* Cette prestation se situait au 8<sup>ème</sup> rang de leurs attentes en 2009. Il est intéressant de souligner que les agents territoriaux sont plus attentifs à ce type de prestation que ceux de la FPH et de la FPE ou encore des salariés du secteur privé.

Par comparaison avec les grandes entreprises, les périphériques de rémunération sont encore assez peu disponibles dans les collectivités territoriales à l'exception des mutuelles et des chèques vacances qui, avec les chèques cadeaux sont très prisés. Ils sont considérés, par les agents, comme des outils de motivation contribuant à favoriser l'équilibre vie privée et vie professionnelle et à augmenter leur pouvoir d'achat.

Les agents sont plus que jamais en demande de soutien et d'accompagnement de leur employeur, d'abord dans leur vie professionnelle mais aussi, quoique dans une moindre mesure, dans leur vie personnelle et familiale. Ils placent néanmoins la formation professionnelle au premier rang de leurs attentes. Les employeurs publics disposent d'un réel levier de satisfaction. Ils gagneraient à engager des démarches de développement des compétences plus diversifiées et mieux valorisées. En ces temps de crise, nombre de DRH ont aussi introduit des mesures « non monétaires » en misant sur des leviers RH tels que la flexibilité du temps ou la qualité de vie au travail.



# LES PERSPECTIVES DE TRAVAIL



L'édition 2014 du baromètre montre à quel point la fonction RH est au cœur des enjeux des collectivités territoriales : reconnaissance, développement des compétences, professionnalisation des pratiques de management, qualité des conditions de travail.

Ces 10 dernières années l'émergence d'une fonction RH à la fois plus professionnalisée et plus affirmée a considérablement influé sur le fonctionnement des organisations. L'effort ne doit pas se relâcher. Demain, c'est à elle que reviendra l'accompagnement des transformations. Pour cela, elle développera une écoute plus soutenue du corps social afin de prévenir les risques de décrochage et saura nouer des coopérations étroites et soutenues avec les managers.



# DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

La DRH sera plus que jamais principalement mobilisée sur la gestion des compétences. C'est à la fois une alternative crédible à une gestion des effectifs devenue très contrainte et une réponse aux attentes des agents dans ce domaine.

## *4 champs d'actions sont à privilégier :*

*1 - Développer de nouvelles compétences.* L'usage des TIC requiert également la maîtrise de compétences tant informationnelles que relationnelles : maîtriser les flux d'informations, coopérer, se référencer, se ménager / se protéger, apprendre...

*2 - Imaginer de nouvelles modalités d'acquisition des compétences* pour prendre en compte les réels besoins des agents : tutorat, reconnaissance des acquis professionnels, ateliers de co-développement, groupes d'analyse des pratiques, forums et échanges au sein de communautés professionnelles. Il s'agit aujourd'hui de privilégier des modes d'apprentissage davantage en lien avec le travail réel.

*3 - Engager une GPEC pour anticiper les compétences de demain et prévenir les risques de décrochage.* Le sujet est au cœur de l'actualité des DRH. Les démarches sont à la fois plus stratégiques car désormais reliées aux évolutions des activités et des services mais aussi plus opérationnelles et mieux partagées car réalisées avec les managers. L'attention se porte en premier lieu sur les métiers dits sensibles ou à risques.

*4 - Évaluer les compétences.* Il s'agit de s'assurer que les compétences nécessaires sont bien disponibles mais aussi de permettre des incontournables reconversions. C'est tout l'enjeu des entretiens professionnels dont le véritable objectif est bien l'analyse et la prospective des compétences.





## Cécile Chapdelaine, DRH de la ville de BLOIS

Le rythme des évolutions invite à réfléchir à la gestion des compétences. La révolution dans le travail arrive avec le numérique, on n'utilisera plus les mêmes outils pour produire la même activité ou le même service. A titre d'illustration les inscriptions au CNFPT étant désormais dématérialisées, l'agent s'inscrit donc à partir de son ordinateur. Tous les métiers doivent être repensés, notamment les métiers administratifs. La part dite « *d'informatique* » est de plus en plus marquée ainsi que les dimensions de motivation et de prise d'initiatives.

Avec 70% des agents en formation, la DRH pourrait afficher sa satisfaction. Si l'on y regarde de plus près, les systèmes de formation ont, en réalité, creusé les écarts entre les agents qui savent déjà et ceux qui ont des tâches encore taylorisées. Peu impliqués dans un système d'apprentissage, ils risquent d'être exclus du monde du travail. A ceux qui n'ont pas une appétence pour la formation, il est nécessaire de proposer d'autres dispositifs tels que les réseaux et les échanges de pratiques.

« *Les rencontres de la formation* » organisées par les ressources humaines à l'intention des cadres avaient un double objectif : engager une

réflexion sur des modalités de formation jugées éloignées de l'exercice du travail et partager la fonction RH pour une RH au plus près des agents. La compétence est encore perçue comme une problématique RH alors que le management dans sa façon de travailler, de manager et de piloter des équipes fait de la formation. La dimension formatrice du travail est trop souvent occultée. Bien que le rôle majeur des managers soit de contribuer au développement des compétences, ils sont davantage préoccupés par l'atteinte de l'objectif et la production de l'activité.

Aujourd'hui, les agents sont en attente de modalités d'apprentissage davantage reliées au travail réel. Cette évolution se traduira par une rupture avec la logique actuelle de formation descendante et la posture classique de la relation formateur-formé. Ce renouvellement du cadre d'apprentissage se traduira également par la promotion de l'échange et du partage d'expériences soutenus par l'implication du groupe.



# REPENSER LES MODALITÉS DE RECONNAISSANCE

Force est de constater que la reconnaissance n'est pas un thème aujourd'hui intégré dans la stratégie. Les débats ont d'ailleurs, trop souvent, été circonscrits à la seule reconnaissance monétaire dont on sait bien qu'elle ne s'inscrit pas dans la durée. La mise en œuvre d'une politique de reconnaissance sera facilitée par la prise en compte de la typologie proposée par Jean-Pierre Brun, déjà cité précédemment.

- *Reconnaissance existentielle (la personne)* : reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions afin d'alimenter le sentiment d'une personne de prise en considération, d'exister aux yeux des autres et d'être respecté pour ce qu'elle est.

- *Reconnaissance de l'investissement dans le travail* : reconnaître les efforts, l'énergie et la prise de risque dans la réalisation du travail effectué.

- *Reconnaissance des résultats* : reconnaître le produit du travail (les résultats) ou exprimer de la gratitude à une personne pour son utilité et son efficacité au regard de l'atteinte des résultats.

- *Reconnaissance des pratiques* : reconnaître les compétences techniques, l'expertise, les attitudes et les comportements à l'égard du travail qu'effectue une personne.

Les bénéfices sont prouvés : motivation, climat social apaisé, environnement de travail positif, prévention du stress. Ils traduisent un engagement à long terme de la collectivité. A l'heure où l'on se préoccupe de la santé et des RPS, une partie de la réponse est d'ores et déjà identifiée.



## Fabien Fabbri DGS de la ville de Bagneux

La reconnaissance est à la fois une question de posture managériale individuelle et une question de système relevant de la responsabilité des organisations. Elles doivent être en mesure d'aider leurs encadrants, à l'appui de boîtes à outils, sachant que les leviers sont différents selon les individus et leurs aspirations : certains sont en attente de légitimité, d'autres sont plus sensibles à la question du développement de leurs compétences. Les leviers ne sont pas identiques pour tous.

Si la reconnaissance est un enjeu, c'est aussi un état d'esprit. Il ne s'agit pas de « *passer de la pommade* » pour faire passer « *la dureté de la vie* ». Il est utile d'agir sur deux champs : la reconnaissance de l'agent concernant sa manière de s'impliquer et d'exercer ses missions et la reconnaissance de ce qu'il fait, autrement dit de son travail.

La reconnaissance n'est pas une couche d'humanité, elle a toute sa place dans le processus de travail. À Bagneux, une large diversité d'actions ont été engagées. Les agents sont associés, autant que faire se peut, aux circuits de décision. Les équipes voirie sont par exemple consultées pour le choix des matériaux et des outils.

Pour répondre à leurs souhaits d'évolution, des plans de formation thématiques sont proposés :

- un plan de formation pluriannuel pour les cadres,
- un pour les personnels de l'entretien, dans une logique de montée en puissance des compétences.

Un accord a été signé avec les organisations syndicales sur les avancements de grade qui ont ainsi permis d'augmenter de près de 30% le nombre d'agents pouvant bénéficier de telles évolutions de carrière. Pour permettre aux personnels d'évoluer en toute connaissance de cause, un dispositif baptisé « *Vis mon job* » leur permet de découvrir le temps d'une journée un autre métier que le leur au sein de la collectivité. C'est aussi, tout simplement, un outil de compréhension des métiers destiné à renforcer le sentiment d'appartenance. Les politiques de soutien à la mobilité interne, et particulièrement à la montée en responsabilité participent aussi fortement de cette démarche de reconnaissance pour laquelle le nouveau format de l'entretien professionnel annuel est un véritable point d'appui.

Il n'est pas possible de se dire que la démarche est, une fois pour toute, aboutie. La reconnaissance n'est pas un état stable mais un processus où rien n'est jamais acquis. Les organisations peuvent s'appuyer sur quelques faisceaux ou éléments plus ou moins tangibles, parfois même des indicateurs, permettant de penser que les agents ont un sentiment de reconnaissance qui doit être entretenu : leur participation à des groupes ou des collectifs de travail où ils prennent librement et facilement la parole, notamment si le DGS est présent, le nombre de candidatures à un poste d'encadrement et plus globalement le taux de mobilité interne, l'absentéisme en baisse ...



# ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT

Toutes les enquêtes, internes et externes, mettent en valeur la place majeure prise par les managers dans la performance. Tant les conditions dans lesquelles ils exercent leurs missions que l'évaluation de leurs compétences, notamment managériales, ou le déroulement de leur parcours ne semblent pourtant pas faire l'objet d'une attention suffisante de leurs dirigeants.

## *4 orientations porteuses d'évolutions :*

*1 - Accompagner et soutenir le développement des compétences managériales par le biais de dispositifs aussi diversifiés que possible :* formations, chartes, analyse des pratiques, ateliers, forums, communautés de pratiques.

*2 - Reconnaître de réelles marges de manœuvre* aux managers en les associant à la stratégie et en leur garantissant une autonomie suffisante dans la gestion de leurs équipes, notamment dans la prise de décisions RH.

*3 - Évaluer la performance sociale des managers* en mettant l'accent sur l'analyse et la reconnaissance de leurs compétences managériales plutôt que leurs compétences métier.

*4 - Repositionner et accompagner les managers défaillants*, point faible de toutes les organisations. Trop de managers, usés ou ne répondant pas ou plus aux objectifs et qui, bien que n'étant plus en mesure d'assumer leurs fonctions, restent en poste. Engager une réflexion sur les parcours en envisageant par exemple des sas de quelques années dans une autre mission est une des pistes de réflexion. L'évolution verticale de la carrière est également à reconsidérer.



## Jérôme Lesavre DRH du Conseil départemental de Meurthe et Moselle

Une démarche ambitieuse de développement des compétences managériales pour l'ensemble des managers de la direction générale jusqu'aux directions et au management de terrain a été engagée il y a maintenant 3 ans. Aujourd'hui la 2<sup>ème</sup> génération est en marche ! Le soutien aux managers reste une priorité, tant sur le plan individuel associé au développement que pour favoriser une culture managériale commune :

- Concernant le soutien individuel, le dispositif se poursuit aujourd'hui avec les nouveaux managers tant par des actions de formation basiques que construites sur mesure. D'autres outils sont proposés : accompagnement à la prise de poste, coaching,... Suite aux formations, les cadres pratiquent l'auto-évaluation et en partagent les résultats avec leur manager pour identifier les éventuelles pistes de progression.

- Concernant la construction d'une culture managériale commune, la collectivité prend appui sur les valeurs et les chantiers prioritaires formalisés dans le projet d'administration triennal d'ailleurs élaboré de manière très participative. Déclinaison du projet politique, il se traduit ensuite par des projets de service.

Le démarrage de la nouvelle campagne d'évaluation a suscité nombre de questions et de demandes d'appui : les managers ont besoin d'être épaulés et outillés. La DRH, en association avec la mission de mobilisation des agents et de communication interne, a imaginé une démarche d'accompagnement, plus interactive et moins descen-

dante, permettant aux managers d'échanger entre eux : « *les matinales du management* ». De 8h30 à 10h, une trentaine de cadres sont réunis. Durant 1h30 on concentre l'essentiel du message. Le climat, très convivial, permet de partager spontanément ses difficultés. La réponse n'est pas nécessairement amenée par la DRH mais par les managers eux-mêmes. Testée sur toute la 1<sup>ère</sup> semaine de novembre sur le thème de l'entretien professionnel, cette formule semble répondre aux besoins et aux attentes. Des échanges informels entre managers s'étaient d'ailleurs déjà spontanément organisés l'année dernière.

L'initiative est en cours d'évaluation mais la poursuite de l'expérience est d'ores et déjà adoptée. Des échanges de ce type seront ainsi proposés environ tous les deux mois sur des thèmes tels que : les CAP de promotion, les sanctions disciplinaires qui, compte-tenu de la judiciarisation dans la relation avec les agents, suscitent l'inquiétude des managers, le droit de retrait, le harcèlement,... Au final tous les sujets en soutien à la fonction managériale.

A titre personnel, Jérôme Lesavre envisage de favoriser le parrainage permettant d'accompagner un nouveau manager ou encore un manager en difficulté. L'organisation d'un cycle de conférences permettant de comprendre l'état de la réflexion sur un sujet d'actualité et de prendre de la distance est une autre piste de réflexion.



# INVESTIR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

---

Dans un contexte devenu très contraint où les conditions de travail sont une préoccupation majeure, toutes les dimensions du travail seront ré-interpellées : temps, système d'information, processus, management, règles, TIC, traitement de l'information mais aussi autonomie, marges de manœuvre, modes de coopération... Tous ces éléments interrogent la capacité des organisations à faire appel à l'expertise d'usage des agents. Le travail est conçu « *en haut* » et souffre d'une multiplication d'outils n'apportant pas de réponses tangibles à leurs préoccupations.

Le DRH a toute sa place dans ce débat. Sa fonction d'écoute est plus que jamais sollicitée aujourd'hui mais aussi sa capacité à poser des diagnostics et à proposer des pistes d'actions.



## Christine Echelard DRH du Conseil régional de Basse-Normandie

Ce sujet est devenu, à compter du transfert des agents des lycées, une préoccupation majeure interrogeant les pratiques RH. Il témoigne de la volonté d'équilibre de la région dans l'attention portée à tous les agents de sa collectivité.

Un travail important a été engagé sur les environnements de travail par l'identification des métiers et des parcours professionnels. Lors de la définition de ces métiers tous les processus RH ont été adaptés : gestion des carrières, évaluation, régime indemnitaire, formation et mobilité professionnelle. Une grande importance a également été portée aux conditions de travail et plus globalement à l'organisation de travail : missions, charge de travail, outils et matériels mis à disposition des agents des lycées. Au siège, les agents ont des contraintes différentes, bien que certains éléments soient transposables.

Concernant plus particulièrement la charge de travail, des critères par établissements ont été définis en lien avec les agents et les organisations syndicales pour évaluer la charge de travail et mettre à disposition les moyens de manière la plus équitable possible : surface, nombre de jeunes inscrits, configuration des locaux et leurs caractéristiques (date de construction, vétusté) mais aussi le nombre d'agents ayant des restrictions médicales. La région s'inscrit dans une politique active de maintien dans l'emploi. Le remplacement des agents tient ainsi compte au maximum des aspects matériels et de la configuration des équipes. Tous les ans, un réexamen de la situation de chaque lycée est réalisé afin de mesurer les évolutions et apprécier les moyens nécessaires. Cela peut se traduire par une réaffectation d'agents. Dans ce cas, ils sont mis à disposition d'autres établissements, toujours dans le respect de l'équilibre entre

les établissements. S'intéresser aux charges de travail, et aux moyens mis à disposition témoigne de la volonté de l'employeur de prêter de l'attention aux conditions de travail ce qui est très attendu par les agents.

Au moins deux collaborateurs de la DRH sont dédiés à établir cette proximité physique avec les établissements pour connaître le travail réel et faire remonter les besoins : formation, accompagnement supplémentaire temporaire ou définitif, matériels... Autant de petites actions RH personnalisées qui facilitent leur fonctionnement. Ce type de démarche demande du temps, des compétences particulières et une réelle écoute de la réalité de travail des agents. Elle a favorisé une réelle proximité des établissements, agents et gestionnaires, avec la DRH, ce lien ne passant pas qu'au travers des processus. La DRH ne peut se contenter de se proclamer « conseil », son intention doit se traduire par des actes : aller vers les agents, se mettre à leur niveau, choisir les outils les plus adaptés à chacun. Le travail c'est avant tout le résultat d'un collectif, pas une accumulation de fiches de postes ou la simple définition de critères. Au siège, les attentes sont différentes, les managers étant sans doute plus disponibles pour répondre à cette problématique.

Piloter ce type de démarche suppose que la DRH dispose des compétences nécessaires, le plus souvent détenues par des agents de catégorie A : esprit d'analyse et de synthèse, connaissance des dispositifs RH, vision globale de la GRH, sens de l'écoute de proximité. L'éthique est une autre des dimensions indispensables dans le lien à créer avec chaque agent au sein de sa réalité de travail.

---

**EDENRED FRANCE  
DIRECTION SECTEUR PUBLIC**

**Immeuble Columbus  
166-180 Boulevard Gabriel Péri  
92240 Malakoff**

**[www.edenred.fr](http://www.edenred.fr)**

**Tél : 01 74 31 77 62** (prix d'un appel local)

**[barometre@edenred.com](mailto:barometre@edenred.com)**

---

*Rédaction : Anne Grillon - Réseau RH Public*