



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

**CONSEIL D'ORIENTATION
DES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES**

2^{ème} session

9 novembre 2017

**LES LEVIERS DE MOTIVATION DANS LA FONCTION
PUBLIQUE**

Dossier documentaire
et note de problématique

Table des matières

NOTE DE PROBLEMATIQUE	4
1. Quels sont les facteurs motivationnels qui animent les agents publics aujourd’hui ?	5
1.1 Les apports des théories de la motivation au travail	5
1.2 La diversité des leviers de la motivation au travail	6
2. Le rôle central de l’encadrement	6
2.1 Le difficile positionnement du manager de proximité	6
2.2 La reconnaissance professionnelle, principal vecteur de la motivation des agents dans leur travail quotidien	8
3. L’épanouissement professionnel individuel	8
3.1 Partager le sens du service public	8
Pratique inspirante : Ministère de l’Intérieur néerlandais – valorisation de l’image du service public dans les campagnes de recrutement.....	9
Pratique inspirante: Nouvelle-Zélande – New public passion.....	9
Proposition : systématiser les baromètres sociaux.....	9
3.2 Donner du sens au travail en responsabilisant les agents	10
Pratique inspirante : Suisse - Privilégier un pilotage participatif par opposition au management par la mesure et les contrôles, potentielle source de démotivation.	10
3.3 Le développement des compétences professionnelles tout au long de la carrière.....	11
Proposition: valoriser la formation dans le parcours professionnel	11
Pratique inspirante : Malaisie – l’organisation apprenante	12
Pratique inspirante : Belgique - Capitaliser l’expérience et valoriser les échanges intergénérationnels	13
Proposition : Favoriser le dialogue intergénérationnel et l’acquisition de compétences « digitales »	13
4. La rémunération, levier de motivation ?.....	13
5. L’impact de l’organisation du travail sur la motivation	15
L’impact du choix organisationnel : l’expérience de l’organisation libérée	16
BIBLIOGRAPHIE	17
1. DISPOSITIFS FONCTION PUBLIQUE	17
2. LEVIERS DE MOTIVATIONS DANS LA FONCTION PUBLIQUE.....	17
2.1 Ouvrages.....	17
2.2 Articles.....	19
3. GÉNÉRALITÉS : MOTIVATION ET MONDE DU TRAVAIL	25
3.1 Ouvrages.....	25

3.2	Articles et synthèse documentaire.....	26
3.3	Documentaire Vidéo.....	26
ANNEXE 1 : TABLEAU RELATIF A LA MOTIVATION		28
ANNEXE 2 : PRINCIPAUX CONCEPTS SCIENTIFIQUES DE LA NOTE DE PROBLEMATIQUE.....		29
ANNEXE 3 : SYNTHESE DE LA PREMIERE SESSION DU CONSEIL D'ORIENTATION		31

Dossier coordonné par le bureau de la prospective et de l'expertise
européenne et internationale, sous-direction de la synthèse statutaire, de la
gouvernance et des partenariats, service du pilotage des ressources humaines

direction générale de l'administration et de la fonction publique

NOTE DE PROBLEMATIQUE

Dans la plupart des pays de l'Organisation de coopération et du développement économique (OCDE), les administrations publiques ont cherché depuis plusieurs décennies à atteindre des niveaux plus élevés de « performance publique » reposant sur des gains d'efficacité et davantage d'innovation dans le service public. En passant d'une « logique de moyens » à une « logique de résultats », la fonction publique a dû s'engager dans une démarche de modernisation de ses pratiques. Aux valeurs traditionnelles de la culture administrative – égalité, neutralité, qualité – s'ajoutent ces nouveaux impératifs de performance – efficacité, prise en compte accrue des besoins du public.

Dans ce contexte, il ne fait guère de doute que, pour des organisations qui n'ont pas pour but le profit et dont l'intervention repose principalement sur des prestations de service mises en oeuvre par des personnes physiques, la motivation des agents publics ou leur non motivation constitue un facteur clef de performance ou de non performance publique. La performance dépend ainsi très largement de l'engagement individuel des agents et de la motivation des équipes.

La question se pose aujourd'hui avec d'autant plus d'acuité que les administrations publiques sont déjà et resteront confrontées dans les prochaines années à une transition numérique qui va profondément modifier les organisations du travail, promouvoir des modes de management sans doute plus horizontaux et valorisant davantage l'innovation et sa diffusion. Or, les périodes de transformation peuvent être source d'inquiétude pour les agents et affecter directement leur motivation au travail.

Les politiques de ressources humaines dans la fonction publique conduites ces dernières années ont plus souvent mis l'accent sur tel ou tel type d'action (individualisation des rémunérations, amélioration des conditions de travail) que développé une approche globale et cohérente de l'ensemble des leviers de motivation des agents publics, fondée sur les apports théoriques et les observations empiriques dans les différents univers professionnels.

Un baromètre publié récemment indique que le niveau d'engagement est la première priorité des agents publics et que ces derniers estiment à 56% que cette priorité est mal traitée par les services des ressources humaines. Même si les sources de la motivation des agents publics et des salariés du privé ont un socle commun (cf. annexe 1), certains déterminants semblent plus marqués dans le secteur public comme la recherche de sens, les logiques d'intérêt général et de solidarité. Comme dans d'autres univers professionnels, la rémunération ne constituerait pas le premier déterminant de la motivation des agents publics (cf. annexe 1 - résultat de l'enquête électorale française menée par le centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF) en 2017). En revanche, si la rémunération n'est pas perçue comme juste ou adaptée à l'engagement ou au niveau de responsabilité, elle peut être un facteur de démotivation significatif. L'organisation du travail, une forme de prévisibilité des parcours professionnels et certains facteurs plus subjectifs semblent constituer des leviers plus importants. Ainsi, les individus motivés par le sens du service public, plus que par la rémunération, apparaissent selon certaines études comme les plus impliqués. La question de l'articulation entre la motivation des individus et celles des collectifs de travail dans leur ensemble reste par ailleurs déterminante.

La note présente une synthèse des principales théories sur la notion de motivation, puis dans un deuxième temps, analyse les différents leviers pouvant être actionnés dans la fonction publique afin de favoriser la motivation de ses agents.

La séance du conseil d'orientation a pour objectif de développer une approche globale et cohérente des différents leviers de motivation des personnels. A côté du recrutement des compétences requises et de la correcte allocation des ressources, la motivation des personnels constitue sans doute l'un des principaux objectifs de la politique de ressources humaines. Identifier ces leviers, apprécier l'importance de chacun d'entre eux, voir comment ils se combinent, autant de sujets soumis aux débats du conseil d'orientation.

1. Quels sont les facteurs motivationnels qui animent les agents publics aujourd'hui ?

1.1 Les apports des théories de la motivation au travail

Synonyme de satisfaction des besoins, la motivation au travail suscite l'intérêt des employeurs depuis le taylorisme et la parcellisation des activités. L'objectif premier de l'engagement des employeurs pour la motivation est alors la productivité et l'amélioration de la qualité du travail.

Les théories de la motivation ont d'abord été de type « utilitariste » en mettant l'accent sur la satisfaction des besoins physiologiques identifiés par Maslow dans sa pyramide des besoins. L'amélioration des conditions de travail comme facteur de motivation a été mise en avant par l'école des relations humaines, mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929 rattaché à l'étude des organisations. Dans la continuité, l'enrichissement des tâches s'est avéré nécessaire pour combler les besoins psychologiques des individus (théorie bi-factorielle d'Herzberg).

À partir des années 1950, la théorie du choix cognitif met en avant l'importance de la performance à atteindre et de la capacité à le faire, pour motiver un individu. Plus récemment, au cours des années 1980/90, le « paradigme du but » a théorisé l'importance de fixer des objectifs aux individus¹.

Ces dernières années, l'individu a été replacé au centre des réflexions sur le fonctionnement des structures. L'augmentation des qualifications et de la technicité du travail mettent en exergue l'individu comme principal levier de performance.

En réaction à la diffusion du nouveau management public² (*New public management*) a été développé le concept de motivation de service public (MSP). Ce concept a été défini en 1990 par Perry et Wise³, et met l'accent sur les motivations altruistes des agents publics. Perry a construit

¹ Salvatore Maugeri, « Théories de la motivation au travail » *Dunod, Paris, 2013, 2^e éd., 122 p.*

² Né au début des années 80, ce concept minimise les différences entre gestion publique et gestion privée. Le nouveau management public recommandait ainsi d'introduire des principes inspirés du secteur privé au sein des structures publiques.

³ James L. Perry and Lois Recascino Wise "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3 (May - Jun., 1990), pp. 367-373

une échelle servant à mesurer cette motivation, qui comprend quatre dimensions : attraction pour les politiques publiques, engagement pour l'intérêt public, compassion et abnégation. La motivation de service public « à la française » est principalement alimentée par un attachement fort à l'intérêt général et aux services publics ainsi que par la place centrale de l'État.⁴ L'attente de l'État comme pourvoyeur de richesses et de cohésion sociale est beaucoup plus forte en France que dans d'autres pays, ce qui explique l'importance des domaines fonctionnels des services publics par rapport à d'autres pays.

1.2 La diversité des leviers de la motivation au travail

Pinder (1984) définit la motivation au travail comme « *un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée* ».

Les facteurs motivateurs sont, d'après Herzberg, les **accomplissements**, la **reconnaissance**, le **travail en lui-même**, les **responsabilités** et le **développement personnel**. Sont aussi à prendre en compte la rémunération, les conditions de travail et les relations au sein de la structure. Autant de leviers de motivation à développer pour renforcer la motivation des agents publics.

Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard structurent la motivation au travail autour de quatre mots : le **sens**, le **lien**, l'**activité** et le **confort**⁵. Le sens du travail est sa signification, les valeurs qu'il représente. Le lien au travail est celui avec les collègues et les supérieurs. L'activité est la capacité à être acteur, la responsabilisation, la coopération. Enfin, le confort est celui de l'espace de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

2. Le rôle central de l'encadrement

2.1 Le difficile positionnement du manager de proximité

Le rôle du manager s'est complexifié, à la fois du fait des attentes des agents, mais aussi du contexte contraint, que P. Ledenvic qualifie de « management de la décroissance » des moyens humains et budgétaires⁶.

Le manager de direction est celui qui définit la stratégie, fixe les objectifs et donne du sens. Le manager intermédiaire participe à la définition de la stratégie et la décline sur un plan sectoriel ; il conçoit et évalue les plans d'action établis en fonction des objectifs assignés et encadre les managers de proximité.

Le manager de proximité, quant à lui, anime, organise et décide. Son rôle n'est plus de faire exécuter les décisions et de les contrôler⁷. Il est le garant de la cohésion d'équipe. Par son

⁴ Céline Desmarais et Claire Edey Gamassou, « La motivation de service public à l'aune du service public « à la française » », *Politiques et management public*, Vol 29/3, 2012

⁵ Emmanuel Abord de Chatillon, Damien Richard, « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion* 2015/4 (N° 249), p. 53-71. DOI 10.3166/RFG.249.53-71

⁶ Sylvie Trosa et Annie Bartol, « Les paradoxes du management par le sens », *Presses de l'EHESP*, avril 2016, 167 p

positionnement, il joue un rôle essentiel dans la motivation des agents, mais il est également vulnérable car il reçoit des injonctions contradictoires en ce qu'il n'a pas les leviers des transformations organisationnelles ni la « latitude » décisionnelle.

Par symétrie, le comportement des individus au travail a évolué, avec en particulier les attentes de la génération Y. S'ils sont prêts à s'investir au quotidien, ils souhaitent comprendre le sens, être acteur et recevoir des retours réguliers afin de contribuer à leur amélioration personnelle. Il est attendu du manager de proximité, qui occupe le poste le plus stratégique de la structure dans la mesure où il est soumis à des impératifs de performance de l'action publique et doit dans le même temps garantir la qualité de vie au travail de ses équipes, de répondre à ces nouveaux besoins.

Dans un environnement de plus en plus complexe, parfois en constante évolution, les managers ont besoin d'être accompagnés dans leurs fonctions. Cet accompagnement peut revêtir plusieurs formes (formation initiale, formation continue, en présentiel, via des MOOC, sensibilisation via des « jeux sérieux », accompagnement dans un parcours permettant aux intéressés d'assumer progressivement des responsabilités, mentorat, constitution de réseaux collaboratifs permettant d'échanger librement entre pairs ; accompagnement faisant suite à des évaluations 360°/270°/180°...) et conduire à s'interroger sur l'efficacité et le caractère plus ou moins essentiel de chacun de ces dispositifs.

Ce contexte implique également que la hiérarchie, (manager intermédiaire, manager de direction) veille à lui apporter, de manière privilégiée, les informations qui lui permettront d'expliquer à son équipe les orientations retenues, les éventuels changements de cap, et de prendre des décisions adaptées.

La publication par la *DGAFP* du « Guide de l'encadrante et de l'encadrant » et de celui relatif à « l'accompagnement à la fonction managériale », la conception et le déploiement de plans managériaux par les ministères visent à mettre en évidence l'importance du rôle du manager, et en creux l'importance de la reconnaissance du travail des collaborateurs à titre individuel et collectif, du management bienveillant et de la valorisation de l'intelligence collective.⁸

La stratégie interministérielle, élaborée en 2016-17, porte une réflexion sur la rénovation de la politique managériale à travers la formation des encadrants et la diffusion d'une culture professionnelle plus axée sur ces problématiques.

A titre d'exemple, les évaluations à 180 et 360 degrés, de plus en plus pratiquées dans la sphère publique, sont fondées sur un objectif de développement personnel des cadres et contribuent à élargir à l'ensemble des agents ces questionnements à l'occasion de telles évaluations qui doivent être particulièrement préparées et accompagnées.

La question de l'évaluation est aussi posée au regard des retours d'expériences du secteur privé qui remettent en question les temps d'évaluation annuelle et la forme de l'exercice.

⁷ Marie Agouzoul, Jean-François Lemmet, « Manager dans la fonction publique », *Gualino*, 2016

⁸ A cet égard, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) vient de publier un livre blanc sur « Apprendre à manager le travail – Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue » qui met en relief le retard pris par la France en la matière par rapport à ses partenaires européens, particulièrement sur les thèmes de l'autonomie des salariés, l'encadrement des managers, l'organisation du travail. Sur ce sujet, le contrat d'objectif et de performance de l'ANACT s'inscrit dans la mission « Développement un management de qualité » du 3^{ème} Plan national en santé au travail.

2.2 La reconnaissance professionnelle, principal vecteur de la motivation des agents dans leur travail quotidien ?

La reconnaissance professionnelle reste l'axe essentiel de la motivation des individus. Elle passe également par le manager de proximité.

Reconnaître un agent dans l'exercice de son travail consiste à valoriser ses réalisations, le respecter, l'informer, le remercier, lui faire un retour constructif et développer ses compétences. Les formes de reconnaissance au travail peuvent être à la fois collectives ou individuelles, formalisées ou non formalisées. Le rôle du manager de proximité sera plus ou moins facilité et reconnu par ses équipes selon qu'il disposera/sera associé ou non à l'utilisation des leviers visant à reconnaître le travail réalisé, ces responsabilités traduisant l'importance du rôle que lui reconnaît l'institution.

Les conditions d'accès et d'utilisation de ces leviers, définis par typologie, doivent aujourd'hui être interrogées, dans un système de fonction publique construit sur le principe de l'égalité de traitement (quel niveau de déconcentration, quel rôle pour les commissions administratives paritaires, possibilités de recours par les agents).

La reconnaissance témoignée par les managers passe également par un accompagnement des agents dans leur parcours professionnel. Cela recouvre, à tout le moins, le repérage des talents, mais d'une manière générale, cela pose la question de l'implication du management dans le développement des compétences des agents et leur accompagnement (premier niveau de conseil et de réflexion).

Les pratiques françaises restent encore relativement timides dans ce domaine, des initiatives plus fortes en faveur de la reconnaissance du travail des agents pourraient être mises en place, en s'inspirant par exemple de la direction de l'énergie américaine, dont une des mesures a été d'inclure dans les évaluations des managers au moins un élément ayant trait à l'augmentation de la motivation des agents de leur équipe.⁹

3. L'épanouissement professionnel individuel

3.1 Partager le sens du service public

Le travail des agents publics est tributaire des missions de service public que l'administration doit exercer. Les valeurs de la fonction publique et le sens du service public sont autant de facteurs à valoriser afin de conforter la motivation des agents.

⁹ OECD, "Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service", *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris, 2016

Encourager la motivation de service publique (MSP) permet aux organisations publiques de proposer un service de meilleure qualité et d'être plus performantes. Les agents possédant cette motivation seront en effet plus attachés à l'organisation et plus enclins à faire des efforts dans leur travail, suscitant alors un intérêt plus grand pour leurs tâches et, finalement, augmentant leur motivation. Il s'agit donc de vérifier l'adéquation personne-emploi et/ou personne-organisation afin d'assurer l'effet positif sur la motivation des agents et donc sur la performance au travail.

Pratique inspirante : Ministère de l'Intérieur néerlandais – valorisation de l'image du service public dans les campagnes de recrutement

À l'instar du ministère de l'Intérieur néerlandais, il pourrait être pertinent de démultiplier les campagnes de recrutement autour de la notion d'engagement en faveur du service public, en développant la marque employeur de l'Etat. Cette stratégie permettrait d'attirer des personnes motivées pour travailler dans ce secteur, de mieux garantir ainsi leur épanouissement individuel au travail tout au long de leur carrière et de valoriser leur image, vis-à-vis du « grand public » et de leurs proches.¹⁰

Pratique inspirante: Nouvelle-Zélande – New public passion

La Nouvelle-Zélande a lancé en 2012 un vaste projet de réforme des services publics dont les résultats ont été jugés très positifs. La motivation intrinsèque des agents vers la *New Public Passion* a été un facteur clé de ce succès et s'est traduite par l'implication des fonctionnaires pour l'amélioration des services proposés aux néo-zélandais, ainsi que par le sens de la responsabilité collective. Le nombre limité d'objectifs et la publication des résultats intermédiaires ont accru l'engagement des agents. La communication active sur les succès de cette réforme (cas pratiques, vidéos) et la valorisation faite du travail et de l'implication des agents publics par le gouvernement ont efficacement souligné le sens du service public de ces agents. Fort de ce succès, le plan d'action a été reconduit de 2016 à 2021.¹¹

Proposition : systématiser les baromètres sociaux

Le déploiement de baromètres sociaux interrogeant notamment, à un niveau collectif, la motivation des agents pourrait être systématisé, de même que le recours à des évaluations individuelles de type 180°/270°/360°, à des fins de développement personnel des managers.

¹⁰ Peter Leisink, Bram Steijn, « La motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2009/1 (Vol. 75), p. 39-58. DOI 10.3917/risa.751.0039

¹¹ Virginie Ma-Dupont, « Nouvelle-Zélande : « Better Public Services », un exemple réussi de modernisation de l'Administration », *IGPDE Note réactive N°93*, mai 2017

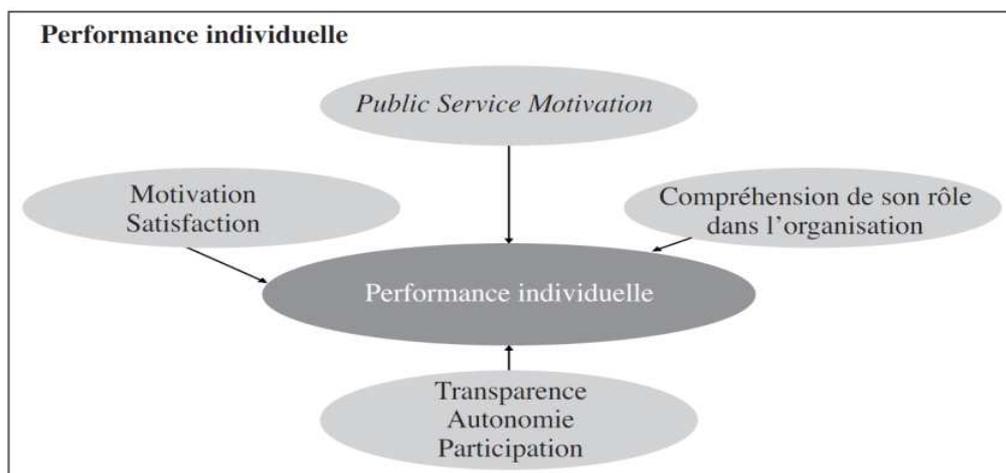
3.2 Donner du sens au travail en responsabilisant les agents

Certes, les facteurs intrinsèques de motivation diffèrent d'une personne à l'autre, cependant il existe un certain nombre de facteurs communs. Toutes les études menées sur la motivation au travail s'accordent à dire que pour être motivé, le travailleur a besoin de donner du sens à son travail, de savoir et de comprendre le but de ses missions quotidiennes. Pour ce faire, le contenu du travail doit susciter l'intérêt de l'employé mais aussi le responsabiliser.

La responsabilité du fonctionnaire dans ses missions est d'ailleurs explicitement mentionnée dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen « La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration » (article 15) et dans le statut de la fonction publique « Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. » (L. n° 83-634, 13 juillet 1984, portant droits et obligations des fonctionnaires, art. 28).

La responsabilisation de l'agent est un moyen pour lui de s'approprier pleinement son travail et de faire preuve d'initiative. Une certaine autonomie est donc nécessaire dans l'accomplissement des tâches afin de favoriser l'épanouissement de l'agent.

Schéma n° 1 : performance individuelle



Source du schéma : David Giaouque et al., « Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif », Revue française d'administration publique 2008/4 (n° 128), p.

Pratique inspirante : Suisse - Privilégier un pilotage participatif par opposition au management par la mesure et les contrôles, potentielle source de démotivation.

Les modalités de mise en œuvre des réformes et les changements sont souvent source de frustration et de mécontentement dans les organisations. Le modèle du pilotage participatif – qui

n'impose pas de passer par un consensus -, permet d'impliquer l'agent notamment en favorisant la transparence, en déléguant certaines compétences et donc en favorisant l'autonomie, en développant des modèles organisationnels plus flexibles et moins hiérarchiques et finalement en créant de la cohésion au sein des équipes. D'après l'enquête menée auprès d'employés publics suisses, les organisations plus participatives induisent un sentiment positif de performance.¹²

3.3 Le développement des compétences professionnelles tout au long de la carrière

Le développement de la compétence professionnelle et de la construction des parcours professionnels sont des éléments à prendre en compte pour entretenir la motivation des agents.

L'agent doit pouvoir bénéficier d'une aide à l'élaboration de son projet professionnel afin de devenir acteur de son parcours professionnel. L'agent doit pouvoir développer ses compétences, sur la base des compétences détenues ou à acquérir, pour pouvoir accéder à un métier ou à une famille de métiers.

Ainsi la mise en place du compte personnel de formation par l'ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017 et par le décret n°2017-928 du 6 mai 2017 vise à une plus grande autonomie de l'agent dans la gestion de son parcours de formation et donc de carrière et favorise le développement des compétences. En 2017, la loi a également instauré le droit à l'accompagnement personnalisé pour chaque agent.

Proposition: valoriser la formation dans le parcours professionnel

Mieux prendre en compte, dans l'avancement et la promotion des agents, les efforts de formation de ces derniers en vue de développer de nouvelles compétences. Le nouveau statut de 2015 du corps des ingénieurs des systèmes d'information et de communication en est une illustration. L'accès au grade sommital du corps n'est possible que pour les ingénieurs principaux ayant occupé un emploi fonctionnel ou validé un cycle supérieur de formation.

C'est, globalement, la logique qui a prévalu à la construction du GRAF, grade à accès fonctionnel, qui suppose pour être obtenu d'avoir exercé certaines fonctions préalablement lors de son parcours professionnel.

¹² David Giauque et al., « Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif », *Revue française d'administration publique* 2008/4 (n° 128), p. 785-798. DOI 10.3917/rfap.128.0785

Pratique inspirante : Malaisie – l'organisation apprenante

Le modèle de l'organisation apprenante pourrait nourrir les réflexions de l'administration, afin de rendre l'agent acteur au quotidien d'un parcours de formations cohérent et au service de son développement professionnel. L'organisation apprenante permet de fidéliser les employés¹³. Il pourrait être intéressant de s'inspirer de l'exemple de l'administration malaisienne, où l'Institut national d'administration publique (INTANT) a mis en place une organisation apprenante, dans un objectif de performance du service public. Les employés du secteur public doivent acquérir les compétences nécessaires grâce à toutes ressources externes ou internes. En parallèle, l'Etat met en œuvre des programmes de développement. De plus, une partie de la rémunération est depuis 2004 liée à l'acquisition de compétences¹⁴.

L'accompagnement personnalisé constitue une avancée pour les agents, en les aidant à élaborer un projet professionnel réaliste, tenant compte de leurs aspirations et des besoins de l'administration.

Cette préoccupation s'inscrit, en effet, également, dans le cadre des besoins employeurs, dans une vision de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

La mise en place de parcours professionnels au sein de filières professionnelles ou entre les filières constitue un puissant levier de motivation et de fluidité au sein d'une carrière plus diversifiée.

Le sujet de la gestion des âges tout au long de la vie a d'ores et déjà fait l'objet de réflexions approfondies et a conduit à la formulation de recommandations dans la fonction publique.¹⁵

Dans l'esprit de la démarche initiée au sein de la fonction publique allemande, il s'agit d'apporter des réponses différenciées aux agents selon les temps de leur carrière dans le cadre d'une véritable gestion des âges en posant la question du rythme des parcours professionnels et celle de la deuxième partie de carrière. Une réflexion plus approfondie sur ce sujet recoupe largement la problématique de la motivation des agents dans la durée.

¹³ Salima Benhamou, « Imaginer l'avenir du travail – Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 » *France Stratégie*, 2017

¹⁴ Malek Shah Bin Mohd Yusoff, « Le service public : une organisation apprenante. L'expérience malaisienne », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2005/3 (Vol. 71), p. 497-510. DOI 10.3917/risa.713.0497

¹⁵ Rapport du député P. Brindeau remis en janvier 2012 au Premier ministre

Pratique inspirante : Belgique - Capitaliser l'expérience et valoriser les échanges intergénérationnels.

L'administration belge a développé un dispositif de « **Transmission des savoirs seniors-juniors** ». Il s'agit essentiellement de sensibiliser les seniors et les juniors à ce dispositif, de constituer le portfolio des connaissances à transférer, d'initier et d'accompagner le partage des connaissances, d'évaluer ce qui a été entrepris et de veiller à installer dans la durée les dispositifs mis en place. Seniors et juniors se concertent ensuite pour élaborer un plan de transfert des connaissances. Des outils sont également mis à disposition des Seniors pour les aider dans cette démarche.¹⁶ Cette approche permet non seulement de valoriser les compétences des agents seniors mais aussi de créer des liens intergénérationnels entre les agents, ce qui favorise une ambiance de travail positive et ainsi la motivation, tout en conservant les connaissances dans l'administration, gage de qualité.

Proposition : Favoriser le dialogue intergénérationnel et l'acquisition de compétences « digitales »

Les expériences de « **reverse mentoring** », ou mentorat inversé, qui consistent pour un salarié ou un agent « junior » à former un supérieur hiérarchique « senior » (en particulier dans le domaine du numérique) sont également de nature à favoriser le dialogue et les liens inter générationnels, à faire évoluer les représentations et à valoriser les compétences sinon l'expérience d'agents en début de carrière.

La réflexion sur la construction de parcours professionnels tout au long de la carrière doit être conduite en tenant compte des spécificités démographiques de la fonction publique et de la difficulté rencontrée à diversifier les parcours de certains catégories d'agents, du fait de leur nombre (enseignants), de la spécificité de leur métier (professions réglementées), voire de l'existence d'un corpus réglementaire (spécificités catégorielles) désincitant à la mobilité fonctionnelle.

4. La rémunération, levier de motivation ?

La plupart des études réalisées dans les différents univers professionnels insistent sur le fait que la rémunération peut constituer selon les cas tant un levier de motivation qu'un facteur de démotivation des agents, selon qu'elle est perçue comme rétribuant de manière suffisamment

¹⁶ Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie : Expériences des secteurs publics et privés en France et à l'international, *Publication DGAFP*, 2012

juste la qualification sous ses différents aspects, les contraintes et sujétions du poste, le niveau de responsabilité, l'engagement professionnel individuel ou collectif des agents.

Dans la fonction publique, s'agissant de la reconnaissance des qualifications et de l'expérience les revalorisations prévues par le protocole parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR) ont contribué à renforcer l'attractivité des grilles de rémunération des fonctionnaires, à leur redonner de l'amplitude. En catégorie A, la généralisation de la création de grades à accès fonctionnels culminant en hors échelle lettre, vise à favoriser la prise de responsabilité et constitue désormais un levier de reconnaissance de l'engagement des cadres et de la réalisation de parcours professionnels, dont il conviendra d'interroger l'efficacité. Pour autant, certaines évolutions intégrées dans le protocole se sont traduites par une réduction des possibilités de différenciation de carrière en fonction des résultats professionnels (suppression de l'avancement dit au grand choix dans les corps enseignants, suppression des réductions d'ancienneté).

Le régime indemnitaire a connu depuis une dizaine d'années des évolutions liées à la mise en œuvre successivement de la prime de fonctions et de résultats (PFR qui concernait 50 000 agents) puis du régime indemnitaire des fonctionnaires de l'Etat (RIFSEEP qui couvre aujourd'hui 250 000 agents). Ces deux exercices de simplification indemnitaire, nécessaires pour faciliter la prise en compte dans les systèmes d'information de ressources humaines, ont permis de mettre en place des éléments de différenciation indemnitaire en lien avec l'évaluation des résultats professionnels, sous forme de bonus annuel (complément indemnitaire annuel) dans le dernier cas, mais ils interrogent sur la capacité des employeurs publics sous forte contrainte à cet égard, à dédier des enveloppes financières suffisantes pour mettre réellement en œuvre des espaces de différenciation suffisants et pour faciliter les travaux de remise en cohérence des niveaux de primes. Ils supposeront en outre à moyen terme de poursuivre les efforts en matière de convergence des pratiques de rémunération pour des fonctions comparables, entre ministères et employeurs publics.

Quant à l'intéressement collectif, dont le cadre juridique a été défini en 2011 dans la fonction publique de l'Etat, il n'a pas réellement été mis en œuvre faute de financement dédié.

D'une manière générale, la rémunération doit évidemment être considérée par les agents comme juste et appropriée afin de ne pas entacher leur motivation. Plusieurs études ont démontré que les modulations de rémunération ne peuvent constituer, à elles seules, un facteur de motivation, leur efficacité dépendant étroitement des conditions managériales dans lesquelles celles-ci sont opérées. Ce constat semble plus particulièrement opérant dans le secteur public.

Pour autant il pourrait être utile de s'interroger sur les effets, sur la motivation, de l'absence durable de différenciation entre des agents ne faisant pas preuve du même engagement, ou ne justifiant pas de la même valeur professionnelle. Une promotion de corps, un avancement de grade, un bonus individuel, une accélération de carrière peuvent constituer autant de signes de reconnaissance – ayant un impact sur la rémunération et/ou sur la carrière - par le manager ou par l'institution, de la valeur professionnelle et de l'engagement : il pourrait être intéressant de questionner chacun de ces leviers, de mesurer et de définir, le cas échéant, les conditions de leur efficacité (niveau d'attribution, possibilité « d'appel », périodicité, impact durable sur la carrière ou non, caractère ponctuelle de la mesure, effectivité de la différenciation, spécificité des modalités applicables à certaines catégories de personnels – par catégorie, encadrement supérieur et dirigeant) lorsqu'ils sont déployés dans le secteur public.

De la même manière, un point pourrait être fait sur les outils permettant de rémunérer efficacement la performance collective dans des organisations ne dégageant ni chiffres d'affaires, ni bénéfices, et par ailleurs soumis à des contraintes budgétaires. La question de la bonne articulation entre différenciation individuelle et encouragement collectif des équipes demeure fondamentale.

Des retours d'expériences réalisées dans ces domaines au sein d'administrations françaises (fonction publique hospitalière, mairie de Suresnes) ou étrangères, pourront utilement alimenter cette réflexion.

5. L'impact de l'organisation du travail sur la motivation

Si les conditions de vie au travail ont depuis longtemps été une préoccupation au sein de la fonction publique, cette réflexion s'est accentuée au cours des dernières années. De nouvelles formes d'organisation du travail ont été mises en place ou sont en cours de déploiement dans de nombreuses administrations (création d'espaces de co-working, création de sites distants permettant de limiter le temps de trajet des agents ou d'éviter un déménagement, télétravail, dispositifs de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée). Le « fonds d'innovation RH » de la DGAFP finance notamment des expérimentations innovantes en matière d'organisation du travail, par exemple un projet d'accompagnement à la mise en œuvre du télétravail porté en région Nouvelle-Aquitaine.

Les initiatives visant à améliorer la qualité de vie au travail et le bien être pourraient être davantage considérées comme des facteurs de motivation des agents, comme autant de leviers de reconnaissance individuelle ou collective de l'engagement des/d'un agent(s), utilisés par l'administration/le manager et non uniquement comme des démarches de prévention des risques psycho-sociaux (Instaurer le dialogue professionnel au sein des équipes de travail, par l'exemple sous la forme d' « espaces de dialogue », est un levier avéré de renforcement de la qualité de vie au travail).

Des initiatives visant à faciliter l'articulation entre la vie privée des agents et leur travail pourraient également être engagées.

Le bien-être au travail, dès lors qu'il favorise l'implication et la motivation, est un générateur de performance au travail.¹⁷

¹⁷ Rapport du Think thank la fabrique Spinoza <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2013/04/Fabrique-Spinoza-Bien-etre-et-performance-au-travail-avril-2013-final.pdf>

L'impact du choix organisationnel : l'expérience de l'organisation libérée

L'organisation libérée est un nouveau modèle d'organisation réunissant l'ensemble des leviers de motivation évoqués précédemment.

Ce modèle, qui met l'humain au centre de son fonctionnement, a été théorisé par Isaac Getz et Brian M. Carney dans leur ouvrage *Liberté & Cie*¹ (déhiérarchisation, responsabilité, subsidiarité).

Le principe est de laisser les employés prendre des initiatives. L'autonomie est le maître mot. Les employés sont libres d'organiser leur emploi du temps, de travailler en télétravail. Ce fonctionnement impose un climat de confiance et de reconnaissance de chacun des collaborateurs. Le système hiérarchique est remis à plat.

Les avantages de ce modèle sont des travailleurs plus motivés par un travail qui fait sens pour eux, pour lequel ils sont plus autonomes et plus impliqués, une organisation plus flexible, qui s'adapte rapidement aux attentes des usagers, et plus innovante, qui anticipe les évolutions.

Il s'agit bien évidemment d'adapter ce modèle radical au contexte culturel de l'organisation publique, à la nature de l'activité et de protéger les individus du stress lié au changement. En Belgique, le **ministère des transports et la sécurité sociale** en ont fait l'expérience.

Parce qu'elles reposent sur la confiance envers les agents ou salariés, une certaine liberté dans l'organisation du travail, ces expériences apparaissent séduisantes. Elles sont toutefois très liées à la volonté et au portage du dirigeant et trop souvent remises en cause en cas de changement de celui-ci¹. C'est pourquoi il apparaît que ces évolutions doivent être systémiques et non contingentes, et reposer sur la confiance envers les acteurs, la promotion chaque fois que cela est possible de la co-construction et la participation des agents.

BIBLIOGRAPHIE

1. DISPOSITIFS FONCTION PUBLIQUE



Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, *Publication DGAFP*, 2017
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf



Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique d'État, *Publication DGAFP*, 2017
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-accompagnement-managerial-2017.pdf



Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie : Expériences des secteurs publics et privés en France et à l'international, *Publication DGAFP*, 2012
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/Recueil_de_bonnes_pratiques_en_matiere_de_gestion_des_ages_de_la_vie.pdf

2. LEVIERS DE MOTIVATIONS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

2.1 Ouvrages



Luc Rouban, « **Quel avenir pour la fonction publique ?** », *La documentation française*, 2017
La question du statut des fonctionnaires et de ses évolutions possibles revient régulièrement à l'ordre du jour dans les débats publics. La campagne électorale de 2017 fait naître de nouveaux projets de réforme, parfois radicaux. Quelles sont les possibilités réelles de transformation de la fonction publique française ? Quels enseignements tirer des politiques mises en place dans les autres pays européens ? Comment passer des ajustements techniques menés jusqu'à aujourd'hui à une réforme de fond réaliste, tenant compte des spécificités françaises ? Pour répondre à ces questions, « Place au débat » vous propose l'analyse d'un auteur spécialiste.



Marie Agouzoul, Jean-François Lemmet, « **Manager dans la fonction publique** », *Gualino*, 2016
Le métier de manager est complexe et passionnant à la fois. Connaître les principaux concepts du management pour réussir s'avère indispensable mais pas suffisant dans la Fonction Publique. En effet, le manager agit dans un cadre réglementaire prévu par le statut qu'il convient de connaître. Cet ouvrage aborde ces deux aspects en mêlant théories, conseils et cas pratiques tirés de la réalité quotidienne. La fonction de manager, que l'on soit titulaire ou non, est exigeante et nécessite de maîtriser savoirs, savoir-faire et savoir-être. La dimension humaine en est le fil conducteur.



OECD, “Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service”, *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris, 2016

<http://www.oecd.org/publications/engaging-public-employees-for-a-high-performing-civil-service-9789264267190-en.htm>

Comment les gouvernements peuvent-ils réduire les coûts salariaux tout en garantissant le maintien de l’engagement et de la productivité des fonctionnaires ? C’est la question que traite ce rapport, à partir des éléments figurant dans l’enquête 2014 de l’OCDE relative à la gestion des contraintes budgétaires et ses implications pour en termes de GRH et d’emploi dans les administrations centrales. Les résultats illustrent clairement les défis complexes auxquels font face les fonctions publiques, notamment comment réduire volume et coût tout en continuant d’attirer et de retenir des talents professionnels de haut niveau. La première partie de ce rapport montre que la pression exercée sur les administrations centrales en vue de la réduction des coûts a conduit de nombreux pays de l’OCDE à des réductions budgétaires ayant généralement donné lieu à des conséquences négatives sur la confiance, la motivation et l’engagement des personnels. Globalement, 67% des pays dans le champ de l’enquête ont mis en œuvre un gel de la paye depuis 2008. La deuxième partie examine la façon dont certains pays de l’OCDE utilisent des enquêtes de satisfaction des personnels en tant qu’outil de leadership destiné à une meilleure gestion de l’engagement des agents, lequel est lié à l’amélioration de la performance au travail, l’engagement organisationnel, la productivité et l’innovation du secteur public. L’engagement des agents peut être un puissant moyen de contrebalancer les mesures d’austérité.

Yves Emery, Noémie Martin, « **Le service public au XXIème siècle – Identités et motivations au sein de l’après-fonctionariat** », *l’Harmattan*, 2010

Les multiples réformes qui ont touché les administrations publiques ont profondément transformé l’environnement de travail des employés, les projetant dans une ère nouvelle appelée ici "l’après-fonctionariat". Ils font actuellement face à de nouvelles conditions d’emploi et manières de travailler ayant pour objectif de rendre le service public davantage performant. Avec quels impacts sur leurs identités et leurs motivations au travail ? Voici les résultats d’une recherche réalisée en Suisse.



Sylvie Trosa et Annie Bartol, « **Les paradoxes du management par le sens** », *Presses de l’EHESP*, avril 2016

<https://www.presses.ehesp.fr/wp-content/uploads/2016/04/Extrait-ParadoxesManagement.pdf>

Le management est parfois considéré comme un outil imposé aux agents de service public. À l’inverse, le management par le sens se fonde sur le désir de chaque agent de comprendre sa mission et celle de son environnement. Il implique d’explicitier les fondements et les finalités de l’action publique, tout autant que ses conditions et ses enjeux. On en conçoit immédiatement la difficulté: manager par le sens est un processus délibéré, mais ne se décrète pas.

Comment promouvoir de véritables démarches incitant à la compréhension du sens des réformes, tout en restant efficaces sur le terrain? Comment gérer les femmes et les hommes tout en faisant confiance à leur capacité créative? Comment donner du sens dans un contexte de contraintes et de restrictions? Prendre en compte ces paradoxes d’une manière lucide apparaît comme la condition de réussite majeure d’une action publique cohérente. C’est le résultat d’une démarche ancrée à la fois dans la durée et l’instant qui conduit à une nouvelle approche du rôle de manager public.

Les auteurs, tous proches du Cercle de la réforme de l’État, livrent ici leur expérience, à travers de nombreux exemples puisés dans les trois fonctions publiques, les agences, les établissements non marchands, ou encore les institutions non gouvernementales ou associatives. Ils donnent des pistes concrètes aux acteurs de terrain pour mettre en place une action publique qui tire le meilleur parti de la collaboration de chacun au service de tous.



2.2 Articles



Anne Grillon, « **Les jeunes agents territoriaux : motivation et relation au travail** », *Les cahiers de la fonction publique*, mai 2015

http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2016/05/OST_cahier15_jeunes_territoriaux_2015_10.pdf

Cette nouvelle étude qualitative de l'Observatoire social territorial (OST) répond à une préoccupation de la MNT et en particulier à une démarche des jeunes militants du comité jeunes de la MNT, représentant des jeunes adhérents de la mutuelle, initiée sous la présidence de Mathieu FORTIN. Son ambition est de mieux comprendre et de faire connaître les motivations des jeunes agents, leur perception du service public local ainsi que les problématiques sociales et professionnelles qu'ils rencontrent, afin de mieux y répondre et de leur faire une place à part entière.

Céline Desmarais et Claire Edey Gamassou, « **La motivation de service public à l'aune du service public « à la française »** », *Politiques et management public*, Vol 29/3, 2012

<http://pmp.revues.org/5375>

Le concept de motivation de service public (MSP) connaît un engouement croissant dans la littérature mondiale en management public. La MSP a été définie dans l'article fondateur de Perry et Wise (1990) comme « une prédisposition individuelle à agir en réponse à de mobiles caractéristiques des institutions et organisations publiques ». En mettant l'accent sur les motivations altruistes des agents publics, la MSP ouvre de nouvelles perspectives concernant le management des ressources humaines dans les organisations publiques. Malgré l'intérêt que suscite la notion au niveau international, il existe aujourd'hui peu de travaux français sur ce thème, notamment de nature empirique. C'est pourquoi nous analysons la manière dont la MSP peut être appréhendée dans le contexte institutionnel français. En effet, dans ce contexte, la notion de service public est riche de représentations diversifiées (notamment politique, juridique, sociale) et possède parfois une dimension passionnelle. Après une analyse théorique de la manière dont les quatre dimensions de la MSP reconnues par la littérature (dimension politique, compassion, sacrifice et valeurs) peuvent être perçues dans le contexte français, nous présentons les résultats d'une étude internationale menée auprès d'agents de villes dans 12 pays, en mettant l'accent sur les spécificités de la MSP en France.



David Giaouque *et al.*, « **La mise en contexte de la motivation à l'égard du service public. Comment concilier universalisme et particularisme** », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2011/2 (Vol. 77), p. 223-249. DOI 10.3917/risa.772.0223

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2011-2-page-223.htm>

Les recherches sur la motivation à l'égard du service public (PSM, Public Service Motivation) se multiplient à un rythme incroyable depuis vingt ans. À côté des analyses des antécédents de la PSM et de son influence sur les organisations et les individus, il reste encore beaucoup de questions sans réponse au sujet de la nature proprement dite de la PSM. Dans le présent article, nous soutenons que le concept théorique de PSM doit être contextualisé en intégrant les contextes politique et administratif des agents de l'État dans le cadre de l'étude de leurs attitudes à l'égard du fait de travailler dans le secteur public. Nous remettons également en question la validité de la structure quadridimensionnelle classique de la PSM lorsqu'elle s'applique à un contexte particulier. Les résultats obtenus suite à une analyse factorielle confirmatoire portant sur un échantillon comprenant 3754 agents dans 279 municipalités suisses confirment qu'il est opportun de contextualiser certains éléments de la notion de PSM. Ils confirment également le bien-fondé de l'ajout d'une dimension supplémentaire appelée, conformément à une recherche antérieure, gouvernance démocratique suisse. Sur la base de nos résultats, des recherches complémentaires sur la PSM s'imposent afin de

définir une mesure précise de la PSM, notamment dans la perspective d'une diffusion internationale des recherches empiriques sur cette question.



David Giaouque et al., « **Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif** », *Revue française d'administration publique* 2008/4 (n° 128), p. 785-798. DOI 10.3917/rfap.128.0785

<https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2008-4-page-785.htm>

L'article montre que la perception positive par les agents publics de leur performance individuelle et collective est largement tributaire de facteurs organisationnels et met en exergue l'importance centrale du pilotage « participatif » et centré sur les valeurs. Les résultats d'une enquête menée par les auteurs au sein de quelques organisations publiques de Suisse romande mettent en évidence l'importance de facteurs tels que l'ambiance de travail, le degré de transparence, d'autonomie et de conduite participative ou bien les aspects de communication et d'information, tout comme le « management par le sens et les valeurs » (en lieu et place du « management par la mesure et le contrôle ») ou encore la « motivation à l'égard du service public », pour développer un sentiment d'efficacité auprès des collectifs de travail et salariés du public.

James L. Perry & alli, “**Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence**”, *Public Administration Review*, 2009, 68 (1): 39-51.



Jo Casebourne, “**Why motivation matters in public sector innovation**”, Nesta, 2014

http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/why_motivation_matters_in_public_sector_innovation.pdf

There is a clear imperative to innovate in the public sector. This provocation argues that staff will determine the success or failure of getting innovation to the heart of the next generation of public services - that harnessing their motivation will be a critical component of a new model of public sector innovation.

The last decade has seen the rise of behavioural economics and a growing interest in using it, together with behavioural psychology, to understand how behaviour influences everything from day-to-day life, to work, to how the economy functions.

Yet public sector innovation has not caught up with these developments, which have transformed our understanding of what motivates individuals and how to harness that motivation. We need to better understand how to motivate public servants to innovate and what enabling conditions, cultures and incentives are needed to do so.

- *Public servants draw on intrinsic motivations in their work, and that what drives them is a mix of altruism and more self-interested motives.*
- *Innovation is linked more to intrinsic than to extrinsic motivations.*
- *The New Public Management model does not work in harnessing the motivation of public servants, as it chiefly promotes and rewards extrinsic motivation.*
- *Appealing to public service norms, empowering employees, using incentives and performance appraisals, celebrating innovation through awards, and being careful with the use of extrinsic motivations are all sensible and evidenced approaches to harnessing individual motivation to innovate.*
- *Harnessing prosocial motivation, for instance showing public sector employees the prosocial impact of their work by enabling them to meet the beneficiaries of their work, can increase both performance and innovation in the public sector.*

There are some big gaps in our knowledge about what works in particular circumstances. We don't know enough about how to harness the motivation of public servants to innovate.

This provocation argues that there is a need to get more granular in our understanding of how to harness motivation for innovation in different parts of the public sector, for different types of staff, for

different kinds of innovations, from incremental to radical, and at different stages of the public sector innovation process.



Josse Delfgaauw, Robert Dur, “**Managerial talent, motivation, and self-selection into public management**”, *Journal of Public Economics*, 2010, 94 (9-10), 654-660

<ftp://repec.iza.org/dps/dp4766.pdf>

The quality of public management is a recurrent concern in many countries. Calls to attract the economy’s best and brightest managers to the public sector abound. This paper studies self-selection into managerial positions in the public and private sector, using a model of a perfectly competitive economy where people differ in managerial ability and in public service motivation. We find that, if demand for public sector output is not too high, the equilibrium return to managerial ability is always higher in the private sector. As a result, relatively many of the more able managers self-select into the private sector. Since this outcome is efficient, our analysis implies that attracting a more able managerial workforce to the public sector by increasing remuneration to private-sector levels is not cost-efficient.



Kim Taehee, Henderson Alexander C, Eom Tae Ho, « **Les agents de première ligne : Analyse de l’influence de l’importance perçue de sa fonction par le travailleur, de son engagement et de son implication professionnelle sur sa motivation de service public** », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2015/4 (Vol. 81), p. 755-775. DOI : 10.3917/risa.814.0755

<http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2015-4-page-755.htm>

Le travail social est depuis longtemps considéré comme une fonction très stressante, dans laquelle les questions liées à la motivation du personnel et au renforcement des responsabilités et de l’engagement sont déterminantes pour comprendre la performance individuelle et collective. Compte tenu des facteurs organisationnels qui ont une influence négative sur la motivation du personnel, comme l’absence de possibilités de promotion, les tracasseries administratives et l’épuisement émotionnel possible, il est de plus en plus important pour les cadres de motiver le personnel afin de lui permettre d’offrir des services de qualité et satisfaisants à leurs clients. Les recherches existantes indiquent que les travailleurs qui présentent une plus grande motivation de service public (PSM) ont tendance à adopter des comportements prosociaux qui profitent aux autres. La présente recherche s’appuie sur des données d’enquête recueillies auprès de travailleurs sociaux en Corée du Sud et examine l’influence d’un certain nombre de facteurs liés à l’emploi sur les niveaux de PSM des travailleurs. Les résultats indiquent que l’importance de la fonction, l’implication professionnelle et l’attachement affectif sont des facteurs qui ont tous une influence sur le niveau de PSM. Les caractéristiques des emplois et la nature dynamique de la PSM sont par conséquent des éléments importants dans les professions de première ligne particulièrement stressantes.



Luc Rouban, « **L’univers sociopolitique des fonctionnaires français** », *Pouvoirs* 2006/2 (n° 117), p. 39-54. DOI 10.3917/pouv.117.0039

<http://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2006-2-page-39.htm>

Deux questions dominant le débat sur l’état social des fonctionnaires en France et son évolution future : d’une part, les agents de l’État sont-ils assimilables aux salariés du secteur privé ? D’autre part, en quoi peut-on affirmer que les agents publics des divers États membres de l’Union européenne partagent les mêmes représentations et les mêmes valeurs ? L’étude des données sociopolitiques du long terme montre que même si le comportement électoral des fonctionnaires tend à s’aligner sur celui des salariés du secteur privé, le service de l’État garde sa spécificité culturelle (solidarisme, faible emprise du libéralisme économique). L’analyse comparative des valeurs en Europe montre par ailleurs

que les fonctionnaires français, à l'instar des salariés du secteur privé, ne se distinguent pas par un refus de l'innovation et du changement, mais plutôt par un repli sur la sphère de leur univers privé et un manque d'ambition. Le réformisme constitue toujours un risque pour les fonctionnaires. Cette situation s'explique par l'absence d'autonomie professionnelle, un faible niveau de confiance interpersonnelle et l'enfermement du syndicalisme dans son rôle contestataire.



Malek Shah Bin Mohd Yusoff, « **Le service public : une organisation apprenante. L'expérience malaisienne** », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2005/3 (Vol. 71), p. 497-510. DOI 10.3917/risa.713.0497

<http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2005-3-page-497.htm>

Les actuelles exigences ambiantes obligent les organisations à répondre efficacement et de façon efficiente aux besoins de la population et de la nation. Étant donné la nature bureaucratique des organisations du secteur public, où le changement et la réceptivité sont difficiles à réaliser, cette communication met en avant certains points qui doivent être pris en considération si l'on veut transformer les organisations du secteur public en organisations apprenantes. Nous examinerons également certaines mesures prises par la Malaisie en général et par l'INTAN en particulier pour contribuer à améliorer l'apprentissage dans le secteur public afin de permettre aux différentes composantes de l'appareil gouvernemental de coopérer au-delà des frontières organisationnelles dans un objectif commun, en répondant efficacement aux problèmes ainsi qu'en offrant des services intégrés et axés sur la clientèle.



Peter Leisink, Bram Steijn, « **La motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas** », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2009/1 (Vol. 75), p. 39-58. DOI 10.3917/risa.751.0039

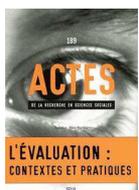
<http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2009-1-page-39.htm>

Le présent article contribue de trois manières à nous aider à mieux comprendre la motivation de service public (MSP) et ses effets. Premièrement, il applique une version abrégée de l'échelle de mesure de Perry dans le secteur public néerlandais. Même si les résultats de l'analyse indiquent que la MSP est un concept valide dans ce contexte, des doutes apparaissent quant à la question de savoir si l'on doit utiliser les quatre dimensions utilisées aux États-Unis. Deuxièmement, l'analyse révèle que, contre toute attente, la MSP a une importance égale dans les segments du secteur public néerlandais que nous avons examinés. Troisièmement, nous avons analysé les effets de la MSP sur trois variables de résultats comportementales liées à la performance (l'engagement, la disposition à faire des efforts et la performance professionnelle perçue). À côté de la MSP, nous avons inclus une mesure de l'adéquation de la MSP. L'hypothèse selon laquelle l'adéquation de la MSP médie la relation entre la MSP et les variables de résultats est rejetée. Dans la pratique, il apparaît que la MSP et l'adéquation de la MSP ont des effets indépendants sur ces variables de résultats.

Maya Bacache-Beauvallet, « Rémunération à la performance. Effets pervers et désordre dans les services publics », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2011/4 (n° 189), p. 58-71. DOI 10.3917/arss.189.0058

<https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2011-4-page-58.htm>

La mise en place des primes à la performance a de nombreux effets pervers déjà répertoriés dans le secteur privé. Cet article se concentre sur trois principaux effets des rémunérations variables dans les services publics : un effet dit multitâches, de dégradation des tâches qualitatives ou faiblement mesurables, un effet multi-usagers qui se traduit par une augmentation des inégalités d'accès et de traitement des usagers, et un effet d'éviction de la motivation des fonctionnaires.





Virginie Forest, « **Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française** », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2008/02 Vol. 74, p. 345-359. DOI : 10.391/risa.742.0345

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-2-page-345.htm>

Alors même que les fonctions publiques de la plupart des pays de l'OCDE se sont engagées dans un processus de modernisation de leurs pratiques, nous questionnons la pertinence de l'introduction de rémunérations au mérite, notamment en regard des effets le plus souvent négatifs sur la motivation au travail des fonctionnaires. La fonction publique française ayant récemment fait le choix de rémunérer une partie de ses agents en fonction de leur performance, nous montrons en quoi ces pratiques salariales individualisées peuvent à terme nuire aux motivations de service public qu'éprouvent certains fonctionnaires. Nous appuyons notre raisonnement sur les résultats empiriques obtenus aux Etats-Unis, en Angleterre mais aussi en France, ainsi que sur les développements des théories de la motivation intrinsèque, combinés à ceux de la théorie des motivations de service public.



Yves Emery, « **La diversité des motivations des employés publics. Recherche exploratoire dans un contexte post-bureaucratique en Suisse** », *Revue française d'administration publique* 2012/2 (n° 142), p. 491-515. DOI 10.3917/rfap.142.0491

<http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2012-2-page-491.htm>

Durant les dernières décennies, la recherche portant sur la motivation des fonctionnaires a été dominée par deux courants théoriques : l'approche dite des choix rationnels, et celle portant sur la motivation au service public. Dans l'environnement post-bureaucratique actuel, cette vision simplifiée, qui reflète aussi dans une certaine mesure la dichotomie « public-privé », ne reflète plus de manière adéquate la complexité et l'hétérogénéité des motivations des agents publics.

Basée sur des données empiriques qualitatives et quantitatives, une typologie originale des motivations dans l'univers post-bureaucratique est développée et testée dans plusieurs organisations publiques suisses. Elle révèle des facteurs de motivations qui combinent de manière originale des éléments classiques de la bureaucratie avec d'autres sources de motivation caractéristiques de formes modernes d'administration publique.



Sheheryar Banuri, Philip Keefer, “**Pro-social motivation, effort and the call to public service**”, *European economic review*, volume 83, pages 139-164, April 2016

We investigate the interaction of pro-social motivation and wages in pro-social organizations with a novel subject pool, 1700 students destined for the private and public sectors in Indonesia, using a measure of pro-social motivation that exactly matches the mission of the organization. Three novel conclusions emerge. Consistent with a common, but untested, assumption in the theoretical literature, workers with greater pro-social motivation exert higher real effort. However, high pay attracts less pro-socially motivated individuals. Furthermore, we also test whether a real world pro-social organization (the Indonesian Ministry of Finance) attracts pro-socially motivated workers. We find that prospective entrants into the Indonesian Ministry of Finance exhibit higher levels of pro-social motivation than a comparable sample of general workers.

ROUBAN (Luc), « **Les salariés du privé et les fonctionnaires face au travail** », *Note ENEF 46, Sciences Po CEVIPOF*, octobre 2017, 10 p.

<https://www.enef.fr/les-notes/>

Anne-Cécile Geoffroy, « **Les DRH en première ligne** », *Liaisons Sociales Magazine*, mars 2016

<http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/91892/les-drh-en-premiere-ligne.html>

Christian VANDENBERGHE, « **L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels** », *Télescope*, Vol. 12, N° 4, p. 1-10, mai 2005

Guy Morvan, « **L'individualisation peut-elle rénover la fonction publique ?** », *Les cahiers de la fonction publique*, octobre 2016

Gérald Falquerho, « **L'agilité : un nouveau paradigme managérial pour répondre à la complexité et à l'incertitude de l'environnement public ?** », *La fabrique humaine*, octobre 2016

<https://www.lafabriquehumaine.fr/lagilite-nouveau-paradigme-managerial.html>

James L. Perry and Lois Recascino Wise "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3 (May - Jun., 1990), pp. 367-373

<http://www.jstor.org/stable/pdf/976618.pdf>

Jean-François Adrian « **Singapour : performance et qualité au cœur de la fonction publique** » *IGPDE, Note réactive n° 80*, 2016

[https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE Reactive Singapour fevrier 2016.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE_Reactive_Singapour_fevrier_2016.pdf)

Jean-François Adrian « **Belgique : réinventer l'organisation du travail des agents publics** », *IGPDE, Note réactive n°96*, 2017

[https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE Reactive Belgique septembre 2017.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE_Reactive_Belgique_septembre_2017.pdf)

Mark Barrow "Debate: Managing motivation in hard times", *Public Money & Management*, 2015, 35:5, 329-330, DOI: 10.1080/09540962.2015.1061166

<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2015.1061166>

Maud Parnaudeau, « **Les cadres intermédiaires font le pari de la proximité** », *La Gazette des Communes*, novembre 2016

<http://www.lagazettedescommunes.com/471847/les-cadres-intermediaires-font-le-pari-de-la-proximite/>

Thierry Le Goff et Carine Soulay, « **Le renouveau des outils managériaux dans la fonction publique de l'État** », *Les cahiers de la fonction publique*, octobre 2016

Virginie Ma-Dupont, « **Nouvelle-Zélande : « Better Public Services », un exemple réussi de modernisation de l'Administration** », *IGPDE Note réactive N°93*, mai 2017

[https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE Reactive Nouvelle-Zelande mai 2017.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE_Reactive_Nouvelle-Zelande_mai_2017.pdf)

« **La rémunération à la performance est-elle efficace ?** » (éditorial d'Elsa Pilichowski), *IGPDE Perspective Gestion publiques n°30*, mars 2009

https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/PGP30.pdf

3. GÉNÉRALITÉS : MOTIVATION ET MONDE DU TRAVAIL

3.1 Ouvrages



Isaac Getz et Brian M. Carney, « **Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises** », Fayard, 2012

Notre société a érigé la liberté comme l'une de ses valeurs cardinales, censée gouverner notre système politique comme nos vies privées. Les patrons sont souvent les premiers à vanter ses vertus, en faisant un pilier du capitalisme. Mais ces belles paroles s'arrêtent net à la porte des entreprises : en effet, dans le monde du travail, la hiérarchie, le contrôle, la surveillance continue semblent bien la règle. Pourtant, l'enquête de Brian Carney et d'Isaac Getz montre qu'il existe une autre manière d'agir et nous invite dans des entreprises où la liberté est devenue le principe de management. On y écoute les salariés au lieu de leur dire quoi faire. On les traite en adultes responsables au lieu de limiter les informations dont ils disposent et de faire contrôler chacun de leurs faits et gestes par une hiérarchie pléthorique. On encourage la prise de risque et l'initiative individuelle. Situées en France, aux États-Unis ou encore en Finlande, ces entreprises ont été « libérées » par des dirigeants visionnaires qui ont totalement révolutionné la culture de leurs firmes. En réveillant le potentiel humain qu'elles recelaient, ils leur ont fait battre des records de rentabilité. À travers leurs histoires, Brian Carney et Isaac Getz nous révèlent une autre manière d'être, enfin, libres, heureux et efficaces au travail.



Salima Benhamou, « **Imaginer l'avenir du travail – Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030** » France Stratégie, 2017

[http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt_-_](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt_-_imaginer_lavenir_du_travail_quatre_types_dorganisation_du_travail_a_lhorizon_2030_0.pdf)

[_imaginer_lavenir_du_travail_quatre_types_dorganisation_du_travail_a_lhorizon_2030_0.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/dt_-_imaginer_lavenir_du_travail_quatre_types_dorganisation_du_travail_a_lhorizon_2030_0.pdf)

Les organisations du travail sont un élément prédictif majeur pour imaginer le travail de demain. Elles ont contribué à modeler le monde d'aujourd'hui, et leur évolution sera porteuse de profonds changements à la fois pour les travailleurs, pour l'économie et pour la société dans son ensemble. Si les organisations dites apprenantes et hautement participatives offrent de bonnes perspectives aux salariés (stabilité de l'emploi, accès à la formation continue, conditions de travail satisfaisantes, etc.), d'autres modèles pourraient leur être moins favorables. Comment ces organisations du travail évolueront-elles d'ici 2030 ? Ces mutations seront-elles sources d'amélioration en termes de qualité du travail, de pratiques managériales et de mobilité ? En se fondant sur leurs caractéristiques actuelles et sur les grandes tendances – économiques, technologiques, démographiques et sociétales – qui façonneront les quinze prochaines années, ce document propose quatre évolutions possibles des modes d'organisation du travail : un boom des organisations apprenantes, l'essor de la plateforme apprenante virtuelle, le recours à un super-intérim et l'apparition d'un taylorisme « new age ». À chaque fois, il esquisse les conséquences sur la vie au travail comme sur la capacité des entreprises à bien figurer dans la compétition mondiale. Ces scénarios ne constituent pas des prédictions mais visent à nourrir la réflexion sur l'avenir du travail : si certains peuvent apparaître inquiétants, d'autres sont davantage porteurs d'espoir.



Salvatore Maugeri, « **Théories de la motivation au travail** » Dunod, Paris, 2013, 2^e éd., 122 p.

Cet ouvrage permet d'effectuer un tour d'horizon complet des différentes théories de la motivation au travail à travers ses écoles (classique, relations humaines, néoclassique). Il offre une analyse critique des apports de chacune et montre en quoi elle représente une avancée pour la pensée managériale. Cette nouvelle édition mise à jour est enrichie d'exemples et illustrations pratiques (cas réels).

3.2 Articles et synthèse documentaire



Emmanuel Abord de Chatillon, Damien Richard, « **Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC** », *Revue française de gestion* 2015/4 (N° 249), p. 53-71. DOI 10.3166/RFG.249.53-71
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-4-page-53.htm>

Cet article propose une modélisation des conditions du bien-être au travail par l'étude de quatre dimensions : le sens au travail, le lien, l'activité et le confort (SLAC). Après une analyse de la littérature sur le bien-être, la robustesse du modèle SLAC est confrontée à deux corpus de données : une enquête auprès d'une collectivité territoriale (N = 1 127) et un baromètre qualité de vie au travail dans une banque en ligne (N = 111). L'article met en évidence la pertinence du modèle SLAC sur les deux terrains comme cadre de compréhension et de diagnostic du bien-être et de la qualité de vie au travail.

Myriam Ertz et alli, « **Comment le bien-être des salariés génère de la rentabilité** », *Harvard Business Review, Chroniques d'experts*, 2017
<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16331-bien-etre-salaries-genere-de-rentabilite/>

« **Les 3 leviers du bien-être au travail** », *My Happy Job*, 2017
<http://www.myhappyjob.fr/les-3-leviers-du-bien-etre-au-travail/>

« **Le bonheur au travail selon la Génération Z – Les critères organisationnels influençant le bonheur au travail** », *My happy job*, 2016
<http://www.myhappyjob.fr/le-bonheur-au-travail-selon-la-generation-z/>

« **L'entreprise libérée** », Synthèse documentaire, septembre 2015, ANACT
<https://www.anact.fr/synthese-documentaire-sur-lentreprise-liberee>



ANACT, **Apprendre à manager le travail – Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue**, septembre 2017
<https://www.anact.fr/livre-blanc-pour-apprendre-manager-le-travail>

Faire évoluer la formation initiale et continue des dirigeants, managers, ingénieurs et chefs de projet pour qu'ils prennent mieux en compte les enjeux de qualité de vie au travail. Des auditions avec des acteurs du monde de l'entreprise, de la formation continue et de l'enseignement supérieur au sujet de la prise en compte de la qualité de vie au travail dans les formations de management ont révélé différentes pistes d'action pour pouvoir faire bouger les lignes du management dans ses activités quotidiennes, en particulier au sein des équipes de conduite de projets et de transformation des organisations.

3.3 Documentaire Vidéo

« **Le Bonheur au travail** », un film réalisé par Martin Meissonnier, coproduction ARTE France / RTBF / Productions Campagne Première – 2014
<http://info.arte.tv/fr/le-bonheur-au-travail>

Nous passons un tiers de notre vie au travail, autant en faire quelque chose ! Des structures hiérarchiques peu agiles, des horaires de travail rigides, l'absence d'information sont autant de

facteurs de frustration personnelle et d'inefficacité professionnelle. Et pourtant, des entreprises aux méthodes managériales alternatives existent. La responsabilité des prises de décision pour une organisation efficace y incombe aux employés : arrêt du système pyramidal, pratiques égalitaires, suppression des contrôles et des chefs, partage de l'information.

ANNEXE 1 : TABLEAU RELATIF A LA MOTIVATION

Tableau 3 : La motivation prioritaire par catégorie de salarié actif (%)

Source : Enquête électorale française, vague 10, janvier 2017

	Satisfaction	Emploi	Utilité sociale	Rémunération	Intérêt	Devoir	Pas investis
Moyenne salariés du privé	23	20	9	16	15	14	2
Cadres du privé	26	13	8	19	22	12	1
Employés du privé	22	23	9	14	12	15	2
Moyenne fonction publique	26	8	20	9	20	14	1
FPE	27	6	22	9	20	14	0,4
FPT	24	11	13	11	20	15	3
FPH	27	12	23	7	16	11	2
Catégorie A	28	5	24	7	22	11	1
Cat. A sans enseignants	26	7	21	8	23	12	1
Enseignants	30	4	25	6	22	12	0,4
Catégorie B	24	7	16	13	24	13	2
Catégorie C	25	12	16	10	15	17	2

Note : on ne fait pas figurer les « autres raisons » qui ne dépassent jamais les 3% des réponses.

ROUBAN (Luc), « Les salariés du privé et les fonctionnaires face au travail », Note ENEF 46, Sciences Po CEVIPOF, octobre 2017, 10 p.

ANNEXE 2 : PRINCIPAUX CONCEPTS SCIENTIFIQUES DE LA NOTE DE PROBLEMATIQUE

Apports théoriques

- D'abord considérée comme répondant à des besoins physiologiques (se nourrir - taylorisme), la motivation a ensuite été vue comme devant combler les besoins psychologiques en tenant plus compte du fonctionnement psychique des individus face à la motivation¹⁸ :
 - Pyramide de Maslow
 - Théorie bi-factorielle d'Herzberg
 - Théorie du choix cognitif
 - Paradigme du but
- Modélisation de la motivation au travail autour du sens, du lien, de l'activité et du confort.¹⁹

La motivation au sein de la fonction publique

- Modification de la fonction publique française, qui passe d'une logique de gestion par la performance en particulier depuis la LOLF.²⁰
- La motivation est un facteur de productivité pour l'organisation.²¹
- La motivation des agents publics diffère de celle des salariés du privé : recherche de sens, empathie et solidarité plus marquées chez les premiers²², corroboré par l'étude faite en Indonésie.²³
 - Théorisation de la motivation de service public par Perry et Wise.²⁴
 - A l'inverse du New public management, qui minimise la différence entre le secteur public et le secteur privé.

¹⁸ Salvatore Maugeri, « Théories de la motivation au travail » *Dunod, Paris, 2013, 2^e éd., 122 p.*

¹⁹ Emmanuel Abord de Chatillon, Damien Richard, « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion 2015/4 (N° 249)*, p. 53-71. DOI 10.3166/RFG.249.53-71

²⁰ Virginie Forest, « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue internationale des Sciences de l'Administration*, 2008/2 Vol. 74, p 345-359. DOI : 10.391/risa.742.0345

²¹ Enquête « Great place to work » menée en France auprès de 20 00 employés en 2017

²² Luc Rouban, « Quel avenir pour la fonction publique ? », *La documentation française*, 2017

²³ Sheheryar Banuri, Philip Keefer, "Pro-social motivation, effort and the call to public service", *European economic review, volume 83, pages 139-164*, April 2016. Étude portant sur 1 700 personnes en Indonésie, issues du secteur public et du secteur privé

²⁴ James L. Perry and Lois Recascino Wise "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3 (May - Jun., 1990), pp. 367-373

- Particularité de la motivation des agents publics français : fort attachement à l'intérêt général et aux services publics, et place centrale de l'Etat - théorie de la motivation de service public « à la française »²⁵.
- La rémunération n'est pas le premier déterminant de motivation chez les individus, en particulier chez les fonctionnaires²⁶.
 - Dès lors, d'autres facteurs de type intrinsèque ont plus de poids, comme donner du sens à son travail, responsabiliser les agents.
 - Facteurs motivateurs (sur l'axe de la satisfaction) : les accomplissements, la reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel ≠ facteurs d'ambiance (sur l'axe d'insatisfaction) : la rémunération, les conditions de travail, les relations au sein de la structure (Herzberg)²⁷.

²⁵ Céline Desmarais et Claire Edey Gamassou, « La motivation de service public à l'aune du service public « à la française » », *Politiques et management public*, Vol 29/3, 2012

²⁶ Luc Rouban, « L'Univers sociopolitique des fonctionnaires français », *Pouvoirs* 2006/2 (n° 117), p. 39-54 et Maya Bacache-Beauvallet, « Rémunération à la performance. Effets pervers et désordre dans les services publics », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2011/4 (n° 189), p. 58-71

²⁷ Salvatore Maugeri, « Théories de la motivation au travail » *Dunod, Paris, 2013, 2^e éd., 122 p.*

ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE SESSION DU CONSEIL D'ORIENTATION

« Mixité sociale, diversité et principe d'égal accès aux emplois publics : quelle ouverture des recrutements dans la fonction publique ? »

26 avril 2017

Comme tout employeur, les administrations publiques cherchent à assurer une certaine diversification des profils de recrutement afin d'assurer un brassage des expériences et une confrontation des points de vues qui sont à l'origine de l'innovation et de l'amélioration de la performance du service public. En raison des valeurs qui l'animent, la politique de recrutement dans la fonction publique doit plus que tout autre employeur faire en sorte qu'elle soit à l'image de la société française. L'enjeu consiste à garantir tout à la fois le niveau optimal de compétences et la plus grande mixité sociale des personnels recrutés.

Sur la base d'un dossier documentaire préparé par la DGAFP, le conseil d'orientation a eu des échanges autour de deux axes de réflexion :

- « Quelles évolutions du concours pour améliorer la mixité sociale ? », avec une présentation introductive par le Professeur Yannick L'Horty ;
- « D'autres modalités d'accès à l'emploi public favorisent-elles la mixité sociale, et comment pourraient-elles être développées ? », avec une présentation introductive par Annaïck Laurent, adjointe au SG des ministères chargés des affaires sociales et Carine Chevrier, DGEFP.

A l'issue du Conseil d'orientation, les préconisations suivantes ont été formulées :

- Les membres du conseil, dans leur majorité, recommandent de renforcer les processus ainsi que les modalités du recrutement par concours dans le but d'améliorer la mixité sociale et l'efficacité du recrutement de la fonction publique.
- Le conseil recommande d'étudier les conditions du développement d'autres modalités d'accès à l'emploi public qui pourraient favoriser la mixité sociale

Au vu de ces considérations, la DGAFP a formulé les recommandations suivantes :

1. Réviser certaines modalités des concours comme voie d'accès principale à la fonction publique, en les axant sur une meilleure appréciation des compétences recherchées, dans un double souci d'efficacité et de mixité sociale accrue des recrutements :

- a. Revoir l'économie des concours pour en simplifier le nombre, l'organisation et s'assurer d'une meilleure sélectivité des candidats sur leur maîtrise des compétences professionnelles attendues ;
 - b. Amplifier les politiques de labellisation en obtenant l'adhésion de l'ensemble des recruteurs publics ;
 - c. Renforcer la diffusion de l'information et des outils de lutte contre les discriminations auprès de l'ensemble des administrations en s'appuyant notamment sur les réseaux interministériels ;
 - d. Etudier les modalités d'une certification des membres des viviers de jurys de concours ;
 - e. Renforcer l'information sur les voies d'accès et les métiers de la fonction publique ciblée sur les attentes des jeunes générations pour attirer les meilleurs talents et diversifier les viviers de recrutement ;
 - f. Favoriser l'attractivité de la fonction publique en valorisant davantage dans le déroulement de carrière les expériences professionnelles obtenues dans d'autres secteurs ;
 - g. Engager une étude intégrant une approche prospective sur la nature des compétences recherchées au stade du recrutement en fonction des métiers et des niveaux de responsabilité, pour adapter l'exigence de diplôme et la nature des épreuves dans un souci de simplification.
2. Etudier les conditions du développement d'autres modalités d'accès à l'emploi public qui pourraient favoriser la mixité sociale, par les actions suivantes :
- a. Renforcer les garanties offertes aux candidats aux recrutements hors concours, en termes de simplicité et de maîtrise des risques de discrimination ;
 - b. Elargir l'accès à l'apprentissage par une information renforcée à destination de l'ensemble de la population visée, en lien avec la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle ;
 - c. Développer une offre d'apprentissage plus variée en termes de niveaux d'emploi et de filières métiers ;
 - d. Etudier les modalités selon lesquelles l'apprentissage pourrait devenir, pour certains corps ou emplois de la fonction publique, une voie de pré-recrutement.

Les dispositifs mis en place suite au Conseil d'orientation sont les suivants :

- publication du décret modifiant le PACTE : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000035802881&categorieLi en=id>
 - éligibilité repoussée jusqu'à 28 ans et adoptée à partir de 45 ans pour les bénéficiaires de minima sociaux
 - le nombre de PACTE devant être ouvert par ministère est de 20% de l'ensemble des PACTE et des recrutements sans concours

- publication du décret PrAB (contrat d'accompagnement à l'accès aux corps de catégorie A et B ouvert à certaines catégories de population en situation d'éloignement à l'emploi, avec une obligation de formation à la préparation aux concours d'une durée de 10 à 25% de la durée du contrat), mise en application de l'article 167 de la loi égalité et citoyenneté du 27 janvier 2017 : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000035803019&categorieLien=id>