

Gérer les fonctionnaires autrement



Dynamiser les agents publics malgré la diète budgétaire : un enjeu crucial pour " faire redémarrer " la France. Les propositions d'une économiste, Emmanuelle Auriol, et d'un chercheur en management, Patrice Roussel.

La qualité des services publics est un déterminant majeur du développement économique et de la croissance. Dans un contexte de restriction globale des ressources, leur détérioration pourrait avoir de lourdes conséquences pour le pays. Mais, alors que leurs rémunérations stagnent voire décroissent, comment motiver davantage les fonctionnaires pour rendre l'action publique plus efficiente ?

L'emploi à vie est un choix gagnant pour les services publics, mais à condition d'offrir de véritables carrières aux quelque cinq millions et demi de fonctionnaires français. Tel est le credo d'Emmanuelle Auriol, économiste à l'école d'économie de Toulouse (TSE). " Les entreprises survivent en moyenne 15 ans, alors que les Etats et les collectivités territoriales ne font normalement jamais faillite. De nombreuses personnes sont prêtes à accepter des salaires plus faibles contre la promesse d'un emploi stable. Dans un contexte de chômage élevé, c'est un argument de poids pour attirer des gens qualifiés avec des rémunérations modérées. Il faut donc conserver cette pratique, et ne pas recourir, comme on le fait de plus en plus, à des contrats précaires. Mais il est aberrant de ne pas récompenser ensuite les efforts, avec des carrières et des promotions dignes de ce nom.

“ **Trop de gens sont enfermés dans des cases** ” Il faut offrir davantage aux agents de la fonction publique, à la fois en terme de respect et de

possibilités de promotions. Or, sur ces questions, l'Etat est démissionnaire. Trop de gens sont enfermés dans des cases, dont ils ne peuvent bouger et ils deviennent neurasthéniques ”.

Emmanuelle Auriol, dans la vidéo ci-contre propose deux réformes majeures pour que " la plus importante entreprise de France " retrouve de la vitalité. Une loi adoptée en 2009 visait un décloisonnement des fonctions publiques pour permettre aux personnels d'évoluer plus facilement. Il est temps qu'elle aboutisse à des résultats. Emmanuelle Auriol milite également pour que la gestion des ressources humaines devienne une activité stratégique dans la fonction publique, permettant d'articuler, au quotidien, évaluations du travail et évolutions de carrière.

Les ressorts de la motivation

Qu'est-ce qui nous fait nous lever le matin ? Qu'est-ce qui nous conduit à nous engager totalement dans nos activités professionnelles ? Ces questions se situent au cœur des travaux de

Patrice Roussel, directeur du Centre de Recherche en Management de Toulouse. Pour ce professeur de gestion des ressources humaines, on ne peut tout attendre de réformes globales. Faire évoluer les méthodes managériales, dès maintenant, pourrait avoir un impact considérable sur la motivation des agents et donc l'efficacité des services publics.

" Les grilles de rémunération de la fonction publique sont très rigides. Mais nous avons montré dans une **recherche récente** que le montant de la rémunération jouait un rôle plus faible qu'on ne pouvait l'imaginer, n'impactant pas plus de 8% des variations de la motivation ", explique Patrice Roussel.

Le " sens " donné à son travail par le salarié, l'impression qu'il fait œuvre utile, est en revanche d'une importance majeure en matière de motivation, observe le chercheur. Une part d'autonomie

“ **Mieux former les cadres de la fonction publique au management des hommes est devenu une urgence** ”

dans la manière de s'acquitter des tâches est vitale pour que les personnes se sentent impliquées. Ils ont

besoin de se sentir appartenir à une équipe, à un collectif de travail. Enfin, le fait d'avoir des objectifs, précisément définis, et atteignables, est un élément clé pour soutenir l'effort.

" Ces approches montrent, s'il en était besoin, la marge de manœuvre que les responsables de service pourraient avoir pour susciter davantage d'implication ", affirme Patrice Roussel, qui décrit, dans la vidéo ci-contre, quelques leviers d'action utilisables dès aujourd'hui. " Des projets fédérateurs, mobilisateurs, élevant les fonctionnaires en compétence, peuvent, plus que des primes, nourrir la motivation. Mieux former les cadres de la fonction publique au management des hommes est devenu une urgence ".



Emmanuelle Auriol

Professeur d'économie à l'Université Toulouse Capitole, chercheur à la Toulouse School of Economics, médaille de bronze CNRS 2003, Emmanuelle Auriol consacre ses travaux à des thématiques diversifiées : de la régulation au développement économique, en passant par la théorie des organisations. Dans ce dernier domaine, elle a étudié notamment les mécanismes de **reconnaissance des salariés**.



Offrir de vraies possibilités de carrière



Patrice Roussel

Directeur du **Centre de Recherche en Management de Toulouse**(Université Toulouse Capitole - CNRS), Patrice Roussel est professeur de gestion des ressources humaines. Il s'intéresse en particulier aux mécanismes de la motivation, aux comportements humains dans les organisations, aux politiques de rémunération. Il dirige le Master " **International Human Resources Management** " à l'IAE de Toulouse. Il est notamment co-auteur de l'ouvrage " **Comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel** " (De Boeck, 2009).



Former au management des hommes