



La lettre d'Innovence

N° 13 du 9 octobre 2001

www.innovence.fr

La motivation des collaborateurs dans la fonction publique française

Par Dominique Foucher *

Lorsque nous animons des stages de management destinés aux cadres de la fonction publique française, le thème de la motivation y est toujours central et possède un fort pouvoir attractif : qu'on ait prévu ou non d'aborder cette question dans le cadre du programme de formation, elle viendra de toute façon, à un moment ou à un autre, comme la question, le point d'achoppement de tous les conseils, principes, méthodes qui peuvent être proposés : « oui, mais comment faire quand un collaborateur n'est pas motivé ? »

Cette question renvoie à deux aspects de la motivation :

- son degré : tel ou tel collaborateur n'est pas assez motivé ; C'est le cas le plus classique ou le plus fréquemment invoqué. Mais ce n'est pas le seul : le collaborateur trop motivé pose, en termes de management collectif, autant de problèmes, car, au nom de sa motivation, il peut revendiquer une forte autonomie, le droit à un fonctionnement de type « profession libérale » et cela d'autant plus qu'il est compétent ;
- sa nature, son contenu : le collaborateur n'est pas motivé signifie alors : il n'est pas motivé par ce que souhaite le manager ; il est intéressé par autre chose, par exemple l'équilibre vie professionnelle et vie privée, comme on le constate actuellement avec la mise en place de l'ARTT .

Pour aider à clarifier le débat, nous utilisons, dans nos stages, une typologie issue d'un audit conduit par un cabinet conseil (1) en 1992 pour le compte de services déconcentrés de l'Etat.

Cette typologie distingue 4 types de collaborateurs :

- **les dynamiques.** Ils sont insatisfaits de la situation actuelle et estiment que l'Etat et ses services ne se modernisent pas assez vite. Ils attendent de leurs dirigeants qu'ils aient le courage de prendre des décisions, de fixer les orientations permettant de disposer d'un service public efficace. S'ils sont déçus par la lenteur des réformes, agacés par les contraintes qu'on leur impose, ils ne perdent pourtant pas espoir. Ce sont des acteurs du changement, prêts à s'investir chaque fois qu'on le leur demande, même s'ils n'ignorent pas que, parfois, les chances d'aboutir sont faibles. Ce qui les anime, les motive, c'est leur force de conviction et leur sens du service public. L'observation a été conduite, les dynamiques sont évalués à 29%, dont une majorité de cadres de catégorie A (2). Vouloir motiver ce type de collaborateurs est, oserait-on dire, inutile et, pour certains d'entre eux, est pris comme une insulte. Ce qu'ils attendent, ce sont des orientations, de la cohérence et du courage de la part de leurs dirigeants.
- **les aigris.** Eux aussi sont insatisfaits, mais, à l'inverse des dynamiques, leur déception est le moteur de leur amertume. Ils n'y croient plus et ce d'autant plus qu'ils estiment qu'ils ont été fortement pénalisés par le système, en termes d'évolution de carrière par exemple. Ils ont une capacité d'analyse critique redoutable, représentant, avant d'autres, pourquoi tel projet de modernisation est voué à l'échec. Leur capacité de nuisance, à raison même de la pertinence de leur analyse, est réelle.

Ils seraient, d'après l'enquête, 24% et regrouperaient des agents entrés depuis moins de cinq ans dans le service public. Le rôle d'oxygène ou de sang neuf habituellement attendu des nouveaux entrants ne joue pas.

Comment canaliser leur motivation négative (3) ?

En prenant le temps de les écouter en tête à tête, avant de définir avec précision ce que l'on attend d'eux.

C'est sans doute beaucoup demander aux managers, mais existe-t-il d'autres solutions tant que le dispositif institutionnel appelé communément la GRH ne permet pas d'ouvrir le jeu, de valoriser les métiers et les carrières de tous ?

- **les résignés.** Évalués dans l'enquête à 22%, ils sont repliés sur eux-mêmes, accordant une place importante à leur environnement immédiat (relation avec leurs collègues de travail, etc.), ils s'en tiennent aux ordres pour ne pas avoir d'ennui.

On leur prête la devise : « j'y suis, j'y reste, j'exécute ».

Tous comptes faits, ils sont satisfaits par défaut.

C'est une satisfaction statique.

Là encore, la focalisation est un levier efficace, à condition de savoir expliquer avec précision (étapes, plan d'action, etc.), sans chercher à tout prix à convaincre, comment les changements envisagés seront conduits.

- **les traditionalistes.** Évalués à 25%, ils sont impliqués dans leur travail et soucieux de la pérennité de ce qui existe.

Pour eux, tout changement comporte le risque de remettre en cause une institution ou des règles auxquelles ils sont attachés. Ils ne sont donc pas culturellement porteurs des évolutions.

Mais ils ne sont pas contre, comme les aigris ; ni pour, a priori, comme les dynamiques.

Ils demandent à voir, à comprendre pourquoi les évolutions annoncées sont utiles, en quoi elles permettent de préserver les valeurs du service public.

Ce ne sont pas des idéologues du changement ; ils obligent le manager à s'expliquer, lui interdisent de se conformer aux effets de mode (la qualité, le management participatif, etc.). Ils incitent le manager à pratiquer ce qu'il dit.

La typologie est utilisée pour rappeler aux managers que leur savoir-faire repose sur la prise en compte des motivations de leurs collaborateurs, telles qu'elles se sont construites au fil des années.

Faut-il motiver les collaborateurs ?

Oui, sans doute convient-il de s'en préoccuper, mais sans illusion et sans prétention ; car, la première étape, nous semble-t-il, pour s'enquérir de la motivation d'un collaborateur, c'est d'accepter qu'il ne le soit pas, ou puisse ne pas l'être, sans pour autant que le manager y soit pour quelque chose.

Léon d'humilité, s'il en est, mais non de repli.

C'est à un travail d'ajustement, d'adaptation, sans renoncer à leurs objectifs, que les managers doivent se livrer, sous peine de réduire le management à un discours idéologique qui a pour effet de renforcer les résistances.

(1) Il s'agit du cabinet français HAUSER et CARON consultants

(2) les pourcentages portent sur un service déconcentré de 650 agents de la fonction publique. Ils ne sont donc pas généralisables. Ils indiquent pourtant que la motivation est mieux répartie et plus présente qu'on ne le laisse entendre habituellement, ce que confirme notre expérience lors d'audits menés dans de nombreux services publics.

(3) nous préférons ce terme à celui de démotivation. Les aigris ne sont pas démotivés, sauf à déclarer qu'il n'y a d'autre motivation que celle qui correspond aux attentes des managers. C'est bien le problème et la difficulté.

(*) Dominique Foucher intervient au sein de la Fonction Publique depuis de nombreuses années, il est consultant du cabinet Innovence à Paris