

COMMENT LE SERVICE PUBLIC PEUT-IL ÊTRE UN LEVIER D'ENGAGEMENT ?

Le service public est-il encore attractif ? Quels leviers mobiliser en matière de ressources humaines (RH) ? La rémunération est-elle un des leviers de la reconnaissance ? Quelles missions pour les managers, dont les rôles sont sans cesse questionnés ? C'est sur ces questions, au cœur des réflexions actuelles sur l'avenir de la fonction publique, qu'ont échangé quatre fins connaisseurs des pratiques RH, au travers d'exemples concrets¹.

Que reflète la notion d'engagement dans la fonction publique ? Les collectivités ont-elles besoin d'agents engagés ?



Yann Nédelec. Pour moi, une partie de la réponse a été apportée à l'issue de la crise sanitaire. Dans le centre de gestion du Finistère, lors de cette période, nous avons observé des agents engagés, qui savaient pourquoi ils étaient là, des agents présents, polyvalents, dans un contexte où l'on a demandé beaucoup aux agents et où les habitants se sont tournés immédiatement vers leur mairie.

Au risque d'être un peu militant, je pense aussi que le statut de la fonction publique, comme porteur d'engagement, est une base solide, efficace, sécurisée, qui doit perdurer. Ce statut, c'est une chance. Même si je ne suis pas opposé à titre personnel à ce qu'il puisse évoluer. Songer à sa suppression pure et simple serait une erreur. En tant qu'élus, nous sommes là pour définir de grands axes politiques, que les agents territoriaux déclinent. Pour autant, il faut des garde-fous. Ce statut permet la carrière, une sécurité et est porteur de valeurs.

Parlons de la valorisation de la reconnaissance comme élément d'engagement des agents.



Nicolas Proust. La crise sanitaire a, il est vrai, été un révélateur d'engagement, un moment de mobilisation très fort. Mais c'est, selon moi, un révélateur en trompe-l'œil. À mon sens, il y a actuellement une crise d'engagement importante, qui ne se règlera pas par le statut mais par une manière de faire qui prend soin de l'humain, en s'inspirant par exemple des valeurs de la permaentreprise, que l'on retrouve également dans les démarches dites de « libération des organisations », pour reprendre les termes du professeur Isaac Getz.

Je souhaite évoquer ici l'histoire d'un échec, lorsque j'étais DGS, qui révèle que même dans une organisation qui se veut vertueuse, l'on peut perdre l'engagement des agents.

Nous nous étions lancés à Montreuil dans une

démarche de responsabilisation des agents, de développement de l'initiative individuelle, avec des échecs et des réussites... Parallèlement, comme partout, nous sommes alors confrontés à des demandes d'économies et décidons que le budget du « secteur jardin nature en ville » sera réduit de 15 %. Du fait de la pression des délais et d'une acculturation encore très perfectible à la responsabilisation des agents, les décisions sur les « coupes » budgétaires sont prises par l'encadrement supérieur (chef de service à la direction générale). Or, c'est justement un service où l'initiative individuelle est très développée, où l'on laisse beaucoup de marge de manœuvre aux jardiniers pour choisir les essences. Le maire et moi-même avons même facilité le déploiement d'une démarche de libération assez poussée, qui avait par exemple conduit une équipe à choisir son agent de maîtrise dans le cadre d'une procédure de recrutement accompagnée. Lorsqu'il est demandé au service de réduire son budget, la situation se tend, et certains agents m'interpellent directement ou interpellent mon adjoint en charge des services techniques, pour faire part de leur insatisfaction. À l'occasion d'une grande réunion, en présence du maire, portant sur le projet du service, la responsabilisation des agents, l'expérience de libération menée par l'une de ses équipes, l'ensemble des agents expriment leur incompréhension au sujet des coupes budgétaires. Pour eux, nous sommes à deux doigts de détruire deux ans de travail, de promotion de l'initiative individuelle, du collectif de travail, de leur savoir-faire métier, de l'horizontalité des rapports de travail... En oubliant, au moment de traiter la difficile question du budget, qu'ils étaient complètement capables – pas forcément de prendre toutes les responsabilités – mais de faire les premières propositions en matière de coupes budgétaires. Il fallait prendre le temps. À la fin de la réunion, des agents, nous disent : « pourquoi ne pas nous avoir dit directement "sans ces moins 15 %, on va dans le mur" ?, trouvez-nous cette somme ! ».

Selon moi, la grande erreur que nous avons faite, c'est de seulement se dire « voilà, on va arrêter la ville fleurie ». Alors qu'au-delà du symbole, ce sont aussi des formations, de la reconnaissance, un

“ Il y a actuellement une crise d'engagement importante, qui ne se règlera pas par le statut mais par une manière de faire qui prend soin de l'humain ”

Intervenants

Nicolas Delmas, DRH des hôpitaux Bichat et Beaujon (AP-HP)

Christophe Lefèbre, DRH développement RH, Socomec Groupe

Yann Nédelec, Vice-président Brest métropole, maire adjoint de la ville de Brest, président du centre de gestion du Finistère

Nicolas Proust, Conseiller référendaire à la Cour des comptes en service extraordinaire, ancien DGS de la ville de Montreuil

Animation : Déborah Dumoulin Lacoye, DRH, région Hauts-de-France

(1) Les échanges ici reproduits sont issus d'une table-ronde menée dans le cadre du colloque « Les DRH relèvent les défis de l'engagement », organisé le 7 octobre 2022 par l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales.

savoir-faire, etc. Pour les jardiniers, cet épisode a été une fracture au cœur. Ils ont vu remettre en cause tout leur travail.

L'engagement des agents se joue à mon sens non pas dans les moments de crise, qui ne sont que des révélateurs, mais dans le quotidien des décisions de la vie d'une collectivité, d'une organisation, où l'humain doit prendre toute sa place, en particulier dans les moments où les nécessités présumées (délais, technicité...) risquent de nous faire aller trop vite. Et d'oublier les principaux concernés.

Nous évoquons l'importance fondamentale d'associer les agents, de concerter. Pouvez-vous nous parler de ce qui a été fait au sein de l'hôpital public ?



Nicolas Delmas. Lors de la crise sanitaire, on a multiplié les mesures exceptionnelles. Mais à force de multiplier les mesures et les personnes pour les annoncer, plus personne ne savait ce qui était mis en place. Avoir plein de canaux d'informations, au sein d'une institution, c'est infernal. Nous nous sommes rendu compte que les agents n'étaient plus au courant de ce qui était mis en place.

Or, pour engager des agents, il faut qu'ils comprennent ce que l'on veut faire pour eux. Nous avons alors préparé un petit livret, qui

s'appelait « Covid-RH », synthétisant l'ensemble des mesures en œuvre (crèches ouvertes, taxis...).

Par ailleurs, aujourd'hui, avec les outils en ligne, il existe de multiples manières d'associer les agents aux décisions. De nombreuses choses peuvent être faites, de manière facile et didac-

tique. Avec les enquêtes en ligne, par exemple, l'on peut vraiment solliciter les agents sur tous les sujets. Par exemple, lorsque nous avons eu des fonds pour créer une bulle de détente pour les espaces soignants, s'est posée la question de savoir s'il était ou non pertinent de faire un parcours extérieur sportif dans l'enceinte de l'hôpital. Nous avons posé la question aux agents, 70 % en avaient envie. On l'a donc installé.

Parlons de cette notion d'engagement dans le secteur privé, avec l'exemple du groupe industriel Socomec, intervenant dans le secteur de l'énergie.



Christophe Lefebvre. L'idée était vraiment d'élargir la culture du dialogue au sein de notre groupe, et cela sur le périmètre France et international. Comment évaluer l'engagement si nous ne pouvons pas le mesurer au travers de ses différents moteurs ?

Nous avons alors mis en place une enquête d'engagement collaborateurs sur 27 pays, en 18 langues. Nos objectifs étaient variés : analyser le vécu, la perception et le ressenti des collaborateurs sur différentes thématiques, initier et maintenir un dialogue continu afin de pourvoir un support à nos managers, et surtout être conscient des réalités du terrain. Toutefois, le but recherché était d'engager nos collaborateurs au travers d'un processus qualitatif d'échanges, afin de prendre en compte l'ensemble des forces vives et de rentrer dans une dynamique d'amélioration constante via des plans d'action concrets.

Dans le secteur privé, la rémunération n'est plus « le » sujet. Cela reste un sujet, mais les moteurs de l'engagement ont glissé vers d'autres thématiques comme le lieu de travail, la flexibilité, la reconnaissance, la mission sociale de l'entreprise... Nous sommes

sur un marché de candidats et les candidats veulent s'engager dans une entreprise qui, elle aussi, s'engage sur différentes thématiques.

Lancer une telle enquête crée des attentes ; cela crée aussi une responsabilité pour nos managers. Être un bon manager, c'est savoir tirer les équipes vers le haut, être à l'écoute, créer une sphère de mise en confiance et pourvoir à leur développement personnel. C'est se soucier du bien-être de ses collaborateurs.

Être à l'écoute, c'est aussi être prêt sur le plan émotionnel à ouvrir avec bienveillance « la boîte de Pandore » et s'approprier les résultats de l'enquête. Nous nous sommes engagés sur deux ans à renouveler l'enquête chaque année et à mettre en place un plan d'actions, qui sera transparent à tous les niveaux et qui sera suivi.

Dans les catégories B et C, la rémunération est un levier majeur de l'engagement, de la reconnaissance. Quels sont les autres leviers pour l'employeur ? Quel a été par exemple l'impact du Ségur de la santé sur le niveau d'engagement des agents de la fonction publique hospitalière ?

Nicolas Delmas. En toute honnêteté, le Ségur n'a pas eu un réel impact sur l'engagement. Selon moi, l'engagement n'est pas directement lié la rémunération – même si cela reste un sujet. Les revalorisations pour les infirmiers ont été notables et pour autant, il n'y a pas eu une avalanche de candidatures au sein de l'hôpital public. Dans mon établissement, par exemple, il y a des services qui ne comptent quasiment aucun poste vacant, alors que d'autres services ont de nombreux postes à pourvoir, avec pourtant une rémunération similaire.

Nicolas Proust. Je suis d'accord avec ce qui vient d'être dit. Il ne faut toutefois pas jeter un voile pudique sur la dimension financière de l'engagement.

C'est un peu plus polémique, mais tout le monde sait que les cadres dirigeants du secteur public, notamment dans les versants territorial et hospitalier, sont moins bien payés qu'ils ne le seraient dans le secteur privé. Dans la sphère territoriale, il faut quand même avoir un peu la foi, ou autre chose, pour rester. Il y a aussi des sécurités, le statut est une garantie.

Lorsque la question de la rémunération se pose, on met un certain temps avant de l'aborder frontalement. Premièrement, parce que nous sommes en France. Deuxièmement, parce que l'on dit que l'on sert le service public et que l'on est donc engagés. Soit, mais il faut aussi du sens. Si la manière dont la rémunération est construite, dont elle évolue dans le temps n'a plus vraiment de sens, à un moment ou un autre, il y aura un problème d'engagement.

Ensuite, il y a une troisième raison pour laquelle on ne se penche pas sur la question : on est dans un dialogue puéril entre l'État et les représentants des élus. D'abord, parce que ce dialogue est très mal organisé, trop compliqué. Sans remettre en cause le statut, l'on peut rendre le dialogue plus mature. La question est, de plus, abordée uniquement sous l'angle budgétaire. Dans le versant territorial, on dépend, vous le savez, de plus en plus des dotations de l'État. Le dialogue est donc faussé. Certains élus



tiennent de grands discours – selon moi sincères – sur l’engagement des agents, tout en ayant les pieds et mains liés par les moyens dont ils disposent. Il y a actuellement, je pense, une « fenêtre de tir ». C’est ce que j’ai pu constater en tant que conseiller ministériel, en voyant le travail conduit au sein du ministère, sous la houlette d’Amélie de Montchalin, et qui se poursuit aujourd’hui. Il faut renverser la manière de travailler et il faut que les territoriaux s’emparent de la question.

Les techniciens RH de la fonction publique territoriale ont aussi un rôle à jouer. Techniciens et élus doivent s’allier pour être force de propositions, sans attendre des prises de décisions par des directions centrales de l’État – au demeurant très compétentes en matière juridique –, mais qui ne connaissent pas suffisamment la subtilité des équilibres de la FPT.

Yohann Nédelec. M. Delmas soulignait que l’engagement ne passe pas uniquement par l’argent, c’est vrai. Sur le terrain, les personnes actuellement intéressées à rejoindre les rangs de la FPT ne mettent plus en avant l’aspect salarial – c’est une nouveauté – mais la qualité de vie au travail, et pourquoi ils effectuent ce travail. Le télétravail est aussi entré dans les mœurs, les collectivités ont pour la plupart délibéré en la matière. En revanche, il n’est pas normal qu’un agent de catégorie C arrivant dans une collectivité perçoive environ 1 400 €, eu égard aux missions qui sont les siennes. Et cela vaut aussi pour les catégories A et B. L’engagement passe aussi par la rémunération.

Il faut également évoquer la schizophrénie du monde de l’élu, qui considère qu’il faut en effet mener une politique salariale ambitieuse, à la mesure du travail

mené par les agents, tout en déplorant que cette incidence salariale pèse sur le budget municipal, de surcroît dans un contexte de baisse des dotations.

Dans les centres de gestion, nous disposons d’un service intérim qui peut proposer aux collectivités des personnes formées lorsqu’un agent est absent, en arrêt maladie par exemple. Pour la première fois depuis près de dix ans, dans le Finistère, la part intérim est en train de ralentir. Les élus, pris à la gorge par des dépenses de fonctionnement nouvelles, commencent à ne plus recruter ou à ne plus remplacer au jour le jour un agent absent. C’est un souci, cela touche au service rendu à la population. Comment une mairie continue à faire « tourner la boutique », pour employer une expression un peu triviale, sans agents suffisamment formés ? Attention à cette spirale, compte tenu notamment du nombre de départs à la retraite. À un moment donné, il va falloir des personnes, dans nos services, pour accompagner les collectivités et les usagers.

“ Si la manière dont la rémunération est construite, dont elle évolue dans le temps n’a plus vraiment de sens, à un moment ou un autre, il y aura un problème d’engagement ”

Dans le secteur privé, quels autres éléments d’attractivité que la rémunération sont mis en place ?

Christophe Lefebvre. La rémunération est un des éléments de base, parmi d’autres. Tous les ans, il y a ces fameux *benchmarks* qui indiquent, sur telles industries, tels marchés, telles régions, tels types de poste, quelle est la médiane, où nous nous situons. Être sur le marché, ce n’est pas ce qui bloque l’arrivée de collaborateurs au sein du groupe. Les candidats cherchent autre chose.

Nous observons que pour une majorité de candidats les priorités sont le sens, l'engagement d'une entreprise française, familiale, centrée sur l'humain, le fait qu'il y ait de la mobilité ou encore un investissement massif sur le développement professionnel et l'apprentissage au sein de l'entreprise. Nous avons une académie qui accompagne des milliers de collaborateurs tous les ans sur des formations et certifications précises. Nous nous rendons compte que plus l'on donne de « bagages » à nos collaborateurs, augmentant ainsi leur niveau d'employabilité – ce qui est tangible –, plus ils sont engagés.

Ce qui est également recherché aujourd'hui, c'est la flexibilité sur le lieu de travail. Et la première question en la matière, c'est le télétravail. Autre levier pour les salariés : les valeurs de l'entreprise et comment elles sont déclinées par la communauté managériale.

Quel est le rôle des managers dans le maintien au quotidien de l'engagement et dans la fidélisation des talents ?

Nicolas Proust. Je voudrais citer l'exemple d'un collègue qui dirige un établissement médico-social comprenant quelques dizaines d'agents, et qui déploie depuis une dizaine d'années des manières de travailler différentes, qui s'inspirent notamment des principes de l'entreprise libérée.



Avant même le Ségur, grâce au développement d'un nouveau type de management qui développe l'engagement, le taux d'absentéisme a été réduit à un niveau très bas et la problématique de *turn-over* a disparu



C'est intéressant d'en parler un peu après le Ségur de la santé. Même si ce dispositif était un rattrapage indispensable, vu du terrain, le premier levier n'est en effet pas financier. Ce qui a été mis en place, ce sont des principes simples : le management s'applique lui-même les règles mises en place, avec un niveau d'exemplarité élevé. Tout est fondé sur le sens, à savoir ce que l'on apporte comme service aux patients de l'établissement. Ce collègue était, comme tous, confronté à une crise des vocations, des départs, de l'absentéisme. Or, avant même le Ségur, grâce au développement d'un nouveau type de management qui développe l'engagement, sans qu'il y ait toutefois eu de miracle, le taux d'absentéisme a été réduit à un niveau très bas et la problématique de *turn-over* a disparu. C'est une différence flagrante avec d'autres établissements médicaux sociaux – alors qu'il s'agit d'un secteur extrêmement exposé aux risques professionnels, au *burn-out*, aux exigences normatives, à la pression des familles, etc. Cela tient aussi à un manager à qui la direction générale, la DRH et les élus ont accepté de laisser les « coudées franches ». Cela produit des résultats chiffrables pour les DRH. Cela permet de voir ce que cela produit d'investir sur le capital humain. Mais cela vaut à condition que le manager ne change pas tous les six mois et que la direction générale ou l'élu lui laisse la possibilité de le faire.

C'est intéressant que les collectivités s'intéressent à ce type d'organisation, qui fonctionne sur le terrain, y compris dans des secteurs difficiles, même si ce qui est faisable à l'échelle de ce type d'établissements n'est pas forcément transposable à l'échelle d'un hôpital.

Nicolas Delmas. Effectivement, ce n'est pas la même échelle. Je suis DRH auprès d'environ 7 500 agents. Je ne gère pas leur quotidien professionnel. La vraie question, c'est comment accompagner les managers, qui vont relayer notre parole et celle de l'institution.

Au niveau de notre groupe, composé de sept hôpitaux, nous adressons aux cadres et managers de proximité, chaque lundi, une lettre RH qui résume les actualités en la matière, en faveur *in fine* des agents, et en particulier des soignants. La lettre est affichée et le manager peut ainsi échanger avec les agents.

Nous avons en outre mis en place des formations pour les managers. Aujourd'hui, le niveau des managers est très aléatoire. Certains ont des appétences, acquièrent assez vite des compétences. Pour d'autres, il y a une vraie nécessité de formation et d'accompagnement. Dans les services de soins qui comptent de bons cadres de santé, il n'y a généralement pas de postes vacants.

Christophe Lefebvre. D'après une étude récente, la deuxième cause de départs est le manque de lien avec ses collègues et une mauvaise relation avec son manager. L'objectif est de donner conscience aux équipes encadrantes qu'elles jouent un rôle essentiel, qu'elles ont la responsabilité d'accompagner une équipe et qu'elles sont responsables du développement professionnel et personnel des collaborateurs. Nos managers sont ainsi accompagnés, formés sur les attitudes et comportements requis en accord avec les valeurs du groupe. Nous organisons aussi des formations en continu pour les équipes d'encadrement sur des sujets plus spécifiques comme la détection des risques psychosociaux.

Quelle est la vision de l'élu local sur la place des managers dans le maintien de l'engagement ?

Yohann Nédelec. C'est un sujet passionnant, et cependant terriblement compliqué, pour les élus. Un élu n'est ni un chef de service, ni le responsable direct des agents. Les élus ont forcément une opinion en matière RH, mais en aucun cas ils n'ont, de mon point de vue, à intervenir directement sur le management.

Pour autant, il suffit qu'un agent rencontre une difficulté avec son manager direct qui prend une proportion importante pour que toute la machine s'enraye. Et dès lors qu'il y a une difficulté remontée par les représentants du personnel ou par des agents auprès des élus, il faut intervenir. Il convient en outre, en tant qu'élu, d'apporter une attention particulière au management des cadres dirigeants des collectivités, car les conséquences peuvent très vite s'avérer compliquées pour le fonctionnement global de la structure. ■