

[Retour à l'article](#)

[Imprimer](#)



Le contenu de l'article imprimé, est protégé par le droit d'auteur, tous autres droits de propriété intellectuelle, et appartient à la Gazette des communes, des départements et des régions. La Gazette des Communes consent à l'utilisateur un droit d'usage privé, non collectif et non exclusif sur ledit contenu. L'utilisateur s'engage dans ces conditions à ne pas reproduire, résumer, modifier, altérer ou rediffuser, sans autorisation expresse préalable de l'éditeur, quelque texte, titre, logo, marque, information ou illustration, pour un usage autre que strictement privé, ce qui exclut toute représentation à des fins professionnelles ou de rediffusion en nombre.

[En savoir plus](#)

**Adresse de l'article :** <http://archives.lagazettedescommunes.com/30240017/la-cote-d-alerte-est-depasse-rien-ne-va-plus>

## Bien-être au travail

### La cote d'alerte est dépassée, rien ne va plus !

Par Laurence Denès

Comme si le jeu n'en valait plus la chandelle... Bousculés, désabusés, les territoriaux ont perdu confiance. Et misent sur des valeurs plus individuelles pour s'en sortir.

Comme chaque année depuis quatre ans, « La Gazette » a sondé le moral des agents territoriaux. Et comme chaque année, nous aurions souhaité pouvoir présenter les résultats de cette enquête dans un équilibre rassurant. Las... La rupture, que les éditions précédentes laissaient entrevoir, est consommée.

Certes, plus de huit interrogés sur dix affichent toujours leur satisfaction à travailler dans la FPT et deux sur trois apprécient leur collectivité. Mais cette cote d'amour accuse deux points de chute par rapport à l'an passé, trois fois plus même pour les cadres de catégorie A. Les réformes, les réflexions ministérielles, les observations de la Cour des comptes ainsi que les mesures annoncées dans le cadre de la baisse des dotations de l'Etat laissent des bleus au coeur... du métier.

### Priorité à la qualité de vie

Flanqués donc d'un avenir professionnel qu'un tiers augure très incertain (toutes catégories et collectivités confondues), mécontents à 70 % (80 % pour les agents de catégorie C) d'une rémunération pour laquelle l'attente demeure pourtant majeure, piètrement reconnus, notamment des élus dont 60 % déplorent l'indifférence, les territoriaux opèrent donc un « repli sur soi ». Les relations avec les collègues, et surtout, l'équilibre entre le travail et la vie privée grimpent désormais aussi au top 3 de leurs souhaits, faisant de la qualité de vie au travail (QVT) la priorité des priorités 2016 pour plus d'un tiers d'entre eux, loin devant la qualité des services publics locaux, l'an dernier encore premier ex æquo au dit classement. Ultime preuve, si besoin était, du changement de paradigme : plus de six agents sur dix ne citent plus du tout la réduction des dépenses de fonctionnement parmi les actions à rapidement mener, quand l'item recueillait un tiers des suffrages en 2013.

### Protection de la santé

Dans ce contexte délicat, les collectivités doivent donc impérativement capitaliser sur ces valeurs pour préserver le climat social, et, surtout, la santé de leurs agents dont un quart s'est déjà arrêté pour raisons professionnelles au cours de l'année écoulée. Or, s'ils sont moins nombreux que l'an passé en cela, 56 % des interrogés trouvent encore que le bien-être au travail s'est dégradé. Les organisations travaillent pourtant déjà à des politiques de prévention complètes, en attendant un accord national sur la QVT désormais hypothétique. Mais près d'un quart des répondants ignore s'il existe un tel dispositif au sein de sa collectivité, et lorsque c'est le cas, la moitié pense qu'il n'est pas adapté. Comme chaque année, la balle est donc dans le camp des décideurs !

## La méthode de l'enquête

Réalisé par « La Gazette », le questionnaire de cette enquête nationale et annuelle sur le bien-être au travail dans la FPT a été proposé sur internet. Ce sondage donne une photographie de l'opinion des 5 000 agents qui ont spontanément répondu, tous statuts, secteurs et collectivités confondus, du 2 juillet au 31 août 2015. Afin de garantir la pertinence du résultat au regard du poids respectif de chaque catégorie, un redressement statistique a été opéré.

Quels sont les actions que votre collectivité ou établissement doit privilégier pour 2015-2016 ? (en %) (voir pdf)

### 1) La confiance en berne

Oui, à plus de 80 %, les territoriaux restent fiers d'exercer leur métier. Oui, près de huit sur dix estiment toujours rendre un service de qualité, un exécutant sur trois en est même persuadé. Mais l'avenir leur semble bien noir. Anxiogènes, les restructurations territoriales et réorganisations à venir (un quart des communes et intercos comptent réduire leurs effectifs en 2015, selon le dernier baromètre RH Randstad) pèsent sur des perspectives auxquelles 82 % ne croient pas - et 44 % plus du tout - au sein de leur collectivité, les plus de 40 ans et agents d'exécution s'avérant les plus inquiets, les cadres intermédiaires les plus désillusionnés (- 13 points par rapport à 2014).

Alors, aller voir ailleurs ? Sept territoriaux sur dix sont d'autant plus dubitatifs qu'ébranlée par les déclarations, la confiance dans l'évolution du statut de la FPT, voire du service public en général, s'effondre respectivement de 15 et 21 points en un an ! Au sein des régions et intercos, les taux sont même de quatre à cinq points supérieurs aux moyennes. Enfin, cerise amère sur un gâteau déjà fort indigeste, la reconnaissance sociale liée au métier pêche pour un collaborateur sur deux. Pas étonnant, dès lors, si un quart des agents accuse une fatigue nerveuse, majorée par une excessive pression hiérarchique pour 57 %. Résultat : un stress qui, pour affecter encore une minorité (45 %), marque néanmoins une inquiétante croissance, notamment chez les cadres A (+ 15 points).

Graphique : Globalement avez-vous confiance en...(en%) (voir pdf)

Peut-on travailler longtemps en n'y croyant plus ?

« Travailler sans visibilité, voire avec le sentiment d'aller à sa perte, tient du naufrage. Sans avenir, quel intérêt à s'engager mais sans s'engager, comment ne pas sombrer dans la mélancolie ? Même moroses aussi, aux managers donc d'être vigilants aux signes avant-coureurs, individuels et collectifs, d'un état prédépressif. Et ce, en parlant plus fort que les détracteurs, en évoquant une mutation nécessaire plutôt qu'une crise inéluctable et enfin, en acceptant - y compris pour eux - que le premier modérateur de glissement soit un réinvestissement des valeurs perso. Plus que jamais, il leur revient ainsi de porter une mutation de l'engagement et de l'organisation vers la qualité de vie au travail. »

Stéphanie FELICULIS, psychologue clinicienne, coach spécialisée en organisation

### 2) Le deuil du service public

Voilà de quoi se réjouir : 84 % des agents territoriaux ont toujours à coeur de travailler dans la fonction publique territoriale, puisant à l'exercice, pour 8 sur 10, la vive satisfaction d'accomplir une mission de service public, confortés en cela par une reconnaissance des usagers dont les deux tiers se félicitent, particulièrement en catégorie C.

Néanmoins, comparée à 2014 d'abord, ladite satisfaction fléchit en effet de 5 points. Significativement aussi, le taux décroît de 5 points également entre 56 ans et 26 ans, laissant entrevoir une jeune génération moins engagée.

Un constat qui interpelle plus encore : quels que soient la collectivité ou l'âge, réaliser une mission de service public n'est plus source d'épanouissement potentielle pour trois territoriaux sur quatre, au contraire de l'intérêt des tâches (60 % des répondants et en première position pour 3 d'entre eux sur 10) et de la rémunération.

Dans le même ordre d'idée enfin, la satisfaction des usagers est cette année supplantée par la recherche de l'équilibre entre vie professionnelle et privée, que 16 % des interrogés placent même en tête de leurs attentes. Comme si, face à un univers qui s'effrite, les territoriaux renonçaient aux valeurs qui le constituent au profit d'exigences plus personnelles, voire individualistes. Il en est ainsi des relations intra-équipe qui, avec deux agents sur trois comblés, enregistrent une hausse révélatrice de douze points en un an, toutes catégories confondues.

Graphique : Quels éléments considérez-vous comme les plus importants pour votre épanouissement professionnel ? (voir pdf)

Des agents désenchantés, un service public menacé ?

« Les besoins de service public demeureront. La dégradation des conditions de travail et la campagne d'opinion antifonctionnaires conduisent à des replis individuels et à une crise de sens parmi les territoriaux, qui sont inquiets pour le devenir du service public et du statut. Cela dit, ils affirment très majoritairement leur attachement au service public, tout en exprimant leur rejet des conditions dans lesquelles on les contraint à travailler au détriment de la qualité du service. Aux pourfendeurs du service public, nous opposons l'exigence de conditions salariales et de travail de qualité, indispensables à la satisfaction des besoins de service public. L'augmentation du point d'indice serait ainsi une mesure forte pour l'intérêt général. »

Baptiste Talbot, secrétaire général de la Fédération CGT des services publics

### 3) L'échec du management

Du travail, les territoriaux attendent en premier lieu des missions intéressantes. Or l'accomplissement n'est pas au rendez-vous pour 56 % des répondants et c'est même la plus forte déception pour les agents de catégorie A. Pratiques managériales, modes de décision, clarté du projet et politique RH... Le désaveu est flagrant pour quelque sept territoriaux sur dix, plus d'un tiers ne trouvant clairement aucune aide à ces éléments, moins encore (40 %) dans les régions et intercos.

Et, alors que - point d'indice gelé depuis cinq ans - la rémunération figure toujours à la traîne des motifs de satisfaction (73 % de mécontents), l'acquisition de nouvelles compétences dépêché près d'un répondant sur deux (- 14 points par rapport à 2014), mettant à mal toute perspective de promotion sociale et salariale. Last but not least, les relations avec la hiérarchie s'avèrent insatisfaisantes pour 50 % des fonctionnaires, hiérarchie accusée de « mettre la pression » pour près de six sur dix (+ 14 points par rapport à 2014, les catégories A et B marquant des hausses de 17 et 18 points) et dont la reconnaissance continue de manquer cruellement... Reste, heureusement, celle des pairs, qui en contente 60 %, et, indéfectible, le soutien des collègues, essentiel à sept agents sur dix.

Graphique : les éléments suivants vous aident-ils dans la réalisation de vos tâches quotidiennes ? (voir pdf)

Les parcours professionnels sont-ils dans l'impasse ?

« Plusieurs tendances doivent nous interroger, notamment le fait que 82 % des interrogés n'ont pas confiance dans leurs perspectives et que, pour 66 %, les pratiques managériales sont insuffisantes. Il faut redonner du sens, en commençant par reconnaître et valoriser les réussites, ce que nos collectivités font mal, comme en témoignent ces agents trop nombreux à ne pas éprouver la montée en puissance de leurs compétences. Il est aussi urgent de construire de réels parcours professionnels que de déployer de vrais plans de formation accompagnant les encadrants... En arrêtant de croire au mythe d'un concours ou d'une promotion interne qui confèreraient automatiquement les capacités à manager. »

Johan Theuret, président de l'Association des DRH des grandes collectivités, DGA RH de Clermont-Ferrand

### 4) Les cadres en plein désarroi

Les cadres sont à la peine. Et si neuf sur dix sont satisfaits de travailler dans la FPT, 30 % « tout à fait » même, un sur trois rejette sa collectivité actuelle, soit une hausse de sept points par rapport à l'an passé, la plus forte des trois catégories sur cet item. Un chiffre à lui seul résume le critique de la situation : 48 % des territoriaux de catégorie A ne s'épanouissent pas dans leur travail. La faute en est-elle à cette faim de compétences nouvelles, inassouvie pour quatre de ces agents sur dix avec une chute de 14 points depuis 2014 ? Ou à ces problèmes relationnels affleurant aux chiffres, entre des élus dont la reconnaissance reste absente pour plus de 50 % et une hiérarchie (45 % d'insatisfaits) dont la pression est vécue en hausse de 17 points par rapport à l'an dernier, pour partie responsable, sans doute, d'un stress majoré lui aussi de 15 points ?

A moins que ce ne soit dû au contexte général : face à l'avenir, ce sont en effet les managers qui, mieux informés ou plus lucides, font montre de la plus forte perte de confiance, que ce soit dans leurs propres perspectives professionnelles (- 14 points) ou celles du service public (- 26 points).

A l'image des autres catégories, les cadres se tournent donc aussi vers des notions plus individuelles. Et devant la satisfaction des usagers et l'exercice de service public cités en 2014 s'imposent cette année l'épanouissement dans les missions, la quête d'un équilibre vie privée - travail et les bonnes relations avec l'équipe, relations qui, peut-être resserrées face à l'adversité, enregistrent d'ailleurs une hausse de 12 points pour dépasser les 80 % d'opinions positives.

Graphique : Êtes-vous satisfait de travailler dans votre collectivité ou établissement ? (voir pdf)

Un manager déprimé est-il capable de bien manager ?

« Comment, effectivement, assumer sa responsabilité quand on est, soi-même, démotivé ? Trois initiatives simples peuvent être envisagées. D'abord, faire la part des choses entre les facteurs objectifs de démotivation et les sources potentielles d'intérêt au travail et d'engagement personnel qui demeurent. Ensuite, appréhender les besoins de son équipe sur lesquels peut se conduire un projet de réponse concret, dans un délai rapproché. Enfin, se mobiliser pour atteindre ledit objectif et en fêter rapidement la réussite collective. Il s'agit d'éviter le double écueil du renoncement ou du conflit en s'attachant à des victoires de petits pas, sur soi-même et avec son équipe, qui attend de son manager ces soutiens et mise en mouvement. »

Philippe Dressayre, directeur du cabinet Public DG