

### L'emploi à vie dans la fonction publique est-il un frein à la motivation des agents publics ?

L'emploi à vie est l'une des caractéristiques les plus emblématiques de la fonction publique en France. Le statut des fonctionnaires, qui offre une stabilité unique, pose toutefois des questions sur la motivation des agents et l'efficacité globale du service public. Ce statut, associé à la stabilité de l'emploi, permet aux agents publics de travailler sans craindre un licenciement arbitraire, sauf en cas de faute grave ou de restructuration exceptionnelle. Cette sécurité professionnelle a été élaborée afin de garantir la continuité du service public, mais également pour permettre aux agents de travailler dans un cadre dépourvu de précarité. Pourtant, il est possible que cette sécurité se transforme, dans certaines situations, en un frein à la motivation des agents.

#### **Le paradoxe de la sécurité : un possible désengagement des agents**

La sécurité de l'emploi est généralement perçue comme un privilège. Cependant, elle peut, dans certains cas, entraîner une forme de relâchement et de perte de motivation chez les agents. La garantie de l'emploi à vie peut développer un sentiment de complaisance, voire un certain « confort institutionnel », qui amoindrit l'envie de se dépasser et d'innover. Ce phénomène n'est pas systématique, mais il reste une problématique reconnue par les gestionnaires des ressources humaines des collectivités et autres institutions publiques.

La baisse de motivation est souvent liée à des contextes de routine administrative, au manque de perspectives évolutives, ou encore à l'absence de reconnaissance professionnelle. En effet, les agents peuvent se sentir bloqués dans un poste sans réelle évolution possible, et à cela s'ajoute parfois le manque de récompenses ou d'encouragements tangibles, ce qui peut favoriser une certaine stagnation. Le sentiment de n'avoir rien à prouver peut également être renforcé par la certitude de conserver son emploi, même en cas de performance moyenne.

#### **Comment redynamiser la motivation dans la Fonction Publique ?**

Pour éviter que cette sécurité de l'emploi ne devienne un obstacle à l'efficacité, il est nécessaire de repenser la manière de gérer la carrière des agents publics. Voici plusieurs mesures que les employeurs publics peuvent mettre en place pour stimuler la motivation et l'engagement :

**1) Évaluation et Reconnaissance Régulières** : l'une des meilleures manières de maintenir la motivation des agents est d'implémenter des systèmes d'évaluation régulière. Ces évaluations doivent être liées à des dispositifs de reconnaissance concrets, que ce soit par des évolutions de carrière, des primes ou d'autres avantages. Une reconnaissance fréquente du travail fourni est essentielle pour montrer aux agents que leur engagement est vu et apprécié.

**2) Possibilités de Mobilité** : la mobilité professionnelle, qu'elle soit horizontale ou verticale, est essentielle pour briser la routine et offrir de nouveaux défis. Encourager les agents à changer de poste au sein de l'administration, à découvrir de nouvelles missions ou à se perfectionner permet de stimuler leur intérêt pour le service public. Par exemple, le programme de mobilité inter-administrations de la région Île-de-France a permis à de nombreux agents de découvrir de nouvelles fonctions, de diversifier leurs compétences, et de renouveler leur engagement professionnel.

**3) Formation Continue** : proposer des formations en continu et encourager les agents à développer de nouvelles compétences est un élément central de la gestion des ressources humaines. Non seulement cela permet aux agents de rester engagés, mais cela valorise également l'évolution personnelle et l'acquisition de nouvelles compétences.

**4) Encourager l'Innovation et la Prise d'Initiative** : une des façons de lutter contre la perte de motivation est d'encourager les agents à proposer des idées nouvelles, à participer activement à l'amélioration du service public. Mettre en place des mécanismes qui favorisent la prise d'initiative, tels que des appels à projets internes ou des concours d'idées, est une façon d'impliquer les agents et de rendre leur travail plus stimulant. Par exemple, le concours d'idées 'Innov'Action' a été mis en place dans certaines administrations, permettant aux agents de proposer des améliorations concrètes des processus de travail, ce qui a mené à une meilleure efficacité et à une plus grande satisfaction au travail.

**5) Culture Managériale Participative** : créer une culture d'entreprise plus participative est également une manière efficace d'éviter la démotivation. Si les agents se sentent écoutés et impliqués dans la prise de décision, ils seront naturellement plus motivés. Le manager public doit jouer un rôle crucial, à la fois en tant que leader et facilitateur, pour construire un environnement de travail dynamique et motivant.

### **L'équilibre subtil de l'emploi à vie**

En conclusion, l'emploi à vie dans la fonction publique est un élément à double tranchant : il est à la fois un garant de la stabilité et un facteur potentiel de relâchement. Pour s'assurer que cette stabilité ne devienne pas synonyme de stagnation, il est crucial de mettre en place des dispositifs favorisant la reconnaissance, la formation continue, l'évolution de carrière et la prise d'initiative. C'est par une gestion adaptée des ressources humaines que l'on peut garantir une fonction publique à la fois sécurisée et motivée, capable de répondre aux défis contemporains.

