



## Motivation du fonctionnaire (1)



**Jean Hindriks**  
Senior fellow

Promouvoir la satisfaction et la motivation des fonctionnaires exige une orientation du travail vers des objectifs clairs auxquels les fonctionnaires puissent adhérer. Les fonctionnaires doivent avoir une idée claire de ce qu'on attend d'eux et percevoir leur travail comme ayant une signification. L'élan vital de la fonction publique est l'envie de travailler pour une cause.

Le besoin de se réaliser est universel. On pense à tort que c'est une valeur américaine mais c'est en réalité la pierre angulaire de la doctrine classique de la "bonne vie". Aristote nous dit que tous les êtres humains veulent élargir leurs horizons et "découvrir leurs talents". Benvenuto Cellini décrit à la Renaissance les joies de la créativité et de l'épanouissement dans son

autobiographie. L'époque baroque puis les Lumières célèbrent la quête incessante du développement personnel. Jefferson et les autres penseurs des Lumières ne font que prolonger cette tradition, qui se retrouve ensuite dans l'école américaine de philosophie pragmatique avec William James puis Dewey et jusqu'aux travaux de John Rawls qui parle "d'autoréalisation".

La productivité n'est pas le tout de la performance économique. Celle-ci s'apprécie aussi et peut-être même surtout par les taux de participation et d'emploi et la satisfaction au travail ainsi que par le degré d'engagement des salariés dans leur emploi. Nos administrations publiques souffrent avant tout du manque de dynamisme de son environnement économique qui ne favorise pas assez "l'élan vital" cher à Henry Bergson. Ce dynamisme qui renouvelle sans cesse la quête de la connaissance, de l'amour du changement, du défi intellectuel.

Une enquête forte instructive sur la motivation et la satisfaction au Ministère des finances a été organisée auprès de

## Motivation du fonctionnaire

1.565 fonctionnaires avec un taux de réponse de 74%. L'enquête a donné lieu à une analyse de régression qui montre qu'environ la moitié des différences en matière de motivation et de satisfaction peuvent s'expliquer par les facteurs suivants (en ordre d'importance décroissante) : l'orientation du travail vers les objectifs; la variété du travail; la qualité du management ; un esprit de groupe positif; la communication interne; le sens du travail; l'autonomie; et l'image du service. Il importe donc que les fonctionnaires connaissent le but de leur travail et puissent souscrire à ces objectifs.

Finalment, les fonctionnaires doivent percevoir leur travail comme ayant une signification. Ce défi est d'autant plus important que nombre de fonctionnaires se trouvent dans une situation de carrière bloquée. Ils tireront dès lors leur motivation moins de la perspective d'une carrière que de leur travail actuel. L'orientation du travail vers les objectifs implique que les fonctionnaires doivent avoir une idée claire de ce qu'on attend d'eux. Comme il importe également qu'ils puissent souscrire aux objectifs de leur travail, les fonctionnaires doivent dès lors être impliqués dans le processus de formulation des objectifs. Ceci cadre dans la conception actuelle du management en matière de responsabilité, de responsabilisation et d'auto-gestion.

Nombre de fonctionnaires ont l'impression que leur administration publique n'est pas bien dirigée et administrée, qu'elle est mal structurée sur le plan organisationnel, qu'elle est rétrograde, qu'elle freine les prestations, qu'elle répond de façon insuffisante aux besoins des citoyens, et qu'elle est peu encline à accepter les idées

nouvelles. Si l'on souhaite donc changer la perception des fonctionnaires, il va falloir s'attaquer à ces aspects. L'image du service dans lequel on travaille doit être positive, de sorte que l'on puisse dire avec fierté dans quel service on travaille.

“  
*Les fonctionnaires  
doivent percevoir  
leur travail  
comme ayant une  
signification.*  
”

Dans tous les pays, l'adhésion interne est une condition essentielle du bon fonctionnement d'une administration. Or pour obtenir cette adhésion, une stratégie s'impose. Il faut tenir compte du fait que les fonctionnaires tiennent aux valeurs du service public; elles font sens pour eux, ce qui signifie que le secteur public a un avantage considérable par rapport aux entreprises privées - quand bien même cette valeur du service public est parfois dévoyée pour masquer des corporatismes.

Il est donc plus habile d'insister sur le rôle et mission du service public, dans la présentation des mesures de réforme, que de mettre en avant l'argument des économies financières en guise de justification. Si on dit aux fonctionnaires qu'il faut réformer parce qu'ils coûtent trop cher; ce faisant on insiste d'abord sur le fait que l'on va réduire le nombre de fonctionnaires. Mais on attrape pas des mouches avec du vinaigre. Il est préférable de valoriser une facette plus intéressante et positive des projets de réforme comme l'amélioration de la qualité du service public, grâce par exemple au rapprochement entre des services distincts, et ceci dans l'intérêt fondamental du citoyen.

Les processus de décentralisation, de déconcentration, de délégation répondent à un autre souci de rapprocher l'administration publique des utilisateurs des services publics et de donner plus de pouvoir aux agents locaux.

(1) Pour plus de détails, voir J. Hindriks,  
Au-delà de Copernic : de la Confusion au  
Consensus ? Disponible en ligne : [http://  
www.itinerainstitute.org](http://www.itinerainstitute.org)

**Jean Hindriks**  
Senior fellow

---

Onafhankelijke denktank en doetank voor duurzame economische groei en sociale bescherming.  
"Think-tank" et "do-tank" indépendant pour une croissance économique et une protection sociale durables.



Itinera Institute VZW-ASBL

Boulevard Leopold II Laan 184d - B-1080 Brussel - Bruxelles

T +32 2 412 02 62 - F +32 2 412 02 69

[info@itinerainstitute.org](mailto:info@itinerainstitute.org) [www.itinerainstitute.org](http://www.itinerainstitute.org)