

“La cohérence éthique est un élément de motivation et de santé”

Chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), Philippe Douillet travaille au quotidien sur la prise de conscience et la connaissance des risques psychosociaux dans les secteurs public et privé. Préserver le sens de leurs missions s'avère être un élément d'équilibre essentiel des agents publics.



À propos de cet article

★ Source :
MFP Indispensables &
fragiles Tome 1

Par MFP

Publié le 09/01/2019

Le facteur de la sécurité de l'emploi est très présent dans l'esprit des agents

Dans la Fonction publique, le nombre de personnes en précarité d'emploi est non négligeable ; mais surtout, compte tenu des multiples réformes, **les agents expriment aujourd'hui une forte inquiétude sur le devenir de leurs conditions d'emploi**. Bien sûr, cette inquiétude est encore plus vive dans le privé mais elle n'est pas absente dans les expressions des fonctionnaires dont les services sont souvent restructurés. Au-delà du risque de perte d'emploi pour les contractuels et vacataires, la perte de repères est commune à tous les agents. *“Où vais-je travailler ? Et dans quelles conditions ?”* Il y a sans cesse des recoupements de structures, des fusions, des réorganisations. **Et si je ne vis pas une insécurité sur mon emploi à strictement parler, je vis des incertitudes sur mon cadre d'emploi et cela a pris une ampleur très importante dans la Fonction publique.**

À l'Anact, notre approche part à la fois de ces facteurs de contraintes, de ces difficultés mais aussi sur la dimension des ressources. Concrètement, dans les situations de travail, les choses ne sont jamais tout noir ou tout blanc. S'il existe des facteurs de difficultés ou contraintes, il existe aussi des facteurs de ressources. Vous pouvez avoir beaucoup de travail, connaître des difficultés mais, si vous avez autour de vous une bonne équipe, alors les situations de travail peuvent être vécues positivement. Nous observons fréquemment à quel point la dimension du soutien social peut jouer un rôle d'atténuateur. Quand nous menons des analyses des conditions de travail, nous travaillons toujours sur “ce qui fait contrainte”, “ce qui fait problème”, “ce qui fragilise le travail”, mais aussi sur “ce qui fait ressource”, sur “ce qui permet de réguler, de compenser et d'aboutir à une situation qui est gérée finalement avec satisfaction”.

La question de la fierté au travail dans beaucoup de métiers, on la retrouve souvent dans les services publics. **Même si les agents vous confient que leur travail est difficile, ils vous disent aussi à quel point ils tiennent à leur travail, au sens du travail qu'ils font, à leur mission de service public.** On voit bien que la dimension de la cohérence éthique est un élément de motivation et de santé. Ces éléments, favorables à l'engagement des agents, sont une force pour le service public et son efficacité. Mais, actuellement, le sens du service public est clairement malmené par un grand nombre de réformes qui se succèdent à grande vitesse. Et du coup pour beaucoup d'agents publics, des questions surviennent : *“à quoi sert vraiment notre action ?”, “exerçons-nous encore une mission de service public ?”, “est-ce qu'on a les moyens de rendre un service de qualité aux usagers ?”*

Les agents vivent une contradiction entre l'exigence croissante des usagers et les moyens limités pour répondre aux besoins exprimés.

D'un côté, l'erreur n'est plus possible et les délais de réponse sont extrêmement serrés et, en même temps, les moyens d'agir manquent parfois. Et cela nous conduit à nous poser la question suivante : c'est quoi la performance d'un service public ? Est-ce répondre à tout prix, tout de suite, le plus vite possible ? Est-ce répondre à tout le monde mais sachant qu'il y a des demandes et des intérêts différents selon les populations, à la ville ou à l'hôpital ? C'est quoi la performance d'un service d'urgences ? C'est quoi la performance d'un enseignant ?

De nouveaux modes de travail sont aussi apparus avec le numérique. Il irrigue autant le secteur public que le secteur privé et de grandes transformations sont en cours dans les relations aux usagers. Il impacte aussi beaucoup l'encadrement. De plus en plus de cadres sont en surcharge de travail. Ils vont recevoir des messages, travailler le week-end... Ces surcharges de travail, vous les retrouvez dans beaucoup de services. **Toutefois, ce qui peut être spécifique au secteur public, c'est que le numérique risque d'éloigner les agents des usagers et contribuer à formater les modalités de réponses et cela aussi risque d'engendrer des situations de tensions pour les agents.**

La prévention des risques psychosociaux dans la Fonction publique se heurtent à des obstacles.

La réduction des moyens est une difficulté majeure car si tout le monde est en surcharge de travail, vous vous exposez forcément à des tensions dans les équipes. *A contrario*, la prévention des risques psychosociaux ne se résout pas uniquement par la question des moyens. Il y a donc d'autres sujets à prendre en compte. La succession des réformes dont le sens n'apparaît pas en est un. Des réformes trop descendantes et qui n'offrent pas assez de marges de manœuvre aux acteurs locaux pour pouvoir se réapproprier les choses et construire des démarches participatives.

Il faut soutenir une vision positive du service public. **Le service public, ce n'est pas uniquement une charge. Ce n'est pas uniquement un coût pour la société. C'est aussi une condition pour que la société fonctionne.** S'il n'y avait pas des services publics de qualité, vivrions-nous de la même manière ? Pour nous, il y a vraiment un lien entre la qualité des conditions de travail, la qualité de service public et finalement la performance du service public, y compris dans sa dimension économique. Soutenir une vision positive du service public, c'est important pour beaucoup d'agents. S'il y a des dispositions qui doivent être réformées dans la Fonction publique, je crois que la notion de service public doit être préservée et défendue. La santé et l'efficacité des agents publics sont aussi en jeu.