

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Quel est l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement du personnel de la commune de La Bruyère ?

Auteure : Moeremans Valentine

Promotrice : Rousseau Anne

Année académique 2023-2024

Master 120 en sciences du travail

« La force d'une organisation réside dans la qualité de l'engagement de ses membres. Lorsque les individus se sentent valorisés et soutenus, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes »
(Covey, S. R. (1991). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster, p.262)

Remerciements

Pour commencer je tiens à remercier la commune de La Bruyère de m'avoir donné l'opportunité d'interviewer des membres de son personnel. La disponibilité et la collaboration de chacun ont grandement facilité la réalisation de mon travail. Grâce à cela, j'ai pu recueillir des informations précieuses qui ont considérablement enrichi mon travail.

Ensuite, je souhaite exprimer toute ma gratitude pour le soutien indéfectible de mon entourage tout au long de mon travail de recherche. Votre présence, vos encouragements et votre aide précieuse ont été des piliers essentiels qui m'ont permis de mener à bien ce projet.

Maelle, Stania, Justine, Morgane, vos conseils, votre écoute et votre amitié ont été d'un immense réconfort et d'une grande aide. À ma mère, merci pour la patience et le soutien inconditionnel. Sans vous, ce parcours académique aurait été bien plus difficile.

I.	INTRODUCTION.....	4
II.	L'ÉTAT DE L'ART	6
1.	INTRODUCTION	6
2.	PARTIE 1 : L'ENGAGEMENT	7
2.1.	<i>Introduction.....</i>	7
2.2.	<i>Absence de consensus</i>	7
2.3.	<i>Évolution de la conceptualisation de l'engagement.....</i>	10
2.3.1.	Travaux fondateurs de l'implication organisationnelle : Mowday, Porter et Steers (1974, 1982)	10
2.3.2.	Engagement organisationnel : modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991, 1997, 2001).....	11
2.3.2.1	Introduction	11
2.3.2.2	Explications du modèle de Meyer et Allen (1991, 1997, 2001)	11
a)	Dimension affective.....	13
a.1)	Antécédents à l'engagement affectif.....	13
b)	Dimension continue/calculée.....	15
b.1)	Antécédents à l'engagement calculé.....	16
c)	Dimension normative	16
c.1)	Antécédents à l'engagement normatif.....	17
2.3.2.3	Principaux facteurs de rétentions des employés favorisant l'engagement organisationnel	18
2.3.2.4	Modes d'identification de l'engagement organisationnel (Paillé, 2005)	21
2.3.2.5	Influence des pratiques de management du capital humain (El Ammary et Balhadj, 2020) ...	22
2.3.2.6	Effets du capital social organisationnel sur l'ambiguïté des objectifs dans le secteur public (Andrews et Sayed Mostafa, 2019)	23
2.3.2.7	Principales critiques envers le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991, 1997, 2001)	25
2.4.	<i>Théorie intégrative de l'engagement des employés (Saks Et Gruman, 2014).....</i>	27
3.	PARTIE 2 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE	38
3.1.	<i>Introduction.....</i>	38
3.2.	<i>Présentation globale de la justice organisationnelle.....</i>	38
3.3.	<i>Perspective historique</i>	39
3.4.	<i>La théorie de l'échange social comme cadre explicatif des conséquences de la justice organisationnelle (Gouldner, 1960 ; Blau, 1964 cités par Nasr et al., 2009)</i>	42
3.5.	<i>Modèle multi-sources et multi-cibles de l'échange social au travail : « la confiance comme médiateur des effets de perceptions de justice sur les comportements de citoyenneté organisationnelle » (Nasr et al., 2009, p.10).....</i>	46
3.6.	<i>La perception de la justice organisationnelle sur les besoins psychologiques fondamentaux au travail (Fall, A, et Roussel, P., 2018)</i>	48
3.7.	<i>Conclusion générale</i>	49
4.	PARTIE 3 : A LA CROISEE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.....	51
4.1.	<i>Les hypothèses</i>	51

4.1.1.	Première hypothèse.....	51
4.1.2.	Deuxième hypothèse.....	51
4.1.3.	Troisième hypothèse.....	52
III.	CADRE EMPIRIQUE.....	52
1.	MA POSTURE.....	53
2.	LA PARTIE EXPLORATOIRE.....	54
2.1.	<i>Collecte de données : processus et outil</i>	<i>54</i>
2.2.	<i>Avantages et inconvénients de la méthode qualitative.....</i>	<i>54</i>
2.3.	<i>Objectif de la partie empirique.....</i>	<i>55</i>
2.3.1.	<i>Étapes de la démarche.....</i>	<i>55</i>
2.4.	<i>Caractéristiques d'une démarche exploratoire</i>	<i>56</i>
2.5.	<i>Approfondissement de la problématique</i>	<i>56</i>
3.	LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	57
3.1.	<i>Le guide d'entrevue.....</i>	<i>57</i>
3.2.	<i>Déroulement.....</i>	<i>57</i>
3.3.	<i>Limites de l'entretien semi-directif.....</i>	<i>58</i>
4.	LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	58
IV.	PRÉSENTATION DE LA COMMUNE DE LA BRUYERE.....	60
1.	MISE EN CONTEXTE.....	60
2.	ORGANIGRAMMES DE L'ENTREPRISE.....	61
3.	ACTEURS DE MON TERRAIN.....	63
V.	ANALYSE DU TERRAIN AU REGARD DE LA THÉORIE.....	65
1.	INTRODUCTION	65
2.	CONFRONTATION DES HYPOTHESES AVEC LE TERRAIN.....	65
2.1.	<i>Hypothèse 1.....</i>	<i>65</i>
2.2.	<i>Hypothèse 2.....</i>	<i>67</i>
2.3.	<i>Hypothèse 3.....</i>	<i>69</i>
3.	CONCLUSION	72
VI.	CONCLUSION.....	73
VII.	BIBLIOGRAPHIE.....	75
VIII.	ANNEXES	79
1.	PRISE DE CONTACT AVEC LA COMMUNE.....	79
2.	SCHEMA : ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET MODES D'IDENTIFICATION (PAILLE, 2005)	81
3.	SCHEMA : MODELE SUR L'INFLUENCE DES PRATIQUES DU MANAGEMENT DU CAPITAL HUMAIN SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL (BALHADJ ET EL AMMMARY, 2020).....	83

4.	SCHEMA : AMBIGUITE DES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : EFFETS DU CAPITAL SOCIAL ORGANISATIONNEL DANS LE SECTEUR PUBLIC (ANDREWS ET SAYED MOSTAFA, 2019).....	85
5.	SCHEMA : MODELE EN 4 COMPOSANTES DE COHEN (2007 , p.375).....	87
6.	SCHEMA DE LA THEORIE DE « JOB DEMANDS-RESSOURCES » DE BAKKER ET DEMEROUTI (2007) (HABEREY-KNUESSI, 2011, p.27).....	87
7.	SCHEMA : THEORIE INTEGRATIVE DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYES (SAKS ET GRUMAN, 2014).....	88
8.	SCHÉMA : MODÈLE DES EFFETS DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SELON THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL (NASR ET AL., 2009, p.7)	90
9.	SCHÉMA SUR LE « MODÈLE DE L'ÉCHANGE SOCIAL AU TRAVAIL : LA CONFIANCE COMME MÉDIATEUR DES EFFETS DE PERCEPTIONS DE JUSTICE SUR LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE » (NASR ET AL., 2009, p.10)	90
10.	ORGANIGRAMMES DE LA COMMUNE DE LA BRUYÈRE (ENVOYÉS PAR MAIL LE 10/07/24)	91
11.	GUIDE ENTRETIEN DESTINÉ AU DIRECTEUR GÉNÉRAL (ETIENNE) ET AU RESPONSABLE DE PÔLE TECHNIQUE (PIERRE) (=HIÉRARCHIE).....	94
12.	GUIDE D'ENTRETIEN DESTINÉ AU PERSONNEL DE LA COMMUNE (BENOÎT, NATHALIE, ANNE, LUCIE).....	96
13.	RÉSUMÉS DES INTERVIEWS SOUS FORME DE TABLEAU PAR THÈMES	99
14.	RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS	109
14.1.	<i>Interview agent au sein du service d'urbanisme (2 ans d'ancienneté) : en distanciel le 17/07/24</i>	109
14.2.	<i>Interview de Nathalie, juriste (1 an d'ancienneté) : en distanciel le 17/07/24</i>	120
14.3.	<i>Interview de Pierre, responsable du pôle technique (travaux, urbanisme, environnement) (12 ans d'ancienneté) : en présentiel le 23/07/24</i>	137
14.4.	<i>Interview de Anne, agent au sein du service population (39 ans d'ancienneté) : en présentiel le 23/07/24.....</i>	152
14.5.	<i>Interview de Lucie, responsable RH (2,5 ans d'ancienneté) : en présentiel le 23/07/24</i>	167
14.6.	<i>Interview de Etienne, directeur général de la Commune de la Bruyère (28 ans d'ancienneté) : en distanciel le 25/07/24.....</i>	199

I. INTRODUCTION

L'engagement est un concept clé qui est analysé depuis plus de soixante ans par des chercheurs venus de tous les horizons. Depuis, il n'a cessé d'être étudié et de prendre en ampleur jusqu'à devenir un concept majeur pour l'organisation (Morrow, 1993 ; Paillé, 2005). En effet, celui-ci est à la base de la compréhension et de l'explication des comportements d'un travailleur dans le cadre de son travail (Nasr et al., 2009). Par ailleurs, il est source de nombreux enjeux puisqu'il peut s'avérer bénéfique pour l'entreprise ou, à contrario, préjudiciable. C'est pourquoi il est synonyme d'enjeux pour l'entreprise qui a tout intérêt à maximiser l'engagement de son personnel en son sein (Kyndt & Dochy, 2009).

Le but de cette recherche est de déceler l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement du personnel de la commune de La Bruyère. Pour ce faire, ce travail porte sur une question de recherche :

« Quel est l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement du personnel de la commune de La Bruyère ? »

Afin d'y répondre, le travail sera divisé en cinq sections.

Premièrement, l'état de l'art servira de cadre théorique abondant pour les concepts d'engagement et de justice organisationnelle. Ceux-ci seront abordés de manière distincte pour ensuite se rallier afin d'en réaliser des hypothèses.

Deuxièmement, la méthodologie sera traitée. Elle comprendra les diverses phases de mon travail ainsi que les méthodes utilisées pour mener à bien la récolte de données ainsi que son analyse.

Troisièmement, une présentation de mon terrain permettra de cibler de manière tangible la commune de La Bruyère.

Quatrièmement, une confrontation de la théorie amassée avec mon terrain sera réalisée afin d'en ressortir les principaux éléments. Le but étant de répondre à la question de départ en testant les hypothèses.

Pour finir, la dernière section se concentrera sur la conclusion générale du travail en mettant en lumière l'apport de cette étude mais également ses limites.

Cette étude a pour ambition de contribuer à la compréhension de l'engagement du personnel de la commune de La Bruyère au regard de la justice organisationnelle.

II. L'ÉTAT DE L'ART

1. INTRODUCTION

Ce chapitre est subdivisé en trois branches.

Etant donné qu'un travail de recherche nécessite de naviguer dans la littérature présente, ce travail ne sera pas épargné. En outre, la littérature permet de distinguer l'objet de recherche ainsi que ses théories aussi bien du point de vue du chercheur que de celui du lecteur (Quivy, Van Campehoudt et Marquet, 2011).

Tout d'abord, le concept d'engagement sera expliqué en prenant compte de son origine et de ses diverses évolutions de conceptualisation. L'apport théorique d'auteurs tels que Mowday et al. (1974, 1982) ou encore Saks et Gruman (2014) donnera un large panel de modèles théoriques riches.

Ensuite, le concept de justice organisationnelle sera clarifié en décortiquant ses composantes mais également ses limites. Il sera mis en perspective avec d'autres théories pour en comprendre les tenants et aboutissants. La théorie de l'échange social de Blau en est un exemple (1964).

Pour finir, la jonction de ces deux concepts donnera lieu à l'avènement des hypothèses.

2. PARTIE 1 : L'ENGAGEMENT

2.1. Introduction

Dans ce chapitre, la **première partie** abordera les obstacles aux recherches sur l'engagement, repris sous une absence généralisée de consensus entre les chercheurs et praticiens.

En **deuxième partie**, l'évolution de la conceptualisation de l'engagement sera traitée de manière résumée. Nous amorcerons cela avec les travaux fondateurs de l'implication organisationnelle de Mowday et al. (1974, 1982).

Ensuite, le modèle en 3 dimensions de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen sera expliqué (1991, 1997, 2001). D'ailleurs, pour davantage de compréhension, ce modèle tridimensionnel sera mis en lien avec divers paradigmes tels que les modes d'identification (Paillé, 2005), l'influence des pratiques du management du capital humain (Balhadj et El Ammary, 2020) mais encore les effets du capital social organisationnel (Andrews et Sayed Mostafa, 2019).

De plus, les facteurs de rétentions des travailleurs et les principales critiques du modèle seront traités.

En **troisième partie**, nous analyserons la théorie intégrative de l'engagement des employés, trouvant ses origines dans la littérature sur le bien-être au travail ainsi que sur l'épuisement professionnel (Saks et Gruman, 2014).

2.2. Absence de consensus

Dès l'avènement des recherches sur l'engagement, une des préoccupations majeures a été les contraintes inhérentes à l'étude de ce sujet (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D., 2012).

Pour commencer, il existe un désaccord concernant la terminologie employée.

En plongeant dans les diverses études menées sur l'engagement, j'ai décelé des manques de consensus sur tous les aspects essentiels d'une recherche ; la définition, le cadre global, le terme utilisé ainsi que la méthode d'évaluation. En effet, d'une théorie à une autre, le terme d'engagement est tantôt employé pour parler de l'engagement organisationnel, tantôt de l'engagement au travail ou encore de celui des employés. Chacune de ces théories amène à des méthodes de mesure différentes, parfois opposées et ne comprend pas les mêmes indicateurs.

Par ailleurs, la littérature anglo-saxonne n'emploie pas le terme d'engagement comme la littérature francophone, créant également des obstacles à la compréhension de ces théories lorsqu'il a fallu s'approprier les ressources anglaises et les traduire.

A l'origine, le terme d'implication, appelé *commitment*, était utilisé par Foote en 1960. Ses travaux représentent les prémisses des réflexions sur la façon dont l'individu est lié à l'organisation par le biais de lignes d'action (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012). Cependant, des incohérences ont été mises en lumière en 1991 avec J.-P Neveu qui discernait l'utilisation de deux termes au sein de la littérature anglaise. Ceux-ci représentaient les « liens cognitifs ou affectifs » de l'employé envers son environnement de travail (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012, p.13).

La première appellation était celle de *commitment* faisant référence aux relations que l'individu établit avec l'organisation qui l'emploie. A l'inverse, le second terme adopté était celui d'*involvement* relatif à l'harmonie entre le travailleur et son emploi, sous le prisme des comportements (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012).

Par la suite, J.-P Neveu (1991) s'est aperçu que ces deux termes ont été fusionnés et traduits en littérature française sous le terme global d'implication au travail. C'est pourquoi il a proposé une terminologie supplémentaire dans le but de simplifier les recherches en langue française. De ce fait, le terme d'engagement serait assimilé au domaine de la psychologie pour clarifier les liens entre l'individu et son emploi. Tandis que le terme d'implication serait utilisé dans les autres domaines pour élucider les interactions entre l'individu et son organisation.

De plus, les travaux de (1993) sur les rapports entre l'individu et son emploi ont mené une majorité des études françaises à choisir le terme d'implication au travail. Cependant, le manque d'acceptation d'une terminologie française a conduit d'autres chercheurs à privilégier le terme d'engagement organisationnel (Vanderberghe et al., 2009 cité par Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012). Selon Roussel (2009), il est important de comprendre que ce flou terminologique fait référence à un même concept, plus largement utilisé en France sous le terme d'implication (p.9, cité par Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012).

Par conséquent, l'évolution sémantique et le manque de consensus obligent les auteurs à clarifier leurs choix pour éviter les confusions. A titre d'exemple, l'étude de Biétry et Laroche (2011) met en avant que l'implication organisationnelle soit vue comme le synonyme de l'engagement organisationnel (d'après Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012).

Ensuite, il n'existe pas de définition prédominante sur l'engagement, mais une multitude d'entre elles existent voire s'opposent. Durant l'état de littérature, j'ai rassemblé les modèles de recherche en groupe tels que l'engagement au travail, l'engagement organisationnel ou encore l'engagement des employés. Cependant, là encore au sein de ces regroupements faits, il n'existe pas de consensus sur une définition cadre.

Par exemple, Saks et Gruman proposent l'engagement vu sous l'angle de celui des employés (2014) tandis que Schaufeli et Salanova (2011) parlent d'engagement professionnel qui pourrait se rapprocher de l'engagement organisationnel développé par Meyer et Allen (1991,1997,2001).

En outre, aucun consensus n'a été trouvé sur les processus d'évaluation et de mesure de l'engagement. Cela signifie qu'une remise en question de la validité des outils utilisés ainsi que des méthodes d'évaluation employées est toujours d'actualité.

De plus, il n'existe pas de théorie cadre qui puisse engranger de nouvelles recherches dans une même lignée, ne permettant donc pas d'avoir une base unanime.

Par conséquent, il réside une divergence des perspectives entre les chercheurs et praticiens qui mène à de constants désaccords quant à un potentiel consensus souhaité (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011 ; Cole, Walter, Bedeian & O'Boyle, 2012).

C'est pourquoi, j'ai fait le choix d'expliquer de manière évolutive et résumée l'origine de l'implication dans le contexte du travail (également appelée l'engagement) mais aussi de me baser sur deux théories qui m'ont paru essentielles dans la suite de mes recherches ; celle de Meyer et Allen (1991, 1997, 2001) et celle de Saks et Gruman (2014).

Dans le cadre de ce travail de recherche, le terme d'engagement est utilisé pour parler de l'engagement des employés (en référence au paradigme de Saks et Gruman, 2014). Pour ce faire, il me faut d'abord présenter les autres paradigmes relatifs à l'engagement, dont l'engagement organisationnel ou encore l'engagement au travail.

En conclusion, la base même de la théorie choisie est donc à nuancer, nécessitant aux auteurs une remise dans le contexte souhaité.

2.3. Évolution de la conceptualisation de l'engagement

2.3.1. Travaux fondateurs de l'implication organisationnelle : Mowday, Porter et Steers (1974, 1982)

L'avènement des recherches sur l'implication s'amorce dans la littérature anglaise avec Foote en 1960 (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012). Le terme utilisé est alors celui de *commitment*, faisant référence à la manière dont les travailleurs déclenchent et conservent des lignes d'action. Selon cet auteur, ces lignes d'actions sont issues de l'implication car elle est à l'origine du lien entre le travailleur et la « structure sociale » mise en place (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012, p.2).

Par la suite, les études menées par Porter et al. (1974 et 1982) permettent de réaliser une synthèse de l'implication organisationnelle. D'après eux, l'implication organisationnelle représente un processus existant avant l'entrée dans une organisation, sous la forme d'une propension à s'engager. Ils soulignent également l'importance du développement de cette implication au fil du temps, en mettant en lumière la phase critique des premiers mois au sein de l'organisation.

En outre, ils réalisent une typologie qui s'articule selon deux axes principaux : l'implication attitudinale (la principale de leur étude) et l'implication comportementale. Notons que de nombreuses études postérieures se classent dans cette typologie.

En ce qui concerne l'implication attitudinale, elle est vue comme un processus par lequel les individus perçoivent leurs relations avec l'organisation. Cela représente le socle du prisme attitudinal de l'implication, dit approche psychologique, engendrant d'autres modèles multidimensionnels tels que celui de Meyer et Allen (1991) (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012). A l'intérieur de cette classification, se trouve l'implication affective. Celle-ci est « la force relative de l'identification et l'engagement de quelqu'un dans une organisation » (Mowday et al., 1982, p.27 cités par Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012, p.3). Elle est caractérisée par une profonde adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, une volonté marquée de contribuer activement à son succès, ainsi qu'un désir de maintenir leur appartenance à celle-ci (Mowday et al., 1982 d'après Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012). C'est pourquoi cette implication affective illustre le lien actif entre le travailleur et son organisation, dépassant la « loyauté passive » envers l'organisation (Charles-Pauvers, B. &

Peyrat-Guillard, D. ,2012, p.3). En d'autres mots, cela montre que l'individu est déterminé à contribuer au bien-être de cette dernière. Par ailleurs, cette dimension affective coexiste avec d'autres formes d'implication de l'individu en dehors du cadre professionnel (famille, sport,..).

L'implication comportementale représente le processus par lequel l'individu se voit intégré voire piégé dans l'organisation ainsi que la manière dont il vit cette expérience.

2.3.2. Engagement organisationnel : modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991, 1997, 2001)

2.3.2.1 Introduction

Tout d'abord, une explication de ce qu'est l'engagement organisationnel sera développée ainsi que les composantes de ce concept. Pour chacune d'entre elles, seront parcourus leurs antécédents (ou mécanismes que les favorisent). Ces derniers représentent des processus qui intègrent les expériences professionnelles vécues par l'individu et qui déterminent son type d'engagement envers une cible spécifique (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe,2000). Cela permet donc de mettre en lumière les mécanismes internes à l'individu stimulant ou non son désir de rester dans l'entreprise. Autrement dit, pour chaque composante à l'implication organisationnelle, il existe des mécanismes (= des facteurs) basés sur l'expérience perçue du travailleur, le dirigeant ou non vers l'engagement.

Dans cette continuité, nous développerons les facteurs de rétention qui favorisent l'engagement organisationnel.

En ce qui concerne les paradigmes relatifs à l'engagement organisationnel, ils seront explicités consécutivement par les modes d'identification (Paillé, 2005), les influences des pratiques de management humain (Balhadj et El Ammary, 2020) et enfin par les effets du capital social organisationnel (Andrews et Sayed Mostafa, 2019).

En guise de conclusion, les principales critiques du modèle de Allen et Mayer seront entamées (1991, 1997, 2001).

2.3.2.2 Explications du modèle de Meyer et Allen (1991, 1997, 2001)

Évoluant dans la lignée de l'implication attitudinale de Mowday et al. (1974, 1982), Meyer et Allen (1991,1997, 2001) proposent un modèle en trois composantes de l'engagement

organisationnel. Celui-ci s'est largement imposé même s'il a connu de nombreuses critiques (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012).

Selon Meyer et Allen (1991,1997, 2001), l'engagement organisationnel est un état psychologique qui illustre la relation d'un employé avec l'organisation et qui impacte ses comportements au travail. En effet, l'origine de ce modèle provient de la conviction des auteurs quant au fait que l'engagement est un lien primordial entre le travailleur et l'organisation dans laquelle il évolue. C'est-à-dire que cela peut influencer le turnover (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004), signifiant donc que l'engagement organisationnel permet de déterminer la volonté de rester ou non membre de l'entreprise (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000).

De plus, ce modèle apporte une meilleure compréhension du comportement de l'individu sur son lieu de travail et permet par conséquent de voir ce qui favorise son engagement organisationnel. Selon Weibo et al. (2010), ce concept est complexe et beaucoup étudié dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, c'est un concept multidimensionnel aussi bien sur sa forme que sur sa cible (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). En effet, il comporte trois dimensions : affective, de continuité (ou continue ou calculée) et normative. Ces dernières sont perçues comme des formes d'implications ou bien des composantes étant donné qu'elles coexistent ensemble dans chaque individu, à des degrés variés (Meyer et Allen, 1991, cité par Weibo, Kaur & Jun, 2010). Cela va dans le sens de Bentein, Stinglhamber et Vanderberghe (2000) qui estiment que l'engagement englobe diverses formes d'attachement.

De manière concrète, l'engagement se développe à l'égard d'une cible (Irving, Coleman et Cooper, 1997 ; Meyer et al., 1993 ; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 1999 ; Vandenberghe, Stinglhamber et Bentein, 1999 ; cité par Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). Les principales cibles sont la profession, le groupe de travail, le supérieur hiérarchique, la clientèle et l'organisation elle-même (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). En outre, le travailleur peut s'engager envers plusieurs cibles car elles sont interdépendantes entre elles et certaines se chevauchent (Lawler, 1992 cité par Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000).

a) *Dimension affective*

L'engagement affectif renvoie à l'identification que l'individu a développée vis-à-vis d'une cible et à son implication personnelle envers cette dernière (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004 ; Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). Cette forme d'engagement se distingue par une croyance solide et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, ainsi que par une volonté de fournir des efforts significatifs en faveur de celle-ci. (Charles- Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012). De plus, cette dimension est marquée par un fort désir de maintenir son appartenance envers l'organisation (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012). D'après Simard, Doucet & Bernard (2004), elle représente la dimension la plus avantageuse pour l'organisation (cité par Deschênes, Laflamme & Durif, 2015). En effet, certains auteurs s'accordent à dire qu'un individu affectivement engagé envers l'organisation est plus enclin à adopter des comportements positifs à son égard, tels que prendre des initiatives constructives et aider spontanément ses collègues (Balhadj & El Ammary, 2020).

En outre, cet engagement représente la seule forme d'engagement à pouvoir véritablement saisir l'engagement organisationnel (e.g. Obalola et al., 2012, cité par Deschênes, Laflamme & Durif, 2015). De façon tangible, cette forme d'engagement est la plus fortement corrélée positivement avec la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'assiduité (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). Selon Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe (2000), la présence au travail est positivement liée à cet engagement. Concernant la performance au travail, c'est le seul type d'engagement qui peut en expliquer son impact durable via l'exécution des tâches souhaitées (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). Par ailleurs, la probabilité qu'un individu manifeste une attitude et des comportements positifs envers l'organisation croît aussi avec la force de l'engagement normatif, mais de façon moins prononcée (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004).

a.1) *Antécédents à l'engagement affectif*

Un premier facteur renforçant l'engagement affectif est le sentiment de soutien et de considération (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990 cité par Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). En d'autres termes, un individu est plus susceptible de s'engager affectivement lorsque l'organisation lui offre son appui (Ko, Price & Mueller, 1997 cité par Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). Cela rejoint la vision de Allen et Meyer (1991) ainsi que celle de Lee (1992) qui expriment que l'engagement affectif est positivement façonné

par la disposition de la direction à prendre en considération les idées du personnel (cité par Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000).

Dans le cadre d'un travail en équipe, le travailleur qui se sentira épaulé par ses coéquipiers sera davantage engagé dans son travail (Ko et al., 1997 cité par Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000).

Un deuxième élément favorisant cet engagement réside dans la perception de la justice des procédures (Folger et Konovsky, 1989 ; Lind et Tyler, 1988 ; Sweeney et McFarlin, 1993). C'est-à-dire que l'équité des procédures mise en place pour parvenir à une décision influencerait plus l'engagement affectif que le résultat de cette décision lui-même.

Ensuite, le « sentiment d'importance personnelle » selon Dunham et al. (1994) influence aussi le degré d'engagement affectif. Cela inclut par exemple la perception de fournir un travail essentiel à l'une des cibles, ou encore celui de contribuer aux prises de décisions (Dunham et al. 1994, cité par Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000).

En somme, plus l'individu perçoit que ce qu'il apporte est important pour l'organisation, plus il va s'engager affectivement envers elle. Cela va de pair avec le besoin d'accomplissement mis en avant par Meyer et Allen (1997, cité par Balhadj & El Ammary, 2020).

De plus, Meyer et Allen (1997) mettent en avant l'importance du sentiment de réalisation individuelle. C'est la capacité d'une cible à répondre aux besoins et aux attentes de l'individu, lui permettant ainsi d'atteindre ses objectifs (Meyer et Allen, 1997 ; Wanous, 1999, d'après Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). D'après Dunham et al. (1994), l'autonomie du travailleur quant aux tâches à réaliser influe sur son engagement affectif (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). De plus, le sentiment de compétence élevée joue également un rôle dans l'engagement affectif de l'individu (Meyer et Allen, 1997 cité par Balhadj & El Ammary, 2020).

De surcroît, il existe un lien significatif entre l'engagement affectif et les indicateurs de bien-être personnel (Schmidt, 2007 ; Spreitzer & Mishra, 2002 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Les employés montrent un engagement affectif accru dans les organisations qui favorisent un climat attentif au bien-être des salariés et de la communauté (Trevino & Nelson, 2011 cité par Deschênes, Laflamme & Durif, 2015) tandis que leur engagement est moindre dans des environnements perçus comme égoïstes (Kim et al., 2010 cité par Deschênes, Laflamme & Durif, 2015).

A l'inverse, les caractéristiques personnelles du travailleur telles que l'âge, l'ancienneté ou encore le sexe n'expriment qu'une influence marginale et restreinte sur l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997 cité par Balhadj & El Ammary, 2020). Notons que de manière globale, l'âge est faiblement corrélé à l'engagement organisationnel (Döckel, Basson & Coetzee, 2006 cité par Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000).

En résumé, Stinglhamber et Vandenberghe (2003) répertorient deux catégories de facteurs qui encouragent le développement de l'engagement affectif (cité par Balhadj & El Ammary, 2020). Ceux-ci sont conformes aux précédents déterminants expliqués ci-dessus.

En premier lieu se trouvent les caractéristiques organisationnelles. Cela comporte la culture d'entreprise ainsi que les pratiques de gestion participative, renforcées par des politiques de gestion des ressources humaines. Ces caractéristiques favorisent le sentiment de considération et de soutien des employés, ainsi qu'une équité des procédures (Eisenberger et al., 1986 ; Meyer et al., 1997 ; Meyer & Smith, 2000, cité par Balhadj & El Ammary, 2020).

En deuxième lieu interviennent les « expériences positives au travail ». On s'intéresse davantage aux facettes intrinsèques du travail comme l'autonomie, les défis professionnels ou encore les opportunités de développement. En revanche, on se penche moins sur les facteurs extrinsèques du travail tels que les horaires de travail, les relations avec les supérieurs et la rémunération (Jonnaert et al., 2006 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer & Allen, 1991, cité par Balhadj & El Ammary, 2020)

b) Dimension continue/calculée

L'engagement de continuité, aussi appelé engagement calculé émerge de la reconnaissance des contributions du salarié dans l'entreprise (Baret & Renaud, 2014 cités par Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). Il est caractérisé par une stratégie d'action cohérente puisqu'il s'agit d'une prise de conscience des conséquences financières potentielles d'une démission, influencée en partie par les opportunités alternatives d'emploi disponibles (Charles- Pauvert et Peyrat-Guillard, 2012). C'est-à-dire que les employés se sentent liés à l'organisation en raison des coûts qu'ils estiment être associés à leur départ éventuel (traduit de l'anglais, Weibo, Kaur & Jun, 2010). Ce concept est donc basé sur la théorie des avantages comparatifs de Becker (1960) et sur la perception de la contrainte de choix de travail selon Rusbult et Farrell (1981, 1983 d'après Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D., 2012).

b.1) Antécédents à l'engagement calculé

De manière générale, cela englobe l'ensemble des aspects qui représenteraient un coût pour l'individu en cas de démission éventuelle (Becker, 1960 cité par Balhadj & El Ammary, 2020). Bentein et al. (2000), ont classé les facteurs favorisant l'engagement continu en deux catégories.

La première comprend les options de travail disponibles. En clair, si un employé entrevoit de nombreuses possibilités d'emploi, il est moins susceptible de se sentir piégé dans son poste actuel, ce qui peut conduire à un engagement de continuité plus faible par rapport à une personne ayant peu d'options d'emploi disponibles (Meyer et al., 1991, cité par Bentein et al., 2000)

La seconde classification se penche sur les investissements de l'individu en termes d'argent, d'efforts ou bien de temps. Cela comprend donc l'accumulation des efforts et des ressources investis au sein de l'entreprise comme par exemple, la formation. En effet, celle-ci permet d'acquérir des compétences spécifiques et non transférables, augmentant ainsi la propension d'un individu à développer un engagement durable envers l'organisation (Bentein et al., 2000).

Cependant, Whitener et Walz (1993) mettent en exergue une nuance relative à cette classification. Elle réside dans l'importance de la prise de conscience de l'individu quant à ces mécanismes favorisant l'engagement calculé. Sans celle-ci, l'influence est moindre car l'individu ne réalisera pas que ces mécanismes rendent son potentiel départ plus coûteux (cité par Bentein et al., 2000).

c) Dimension normative

D'après Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. (2012), cette composante a été initiée par Wiener en 1982. L'engagement normatif est fondé sur une attitude de fidélité envers l'entreprise qui est motivée par un sens du devoir moral envers celle-ci (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). De ce fait, cette composante de l'engagement renvoie au sentiment de devoir moral à poursuivre la relation d'emploi. C'est-à-dire que si une personne perçoit qu'elle bénéficie d'un investissement ou d'un avantage provenant d'une des cibles, elle développera le sentiment de lui devoir quelque chose en retour. Ce processus reflète la norme de réciprocité (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000). Par ailleurs, il s'agit notamment d'une méthode pour considérer comment un employé a intégré les valeurs et objectifs de l'organisation par rapport à ses propres engagements (Meyer et Allen, 1991).

c.1) *Antécédents à l'engagement normatif*

Pour commencer, le socle de l'engagement normatif s'appuie sur ce que Rousseau nommait le contrat psychologique, liant donc le travailleur à la cible (1989, cité par Bentein et al., 2000). Pour lui, ce contrat comporte les croyances des deux parties de la relation d'échange par rapport à leurs obligations mutuelles.

En effet, un contrat psychologique subjectif et évolutif (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994) existe entre l'individu et une cible, ce qui détermine subjectivement le niveau de cette forme d'engagement (Argyris, 1960 ; Rousseau, 1989 ; Schein, 1980, cité par Bentein et al., 2000).

En outre, le contrat psychologique peut être de deux natures : transactionnelle ou relationnelle (MacNeil, 1985 ; Rousseau, 1989 cité par Bentein et al., 2000).

Le mode transactionnel fait alors l'objet d'une obligation sur du court terme et est monnayable (principe d'échange économique). Ensuite, le mode relationnel fait référence à des requêtes sur du long terme et est non monnayable (principe d'échange social). Par conséquent, la nature transactionnelle du contrat psychologique correspond au prisme de l'engagement normatif (Rousseau et Wade-Benzoni, 1995 cité par Bentein et al., 2000).

Sur base de cela, viennent s'ajouter deux facteurs majeurs stimulant l'implication normative.

Le premier est le processus de socialisation (Wiener, 1982 cité par Bentein et al., 2000).

C'est le processus social par lequel les diverses croyances, attitudes et comportements valorisés par l'entourage de l'individu sont finalement adoptés et intégrés par celui-ci, aussi bien dans sa vie privée que professionnelle (Bentein et al., 2000).

Le second mécanisme, ayant une influence sur cette forme d'engagement, provient des réactions des cibles quant aux investissements de l'individu (ou formulation du type *en réponse à des investissements de la part d'une cible à l'égard de l'individu*) (Meyer et Allen, 1997 ; Scholl, 1981 cité par Bentein et al., 2000). C'est de là que découle la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) car l'individu se sentira redevable de ce que la cible a « investi » à son égard en ayant un sentiment d'obligation. Notons que cela varie selon les personnes ainsi que selon la perception du principe d'échange (Bentein et al., 2000).

En résumé, l'engagement normatif est influencé par les expériences antérieures ainsi que via le processus par lequel l'individu a été intégré socialement, indépendamment de

l'environnement de travail (Baret et Renaud, 2014). Ces deux mécanismes amènent dès lors l'individu à développer un sentiment de redevabilité, en retour de l'investissement de l'autre (=la cible), basé sur les valeurs transmises par la famille, la culture ou l'entreprise (telles que la loyauté, la confiance et la fidélité) (Bentein et al., 2000).

En conclusion, Bentein et al. (2000) mettent en exergue l'interdépendance des trois dimensions de l'engagement organisationnel présenté par Meyer et Allen (1991, 1997, 2001).

2.3.2.3 Principaux facteurs de rétentions des employés favorisant l'engagement organisationnel

Avant tout Hytter (2007), classe deux formes d'influence sur la rétention des travailleurs (cité par Kyndt et Dochy, 2009). D'une part, il y a l'influence directe, en référence l'identification, l'engagement et l'attachement qu'un individu développe envers l'organisation. D'autre part, existe l'influence indirecte qui est fonction des facteurs liés au type de travail. Par exemple, le management, le développement des compétences ou encore la rémunération. Les critères dominants exposés ci-après sont issus de l'influence indirecte et le degré d'importance de chacun est propre à chaque personne.

Dans ce contexte, l'engagement organisationnel constitue un indicateur déterminant pour maintenir les employés au sein de l'entreprise, ce qui contribue à augmenter leur fidélité.

Un premier élément de rétention provient de la rémunération (Walker, 2001 cité par Kyndt et Dochy 2009). Cette notion est corroborée par Baret et Renaud (2014) qui considèrent trois indicateurs de rétention: la sécurité de l'emploi, de la rémunération et juridique.

Dans le cadre de la politique de rémunération, une augmentation salariale peut influencer sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Premièrement, lorsque le travailleur y perçoit un geste de l'entreprise, cela influe sur son engagement affectif.

Deuxièmement, l'engagement continu se voit fluctuer si le travailleur voit ses coûts associés à son potentiel départ augmenter, signifiant donc que s'il quitte l'entreprise, il perd la sécurité offerte par celle-ci.

Troisièmement, cela peut aussi influencer sur l'engagement normatif quand le travailleur ressent un sentiment d'obligation moral en raison de cette hausse salariale.

Comme deuxième facteur, intervient l'offre de travail stimulant d'après Walker (2001 cité par Kyndt et Dochy 2009). Cela peut être relié à la possibilité de relever des défis, d'avoir

la charge de responsabilités ou encore d’avoir de l’autonomie dans son travail (Birt et al. , 2004 cité par Kyndt et Dochy, 2009). Dans ce cas, il s’agit surtout de stimuler l’engagement affectif.

En troisième facteur s’interposent l’opportunité de développement ainsi que la perspective de formation (Arnold, 2005 cité par Kyndt et Dochy 2009). D’après Bentein et al. (2000), l’engagement envers l’entreprise est positivement corrélé à la mesure dans laquelle la formation répond aux besoins et désirs des employés, à leur satisfaction par rapport à l’expérience de formation, ainsi qu’à leur performance durant celle-ci (Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon- Bowers, 1991, cité par Bentein et al., 2000).

En outre, lorsque l’entreprise offre à l’employé des opportunités de développement professionnel, celui-ci peut y voir un soutien de la part de l’employeur, ce qui favorise dès lors son engagement affectif (Meyer & Smith, 2000 ; Rhoades & Eisenberger, 2002 cité par Balhadj & El Ammary, 2020).

De plus, dans le cas où l’entreprise propose des formations continues, cela peut être un moyen pour le travailleur de se développer sur le plan personnel également (Ricard, 1995 cité par Balhadj & El Ammary, 2020). Ces critères stimulent les trois composantes de l’engagement organisationnel.

Un autre critère est issu de la possibilité de promotion (Walker, 2001 cité par Kyndt et Dochy 2009). En effet, un travailleur promu aurait un engagement organisationnel accru (Gaertner et Nollen, 1989 cité par Bentein et al., 2000). Toujours d’après ces auteurs, une politique de mobilité interne à l’entreprise représente un important facteur de rétention. Cependant, il est essentiel d’expliquer les raisons et le processus qui mènent à la décision de promotion, mettant donc en exergue une communication transparente (Bentein et al., 2000).

D’ailleurs, une bonne communication est un facteur clé de rétention d’après Walker (2001 cité par Kyndt et Dochy 2009). En effet, c’est par le biais d’un échange ascendant et descendant que l’organisation partage, entre autres, ses valeurs et ses objectifs (Rodwell et al., 1998 cité par Balhadj & El Ammary, 2020). Bentein et al. (2000) adhèrent à cette vision en justifiant qu’une communication claire et transparente est primordiale (particulièrement durant la phase de recrutement). En l’occurrence, la personne est l’unique actrice en capacité de percevoir si la fonction et l’organisation sont en accord avec ses besoins. De plus, un échange constructif sur les attentes de l’organisation lui permet de s’y préparer en amont, favorisant ainsi sa satisfaction au travail. Mais avant tout, un flux d’informations cohérent donne une

image d'honnêteté et de confiance à l'égard de l'organisation (Wanous et Colella, 1989, cité par Bentein et al., 2000).

En ce qui concerne le soutien organisationnel, le salarié peut le percevoir comme un moyen pour l'entreprise d'améliorer son bien-être (Goldberg, Greenberger, Koch-Jones, O'Neil et Hamill, 1989 ; Grover et Crooker, 1995, cité par Bentein et al., 2000). Par exemple en ayant des horaires flexibles, une assurance mais encore des chèques-repas (Bentein et al., 2000).

Dans cette optique, la participation du manager et/ou du supérieur hiérarchique est un facteur crucial pour assurer la fidélisation des employés (Birt et al., 2004 cité par Kyndt et Dochy, 2009). Cela va de pair avec la reconnaissance du manager sur le travail fourni (financière ou non) et des retours d'évaluations pertinentes (Bentein et al., 2000). Ces facteurs impactent l'implication affective et continue.

Quant aux bonnes relations entre collègues, cet élément est mis en avant par Walker (2001 cité par Kyndt et Dochy 2009). Il contribue également à la bonne ambiance dans l'organisation.

Enfin, un climat d'éthique dans l'organisation permet d'engendrer de nombreux facteurs cités en amont (Chua & Rahman, 2011, cité par Balhadj & El Ammary, 2020). Par ailleurs, cela peut mener à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux étant les besoins d'appartenance, d'autonomie et de compétence (Balhadj & El Ammary, 2020).

Pour conclure, il est important de comprendre que l'expérience de travail bénéfique tout comme la perception positive du travailleur quant à ces facteurs de rétention favorisent son engagement organisationnel (Birt et al. 2004 cité par Kyndt & Dochy, 2009). Néanmoins, un travailleur peut toujours décider de quitter l'entreprise malgré qu'elle lui apporte l'ensemble de ces critères pour des raisons propres (Kaliprasad, 2006, cité par Kyndt & Dochy, 2009). Ajoutons que pour que ces facteurs exercent une influence suffisante sur l'engagement organisationnel, il est nécessaire qu'ils soient mis en œuvre collectivement et que cela concorde avec la stratégie de l'entreprise (Meyer et Allen, 1997, cité par Bentein et al., 2000).

2.3.2.4 Modes d'identification de l'engagement organisationnel (Paillé, 2005)

Le modèle de Paillé (2005) se base sur la théorie de Allen et Meyer concernant l'engagement organisationnel. Cependant, son étude empirique ne comprend que deux des trois composantes à l'implication organisationnelle. En effet, il perçoit la composante normative de l'engagement organisationnel comme étant un mode d'identification aux normes et valeurs de l'organisation. De ce fait, la composante normative est plutôt vue comme faisant partie du processus par lequel l'individu adhère aux normes de l'organisation et non comme un type d'engagement.

De plus, l'identification se produit lorsque la personne intègre les propriétés d'une cible qu'elle considère importantes, les intégrant ainsi à son propre système cognitif. En outre, la cible de l'identification est, dans notre cas, une personne et/ou une organisation.

Dans ce prisme-là, Paillé a mis en lumière 3 modes d'identification relatifs à l'engagement organisationnel (2005).

Premièrement, intervient l'identification par le travail. C'est-à-dire que le travailleur s'approprie les caractéristiques du travail en y adhérant. Un travail stimulant ou varié permet de susciter son engagement affectif et continu (Paillé, 2005).

Deuxièmement, s'en suit l'identification par les normes. Lorsqu'un travailleur est en accord avec les normes mises en place dans son environnement de travail, celui-ci aura tendance à augmenter son implication affective et continue (Paillé, 2005).

Enfin, l'identification à l'organisation se produit lorsque les buts individuels et organisationnels concordent (Reichers, 1986 cité par Paillé, 2005). Cette forme d'identification impacte uniquement l'engagement affectif d'après Paillé (2005).

Par ailleurs, des nuances sont à apporter. Il existe des divergences quant à la signification du terme d'identification. En réalité, certains auteurs l'appréhendent comme étant similaire à l'implication au travail (Michel, 1994), une forme d'engagement à l'organisation (Buchanan, 1994) ou encore comme un processus d'intériorisation des normes de l'organisation (Lincoln et Kalleberg, 1996 ; Cohen, 1993 cité par Paillé, 2005).

2.3.2.5 Influence des pratiques de management du capital humain (El Ammary et Balhadj, 2020)

Bien que ce modèle n'ait pas été vérifié empiriquement, il permet d'apporter des notions supplémentaires et d'appuyer certaines théories explicitées en amont.

Durant les années 1960, le capital humain est traité dans une approche économique (H. S Becker, 1962 ; Schultz, 1961 cités par El Ammary et Balhadj, 2020). C'est à partir de 1990 qu'il sera abordé en termes de management du capital humain, se basant alors sur la performance et la capacité organisationnelle. C'est-à-dire que l'accent est mis sur les capacités individuelles relatives aux compétences professionnelles et relatives aux avantages que l'organisation tire de son développement (Devos et Taskin, 2005 cité par El Ammary et Balhadj, 2020).

Pour commencer, le capital humain constitue une réserve que l'on peut générer, étendre, amasser et exploiter. En effet, il est composé des aptitudes et des compétences relatives à une personne, le rendant immatériel. De ce fait, cela appartient à l'individu et non à l'entreprise (Autier, 2005 cité par El Ammary et Balhadj, 2020).

Ces auteurs mettent en évidence 4 pratiques de management de ce capital humain, pouvant être vues comme des stratégies. En outre, cette proposition théorique utilise également le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen comme référence (1991, 1997, 2001). C'est pourquoi, les 4 stratégies de management conditionnent l'implication affective et continue. Toutefois, ses auteurs ne considèrent pas la dimension normative comme une forme d'engagement mais plutôt comme un élément externe au cadre de travail qui l'impact. En effet, il serait contre-productif pour l'entreprise de vouloir mettre en place des pratiques dans le but d'influer l'engagement normatif alors qu'il est généré par des facteurs en dehors du milieu de travail (Balhadj et El Ammary, 2020).

Les pratiques prépondérantes du management du capital humain sont les suivantes ; le partage de l'information, le développement de compétence, la reconnaissance et l'autonomie. Cela se rattache aux facteurs de rétention de l'engagement organisationnel développés plus haut.

Le partage de l'information est délimité par une communication bilatérale, c'est-à-dire ascendante et descendante. Son but est de renforcer l'intégration des valeurs et objectifs de l'organisation (Rodwell et al., 1998 cités par El Ammary et Balhadj, 2020).

Ensuite, le développement de compétences permet au travailleur de percevoir un climat de soutien organisationnel (Meyer et Smith, 2000 cités par El Ammary et Balhadj, 2020). Comme vu plus haut, la mise en place formations continues au sein de l'entreprise en est un exemple concret.

De plus, la reconnaissance envers le travailleur lui permet de percevoir un soutien organisationnel (Rhoades et Eisenberg, 2002 cité par El Ammary et Balhadj, 2020), d'élever le climat de confiance entre le supérieur hiérarchique et l'employé (St-Onge et al., 2005 cité par El Ammary et Balhadj, 2020) mais également de participer à la performance individuelle et collective (Appelbaum et Kamal, 2000 cité par El Ammary et Balhadj, 2020).

Enfin, l'autonomie laissée à l'employé lui donne la possibilité de se sentir valorisé (El Ammary et Balhadj, 2020).

Pour conclure, un environnement éthique au travail représente une variable modératrice de l'engagement organisationnel. En effet, cela reflète de manière effective les valeurs, les comportements et les pratiques de l'entreprise, influençant directement l'expérience vécue par les travailleurs (Arnaud, 2010 ; Martin et Cullen, 2006 cité par El Ammary et Balhadj, 2020). Par conséquent, ce contexte véhicule un message d'honnêteté et d'équité, renforçant alors le sentiment de fidélité et l'engagement organisationnel des travailleurs (les rendant plus efficaces, productifs et performants) (Chua et Rahman, 2011 cité par El Ammary et Balhadj, 2020).

2.3.2.6 Effets du capital social organisationnel sur l'ambiguïté des objectifs dans le secteur public (Andrews et Sayed Mostafa, 2019)

Andrews et Sayed Mostafa ont démontré empiriquement l'ambivalence entre la confusion des buts de l'organisation et l'utilisation du capital social organisationnel (2019).

En effet, la vision des auteurs est la suivante ; dans le secteur public, l'ambiguïté des objectifs est synonyme d'exigences. Il semblerait même que cela soit une caractéristique du travail des membres de la hiérarchie du secteur public (Burke et al., 2013 cités par Andrews et Sayed Mostafa, 2019). A l'inverse, le capital social organisationnel est perçu comme des ressources pouvant pallier ces exigences (telles que le stress ou l'épuisement professionnel). C'est-à-dire que lorsque les exigences sont modérées par les ressources de l'organisation, cela permet soit d'arriver à des résultats bénéfiques (=l'engagement organisationnel) ou à l'inverse, à des résultats négatifs (=l'épuisement professionnel) (Crawford et al., 2010 cités par Andrews et Sayed Mostafa, 2019).

La situation d'ambiguïté des objectifs se produit lorsque les buts de l'organisation ne sont pas communiqués clairement aux membres du personnel (Weber et Weber, 2001 cités par Andrews et Sayed Mostafa, 2019). Cela influe donc négativement l'engagement organisationnel car dans un contexte de flou, les employés dirigeront leurs efforts dans une mauvaise direction et cela portera atteinte à leur performance. De ce fait, cela représente une menace pour l'organisation et donne des résultats de moindre qualité (Jung, 2014 ; Stazyk et al., 2011 cités par Andrews et Sayed Mostafa, 2019).

De plus, cette confusion est équivalente à des exigences car elle demande à déployer des efforts supplémentaires de la part des membres de l'organisation pour relayer les informations de manière cohérente (direction et personnel). Cependant, Scaufeli et Bakker mettent en évidence que les cadres supérieurs peuvent trouver du soutien en s'appuyant sur le capital social organisationnel (2004 cités par Andrews et Sayed Mostafa, 2019).

D'ailleurs, le capital social organisationnel représente une variable modératrice car il diminue les conséquences négatives des exigences dues à l'ambiguïté des objectifs.

De surcroît, c'est un concept multidimensionnel dont les composantes coexistent entre elles voire se renforcent mutuellement (Nahapiet et Ghoshal, 1998 cité par Andrews et Sayed Mostafa, 2019).

La dimension structurelle est relative aux liens entre les employés et comprend la fréquence du partage des informations entre eux. D'après Leana et Pil, cela facilite la coopération et la responsabilité communes (2006 cité par Andrews et Sayed Mostafa, 2019).

Ensuite, la dimension relationnelle encourage quant à elle, la relation de confiance entre les travailleurs. Celle-ci favorise les échanges d'informations également (Leana et Pil, 2006 cité par Andrews et Sayed Mostafa, 2019).

Pour terminer, la dimension cognitive évoque un socle commun de valeurs entre les employés, suscitant dès lors un sentiment de responsabilité et de confiance mutuel (Andrews et Sayed Mostafa, 2019).

En conclusion, ces auteurs décèlent l'importance de valoriser les ressources telles que les liens entre travailleurs, la confiance et un socle de valeurs afin de pouvoir minimiser les effets préjudiciables associés à l'incertitude des buts de l'organisation. Sans ces variables modératrices, l'engagement organisationnel serait davantage altéré.

2.3.2.7 Principales critiques envers le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991, 1997, 2001)

Un point d’ancrage aux critiques du modèle tridimensionnel provient de la vision de Morrow sur l’engagement organisationnel de Allen et Meyer (1983). D’après cet auteur, il existe une itération ou redondance conceptuelle en amont ainsi qu’une complexité des méthodes d’évaluation du modèle en aval. Les critiques seront associées aux modèles remettant en cause la vision de Allen et Meyer sur l’engagement organisationnel (1991, 1997, 2001).

Le premier modèle est celui de Cohen qui met en lumière l’aspect temporel de l’engagement (2007). Ensuite, ce modèle sera appuyé par la vision de Solinger et al. qui perçoivent ce modèle comme cadre explicatif de la prévision du turnover (2008).

Par ailleurs, les limites au modèle ayant déjà été abordées ne seront pas mentionnées à nouveau (complexité dans l’évaluation, remise en cause de la dimension normative).

		Nature de l’implication	
		Attachement instrumental	Attachement psychologique
Temps	Avant l’entrée dans l’organisation	Propension à l’implication instrumentale	Propension à l’implication normative
	Après l’entrée dans l’organisation	Implication instrumentale	Implication affective

Tableau n°2 : Modèle d’implication organisationnelle en 4 composantes (adapté de Cohen, 2007, p. 337)

Tableau de Cohen (2007, p.375)

L’optique de Cohen concerne l’apport du temps dans l’implication organisationnelle (2007). C’est pourquoi il ajoute la dimension temporelle à l’engagement en distinguant la propension à l’engagement (avant l’entrée dans l’entreprise) de l’engagement (une fois dans l’entreprise). De ce fait, il exprime que les composantes avant l’entrée dans l’entreprise représentent des indicateurs déterminant le type d’engagement une fois que l’individu est dans l’entreprise. A titre d’exemple, la nature de l’implication normative est une tendance à l’engagement affectif. En effet, l’implication normative se développe en amont de l’entrée dans l’entreprise et n’est donc pas considérée comme un type d’engagement mais bien comme une

cause décisive à l'engagement affectif. De plus, cela permet d'expliquer les fortes corrélations empiriques entre l'implication normative et affective. Concrètement, l'implication normative est perçue par Cohen comme non associée à une organisation et peu influencée par les expériences professionnelles (2007 cités par Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012).

En outre, les deux formes d'engagement (affective et instrumentale) sont liées à deux types de contrats psychologiques : le contrat relationnel et transactionnel (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012). Cela résonne avec la perspective de Rousseau quant aux contrats psychologiques (expliquée dans les antécédents de l'engagement normatif) (Rousseau et Wade-Benzoni, 1995 cités par Bentein et al., 2000).

Cependant, Cohen discerne deux sortes d'indicateurs d'échange en fonction du type de contrat. Pour le contrat relationnel (=engagement affectif), il met en avant des facteurs d'échange supérieurs tels que le leadership ou la justice. En ce qui concerne le contrat transactionnel (=engagement instrumental), il s'agit de facteurs d'échange inférieurs comme le salaire (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012).

Cette théorie nuance les propos de Allen et Meyer mais est également sujette à des questionnements concernant sa mesure (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012).

Ultérieurement, Solinger et al. (2008) affirment que le modèle tridimensionnel est un cadre particulier de l'anticipation du turnover (taux de rotation du personnel dans l'organisation) et non un modèle global de l'engagement organisationnel (Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012). Ils expliquent que le modèle de Allen et Meyer donne avant tout une explication des processus relatifs à l'engagement, sans être une théorie de l'engagement (1991, 1992, 2001 cités par Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. ,2012). Ils résument la théorie tridimensionnelle en expliquant que la dimension affective est une attitude envers une cible tandis que les dimensions continues et normatives sont des attitudes envers un comportement (=anticipation des répercussions d'un comportement).

En outre, Solinger et al. (2008) estiment que les relations d'engagement sont plus sophistiquées que cela car elles dépendent aussi d'une dimension temporelle. Bien que ceci soit un point commun avec Cohen (2007), Solinger et al. ajoutent cette dimension dans le cadre des étapes de carrière d'un travailleur (2008). Dans ces étapes, l'engagement continu et normatif ne font plus sens juste après l'entrée dans l'entreprise ou juste avant le départ en retraite (Solinger et al. 2008). En effet, l'expression comportementale des attitudes à l'égard d'une cible varie en

fonction du temps donc une attitude orientée sur une cible ou sur un comportement ne traduit pas un même construit implicite (Solinger et al., 2008 cités par Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D., 2012).

Solinger et al. modélisent l'implication organisationnelle en tant qu'une attitude envers l'organisation, autrement dit « l'état interne d'une personne précédant et guidant l'action, comprenant les sentiments, les croyances et tendances comportementales » (traduit de l'anglais Solinger et al., 2008, p.72). Or, Allen et Meyer estiment que l'engagement est un état psychologique (Allen et Meyer, 1991, 1997, 2001). De plus, cette idée est proche de l'implication affective (Allen et Meyer, 1991, 1997, 2001) mais Solinger et al (2008) disent qu'il ne faut pas se limiter à la composante affective car qu'il est nécessaire d'inclure les autres facteurs traditionnels d'une attitude : cognitive et conative. Cette remise en cause du modèle tridimensionnel permet de considérer l'implication affective comme une élaboration unique et séparée des deux autres composantes.

2.4. Théorie intégrative de l'engagement des employés (Saks Et Gruman, 2014)

Le concept d'engagement des employés fait face à une superposition d'un ensemble d'autres concepts tels que la satisfaction au travail, l'épuisement professionnel ou encore l'engagement organisationnel, donnant lieu à un désordre conceptuel (Shuck, Ghosh, Zigarini, & Nimon, 2012 ; Cole et al., 2012 cité par Saks et Gruman, 2014). Ce modèle intégratif est issu des travaux sur le bien-être des employés au travail (Kahn, 1990) et des travaux sur l'épuisement professionnel avec Maslach et al. (2001).

Dans un premier temps, la vision de l'engagement de Kahn sera abordée (1990) pour ensuite laisser place à l'optique de Maslach et al. (2001).

Ensuite, Christian et al. (2011) mettront en avant la singularité du concept d'engagement face aux autres concepts.

Subséquentement, une explication sur le modèle des ressources et exigences au travail sera expliquée, faisant le lien entre les deux paradigmes précédents (Bakker et Demerouti, 2007).

Enfin, la théorie intégrative de Saks et Gruman sera présentée (2014).

Pour commencer, nous allons développer le paradigme de Kahn quant à l'engagement (1990).

Pour lui, l'engagement est « l'exploitation des membres de l'organisation de leur propre personne à leurs rôles professionnels ; dans l'engagement, les individus utilisent et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement lors des performances de rôle » (Kahn, 1990 traduit de l'anglais, p. 694). Cela s'oppose au désengagement, défini comme « la séparation des individus de leurs rôles professionnels ; dans le désengagement, les individus se retirent et se défendent physiquement, cognitivement ou émotionnellement lors des performances de rôle » (Kahn, 1990 traduit de l'anglais, p. 694). En d'autres mots, l'engagement est une construction motivationnelle complexe qui requiert une implication totale de l'individu dans l'exercice de son rôle, mobilisant tous les aspects de son être (Kahn, 1990). Cela suppose donc l'incorporation des facultés cognitives, émotionnelles et physiques du travailleur dans l'exécution de son rôle professionnel (Kahn, 1990). Donc cela implique que les individus soient mentalement présents lorsqu'ils remplissent un rôle au sein de l'organisation, ce qui se manifeste par une « attention, une intégration et une concentration dans l'exécution de leurs tâches » (traduit de l'anglais Kahn, 1990, 1992 d'après Saks et Gruman, 2014, p.157). Par conséquent, le travailleur est pleinement engagé s'il met la totalité de son « soi » dans le(s) rôle(s) qu'il détient au sein de l'entreprise. De ce fait, l'engagement représente l'union voire l'unicité du soi avec le rôle alors que le désengagement représente le détachement de ces deux éléments. A ce propos, Kahn met en avant le « self-in-role », expliquant que cela représente la manière différente et unique dont chaque individu va fusionner sa personnalité avec son rôle attribué.

De plus, Kahn met en avant 3 conditions psychologiques qui déterminent le niveau d'engagement d'une personne : la signification psychologique, la sécurité psychologique et la disponibilité psychologique.

En premier point, la signification psychologique dépeint la façon dont les individus trouvent du sens dans leur travail et perçoivent un retour sur investissement de leur engagement professionnel. Elle se produit lorsqu'ils se sentent utiles, précieux et appréciés (et non comme acquis). En outre les environnements de travail qui encouragent les investissements personnels dans le rôle professionnel ont tendance à l'encourager (Kahn, 1990). Elle est positivement corrélée à l'enrichissement des tâches ainsi qu'à l'adéquation du rôle assigné (May, Gilson et Harter, 2004 cité par Saks et Gruman, 2014).

En deuxième point, la sécurité psychologique illustre la capacité à être authentique sans craindre de répercussions négatives sur soi, son statut ou bien sa carrière. Ensuite, les

environnements sociaux « prévisibles, cohérents et non menaçants » créent un sentiment accru de sécurité psychologique (traduit de l'anglais Saks et Gruman, 2014, p.160). En outre, May, Gilson et Harter (2004) mettent en avant la corrélation positive de la sécurité psychologique avec des interactions valorisantes de la part des collègues et du supérieur hiérarchique (cité par Saks et Gruman, 2014).

En troisième point, la disponibilité psychologique renvoie à la certitude d'avoir les ressources nécessaires (physiques, émotionnelles et psychologiques) pour s'engager pleinement dans un rôle professionnel. En définitive, les employés seront davantage impliqués dans les environnements de travail qui leur offrent ces ressources pour remplir leur rôle professionnel (May, Gilson et Harter, 2004 cite par Saks et Gruman, 2014).

Par conséquent, les individus évaluent ces trois conditions lorsqu'ils décident de s'engager dans un rôle. A partir du moment où les individus ressentent un niveau plus élevé de signification, de sécurité et de disponibilité psychologiques, ils sont davantage engagés dans leur rôle professionnel, donc envers l'organisation.

Ensuite, Maslach et Leiter parlent de l'engagement issu des recherches sur l'épuisement professionnel (2001). En ce sens, l'engagement est l'opposé positif de l'épuisement car il est « caractérisé par l'énergie, l'implication et l'efficacité » (traduit de l'anglais, Saks et Gruman, 2014, p.158). C'est pourquoi il est défini comme un état actif de participation dans des activités qui apportent une gratification personnelle, renforçant ainsi le sentiment d'efficacité professionnelle (Maslach et Leiter, 2008 cités par Saks et Gruman, 2014).

A contrario, les facettes de l'épuisement sont « le cynisme, l'inefficacité ou encore l'éreintement » (traduit de l'anglais, Saks et Gruman, 2014, p.158). Par conséquent, l'épuisement professionnel est un facteur de baisse de l'engagement d'un individu pour son travail (Maslach et al., 2001).

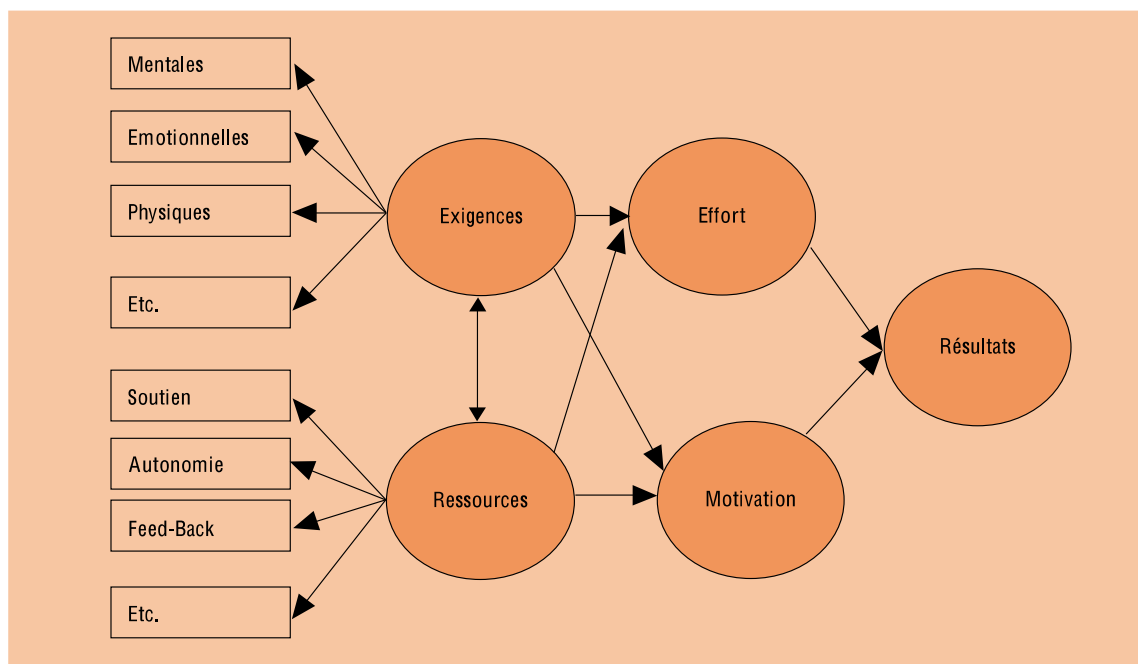
Pour Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker (2002), ces deux concepts sont des situations indépendantes (cité par Saks et Gruman, 2014). Ils ajoutent que l'engagement est un état d'esprit durable, positif et épanouissant lié au travail, caractérisé par la vigueur, la dévotion et l'absorption" (traduit de l'anglais, par Saks et Gruman, p. 74).

Cependant, il est nécessaire de prouver la singularité du concept d'engagement en comparaison à d'autres concepts. En effet, Christian et al. (2011) ont observé que l'engagement au travail expliquait une part supplémentaire de la variabilité dans la performance des tâches et

contextuelle par rapport aux attitudes au travail. Ils ont ainsi conclu que, bien que lié aux attitudes au travail (satisfaction au travail, engagement organisationnel, implication professionnelle), l'engagement au travail possède des caractéristiques distinctes. La satisfaction professionnelle est une attitude envers son emploi, l'engagement organisationnel est un attachement émotionnel à l'organisation et l'implication dans le travail prône l'importance centrale de l'emploi dans l'identité de la personne. De ce fait, l'engagement dans le travail se différencie de ceux-ci car c'est un construit motivationnel plus complexe et de niveau supérieur. Il est défini comme un "état d'esprit relativement durable faisant référence à l'investissement simultané des énergies personnelles dans l'expérience du travail" (traduit de l'anglais Christian et al, 2011, cité par Saks et Gruman, p.95).

En conclusion, ils distinguent 3 aspects majeurs dans la littérature sur engagement: le lien psychologique avec l'exécution des tâches professionnelles, l'allocation personnelle de ressources au travail et la façon dont l'engagement est perçu comme un état plutôt qu'une caractéristique fixe de la personnalité (Christian et al, 2011, cité par Saks et Gruman).

The Job Demands - Resources Model ou Modèle de Demerouti



(Tableau provenant de Haberey-Knuessi, 2011, p.27)

Dans le modèle « Job Demands-Resources Model », Demerouti part du principe que l'emploi est générateur de menaces potentielles pour le travailleur. Il structure deux catégories de conditions de travail : les exigences au travail et les ressources professionnelles (Haberey-Knuessi, 2011). Par la suite, les ressources personnelles ont été ajoutées aux conditions de travail, de manière à élargir le modèle (Saks et Gruman, 2014).

Les exigences professionnelles comportent les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels nécessitant un effort continu de la part de l'employé pouvant entraîner des coûts physiologiques ou psychologiques. Les types habituels d'exigences professionnelles sont la charge de travail excessive, l'incertitude de l'emploi, l'ambiguïté des rôles, la pression temporelle et les conflits de rôles. C'est-à-dire qu'elles représentent les caractéristiques professionnelles requérant des tactiques d'adaptation ou de rééquilibrage de la part du travailleur.

Lorsque sur du long terme, la quantité de travail devient démesurée, le travailleur va puiser dans ses ressources. Cependant, en bout de course, cela participe à l'obsolescence des stratégies mises en place par l'employé impliquant non seulement à une baisse de son engagement mais à une hausse de son épuisement (Karasek, 1979 ; Doi, 2005 ; Halbesleben & Buckley, 2004 cite par Haberey-Knuessi, 2011).

Par ailleurs, la méta analyse de Crawford et al. (2010) met en évidence que le type d'exigences professionnelles a une influence variée sur l'engagement. Ils recensent deux types d'exigences au travail : celles perçues comme des obstacles ayant une corrélation négative avec l'engagement (conflits de rôle ou la surcharge de travail) et celles perçues comme des défis ayant une corrélation positive avec l'engagement (charge de travail élevée ou une responsabilité importante).

En ce qui concerne les ressources professionnelles, ce sont des aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels d'un emploi. De plus, elles consentent l'individu au développement personnel et professionnel dans une perspective d'apprentissage. Elles sont issues de l'organisation (telles que la rémunération, les opportunités de carrière, la sécurité de l'emploi), des relations interpersonnelles et sociales (comme le soutien du superviseur et des collègues, le climat d'équipe), de l'organisation du travail (comme la clarté des rôles, la

participation à la prise de décision) mais encore de la nature même de la tâche (comme la variété des compétences, l'identité de la tâche, son importance, l'autonomie et le retour d'information sur la performance) (Bakker & Demerouti, 2007 cité par Saks et Gruman, 2014).

De surcroît, elles déclenchent des processus motivationnels de deux types et ont un rôle modérateur sur les exigences de travail.

Premièrement, les ressources professionnelles peuvent avoir un potentiel motivationnel intrinsèque en satisfaisant les besoins psychologiques fondamentaux tels que la croissance et le développement (Bakker et al., 2011 ; Bakker & Demerouti, 2007). Deuxièmement, leur potentiel motivationnel extrinsèque réside dans leur fonction instrumentale de manière à atteindre les objectifs professionnels (Bakker et al., 2011 ; Bakker & Demerouti, 2007)

Une ressource telle que l'autonomie permet au travailleur de se sentir estimé par le biais d'une liberté d'action qui le responsabilise et qui lui montre la confiance accordée en lui (=reconnaissance).

Toutefois, une carence en ressources n'autorise pas le travailleur à faire face aux exigences professionnelles. Dans ce cas, le travailleur s'isolera le menant au désengagement (Demerouti et al., 2001 cités par Haberey-Knuessi, 2011).

En outre, Bakker et al. (2007) ont démontré empiriquement que les ressources telles que le soutien organisationnel, la reconnaissance de la hiérarchie ou encore la considération par ses collègues agissent bien comme des variables modératrices, favorisant l'engagement organisationnel (Haberey-Knuessi, 2011).

Au sujet des ressources personnelles, elles comprennent les aspects de l'individu liés à la résilience et à la perception de sa capacité à contrôler et à avoir un impact positif sur son environnement (traduit de l'anglais d'après Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007, cité par Saks et Gruman, 2014). De ce fait, ce sont des ressources flexibles et évolutives (Bakker & Demerouti, 2007 ; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009a cité par Saks et Gruman, 2014).).

En outre, l'auto-efficacité, l'optimisme et l'estime de soi au travail sont des caractéristiques individuelles qui sont activées par les ressources professionnelles et sont associées à l'engagement au travail. En effet, elles agissent en tant que médiateurs dans la relation entre les ressources professionnelles et l'engagement au travail ainsi que l'épuisement (Xanthopoulou et al., 2007 cités par Saks et Gruman, 2014).). Enfin, il existe des preuves de relations réciproques

entre les ressources professionnelles et personnelles (Xanthopoulou et al., 2009a cité par Saks et Gruman, 2014).

En conclusion, ce modèle met en avant l'importance cruciale d'encourager les ressources, qui sont génératrices de motivation. Cela permet donc de répondre aux exigences dans un climat professionnel rigoureux, bénéficiant aussi bien aux employés qu'aux employeurs. C'est pourquoi il semble que ce modèle soit utile en gestion des ressources humaines dès lors qu'il est exploité comme un dispositif opératoire (Haberey-Knuessi, 2011).

En dernier lieu, nous arrivons à la théorie intégrative de l'engagement des employés de Saks et Gruman (2014)

Ils classent trois ensembles d'antécédents à l'engagement des employés : le leadership, les ressources et exigences professionnelles et les conditions psychologiques. Ces facteurs vont influencer le type d'engagement des travailleurs qui est présenté, lui aussi, en trois types. Premièrement, l'engagement dans la tâche et le travail, deuxièmement, l'engagement organisationnel et enfin l'engagement de groupe ou d'équipe.

Pour commencer, cette théorie provient des critiques faites à l'encontre des modèles de Demerouti et Bakker (2008) ainsi que de Kahn (1990, 1992).

En effet, Saks et Gruman (2014) expliquent que le modèle JD-R de Demerouti et Bakker (2008) ne propose pas de cadre théorique détaillant la relation entre certaines ressources au travail et l'engagement. La principale utilité du modèle réside dans la classification générale des conditions de travail en ressources ou en exigences pour prédire l'engagement. Il se contente donc d'affirmer que les ressources au travail répondent aux besoins psychologiques fondamentaux et sont utiles pour atteindre les objectifs professionnels (vision instrumentale). Par ailleurs, il ne précise pas quelles ressources sont cruciales ni pourquoi.

De plus, ce modèle est circonscrit à l'engagement au travail. Or, l'engagement au travail se réfère spécifiquement à la relation entre un employé et ses tâches professionnelles tandis que l'engagement des employés englobe la relation d'un employé avec son métier ou rôle professionnel, son emploi et son organisation (Schaufeli et Salanova, 2011 cités par Saks et Gruman, 2014)

Quant à la théorie de Kahn (1990, 1992) elle propose une justification théorique pour expliquer la relation entre divers antécédents et l'engagement, en identifiant les conditions psychologiques et les facteurs influençant l'engagement.

Cependant, elle a rarement été soumise à des tests empiriques et n'a pas été intégrée dans la recherche sur le modèle JD-R.

En tant que premier facteur d'engagement, le leader joue un rôle crucial selon Saks et Gruman (2014). En effet, il est celui qui peut donner les ressources nécessaires aux employés tout en modérant les demandes professionnelles (=exigences) pouvant les nuire (Spreitzer, Lam et Fritz, 2010). Ces auteurs identifient trois formes de leadership ; transformationnelle, responsabilisante et relative à l'échange leader-membre.

Le leadership transformationnel se focalise sur l'inspiration et la motivation des membres de l'équipe pour atteindre des objectifs communs (Bakker et al., 2011 ; Macey & Schneider, 2008 cités par Saks et Gruman, 2014). Son but est de transformer les valeurs, les attitudes et les comportements des individus au sein de l'organisation en encourageant un engagement profond et en favorisant le développement personnel. Il renvoie à la capacité à créer un environnement motivant où les individus sont encouragés à dépasser leurs propres attentes pour contribuer de manière significative à l'organisation (Bakker et al., 2011 ; Macey & Schneider, 2008 cités par Saks et Gruman, 2014). De plus, Christian et al. (2011) lient positivement le leadership transformationnel à l'engagement (cité par Saks et Gruman, 2014).

Ensuite, le leadership responsabilisant prône l'autonomisation et l'autonomie des membres de l'équipe. Son but est de renforcer les individus en leur accordant une plus grande autonomie dans la prise de décisions et l'exécution de leurs tâches, tout en offrant un soutien et des ressources nécessaires pour réussir (Bakker et al., 2011 ; Macey & Schneider, 2008 cités par Saks et Gruman, 2014)

Enfin, l'échange leader- membre se penche quant à lui sur la qualité de la relation entre un leader (superviseur, manager) et chacun de ses membres d'équipe pris individuellement (Bakker et al., 2011 ; Macey & Schneider, 2008 cités par Saks et Gruman, 2014). Autrement dit, on s'intéresse à la manière dont les relations différenciées entre un leader et chaque membre de son équipe peuvent influencer divers aspects de la performance organisationnelle et individuelle. Cela affecte donc la motivation, la satisfaction au travail, la performance individuelle, et finalement le fonctionnement global de l'équipe et de l'organisation (Bakker et

al., 2011 ; Macey & Schneider, 2008 cités par Saks et Gruman, 2014). En outre, l'échange leader-membre est positivement lié à l'engagement (Christian et al., 2011 cités par Saks et Gruman, 2014)

Le deuxième antécédent à l'engagement des employés provient des conditions de travail. Saks et Gruman les ont mesurées via la perception que le travailleur en a (2014). Elles ont été expliquées ci-dessus.

Comme troisième antécédent, se trouvent les conditions psychologiques. Elles sont classées en 4 groupes : la signification au travail, la signification dans le travail, la sécurité et la disponibilité des ressources personnelles.

Pratt et Ashforth (2003) sont à l'origine de la distinction de la signification au et dans le travail.

La signification psychologique de Kahn (1990) est définie comme « un sentiment de retour sur l'investissement de soi-même en termes d'énergie physique, cognitive ou émotionnelle. Les individus éprouvent cette signification lorsqu'ils se sentent précieux, utiles et estimés. Ils se sentent ainsi capables de contribuer aux autres et au travail lui-même dans leurs rôles, ainsi que de le recevoir » (1990, pp. 703-704, traduit de l'anglais, d'après Saks et Gruman, 2014, p.173). Cette optique correspond à ce que Pratt et Ashforth (2003) désignent comme la signification au travail. Elle est issue du type de travail exercé et est liée à la motivation intrinsèque. Elle influe sur l'engagement des employés dans la tâche et le travail.

La signification dans le travail, quant à elle, provient du sentiment d'appartenance à l'organisation. Elle est corrélée à un environnement qui englobe l'employé comme membre de l'organisation via un partage commun de valeurs et de buts organisationnels. Cette dernière détermine l'engagement des employés de type organisationnel. D'après Saks (2006), la justice procédurale la suscite (cité par Saks et Gruman, 2014).

Ensuite, la sécurité est relative au sentiment nécessaire à tout type d'engagement de la part des employés. Sans cela, le travailleur ne peut s'impliquer totalement dans son rôle sans mettre en danger son image, son statut ou encore sa carrière (Saks et Gruman, 2014).

Enfin, la disponibilité des ressources personnelles est conforme à la perception de l'individu dans sa capacité à contrôler et à influencer son environnement avec succès. Par

exemple, il s'agit de l'auto-efficacité, de l'optimisme ou encore de l'estime de soi en lien avec l'organisation. Elle est essentielle à tout type d'engagement (comme la sécurité).

La finalité de cette étude de Saks et Gruman (2014) montre l'existence de trois types d'engagement des employés.

Premièrement, l'engagement dans la tâche et dans le travail se rapporte à la façon dont le travailleur va rassembler ses ressources (physiques, cognitives et émotionnelles) afin de s'investir pleinement dans sa tâche (Schaufeli et Salanova, 2011 cité par Saks et Gruman, 2014). Cela engendre la satisfaction au travail ou encore la performance.

Ensuite, intervient l'engagement organisationnel. Celui-ci fait référence à la manière dont « le soi » de l'individu est investi dans son rôle attribué en tant que membre de l'organisation. De ce fait, les ressources (physiques, cognitives et émotionnelles) sont tournées vers l'organisation. Ici, on parlera plutôt des effets sur le comportement citoyen organisationnel.

Enfin, l'engagement de groupe ou d'équipe représente la dernière forme d'engagement de Saks et Gruman (2014). Ce qui prime sont les ressources placées dans l'équipe et l'intérêt porte sur la performance de groupe.

Par conséquent, la différenciation des types d'engagement (des employés) est importante. En effet, ce modèle montre qu'il varie selon la tâche, l'organisation ou encore le groupe de travail. Cependant, ces diverses formes sont liées entre elles, signifiant que des variations dans un type d'engagement peut en impacter les autres. De ce fait, les conséquences de chaque type d'engagement sont différentes, demandant à l'organisation de s'ajuster si elle souhaite privilégier l'un ou l'autre type d'engagement (Saks et Gruman, 2014).

3. PARTIE 2 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

3.1. Introduction

La justice organisationnelle représente un concept central en gestion des ressources humaines car elle participe au fonctionnement global de l'organisation.

Ce chapitre sera divisé en cinq points.

Premièrement, une explication globale de la justice organisationnelle sera présentée. Deuxièmement, une perspective historique sera établie en expliquant les trois composantes de la justice organisationnelle ainsi que leurs antécédents.

Troisièmement, la théorie de l'échange social de Blau (1964) sera abordée pour expliquer les conséquences du modèle de justice organisationnel. Cette théorie sera traitée sous l'angle du rôle médiateur de la confiance dans les relations et des ressources à disposition des travailleurs.

Ensuite, le modèle multi-sources et multi-cibles de la justice organisationnelle sera présenté.

Enfin, les conséquences de la justice organisationnelle sur les besoins psychologiques fondamentaux seront abordées.

3.2. Présentation globale de la justice organisationnelle

L'avènement de la théorie de la justice organisationnelle émane de la théorie d'équité de Adams qui se consacre principalement aux rétributions financières octroyées au travailleur (1963, 1965 cités par Giordano, W., 2019). Dans un second temps, elle a largement été étudiée dans le domaine la gestion de ressource humaines (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005 ; Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007 cités par Nasr et al., 2009).

La justice organisationnelle constitue « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social* » (Beugré, 1998 cité par Nasr et al., 2009, p.3). C'est un concept multidimensionnel qui examine les perceptions des individus concernant le traitement qu'ils reçoivent au sein de l'organisation, ainsi que les réactions comportementales qui en découlent

(Manville, 2007 cités par Giordano, W., 2019), en tenant compte des partenaires impliqués dans ces perceptions de justice (Hollensbe et al., 2008 cités par Giordano, W., 2019).

De plus, le postulat de la justice organisationnelle est que les perceptions de justice exercent une influence sur les attitudes et comportements dans le cadre du travail (El Akremi, Nasr, & Camerman, 2006 cités par Nasr et al., 2009). En ce sens, les perceptions de justice constituent un élément essentiel pour établir et préserver des relations constructives entre les différents acteurs au sein de l'organisation (El Akremi et al., 2006 cités par Giordano, W., 2019).

Par conséquent, la justice organisationnelle est un concept primordial car il impacte significativement d'autres concepts tels que la satisfaction au travail (McFarlin et Sweeney, 1992 cité par Nasr et al., 2009), l'intention de départ (Aryee, Budhwar et Chen, 2002 cité par Nasr et al., 2009), l'engagement au travail (Folger et Konovsky, 1989 cité par Nasr et al., 2009), la performance au travail (Fields, Pang et Chiu, 2000 ; El Akremi, Nasr, & Camerman, 2006 cité par Nasr et al., 2009) mais aussi les comportements de citoyenneté (Moorman et Byrne, 2005 cité par Nasr et al., 2009). Cela fait de ce concept un point essentiel pour « la pérennité des entreprises » (El Akremi, Nasr, & Camerman, 2006 2007 cités par Nasr et al., 2009).

3.3. Perspective historique

Dans une perspective historique, la justice organisationnelle a connu 3 courants qui se rattachent à chaque type de justice (Cropanzo, Rupp, Mohler et Schminke, 2001 cité par Nasr et al., 2009). Ces composantes sont complémentaires, il est donc nécessaire de les analyser de manière simultanée pour en comprendre les facettes (Nasr et al., 2009).

La première composante est **la justice distributive**. Elle a été étudiée par Adams (1965) et Homans (1961) (d'après Nasr et al., 2009).

Cette dernière est associée à l'équité perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles (= allocations des ressources) reçues par l'employé (Nasr et al., 2009). L'individu évalue ses rétributions en les comparant subjectivement à celles d'autrui pour déterminer si elles sont justes ou injustes (Adams, 1965 cités par Giordano, W., 2019). Pour ce faire, il compare le ratio de sa propre contribution (effort et investissement personnel) et de sa rétribution (salaire et récompenses monétaires ou non) à celui d'une personne de référence (Giordano, W., 2019).

Deuxièmement, **la justice procédurale** a trouvé son origine dans les travaux en sciences juridiques de Thibaut et Walker en 1975 (Nasr et al., 2009).

Elle se focalise sur la façon dont les rétributions de chacun ont été attribuées par les figures d'autorité (=comment). De ce fait, l'intérêt porte sur l'équité perçue durant les processus décisionnels (Giordano, W., 2019).

D'après Cohen- Charash et Spector (2001), il existe deux fondements à la justice procédurale permettant aux travailleurs de considérer le processus de décision comme équitable (cité par Giordano, W., 2019). D'une part, le travailleur doit avoir la possibilité d'émettre son avis lors du processus décisionnel de manière à ressentir un sentiment de contrôle. D'autre part, cette possibilité lui donne l'impression d'avoir une capacité d'influence sur la finalité (=la décision). Par voie de conséquence, les études ont démontré que l'équité perçue lors du processus décisionnel prime sur la décision (même si celle-ci est défavorable pour le travailleur) (Nasr et al., 2009 ; Giordano, W., 2019).

En outre, Leventhal (1980) préconise six critères de perception de justice procédurale (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006 cités par Nasr et al., 2009). Ces derniers sont les suivants : respect des règles (=impartialité), équilibre des intérêts (la hiérarchie n'impose pas les siens), exactitude de l'information, alternative de révision, représentativité des intérêts et conformité avec les règles éthiques.

Selon Cropanzano, Prehar et Chen (2002), les dimensions distributives et procédurales sont généralement associées à l'organisation elle-même et donc elles sont apparentées aux attitudes et aux comportements axés vers celle-ci. On parlera alors de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel, de comportements de citoyenneté dirigés vers l'organisation (d'après Nasr et al., 2009).

Troisièmement, la composante la plus récemment étudiée est **la justice interactionnelle**. Celle-ci a été initiée par Bies et Moag en 1986 et est relative « *à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité* » (cité par Nasr et al., 2009, p.5). Elle est considérée comme étant la résultante des actions du supérieur hiérarchique. Par conséquent, il en ressort des comportements de citoyenneté dirigés vers le supérieur ou encore l'engagement envers ce dernier (Bies, 2001 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Lavelle et al., 2007 cités par Nasr et al., 2009).

Par la suite, cette composante elle été divisée en deux catégories : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Colquitt, 2001 cité par Nasr et al., 2009).

En matière de justice informationnelle, ce qui prévaut est l'équité dans la transmission d'informations pertinentes « *qualitatives et quantitatives* » ainsi que l'argumentation de celles-ci (Giordano, W., 2019, p.25 ; Colquitt, 2001 cités par Fall, A., et Roussel., 2018). En d'autres termes, le jugement se fait sur base de « *critères de justification et de sincérité* » (cité par Nasr et al., 2009, p.5) dans un délai approprié (Materson et al., 2005 cité par Giordano, W., 2019). Par ailleurs, lors « *d'événements négatifs, controversés ou inattendus* », la possibilité d'avoir des explications conformes à la réalité de la part de la hiérarchie permet au travailleur de ressentir davantage d'équité envers ses supérieurs et l'organisation (Giordano, W., 2019, p.23). Néanmoins, cette règle n'est pas systématique car il est nécessaire que le travailleur l'interprète de cette façon (Shaw et al., 2003 ; Bobocel et Zdaniuk, 2005 cités par Giordano, W., 2019).

A propos de la justice interpersonnelle, celle-ci désigne la manière dont les membres de l'organisation interagissent à notre égard (Paterson et al., 2002 cités par Giordano, W., 2019). Les critères d'équité pris en compte sont ceux de « respect de la dignité des interactions » (cité par Nasr et al., p.5, 2009). C'est-à-dire que l'employé attend des interactions avec son supérieur une conduite propice à la courtoisie, au respect, et à la dignité.

Par ailleurs, la distinction entre la justice procédurale et la justice interactionnelle a été claire et affirmée grâce aux travaux de Bies (2001), de Cropanzano, Prehar et Chen (2002) (d'après Nasr et al., 2009).

En guise de conclusion, il semble pertinent de prendre en compte les quatre composantes de la justice organisationnelle développées ci-dessus. En effet, la précision de l'analyse sera conditionnée par la clarté et la rigueur du concept de justice organisationnelle utilisé (El Akremi, Vandenbergue, Camerman, 2010). De plus, cette vision globale de la justice organisationnelle constitue un atout managérial pour l'entreprise en raison de ses conséquences bénéfiques telles qu'une coopération accrue entre les employés (Lind, 2001 cités par Giordano, W., 2019)), une réduction des comportements contre-productifs (Greenberg, 1994 cités par Giordano, W., 2019) ou encore la satisfaction des besoins individuels (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001 cités par Giordano, W., 2019).

3.4. La théorie de l'échange social comme cadre explicatif des conséquences de la justice organisationnelle (Gouldner, 1960 ; Blau, 1964 cités par Nasr et al., 2009)

Par ailleurs, une des limites du concept de justice organisationnelle réside dans l'explication de ses conséquences. En effet, la conception des dynamiques d'équité dans le cadre professionnel est incomplète car une faible partie des liens directs entre la justice organisationnelle et ses conséquences attitudinales et comportementales sont décrites (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000 ; Colquitt et al., 2001 cités par Nasr et al., 2009). Pour remédier à cela, il est nécessaire de recourir à des cadres théoriques analysant « *l'étude des processus médiateurs ou modérateurs* » pour comprendre les conséquences de la justice organisationnelles (Wayne, Shore, & Liden, 1997 ; Aryee et al., 2002 ; Ambrose & Schminke, 2003 cités par Nasr, El Akremi et Vanderberghe, 2009, p.4). C'est pourquoi la théorie de l'échange social servira de cadre explicatif afin de donner plus ample clarification (Blau, 1964 cités par Nasr et al., 2009).

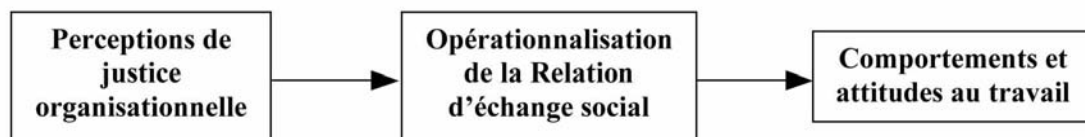
Cette théorie est introduite par Mauss en 1923-1924. Cependant, le modèle d'échange social qui mène au consensus provient de Blau (1964) (Nasr, El Akremi et Vanderberghe, 2009). L'échange social est alors défini comme « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* » (Maus, p. 91-92, 1964 cités par Nasr et al., 2009, p. 5).

Le principe de base de l'échange social met en évidence une interdépendance et une séquentialité entre deux personnes (Nasr et al., 2009). C'est-à-dire qu'un individu fournit des services d'une valeur déterminée à une autre personne, créant chez cette dernière un sentiment de devoir. Ensuite, afin de se libérer de cette responsabilité et ainsi maintenir la relation, cette personne devra offrir en retour des gestes ou des services estimés par la première. En réalité, l'échange social s'opère via la norme de réciprocité de Gouldner (1960).

En outre, ce cycle de l'échange réussi, devrait établir une relation d'échange qualitative via un processus d'auto-renforcement. Dans ce type de relation, ce qui est échangé entre les deux acteurs n'est pas précisément défini car il symbolise avant tout "la loyauté, le soutien mutuel ainsi que l'investissement personnel" (Cropanzano & Mitchell, 2005 cités par Nasr et al., 2009, p.6).

Le fonctionnement de la théorie de l'échange social dans la littérature organisationnelle provient d'une volonté d'expliquer les motivations sous-jacentes des attitudes et comportements des employés (Moorman & Byrne, 2005 cités par Nasr et al., 2009). Plus précisément, il a été avancé que les actions équitables de l'organisation ou du supérieur témoignent d'une appréciation positive envers l'employé, suscitant chez ce dernier un sentiment d'engagement propice à l'adoption de comportements fonctionnels (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002 ; Aryee et al., 2002 cités par Nasr et al., 2009). Cette théorie est désormais la plus largement acceptée et est celle qui fait consensus pour analyser les conséquences de la justice organisationnelle en milieu professionnel (Nasr et al., 2009).

De plus, les acteurs de la relation réagissent de manière dirigée par rapport à l'équité perçue de leur partenaires sociaux (Aryee *et al.*, 2002 ; Rupp & Cropanzano, 2002 cité par Nasr et al., 2009). En d'autres termes, en utilisant la théorie de l'échange social pour analyser les organisations (lesquelles sont vues comme des lieux de transactions réciproques à long terme) la justice est considérée comme une ressource échangée au cours de ces interactions (Nasr et al., 2009). Par conséquent, la justice est une ressource sociale fortement estimée, souhaitée et gratifiée dans relations de l'échange social (Masterson *et al.*, 2000 ; Fassina, Jones, & Uggerslev, 2008 cités par Nasr et al., 2009).



Modèle des effets de la justice organisationnelle selon théorie de l'échange social (Nasr et al., 2009, p.7)

En outre, le rôle médiateur de la confiance dans les relations de travail est primordial car il permet d'expliquer les conséquences de la justice organisationnelle. La confiance se rapporte à la disposition d'une personne à se rendre vulnérable face aux actions d'une autre et repose sur l'attente que cette dernière accomplira un acte significatif en retour (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 cité par Nasr et al., 2009). En d'autres termes, la confiance est liée à l'incapacité de prédire ou de contrôler les actions et comportements des autres, engendrant une prise de risque (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998 ; Sztompka, 1999 par Nasr et al., 2009). De plus, la nature de la relation d'échange social repose sur l'absence d'obligations définies ainsi

qu'un flou à l'égard des futurs agissements des partenaires. Cette incertitude relationnelle confère donc à la confiance un rôle essentiel dans les mécanismes d'émergence et de progression de l'échange social (Cropanzano & Mitchell, 2005 cité par Nasr et al., 2009)

Cela accentue le rôle crucial de médiation de la qualité de l'échange social par rapport aux perceptions de justice et ses effets (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998 ; Masterson et al., 2000 ; Rupp & Cropanzano, 2002 ; Aryee et al., 2002 ; Lavelle et al., 2007 cité par Nasr et al., 2009). En effet, Nasr et al. soulignent que « c'est en se déchargeant des obligations des faveurs reçues que les individus font preuve de réciprocité et manifestent leur loyauté » (2009, p.7).

A titre d'exemple, la qualité de l'échange entre le supérieur et l'employé agit comme un médiateur dans les répercussions de la justice interactionnelle sur les comportements de citoyenneté envers le supérieur (Rupp et Cropanzano, 2002 cité par Nasr et al., 2009). Mais également, les impacts de la justice interactionnelle sur la performance et les comportements de citoyenneté envers le supérieur sont médiés par les relations leader-membre (Masterson et al., 2000 cité par Nasr et al., 2009).

On suppose donc qu'un traitement équitable crée une relation d'échange de haute qualité (généralement mesurée par les concepts de soutien organisationnel perçu et de relations leader-membre). Ensuite, par le biais de mécanismes de réciprocité, cela devrait encourager des attitudes positives et des comportements fonctionnels de la part de l'employé envers le partenaire d'échange ciblé (Nasr et al., 2009).

Cependant, il n'existe qu'une faible portion d'études portant sur la contribution de la confiance dans l'échange social au travail (Konovsky et Pugh, 1994 ; Aryee et al., 2002, Cropanzano et Mitchell, 2005 cité par Nasr et al., 2009). Pourtant le fondement de l'échange social repose sur l'expérience positive de réciprocité renforçant ainsi la relation de confiance (Aryee *et al.*, 2002 cité par Nasr et al., 2009).

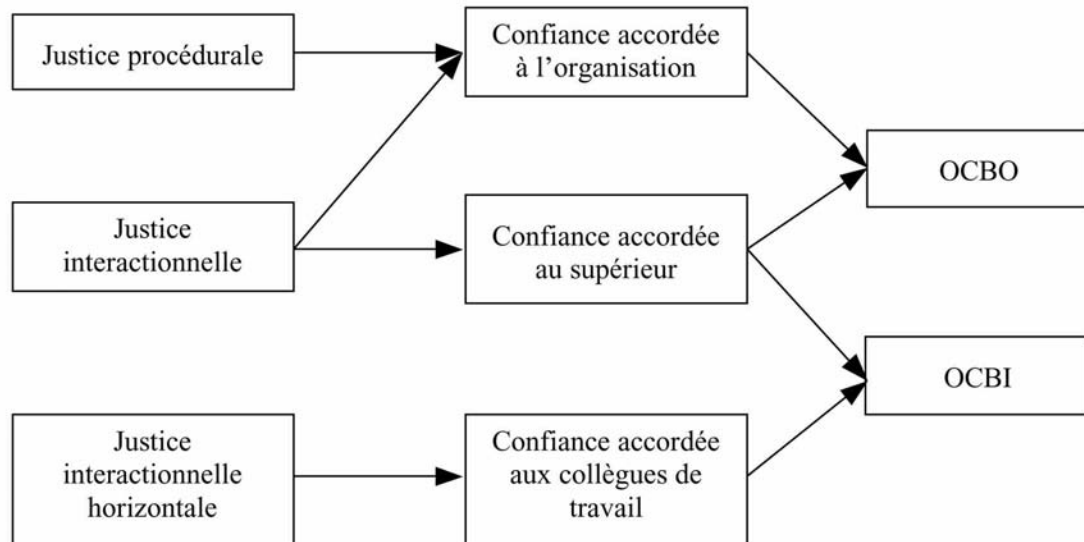
Ceci s'explique en raison d'une majorité des recherches qui se sont penchées sur le soutien organisationnel perçu (SOP), « décrivant la mesure dans laquelle l'employé pense que l'organisation se soucie de son bien-être et valorise ses contributions » (Nasr et al., 2009, p.7 ; Wayne et al., 1997 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 cité par Nasr et al., 2009).

Concrètement, le soutien organisationnel perçu renforce la confiance que l'organisation tiendra ses engagements en reconnaissant et récompensant les efforts de l'employé dans le cadre de l'échange (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990 cité par Nasr et al., 2009).

Par conséquent, la confiance est l'indicateur de la qualité de l'échange social, et les éléments tels que le soutien organisationnel perçu ou encore le leadership en dépendent (Aryee et al., 2002 cité par Nasr et al., 2009). Enfin, pour évaluer le niveau de confiance accordé, l'équité est utilisée comme critère (Tyler et DeGoey, 1996 ; Lind, 2001 cité par Nasr et al., 2009).

Ensuite, interviennent les comportements de citoyenneté (= OCB) , étant les ressources utilisées par l'employé dans le cadre de l'échange social (Rupp et Cropanzano, 2002 ; Bowler et Brass, 2006 ; Lavelle et al., 2007 cité par Nasr et al., 2009). Ceux-ci sont définis comme « des comportements volontaires de la part des employés, *« non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui, sur un niveau agrégé, favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation »* (Organ, 1988, p. 4, cité par Nasr et al., 2009, p.8). Les comportements de citoyenneté comportent deux dimensions : les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation (OCBO) et les comportements de citoyenneté orientés vers les individus (OCBI) (Williams et Anderson, 1991 cité par Nasr et al., 2009). De plus, les comportements citoyens organisationnels, étant délibérés et arbitraires, dépendent essentiellement de la qualité des relations sociales que l'employé entretient avec ses partenaires au sein de l'organisation (compagnons de travail, supérieur hiérarchique, organisation) (Tepper & Tyler, 2003 ; Bowler & Brass, 2006).

3.5. Modèle multi-sources et multi-cibles de l'échange social au travail : « la confiance comme médiateur des effets de perceptions de justice sur les comportements de citoyenneté organisationnelle » (Nasr et al., 2009, p.10)



« Modèle de l'échange social au travail : la confiance comme médiateur des effets de perceptions de justice sur les comportements de citoyenneté organisationnelle » (Nasr et al., 2009, p.10)

Postérieurement, la théorie de l'échange social a amorcé le modèle multi-sources, multi-cibles de la justice organisationnelle (Lavelle et al., 2007 cité par Nasr et al., 2009). Ce modèle a été testé empiriquement et entièrement validé (Nasr et al., 2009).

Ce dernier a pour but d'analyser les répercussions de la justice organisationnelle en tenant compte des relations au travail (employé et organisation, employé et supérieur hiérarchique, employé et collègue). Notons que dans ce construit, les collègues sont à la fois des sources de perceptions de justice et des cibles des comportements de citoyenneté. Cette vision permet donc d'agrandir le cadre de recherche et de mettre en exergue la portée des liens justes entre pairs (Chiaburu et Harrison, 2008 ; Li et Cropanzano, 2009 cité par Nasr et al., 2009).

En outre, le postulat de base est que la confiance joue un rôle médiateur entre ces relations. En définitive, cela donne la possibilité d'expliquer les mécanismes psychologiques

en plus des conséquences attitudinales et comportementales de la justice organisationnelle (Nasr et al., 2009).

Par ailleurs, cette approche met en avant que la source des jugements de justice influence la qualité des relations d'échange social, lesquelles, à leur tour, orientent les réactions des employés conformément à un schéma de réciprocité (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007 cité par Nasr et al., 2009). C'est-à-dire que ce modèle résulte de l'observation de la réciprocité entre les perceptions de justice et les conséquences sur les attitudes et les comportements (Lavelle et al., 2007 cité par Nasr et al., 2009).

En somme, selon la manière dont les employés se traitent mutuellement et sont traités (équitablement ou injustement), ils vont se distinguer et réagir de façon dirigée à l'équité perçue au sein de l'organisation (Nasr et al., 2009).

En conclusion, dans chaque relation d'échange social, le degré de confiance alloué agit comme un médiateur absolu entre les perceptions de la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Nasr et al., 2009). Ce paradigme valide donc de nombreux éléments. Par exemple, le fait que les employés adoptent un comportement axé envers le partenaire de travail en réponse à leur équité perçue au sein de l'organisation. A l'instar de l'impact du supérieur qui se reflète dans l'effet de l'équité de ses actions sur la confiance que l'employé place à la fois dans les figures d'autorité et dans l'organisation (Nasr et al., 2009). De plus, prendre en compte la dimension horizontale de la justice interactionnelle se révèle avantageux pour élaborer une représentation théorique plus exhaustive des perceptions de la justice organisationnelle vécues par les acteurs, tout en permettant une analyse plus fine des motivations derrière les comportements et attitudes des employés (Nasr et al., 2009).

3.6. La perception de la justice organisationnelle sur les besoins psychologiques fondamentaux au travail (Fall, A., et Roussel, P., 2018)

Les processus psychologiques issus de la justice organisationnelle et des besoins fondamentaux sont analysés sur base du cadre analytique de Blau avec sa théorie de l'échange social (1964) (d'après Colquitt, 2001 cités par Fall, A., et Roussel, P., 2018). Rappelons que dans cette optique, les organisations sont envisagées comme des lieux de transactions où la ressource la plus échangée est « *la relation managériale* » (par Fall, A., et Roussel, P., 2018, 52). De ce fait, la qualité de la relation d'échange social influence les attitudes en médiatisant les effets de la justice (Rupp et Cropanzano, 2002 cités par Fall, A., et Roussel, P., 2018). Concrètement, la perception de justice provient des critères mis en avant par la relation d'échange : la confiance et la réciprocité. De là, en découle la satisfaction (ou non) des besoins fondamentaux. En ce sens, répondre aux besoins fondamentaux constitue un facteur essentiel pour renforcer la motivation des travailleurs (Deci et Ryan, 2000 cités par Fall, A., et Roussel, P., 2018).

L'intérêt est donc de montrer les liens empiriques entre les composantes de la justice organisationnelle et les besoins psychologiques fondamentaux au travail (Fall, A., et Roussel, P., 2018)

Pour commencer, les besoins psychologiques fondamentaux sont les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Deci et Ryan, 2000 cités par Fall, A., et Roussel, P., 2018). Ceux-ci sont des éléments facilitateurs de la motivation.

Premièrement, le besoin d'autonomie se manifeste par la perception de liberté et de responsabilité chez l'individu, incluant la gestion personnelle de ses actions (Deci et Ryan, 2000 cités par Fall, A., et Roussel, P., 2018).

Deuxièmement, le besoin de compétence est lié « au sentiment d'efficacité » de l'individu (Deci, 1975 cités par Fall, A., et Roussel, P., 2018, p. 43).

Enfin, le besoin d'appartenance sociale se rapporte aux interactions sociales au sein d'un groupe où l'individu s'efforce de créer et de préserver des relations harmonieuses et gratifiantes avec les autres membres de son entourage (Deci et Ryan, 2000 cité par Fall, A., et Roussel, P., 2018).

De plus, les études ont montré que la perception de justice organisationnelle a également un impact sur les besoins d'un individu au travail (Cropanzano et al., 2001; DeCremer & Blader,

2006; Mayer et al., 2008 cité par Fall, A., et Roussel, P., 2018). Ce postulat valide l'étude de Cropanzano et al. (2001) qui relate que la perception de justice engendre la satisfaction des besoins au travail alors que la perception d'injustice l'entrave (Fall, A., et Roussel, P., 2018). En résumé, de nombreuses études ont démontré que la perception de la justice organisationnelle est positivement corrélée à la satisfaction des besoins fondamentaux (Cropanzano et al., 2001 ; Gagné et al., 2007 cité par Fall, A., et Roussel, P., 2018). Cependant, l'étude de Fall, A., et Roussel, P., (2018) révèle que les dimensions de la justice organisationnelle n'ont pas toujours un impact significatif sur les besoins psychologiques fondamentaux, notamment lorsqu'elles sont appréhendées de manière simultanée. L'apport de cette étude empirique nuance donc les précédentes recherches.

Pour conclure, ce qui ressort principalement de cette étude est que l'adoption d'un management fondé sur des principes de justice est essentielle pour satisfaire les besoins fondamentaux des employés. Mais également que certaines formes de justice exercent une influence plus marquée que d'autres sur ces besoins lorsqu'elles sont étudiées en même temps (Fall, A., et Roussel, P., 2018).

3.7. Conclusion générale

En conclusion, ce chapitre a souligné les bases théoriques ainsi que les évolutions du concept de justice organisationnelle. Les fondations de ce modèle se trouvent dans ses quatre dimensions qui sont complémentaires : distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle. Les limites de cette théorie concernant ses conséquences sur les travailleurs ont été atténuées via la théorie de l'échange social qui met en exergue la place fondamentale de la confiance dans les relations professionnelles (Blau, 1964 ; Gouldner 1960). Ensuite, cette vision a été partagée par le modèle multi-sources et multi-cibles, en ajoutant les comportements de citoyenneté comme conséquence de la justice organisationnelle (Nasr et al., 2009). Pour finir, la prise en compte de l'influence de la justice organisationnelle sur les besoins psychologiques fondamentaux des salariés met en lumière que la satisfaction de leurs besoins influence, entre autres, leur engagement et leur performance (Fall et Roussel, 2018). Ces éléments démontrent donc que la justice organisationnelle peut être considérée comme un facteur essentiel en gestion des ressources humaines de par son impact sur le bien-être des

travailleurs et, par extension, sur le climat organisationnel de l'entreprise. En effet, une perception positive de la justice organisationnelle favorise l'engagement des travailleurs, leur satisfaction au travail mais aussi leurs relations professionnelles. A contrario, la perception d'injustice ou d'impartialité de la part des travailleurs est source de préjudice pour l'entreprise en raison des conflits voire de la diminution de l'engagement engendrés.

C'est pourquoi, il est bénéfique pour l'entreprise de comprendre les mécanismes de la justice organisationnelle afin de la promouvoir en son sein.

4. PARTIE 3 : A LA CROISEE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Dans cette section, les concepts d'engagement et de justice se croisent pour faire apparaître des hypothèses dans le but de répondre à la question de recherche suivante :

« Quel est l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement du personnel de la commune de La Bruyère ? »

Tout au long de la revue de littérature, des liens ont été établis entre les concepts d'engagement et de justice organisationnelle. Ce qui se dégage essentiellement de ces concepts sont les mécanismes relatifs aux relations professionnelles ainsi qu'aux processus décisionnels. Afin de vérifier si ces liens sont pertinents, il me faut les confronter à l'empirisme.

Pour ce faire, il faut tout d'abord délimiter les théories sur lesquelles mes hypothèses s'imbriqueront. C'est pourquoi le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de Allen et Meyer sera le socle de cette confrontation (1991, 1997, 2001). Concernant le modèle de justice organisationnelle, ses composantes distributive, procédural et interactionnelle seront prises en compte.

4.1. Les hypothèses

4.1.1. Première hypothèse

La perception de l'équité des rétributions du travailleur influence ses attitudes et comportements dans l'entreprise. C'est pourquoi l'hypothèse est la suivante :

« La perception de justice distributive influence positivement l'engagement organisationnel du personnel de la commune de La Bruyère »

4.1.2. Deuxième hypothèse

Lorsque le travailleur perçoit que le processus décisionnel est juste et transparent, cela renforcera son engagement. L'hypothèse qui en découle est la suivante :

« La perception de justice procédurale influence positivement l'engagement organisationnel du personnel de la commune de La Bruyère »

4.1.3. Troisième hypothèse

Des interactions justes et respectueuses entre le travailleur, ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques augmentent la perception de justice interactionnelle et renforce l'engagement du travailleur. L'hypothèse est la suivante :

« La perception de justice interactionnelle influence positivement l'engagement organisationnel du personnel de la commune de La Bruyère »

Par conséquent, ces trois hypothèses seront confrontées à mon terrain par le biais d'entretiens semi-directifs avec des membres du personnel de la commune de La Bruyère.

III. CADRE EMPIRIQUE

Étant donné la formulation d'hypothèses, il m'est nécessaire de les vérifier via la collecte de données. C'est pourquoi cette partie abordera les choix méthodologiques que j'ai adoptés pour mener à bien cette recherche.

Dans un premier temps, j'expliquerai ma posture tout au long de ce travail, c'est-à-dire la manière dont j'ai interagi avec mon terrain. Dans un deuxième temps, je présenterai ma démarche exploratoire visant à clarifier mon approche méthodologique. Celle-ci m'a permis de délimiter mon sujet d'étude pour en avoir une vue d'ensemble. Ensuite, mon approche qualitative sera illustrée par les entretiens semi-directifs réalisés. Pour finir, je discuterai des limites afférant à ma recherche.

1. MA POSTURE

Ma posture était celle d'un chercheur lors du recueil de données dans l'analyse qualitative. Ce qui implique que j'ai endossé simultanément le rôle de sujet d'étude et d'outil de collecte des informations (Sylvain, 2000). Par voie de conséquence, cela signifie que ma subjectivité influence à la fois l'analyse et l'explication des données (Giroux et Tremblay, 2009). Afin d'éviter des biais d'interprétation, il est conseillé d'avoir recourt à des instruments de collecte de données flexibles et adaptables (Sylvain, 2000).

2. LA PARTIE EXPLORATOIRE

La conception de cette recherche repose sur une analyse approfondie de la littérature existante. Cette démarche m'a permis d'identifier, de comprendre, et de détailler les thèmes centraux concernant l'engagement et la justice organisationnelle (Paillé, P. et Mucchielli, A., 2016).

2.1. Collecte de données : processus et outil

Afin de répondre à la question de recherche, il m'a semblé pertinent de réaliser une analyse qualitative. Celle-ci m'a permis de rassembler les données récoltées de mon terrain sous forme de thèmes récurrents. Par ailleurs, les thèmes repris dans cette analyse font référence à ceux développés dans mon état de l'art.

De ce fait, cette méthode a mis en avant les facettes de l'engagement et de la justice auprès des acteurs de mon terrain, permettant de révéler leur réalité professionnelle.

Concrètement, j'ai décidé d'utiliser des entretiens semi-directifs pour appréhender mon terrain. En effet, mon but était de récolter un maximum d'informations en lien avec ma recherche afin d'en réaliser des regroupements.

2.2. Avantages et inconvénients de la méthode qualitative

En ce qui concerne ses avantages, la méthode qualitative permet de se focaliser sur les facteurs qui déterminent un comportement, même de manière sous-jacente (Peyers, 2021). Etant donné que c'est le but de mon travail, cette approche me semble appropriée.

Par ailleurs, la flexibilité ainsi que l'interactivité possible avec ce procédé est propice à l'investigation détaillée (Peyers, 2021). En effet, il a été possible de poser des questions de relance mais aussi des questions en dehors du guide d'entretien afin d'optimiser la compréhension durant l'échange.

De plus, la structure même du guide d'entrevue a été pensée de manière à ce que les thèmes issus de l'état de l'art soient abordés. Cela a permis de consolider la récoltes de données.

Malgré cela, cet échange reste sujet à la subjectivité de mon intervenant, rendant possible des erreurs de jugement ou des informations partiales voire inexacts (Peyers, 2021). En outre, la portée de mon étude est réduite par le nombre de participants présents, ne rendant dès lors pas pertinente une quelconque représentativité.

2.3. Objectif de la partie empirique

Le but de la partie empirique est d'établir si la justice organisationnelle a une capacité prédictive sur l'engagement d'un travailleur. En clair, l'intérêt est de savoir si les composantes de la justice organisationnelle impactent l'engagement des membres du personnel de la commune de La Bruyère.

2.3.1. Étapes de la démarche

Dans un premier temps, de nombreux mails ont été envoyés auprès d'entreprise ciblées au préalable. N'ayant pas reçu de réponse positive à ma demande d'entretiens, je me suis tournée vers une personne ayant un large réseau dans le monde professionnel afin d'augmenter mes chances de retour favorable. Il s'avère que cette personne est le bourgmestre de ma commune et que cette dernière travaille dans une entreprise belge connue. Mon intérêt s'est alors porté sur cette entreprise mais le directeur étant absent, personne n'a pris de décision concernant ma demande.

A la suite de cette énième refus, j'ai demandé au bourgmestre si la commune de La Bruyère pourrait se prêter au jeu. S'en sont suivis de nombreux appels téléphoniques avec lui afin de cibler ma démarche, à la suite desquels j'ai envoyé un mail (voir annexe). Dans cet élan, j'ai participé à une réunion en distanciel afin de présenter mon projet d'étude avec trois membres du personnels dont Nathalie (la juriste présente dans mes entretiens). Cet échange a permis de cibler ma demande et de voir quels profils correspondaient à mes attentes. Cependant, il m'a été demandée de fournir les questions à l'avance pour s'assurer de ma bonne volonté et poser un cadre de confiance. Le jour-même, j'ai envoyé les mails aux potentiels participants afin de me présenter et de voir leur disponibilité. C'est comme cela que les six entretiens se sont planifiés.

Pour les entretiens, je me suis adaptée au planning de chaque intervenant. C'est pour cela que j'ai réalisé la moitié des interviews en présentiel dans les bureaux de la commune. L'autre moitié ayant une charge de travail plus conséquente à ce moment-là, il m'a fallu une flexibilité accrue en acceptant une heure approximative voire un jour approximatif d'entrevue. Le distanciel semblait dès lors être plus adéquat.

2.4. Caractéristiques d'une démarche exploratoire

Il y a diverses propriétés à la démarche exploratoire.

Dans un premier temps, elle permet de tracer les contours de mon sujet d'étude pour en avoir un panorama global. Deuxièmement, elle est malléable et laisse une marge d'action en cas de nouvelles informations (revoir les questions, les théories..). Ensuite, elle comprend une multitude de méthodes de collectes de données (littérature, entretiens, observations,..) permettant de cerner les facteurs pertinents qui aideront à la formulation de la question de départ.

2.5. Approfondissement de la problématique

Aux prémices de ma recherche, je me demandais ce qu'était l'engagement au travail. Pour moi, c'était la façon dont un travailleur se comporte chaque jour afin de réaliser ses fonctions et participer au bon fonctionnement de l'entreprise qui l'emploie. La démarche exploratoire m'a permis d'anticiper au mieux ce sujet en me basant sur des auteurs tels que Allen et Meyer (1991, 1997, 2001) ou encore Saks et Gruman (2014). Dans cette perspective, la démarche exploratoire correspond à la vision de Trudel et al. (2007) qui exprime qu'elle élucide un problème qui a été décrit par bribes. De plus, la démarche exploratoire représente l'étude préliminaire qui aide à définir le thème de recherche et à sélectionner la méthode de collecte d'informations la plus appropriée (Trudel, L., & al., 2007).

Ensuite, pour affiner ma problématique, il m'a été primordial de rentrer en contact avec des travailleurs de la commune de La Bruyère. En effet, il me fallait confronter les théories assimilées avec l'expérience vécue des travailleurs au sein de la commune.

3. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

D'après Sylvain, L. (2000), cette approche encourage une communication à la fois ouverte et organisée entre l'intervieweur et la personne interviewée. Cela permet donc aux intervenant de jouir d' une liberté dans les réponses données (Sylvain, L., 2000).

3.1. Le guide d'entrevue

Le guide d'entretien permet d'avoir et de suivre une structure lors de l'échange avec la personne interviewée. Il sert donc de fil rouge tout au long de l'entretien.

Par ailleurs, il a été réalisé en amont, permettant donc d'amener l'interlocuteur sur les sujets souhaités. Cela a facilité ma récolte de données car l'échange suivait les divers thèmes mis en lumière par ma revue de littérature.

En outre, il est décomposé par thèmes relayant diverses questions qui découlent sur des sous-questions (des questions de relance). Les questions sont adaptées à l'interlocuteur, par exemple : « Selon vous, le processus décisionnel de la commune vous semble-t-il transparent ? » ou encore « Si vous pouviez apporter des améliorations à ce processus décisionnel, que mettriez-vous en place ? Pourquoi ? ». La façon de formuler mes questions m'a également laissée l'opportunité d'improviser des questions supplémentaires (Van Campenhoudt et al., 2011)

3.2. Déroulement

Pour que l'entretien se passe sans encombre, j'ai posé le cadre dès le début. En effet, une présentation rapide de mon travail ainsi que de mon parcours a été abordée. Ensuite, les questions de respect de l'anonymat et de confidentialité ont été primordiales pour mettre en confiance mon interlocuteur. Quand le premier contact a été fait, j'ai demandé l'accord pour l'enregistrement audio de l'échange, en mettant en avant ces éléments.

Par ailleurs, une attitude d'écoute attentive sans jugement a été la clé pour permettre l'intervenant de se sentir dans un cadre propice à la discussion.

3.3. Limites de l'entretien semi-directif

Cette méthode d'entretien comprend des limites qu'il faut prendre en compte (Sylvain, L. 2000). Tout d'abord, la manière dont l'entrevue est organisée peut influencer les réponses de la personne interrogée, en les dirigeant vers des aspects qui soutiennent l'argumentation du chercheur. Ensuite, l'intervenant peut également être influencé dans ses retours en raison de la crainte que son anonymat ne soit pas respecté. Pour terminer, il est nécessaire de prendre conscience que tout interlocuteur ne saura pas toujours répondre aux questions posées (Sylvain, L. 2000).

4. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme c'est le cas pour toute recherche scientifique, cette étude comporte des contraintes qu'il est important de mentionner de manière globale.

Etant donné que mon échantillon est composé de six répondants, il ne permet pas de représentativité. Par conséquent, les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble du personnel de la commune de La Bruyère.

Néanmoins, mes acteurs de terrain m'ont permis de répondre à la question de recherche posée par le biais d'une analyse qualitative semi-directive ainsi qu'une collecte d'informations abondante.

Ensuite, il est également fondamental d'admettre la subjectivité des participants dans mon analyse. Assurément, les réponses obtenues proviennent de la manière dont les intervenants perçoivent leur cadre professionnel compte tenu que mon travail porte sur la perception de justice qui influencent l'engagement. Cependant, il n'existe aucune certitude absolue quant à la véracité de leurs déclarations.

De plus, pour pouvoir réaliser les entretiens semi-directifs, il m'a vivement été demandé de donner les questions avant le jour de l'entretien. Bien que cela puisse offrir des avantages à la personne questionnée tels que la possibilité de s'y préparer ou encore d'atténuer le stress, cela présente également des inconvénients. En effet, les réponses peuvent devenir trop élaborées ou artificielles, influençant ainsi leur authenticité. De plus, la préparation préalable peut limiter

la flexibilité de la conversation, introduire des biais, et créer une pression supplémentaire sur les participants pour qu'ils donnent des réponses idéales à leur yeux. Il est important de prendre conscience de ces impacts négatifs pour maintenir la qualité et l'objectivité des données collectées.

Enfin, les concepts d'engagement et de justice organisationnels ont été largement étudiés, avec un vaste spectre de théories considérées. Cependant, il m'était impossible d'examiner toutes ces théories, ce qui m'a conduit à limiter mon champ d'analyse.

IV. PRÉSENTATION DE LA COMMUNE DE LA BRUYERE

1. MISE EN CONTEXTE

La commune est une composante du service public qui offre un accès direct et de proximité au citoyen. La Belgique en recense 581 dont 262 sont situées en Wallonie.

Etant un service public, elle se doit d'informer le citoyen pour qu'il exerce ses droits et ses obligations ainsi que l'orienter dans ses démarches administratives. En interne, ses agents doivent bénéficier de valeurs fondamentales telles que l'égalité de traitement et l'égalité des chances.

Les principales compétences exercées par les communes relèvent des domaines suivants : « état civil, urbanisme et logement, écoles et équipements, activités culturelles, santé et aide sociale, police municipale » (Le site officiel de la Wallonie. (n.d.) *Les communes*. Retrieved juillet, 2024), from <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/communes>)

En outre, les communes se doivent d'exécuter les décisions prises par les autorités supérieures. Chaque région exerce la tutelle sur les communes de son territoire. Cependant, les communes jouissent de leur propre pouvoir de décision pour l'intérêt communal à condition de rester dans leur domaine de compétence délimité par la loi, un décret ou bien par la Constitution.

Au niveau de son fonctionnement interne la commune dispose d'un cadre et d'un organigramme (La Bruyère, commune citoyenne. (n.d.) *Les services*. Retrieved juillet, 2024, from https://labruyere.be/?page_id=4509).

Le cadre est fixé par le conseil communal. Il s'agit d'un tableau qui reprend de façon exhaustive tous les emplois nécessaires pour réaliser les missions et les tâches dévolues à la commune. Cet outil permet d'avoir une vision sur les moyens humains nécessaires à mener à bien l'ensemble des objectifs communaux. Pour le directeur du personnel (le directeur général), cet outil est essentiel pour planifier des postes, recruter ou supprimer des fonctions. Le cadre offre donc une fonction stratégique.

L'organigramme, quant à lui, est défini dans le code de la démocratie locale et dans la loi organique des CPAS comme suit : « il représente la structure d'organisation des services, indique les rapports hiérarchiques et identifie les fonctions qui impliquent l'appartenance au comité de direction ». Il opère en tant qu'outil de management (La Bruyère, commune citoyenne. (n.d.) *Les services*. Retrieved juillet, 2024, from https://labruyere.be/?page_id=4509).

La commune de La Bruyère est située au cœur de la Hesbaye namuroise. C'est un lieu-dit à savoir la Ferme de « la Bruyère » qui a donné son nom à l'entité qui s'est formée au 1er janvier 1977 par la fusion des anciennes communes de Bovesse, Emines, Meux, Rhisnes, St-Denis, Villers-lez-Heest et Warisoulx (La Bruyère, commune citoyenne. (n.d.) *Les services*. Retrieved juillet, 2024, from https://labruyere.be/?page_id=4509). Elle s'étend sur une superficie de 53 km², majoritairement occupée par des terres agricoles la rendant donc rurale.

A la fusion des communes, la population s'élevait à environ 5300 habitants. Aujourd'hui, la commune de la Bruyère compte environ 9232 habitants (La Bruyère, commune citoyenne. (n.d.) *Les services*. Retrieved juillet, 2024, from https://labruyere.be/?page_id=4509).

En conclusion, mon intérêt s'est porté sur la commune de la Bruyère en raison d'un terrain fertile pour mon sujet d'étude lié à la diversité des aspects structurels du service public. En effet, la commune est organisée selon une hiérarchie stricte qui soulève de nombreux enjeux éthiques, aussi bien du point de vue de ses agents que de l'autorité en place. Bien que le côté politique ne sera pas développé dans cette étude, il est important de souligner qu'il teinte de sa couleur les interactions sociales intra-muros et la dynamique du fonctionnement en lui-même. Nous pouvons reporter les propos du directeur général qui exprime "nous vivons un couple avec deux personnalités qui sont fondamentalement différentes. Vous avez l'administration qui est là pour exécuter et qui doit exécuter suivant des règles de rigueur bien précises. Et vous avez le monde politique qui, lui, veut décider à des objectifs qui ne sont pas toujours ni logiques ni évidents"

2. ORGANIGRAMMES DE L'ENTREPRISE

La commune de La Bruyère est composée de plusieurs services ayant chacun un rôle déterminant dans son fonctionnement au quotidien.

Dans le cadre de ce travail, les services qui nous intéressent sont ceux de l'urbanisme (Benoît), de la population/état civil (Anne) et des ressources humaines (Lucie) car les agents de la commune interviewés proviennent de ceux-ci.

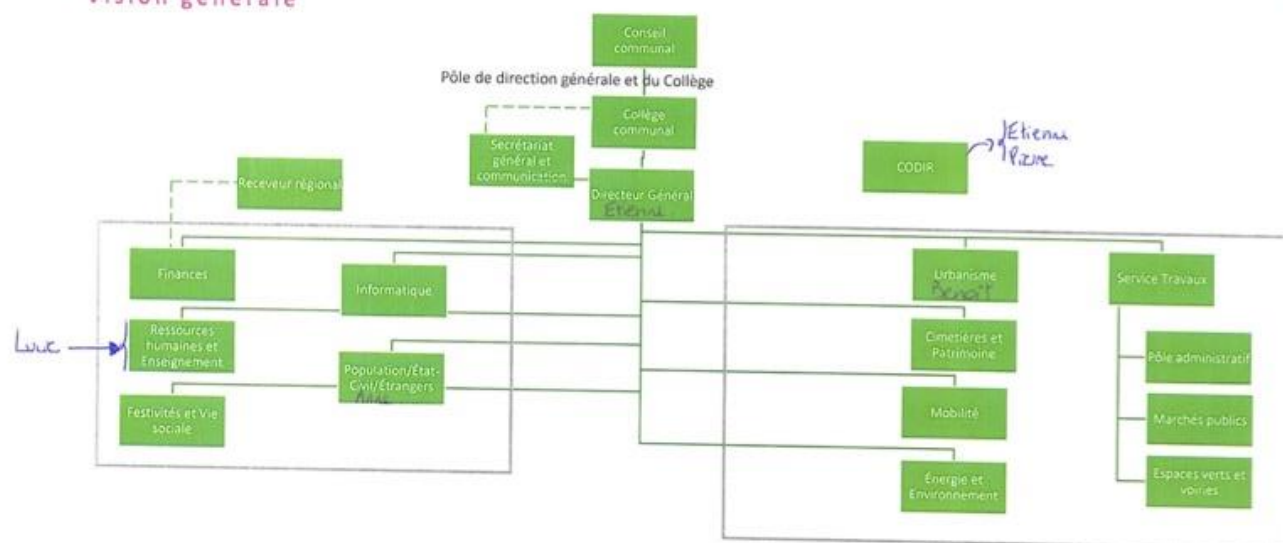
En ce qui concerne la direction, j'ai interrogé le directeur général (Etienne), le responsable de pôle technique (Pierre) ainsi que l'unique juriste de la commune (Nathalie). En outre le comité de direction est composé du directeur général, du directeur financier, du responsable de pôle technique et du responsable du pôle de l'urbanisme.

Par conséquent, l'échantillon de ma recherche se compose de six personnes, dont deux font partie du comité de direction. Cela me permet de confronter les perceptions de justice en profondeur en prenant en compte les figures d'autorité pour analyser l'engagement du personnel de la commune.

Ci-joint, l'organigramme de la commune d'après une vue d'ensemble de ses services ainsi que sur le service de la direction générale en détail.

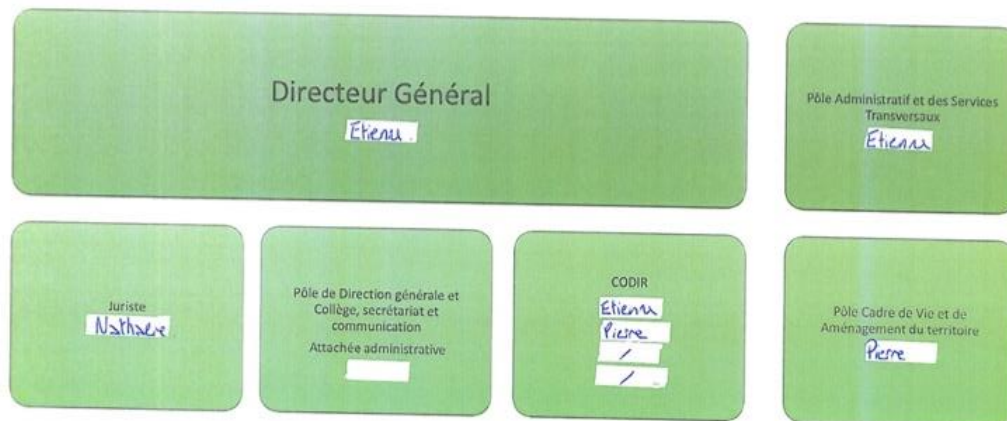
Présentation de l'organigramme

Vision générale



Présentation de l'organigramme

Zoom sur les services – Direction générale



3. ACTEURS DE MON TERRAIN

Voici un tableau de récapitulatif des acteurs de mon terrain, permettant d'avoir une vue globale sur ceux-ci.

Pour cibler les propos majeurs des échanges, un tableau reprenant les éléments principaux des entretiens pour chaque intervenant a été fait. Cela met en avant les thèmes abordés ainsi que les réponses y afférant.

<i>Poste occupé</i>	<i>Prénom anonymisé</i>	<i>Année(s) d'expérience</i>	<i>Date de l'entretien</i>
Agent au sein du service urbanisme	Benoît	2 ans d'ancienneté	17/07/2024 En distanciel
Service Juridique	Nathalie	1 an d'ancienneté)	17/07/24 En distanciel
Responsable du pôle technique de l'administration (travaux, urbanisme, environnement)	Pierre	12 ans d'ancienneté	23/07/2024 En présentiel

(=supérieur hiérarchique) CODIR			
Agent au sein du service Population	Anne	39 ans d'ancienneté	24/07/24 En présentiel
Service RH	Lucie	2,5 ans d'ancienneté	24/07/24 En présentiel
Directeur général CODIR	Etienne	28 ans d'ancienneté	25/07/24 En distanciel

V. ANALYSE DU TERRAIN AU REGARD DE LA THÉORIE

1. INTRODUCTION

Ce chapitre explore la corrélation entre les aspects théoriques et les informations recueillies lors des entretiens semi-directifs. Il convient de rappeler que l'objectif de cette recherche est de répondre à la question initiale suivante:

« *Quel est l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement des membres du personnel de la commune de La Bruyère* »

Par ailleurs, ma démarche empirique s'est renforcée sur base d'une approche itérative. Cette approche répétitive est une méthode où les phases de l'étude sont effectuées de façon cyclique, facilitant des modifications progressives et des perfectionnements à chaque « tour ». Cela admet donc de revoir certaines étapes du processus, ce qui n'aurait pas été permis avec une recherche linéaire synonyme de rigidité.

De surcroît, l'objectif de cette méthode est d'aiguiser le sujet par le biais de résultats ou de méthodes plus pertinents. Il s'avère que cette démarche est adaptée pour des recherches complexes demandant une flexibilité dans le procédé.

Pour conclure, le processus itératif en recherche est propice à un perfectionnement constant laissant place à des ajustements pour consolider la pertinence des résultats obtenus.

2. CONFRONTATION DES HYPOTHESES AVEC LE TERRAIN

L'objectif est de voir si les hypothèses formulées précédemment sont infirmées ou confirmées par mon terrain.

2.1. Hypothèse 1

Pour commencer, la première hypothèse est la suivante : « *La perception de justice distributive influence positivement l'engagement organisationnel du personnel de la commune de La Bruyère* »

Ce qui ressort de la théorie concernant la justice distributive est avant tout que cette dimension distributive se réfère à l'évaluation de l'équité dans la répartition des récompenses par rapport aux contributions individuelles, mettant l'accent sur la proportionnalité entre les deux (El Akremi et al., 2006 cité par Fall, A., et Roussel, P., 2018). En d'autres termes, il s'agit de voir si le personnel de la commune de La Bruyère perçoit la justice distributive comme juste ou non.

En ce qui concerne Benoît, il estime que ses rétributions sont à la hauteur de sa contribution personnelle à la commune. De ce fait, il est satisfait et perçoit une équité dans cela : *« je pense que je suis bien payé pour le travail que j'accomplis ... mais ce n'est pas la priorité »*. Pour lui, l'important se trouve ailleurs : *« ce qui prime c'est le reste, les collègues, le travail, l'ambiance générale quoi. Parce que faire un boulot super bien payé mais où tout le reste est déplorable, ça ne peut pas tenir. A l'inverse, un boulot un peu moins bien rémunéré mais qui donne les avantages que j'ai dits avant, c'est important »*. De plus, il apprécie la valorisation financière que la commune lui offre : *« c'est la valorisation du travail, notamment les chèques-repas »* (entretien du 17 juillet 2024)

Pour Nathalie, la justice distributive est perçue de manière positive : *« la rétribution pour moi elle est juste, franchement je trouve que dans le secteur public, on est bien rémunéré »*. Elle ajoute que son diplôme est reconnu ce qui rend ses rétributions : *« proportionnelles à mes contributions, à mon niveau d'études (...) les barèmes sont quand même hauts en fonction du diplôme, donc franchement j'ai pas à me plaindre »* (entretien du 17 juillet 2024).

Ensuite, Anne partage cette perception d'équité dans ses rétributions : *« oui j'estime que je suis payée correctement même si je savais qu'en entrant dans le public j'allais moins gagner que dans le privé. Je m'en satisfait »* (entretien du 24 juillet 2024).

Enfin, Lucie nuance un peu plus ses propos. Elle estime que *« d'un point de vue financier, on gagne pas des masses dans le secteur public. On ne peut pas dire qu'on ait beaucoup d'avantages extra légaux non plus »*. Cela la conduit à penser que ses rétributions ne sont *« pas du tout proportionnelles, non »* car elle n'estime pas être assez payée pour la quantité de travail qu'elle réalise au quotidien. Cela peut être aussi lié au fait qu'elle fait le travail d'un directeur des ressources humaines alors qu'elle n'a pas le diplôme requis pour avoir ce statut. Cela peut influencer négativement son engagement car il en ressort un manque de considération à ses yeux : *« c'est parfois très frustrant »* (entretien du 24 juillet 2024).

Par ailleurs, tous les intervenants (à l'exception de Benoît) s'accordent à dire que la valorisation financière des compétences et de l'expérience ne peut pas être à la hauteur du travail de qualité du travailleur. D'après Etienne (le directeur général), « *les choses sont claires et elles ne sont pas forcément de la faute de la commune. Le problème au départ, c'est que tout ce qui régit les recrutements, les évolutions de carrière, les promotions, etc, tout cela est régi par ce qu'on appelle la révision générale des barèmes, en abrégé, la RGB. Et donc c'est un recueil de conditions auxquelles vous pouvez être recruté, évoluer dans votre carrière, être promu, ou être licencié. Donc, ce qui veut dire que c'est un document qui est coercitif* » (entretien du 25 juillet 2024) . Les conséquences sont résumées par Pierre de la manière suivante : « *dans les administrations on ne peut pas valoriser l'expérience ni les compétences (...) je trouve ça un peu dommage parce que nous avons des gens qui ont beaucoup d'expérience et qu'on n'arrive pas à valoriser à leur juste valeur car ils n'ont pas le diplôme. C'est un problème qui n'existe pas dans le privé, et donc c'est quelque chose qui devrait évoluer* » (entretien du 23 juillet 2024). D'une manière plus caricaturale, Lucie dit que : « *quelqu'un travaille bien ou pas bien chez nous, il recevra la même chose. Sachant que je ne peux pas le rémunérer plus, je ne peux pas lui offrir d'autres avantages* » (entretien du 24 juillet 2024)..

En conclusion, les intervenants s'estiment majoritairement satisfaits de leur rétribution bien que leurs compétences et leur expérience ne peuvent être financièrement mises en valeur. Ils comprennent que c'est inhérent au fonctionnement du service public et trouvent des moyens de compenser cet inconvénient. Par conséquent, cela peut poser des problèmes en terme d'engagement mais la commune essaye de mettre en place des stratégies pour pallier à cela (comme une ambiance familiale, le confort dans l'environnement de travail ou une flexibilité dans les horaires). Dans notre cas, la justice distributive influence positivement l'engagement du personnel de la commune.

2.2. Hypothèse 2

La deuxième hypothèse devant être comparée à la pratique est relative à la perception des processus décisionnels. D'après Folger (1996), il s'agit de la capacité supposée des processus à convertir les apports individuels en compensations équitables (cité par Frimousse, S., et al., 2008).

« *La perception de justice procédurale influence positivement l'engagement organisationnel du personnel de la commune de La Bruyère* »

De manière générale, le manque de transparence et d'équité dans les procédures de prises de décision affectent les agents. En effet, Anne explique que c'est tout l'inverse : « *la désinformation.. c'est quasi au quotidien* » (entretien du 24 juillet 2024). Selon ses dires, elle n'est pas du tout impliquée dans les étapes de prise de décision. Son avis n'est jamais demandé et elle ne trouve pas cela juste. Par ailleurs, elle n'a aucune information sur les réunions du comité de direction (=CODIR) qui traite pourtant de tout ce qui est en lien avec le fonctionnement interne de la commune. Bien que Benoît ne soit pas affecté par cela, il relate tout de même ceci : « *je trouve personnellement qu'on n'a jamais de retour en tant qu'employé sur les décisions ou sur les sujets qui sont traités par ce comité de direction* ». Il souhaiterait d'ailleurs : « *plus de transparence, donc de permettre aux employés d'avoir simplement eu la possibilité de prendre connaissance ne fût-ce que des points qui seraient traités au quotidien. Mais ça n'affecte en rien mon travail actuel, c'est juste pour on va dire plus de transparence encore et plus de compréhension au jour le jour du fonctionnement* » (entretien du 17 juillet 2024). Pour Nathalie, cela représente « *le petit bémol qu'il y a au sein de notre organisation à l'heure actuelle, c'est le manque de communication* » (entretien du 17 juillet 2024). Ces propos sont également corroborés avec ceux de Lucie.

Quant à la direction (Pierre et Etienne), elle ne semble pas partager cet avis estimant que les réunions du CODIR se passent entre les responsables et que ce qui doit être transmis l'est.

En résumé, le manque de transparence et de communication concernant les étapes de prises de décisions impacte négativement l'engagement des employés. En effet, il semble que ce soit surtout le cas pour Anne et Lucie qui se sentent totalement mises de côté jusqu'au point de se sentir dévalorisées. Pourtant, les études ont montré l'importance d'avoir la possibilité d'émettre son avis sur une décision à venir. En effet, celle-ci renvoie au travailleur qu'il a une capacité d'action sur le processus décisionnel (Cohen-Charash et Spector, 2001). En outre, Leventhal(1980) avait mis en évidence des critères favorisant l'éthique des procédures (impartialité, possibilité de révision de la décision, prise en compte, représentativité,...). Ici, nous voyons que la direction n'en prend aucun en considération, laissant donc place à un sentiment d'injustice accru de la part de Anne et Lucie.

De plus, nous pouvons relier cette réalité empirique à la théorie de Andrews et Sayed Mostafa qui expliquaient que l'ambiguïté des objectifs est négativement corrélée à l'engagement organisationnel (2019). C'est-à-dire que cela reflète une situation professionnelle où les objectifs de l'organisation ne sont pas clairement transmis auprès du personnel. Comme nous l'avons vu, les intervenants ne savent pas ce qui est discuté au sein du comité de direction, dont les objectifs ciblés pour le fonctionnement de la commune. Cela est synonyme de découragement pour les membres du personnel et donne des résultats de qualité moindre de leur part. Néanmoins, un élément qui permet de minimiser ces effets réside dans les interactions que le travailleur entretient avec ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques et avec l'organisation dans son ensemble.

2.3. Hypothèse 3

H3 : « *La perception de justice interactionnelle influence positivement l'engagement organisationnel du personnel de la commune de La Bruyère* »

Pour finir, les perceptions relatives aux interactions semblent être essentielles dans le cadre professionnel. De plus, elles sont avant tout causées par les actions du supérieur hiérarchique (Bies, 2001 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Lavelle et al., 2007 cités par Nasr et al., 2009).

Globalement, l'aspect relationnel est fortement valorisé auprès des intervenants. Dans notre cas d'étude, il peut même être considéré comme variable modératrice des perceptions négatives des autres composantes de la justice organisationnelle sur le travailleur. En effet, cela rejoint la théorie de Andrews et Sayed Mostafa qui mettent en exergue que la fréquence des relations entre collègues, la confiance mutuelle entre eux ainsi qu'une reconnaissance commune de valeurs permettent d'atténuer et de modérer les exigences professionnelles et les situations de flou pour le travailleur (2019).

En outre , les bonnes relations entre collègues sont primordiales pour l'ensemble des intervenants de mon étude. Un autre point crucial se base sur une confiance mutuelle instaurée entre les collègues pour faciliter les échanges et donc le travail. Ainsi, Benoit exprime qu'il a « *toujours privilégié forcément l'échange avec les collègues. Et ce que j'aime beaucoup ici dans le service, c'est que dès qu'on a un problème ou une question par rapport à un dossier, d'office on va voir un collègue et on partage notre point de vue et parfois ça nous permet de rectifier*

peut-être la vision qu'on avait d'un dossier » (entretien du 17 juillet 2024). Il exprime que ses relations avec la hiérarchie et ses collègues sont saines.

Ensuite, Nathalie perçoit de manière similaire ses interactions avec les membres du personnel. Avec le directeur général, une confiance s'est renforcée avec le temps. Elle est en ligne directe avec lui, ce qui explique son ressenti. En ce qui concerne ses relations avec les autres agents, elle estime qu'elles sont correctes. Cependant, elle admet tout de même qu'il y a de gros problèmes de communication de la part du directeur général. En effet, les informations ne sont pas relayées de manière descendante alors qu'elles devraient arriver en cascade (directeur général, chef de pôle, supérieur hiérarchique, agent). Cela demande des efforts supplémentaires de la part du travailleur car il doit continuellement aller chercher la moindre information. De surcroît, Nathalie reconnaît l'ambiguïté des rôles et des objectifs entre les mandataires (=côté politique) et le directeur général, ce qui découle négativement dans la commune entière. De plus, elle exprime que le directeur est « *dépassé par le management* » à cause de sa charge de travail lourde (entretien du 17 juillet 2024). Cet élément est également exprimé par Lucie qui relate qu'une seule personne ne peut pas être chef du personnel sans aide autour de lui.

Par ailleurs, Lucie trouve le soutien qu'elle ne perçoit pas de la part de la hiérarchie grâce à ses collègues : « *j'ai la chance d'être avec des collègues qui sont incroyables ici (...) Mes collègues sont un soutien pour le travail au quotidien* » (entretien du 24 juillet 2024). De plus, elle met en exergue le presque totale liberté dans ses fonctions en raison du manque de temps du directeur pour venir vérifier ce qui est fait "Ce qui arrive très souvent c'est que le DG me dise que ça ne va pas, mais qui me dise pas ce que je devrais faire ou ce que je dois faire maintenant. Donc ça arrive très souvent, c'est essais-erreurs. Quand je fais des erreurs, c'est souvent parce que j'ai tenté un truc que personne m'a dit que je devais faire". Pour finir, elle exprime avoir "zéro reconnaissance" dans son travail de la part de la direction. Ce qui la fait tenir, ce sont ses collègues et le sentiment d'utilité à l'égard des agents. Elle ne perçoit donc pas de justice interactionnelle de la part de la direction.

Ce point de vue est commun avec celui de Anne qui dit n'avoir aucune relation avec la direction, elle utilisera le terme « *absente* » pour parler de la direction à son égard. Par ailleurs, elle exprime ceci : « *notre travail n'est pas reconnu auprès de la direction* » (entretien du 24 juillet 2024). Sa seule manière d'avoir un accès qualitatif avec la direction provient de Lucie, l'assistante administrative RH.

Enfin, pour Nathalie, Etienne et Pierre, la confiance est primordiale dans les relations de travail. Nathalie relate cela : « *c'est essentiel que la confiance règne, sinon on entrave le travail je pense* » (entretien du 17 juillet 2024).

De plus, Etienne exprime que “ dès qu'il y a un problème, en tout cas, je les invite à venir me trouver et je n'ai aucun tabou. Et quand on discute, on discute non pas d'un directeur général avec un collaborateur ou une collaboratrice, mais entre personnes de qualité égale.”. Cela va de pair avec l'optique de Pierre, “je ne peux pas travailler si je sens que je n'ai pas la confiance d'une personne qui est dans mon pôle”.

Par conséquent, on remarque qu'il y a un fossé entre les perceptions interactionnelles de la direction à l'égard du personnel et inversement. Malgré que la direction exprime être ouverte au dialogue, il semblerait que dans la réalité ce soit différent (surtout avec le directeur général). Les visions de Lucie et de Anne sont catégoriques envers le directeur, disant qu'il n'est pas présent et qu'il suit une stratégie de “diviser pour mieux régner”. De ce fait, il semble que l'engagement du personnel de la commune soit impacté négativement en raison de ces interactions complexes avec la hiérarchie (pour Anne et Lucie). En ce qui concerne Benoît et Nathalie, ces derniers sont fréquemment amenés à discuter avec la direction, rendant dès lors leur engagement plus solide.

A la suite de cette confrontation, il en ressort donc les éléments suivants :

Benoît et Nathalie perçoivent les trois formes de justice de manière équitable et juste. De ce fait, cela impacte globalement leur engagement dans le bon sens. Ils apprécient la diversité relative à leur travail quotidien, l'environnement propice à leur bien-être ainsi que les relations avec l'ensemble de l'organisation. Notons tout de même qu'ils sont en lien presque direct avec la direction, ce qui peut être une explication de cette équité perçue. En effet, Nathalie travaille en binôme avec le directeur général et a donc accès à tout type d'informations officielles et officieuses.

En ce qui concerne Benoît, il travaille sous les directives directes de son supérieur hiérarchique Pierre, faisant partie du comité de direction. Le service de l'urbanisme où il évolue est reconnu par Lucie et Anne comme étant très ouvert au dialogue parce qu'il est porté par « un manager contemporain » d'après Lucie.

A l'inverse, Lucie et Anne expriment plus d'iniquité dans leur perceptions au travail. La principale injustice perçue correspond à l'absence de management et d'interaction avec directeur général, faisant référence à la dimension de la justice interactionnelle. Elles ont toute deux l'impression d'être autonomes à outrance parce que personne ne les chapeaute réellement. Ensuite, l'injustice perçue dans le processus décisionnel vient en second plan. Là aussi, elles ne sentent pas prises en compte mais plutôt sont mises de côté.

Une question se pose alors : qu'est-ce qui fait que leur engagement perdure malgré ces sentiments d'injustice fortement exprimés lors des entretiens? Une partie de la réponse se trouve, à mon avis, dans le sens qu'elles trouvent dans leur travail. Celui-ci est synonyme de valorisation et de reconnaissance. Ensuite, il me semble pertinent de relier leur type d'engagement à celui de l'engagement dans la tâche et le travail ainsi que l'engagement dans le groupe de travail d'après Saks et Gruman (2014). Elles ne se sentent pas investies en tant que membre de l'organisation étant donné qu'elles ne se sentent pas considérées de cette manière par la direction. Cependant, ce qui les maintient engagées provient du travail en soi et non de ce qui l'entoure.

Par rapport à la direction, les trois formes de justice organisationnelle sont corrélées avec leur engagement également.

3. Conclusion

En conclusion, les trois hypothèses proposées sont validées par mon terrain. Cependant, pour chaque individu les degrés de perception de justice et d'engagement varient. Il ne m'est pas réellement possible de les mesurer mais le but de cette étude est d'en déceler les mécanismes sous-jacents. Par conséquent, ces résultats expriment entre autres, des possibilités d'évolution en termes de management

VI. CONCLUSION

Le but de ce travail était de montrer l'impact significatif de la justice organisationnelle sur l'engagement du personnel de la commune de La Bruyère. En vue d'y arriver, une méthode qualitative a été instaurée par le biais d'entretiens semi-directifs auprès du personnel de cette commune.

Ensuite, pour appréhender le terrain, j'ai mené des recherches littéraires en combinant des théories entre elles. De là en sont sortis des thèmes récurrents et pertinents.

La première section de ce travail avait pour but de comprendre les concepts d'engagement et de justice organisationnelle ainsi que leurs composantes respectives. La finalité de cette approche réside dans la rédaction d'hypothèses.

La deuxième section du travail repose sur le cadre empirique. Celui-ci permet surtout de détailler le processus exploratoire par lequel je suis passée pour affiner ma recherche.

La troisième section se penche sur la présentation de mon terrain d'étude. En effet, une explication de la commune de La Bruyère semblait adéquate pour situer ensuite les acteurs de mon terrain.

Pour terminer, la confrontation de ma théorie avec mon terrain a permis de confirmer les hypothèses formulées, mettant en exergue l'influence de la justice organisationnelle sur l'engagement du personnel de la commune.

En conclusion, mon terrain a pu mettre en évidence les effets de la justice organisationnelle sur l'engagement du personnel de la commune de La Bruyère. Par ailleurs, la justice organisationnelle est un facteur fondamental à prendre en compte pour la compréhension des attitudes et comportements des individus dans leur environnement professionnel (Frimousse, S., Peretti, J., et Swalhi, A., 2008).

Sur base des entretiens semi-directifs réalisés, il est évident que les perceptions de chaque interlocuteur influent sur leurs réactions à l'égard de leurs collègues et supérieurs hiérarchiques.

C'est pourquoi il est pertinent pour la commune de pouvoir cibler et décrypter les causes et conséquences de ces réactions afin de les canaliser et de les orchestrer de manière tacite (Frimousse, S., Peretti, J., et Swalhi, A., 2008).

Les conclusions de mon étude montrent que le personnel de la commune de La Bruyère consacre un intérêt robuste au climat éthique dans leur environnement professionnel. Bien que la dimension distributive reste importante, c'est la dimension la moins promue et valorisée par la totalité des participants. Ils accordent davantage de poids aux dimensions procédurales et interactionnelles, privilégiant donc la qualité des relations avec le supérieur hiérarchique et du partage d'informations juste et cohérent.

Cela a donc une influence claire et précise sur l'engagement du personnel de la commune de La Bruyère. Cette étude ne visant pas à mesurer précisément le degré de cet engagement mais bien d'en dégager les fonctionnements afin de l'appréhender au mieux. D'autant plus dans le service public où l'offre de rémunérations est fixée par des barèmes stricts, il est bénéfique pour la commune de mettre en vigueur des stratégies peu onéreuses afin d'augmenter la fidélité de son personnel et par extension, son engagement. Un exemple concret se trouve dans l'application de processus décisionnels transparents et explicites.

En adoptant ces principes de justice dans ses pratiques de gestion, la commune de La Bruyère a l'opportunité d'améliorer le bien-être de ses employés tout en renforçant leur performance et leur engagement envers l'organisation. Cette étude propose des recommandations concrètes pour les décideurs, visant à instaurer un environnement de travail plus équitable et motivant, ce qui profitera à la fois aux employés et à l'organisation dans son ensemble.

Pour conclure, cette étude soulève des questions. En effet, il semble pertinent de revenir en arrière et de revoir la signification et la mesure de l'engagement. Il a été expliqué qu'aucun consensus durable n'a été adopté de la part des chercheurs. Cela est source de confusion pour chaque nouvelle recherche sur ce sujet et ne permet pas la mise en application efficiente d'une théorie de l'engagement applicable à l'ensemble des entreprises.

De plus, il serait intéressant de procéder à une étude longitudinale. En effet, celle-ci pourrait déceler la manière dont les deux concepts se développent dans le temps. De cette manière, une

étude sur les conséquences à long terme de la justice sur l'engagement mettrait en évidence des tendances significatives en lien au contexte organisationnel.

Pour enrichir l'étude, il serait également pertinent de procéder à une comparaison inter-organisationnelle. Il faudrait donc comparer plusieurs communes pour concevoir quels composantes de la justice et de l'engagement prévalent aux yeux du personnel. Par ailleurs, cela ciblerait des facteurs structurels pouvant impacter les perceptions du personnel et de ce fait, revoir les pratiques relatives à la gestion des ressources humaines.

VII. BIBLIOGRAPHIE

1. **Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
2. **Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996).** Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
3. **Allegaert, Zoé.** Comment les jeunes issus de la génération Z perçoivent-ils leur rapport au travail et leur engagement organisationnel ?. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2022. Prom. : Léonard, Evelyne.
<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:36418>

4. **Andrews, R., & Sayed Mostafa, A. (2019).** Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: does organizational social capital make a difference?. *International Review of Administrative Sciences*, 85, 389-407. <https://www.cairn-int.info/journal--2019-2-page-389.htm>
5. **Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000).** An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19(9), 733-763.
6. **Balhadj, S., & El Ammary, H. (2020).** L'influence des pratiques de management du capital humain sur l'engagement organisationnel : proposition d'un modèle de recherche. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 13(2), 1293–1319. doi:10.5281/zenodo.3829881
7. **Becker, H. S. (1960).** Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
8. **Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000).** L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/255656732_L'engagement_des_salaries_dans_le_travail
9. **Blau, P. (1964).** *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons, 352.
10. **Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012).** L'implication (ou l'engagement?) au travail : Quoi de neuf ?. Retrieved from <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-charlespauvers-peyratguillard.pdf>
11. **Cohen, A. (2007).** Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
12. **Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001).** The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
13. **Cropanzano, R., Goldman, B., & Benson, L. (2005).** Organizational justice. In J. Barling, K. Kelloway & M. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress*, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 63-87.
14. **Deschênes, A., Laflamme, J., & Durif, F. (2015).** La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel. *Revue de l'Organisation Responsable*, 10(2), 43-57. doi:10.3917/ror.102.0043

15. **Devos, V., & Taskin, L. (2005).** Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, (3), 93-104.
16. **El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J.-P. (2006).** *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, volume 2, Bruxelles, De Boeck Université, Chapitres 1, 2 et 3.
17. **Fall, A., & Roussel, P. (2018).** L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *@GRH*, 25(4), 35–60.
<https://doi.org/10.3917/grh.174.0035>
18. **Foote, N. N. (1951).** Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
19. **Frimousse, S., Peretti, J., & Swalhi, A. (2008).** La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 18, 117-132.
<https://doi.org/10.3917/mav.018.0117>
20. **Giordano, Walter.** La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel : une étude quantitative auprès des professionnels de santé exerçant au bloc opératoire. *Faculté de santé publique, Université catholique de Louvain*, 2018. Prom. : Janiczek, Marine. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:15811>
21. **Giroux, S., & Tremblay, G. (2009).** *Méthodologie des sciences humaines. La recherche en action*. Québec: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., troisième édition.
22. **Haberey-Knuessi, V. (2011).** Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, 104, 23-29.
<https://doi.org/10.3917/rsi.104.0023>
23. **Kahn, W. A. (1990).** Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
24. **Kyndt, E., Dochy, F., & Michielsens, M. (2009).** Employee retention: organizational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215. doi: 10.1007/s12186-009-9024-7
25. **La Bruyère, commune citoyenne. (n.d.)** Les services. Retrieved juillet, 2024, from https://labruyere.be/?page_id=4509.
26. **Le site officiel de la Wallonie. (n.d.)** Les communes. Retrieved juillet, 2024, from <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/communes>

27. **Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2005).** Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.991
28. **Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
29. **Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997).** *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
30. **Morrow, P. C. (1983).** Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
31. **Morrow, P. C. (1993).** *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: Jai Press Inc.
32. **Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982).** *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
33. **Nasr, M., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009).** Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74, 3-23.
<https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>
34. **Paillé, P. (2005).** Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie*, 480, 705-711.
<https://doi.org/10.3917/bupsy.480.0705>
35. **Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016).** Chapitre 11. L'analyse thématique. Dans : P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 235-312). Paris : Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.01.0235>
36. **Pleyers, G. (2021).** *Marketing studies : 5 Qualitative Studies, LSMS2024*. Unpublished document, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
37. **Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002).** Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
38. **Trudel, L., & Vonarx, N. (2007).** La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/242090642_La_recherche_qualitative_est-elle_necessairement_exploratoire
39. **Van Campenhoudt, L. & Marquet, J. & Quivy, (2011),** *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod)

VIII. ANNEXES

1. Prise de contact avec la commune

A la suite de l'appel téléphonique du 06/07/24 avec cette même personne)

Objet: Demande d'entretiens pour mémoire de recherche sur l'engagement au travail

Date: samedi 6 juillet 2024 à 18 h 30 min 16 s heure d'été d'Europe centrale

De: Valentine Moeremans

À: yves.depas@gmail.com

Monsieur,

Je me permets de vous contacter dans le cadre de mon mémoire de recherche portant sur *l'engagement au travail, la justice organisationnelle et la motivation*. Actuellement étudiante master en sciences du travail à l'UCLouvain, je suis particulièrement intéressée par les pratiques managériales réalisées au sein de l'entreprise.

Mon mémoire a pour objectif d'explorer comment la perception de la justice organisationnelle et les différents types de motivation influencent l'engagement des employés.

Pour mener à bien cette recherche, je souhaite réaliser des entretiens semi-directifs avec **5 à 6 membres du personnel exerçant à des postes différents** (directeur, manager, RH, employés de tel ou tel service).

Ces entretiens viseraient à :

- Comprendre les pratiques de justice organisationnelle mises en place au sein de l'entreprise.
- Explorer les sources de motivation des employés.
- Analyser comment ces facteurs influencent leur engagement et leur performance au travail.

Les entretiens seraient **anonymes** et les données recueillies seraient utilisées exclusivement à des fins académiques. Ils dureraient environ **30 à 45 minutes** et pourraient se dérouler à votre convenance, en présentiel ou par visioconférence, **entre le 15 et le 25 juillet**.

Par ailleurs, je peux également transmettre les questions qui seront posées avant le jour de l'entretien.

Je reste à votre disposition pour toute information complémentaire et pour organiser les entretiens selon vos disponibilités.

Dans l'attente de votre retour, je vous remercie par avance de l'attention portée à ma demande.

Bien à vous,

Moeremans Valentine
0489/18 90 20

Envoyé à partir de [Outlook pour Android](#)

2. Schéma : Engagement organisationnel et modes d'identification (Paillé, 2005)
-

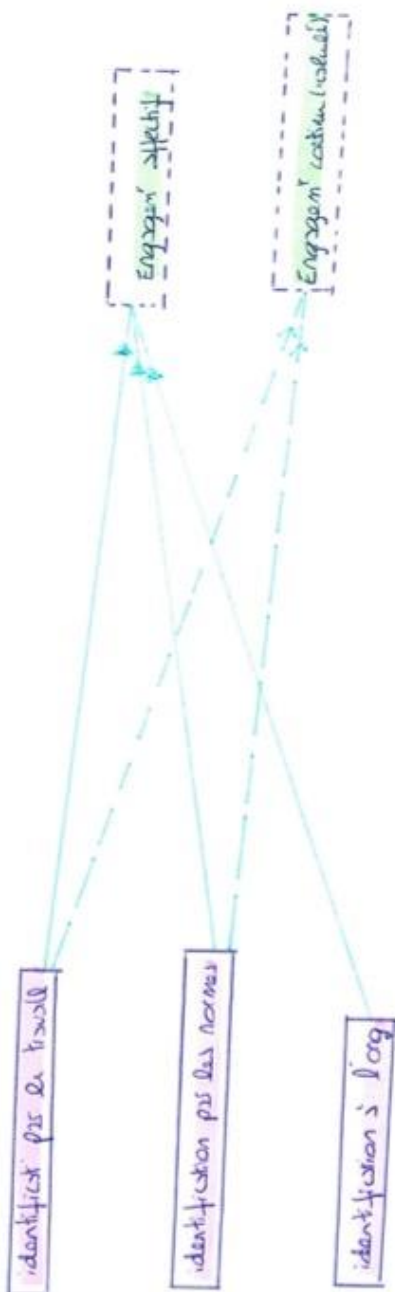
Engagement organisationnel et modes d'identification

(Kouzes, 2005)

(Kouzes, 2005)

Modes d'identification

Engagement organisationnel (2 types)



"identification" = un objet au quel on se rattache
 "identification pas dans la boîte" = on se rattache à un objet qui n'est pas dans la boîte
 "identification dans la boîte" = on se rattache à un objet qui est dans la boîte
 "identification à l'org" = on se rattache à l'organisation elle-même

on se rattache à un objet qui est dans la boîte

on se rattache à un objet qui n'est pas dans la boîte

Engagement organisationnel (2 types)
 Engagement pas dans la boîte
 Engagement avec l'individu
 Engagement à l'org

Engagement pas dans la boîte
 Engagement avec l'individu
 Engagement à l'org

3. Schéma : Modèle sur l'influence des pratiques du management du Capital Humain sur l'engagement organisationnel (Balhadj et El Ammmmary, 2020)
-

4. Schéma : Ambiguïté des objectifs organisationnels et engagement organisationnel : effets du Capital Social Organisationnel dans le secteur public (Andrews et Sayed Mostafa, 2019)
-

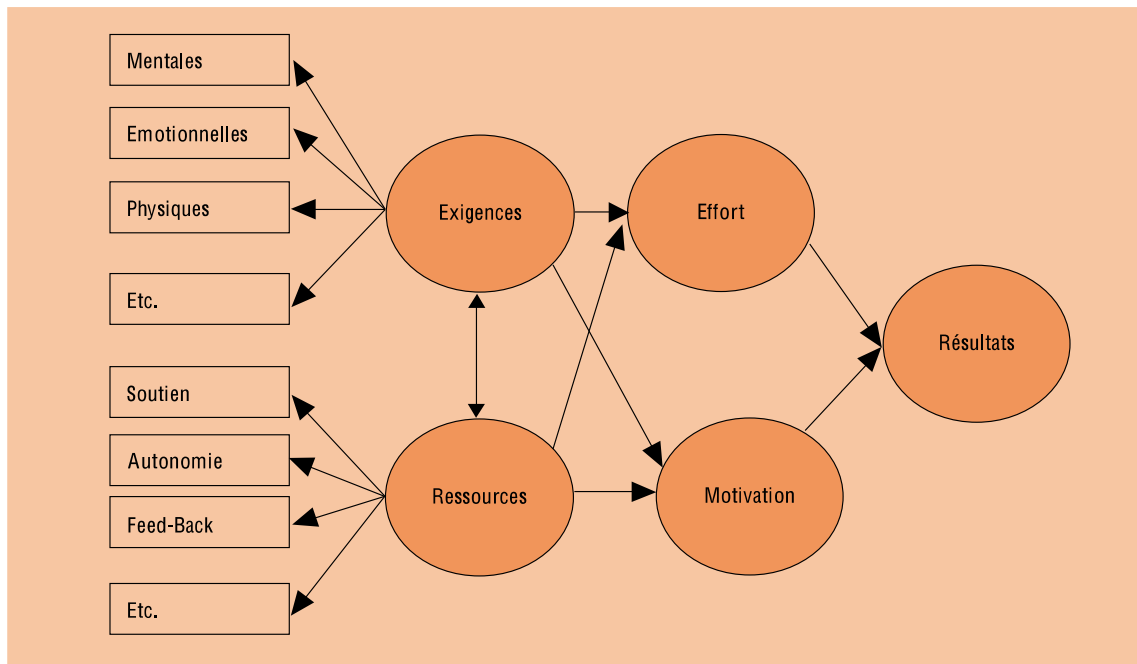
5. Schéma : modèle en 4 composantes de Cohen (2007 , p.375)

		Nature de l'implication	
		Attachement instrumental	Attachement psychologique
Temps	Avant l'entrée dans l'organisation	Propension à l'implication instrumentale	Propension à l'implication normative
	Après l'entrée dans l'organisation	Implication instrumentale	Implication affective

Tableau n°2 : Modèle d'implication organisationnelle en 4 composantes (adapté de Cohen, 2007, p. 337)

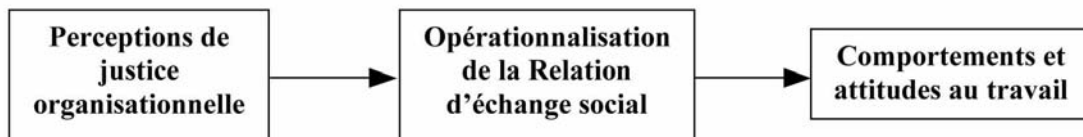
6. Schéma de la théorie de « Job Demands-Ressources » de Bakker et Demerouti (2007) (Haberey-Knuessi, 2011, p.27)

The Job Demands - Resources Model ou Modèle de Demerouti

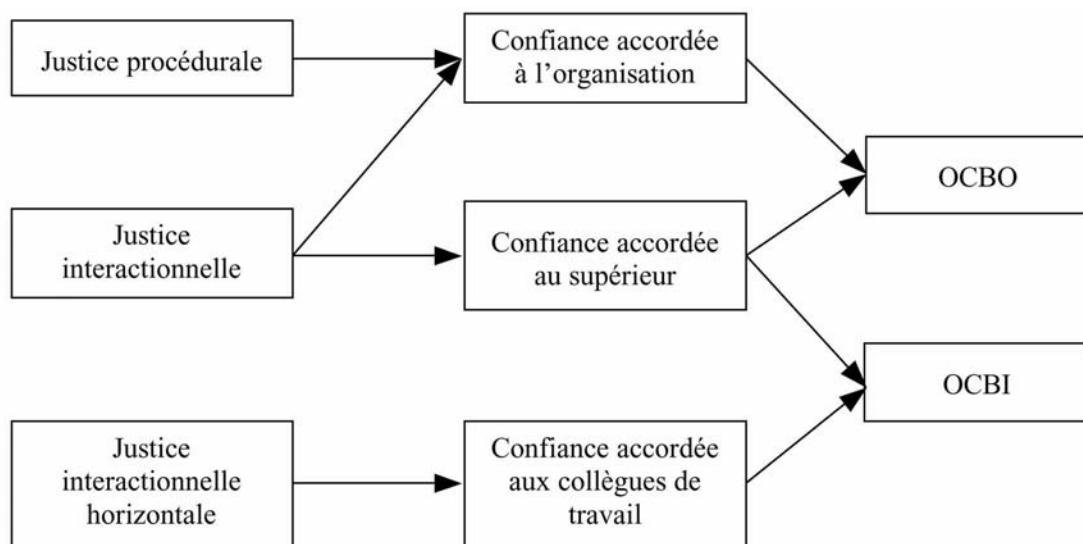


7. Schéma : Théorie intégrative de l'engagement des employés (Saks et Gruman, 2014)
-

8. Schéma : modèle des effets de la justice organisationnelle selon théorie de l'échange social (Nasr et al., 2009, p.7)
-



9. Schéma sur le « Modèle de l'échange social au travail : la confiance comme médiateur des effets de perceptions de justice sur les comportements de citoyenneté organisationnelle » (Nasr et al., 2009, p.10)
-



10. Organigrammes de la commune de La Bruyère (envoyés par mail le 10/07/24)

Présentation de l'organigramme

Zoom sur les services – Direction générale



11. Guide entretien destiné au directeur général (Etienne) et au responsable de pôle technique (Pierre) (=hiérarchie)

Thèmes	Sous-Thème	Question	Questions de Relance
Introduction	Description de l'Organisation	Pouvez-vous décrire brièvement la commune et votre place dans celle-ci (taille, structure, etc.) ?	Depuis combien de temps l'organisation existe-t-elle ? Quelles sont vos tâches, votre rôle et vos responsabilités dans celle-ci ?
Motivation	Motivation Intrinsèque	Comment mesurez-vous la satisfaction au travail ?	Entretiens, évaluations, formulaire anonyme, etc.
	Motivation Extrinsèque	Quels types de récompenses extrinsèques offrez-vous (primes, promotions, avantages, etc.) ?	Comment les rétributions sont-elles distribuées ? Les employés sont-ils satisfaits de ces récompenses ? Pouvez-vous me donner des exemples de récompenses non monétaires que vous octroyez au personnel ? ?
Justice	Justice Distributive	Avez-vous le sentiment que les salaires et les avantages sont distribués de manière juste entre tous les employés ?	Selon vous, les employés perçoivent-ils de manière positive et équitable leur rétribution par rapport à leur contribution ?
	Justice Procédurale	Quelles sont les procédures utilisées pour prendre des décisions importantes dans l'organisation ?	Les employés sont-ils impliqués dans ces processus décisionnels ? Comment assurez-vous la transparence de ces procédures ? Y'a-t-il eu des changements récents sur votre communication interne ?
	Justice Interactionnelle	Comment décrivez-vous la qualité des interactions entre les supérieurs et les employés ?	Selon vous, les employés se sentent-ils écoutés et valorisés ? Avez-vous des exemples concrets de bonnes pratiques ?
Engagement	Engagement Affectif	Quelles sont les valeurs essentielles mises en avant au sein de la commune ?	Donnez-moi des exemples de ce qui est mis en place pour favoriser le bien-être du personnel Y'a-t-il des activités ou programmes spécifiques pour renforcer cet attachement affectif du personnel ?
	Engagement Normatif	Comment faites-vous pour favoriser la fidélité de votre personnel ?	Quelles initiatives avez-vous mises en place pour renforcer cette fidélité ? Comment évaluez-vous l'impact de ces initiatives ?
	Engagement de Continuité	Selon vous, quels sont les atouts proposés par la commune à l'égard du personnel ?	Cela favorise-t-il leur engagement d'après vous ? Qu'est-ce qu'un employé pourrait regretter en quittant la commune ?

Engagement et Justice	Satisfaction des Employés	Avez-vous des enquêtes de satisfaction des employés en cours ou passées ?	Quels sont les principaux points forts et les points à améliorer identifiés dans ces enquêtes ? Comment utilisez-vous les résultats de ces enquêtes ? Avez-vous noté des tendances spécifiques ?
	Performance et Productivité	Comment mesurez-vous la performance et la productivité des employés ?	Avez-vous observé des corrélations entre les niveaux de motivation, de justice organisationnelle et de performance ? Quelles actions sont prises pour améliorer la performance ?
	Défis Actuels	Quels sont les principaux défis que vous rencontrez en matière de motivation et d'engagement des employés ?	Comment ces défis affectent-ils la commune ? Quelles stratégies avez-vous mises en place pour surmonter ces défis ? Quels résultats avez-vous obtenus jusqu'à présent ?
Futur	Opportunités d'Amélioration	Quelles sont les opportunités que vous voyez pour améliorer la motivation, la justice organisationnelle et l'engagement des employés ?	Avez-vous des projets ou des initiatives en cours pour adresser ces aspects ? Quels résultats espérez-vous obtenir de ces initiatives ? Comment comptez-vous mesurer le succès de ces initiatives ?
	Implications de l'étude	Comment envisagez-vous d'utiliser les résultats de cette étude ?	Quels changements ou initiatives seriez-vous prêts à mettre en œuvre sur la base des conclusions de l'étude ? Qui sera responsable de la mise en œuvre des recommandations ? Avez-vous des attentes spécifiques quant aux résultats de l'étude ?

12. Guide d'entretien destiné au personnel de la commune (Benoît, Nathalie, Anne, Lucie)
-

Thèmes	Sous-Thème	Question	Questions de Relance
Introduction	Description de l'Organisation	Pouvez-vous décrire brièvement votre rôle au sein de la commune?	Depuis combien de temps travaillez-vous ici ? Quelles sont vos principales responsabilités ? Vos tâches ? Comment décriez-vous l'environnement de travail ici ?
	Motivation Intrinsèque	Trouvez-vous votre travail intéressant et agréable ? Qu'est-ce qui vous motive dans celui-ci ?	Quelles tâches trouvez-vous les plus intéressantes ? Qu'est-ce qui vous motive à venir travailler chaque jour ?
Motivation	Motivation Extrinsèque	Êtes-vous satisfait(e) des rémunérations que vous recevez de la commune ? De type monétaire & non monétaire (reconnaissance)	Les rémunérations sont-elles proportionnelles à vos efforts ? Y a-t-il des récompenses non monétaires que vous appréciez particulièrement ? Comment ces récompenses influencent-elles votre motivation ?
	Justice Distributive	Pensez-vous que les salaires, promotions et avantages sont distribués équitablement ?	Selon vous, votre rétribution est-elle à la hauteur de votre contribution ? (effort/salaire/récompenses de tt type avec travail fourni)
Justice	Justice Procédurale	Les procédures de prise de décision dans l'organisation sont-elles équitables et transparentes ?	Dans quelle mesure avez-vous l'impression d'être informé(e) des décisions importantes prises par la direction ou la hiérarchie ? Avez-vous l'impression d'être impliqué(e) dans les processus décisionnels ? Les décisions importantes sont-elles expliquées de manière claire et transparente ? Avez-vous des suggestions pour améliorer ces procédures ?
	Justice Interactionnelle	Comment décriez-vous vos interactions avec vos supérieurs ? Vos collègues ?	Vous sentez-vous respecté(e) et écouté(e) par vos supérieurs/ collègues ? Avez-vous des exemples de bonnes ou de mauvaises pratiques de traitement par vos supérieurs/ avec vos collègues ? Qu'est-ce qui pourrait améliorer ces interactions ? Quelle est l'importance de la confiance dans vos relations de travail ?

Engagement	Engagement Affectif	Vous sentez-vous émotionnellement attaché à la commune ?	Qu'est-ce qui vous fait sentir que vous appartenez à cette organisation ? Partagez-vous des valeurs en commun avec la commune ? Que pourrait faire la commune pour renforcer votre attachement ?
	Engagement Normatif	Ressentez-vous une obligation morale de rester au sein de la commune ?	Qu'est-ce qui crée ce sentiment d'obligation (si applicable) ? Quelles initiatives ont renforcé votre sentiment de fidélité envers la commune ? Exemples
	Engagement de Continuité	Avez-vous déjà pensé à quitter la commune pour une autre opportunité ? Oui, non, pourquoi ?	Si vous deviez quitter l'entreprise, qu'est-ce que vous regretteriez le plus ? Pourquoi ? Selon vous, qu'est-ce que la commune vous offre en plus qu'un autre travail ?
	Satisfaction des Employés	Avez-vous participé à des enquêtes de satisfaction des employés ? Si oui, quelles ont été vos impressions ?	Les résultats des enquêtes ont-ils été communiqués et pris en compte par la commune ? Quels changements avez-vous observé suite à ces enquêtes ? Qu'est-ce qui pourrait améliorer votre satisfaction au travail ?
	Performance et Productivité	Comment évaluez-vous votre performance et votre productivité au travail ?	Recevez-vous des retours réguliers sur votre performance ? De qui ? (collègues, N+1) Quels outils ou ressources vous aident à être plus productif ? Y'a-t-il des obstacles à votre performance que l'organisation pourrait lever ?
Leadership	Lien avec le supérieur hiérarchique	Quelles qualités de leadership trouvez-vous les plus importantes chez votre supérieur hiérarchique ?	Recevez-vous le soutien nécessaire de la part de votre supérieur pour accomplir vos tâches ? Quels types de formations ou d'opportunités de développement aimeriez-vous voir davantage proposées par la direction ? Comment décrieriez-vous le style de leadership de votre supérieur ?

13. Résumés des interviews sous forme de tableau par thèmes

Thèmes/intervenants (//agents)	Benoît (agent urbanisme)	Nathalie (juriste)	Anne (agent population/état civil)	Lucie (RH)
Principales fonctions	Rédactions rapports/traitement demande urbanisme, arrêtés police, autorisation de la commune, signalisation routière	Pilier pour tout service (seule référence en droit avec le DG)	Guichet d'accueil, changement domicile, permis,nvx arrivants ..	Agent administratif RH mais travaille comme DRH sans le diplôme (recrutement, aide payée, docs sociaux, onboarding, gestion des conflits, licenciements) → fait une partie du job du DG car n'a pas le temps
Source de motivation au travail	- Flexibilité horaires - Ambiance familiale Reconnaissance des compétences - Sens dans le travail - Diversité du travail Confiance	- Diversité du travail - Apprentissage - Autonomie Reconnaissance des compétences et du travail Confiance	- Sens dans le travail - Diversité du travail Absence de reconnaissance (//hiérarchie) Possibilité de formations continues non applicables concrètement pour son service	Reconnaissance des compétences (via les agents pas de la direction) - Sens dans le travail (aide utilité) - Diversité du travail Confiance (via les agents)

Justice distributive (répartition équitable ?)	• Oui, pas une priorité • Valorisation du travail (financière : chèques-repas)	• Oui (proportionnel // niveau d'études et contributions au travail)	• Oui	• Non, fait énormément et n'a pas le retour financier • En général : qu'on travaille bien ou pas, c'est pareil
Justice procédurale (processus décisionnels transparents et équitables ?)	• Satisfaisante pour lui (même si pas de retour sur les décisions et sujets pdt réunions CODIR car n'affecte pas son travail) • // réunion collégiale → transmissions des infos, annotations de la part du DG • // réunion CODIR : jamais de feedback aux agents • Délai long /e/ décision et possibilité de continuer son travail	• Problème : manque cruel de communication // CODIR → plaintes des agents car transmission pas descendante → info devrait venir en cascade (DG, chef de pôle, supérieur hiérarchique, agent) et n'arrive jamais, besoin d'aller la chercher continuellement = perte de temps, d'énergie • Ambiguïté des rôles et des objectifs (/e/ DG et politique) = confusion chez les agents	• Pas du tout transparente ni équitable → pas de prise en compte de son avis, ne sait pas du tout ce qui est discuté et les tenants/aboutissants → « désinformation quasi quotidienne » • N'a aucune info du CODIR	• Pas du tout transparent ni équitable → doit toujours pêcher les infos → ne peut pas avoir accès au logiciel d'infos du CODIR (=dévalorisation) • Ambiguïté des rôles et des objectifs (/e/ DG et politique) = confusion chez les agents

Justice interactionnelle (lien avec le supérieur ou avec l'agent)	• Valorisation du travail (non financière) • Relations avec pairs et hiérarchie saines // confiance (repas de midi ensemble, en période de forte qtt de T peut compter sur pairs) • Sentiment d'être utile (un rouage) • Primauté des relations avec collègues pour son travail	• Confiance ++ du DG → autonomie accrue, il l'a formée et l'aide, la valorise • Relations avec pairs et hiérarchie saines // confiance • De ce qu'elle voit /e/ DG et agents → écoute passive, rien ne se passe (Est « dépassé sur management et leadership »)	• // direction : pas bonnes voire inexistantes → intermédiaire =RH • // pairs : bonnes mais manque de polyvalence dans service crée des soucis	• // agents globalement très bien + se sent utile • // collègues parfait = pilier qu'elle la fait rester • // direction : pas bien (pas de reconnaissance, dévalorisation des compétences, pas d'équité)
Engagement affectif (valeurs en commun)	• Accueil au citoyen • Confiance • Service au citoyen	• Aide et service	• Habitude car y a presque toujours été, native la commune etc • Pas de socle commun	• Aide et service • // communautaire : considération, esprit d'équipe, partage (=informations), service
Engagement normatif (obligation morale ?)	• Non (juste dans le fait de faire un travail qualitatif)	• Non	• Non	• Non
Engagement continu (qu'est ce qui fait que je reste à la commune)	• ++ (en comparaison avec ancien job, a tout ce qu'il souhaite)	• Reconnaissance de son travail prime • Autonomie	• Proche de la pension donc ne veut pas perdre	• Sentiment d'utilité et qu'elle peut encore agir mais

	Formation continue, opportunité de dvlpt	Possibilités de dvlpt (formation continue) = valorisation compétences	ses habitudes/repères	sait qu'elle va bientôt quitter
Engagement dans la tâche /travail	Primauté	Primauté	Primauté	Primauté
Engagement organisationnel	/	/	/	/
Engagement de groupe/d'équipe	Primauté	Primauté	/	Primauté
Évaluation de l'autorité supérieure	Oui, son responsable de pôle=supérieur hiérarchique : atout pour lui → en vue d'amélioration dans le poste, mise au point, possibilité de proposer des améliorations	Elle a des retours officiels <i>Remarque</i> : le DG ne prend pas le temps pour les évaluations	Non, autonomie presque totale laissée dans le service =sentiment d'indépendance totale	Inexistante, autonomie voire liberté quasi totale « essais-erreurs »
Relation avec supérieur hiérarchique	saine	très bonne, se sent valorisée et écoutée, respect fort	inexistante, uniquement via RH pour les problèmes « diviser pour mieux régner »	- complexe, pas de reconnaissance ni d'écoute - dévalorisation « technique de l'autruche du DG »
Propositions d'améliorations	// processus décisionnels → + de transparence, possibilité de prendre connaissance des points	Restructurer transmission infos via technologie	Distance /e/ les services en raison des bâtiments récents = perte de convivialité	- DRH dans CODIR - Changer mentalités rétrogrades, +

	traités (// compréhension) • // service → réunions de service régulière → informatisation du flux d'infos / des délibérations	• Un logiciel de transmission d'infos existe mais pas utilisé par le DG • Le DG devrait être plus cadré/tranché en cas de soucis + faire le suivi au lieu de laisser tomber	• Prise en compte des agents, être à l'écoute • Processus décisionnels équitables et transmis • Remise en question du DG sur management	d'équité homme/femme • Intervention du DG en cas de problème (actif) • Obligation de transmissions des infos des réunions via logiciel informatique • Présence du DG aux réunions CODIR • Possibilité de présenter les points des services aux réunions du collège • Aboutissement des initiatives lancées
Besoins psychologiques fondamentaux	• Autonomie • Compétence • Appartenance sociale	• Autonomie • Compétence • Appartenance sociale	• Autonomie • Compétence • Appartenance sociale	• Autonomie • Compétence • Appartenance sociale
En résumé	• //bien-être au travail • Valorisation de son travail (financière et non) • Ambiance saine (pairs et hiérarchie)	• Relations saines avec agents & direction (être en ligne directe= bénéfique) <i>Mais</i> remarque manque de	• Ne se sent pas écoutée ni valorisée • N'est pas prise en compte dans décision	• Ne se sent pas du tout prise en compte par la direction. Ce qui lui permet de tenir c'est l'utilité qu'elle a à aider

	• Équité → supérieur hiérarchique fort présent + DG présent	transmission des infos, nécessité d'aller constamment chercher les infos chez le DG qui ne transmet pas (assez) → supérieur hiérarchique (DG) très présent car travaillent ensembles • Aimerais + de soutien du DG dans le quotidien • Attachement envers collègue et travail	• Uniquement via RH qu'elle a du soutien organisationnel • Manque de reconnaissance conséquent • Pas d'équité perçue (sauf financière)	les agents au quotidien (notamment avec la direction) • Relève de gros problèmes de management, d'équité et de respect de la direction
--	--	--	--	---

Thèmes/intervenants (//direction)	Pierre (responsable du pôle technique)	Etienne (directeur général)
Principales fonctions	• Architecte de profession, gère les services d'urbanisme, travaux, environnement • Vision stratégique // amélioration fonctionnement dans son pôle • CATU (conseiller aménagement territoire)	• Était secrétaire communal et fonction a évolué en DG (àpd 2013) (conseiller juridique, PV du politique, chef du personnel • = lien /e/ agents et politique + lien /e/ administration et citoyen
Ce qui est valorisé en tant que membre de la direction	• La confiance dans les relations • Reconnaissance de ses équipes • Faire le lien /e/ les services et le collège • Liberté dans le travail via autonomie • // valeurs communes avec l'organisation : confiance, empathie, communication, aide au citoyen	• La confiance dans les relations • Réciprocité avec les agents • Aider les équipes
Justice distributive	• // lui : oui mais pas de valorisation compétence ni expérience	• Obstacle provient de la révision générale des barèmes (RGB), qui

	• // agents : oui mais problème de valorisation crée des tensions	devrait être révisée car iniquité sur base du diplôme (quid des compétences ?) • // personne qui travaille bien reçoit autant que qn qui ne fait rien → pas de valorisation financière possible
Justice procédurale	• CODIR : échanges /e/ responsables et ça découle sur les agents • // son service urbanisme : échange direct & autonomie • Il intervient dans le recrutement // son pôle = avantage pour lui (modéliser le personnel)	• Ne peut pas prendre de décision seul (// aval du politique) → obligation de passer par conseil/collège et bourgmestre = barrières aux agents • Ambiguïté rôles et objectifs avec le politique = confusion • // CODIR ne prend pas de décision mais parle du fonctionnement de la commune (via des PV)
Justice interactionnelle	• // son pôle : « Management concentrique » (disponibilité accrue pour son équipe & ouvert à la discussion) • Manque un profil dans la direction donc défaillance avec le DG pour le management global • Volonté de décloisonner les services pour des relations	• Estime être ouvert et à l'écoute, « porte toujours ouverte » • Se veut être éthique et juste • Bonnes avec le personnel • Essaie d'être souple face aux demandes du personnel (ex : congé)

	simplifiées mais complexe à faire (ex : interchanger les services) • // lui : pense être conciliant comme supérieur, ouvert au dialogue • Le seul de la direction à manger avec le personnel	→ reconnaît défaillance de management de sa part (// charge de travail conséquente)
Engagement affectif	• Parle des valeurs à prendre en compte en phase de recrutement car inhérent au service public • Attaché au bon fonctionnement de la commune (et non à la commune) (//CATU)	• // commune entière : considération, esprit d'équipe, partage (=informations), service Mais ne sont pas appliquées de la part du personnel en général
Engagement normatif	/	/
Engagement continu	/	• Ambiance familiale (fête du personnel/an
Engagement dans la tâche /travail	Primauté	• Primauté (2)
Engagement organisationnel	Primauté	• Primauté (1)
Engagement de groupe/d'équipe	Primauté	• Primauté (3)
Évaluation des agents	• Apprécie l'évaluation de son personnel (haut vers bas) MAIS demandeur que les agents évaluent aussi la hiérarchie (bas vers haut) → équité / remise en question	• // ambiguïté avec pol car le DG devrait la faire mais c'est le politique qui voit ce qui doit être évalué

	• Eval sur ses agents se fait 1^{Er} mois, 6^{ième} mois, 1 an puis 3 ans a. Auto-eval (questionnaire) b. Discussion des résultats, rééquilibrage des perceptions mutuelles (base=confiance) • N'a été évalué par son supérieur (le DG) qu'une fois, est demandeur	
Relation avec les agents	• Très bonnes	
Propositions d'améliorations	• Estime qu'il devrait augmenter fréquence des réunions de service et de pôle pour transmettre infos même si le travail fait que les réunions sur les tâches à faire sont régulières • Polyvalence des agents pour décroisonner (interchanger de service pour se mettre à sa place, créer du lien et possibilité de faire le travail) • Lors du nouveau DG, façons de travailler + contemporaines à mettre en place (de manière générale, enlever les vieilles habitudes, + de cadre strict, plus de nomination)	• Révision du barème permettant évolution carrière • Prendre + le temps pour aller dans les services et démarrer/amorcer les discussions → revoir son management (car charge de travail forte)

	• Ambiguïté buts et rôle → Lien législatif et administratif : le DG est bloqué si décision pas validée par le collège (parfois côté pol en profite même si un dossier est costaud) Volonté : « DG à poigne »	
En résumé	• Responsable qui est présent pour ses équipes (// dires de Benoît) • Prône le côté humain et les valeurs de la commune • Est de la direction mais n'estime pas le montrer (pied d'égalité) • Communication = essentielle dans le travail	• Le DG prône la confiance dans les relations ainsi qu'une ambiance familiale dans la commune pour un travail de qualité • Explique être présent pour le personnel bien que sa charge de travail = conséquente → reconnaît défaillance dans son management

14. Retranscriptions des entretiens

14.1. Interview agent au sein du service d'urbanisme (2 ans d'ancienneté) : en distanciel le 17/07/24

Moi : Voilà, l'enregistrement est activé dès maintenant vu que j'ai votre accord.

Benoît : Oui sans problème.

Moi : Très bien. Alors, dans un premier temps, j'aimerais bien que vous me parliez de vous et après on va enchaîner avec la commune, alors.

Benoît : Je me présente de manière générale ?

Moi : Oui, oui tout à fait.

Benoît : Ok, bha Benoît, donc je vais sur mes cinquante ans, marié, deux enfants. J'habite à Belgrade donc on va dire à sept kilomètres de mon lieu de travail. Et je suis employé ici à la commune depuis bientôt deux ans.

Moi : Ok, au service urbanisme, c'est bien ça. ?

Benoît : Au service urbanisme et avec quelques matières connexes.

Moi : Ok, très bien. En quoi consiste votre travail au sein de la commune ?

Benoît : Alors principalement, c'est au service urbanisme donc c'est la rédaction de rapport et de traitement des demandes de permis d'urbanisme. De la demande jusqu'à la décision finale. J'ai aussi en charge les arrêtés de police et les autorisations relatives aux actions de manifestation sur la commune. Et en duo avec ma collègue, je m'occupe aussi des arrêtés de police, mais qui ont plus trait aux travaux, les impétrants et ce genre de choses, le placement de la signalisation routière.

Moi : Ok, donc ça ce sont vos principales responsabilités dans votre travail. Et au niveau de votre environnement de travail, comment est-ce que vous le percevez ? Qu'est-ce que vous en pensez ?

Benoît : Moi, très bien, parce que j'ai eu l'occasion justement de pouvoir faire la comparaison avec mon employeur précédent, qui était également une administration communale dans laquelle j'effectuais le même type de travail, et c'est le jour et la nuit. Donc ici, j'ai vraiment trouvé tout ce dont j'avais besoin, en tout cas, pour être bien au boulot.

Moi : Et vous pouvez m'en dire plus par rapport à ça ?

Benoît : Alors, bha c'est la proximité, c'est la valorisation du travail, notamment les chèques-repas. C'est également le fait de pouvoir bénéficier d'un horaire flexible, de pouvoir bénéficier d'un jour de télétravail par semaine, chose qui était absolument impossible, je vais dire, chez mon ancien employeur. C'est simplement aussi, une ambiance beaucoup plus saine, avec heu... C'est une plus petite structure, donc il y a un esprit plus familial, et je pense beaucoup plus de gens compétents à des postes qui sont adaptés à leurs compétences.

Moi : OK. Et qu'est-ce qui vous motive à aller au travail chaque jour ?

Benoît : Moi, c'est déjà cette ambiance-là. De nouveau, c'est de pouvoir me considérer comme une espèce de rouage dans une grande administration, et un rouage notamment sur lequel on se base et auquel on a totale confiance chose que je n'avais pas notamment précédemment donc ici ça veut dire beaucoup d'autonomie oui c'est ça une certaine confiance. J'ai des relations saines avec les collègues et également avec la hiérarchie, avec les membres du collège qui sont

totalement disponibles et même proches, je vais dire, des employés. Voilà, c'est vraiment une bonne ambiance dans un bon contexte.

Moi : Vous avez dit quelque chose qui m'a fait penser au sens que vous donnez à votre travail. Est-ce que je pourrais dire que vous trouvez que votre travail vous donne du sens dans ce que vous accomplissez ?

Benoît : Oui c'est ça, c'est vraiment ça. Donc, c'est vraiment assister le citoyen. En tant qu'employé administratif, c'est vraiment assister le citoyen dans cette démarche, et notamment en urbanisme, où parfois les formulaires sont assez lourds et pas complètement complétés. Donc voilà, c'est vraiment être là pour pouvoir accompagner, je vais dire, le citoyen et, j'ai envie de dire, c'est un peu naïf, mais avoir le plaisir de le voir satisfait par le travail bien fait, notamment en plus de savoir que les supérieurs sont satisfaits également.

Moi : Ok. Et dans le service urbanisme, comment est-ce qu'il est composé en fait? Et par rapport aussi avec les autres pôles ?

Benoît : Ici, on a un responsable qui est responsable du pôle cadre de vie et du service travaux donc il chapeaute vraiment à la fois le service travaux et le service urbanisme. Et par la suite on est cinq collègues donc il y a un qui s'occupe plus de ce qui est environnement, dans le sens où il s'occupe de tout ce qui est cours d'eau, tout ce qui est entretien du parc communal. J'ai un autre collègue qui s'occupe de l'environnement, mais plus pour le côté administratif, donc les permis d'environnement, ce genre de choses. J'ai une collègue qui s'occupe en partie d'urbanisme et qui, pour le moment, fait office de conseiller en énergie, on va dire, à raison d'un mi-temps. Mais c'est une situation qui, je pense, va devoir être clarifiée. Je pense qu'il y a été question d'une période d'essai, donc à voir si ça va perdurer. Et j'ai un autre collègue qui s'occupe de tout ce qui est gestion des cimetières et des sentiers de manière plus générale. Et on va dire que, mis à part le responsable de pôle, je vais dire qu'on est globalement sur le même niveau dans le service.

Moi : Ok, très bien. Ici, je vais parler de vos rétributions. Ça peut aussi bien être au niveau du salaire, des avantages non monétaires que vous pouvez trouver. Vous m'avez parlé des chèques repas tantôt d'ailleurs. Est-ce que vous estimez que la façon dont vous contribuez au sein de la commune est assez rétribuée, de manière proportionnelle ?

Benoît : Oui, je pense que je suis bien payé pour le travail que j'accomplis...

Moi : Ok et donc est-ce que ça fait partie aussi d'un essor à votre motivation ou pas ces rétributions ?

Benoît : Oui mais ce n'est pas la priorité. Ce qui prime c'est le reste, les collègues, le travail, l'ambiance générale quoi. Parce que faire un boulot super bien payé mais où tout le reste est déplorable, ça ne peut pas tenir. A l'inverse, un boulot un peu moins bien rémunéré mais qui donne les avantages que j'ai dits avant, c'est important. Voilà... Ce n'est pas la priorité. Je vais de nouveau rebondir sur mon ancien emploi qui se situait beaucoup plus loin. Donc déjà en termes de trajet je gagne, on va dire en aller-retour, 40 minutes, je pense, facilement par jour. Et le bien-être, le contexte est totalement différent ici donc quand bien même il y aurait eu je vais dire une légère différence mais dans le mauvais sens d'un point de vue salaire voilà c'est pas ma priorité absolue c'est pas ça.

Moi : D'accord donc votre salaire est en second plan en terme de motivation pour vous.

Benoît : Oui. Puis d'où je venais c'était vraiment une volonté de me sentir bien de mon travail et c'est la chose que j'ai trouvée.

Moi : Ok, très bien. Ici, par rapport aux procédures de prise de décision, est-ce que vous estimez qu'elles sont claires et transparentes pour, par exemple, vous, votre service ?

Benoît : Oui, je vais dire que comme dans l'administration communale, tout passe par le collègue communal, en fait, qui chapeaute tout et le directeur général qui, je vais dire, fait l'intermédiaire. Le dialogue fonctionne plutôt bien avec le directeur général effectivement, donc à la fin du collège on a chaque fois un retour de sa part sur les points qui ont été proposés, avec des annotations éventuellement les choses à modifier. Parfois il y a des points divers donc ce sont des points qui sont on va dire secondaires et c'est vrai que parfois ce serait bien d'avoir un retour plus clair sur ces points là et également sur les points du comité de direction. Donc, il y a un comité de direction avec les responsables de service. Et je trouve personnellement qu'on n'a jamais de retour en tant qu'employé sur les décisions ou sur les sujets qui sont traités par ce comité de direction. Et là, je trouve que ce serait sympa parce que, voilà, j'estime qu'on peut être aussi impliqué.

Moi : Ça peut vous intéresser aussi. Donc, c'est plutôt vous qui devez aller à la pêche pour ces informations.

Benoît : Heu.. je n'essaie même pas. Ce serait bien d'avoir, disons un logiciel qui permettrait, si c'était possible, de simplement proposer un accès de lecture à tout employé. Et je sais que ça n'est pas fait, entre guillemets, volontairement. Mais pour le reste...

Moi : Si vous aviez des suggestions pour, on va dire, améliorer cette communication, vous proposerez quoi ?

Benoît : Plus de transparence, donc de permettre aux employés d'avoir simplement eu la possibilité de prendre connaissance ne fût-ce que des points qui seraient traités au quotidien. Mais ça n'affecte en rien mon travail actuel, c'est juste pour on va dire plus de transparence encore et plus de compréhension au jour le jour du fonctionnement.

Moi : Ok, tout à fait, oui. Et au niveau de votre interaction avec justement les supérieurs hiérarchiques, comment est-ce que vous les trouvez ?

Benoît : Bha très bien heu je n'ai aucun souci avec le directeur, et enfin avec mon responsable de pôle, certainement aucun. Avec le directeur général, non plus. De nouveau, il est attentif, il pose des questions pertinentes, il est présent, il revient, il fait des retours sur ce qui se passe au collège. Et puis encore avec les membres du collège, de nouveau, qui ne sont pas directement des responsables hiérarchiques, mais c'est une hiérarchie, on va dire, par obligation, je les trouve très disponibles et justement, aucun problème pour discuter avec eux. C'est très facile, justement.

Moi : Et au niveau de la hiérarchie directe, donc le chef du service et le directeur général, est-ce que vous trouvez qu'il y a une relation de confiance qui s'est instaurée ?

Benoît : Oui, oui, oui, oui, oui, vraiment, j'ai rien à signaler à ce niveau-là, oui, j'ai pas l'impression qu'il y ait des choses qui se cachent.

Moi : Ok, ce n'est pas pour voir si des choses sont cachées mais comprendre l'importance par exemple de la confiance au sein de vos relations professionnelles. Et aussi la manière dont cela pourrait impacter la vision que vous avez sur les processus décisionnels, si c'est relayé ou non, si vous avez des propositions d'améliorations etc. Globalement, voir comment vous vous situez dans cet environnement.

Benoît : Je me situe bien.

Moi : Ok (rire) et par rapport à vos collègues, les relations avec vos collègues, qu'est-ce qui prime ?

Benoît : Ce qui prime... En fait, je n'ai pas de formation directe en urbanisme. C'est-à-dire que je suis un peu formé sur le tas. Donc j'ai toujours privilégié forcément l'échange avec les collègues. Et ce que j'aime beaucoup ici dans le service, c'est que dès qu'on a un problème ou une question par rapport à un dossier, d'office on va voir un collègue et on partage notre point de vue et parfois ça nous permet de rectifier peut-être la vision qu'on avait d'un dossier donc ça je trouve que c'est super important et ça, je le retrouve ici. Voilà, pour moi, c'est le principal.

Alors, pour le reste, on va dire la courtoisie entre collègues, mais il n'y a aucun souci à ce niveau-là. Ce sont des liens courtois, et voilà, il n'y a aucun souci.

Moi : Ok, très bien. Par rapport à l'attachement émotionnel et affectif que vous avez envers la commune, qu'est-ce qui pourrait faire que vous vous sentez attaché à cette commune ?

Benoît : Et bien moi c'est la nature même. De nouveau, c'est une commune rurale, on va dire d'un gabarit assez petit, donc d'office avec un esprit, on va dire, un peu plus familial. Et c'est principalement ça. Comme je vous l'ai dit, c'est vraiment une commune où on se sent bien, voilà. Il y a des détails, simplement, le midi, on partage le repas quand il fait beau dans le parc. Voilà, c'est ça aussi. Ça aussi, par exemple, ce sont des petites choses qui m'ont positivement surpris. C'était le fait qu'il y ait un réfectoire, simplement, parce qu'il y a certaines administrations où on mange sur un coin de table, devant son PC. Ici non j'ai l'impression que tout est mis pour que les collègues puissent se sentir bien ensembles et éventuellement discuter, pas forcément travail, mais voilà, pour qu'il y ait simplement une petite vie en commun.

Moi : Oui, il y a un confort qui est présent pour chaque personne.

Benoît : Et il y a une prise en compte aussi, le confort, on voit vraiment qu'il y a une volonté derrière, enfin c'est comme ça que je le perçois.

Moi : Ok et si vous deviez vous référer à des valeurs principales que la commune met en avant, lesquelles pourraient correspondre à vos propres valeurs ?

Benoît : La valeur de service, le fait de rendre service aux gens, je crois que c'est une priorité ici absolue, forcément, pour un service public. Comment je vais dire ? Le fait de devoir... pas qu'il y ait une procédure mais qu'il y ait un cadre légal à respecter. Le fait de devoir suivre des procédures oui c'est ça un peu heu... c'est ce genre de choses en fait que j'aime bien.

Moi : Vous aimez bien que ce soit structuré et que tout soit contenu dans un cadre vous voulez dire ?

Benoît : Oui, et dans les valeurs... Oui c'est ça, c'est le service aux citoyens et tout ce qui va avec forcément. C'est la notion d'accueil.

Moi : Ok, très bien. Est-ce que par rapport à la commune, vous vous sentez redevable ? Parce qu'elle vous a engagé, parce qu'il y a une confiance qui s'est instaurée envers la commune. Est-ce que vous avez ça ?

Benoît : Pas redevable, mais je sais que je dois avoir une certaine conscience. Enfin, je l'ai de nature, on va dire une certaine conscience professionnelle. Oui, je pense que oui, je dois faire

tout ce qui est dans mon pouvoir pour produire un travail de qualité. Dans ce sens-là, oui, je suis redevable.

Moi : Ok, très bien.

Benoît : De nouveau, comme je vous le disais, le salaire est tout à fait correct par rapport à la fonction. Voilà, oui, je me sens redevable de fournir un travail de qualité, bien sûr.

Moi : Ok très bien et même si ça ne fait que deux ans entre guillemets que vous êtes là est-ce que vous avez déjà pensé à quitter la commune pour une autre opportunité qui pouvait vous sembler importante?

Benoît : Non non non vraiment pas du tout. Non, je reviens entre guillemets vraiment de loin donc ici voilà le changement a tellement été positif par rapport à mon ancien boulot. Franchement c'est à tel point parfois quand il y a un petit couac, que j'entends quelqu'un se plaindre j'ai envie de lui dire gentiment qu'il y a vraiment pire ailleurs.

Moi : Donc oui, vous savez comparer ce que vous aviez et ce que vous avez maintenant et vous dire ok, je suis bien loti.

Benoît : Voilà, c'est ça. Donc non, la question ne s'est jamais posée ici.

Moi : Ce qui ressort le plus de ce que j'entends c'est le cadre même de la commune, c'est la proximité, ce qui vous permet un confort de vie aussi bien sur le plan professionnel que privé qui est donc amélioré. Aussi l'aspect du sens du travail que vous avez et aussi l'aspect d'un travail diversifié et une bonne entente avec les collègues. Donc ça ce sont des choses que vous pourriez regretter si vous étiez amené à quitter la commune d'une manière ou d'une autre ?

Benoît : Oui vraiment c'est ça. Ça c'est prioritaire les relations internes. (Coupure) C'est vraiment au-devant je vais dire. Je ne sais pas si vous m'entendez toujours ...

Moi : Oui, là j'ai entendu qu'avec les relations internes c'est important aussi pour vous. Donc c'est vraiment le point principal. Je ne sais pas si des enquêtes de satisfaction ont été données dans le service dans lequel vous êtes ?

Benoît : Non.

Moi : Ou par rapport à la direction ?

Benoît : Non plus, il n'y a rien de cela.

Moi : Et est-ce que vous pensez que c'est quelque chose qui pourrait être intéressant à mettre en place pour la commune?

Benoît : De faire une enquête ?

Moi : Oui, auprès du personnel de la commune n'importe quel niveau hiérarchique.

Benoît : Oui, bha ça pourrait être intéressant mais, j'ai un peu l'impression que le système d'évaluation peut aussi éventuellement être pris comme ça.

Moi : Vous parlez du système d'évaluation que vous avez chaque année au sein du service ?

Benoît : Oui, c'est ça. On a l'occasion déjà de s'exprimer par rapport à ça, à ce niveau-là. Maintenant, oui, pourquoi pas une enquête de satisfaction. Mais je ne sais pas matériellement comment cela se ferait.

Moi : Évidemment, là, ce serait plus conséquent que ce que vous avez comme grille d'évaluation avec le chef du service d'urbanisme. Mais justement, par rapport à cette grille d'évaluation, en quoi elle consiste et qu'est-ce qu'elle vous apporte à vous ?

Benoît : Alors, lors des évals, vous voulez dire ?

Moi : Oui, tout à fait. Elles sont bien utilisées lors des évaluations de la part de votre supérieur ?

Benoît : Oui oui c'est ça. En fait, on regarde un peu, la fonction dans laquelle je dois évoluer. Et c'est aussi un moyen de soulever sur certains points avec la hiérarchie si ça n'a pas déjà été fait dans le quotidien du travail je vais dire. C'est une bonne manière de refaire une mise au point et l'occasion pour faire des suggestions aussi d'amélioration potentielle si besoin est.

Moi : Ok, oui. Très bien.

Benoît : Un petit truc aussi auquel je pense, ce sont les réunions de service. Ça, par exemple, on n'en a pas trop. Et ça, je trouve que ce serait bien aussi de... d'en avoir de manière régulière ... Voilà, si j'étais responsable, j'en ferais plus souvent.

Moi : Et vous en avez déjà fait part à votre supérieur hiérarchique ?

Benoît : Pas directement, non. Mais c'est partagé dans le service.

Moi : C'est donc une volonté commune. Tout le monde le pense, mais en fait, vous êtes dans votre tâche et ça ne se fait pas réellement. Vous pensez que ça pourrait être concrètement fait ?

Benoît : Oui, je pense qu'on pourrait facilement. Ne fût-ce qu'une demi-heure, simplement. Voilà, on se rend autour d'une table et on aborde les sujets principaux sur lesquels on travaille puis on amène les petites questions qu'on pourrait se poser quoi. Sachant qu'on interagit déjà pas mal dans le service comme je vous disais. Donc au courant d'un dossier d'un collègue on l'est directement je veux dire, voilà, ce serait une occasion de nouveau aussi de se poser un peu et de pouvoir discuter autour de ça.

Moi : Ok, oui, oui. Et au niveau du travail que vous produisez, comment est-ce que vous pouvez voir que c'est du travail qualitatif ou qui convient en tout cas à votre supérieur hiérarchique ? Est-ce qu'il y a un feedback qui est donné par rapport à ça ?

Benoît : Le feedback, il revient, disons quand un point est proposé au collège communal donc c'est principalement le travail on va dire se matérialise comme ça donc c'est une délibération au collège ben oui le premier feedback c'est le retour du collège communal avec éventuellement des annotations qui demandent à préciser certains points par rapport à la libération. Donc à ce niveau-là, c'est déjà assez clair. On voit ce qu'on a peut-être loupé et qu'on ne loupera pas la prochaine fois. En matière de feedback j'ai déjà eu simplement par échange de mails par des feedbacks très positifs de mon directeur général. Et même, on va dire, de manière plus officieuse, certains membres du collège, par exemple, mais même pas dans le cadre professionnel, lors de présentations à d'autres, j'étais assez étonné aussi que je sois présenté comme un bon élément. On met en valeur mes compétences. Oui, ça m'a étonné mais j'ai déjà eu ce genre de feedback aussi.

Moi : Ok et c'est un point qui vous permet de ressentir de la reconnaissance aussi par rapport à ce que vous faites et ça vous motive aussi à continuer le travail que vous faites du coup ?

Benoît : Oui, sans aucun doute. Et comme, on va dire que dans le cadre de mon travail, c'est notamment une facette de mon travail que j'apprécie beaucoup, c'est la rédaction des actes administratifs. Voilà, un simple feedback où on vous dit que ça fait plaisir d'avoir une orthographe de qualité. Oui, ça fait du bien.

Moi : Des petits détails qui vous confortent dans ce que vous faites.

Benoît : Et on sait que ça ne coûte rien, on a prêté attention à ça, on vous fait savoir. Ça change un peu uniquement des petits coups de bâton, parce que ça peut arriver aussi, mais je veux dire, ça équilibre très bien la relation.

Moi : Ok, et si vous deviez donner deux ou trois exemples d'obstacles du travail que vous devez fournir et qui pourraient entraver votre performance ou la qualité du travail, ça pourrait être quoi ?

Benoît : C'est simplement la quantité peut-être d'un point de vue quantitatif simplement, il y a des périodes où on a plus de demandes de permis d'urbanisme. On va dire c'est le cumul de certaines tâches qui fait que parfois la cadence est beaucoup plus accélérée et parfois il faut passer d'un dossier à l'autre et savoir gérer son temps en fonction de ça.

Moi : Et dans ces cas là où il y a un peu des rushs et une quantité qui est quand même présente, vous pouvez vous reposer sur les collègues aussi et pouvoir partager tous ces ressentis pour aussi pouvoir trouver de l'aide ?

Benoît : Oui, c'est ça. Et surtout en matière d'urbanisme, on est trois à pouvoir prendre des dossiers. Donc d'une manière ou d'une autre, on arrive quand même à équilibrer. Maintenant, tout ce qui est événement là pour le moment, c'est pas que je me sens seul mais voilà. Il est prévu que je forme un collègue justement pour avoir un back up et ça permettra justement aussi d'équilibrer...

Moi : Ok très bien, il y a de la polyvalence dans votre service, ce qui permet que ça tourne malgré l'une ou l'autre absence par exemple.

Benoît : Oui voilà.

Moi : Ici concernant votre supérieur hiérarchique direct ou alors le directeur général. Qu'est-ce qui ressort de plus positif dans la façon dont vous recevez leur management ?

Benoît : De nouveau je vais parler de l'autonomie et de la confiance vraiment voilà. Bon je vais dire j'ai toujours envie de faire cette petite comparaison avec les expériences précédentes mais on n'a absolument pas je vais dire l'impression d'être considéré comme un larbin ou comme de la chair à canon. On vous fait confiance, simplement. Et voilà, on vous engage pour un poste. On vous fait confiance pour ce poste. Et voilà, c'est ça que j'apprécie. C'est vraiment ça.

Moi : Est-ce que vous avez des opportunités de formation continue au sein du service ?

Benoît : Oui, continuellement. C'est l'avantage du service public disons aussi..

Moi : Et c'est un avantage pour vous ? Vous en faites ?

Benoît : Oui, j'ai encore eu une formation très récemment, justement, sur la signalisation de chantier. Ici, on va dire que pour l'administration communale, on fonctionne directement et principalement avec les formations qui sont proposées par l'Union des villes et communes de Wallonie. Oui, je veux dire, si une formation me paraît pertinente, il y a des bordereaux d'inscription qui sont prévus, on les soumet à notre responsable, c'est soumis à la gestion des ressources humaines, ça passe en collège, si la formation est payante ou pas. Mais le système est là pour permettre d'avoir une formation à la demande, j'ai envie de dire.

Moi : Et pour vous, c'est un avantage clair ?

Benoît : Oui, parce que dans le cadre des procédures, de nouveau, ici, on est en urbanisme. Le Code du développement territorial, qui a été instauré en 2017, subit des modifications. Et donc, c'est notamment pour cet aspect-là, c'est vraiment l'occasion de se tenir à jour et pouvoir participer avec d'autres personnes qui sont à cette formation.

Moi : Et au niveau du soutien hiérarchique, vous trouvez que votre supérieur vous soutien pour finir les projets que vous avez à faire tout comme il peut vous freiner en cas d'erreur, d'une manière ou d'une autre ? Est-ce que vous ressentez ça ?

Benoît : Non, je dirais plutôt qu'au contraire, il est plutôt en retrait par rapport à ça. Je pense qu'il sera là si je le sollicite ou si j'ai une question, il sera là pour répondre. Mais on va dire au quotidien, il y a plutôt une mise en retrait.

Moi : Et vous pensez que c'est pour vous laisser totalement entre guillemets la place ?

Benoît : Voilà c'est ça et dans l'autre sens oui si j'ai une question de nouveau je vais la poser il y a toujours le dialogue. Le dialogue est toujours présent mais voilà le soutien ne vient pas spontanément, je vais dire...

Moi : Au-delà de ce qu'on a pu déjà aborder, si vous deviez mettre quelque chose en place pour améliorer d'une manière ou d'une autre le service à la commune, particulièrement ici le service de l'urbanisme, qu'est-ce que vous souhaiteriez mettre en place ? Au-delà des réunions dont vous avez déjà parlé, purement dans votre service. Si vous étiez même directeur, imaginons vraiment, peut-être vous vous êtes dit « Ah tiens, si j'étais à sa place, j'aurais peut-être fait ça. » Quelque chose qui pourrait impacter le personnel dont vous.

Benoît : Heu.. Par exemple, on va dire que le système de délibération pourrait être informatisé. Mais ça, c'est une question aussi de génération, je pense. Il y a toujours un délai qui à mon goût est un peu trop long entre la prise de décision et la possibilité pour l'employé de pouvoir disposer des documents, corriger, de pouvoir continuer son travail. Il y a toujours un délai parce que ces documents sont encore traités en partie par version papier. Il n'y a pas une automatisation, je vais dire, de l'aspect informatique. Mais là, c'est simplement, je pense que c'est générationnel. Mais voilà, oui.

Moi : C'est intéressant parce que Nathalie qui est juriste au sein de la commune, en a parlé aussi. C'est vrai que dans la commune, certaines personnes ont une grande ancienneté qui peut parfois trancher avec d'autres personnes qui amènent un dynamisme différent par rapport à la technologie et il peut y avoir parfois des petits désaccords par rapport à ça. On ne pense pas toujours à renouveler un peu ça et remettre au goût du jour.

Benoît : Mais c'est ça et notamment durant l'absence du DG, il y a eu mon responsable de pôle et aussi madame Nathalie justement qui ont pris fonction et on s'est rendu compte que bha voilà ça allait beaucoup plus vite en fait. Ils sont disons plus en phase avec la technologie..

Moi : Oui, ok, donc ce sont des points qui peuvent avoir un impact faible et plus important, par exemple pour relayer les infos. Je ne sais pas si vous souhaitez aborder un autre aspect relatif à la commune étant donné que j'ai posé l'ensemble de mes questions ?

Benoît : Je crois que non. C'est vraiment la convivialité et la prise en considération et l'importance que les employés se sentent bien qui sont mises en avant ici. Moi, honnêtement, c'est ce que je ressens au quotidien. Vraiment. Que ce soit avec les relations avec les collègues, de nouveau avec la hiérarchie, j'ai l'impression qu'ici, tout est mis en œuvre pour qu'on se sente bien. Tout simplement. Et par rapport au formulaire de questions que j'ai eu l'occasion de parcourir rapidement avant l'entretien, on parlait des avantages extralégaux. Il y a un avantage que j'apprécie aussi beaucoup ici, c'est la possibilité de se faire rembourser les frais de déplacement à vélo. Voilà, simplement, je trouve que c'est bien de le mentionner. Je ne suis pas certain que ça se fasse dans toutes les communes, mais je trouve qu'ici, voilà, je trouve que ça valait la peine de le signaler.

Moi : En fait, j'ai l'impression, et c'est super intéressant, il y a beaucoup de choses qui, pour vous, peuvent être des détails, enfin vous les soulevez comme des détails, et pour d'autres, ça pourrait juste être totalement une base sur laquelle les gens se disent que sans cela, ils n'acceptent pas le job.

Benoît : Oui, je le vois bien avec certaines personnes de la commune qui n'ont jamais assez disons.

Moi : Donc je pense avoir fait le tour de mes questions, je ne sais pas si on sera amené à se revoir. Mais je tiens vraiment à vous remercier, parce que on ne s'était même pas vu, avant, à la réunion de vendredi, donc vous avez juste dû recevoir un mail des RH en demandant un entretien avec moi et vous avez directement accepté.

Benoît : Avec plaisir, je comprends que vous devez passer par là (rires). J'ai une fille qui vient de terminer son master et qui a aussi l'occasion de faire des entretiens. Si je peux aider, je le fais.. aide au citoyens encore et toujours (rires).

14.2. Interview de Nathalie, juriste (1 an d'ancienneté) : en distanciel le 17/07/24

Moi : Je lance l'enregistrement comme discuté. Cela restera anonyme et notre échange ne sera pas transmis à la commune, en accord avec ce qu'on s'est dit ici avant que lance l'audio. Et je le redis mais si vous ne souhaitez pas répondre à l'une ou l'autre question, n'hésitez pas à m'en faire part.

Nathalie : Oui, merci. Parce qu'il y a des choses qui sont dites mais ici si on parle du DG, il est seul et je travaille directement avec lui donc je préfère éviter des malentendus. Il n'aurait pas de difficulté à me reconnaître.

Moi : Non non, je comprends tout à fait. Ok, bah écoutez dans un premier temps j'aimerais bien que vous vous présentiez et puis après on parlera plus de la commune.

Nathalie : Alors, bha vous connaissez déjà mon nom, mon prénom donc j'ai trente-huit ans et avant d'être à la commune j'ai été diplômée en 2008 ou 2009 ça fait... Ça remonte déjà et j'ai directement été engagée dans une étude d'huissier. Donc j'ai été juriste pendant quinze ans. C'était mon premier emploi. Je suis restée là-bas dans le privé pendant quinze ans. Et donc j'ai ensuite changé pour aller à la commune il y a un peu plus d'un an. Donc ici la commune c'est mon deuxième job.

Moi : Pourquoi avez-vous changé ?

Nathalie : Dans le privé, j'adorais ce que je faisais. J'ai toujours voulu travailler chez un huissier. Mais le gros problème, c'est qu'on était une petite structure familiale, ce qui me convenait vraiment très très bien. Et malheureusement, les huissiers avec qui j'ai évolué ont fini par prendre leur pension et on s'est fait racheter par un très gros groupe et ça ne me convenait plus du tout. Alors voilà les salaires et certains avantages étaient beaucoup plus importants mais voilà ça ne me correspondait pas et donc j'ai commencé à chercher ailleurs. Je me suis intégrée à la commune donc secteur public et ce n'était pas forcément un choix voilà parce que l'occasion s'est présentée tout simplement. J'ai passé les examens et j'ai été retenue puis au final je ne regrette pas du tout parce que par rapport au privé quand même grosse grosse différence de travail notamment niveau qualité de vie quoi. J'ai deux enfants, deux jeunes enfants et franchement on le ressent. Il y a beaucoup moins de pression, beaucoup moins de rendement. Dans le privé, vous êtes tout le temps pressé comme un citron, parce qu'il y a l'aspect financier derrière, il faut faire du chiffre. Et à la longue, c'est l'aspect négatif qui reste usant, que ici c'est plus axé sur l'intérêt du citoyen, évidemment. Il n'y a quand même pas cette pression-là de faire des chiffres. Donc ça c'est mon parcours professionnel en résumé.

Moi : Ok très bien. Et au niveau ici de votre rôle, votre fonction au sein de la commune ?

Nathalie : Donc ils m'ont engagée comme juriste. Donc juriste, ça fait quoi dans une commune ? Tout (rires) ! Dans toutes les matières, en contact avec tous les services. Donc dès qu'il y a un pépin, c'est moi. Dès qu'ils veulent analyser un courrier pour être sûr qu'il n'y ait rien de mal

fait, c'est moi. Dès qu'il y a un problème dans un marché public, c'est moi. Un problème avec un citoyen, une assurance, un dommage...

Moi : Donc vous avez quand même un rôle pilier au sein de la commune ?

Nathalie : Oui, et ça se développe de plus en plus ce rôle de juriste dans les communes, qu'il n'avait pas avant. Avant ils sous-traitaient beaucoup en fait avec des avocats. Et ils se sont rendus compte qu'ils en avaient besoin tout le temps, donc ils ont créé le poste quoi. C'est pour ça que ça se développe beaucoup et qu'on le voit énormément. Bon, on sous-traite encore parce que j'ai un diplôme, j'ai un Master en droit, je suis juriste, je ne suis pas avocate. Donc aller plaider au tribunal, je peux le faire, mais ce n'est pas ma fonction. Donc évidemment qu'ils vont encore sous-traiter, et puis on ne sait pas tout connaître quoi, c'est tellement... des matières beaucoup trop spécialisées et j'ai encore besoin d'interroger pour savoir si on est dans le bon ou pas, donc ils sous-traitent quand même encore, beaucoup moins évidemment et donc, je touche à toutes les matières vraiment. Tout est différent tous les jours et c'est ça qui est bien.

Moi : Ok très bien et au niveau de l'environnement du travail comment ça se passe ?

Nathalie : Moi c'est plutôt positif comme je vous l'avais dit l'autre fois puisque l'environnement bha physique quoi, le parc les bâtiments tout est nouveau c'est accueillant, c'est clair, c'est propre, c'est moderne. Franchement, au niveau de l'environnement de travail, par rapport à où j'étais avant, c'est le top du top. Où j'étais avant, c'était un petit appartement qui avait été transformé en bureau, mais on avait froid l'hiver, il pleuvait dans le bâtiment, c'était une catastrophe.

Moi : Et au niveau vraiment dans vos tâches, vous dites que vous touchez à tout, que c'est tous les jours différents, c'est un aspect qui vous motive aussi ?

Nathalie : Oui.

Moi : Et vous avez d'autres aspects ?

Nathalie : Je me suis rendue compte de ça justement en arrivant ici parce que précédemment je faisais toujours la même chose, c'était toujours le même droit, du droit judiciaire, droit de l'exécution, saisie, les expulsions, toujours dans le même domaine quoi, que j'appréciais parce que le droit judiciaire est très technique. Mais ici au final mes journées passent plus vite, j'apprends énormément de trucs dans toutes les matières, je rencontre plein de gens intéressants parce que j'assiste à tout plein de réunions avec les bourgmestres que ce soit avec des enseignantes que ce soit avec des gestionnaires de salles communales...

Moi : Oui, en fait vous êtes en contact avec tous les pôles de la commune quoi cela vous permet d'avoir accès à beaucoup de choses.

Nathalie : Aussi bien l'urbanisme, population, j'ai dû traiter un problème de visa j'ai dû appeler le consulat d'Amérique à Bruxelles. C'est vraiment multitâche, multifonction et on a une petite commune aussi, donc on doit un peu toucher à tout. Les élections, c'est vraiment tout nouveau pour moi. Je les ai gérées au mois de juin, ici on recommence au mois d'octobre. Donc ce sont des matières toutes nouvelles, qui sont certes super stressantes, parce que ça a quand même un impact, on attend quand même pas mal de choses de moi, mais qui sont motivantes. Cet aspect-là, c'est ce qui me motive le plus. C'est déjà le cadre de travail, la possibilité de gérer mon travail comme je le veux de la manière dont je le sens tant que le travail est fait.

Moi : Vous avez l'autonomie presque totale donc ?

Nathalie : Oui, quand même une grande autonomie, oui ça c'est vraiment laissé par, en tout cas je parle pour moi, par le directeur général et oui ça c'est motivant. Et les matières différentes qui font que je vois pas les journées passer.

Moi : Ok oui et aussi au niveau des relations avec les collaborateurs des autres services, ça se passe comment ?

Nathalie : Ca m'enrichit. Oui parce que je vois tout le monde, j'ai vite connu tout le monde en fait puisque tous les services, il y a toujours des gens qui viennent dans mon bureau donc évidemment on a des affinités avec plus qu'avec d'autres, mais je veux dire dans l'ensemble, oui, avec tout le monde ça se passe bien. Et beaucoup évidemment avec le directeur général, parce que je travaille en binôme je veux dire avec lui, il me forme, il essaye en tout cas de m'aider dans les dossiers comme il peut, parce que bon, c'est quand même un job qui est prenant. Et avec les autres services, oui j'ai une interaction avec tout le monde, c'est ça qui est motivant.

Moi : Et donc au niveau purement juridique, vous êtes la seule à avoir ces capacités-là, donc évidemment tout le monde se tourne vers vous ?

Nathalie : Oui, et le directeur général également.

Moi : Mais vous êtes en première ligne vu que c'est vous avez vraiment cet aspect-là et le directeur général a d'autres aspects aussi ?

Nathalie : Oui, mais il est capable évidemment enfin il a la même formation que moi mais lui il va gérer l'aspect management et gestion du personnel et tout ce qui est lien, collègues, conseils quoi. Et moi ça j'ai pas.

Moi : Et au niveau des rétributions, donc quand je parle des rétributions ça peut aussi bien faire attrait à votre salaire, les avantages que vous pouvez avoir mais aussi tout ce qui est non monétaire que la commune vous offre en retour de l'investissement que vous donnez dans votre travail. Est-ce que vous estimez que ce que vous recevez est suffisant ? Et si pas, qu'est-ce que vous souhaiteriez en plus qui pourrait être par exemple un élément à prendre en compte par exemple pour quelqu'un qui va être futurement engagé ?

Nathalie : La rétribution pour moi elle est juste, franchement je trouve que dans le secteur public, on est bien rémunéré.

Moi : C'est proportionnel à vos contributions ?

Nathalie : Oui, proportionnel à mes contributions, à mon niveau d'études, j'estime. Oui, dans l'ensemble, oui. Et au niveau avantage, évidemment, on n'a aucun avantage en nature dans le secteur public. Voiture, GSM, tout ça on n'a pas, comme dans le privé qu'on pourrait négocier, il n'y a rien qui se négocie dans le public sur les barèmes, donc ça c'est comme ça, mais les barèmes sont quand même hauts en fonction du diplôme, donc franchement j'ai pas à me plaindre, et les avantages que moi j'ai ici, que je n'avais pas avant, c'est la reconnaissance de mon travail.

Moi : Très important.

Nathalie : Franchement, ça, c'est un avantage non monétaire, mais qui motive et qui est important, la reconnaissance de mon travail est primordiale pour moi.

Moi : Tout à fait.

Nathalie : Et ça, le directeur général, en tout cas, il n'est pas avare de remercier quand on s'investit dans quelque chose. Et ça, honnêtement, ça fait plaisir.

Moi : Oui, ça a un impact. Donc, il y a une grosse reconnaissance quand même.

Nathalie : Oui et même pour les politiques qui reconnaissent le travail, qui remercient. Non franchement c'est l'avantage non monétaire que je pourrais mettre en avant parce qu'évidemment avantage en nature on n'en a pas.

Moi : Ce que vous aviez dans le secteur privé, vous l'avez dans le secteur public mais d'une autre manière, d'un côté ou d'un autre. Et au niveau, là ici, purement prise de décision, en plus vous êtes avec le directeur général, donc je suppose qu'il y a quand même des discussions, des prises de décision qui doivent être assez importante concernant en tout cas les employés, le reste du personnel dont vous faites partie.. est-ce que vous trouvez qu'il y a une communication qui est claire et assez transparente dans l'ensemble des services de la commune ?

Nathalie : Ça c'est, je vais dire le petit bémol qu'il y a au sein de notre organisation à l'heure actuelle, c'est le manque de communication.

Moi : Ok. Vous pouvez développer cet aspect ?

Nathalie : Moi évidemment avec le directeur général, je suis dans son bureau.

Moi : Vous êtes en ligne directe donc ça vous touche moins vous voulez dire ?

Nathalie : Oui voilà.

Moi : Et pour le reste du personnel ?

Nathalie : Je suis dans le couloir la direction avec les échevins et le bourgmestre donc inévitablement j'ai mes oreilles partout, je sais, j'entends même si je suis pas concernée à un moment donné je le serai. Et puis je vais chercher l'information, je demande. Parce que évidemment ça c'est ce qui manque un peu et je crois que c'est parce que le DG a beaucoup trop sur le dos, honnêtement. Et il y a tout un aspect communication qui met à côté, qui ne devrait peut-être pas laisser tomber. Mais cet aspect-là, je crois que ça vient de là. Il faudrait restructurer totalement cet aspect transmission d'informations. Alors, au niveau prise de décision, je crois que c'est la même chose, en fait on appelle ça le « codir », c'est un comité de direction qui reprend le directeur général, le directeur financier et les chefs de pôle, dont monsieur Pierre que vous allez voir.

Moi : Oui.

Nathalie : Et il y a aussi le chef du service travaux et normalement, il y avait le chef de pôle du service Population État civil, qui était l'ancien juriste. Mais moi, je n'ai pas encore cette fonction-là d'être dans le comité. Honnêtement, je ne la veux pas trop. Donc, prise de décision, ça se prend beaucoup en comité de direction donc moi je ne suis pas trop concernée par ça et honnêtement j'en ai pas besoin. Monsieur Pierre sera vous en parler un peu plus à ce niveau-là. Maintenant au niveau des agents, donc le personnel je vois qu'ils s'en plaignent évidemment.

Moi : Quand vous dites agent c'est en dessous, entre guillemets les subalternes des directeurs de pôle ?

Nathalie : Oui. Ils doivent obtenir ces informations là et qu'ils n'ont pas toujours, le directeur général doit la transmettre normalement aux chefs de pôle. Le chef de pôle doit le transmettre au chef de chaque service comme par exemple le chef de l'urbanisme. Donc c'est pas mal d'infos à transmettre et les décisions n'avancent pas. Par exemple, il y a une réunion du collège communal le jeudi, bha le collège aimerait que toutes les décisions qu'ils ont prises soient reléguées dans tous les services pour avancer rapidement. Alors c'est bien, mais c'est pas facile

à gérer. Je l'ai fait une fois cette réunion du collège, ils décident, ils parlent, ils parlent, ils parlent, et vous devez prendre note de tout ce qu'ils disent. Puis après, il faut retranscrire, il faut corriger les projets de tout le monde, parce qu'un collège, ça se prépare comment ? Il y a un ordre du jour, il y a des points qui sont proposés par les agents, et chaque point est délibéré. Et après, la décision, on l'octroie ou on n'octroie pas un permis d'urbanisme, par exemple, ou on l'octroie sous certaines conditions, ça, ça doit passer après au service concerné. Ça passe au service, mais pas assez vite à leur goût.

Moi : D'accord donc il y a de l'ambiguïté parce que les personnes qui devraient avoir le rôle de relayer les infos, c'est-à-dire la hiérarchie qui a l'autorité, autrement dit, le directeur général devrait avoir le rôle de transmettre l'information, mais en fait c'est par exemple le bourgmestre ou les échevins qui vont directement vers les personnes concernées dans la commune, rendant peut-être flou et confus l'information de base ?

Nathalie : Voilà, c'est totalement ça ! Pour un nouvel agent, cette confusion c'est pas facile. Moi quand je suis arrivée je me dis oui mais moi je dois écouter qui, le bourgmestre ou un échevin ? Un bourgmestre et un échevin tout seul n'a aucune autorité, n'a aucune compétence. La décision va se prendre collégialement. Donc, quand on vient vous dire il faudrait faire ça, on pense que oui ça doit être fait tout de suite. Au début, je savais pas trop et maintenant clairement, je dis si il y a une décision du collège, ok, si y en a pas, passez-la en collège et puis revenez vers moi. Mais il faut le savoir et puis pouvoir s'affirmer aussi disons. Maintenant, je sais ça, mais au début, bon, c'est certainement pas facile. Il y a peut-être des communes où c'est aussi une confusion, je ne sais pas, mais normalement, comme le bourgmestre disait, la politique n'a pas à s'adresser aux agents en disant, ben voilà, il faut faire ça. Donc on dépasse un peu le directeur général, ce que je comprends pour certaines choses qui doivent aller plus vite, mais tout doit aller vite maintenant. C'est ça qui est compliqué.

Moi : Et de manière générale si vous pouviez donner des propositions de mécanisme pour éviter un peu ce flou et cette confusion dans les prises de décisions et la manière dont c'est relayé, vous proposeriez quoi ?

Nathalie : Une meilleure utilisation des outils informatiques. notre DG est de la vieille école. Donc sans lui reprocher quoi que ce soit, il est à deux ans de la pension, apprendre à gérer des outils informatiques comme nous on les connaît aujourd'hui et qui nous aident... Je pense que ça déjà, ça lui permettrait de gagner du temps et de transmettre plus vite l'information. Ça en tout cas, quand moi je le fais, j'essaie d'utiliser l'outil informatique. On a un logiciel qui nous

permet de transférer directement les décisions vers les services avec un commentaire. Normalement, au collègue on pourrait directement dans le commentaire dire « voilà le collègue décide que... », mais le DG ne prend pas de notes sur le pc en même temps. Il écrit, puis retranscrit donc il y a déjà une perte de temps à ce niveau-là. Après c'est pas donné à tout le monde, bien sûr. Voilà il y en a qui vont dire « mais il n'a qu'à apprendre » oui et il y en a qui vont dire « il est à deux ans de la pension qu'on lui foute la paix quoi ». Voilà donc c'est un peu ça le problème et je crois que si on utilisait déjà un peu plus les outils et bon ça c'est plus lié à la personnalité. Après le DG est fort à l'écoute et en même temps pas. Il écoute, je crois qu'il entend ce qu'on veut dire, mais il ne met rien en place. Donc il y a pas mal de choses en attente.

Moi : Il faut le relancer, dans ce sens-là ? Vous avez besoin de le relancer sur certaines choses ?

Nathalie : Oui, énormément, toujours même. Et je crois qu'au niveau management, leadership et tout ça, il est un peu dépassé. On est dans une société qui a évolué, mais vitesse VV prime, comme je vous disais, tout doit aller vite, mail, téléphone, tout doit toujours arriver tout de suite. Et je crois qu'il est dépassé à ce niveau-là, et donc il n'apporte plus ce que nous en tant qu'agent actuel, on attend, et ce que la société attend, en fait, et les citoyens, et voilà, tout doit aller vite. Par contre, il a raison, c'est que quand on va trop vite, on fait aussi des erreurs. Donc en tant que directeur général c'est sa responsabilité donc quand il s'est mis une décision s'il a envie de la relire dix fois ou de la corriger dix fois parce qu'il veut que ce soit nickel voilà ça c'est lui c'est sa patte. C'est un des DG qui voilà qui va relire les délibés des agents, il leur dit à la virgule près, il la modifie parce que voilà. Vous voyez, c'est l'ancienne génération qui n'utilise pas des abréviations dans les SMS (rires). Effectivement, dans une délibé, ce n'est pas très beau. Il y en a qui vont laisser passer. Est-ce que tout ça mis ensemble donne c'est un retard important ? Oui quand même. Et je crois qu'il faudrait un juste milieu.

Moi : Ok et au niveau de la manière dont les infos devraient être relayées du codir au personnel, est-ce qu'il y a un moyen de mettre en place quelque chose que vous voyez directement ? Vous avez des idées d'améliorations ?

Nathalie : Déjà, au niveau « Codir », il y a peu de décisions, elles ne doivent pas forcément être transmises aux agents, enfin si, l'agent concerné, mais c'est plus, le « Codir », il se penche plus sur l'organisation interne de l'administration. Par exemple, un cas, ici concret. On a engagé quelqu'un au service marché public. Elle était déjà là, mais il a fallu qu'elle passe les examens. Et on s'est rendu compte que le service, comme il fonctionnait là, ne fonctionnait pas du tout.

Comme il était mis en place, ça n'allait pas du tout. Et donc, le comité de direction s'est penché sur une façon de réorganiser ce service-là et de dire à l'agent qu'elle va changer de bureau, on va créer un service marché public à elle toute seule, comme moi, le service juridique où je suis toute seule. Elle, elle fera un service marché public toute seule et les agents viendraient la trouver pour élaborer les marchés publics avec elle donc si vous avez besoin d'un marché de travaux, le service travaux vient vers elle. Et bien voilà, la décision a été prise en comité y'a un moment mais personne n'a donné l'info à cette personne concernée. Donc elle ne sait toujours pas ce qui va se passer.

Moi : Et elle n'a pas été relayée parce que, par exemple, dans le codir, quelqu'un se dit que ce n'est pas à lui d'aller lui dire, ça doit être par exemple un mail officiel de la direction dans ce sens-là ?

Nathalie : Oui, je crois que c'est ça. Tout le monde se retranche un peu. Derrière, disant que ce n'est pas à lui de faire ça. Oui, j'étais là pour assister à ça, mais maintenant, de façon non officielle, elle a été prévenue, mais je veux dire, il n'y a pas de relais au final, de choses importantes qui se prennent, de décisions importantes qui se prennent forcément en codir.

Moi : Ok, et de manière générale pour les interactions, là directement avec la personne au-dessus de vous, le directeur général, comment est-ce que vous voyez les relations avec lui ? Comment est-ce que vous les percevez et qu'est-ce que vous en pensez ?

Nathalie : Elles sont toujours très bonnes, en le sens que, comme je vous l'ai dit, il n'est pas du tout avare dans les compliments par rapport à notre travail, à la reconnaissance. Par rapport à moi, il est content qu'on puisse l'épauler parce qu'en fait bien sûr on a été engagé à deux donc il y en a une attachée au pôle de direction et moi. Donc elle s'occupe du service communication et elle l'aide dans toutes les rédactions notamment parce qu'il écrit tout à la main. Après c'est elle qui va retranscrire donc évidemment ça l'aide un peu, pas tout parce qu'il délègue pas tout mais voilà. Et à ce niveau-là il remercie, il est à l'écoute. Alors c'est quelqu'un qui est fort axé famille donc quand on a un souci horaire... Ouais il est très conciliant, il est à l'écouté et en tout cas il sait que c'est du donnant-donnant et moi je le vois comme ça aussi. A partir du moment où un agent est toujours contre, le DG ne fera pas d'efforts non plus. Moi je suis plutôt dans cette relation-là de donnant-donnant, en tout cas je parle avec moi parce que, ça va mal avec quelqu'un c'est compliqué il coupe vite la relation en fait. Et ça je pense qu'il devrait pousser un peu, aller de l'avant avec cette personne. Mais comme je dis c'est lié à la personnalité de chacun. Je ne sais pas, il est rancunier ou frustré par rapport à quelque chose et au final il aura

du mal à passer au-dessus. Mais je me dis que si il va au-delà de cela, ça permettrait parfois de débloquer des situations et de ne pas envenimer les choses. C'est quelqu'un qui est assez sanguin et quand il y a quelque chose qui ne va pas, vous le voyez tout de suite et parfois, ça vous retombe dessus. Et puis, une heure après, il vient dans votre bureau et il s'excuse. C'est la relation qu'on a. Maintenant je ne lui en veux pas parce que c'est une pression dingue qu'il a là au-dessus, surtout maintenant avec les élections. Et je vous dis c'est un boulot qui est hyper prenant donc je vais dire que je fais avec parce que je sais l'ampleur de ses fonctions.

Moi : Vous savez faire la part des choses aussi quand il y a une situation qui pose souci.

Nathalie : Oui, exactement. Moi, je le sais, je sais le faire, mais encore une fois, il y en a qui ne savent pas le faire.

Moi : Oui, et vous êtes en ligne directe aussi avec lui, donc ça peut simplifier parfois les échanges aussi.

Nathalie : Voilà, moi, je suis en ligne directe avec lui et je n'ai aucun intérêt qu'on se dispute pour des bêtises de dossier. J'ai une personnalité qui est hyper conciliante, hyper facile, je crois. Je ne l'ai jamais disputé dans mon travail. Et donc je crois qu'il le voit aussi, il sait qu'il peut avoir confiance en moi. Et ça donne tout de suite un cadre où c'est plus simple.

Moi : Il y a une relation de confiance qui est importante qui a été instaurée selon vous ?

Nathalie : Oui, tout à fait. Moi j'ai totalement confiance en lui et si j'ai un problème je vais aller me confier facilement.

Moi : Et pour vous la relation de confiance est importante dans vos relations avec le DG ?

Nathalie : Oui c'est essentiel que la confiance règne, sinon on entrave le travail je pense.

Moi : Par rapport à vos autres collaborateurs donc qui sont dans les autres services et en dessous de vous disons, qu'est-ce que vous pouvez dire de ces relations-là ?

Nathalie : Elles sont bonnes, après, il y a des interactions que ce soit avec moi ou pas mais qui pourraient être améliorées. Si on pouvait réorganiser davantage certains services, recadrer plus certaines personnes. Je crois qu'à ce niveau-là il y a aussi un peu une politique de l'autruche où le DG se positionne pas trop et je ne sais pas pourquoi, je ne suis pas dans sa tête. Je me dis qu'il devrait parfois affirmer plus son autorité. Il l'impose par sa prestance et de par son expérience mais je trouve que parfois il y a certaines personnes ou certaines façons de faire qui devraient être recadrées pour améliorer en tout cas le service. Donc la collaboration parfois avec certains collaborateurs, certains agents, certains services est plus compliquée que d'autres parce qu'il y en a qui sont là depuis toujours et qui font comme ça depuis toujours. Ça c'est ce qu'on

vous répond même si c'est pas correct. Et pour moi c'est difficile parce que moi on me demande de faire les choses je suis juriste donc si c'est pas légal je suis obligée de le dire, oui mais on a toujours fait comme ça, oui mais il faut changer.. Sauf que non pas avec moi.

Moi : Deux méthodes différentes qui se rencontrent en effet.

Nathalie : Le bémol c'est que parfois y a pas forcément le soutien derrière quoi. Le DG n' a peut-être pas envie de changer non plus parce que ça roule comme ça, malgré tout. Pas les choses illégales mais je veux dire des façons de faire, quoi.

Moi : On fait passer quelques procédures en accélérer et voilà vous voulez dire ?

Nathalie : Oui, j'ai fait DG pendant une semaine. J'ai pris fonction vu que je le remplace au besoin. J'ai vu certaines choses que je mettrais bien en place, mais je ne me permettrai pas de le faire. Je ne suis pas DG, donc moi, je remplace juste. Donc, évidemment, je laisse sa façon de faire. Et voilà, mais il y a certaines choses où je me dis me dis là peut-être que si on disait que voilà c'est pas comme ça qu'on pratique et qu'il faudrait mieux faire comme ça et que dorénavant ce sera comme ça voilà, ça pourrait être mieux pour le service global.

Moi : Et au niveau du DG, vous l'avez fait qu'une semaine mais vous envisagez ce poste plus tard ?

Nathalie : En fait, chaque fois qu'il est absent je fais fonction Quand il prend ses congés en fait. Sinon je ne suis pas amenée à le faire. J'ai pas le titre quoi, il faut repasser des examens pour avoir un statut. Mais voilà à long terme je pourrais passer les examens et le devenir quand il prendra sa pension pourquoi pas mais voilà, ce n'est pas pour tout de suite.

Moi : Est-ce que vous vous sentez affectivement attachée à la commune ? Est-ce qu'il y a une base de valeurs partagée avec les vôtres ?

Nathalie : Honnêtement, c'est compliqué comme question. Je dirais que maintenant, si quelque chose ne va pas et me perturbe énormément j'aurais pas de mal à changer de travail parce que je l' ai déjà fait une fois. A l'époque, j'ai mis longtemps à prendre la décision de partir de mon boulot et en 15 années, il y a eu des fois où je me suis dit bon il serait peut-être temps de changer, mais j'ai jamais osé en me disant oui on sait ce qu'on a, on ne sait pas ce qu'on aura. Et puis j'ai été poussée à le faire et au final j'y ai gagné. Donc je me dis, je serai peut-être plus vite en phase au changement si ça ne se passe plus bien à la commune.

Moi : Vous savez ce que vous souhaitez et ce que vous ne souhaitez plus.

Nathalie : Oui. Je serais plus vite confiante dans le sens de me dire que ça va pas maintenant stop je cherche ailleurs je suis sûre que ça ira mieux. Il y a toujours des avantages et des

inconvenients partout bien sûr mais je vais pas dire que je suis attachée à l'institution communale, je suis attachée à certains collègues et à mon travail parce que, comme je vous dis, je m'entends très bien avec le directeur général. Avec certains collègues, on est devenus assez proches, on collabore très très bien. Il y a des dossiers qui, voilà, c'est agréable de travailler, c'est fluide, il n'y a pas de compétition, il n'y a pas de jalousie. Ca fait du bien.

Moi : C'est vraiment au niveau de l'exécution des tâches et du travail même, avec en plus le soutien des collaborateurs, que ça vous permet d'avoir toute cette envie d'aller venir travailler ?

Nathalie : Voilà, ça c'est important, la confiance qu'on met aux gens et le cadre de travail, plus que le lieu où on est quoi je vais dire je suis pas attachée la commune en tant que tel vous pourriez retrouver ça dans une autre commune.

Moi : Donc de manière générale vous ne vous sentez pas redevable envers la commune ?

Nathalie : Moi, non. Peut-être que c'est différent avec un citoyen qui habite la commune et qui y travaille.

Moi : Et ce n'est pas votre cas je suppose ?

Nathalie : C'est pas mon cas, non c'est pas mon cas, maintenant c'est pas pour autant que je n'aime pas la commune. Non, mais quelqu'un qui habite La Bruyère, travaille à La Bruyère a peut-être cet intérêt supérieur que tout se passe bien. De toute façon on m'a toujours dit que travailler dans sa commune c'était pas une bonne idée (rire).

Moi : Ecoutez c'est bon à savoir (rire)

Nathalie : C'est ce que les agents qui habitent le territoire me disent « oh là là tu ne sais pas faire des courses sans être embêté par quelqu'un qui te pose une question ». Je me dis qu'au final c'est mieux.

Moi : Si vous deviez quitter la commune, qu'est ce qui pourrait vous manquer le plus au-delà des aspects déjà abordés ; l'ambiance de travail et le cadre de travail ? Est-ce qu'il y a autre chose qui pourrait vous freiner dans l'intention de quitter la commune ?

Nathalie : Mon autonomie dans mon travail, la gestion de mon travail et alors les formations. Oui je dirais ces éléments.

Moi : Il y a des formations continues proposées ?

Nathalie : Au niveau secteur public, vous êtes constamment en formation, il y a toute une offre et ça justement on vous pousse à le faire, on vous pousse à le faire, on vous met pas le bâton dans les roues. Donc ça c'est clair que se former continuellement c'est quand même pas mal quoi. Vous n'avez pas du tout avant, il fallait tout faire soi-même. Ici vous avez quand même un outil, ne fût-ce qu'informatique, qui est quand même vachement développé et alors un panel de formations.

Moi : Donc vous pouvez apprendre et évoluer dans vos fonctions et c'est un moyen de valoriser vos .. vos compétences ?

Mélissa : C'est ça. Maintenant les formations doivent être en lien avec .. avec la fonction. Je ne vais pas suivre une formation en électricité, ça doit être en lien. Et ils sont, pour ça, ils sont vraiment ..ouais secteur public et pousse à avoir des agents formés donc ça c'est ça qui pourrait me manquer.

Moi : Ok et est-ce qu'il y a des enquêtes de satisfaction du personnel ?

Nathalie : Au niveau enquête et tout ça, moi je n'en ai jamais eu. J'ai jamais dû participer à une enquête.

Moi : Ok. Et vous savez s'il y en a ?

Nathalie : Je ne pense pas. Il y a des évaluations dans les services mais c'est le supérieur qui évalue ses agents si je peux dire.

Moi : Et par rapport à la transmission des informations, ça se passe comment ? Par exemple si un agent voit une incohérence dans un fonctionnement et qu'il souhaite en parler au DG ?

Nathalie : Au niveau information du bas vers le haut, il y a des conflits mais ce qui est assez souvent... En fait l'agent va dans le bureau du DG direct mais il y a une décision, une position qui est prise mais comme je vous dis il écoute mais...

Moi : Oui il faut relancer le DG sur ce qui a été discuté ?

Nathalie : Oui, il faut toujours le relancer et il va jamais trop.. je trouve..peut-être assez en profondeur pour que le conflit ne cesse totalement.

On a un service qui est assez conflictuel, par exemple au niveau des congés. Il faut trancher sur qui peut prendre tel congé scolaire, il y en a une qui a des enfants, une qui n'en a pas, ça évidemment on n'est pas prioritaire même si on a des enfants d'avoir tous les congés scolaires. Donc, il faut essayer de s'arranger. C'est hyper compliqué pour qu'elles s'arrangent.

Et il a un peu délégué ça au service RH, alors que je trouve qu'il devrait imposer une manière de faire. En tout cas, une des solutions que j'apporterais, c'est de faire un calendrier et de dire

que cette année Noël c'est pour telle personne, la suivante ce sera comme ça, et on tourne. Et que si en interne elles veulent changer et qu'elles s'arrangent, ok. Mais sinon, on respecte ce qui est mis en place et point barre. Si elles ne savent pas s'arranger, à un moment donné, il faut imposer. Et effectivement on ne peut pas imposer à celle qui n'a pas d'enfant de ne pas pouvoir avoir de vacances scolaires, elle a peut-être un neveu, un filleul ou j'en sais rien, avec qui elle a envie de passer du temps donc c'est pas parce qu'on a des jeunes enfants qu'on est prioritaire. Maintenant quand on a des jeunes enfants c'est pas simple de les faire garder, les stages ça coûte cher donc évidemment on a envie de passer du temps avec eux..

Moi : Il y a beaucoup de composantes à prendre en compte, et sans directive claire, ça peut stagner.

Nathalie : Et je crois que...être plus tranché dans les décisions ça éviterait je crois certains conflits. Maintenant, c'est pas forcément simple. Quand on décide ben voilà, vous n'êtes pas forcément bien aimé ou vous êtes critiqué et voilà. Moi cet aspect-là je le découvre parce que dans mon ancien boulot on était cinq évidemment il y a eu un peu de conflit ici on est trente quoi donc... Et vous pouvez pas plaire à tout le monde de toute façon donc et quand vous avez un poste comme ça le directeur ou à responsabilité ben voilà c'est compliqué .. puis il ne faut pas être trop proche enfin trop créer des liens d'amitié non plus avec les agents.

Moi : Oui, il faut savoir mettre une distance vous voulez dire ?

Nathalie : Oui. Moi, à mon niveau, ça a été compliqué parce que je me dis, après moi, je dois peut-être leur... Je devrais... je serais peut-être amenée à leur reprocher certaines choses ou à leur refuser certaines choses. Et donc, quand vous êtes trop en lien d'amitié ou que voilà vous faites trop de choses avec eux ou en dehors du boulot ça c'est quelque chose que je m'autoriserai pas quoi. Même si j'ai des liens cordiaux.

Moi : Oui le professionnel reste le professionnel, vous ne mélangez pas la vie privée avec.

Nathalie : Et ça je crois que c'est aussi pour ça parfois le directeur met des barrières parce que des fois les gens ils ne comprennent pas forcément. Et ils pensent à quelqu'un qui est froid ou qui écoute pas, non je crois juste que c'est cet aspect-là. Et puis y'a aussi les gens qui font pas le boulot et critiquent. Ils ne se rendent pas toujours compte, ne se mettent pas toujours à sa place.

Moi : Vous avez la perspective d'une personne qui travaille avec le DG et aussi celle qui exécute les directives du DG. Parce que vous pouvez le prendre ses fonctions quand il est en

congé et ça permet de vous mettre à sa place plus facilement que quelqu'un d'autre. Vous avez les deux prismes et ça peut vous permettre d'avoir une nuance dans vos propos.

Nathalie : C'est ça et ça, ils n'ont pas toujours... Maintenant, je les comprends. C'est normal. C'est normal qu'ils se disent « Attends, pourquoi il ne fait pas ça ? Pourquoi il ne fait pas ça ? » Oui, ben... Des fois, il faut peut-être un peu... Bon, se mettre à sa place, il ne saurait pas, mais se rendre compte de la charge de travail. Alors ce qu'on va vous répondre c'est « il est payé pour » oui il est payé pour. Il y a toujours cet aspect que je connaissais pas non plus propre au secteur public ou c'est le fait qu'il y a de la jalousie, des comparaisons de niveau, ça c'est compliqué aussi à gérer je trouve. Et que ça il devrait peut-être parfois dire ben voilà « vous avez pas à remettre en cause un niveau de quelqu'un ». J'ai connu ça au début, je suis arrivée et ça c'est un peu compliqué.

Moi : Vous voulez parler de fait que les gens se comparent et se sentent dévalorisés par rapport au niveau d'étude donc du barème qui donne accès à certaines fonctions et grades ?

Nathalie : Oui, moi je crois oui ça donne de la jalousie. Il y en a beaucoup, oui, malheureusement il y en a beaucoup qui pensent comme ça, et je crois que.. il faudrait. Ils devraient prendre conscience que déjà c'est pas vrai, c'est pas le diplôme qui, permet totalement à quelqu'un d'être compétent. Je suis certaine, mais par contre toujours je comprends le sens où on associe un salaire et un niveau à un diplôme. La personne n'est pas forcément compétente avec ce diplôme, ce bout de papier comme certains disent, ça je suis d'accord, mais à un moment donné, il faut mettre des règles. Là, la règle c'est quoi ? C'est le diplôme, c'est le niveau d'études, c'est la durée des études, c'est la complexité des études, vous êtes dedans d'ailleurs. Voilà, et il y a certaines personnes qui remettent ça en cause. Encore une fois, c'est la personnalité, c'est la mentalité, c'est l'éducation des gens, tout ça ça entre en compte et c'est pas toujours facile à gérer je trouve et à mon avis pour le DG c'est pareil.

Moi : Oui je comprends.

Nathalie : Tout ça pour dire que tellement de facteurs à prendre en compte, voilà c'est vraiment compliqué.

Moi : Et au niveau ici, je vais purement au niveau du directeur, les principales qualités de son leadership selon vous ? Qu'est-ce que vous pourriez mettre en avant ? Vous m'aviez parlé de la confiance ?

Nathalie : Oui, ça oui c'est vraiment sa confiance, son écoute que j'apprécie. Je veux dire quand je doute de moi parce que j'ai une personnalité qui n'a pas confiance en moi, ça c'est

difficile quand je doute où je dis « oh là là mais ça me semble compliqué je ne sais pas si je vais y arriver ». Et dans ces moments, il est toujours là « enfin Madame Nathalie, bien sûr que si vous allez y arriver, vous avez réussi pas mal de projets depuis le début ».

Moi : Il vous monte sous soutien, il n'hésite pas.

Nathalie : « Il n'y a pas de raison, je suis là s'il y a besoin », en tout cas avec moi c'est comme ça. Avec d'autres collègues c'est comme ça aussi. Ce que je dis des fois, on est dans une relation de donnant donnant et moi ce n'est pas parce que je veux des faveurs, c'est simplement ma personnalité. Je viens du privé, j'ai travaillé pendant quinze ans avec des pressions, avoir beaucoup de travail ça m'embête pas, j'arrive à le gérer. Malheureusement, le secteur public on a quand même une certaine mauvaise réputation c'est vrai. Maintenant il y en a qui se cache derrière ça et qui en profite de trop.

Parce qu'on croit qu'on fait rien, mais c'est vraiment pas vrai pas du tout, seulement il y a des, encore une fois des mentalités de personnes qui estiment que voilà ils en font assez, et que d'autres en feront toujours plus. Moi, je fais partie de celle-là parce que j'aime travailler, j'aime apprendre des choses, et que la masse de travail ne me fait pas peur. J'arrive à gérer ça, j'ai toujours eu ça, une masse de travail importante et une pression, donc ça je crois que c'est quand même de mes qualités au niveau professionnel, c'est cet aspect-là.

Et donc il le directeur le sait, donc quand je dis donnant-donnant, moi je donne pas forcément pour avoir un retour, mais je donne pour que ça fasse du travail. Et j'ai remarqué que lui, voilà, il était aussi comme ça. Par exemple si je demande une fois pour partir plus tôt ou changer d'horaire, alors voilà il va me dire « pas de souci » il dit « vous en avez fait assez le vendredi » voilà. Il devait me former pour quelque chose vendredi passé, il était quatre heures il s'est bien que moi mon horaire (on a un horaire flexible, on peut arriver entre huit et neuf et donc partir entre seize et dix-sept). Moi je fais 8-16 en général, je vais chercher mes enfants à l'école assez tôt voilà. Il était quatre heures je disais « Monsieur Etienne, voilà on peut faire la formation maintenant » parce qu'il devait me la faire.... Puis « ho non non non, il est quatre heures vous devez rentrer, c'est vendredi vous en avez fait assez. »

Moi : Il y a un cadre qui est mis quoi.

Nathalie : Très respectueux aussi de la personne et honnêtement ça c'est important. Moi ça passe au-dessus en tout cas de son manque de management je vais dire. Ces qualités-là, pour moi, c'est primordial.

Moi : Et en lien avec ce que vous dites, qu'est-ce qui vous permet de vous dire que le travail que vous avez fourni est productif, qualitatif et entre dans la performance attendue ?

Nathalie : Normalement dans le secteur public, vous êtes évalué. Chaque année, il y a une évaluation qui doit être faite, malheureusement ils prennent pas assez de temps pour faire cette évaluation.

Moi : Et qui doit faire cette évaluation ? La direction ?

Nathalie : Votre supérieur oui, donc moi ici c'est le directeur général qui doit la faire.

Moi : Sur base d'un questionnaire ou... ?

Nathalie : Ils ont une grille d'évaluation mais chaque chef de pôle, donc Monsieur Pierre, fait ça lui avec ses agents. Il sera plus à même de vous en parler. Moi j'ai jamais été évaluée par rapport à cette grille mais comme je vous dis, le DG me dit quand ça va mais il dit quand ça va pas aussi, en me rendant un texte, en me disant « ici voilà, il faut reformuler, il faut faire ça »

Moi : Ok, donc vous trouvez qu'il est présent pour vous.

Nathalie : Oui, l'évaluation, je l'ai pas de manière officielle, comme ça doit se faire, avec un rapport et tout ça, mais voilà,. Et puis moi je lui pose des questions.

En fait, ce qu'il y a aussi, c'est que oui y'a le manque d'informations, c'est sûr, mais ça pourrait être plus fluide si les gens restaient pas derrière leur bureau en attendant, quoi. Et ça encore une fois, oui ça dépend des personnalités des gens. C'est vraiment propre à chacun quoi. Maintenant logiquement cette information devrait... plus vite.

Moi : Et ça refait... ça fait lien avec ce que vous m'avez dit au début.

Ok, mais écoutez, je n'ai plus de questions. J'ai trouvé ça très intéressant. La relation de confiance mise en avant avec le DG ressort de notre échange.

Nathalie : Oui. C'est une bonne preuve pour moi qui me fait confiance quand je prends ses fonctions après aussi peu de temps à la commune.

Moi : Bien sûr et c'est aussi je pense que ça vous permet aussi de vous sentir valorisés d'avoir de l'aplomb et puis continuer dans cette lancée.

Nathalie : Et ça c'est hyper motivant cet aspect-là que je n'avais pas avant et je me rends compte maintenant en fait, arrivé à un certain âge un tournant dans ma vie où je me suis dit mais le fait d'avoir ça et de découvrir ça, c'est hyper motivant.

Moi : Et c'est challengeant.

Nathalie : Oui. Et ça tombait à pic, je trouve. Quinze ans c'est beaucoup et à la fois c'est pas beaucoup, parce que quand on voit nos parents, nos grands-parents, généralement ils ont sa

carrière complète au même endroit, alors qu'à l'heure actuelle, c'est plus comme ça. Les jeunes, ils changent plus vite, ils bougent plus vite, le monde va plus vite en fait, et quand on n'est pas satisfait on change en fait.

Moi : Oui, les mentalités changent, c'est vrai. Merci pour votre collaboration dès nos premiers échanges. Et merci du temps consacré pour notre entretien aujourd'hui.

Nathalie : C'est avec plaisir. Bonne continuation ! Au revoir.

14.3. Interview de Pierre, responsable du pôle technique (travaux, urbanisme, environnement) (12 ans d'ancienneté) : en présentiel le 23/07/24

Moi : L'enregistrement est lancé vu que j'ai votre accord.

Pierre : Très bien.

Moi : Ok donc, donc un premier temps je vais vous demander de vous présenter, en dehors de votre poste à la commune.

Pierre : Je m'appelle Pierre, j'habite Profondeville, je suis marié, père de deux garçons. Qui ont 23 et 24 ans. Je suis architecte de profession, et je travaille à la commune depuis 2012. J'ai professé en tant qu'architecte pendant 17 ans, avant de venir travailler ici.

Moi : Et comment vous avez atterri ici ?

Pierre : Euh, j'avais personnellement l'impression d'avoir fait le tour de mon métier alors voilà j'ai cherché une autre expérience professionnelle qui pouvait me convenir. Et j'ai commencé ici par être au service urbanisme, puis responsable du service urbanisme et maintenant je suis responsable d'un pôle technique pour dire euh qui englobe l'urbanisme, les travaux, ...

Moi : Oui vous avez chapeauté ...

Pierre : Oui je chapeaute. Le gros pôle technique de l'administration : travaux, urbanisme, environnement.

Moi : Donc Mr Benoît est entre guillemets sous vos directives ?

Pierre : Oui, ça fait partie du service urbanisme.

Moi : ok c'est assez intéressant. Comme ça je sais aussi. Donc au niveau de vos tâches et de vos responsabilités, pouvez-vous m'en dire plus ?

Pierre : Alors mes tâches elles sont assez vastes parce que je balise pas mal de matières très différentes qui vont vers les travaux, au permis d'environnement, à la mobilité, à la gestion des

cimetières aussi, ... C'est extrêmement varié donc il faut un peu compartimenter son cerveau pour pouvoir affronter toutes ces différentes matières qui euh qui se complexifient.

Moi : Et au niveau de votre environnement de travail, comment vous l'appréhendez ?

Pierre : Je me suis fort investi dans l'administration car j'ai travaillé en parallèle avec le bureau d'architecte qui a réalisé le bâtiment et configuré le bâtiment avec notre manière de travailler. Donc moi j'ai voulu notamment que le service urbanisme, qui prend aussi l'environnement et la gestion des cimetières, dans le même bureau et puis d'avoir un grand paysager pour que tout le monde puisse entendre tout ce qui se passe et faciliter les échanges, entendre de façon indirecte ce qui se dit, et de pouvoir intervenir, ... Et puis d'avoir un bureau séparé, je n'ai pas accepté donc j'ai préféré rester dans le paysager.

Moi : Donc vous êtes avec les membres dont Mr Benoît.

Pierre : oui c'est tout à fait ça

Moi : ha c'est intéressant ! Très bien. Au niveau de vos tâches, lesquelles vous trouvez les plus intéressantes ?

Pierre : Moi j'aime bien quand ça touche un peu à la stratégie donc euh, tout ce qui est réflexion d'amélioration du fonctionnement de l'administration par exemple enfin en tout cas dans mon pôle. Et puis tout ce qui touche l'aménagement du territoire dans le sens large l'aménagement du territoire donc ça balise pas mal d'éléments. Je suis plus en réflexion stratégique qu'en opération directe.

Moi : C'est super intéressant. D'autant plus que vous êtes à Profondeville donc même pour venir jusqu'ici vous voyez un peu tous les aménagements qui ont pu être faits ou des idées qui peuvent venir, et du coup même concernant ce bâtiment-ci, c'est chouette que vous ayez pu ajouter votre pierre à l'édifice...

Pierre : Oui on a intégré la réflexion de tous les services des collègues , on n'a évidemment pas su répondre à tout mais effectivement on les a consultés à des phases bien précises de la conception du bâtiment afin qu'eux puissent ajouter leur propre expérience de service. C'était important de savoir pour le service population/ état civil s'ils voulaient un guichet ou non, est-ce qu'on protège le guichet, est-ce qu'on ne le protège pas, ... Donc il y a toute une série d'éléments qu'on a pris en compte jusqu'à la teinte dans les bureaux en fait. Dans chaque bureau, il y a un mur qui est peint d'une couleur différente et ils ont eu le choix entre 3-4 teintes et ont donc pu modéliser leur espace.

Moi : Ha oui donc ça montre leur propre investissement. Et qu'est-ce que qui vous motive un

peu plus à venir travailler chaque jour ?

Pierre : C'est la diversité. Je le dis souvent mais, à part les événements qui sont incrustés dans l'agenda avec des délais de rigueurs, en ce qui concerne le reste quand je commence ma journée je ne sais jamais ce que je vais faire. Il faut savoir le faire effectivement car il faut être assez flexible, même intellectuellement il faut pouvoir s'adapter et jongler avec différentes choses mais euh mais parfois sur une journée je traite de dix matières différentes et de manière très ponctuelle parfois et également sur des durées plus importantes, ... Oui, c'est la diversité.

Moi : C'est vrai parfois ça convient, parfois pas. Et ici de manière générale avec les autres personnes que j'ai interviewée, c'est-à-dire pour le moment deux, c'est aussi quelque chose que je vois à différents niveaux mais c'est aussi comme vous l'avez présenté, la diversité des tâches. Également le fait de se sentir important ou qu'il y ait du sens, c'est intéressant. Au niveau de votre rétribution donc cela peut être aussi bien salarial que non salarial, estimez-vous qu'elle soit proportionnelle à votre contribution au sein de la commune ?

Pierre : Proportionnelle oui, je dirais que oui.

Moi : Ok, elle est distribuée de manière équitable entre les différents profils de la commune ?

Pierre : Alors nous on ne gère pas nécessairement cela puisqu'il y a un règlement, qui est assez ancien d'ailleurs, qui vient d'être revu, et qui cadre les échelles barémiques des différents employés. La seule difficulté c'est que dans les administrations on ne peut pas valoriser l'expérience ni les compétences. Donc parfois on est confronté à un problème de valorisation notamment auprès des ouvriers où il faut impérativement un diplôme pour être associé à une échelle barémique, et je trouve ça un peu dommage parce que nous avons des gens qui ont beaucoup d'expérience et qu'on n'arrive pas à valoriser à leur juste valeur car ils n'ont pas le diplôme. C'est un problème qui n'existe pas dans le privé, et donc c'est quelque chose qui devrait évoluer. La difficulté également c'est qu'on a du mal à recruter vis-à-vis de ça.

Moi : Oui justement car cette valorisation n'est pas présente.

Pierre : Oui ce souci de valorisation pose un réel problème de recrutement.

Moi : D'accord. Et il n'y a pas moyen de revoir cela juste concernant les ouvriers ?

Pierre : Non, c'est lié à l'échelle barémique qui est assez stricte. On a revu le règlement de travail, Covid aidant, on a autorisé le télétravail une journée par semaine et c'est par ce biais-là qu'on parvient à attirer des personnes potentiellement intéressées à venir travailler dans l'administration au-delà des convictions qu'il faut avoir. De façon cartésienne, c'est la seule

manière que nous possédons pour attirer du personnel.

Moi : Au niveau des récompenses, si on peut les nommer comme telles, ou des avantages que vous avez qui sont non-liés à votre salaire ; pourriez-vous m'en citer quelques-unes qui vous sont octroyées et qui influencent ou non votre motivation ?

Pierre : C'est compliqué. Je ne travaille pas vraiment à la récompense mais euh...

Moi : Récompense cela peut être de manière générale, par exemple la reconnaissance au sein de votre équipe, ou autre, c'est très global.

Pierre : Oui là clairement, je pense avoir la reconnaissance de l'équipe car j'adopte un système managérial qui n'est pas du tout euh en râteau, donc il n'y a pas le responsable et puis les autres qui sont en dessous. Je vois plutôt cela de manière concentrique et je suis toujours disponible pour la moindre question. Nous avons beaucoup d'échanges, donc ça je pense qu'ils apprécient. Cela étant, ce n'est pas toujours simple avec tout le monde car c'est assez récent cette polarisation de l'administration, ça date de 2019 donc ça fait 5-6 ans. Il y a des employés qui sont plus âgés et qui ont du mal à avoir un responsable car cela n'a pas toujours été le cas. Avant il n'y avait pas de compte à rendre et maintenant que c'est le cas, cela n'a pas toujours été facile pour tous mais ça se passe bien et je dois dire que là actuellement mais ça risque de changer donc c'est sporadique. Je pense avoir la confiance de mon collègue. J'interviens auprès d'eux comme un référent en aménagement du territoire et vu qu'ils ont conscience qu'ils n'ont pas toutes les compétences et les balises, par conséquent, tout ce que je propose généralement est suivi.

Moi : Et cette polarisation qui est venue ici avec les nouveaux bâtiments du coup, est-elle née d'une envie partagée avec plusieurs personnes ou uniquement la direction ?

Pierre : C'est venu un petit peu euh dans la réflexion de la composition du bâtiment en fait. Il y a vraiment eu un avant et un après réflexion de la structure du bâtiment. Et puis on a un directeur général qui se fait un peu vieillissant et qui est presque en fin de carrière donc il trouvait intéressant d'avoir des appuis, juste en dessous de lui, afin de déléguer et surtout car j'imagine qu'il ne sait pas que ce n'est pas simple pour un directeur général qui exerce beaucoup de responsabilités, d'être proche des services et de pouvoir faire remonter des informations que lui n'aurait pas nécessairement connaissance. Il n'y avait pas un niveau intermédiaire entre les services et lui. Donc ça je pense que ça a été souhaité. Maintenant deuxième pôle, manque de responsables. On a un juriste qui avait pris en charge le second pôle qui est plutôt un pôle administratif, et quand il a quitté il n'a pas vraiment été remplacé et notre juriste n'a pas été

sollicité pour reprendre ça en charge et donc c'est le directeur général qui a repris ce pôle-là. Pour moi, on sent bien qu'il manque un maillon dans la chaîne de direction à ce niveau. Cela se ressent d'autant plus auprès du personnel qui auparavant avait un point d'appui grâce à ce maillon auprès de qui ils pouvaient parler et se déposer sans aller directement solliciter le directeur général.

Moi : Ce que vous décrivez je l'ai ressenti en traversant le bâtiment pour vous donner cette interview car par conséquent je me retrouve dans votre pôle. C'est très pertinent. Quant aux prises de décisions, la procédure existant au sein de la commune, comment cela se déroule ? Est-ce équitable et transparent ? Vous aviez parlé plus tôt de « relayer les informations ».

Pierre : Oui nous avons un CODIR, donc un comité de direction qui ne prend pas de décision directement mais qui est plutôt un moment d'échanges entre les responsables donc Directeur Général, Directeur Financier, moi, le responsable du Service travaux qui est d'ailleurs un service assez prégnant dans l'administration. Dans ces moments d'échanges, on dépose ce qu'on a envie de mettre en place et cela percole de cette manière-là aussi auprès du personnel. Concernant les prises de décision directes, je dois dire qu'on est assez autonome pour chaque pôle et euh j'ai encore l'avantage d'avoir une vue macro des différents services et par conséquent on sait facilement cibler ce qui ne va pas. On essaie de mettre en place pas mal de choses comme nous essayons de décroiser aussi. Avant les administrations étaient extrêmement cloisonnées, chacun faisait son petit boulot dans son coin sans se soucier de ce qui pouvait se passer dans les autres services, désormais on essaie d'adopter au mieux une vision transversale entre les services, qui de toutes façons se mélangent.

Moi : Et à l'inverse, si quelqu'un ressent le besoin de discuter ou a une remarque que cela soit auprès de son supérieur hiérarchique ou du directeur, est-ce que l'information parvient assez vite et comment est-elle traitée ? Pourriez-vous donner un exemple au sein de votre service ?

Pierre : Alors la vitesse, je ne sais pas l'appréhender mais ce qui est certain c'est qu'ils sont conscients que je suis toujours disponible, quel que soit la question ou le problème. Ils viennent aussi assez facilement. Aussi, vu que je suis dans euh, la « tranchée » j'entends beaucoup de choses indirectement. Ils n'ont évidemment pas toute la même manière de communiquer, il faut être également attentif à cela car certains membres du personnel seront plus fermés que d'autres. Il est donc important de pouvoir s'adapter à la manière de communiquer de chacun afin de chercher l'information quand elle ne vient pas de manière spontanée.

Moi : Justement, vous qui faites partie du CODIR, imaginons que vous déballez un certain

nombre de sujets qui concernent aussi votre service, en parleriez-vous de façon non-officielle au sein du bureau auprès de 2-3 personnes ou organiseriez-vous une réunion plus formelle ?

Pierre : Non, mais je n'en fais peut-être pas assez, il faudrait que je remette en place des réunions de pôle où l'on rassemble tout le monde. Mais sinon, le service urbanisme se rassemble régulièrement, le service travaux je les rassemble régulièrement aussi car il y a souvent du pain sur la planche. Sinon, je discute de tout avec tout le monde en soit, donc euh...

Moi : Oui, vous n'avez pas de barrière, comme vous le dites, vous n'êtes pas le supérieur hiérarchique vous êtes plutôt au centre de leur manière de travailler.

Pierre : oui c'est exact.

Moi : Et si vous deviez apporter une ou plusieurs améliorations quant à ces prises de décisions que cela soit au sein du CODIR ou au sein de votre service ? Vous parliez plus tôt d'augmenter la fréquence de régularité des réunions notamment, en avez-vous d'autres qui vous viennent à l'esprit ?

Pierre : Non pas spécialement, mais j'accorde vraiment beaucoup d'importance au décloisonnement des services. Ce n'est pas vraiment la réponse à votre question mais indirectement je pense que cela doit pouvoir améliorer les choses. Personnellement, dans mon administration idéale, c'est qu'ils puissent aller travailler dans d'autres services par exemple. Je pense qu'on va mettre ça en place.

Moi : Et vous avez des exemples de moyens que vous possédez pour justement mettre cela en place ?

Pierre : Et bien avec le service RH on avait pris l'initiative d'apprendre le métier de son voisin par exemple, de mobiliser le temps d'un jour par mois un employé du service urbanisme afin que ce dernier découvre un autre service comme le service travaux. Cela lui permettrait de conscientiser la charge de travail, et surtout dans un but de pouvoir remplacer en cas d'absentéisme, former des binômes, créer une interconnexion entre les services. Surtout urbanisme, travaux et environnement. C'est d'autant plus pertinent pour ces trois services qui sont parfois étroitement liés. On essaie d'effacer tout doucement un compartimentage historique que l'on peut encore retrouver dans certains dossiers, car cela n'a plus lieu d'être. On essaie de l'effacer d'autant plus quand les anciens prennent leur pension. C'est généralement comme ça que cela se passe, on ne va pas essayer en fin de carrière de leur imposer un changement global de fonctionnement, ça ne sert à rien.

Moi : D'un côté, c'est aussi parce qu'à l'inverse, on pourrait très bien prendre vous ou la

direction, ou même bien que le directeur général aille aussi bientôt prendre sa pension, donc il a probablement une vision aussi plus archaïque. Vous pourriez très bien dire « écoutez, non, c'est comme ça au sein du service. Voilà, vous suivez ou alors... Ça suit ou ça ne suit pas. En tout cas, nous on y va quoi ». C'est assez humain aussi, vous les englobez et à la fois, quand ils partent, on met à jour ces procédures.

Pierre : Au bout il y a toujours une notion d'ordre à accepter, c'est inévitable, mais c'est vraiment à la fin. C'est vraiment au bout du processus de communication et de management à mon sens qu'on doit y arriver parce qu'il y a moyen d'y arriver avant ça de manière beaucoup plus douce. Et puis l'avantage que j'ai aussi actuellement et je le prends vraiment pour un avantage car je l'ai vécu ici très récemment, c'est vraiment intervenu dans le recrutement en fait. Je pense que là on peut véritablement modéliser son personnel dès le recrutement.

Moi : Mais ce n'est pas vous du coup qui vous vous occupez de ça pour quelqu'un qui, par exemple, pourrait être intéressé dans votre service ou une place qui pourrait être libérée ?

Pierre : Alors moi, je participe au recrutement.

Moi : Maintenant oui, mais ce n'est pas pour tous les pôles vous voulez dire ?

Pierre : Mais pas pour tous les pôles non.

Moi : Donc évidemment, il peut y avoir parfois des personnes qui sont au poste qui pourraient convenir, mais quand on est dedans, vous vous rendez compte que ça ne va pas ?

Pierre : Oui. Mais ce n'est pas toujours simple, on a un service RH qui sait très bien comment ça fonctionne et qui sait cibler ce qu'il faut. Notamment au niveau des valeurs qu'il faut pour travailler dans le service public tout simplement. Ce qui n'est pas toujours compris par tous et ça on le répète assez régulièrement. Il faut savoir qu'on fait le choix de vouloir travailler dans l'administration donc il faut qu'on essaye de décoder pourquoi ils ont fait ce choix là et pouvoir renvoyer que c'est une bonne raison ou à l'inverse que ce n'est pas la bonne raison. Donc ça, dans les recrutements, c'est quand même vachement important. Même si en 45 minutes d'entretien de recrutement, on ne sait pas cerner une personnalité complète. Donc effectivement, il y a toujours une surprise quand une personne prend son siège, mais je dois dire que, jusqu'à présent sur les derniers recrutements qu'on a eus, ça se passe très bien et donc on arrive quand même à déceler euh...

Moi : En tout cas c'est bien, c'est déjà aussi une preuve pour votre service de pouvoir voir si vous comprenez autant la personne qui se présente et inversement s'ils sont aussi bien à sa place. C'est un bon feed-back mine de rien.

Pierre : C'est ça tout à fait. D'autant plus qu'on a remis sur pied depuis quelques années des évaluations. Moi, j'aimerais qu'elle se fassent dans les deux sens.

Moi : Je comptais justement en parler juste avec vous juste après cette question.

Pierre : J'aimerais pouvoir à un certain moment qu'ils puissent, même si c'est pas toujours simple pour eux. C'est quelque chose qui se fait dans les pays anglosaxons notamment qui eux ont une évaluation du bas vers le haut et du haut vers le bas.

Moi : Oui quelque chose de plus équitable on va dire ?

Pierre : Oui et puis ça reste un moyen de savoir où vous en êtes aussi et cela aide à se remettre en question régulièrement.

Moi : Tout à fait. Et au niveau de vos interactions ici, purement avec vos collègues de votre service... donc vous avez parlé beaucoup d'échanges, que vous mettez ça en avant. Avec les collègues des autres services vous essayez vraiment de décroiser cela. Et avec le directeur ?

Pierre : Alors, les contacts sont très bons, il a aussi confiance, mais c'est une direction ancienne. Avec une manière de fonctionner qu'il a depuis des années et des années comme les autres employés dans le même cas de figure, on ne doit pas demander, enfin...

Moi : Cela rejoint ce que madame Nathalie avait dit.

Pierre : Voilà, on ne va pas changer, mais la prochaine révolution dans l'administration, ce sera un nouveau directeur général, avec peut-être des manières de fonctionner beaucoup plus contemporaines.

Moi : Et au niveau de l'importance de la confiance dans vos relations, qu'est-ce que nous pouvez en dire ?

Pierre : C'est essentiel, pour tous et à tout niveau. Moi, je ne peux pas travailler si je sens que je n'ai pas la confiance d'une personne qui est dans mon pôle, de la direction ou du collègue... Non ça ce n'est pas possible.

Moi : Très bien et si vous essayez de vous mettre à la place des personnes qui travaillent sous vos directives, comment est-ce qu'elles pourraient appréhender les interactions avec vous et avec l'ensemble du service?

Pierre : C'est très simple en fait car ça reste de la discussion. Si je m'auto critique, je pense qu'à certains moments, je dois avoir un peu de management où ce n'est pas toujours simple de taper du poing sur la table et de dire que ça ne va pas. Et puis ce n'est pas dans ma nature de taper du

poing sur la table. Dire que ça ne va pas, ça arrive, mais bon, j'estime qu'il y a moyen de le dire de manière cordiale et que ce soit compris.

Moi : Vous êtes plutôt conciliant.

Pierre : Oui, c'est ça, tout à fait. Maintenant, ça ne marche pas avec tout le monde.

Moi : Ça dépend évidemment des profils que vous avez ?

Pierre : Ça ne marche pas avec tous, clairement. Et c'est là où cela met sa limite. Parfois contre la mauvaise foi on ne sait rien dire et c'est pour ça qu'à mon sens, le collègue enfin, les collègues plutôt, ne nomment plus car ils ont un peu les poings liés. Il n'y en a pas beaucoup, mais il y en a eu et il y en a encore un petit peu qui de temps à autre, il faudrait sans doute être un peu plus sévère. Maintenant nous, on ne décide de rien dans le sens où c'est toujours le collègue qui a le dernier mot. Et si on n'est pas spécialement suivi par le collègue, ça ne sert à rien d'aller se battre. Parce qu'alors c'est contreproductif et on se met des gens sur le dos et ça ne sert vraiment à rien.

Moi : Et à ce niveau-là, le directeur général lui ne peut pas lui prendre la décision ?

Pierre : Si, il devrait.

Moi : Car il y a autant le collègue qui peut prendre les décisions mais normalement, c'est quand même le directeur qui devrait avoir le dernier mot ? Ou alors c'est comme ça à la base, mais cela s'est perdu avec le temps ?

Pierre : En fait, la grosse difficulté, c'est que logiquement, il devrait y avoir une séparation entre le législatif et l'administratif. Le directeur général, il s'occupe de l'administratif. Le problème, c'est qu'il ne peut pas prendre de décision sans qu'il y ait un aval officiel du collègue. Alors il faut blinder les dossiers pour que le collègue puisse se dire « mais on n'a pas grand-chose d'autre à dire ; il a raison ». Le problème c'est qu'il y a toujours, comme dans toutes les matières, des décisions collégiales qui sont ... inexplicables. Et comme on sait qu'on ne doit pas expliquer parce que c'est comme ça. Avant les recrutements c'était un peu ça. Mon copain a envie de travailler dans une administration, on trouve une place dans une administration, quel que soit son bagage. Donc ça ne se fait plus comme ça, heureusement. Mais dans certaines décisions collégiales, ce réflexe est encore présent. Et donc il y a certains membres du personnel qui sont là depuis des années, des années et des années, qui sont très bien connus de certains membres du collègue et qui ne vont jamais décider de s'en séparer, même si le dossier est blindé.

Moi : Malheureusement il doit y avoir des confrontations dans ce genre de situation, cela doit être compliqué au niveau du lien...

Pierre : C'est inévitable évidemment. Par conséquent le directeur général se dit que cela ne sert à rien qu'il vienne avec des décisions, même si elles sont étayées, même avec des dossiers bétonnés, pour se faire déculotter par son collègue quoi...

Moi : Il y a une sorte un peu d'ambiguïté, mais à la fois c'est compliqué, autant pour le directeur que pour ce qui suit en dessous ?

Pierre : Oui, mais je pense que, « un directeur à poigne » avec un petit peu moins d'empathie à un certain niveau pour certains membres du personnel aiderait certainement à équilibrer un peu les choses.

Moi : Et que cela soit aussi réparti de manière plus équitable entre tous les membres du personnel. Car cela pourrait créer aussi des confusions et des frustrations qui feraient un effet boule de neige.

Pierre : Tout à fait.

Moi : Ok. Vous m'avez parlé de valeur. Qu'une personne qui s'engage dans le service public n'est pas leur sans raison. Vous vous sentez émotionnellement attaché à la commune pour ces valeurs-là ?

Pierre : Alors je ne me sens pas émotionnellement attaché à la commune parce que je pourrais très bien faire le même travail dans une autre commune. Je suis attaché au bon fonctionnement de la commune. Car je suis conseiller dans l'aménagement du territoire (CATU) par conséquent on est en lien régulier avec les CATU des autres communes. On a des formations obligatoires annuelles et on est en communication régulière avec les autres CATU. Et je me rends compte en discutant avec eux, il y a très peu de communes qui fonctionnent comme la nôtre. Sans prétention mais il y a très peu communes avec une personne comme moi, avec mon rôle de l'administration qui fait un peu le lien avec le collègue ou les différents services techniques et je suis très attaché à ça, oui.

Moi : Attaché aussi à ce que vous apportez en plus contrairement aux autres communes ?

Pierre : Oui, parce que j'ai la sensation d'avoir une certaine liberté dans mon activité professionnelle. Donc à ça, je suis attaché mais à la commune en tant que telle, pas spécialement. Même si je la connais depuis longtemps.

Moi : Oui, vous la connaissez bien de fait.

Pierre : De fait, et je vois bien que durant ces six années de législatures, nous avons fait beaucoup de travail et on ne s'en rend pas toujours compte. Que cela soit dans le changement de fonctionnement de l'administration, les rénovations de voirie, le sportif, ... Il y a vraiment beaucoup de choses qui ont évolué. Et j'en parlais encore ce matin, j'avais une réunion avec la fondation Rurale de Wallonie qui me disait « tu te rends compte à quel point c'est une chance d'évoluer tel que tu le fais dans une administration ? » Parce que dans beaucoup d'administrations, c'est très cloisonné et ils ne veulent pas changer ça. Là, je n'aurai plus mon compte à travailler dans une administration comme ça. Donc ça, j'y suis très attaché.

Moi : Ça se comprend. Et puis vous voyez aussi ce qui est intéressant, c'est que vous voyez également le fruit de votre travail d'une manière ou d'une autre, autant sur les projets qu'au sein de votre équipe, où vous portez un projet et vous êtes porté par votre équipe, c'est aussi intéressant. Et si vous voulez juste me dire des valeurs qui vous tiennent à cœur, qui sont au sein de votre service ou de manière générale dans la commune, que vous partagez, cela serait lesquelles ?

Pierre : La confiance, l'empathie, ce sont des choses qui sont importantes. La communication. La notion de venir en aide aux citoyens, ce sont des valeurs qui sont à mon sens bien ancrées dans l'administration, en tout cas chez nous.

Moi : Et c'est ce type de valeurs auxquelles vous porteriez un œil attentif si jamais quelqu'un veut se présenter afin faire partie de votre service ?

Pierre : C'est essentiel. On l'a fait d'ailleurs lors d'un team building avec le service RH. On a essayé de mettre sur papier une charte des valeurs qu'il faudrait pour travailler dans une administration ou dans un service public de manière générale. Bon, évidemment, ça n'a pas vraiment abouti, mais je trouvais la réflexion intéressante.

Moi : Et les personnes qui étaient à la base de cette idée de charte ou qui pouvaient y participer, c'était qui ?

Pierre : Tout le personnel. C'était sur base d'un jeu, d'une mise en situation. Et il y a des choses qui sont vraiment sorties. Mais on n'a pas mis en application de manière concrète cette charte qui pourrait vraiment servir au recrutement, on pourrait essayer de déceler si les gens sont vraiment dans ces valeurs ou pas.

Moi : Oui ça pourrait être un outil en plus, même de manière générale, dans la vie quotidienne de la commune, ça pourrait recentrer par exemple s'il y a des débats, enfin j'imagine puisque je

n'ai jamais travaillé dans une commune, évidemment, mais ça pourrait venir porter secours en cas de conflits pour apaiser les choses, ça peut être intéressant. Vous avez répondu à beaucoup de questions déjà. C'est très intéressant. Vraiment, c'est très intéressant. Ici, je pense que ce n'est pas le cas, mais il y a-t-il des enquêtes de satisfaction au niveau des employés ?

Pierre : Non.

Moi : En revanche, vous, vous faites des grilles d'évaluation annuelle si j'ai bien compris?

Pierre : Oui, on a une grille d'évaluation qui est plus qu'annuelle puisque, dans l'ordre, on a une petite évaluation au premier mois, aux six mois, à l'année, et puis c'est tous les trois ans.

Moi : Évaluation que vous orientez vers la direction ou que vous donnez à votre service ?

Pierre : Par rapport au service. Mais logiquement je devrais aussi être évalué par mon supérieur hiérarchique et ça ce n'est arrivé qu'une seule fois. Mais je serais partisan d'être moins formel ou que ce soit moins structuré, que ça reste dans une base de discussion, mais ce sont des choses qui devraient pouvoir se faire de manière plus régulière.

Moi : Et pour vous ici, avec ce que vous avez, les évaluations qui sont présentes, qu'est-ce que ça apporte dans votre service ?

Pierre : En fait, il y a deux phases dans l'évaluation. Il y a une auto-évaluation qu'on demande aux membres du personnel. Donc ils s'auto-évaluent via un petit questionnaire. C'est super intéressant de voir comment lui se sent dans son travail, comment il perçoit ses qualités, ses défauts. Parfois, ils se plantent complètement. C'est vraiment cet échange entre la manière dont lui se perçoit et comment je le perçois...

Moi : Et donc vous pouvez rééquilibrer ?

Pierre : Oui tout à fait et confronter ces éléments là pour permettre qu'il corrige tout seul sa propre évaluation en se disant "mais oui, effectivement, il s'est passé ça. Mais moi j'ai cru que j'avais mal réagi alors que moi j'estimais qu'il avait bien réagi dans cette situation...". Donc ça, c'est super intéressant. Ça apporte de nouveau cette notion d'échange en fait, qui est qui est super importante. Cette notion de huis clos aussi pendant l'évaluation, ce qui se passe pendant l'évaluation, ben ça reste entre la personne et moi-même. Par conséquent, la confiance se renforce entre nous. Grâce à cela, ils n'ont aucune crainte de venir m'interpeller quel que soit le sujet. On a eu une collègue qui n'est plus là donc je peux en parler facilement) qui dans son privé a été en difficulté, je lui ai dit "Écoute, si tu sens que ça monte, tu vas te balader un quart d'heure dans le parc et puis et tu reviens". Je peux tout à fait comprendre ça. On reste des êtres

humains et je n'estime pas, personnellement que l'activité professionnelle c'est principalement de la vie. Comme on dit, il y a plein d'autres choses à côté qui sont bien plus importantes que ça et donc je peux estimer que pour d'autres c'est la même chose. On laisse pas mal de "liberté".

Moi : Liberté même au niveau de la parole en fait. Imaginons qu'il pourrait y avoir un tabou, quelque chose qui est non-dit, qui pourrait engendrer des problèmes et frustrations. En fait, ces révélations permettent, avec votre manière de les appréhender.

Pierre : Sans doute pas à 100 %, mais on élude pas mal de non-dits qui sont toujours porteurs de problèmes. Alors l'avantage qu'on a aussi, et que notre responsable Service Travaux n'a pas et ce n'est absolument pas péjoratif ce que je vais dire, mais tous les employés de l'administration ont plus ou moins un niveau intellectuel et social qui est équivalent. Donc il n'y a pas de grands écarts entre les gens, ce qui n'est pas le cas entre les employés et les ouvriers. Et donc pour revenir au responsable du service travaux, c'est un gros travail qu'il doit faire, car il a en plus cette difficulté d'être confronté à des gens qui ne sont pas du même niveau que lui, et ça ce n'est pas simple. Alors on peut mettre sur pied des évaluations ou pas. Par exemple, un détail quand on évalue les ouvriers, pour certains, on ne peut pas leur demander de remplir le questionnaire d'autoévaluation parce que pour eux, l'écriture, c'est compliqué. Donc il faut pouvoir se mettre aussi à leur niveau pour essayer d'aller chercher ce dont ils ont besoin de parler et ça ne sort pas toujours facilement. Donc ça c'est vraiment un travail beaucoup plus complexe de régler cet écart-là pour eux, contrairement à nous en évaluation où c'est un peu plus facile.

Moi : Il y a des bases communes qui permettent la prise de parole j'imagine ?

Pierre : Oui c'est ça, on parle tous presque la même langue déjà. Enfin concernant les ouvriers parfois ce n'est pas pareil.

Moi : Il y a peut-être un peu ce cliché aussi de se dire que dans la commune, ici, ceux qui sont dans les bureaux sont plus facilement acceptés ou qui sont plus à l'aise alors que les ouvriers sont plus en dehors. Et en fait, même de manière générale, on dit qu'on voit un ouvrier dans la rue on n'a pas une bonne image de lui. C'est très péjoratif, mais c'est de manière commune.

Pierre : Oui et c'est encore compris comme ça. C'est pour ça que lorsqu'on a mis sur pied depuis deux ou trois ans une journée teambuilding, on y va tous. Ouvriers, euh, .. tout le monde y va. Pour ça, c'est génial parce que de un, nous on ne les côtoie pas beaucoup. Enfin moi peut être un peu plus en tant que responsable service travaux. D'ailleurs lorsqu'on a travaillé avec

l'organisme qui a produit la charte dont on a tous participé, les ouvriers ont pu nous renvoyer qu'ils se sentaient souvent en dehors de l'administration par exemple.

Moi : Oui ils ne se sentaient pas intégrés au sein de la commune mais plutôt vus comme un groupe "à part" ?

Pierre : Oui et beaucoup plus, quelque part, asservis que nous. Mais je comprends tout à fait ce qu'ils veulent dire et c'est quelque chose sur laquelle on doit travailler.

Moi : C'est intéressant qu'il y ait aussi cette perception autant de leur ressenti que du vôtre, qui peuvent totalement s'imbriquer l'un l'autre et à la fois être opposés. Et c'est intéressant aussi de pouvoir les décroisonner même à ce niveau-là, pour que les gens puissent juste se dire "on fait partie de la même commune, on est censé se porter ensemble les projets".

Pierre : C'est pour ça qu'on a poussé pour qu'ils aient le même équipement vestimentaire par exemple, qu'il y ait un sentiment d'appartenance quelque part à l'administration de porter une veste, un pantalon qui est estampé "La Bruyère". Ce n'était pas le cas avant. Il y a la notion de sécurité sur les chantiers, mais il y a aussi ce sentiment d'appartenance qui est à mon sens aussi important. Il faut qu'ils sentent qu'eux aussi travaillent pour l'administration et pour le service public.

Moi : C'est aussi un processus motivationnel qui peut amener à se sentir compétent, donnant un sens aussi et puis, justement, je vais parler de votre leadership qui est différent de ce que vous pouvez voir dans d'autres communes et même ici avec d'autres services. Les principales qualités de votre leadership envers votre service ; quelles sont-elles ?

Pierre : La disponibilité, je dirais, être disponible. C'est très énergivore parce que voilà ce n'est pas évident à faire, mais la priorité pour moi c'est d'abord les écouter avant de dire ce dont j'ai envie qu'ils fassent.

Moi : Ok.

Pierre : Comme je le disais tout à l'heure, ça a ses limites parce que ça ne fonctionne pas toujours avec tous, de la même manière, mais je reste convaincu que l'on ne peut plus diriger une entreprise comme on faisait il y a vingt ans. C'est la communication qui est essentielle et c'est sans doute le plus important.

Moi : Et vous le remarquez dans les échanges au quotidien que les employés sentent que vous leur apportez votre soutien dans ce qu'ils font ?

Pierre : Oui par exemple, j'attire vraiment beaucoup d'importance à des petites choses. On a un super réfectoire au rez-de-chaussée et je suis le seul des dirigeants qui va dîner avec eux. Le directeur général rentre chez lui, le directeur financier il va manger son épouse au CPAS. Notre responsable service travaux, il n'habite pas très loin donc j'imagine qu'il rentre dîner chez lui... Et je trouve que c'est important parce qu'il y a plein de choses qui se disent pendant l'heure de table et donc voilà ça participe également à cette bonne communication. Le seul problème avec cela c'est qu'à certains moments il faut leur faire comprendre qu'il y a quand même un lien hiérarchique et qu'il y a une limite qu'il ne faut pas dépasser.

Moi : Vous devez jongler absolument avec leur confiance, être conciliant, ...

Pierre : Oui et ce n'est pas toujours simple, ça a aussi ses limites dans le leadership, mais c'est comme ça que je fonctionne.

Moi : Mais c'est intéressant parce que madame Nathalie, elle en parlait aussi des limites à mettre et que, par exemple, il peut y avoir des collègues qui se voient en dehors du travail et elle n'était pas partisane de ça en disant "moi si j'ai des décisions à prendre, il y a le côté humain et je n'ai pas envie que ça vienne entraver quelque chose".

Pierre : Mais elle a raison, moi je ne participe à rien. Je suis uniquement dans la commune ici.

Moi : C'est une façon aussi de mettre une distance ?

Pierre : Je sais que certains se voient et s'invitent l'un chez l'autre, et j'ai aucun problème avec ça mais ça peut aussi parfois poser un problème. Alors c'est à nous à ce moment-là, de remonter en tant que responsable et d'intervenir. Cela me mettrait en difficulté de participer aux repas qu'ils proposent par exemple, ça deviendrait vraiment compliqué. Donc je ne le fais je ne sais pas. Je garde malgré tout cette distance.

Moi : C'est intéressant de voir comment vous réagissez, parce que ça peut être totalement différent concernant d'autres services ou même de manière générale dans le travail. Il y en a qui mettent ça totalement en avant, mais quand il y a un problème et qu'il faut le trancher et il y a l'aspect émotif, l'attachement qu'on a à la personne au-delà du côté professionnel qui vient entraver en fait notre autorité, c'est autre perspective mais c'est intéressant.

Pierre : Et j'ai même dû, à un moment donné, alerter un de mes collègues direct au service urbanisme qui participait un petit peu à ces réunions extra professionnelles. Et puis à un moment donné, il y a eu une personne du groupe, à nouveau c'est facile d'en parler parce qu'il n'est plus là non plus, mais qui a commencé à poser un problème, et donc ça a percolé un peu dans ce groupe. Donc on a senti qu'un certain moment il y avait un peu des tensions et donc je l'avertis,

je lui dis “ Ecoute. Voilà, toi, tu es dans mon pôle, les autres ne le sont pas, mais prête attention à ça. Parce qu'à un moment donné, c'est préjudiciable pour tout le monde”. Mais maintenant, je ne peux pas les empêcher de se voir et c'est tant mieux s'ils s'entendent bien, tant mieux. Car le jour où ils s'entendent plus... c'est compliqué. Et on doit leur imposer de faire la séparation entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Inévitablement. Mais ça c'est dans toutes les entreprises.

Moi : Mais ici, c'est vrai que le fait que soit même communal, que beaucoup de gens appartiennent ici à cette commune, il n'y a rien à faire et c'est ce que madame Bourguignon expliquait en disant qu'elle était contente de ne pas habiter au sein de la commune parce que ça lui permet aussi de pouvoir aller faire ses courses et pas spécialement croiser ses collègues. Elle remarquait également qu'en dessous d'elle dans le personnel, il y en a qui n'ont même pas la coupure avec la fin de la journée de travail parce que tu vas faire tes courses, tu vas te balader, tu croises tes collègues qui vivent à côté ... D'un côté c'est hyper chouette, tant que ça se passe bien, mais à l'inverse si ça ne se passe pas bien, c'est vrai difficile. Il y a aussi cet effet “commune-village” qui se colporte beaucoup et après qui peut venir entacher plus facilement. Les barrières préexistantes ne sont plus si solides avec une telle proximité.

Pierre : Et elle a tout à fait raison. Je suis d'accord avec elle. J'aurai plus de difficulté à travailler avec le rôle que j'ai dans ma commune.

Moi : Et je pense que ça permet aussi de mettre plus de distance.

Pierre : Oui, et même dans les choses qu'on dit. Bon après je n'étale pas ma vie ici quoi. Je reste persuadé que dans le milieu du travail, on doit bien s'entendre, c'est inévitable. Mais il y a une limite. Je ne suis pas ici pour me faire des copains.

Moi : Ok, je n'ai plus d'autres questions. Je vous remercie du temps donné pour cette interview.

Pierre : Avec plaisir, n'hésitez pas à me revenir si vous avez besoin de l'une ou l'autre explication supplémentaire.

14.4. Interview de Anne, agent au sein du service population (39 ans d'ancienneté) : en présentiel le 23/07/24

Moi : Voilà, c'est en train d'enregistrer.

Anne : D'accord, je vais essayer de parler de manière cohérente.

Moi : Merci (rires). Est-ce que vous avez fait le tour des questions ? Il y en a qui ne vous conviennent pas, auxquelles vous souhaitez ne pas y répondre?

Anne : Non.

Moi : Dans tous les cas, si jamais vous ne souhaitez pas à un moment, n'hésitez pas à me dire je ne souhaite pas vous mettre mal à l'aise. Donc voilà. Est-ce que pour vous présenter ?

Anne : Voilà, donc je suis Anne. Je travaille à l'administration depuis plus de 39 ans. Je suis au service population, donc je suis amenée à être au guichet pour l'accueil de la population et je m'occupe surtout des changements de domicile belge parce que j'ai une autre collègue qui s'occupe des étrangers et j'ai les permis de conduire. Je faisais des casiers judiciaires, mais maintenant c'est plus moi, c'est au niveau fédéral. Et voilà. Je ne sais pas...

Moi : Comment se présente le service, vous en êtes à la tête ?

Anne : Non, on est toutes les quatre sur le même pied d'égalité. Il n'y a pas de chef de service à proprement parler au service population, l'un des rares, celui qui n'a pas de chef.

Moi : Je me permets de vous poser cette question en raison de votre ancienneté. Donc peut-être que dans la coutume, c'est vous qui êtes plus responsable.

Anne : Non, du tout. Par choix aussi parce que je ne suis pas quelqu'un de très franc et...

Moi : Vous ne vous imposez pas, dans ce sens-là ?

Anne : Non.

Moi : C'est pas négatif hein (rire).

Anne : Mais pour moi oui, parce que... enfin voilà. Les gens peuvent en profiter je vais dire.

Moi : Ok. Donc, qu'est-ce qui vous motive à venir travailler chaque jour ?

Anne :: Ici maintenant, on peut dire un peu l'habitude. Depuis autant d'années (rire). J'aime mon travail et j'aime l'approche du public, mais à petite dose, parce que je trouve que les gens ont tellement changé, ils sont tellement difficiles. Il y a des jours où c'est de trop..

Moi : Au sein de la commune vous voyez des comportements déplacés des citoyens ?

Anne : Tout à fait, tout à fait. On peut faire aussi bien qu'on veut, c'est normal. Mais s'il y a un petit couac, on est les plus mauvais, « dans la commune à côté c'est mieux ». Donc ça, c'est parfois l'aspect public est un peu lourd. Et puis depuis le nombre d'années aussi. Les remarques sont récurrentes. Mais au sinon, j'aime beaucoup mon travail.

Moi : Et aussi par rapport à l'environnement du travail. Comment vous l'appréhendez ? Qu'est-ce que vous aimez, qu'est-ce que vous aimez moins ?

Anne : Bha on est bien, on va pas dire que... le cadre est magnifique, mais la seule chose... parce qu'il y a quatre ans, quatre ou cinq ans qu'on est ici, avant on était dans une toute vieille administration.

Moi : Je me souviens.

Anne : Là c'était un peu obsolète. Mais ici c'est trop grand, On a plus de....

Moi : C'est moins convivial, dans ce sens- là ?

Anne : Moins convivial, moins de contact entre nous.

Moi : Par rapport aux différents services, il existe plus comme des cloisons, dans ce sens ?

Anne : Oui. Chacun dans son bureau. Et déjà, on ne peut pas trop aller d'un bureau à l'autre, sauf si ce n'est pour raisons professionnelles, hein. Donc, et vu que c'est fort étendu...

Moi : Oui, ça a l'air grand. Dans votre travail, qu'est-ce que vous trouvez le plus intéressant ? Vous avez parlé du fait d'être avec les gens, la population. Qu'est-ce qu'il y a d'autre ?

Anne : J'aime bien la confection des permis et le suivi j'aime beaucoup. C'est...Et dans les changements d'adresse, c'est chouette aussi. On accueille les nouveaux et quand on les accueille au guichet on sait de qui on parle sur papier. On voit les gens, les permis seuls même. Je travaille sur photo aussi, donc le contact est plus facile.

Moi : Tout à fait.

Anne : Et quand les gens déménagent vers une autre commune, il n'y a pas de contact. Ils viennent pas ici. Ils viennent pas ici, dans la nouvelle commune.

Moi : Vous avez des tâches variées et ça vous plaît ?

Anne : Oui. Mais c'est pas évident.

Moi : Ici, on va parler des rétributions. Je ne vais pas vous demander votre salaire (rires). Mais plutôt voir si ce que vous avez de manière monétaire et non monétaire, vous semble être proportionnel à votre contribution au sein de la commune ?

Anne : Je vais dire que oui, on sait que la fonction publique, ce n'est pas là où on gagne le plus.

Moi : Donc vous êtes satisfaite de vos rétributions au regard de votre contribution ?

Anne : Oui j'estime enfin je savais qu'en entrant dans le public que ce n'était pas gagné (rires). Donc oui, j'estime que.. j'estime que je suis payée correctement même si je savais qu'en entrant dans le public j'allais moins gagner que dans le privé. Je m'en satisfait.

Moi : Et au niveau des récompenses non monétaires, qu'est-ce que vous mettez en avant et que vous appréciez particulièrement?

Anne : Heu, je ne peux plutôt parler de ce que je n'apprécie pas ?

Moi : C'est comme vous voulez. Je comptais y venir après.

Anne : Alors ce qui manque fortement c'est la reconnaissance. Ca, le manque de reconnaissance, parfois qui me chagrine.

Moi : Au sein même du service dans lequel vous êtes ? Ou alors de manière plus globale, avec les autres personnes de la commune ?

Anne : Avec la hiérarchie plutôt. Et je crois qu'ils ne se rendent pas compte justement de la charge du travail, de la diversité de ce que nous faisons. Et il y en a qui sont très très carré sur... Par exemple, l'après-midi c'est fermé, mais ils ne veulent pas qu'on laisse la porte fermée. La porte est fermée mais c'est ouvert, donc les gens rentrent et on doit quand même dire « c'est fermé ». Donc quelque part il y a déjà une double déception. Ils lisent que c'est fermé et puis ils rentrent. Il est marqué sur le guichet « fermé », mais ils attendent quand même qu'on vienne. Donc là, on a parfois des remarques. C'est pour nous quoi, on en prend plein notre grade...

Moi : Ca ne vous plait pas étant donné que c'est vous qui faites face directement à ça?

Anne : Oui. On est au premier plan. Pour tout, pour tout, on est au premier plan.

Moi : Donc le manque de reconnaissance, est ce qu'il y aurait autre chose ?

Anne : Avec les collègues ? Moi, j'ai...Enfin. Je ne suis pas un gros cou, mais j'ai un caractère. Je ne me dispute jamais, avec personne, en 30 ans de carrière j'ai eu une seule dispute avec mes collègues.

Et encore, c'était pas de ma faute, soit. Elle n'est plus là. Moi oui, donc. Voilà. Je suis une bonne pâte comme on m'appelle. Il faut rendre service, je rends service. Je ne sais pas dire non.

Moi : Ça peut être aussi un défaut dans votre travail ?

Anne : Ca oui, vraiment.

Vous savez, parfois je m'en veux. J'aurais dû dire non. Même dans le privé je ne sais pas dire non.

Moi : Oui, je vois. Vous pensez que vos collaborateurs en abusent parfois ? Comment ?

Anne : Oui. On m'impose beaucoup de choses, quand on donne un avis il n'est pas pris en compte et quelques jours après on apprend, si on nous le dit.. que la décision prise est opposée à ce qu'on avait dit. Enfin..

Moi : D'ailleurs, au niveau des procédures de prise de décision, est-ce que vous estimez qu'elles sont équitables et transparentes?

Anne : Pas du tout. Alors-là..

Ça rejoint un peu ce que j'avais dit avant.

Moi : Dans quelle mesure est-ce que vous avez l'impression d'être informée ou non des prises de décisions de la direction ?

Anne : La désinformation.. quasi au quotidien. Alors qu'on doit faire face au citoyen par exemple quand il a rendez-vous. Et bien on ne le sait jamais donc la personne se présente et on doit aller dans le service demander si c'est bien vrai. Enfin on a l'air bête je dirais. On est à l'entrée du bâtiment, toute personne qui entre nous voit. Donc on passe notre temps à courir après telle ou telle information parce que personne ne juge utile de nous en avertir. Et c'est comme ça pour tout.

Moi : C'est donc une perte de temps aussi pour vous. Et puis vous vous sentez un peu ridicule vis à vis des gens ?

Anne : Oui, c'est ça. C'est un manque de communication quoi.

Moi : Ok, et vous? Est-ce que vous avez l'impression de faire partie, même de manière minime, à la prise de décisions globale sur certains sujets?

Anne : ...(silence).. Jamais. Non.

Moi : Vous auriez des suggestions pour améliorer ça ?

Anne : Un peu plus d'écoute des autorités. Enfin de l'écoute tout court.

Moi : Vous n'avez pas de réunions ensemble ou de réunion officieuse, par exemple sur le temps de midi ou à des événements ?

Anne : Ici dans notre service il y a eu des soucis il y a quelques temps, donc maintenant à peu près tous les mois la responsable RH descend dans le bureau une demi heure, surtout pour l'organisation des congés. Tout ça parce que ça a posé problème à un certain moment. Et si on a des soucis autres, on peut lui en parler, mais en général ..

Moi : C'est plutôt elle l'intermédiaire qui, lors de soucis, voit avec la direction et revient ensuite vers .. vers vous?

Anne : Voilà. Donc on n'est pas en ligne directe avec le DG.

Moi : Ok, donc vous n'avez pas un lien direct à ce niveau-là avec la direction ?

Anne : Non.

Moi : Enfin, la direction, ce n'est que le directeur général, on est d'accord ?

Anne : (Hochement de tête)

Moi : Ok, très bien. Justement, en parlant d'interactions, comment est-ce que vous voyez l'interaction avec vos collègues dans le service ?

Anne : Heu, vu que j'ai dit que j'étais une bonne pâte, bien. Mais le souci c'est qu'on a un service qui est très diversifié et il n'y a pas assez de polyvalence. On a chacune notre ... comment dire...

Moi : Vous êtes un peu cloisonnés dans votre rôle ? Par exemple, si vous êtes absente demain, quelqu'un ne sait pas vous remplacer ?

Anne : Oui voilà. Enfin me remplacer parce que j'ai la chance qu'une collègue sait faire mon travail. Mais par exemple, elle qui est absente, et qui s'occupe d'un service spécifique qui est le service étranger, bha il n'y a personne qui sait travailler à sa place.

Moi : Donc si maintenant il lui arrive quelque chose ou juste qu'elle part, le service est dans l'embarras ?

Anne : Oui. Donc une autre qui fait l'état civil, celle qui sait faire mon travail, elle se débrouille. Elle sait tout faire dans le service parce qu'elle vient d'une autre commune depuis cinq six ans. Là, elle a été formée à toucher à tout quoi.

Moi : Donc il y a un manque de polyvalence au sein de votre service ?

Anne : Oui. Pourtant c'est l'idéal la polyvalence. Dans les petites communes bha forcément, les gens sont plus polyvalents parce moins nombreux. Mais dans les plus grosses, c'est très cloisonné et chacun dans son truc.

Moi : C'est peut-être une question bête de ma part, mais est-ce qu'on vous, par exemple, de former d'autres personnes ou de prendre du temps pour ça certaines tâches à expliquer ?

Anne : Si si. Il fut un temps où j'en faisais. La commune est ouverte à des formations. Mais le souci c'est que moi personnellement, je suis déjà allée à des formations sur le service étranger dont je vous parlais qui était très compliqué. Aussi dû à sa complexité. Mais le souci, c'est que je vais aller à une formation, je vais dire aujourd'hui, mais ma collègue ne sera plus absente qu'à Noël.

Moi : Et oui, donc vous n'aurez pas l'opportunité de mettre en exercice ce que vous avez appris ?

Anne : Oui voilà. Donc je veux bien mais apprendre sans pouvoir appliquer, c'est inutile. Donc moi j'ai pas une grosse mémoire donc je ne sais plus. Et puis entre aujourd'hui et Noël, ça peut encore avoir changé et j'ai pas suivi l'évolution et mes autres collègues non plus.

Moi : Donc oui, c'est délicat, je vois bien. Et donc là, ici, avec vos collègues de service, avec les collègues des autres services, comment vous percevez vos interactions de manière générale ?

Anne : Bonnes (rires).

Moi : Bonne , même si comme vous avez expliqué, vous n'allez pas d'un service à un autre, vous êtes restreinte à votre bureau sauf peut-être dans les moments de pause je suppose.

Anne : Oui, mais on discute un peu et voilà, c'est cordial quoi.

Moi : Et par rapport à la direction du coup, l'interaction est comment ?

Anne : Ha.. heu.. Absente j'ai envie de dire. (Hochement de tête) On va dire absente.

Moi : Donc le manque d'interaction avec la direction est aussi quelque chose de négatif à vos yeux ?

Anne : Bha oui, la Rh Lucie le sait, Nathalie la juriste aussi.. c'est dans la personnalité du DG que ça coince.

Moi : Au niveau des valeurs que la commune met en avant, est-ce que vous retrouvez une base commune avec celle que vous partagez vous-même ?

Anne : On a déjà eu des remarques très blessantes, surtout en période de fortes activités comme maintenant (les élections). La direction met en avant le public, les administrés et nous, on est payé pour ça quoi . Quand il y a un souci ou si on fait des permanences le samedi, on n'est pas écouté par exemple.

Moi : Vous pouvez développer ce point ?

Anne : Alors.. les autorités (collègue et conseil communaux) étant en représentation constante, ils demandent un peu tout et n'importe quoi. Ou alors les gens ils le savent aussi donc ils passent par eux au lieu de venir directement chez nous, pensant que en claquant des doigts ça va aller mieux, ce genre de choses quoi.

Moi : Ok, je vois. Euh. Quelles améliorations vous aimeriez mettre en place pour augmenter votre engagement envers la commune ? Toute idée est bonne à entendre.

Anne : Moi, étant quasiment native d'ici, j'ai un grand attachement à la commune mais de manière globale au quotidien de là où je vis, pas loin. D'ailleurs, j'appréhende la retraite.

Moi : Vous êtes attaché à la commune, mais surtout à la vie familiale et quotidienne autour ?

Anne : Oui, tout à fait.

Moi : C'est une continuité en fait.

Anne : Voilà. C'est un peu, entre guillemets, chez moi quoi. Puis avant, pour travailler à la commune, il fallait être de la commune. Maintenant plus.

Moi : Je ne savais pas.

Anne : Donc maintenant il y a la moitié, si pas plus qui ne vit pas à La Bruyère.

Donc moi, de par mon, ma vie ici, à l'école et mon ancienneté, je suis engagée envers la commune. C'est un lien ancré disons. Et je sais bien qu'il y a des gens parfois qui demande que ce soit moi au guichet, parce qu'ils ont l'habitude après ces années (rires).

Moi : Oui, vous avez petit à petit un réseau et les citoyens vous voient comme référente peut-être ?

Anne : Surtout les plus âgés.

Moi : Oui, c'est ça.

Anne : Et mes collègues n'apprécient pas quand on demande après moi et je peux les comprendre. Je pense qu'ils se disent que j'ai le passe-droit alors que non, enfin bon.

Moi : Est-ce que vous vous sentez redevable envers la commune d'une manière ou d'une autre ?

Anne : Oui, via ce lien depuis petite comme expliqué juste avant. Mais sinon je pense que je le rends bien à la commune (rires).

Moi : Vous sentez une obligation morale parce que vous êtes rentrée il y a X années dans la commune et que vous êtes encore là au fil du temps ?

Anne : Peut-être oui.

Moi : Vous pensez ?

Anne : Oui mais non, non, non, vraiment, je réfléchis et. Vu que j'aime bien mon travail et que, sans me vanter de nouveau, j'ai quand même une conscience professionnelle. J'aime bien que mon travail soit fait en temps et en heures.

Surtout que nous c'est pas pour dans trois semaines, les gens viennent pour le permis etc. Il faut toujours tourner assez vite. Donc oui, quelque part. Je leur rends bien.

Moi : Et si vous pouvez me donner des exemples de certaines initiatives de la commune qui ont renforcé cette petite obligation morale que vous pouvez ressentir envers la commune, ce serait quoi ?

Anne : (Silence) C'est pas évident non plus.

Moi : Vous avez le temps de réfléchir, ne vous inquiétez pas.

Anne : Je ne sais pas si je réponds bien mais il faut être motivé malgré le non retour de la hiérarchie sur notre travail.

Moi : Est-ce que ça vous permet aussi, malheureusement et parfois heureusement, d'avoir beaucoup d'autonomie dans votre travail ?

Anne : Oui, ils sont à la limite quoi, ils savent pas ce qu'on fait. Donc j'ai beaucoup d'autonomie mais je sais quand je fais bien quelque chose ou pas via mon expérience puis aussi parce que si y'a une erreur, le citoyen va vite revenir..

Moi : Hmm. Je vois, vous vous sentez mise à part ?

Anne : Assez indépendante, donc je vais dire oui.

Moi : Corrigez-moi si je me trompe mais d'après ce que j'entends, c'est comme si votre service était un service un peu annexe qui vient en supplément. Dans le sens qu'il existe, se gère presque seul et que vous n'êtes pas au courant de ce qui se passe en dehors parce qu'on ne vous partage pas les infos ?

Anne : Tout le temps. C'est ce que je ressens et c'est drôle que vous en parliez comme ça après peu de temps à m'écouter.

Moi : Oui d'accord, votre service est disons autonome malgré lui.

Anne : Oui.

Moi : Et par rapport au CODIR, on ne vous en parle jamais ? Vous ne souhaitez pas que vos problèmes au travail puissent y être étalés ?

Anne : Alors on n'est pas du tout lié au CODIR, on n'a aucune info de ce qu'il sy' fait.. s'y passe. Et je pense que le DG nous défend pas beaucoup.

Moi : Ha non?

Anne : Enfin, non.

Moi : Est-ce que durant toute votre carrière ici, vous avez déjà pensé ou eu l'opportunité de quitter la commune?

Anne : Penser oui mais.... (silence)

Moi : Je comprends. Et imaginons que à un moment ou un autre, vous devriez quitter la commune pour une autre opportunité? Qu'est-ce que vous regretteriez le plus ?

Anne : Déjà la proximité, ça c'est quand même important.

Moi : C'est un avantage.

Anne : Et déjà à mon âge et je me vois pas faire autre chose. Le changement me ferait peur.

Moi : Ça se comprend.

Anne : Déjà quand il y a des changements internes aux services informatiques je suis fort stressée. Donc carrément partir dans un autre domaine... Je ne pourrais pas.

Moi : D'ailleurs, ici, avec les nouveaux bureaux qui sont beaucoup plus en phase...Est-ce que vous avez eu du mal à gérer la technologie ?

Anne : Oui, aujourd'hui encore. Je me sens larguée on va dire.

Moi : Et dans votre service ?

Anne : Parfois, parce qu'il y a une autre collègue qui n'est pas beaucoup plus informatique que moi, donc (rires)..

Moi : Je vois. J'ai cru comprendre qu'il n'y avait pas d'enquêtes de satisfaction pour le personnel. Il y a des évaluations faites par les supérieurs hiérarchiques pour le personnel mais c'est tout.

Donc je me demandais si dans votre service, il y a une sorte d'évaluation qui est mise en place ou un feedback du supérieur, de la direction ?

Anne : Non, du tout. Même pas entre nous dans le service.

Je vous dis, la fameuse réunion qu'on a mise sur place avec la RH, Madame Lucie c'est à cause de problèmes entre le personnel. Mais au sinon... rien.

Moi : Je vois. Et comment est-ce que vous vous arrivez à évaluer le travail que vous faites et celui de vos collègues ?

Anne : Ha.. comme je vous dis, il y a toujours une tension, On s'entend bien et c'est pas c'est pas la guerre. Mais il y a déjà eu la guerre. Il y a toujours une tension latente, surtout entre deux personnes. Qui n'est pas moi. Donc on ne relève des erreurs que quand elles sont vraiment grosses.

Moi : Dans votre service?

Anne : Oui, alors, justement, on a peur d'aborder certains sujets. Voilà pour ne pas commencer les hostilités.

Moi : Et le service RH en est au courant du coup ?

Anne : Oui.

Moi : Et il n'y a pas eu de dialogue qui a été mis en place ou de l'initiative pour essayer d'apaiser cela ou de pouvoir mettre ça en place des moyens d'apaiser cette situation ?

Anne : Au moment où ça a pété on est allés chacune chez le DG qui a voulu nous entendre toutes les trois à l'époque, enfin soit. Mais finalement, rien n'en est ressorti.

Moi : Il n'y a pas eu de suivi de la part du DG vous voulez dire ?

Anne : Il y a pas eu la suite, c'est toujours pareil. Quelque chose est entamé et puis va aux oubliettes.

Moi : Je vois. Vous recevez des retours réguliers de votre supérieur, le DG ici ? .

Anne : Négatif. Non non et non. Jamais ..

Moi : Quelles sont les qualités que vous trouvez au leadership du DG ?

Anne : Je peux parler des défauts ? (rires)

Moi : C'est drôle parce qu'en général, les gens n'aiment pas parler du côté négatif mais avec vous c'est plus simple.

Anne : Moi, ce que j'apprécie chez lui, c'est quand on a un souci de santé. Là, il est humain.

Moi : Il est conciliant.

Anne : Mais il ne faut pas que ce soit tous les mois.

Moi : Oui non.

Anne : Mais sinon. Il y en a beaucoup qui disent que sa devise c'est "diviser pour régner".

Moi : Ok, vous pouvez me donner des exemples concrets ?

Anne : Que c'est cloisonné de services en service et donc ce qui se passe dans un service ne doit pas se savoir dans un autre. Sauf si c'est professionnel et indispensable. Mais oui, c'est plutôt ça.

Moi : Ok. Je vois.

Qu'est-ce que vous souhaiteriez mettre en place comme programme de formation ou des initiatives pour améliorer la polyvalence dans votre service et dans d'autres cas, juste améliorer l'ambiance dans votre service ?

Anne : C'est difficile. C'est difficile parce que ce sont des caractères bien trempés. Et... Je ne sais pas, quand il y a des formations..

Moi : Il faudrait qu'elles soient applicables directement ?

Anne : Oui. Et je crois que chacune, on fait notre petit travail, mais on n'aime pas trop qu'on y touche. Alors quand je vous dis quand la personne est absente, oui, c'est compliqué.

Moi : Et d'un point de vue personnel, qu'est-ce que vous aimeriez comme initiative pour améliorer votre quotidien au travail ?

Anne : Heu.. certains diraient le fait de manger ensemble à midi. Mais c'est vrai que manger ensemble on le fait parce qu'on ne peut pas manger à nos bureaux et ils nous ont imposés de

descendre à la cafétéria. Moi, pendant des années, je ne l'ai pas fait parce que mes parents habitaient à côté.

Moi : Oui donc vous alliez là sur le temps de midi.

Anne : Depuis que j'ai déménagé il y a six mois, je le fais et c'est vrai que ça, il y a plus de communication hors du travail, donc on sympathise plus. Mais... Compliqué... C'est compliqué parce que rien n'est mis en place pour réellement parler et trouver des solutions. Ca bloque toujours au même niveau, le DG...

Moi : Oui. Je vois. Et qu'est-ce que vous souhaiteriez avoir davantage ?

Anne : Mais je crois que tout le monde dirait que le manque de reconnaissance, on a toute l'impression de faire le maximum de ce qu'on peut mais que ce n'est jamais assez.

Moi : Donc vous aimeriez avoir plus de reconnaissance de votre travail ?

Anne : En avoir tout court. Voilà.

Moi : Est-ce que le manque de communication de la hiérarchie vers votre service donc de reconnaissance n'est pas aussi à la source des problèmes au sein de votre service ?

Anne : Possiblement mais on pense toutes la même chose au niveau, là, on pense toutes la même chose. Je crois que c'est le seul point qui nous unit d'ailleurs, quelque part c'est que c'est une réalité. Celle que notre travail n'est pas reconnu auprès de la direction.

Moi : Vous faites partie de la commune depuis longtemps. Est-ce que avant de venir dans ces locaux ici, c'était déjà comme ça ?

Anne : Oui, on n'a jamais su discuter.

Anne : Un simple exemple, moi je suis là depuis longtemps de temps, et le DG m'appelle toujours pas mon nom de famille. Or les autres, c'est par leur prénom.

Moi : Après ça peut être une marque de respect, une question de génération ?

Anne : Peut-être. Mais tout âge confondu, il utilise le prénom en général.. Sauf avec moi.

Moi : Vous remettez en question son impartialité ? Sa manière d'interagir avec le personnel qui n'est pas égale ?

Anne : Oui. Je comprends pas pourquoi. C'est pas équitable.

Moi : Ça pourrait être perçu comme une injustice ?

Anne : Oui. C'est pas cohérent.

Moi : Vous ressentez une ambiguïté des rôles et des objectifs entre la direction et le collègue communal ?

Anne : Un peu mais moins que les autres services ?

Moi : Pourquoi ?

Anne : Parce qu'on a été indépendant dans notre travail. Et, on a peu d'interaction avec le collège. Très peu. Donc nous on est moins concerné par ce genre de choses. Ou alors vous devez avoir un passeport plus vite alors que c'est pas nous qui les faisons. Mais ce genre de choses, c'est des bêtises.

Moi : Ok. Au sein de la commune, est-ce qu'il y a des événements officiels vous permettant de vous réunir entre membres du personnel ?

Anne : Pour les anniversaires, oui.

Moi : Ça, c'est quelque chose qui vous permet d'avoir aussi plus de liens, d'apaiser certaines tensions ?

Anne : Je ne sais pas, parce que les clans restent souvent les mêmes. Même lors de ces apéritifs.

Moi : Je vois.

Anne : Mais je pense que les gens s'entendent plus ou moins bien entre eux. Mais... Les clans restent les mêmes....

Moi : Ok. Si je résume, vous ne trouvez pas de qualité de management au DG parce qu'il est absent ?

Anne : Mais oui.

Moi : Comment vous pallier cette absence de suivi, de lien avec le DG ?

Moi : C'est bien parce que vous trouvez du sens dans votre travail quotidien, mais c'est ce que vous créez vous même. La reconnaissance derrière n'est pas là.

Anne : Via le sens que je mets dans mon travail au quotidien. Mais le manque de reconnaissance est constant et pesant. Je le disais avant de venir à ma collègue. Dire « c'est bien, t'as bien fait ci » c'est facile mais ça semble pas l'être pour le DG. Après je demande pas qu'on me valorise à outrance mais un minimum.

Moi : Oui, d'accord. Et vous trouvez ce côté valorisant ailleurs ?

Anne : Oui, heureusement. De temps en temps des citoyens, on en a qui il y a des côtés négatifs, des reproches, des remarques pas très gentils, mais il y a aussi des gens qui nous remercient de temps en temps.

Moi : En fait, vous trouvez la reconnaissance que vous n'avez pas dans la direction via les personnes lambda qui viennent ?

Anne : Chez certaines oui. C'est déjà plus que ce qu'on a avec la hiérarchie (rires).

Enfin tout cela j'en ai discuté avec Lucie la RH. D'ailleurs je pense que même avec elle ça ne se passe pas très bien.

Moi : Avec Madame Lucie ?

Anne : Oui, mais le problème ne vient pas d'elle.

Moi : Et comment vous avez atterri ici à la commune ?

Anne : Par hasard.

Moi : Par hasard et vous êtes tombée dans ce service-là, pourquoi pas un autre ?

Anne : Ha j'en ai fait plus hein.

Moi : Vous avez fait le tour et vous êtes restée dans celui que vous préférez ?

Anne : C'est assez particulier, parce je travaillais avec mon ex-mari à la compta. Et puis lui, il est parti dans une autre commune pour une promotion. Ce n'était pas ce bourgmestre-ci, c'était un autre. J'ai été, entre guillemet, un peu punie, on m'a déplacée et on m'a mise là.

Moi : Ok.

Anne : Donc je pense qu'à la base, j'aurais préféré rester à la compta ou dans ce milieu-là.

Moi : Et quand vous étiez, les interactions étaient plus faciles avec le DG ?

Anne : C'était déjà lui, Etienne. Ça ne change rien, c'est dans sa personnalité .

Moi : Vous pensez que votre ressenti avec le DG est partagé à d'autres services ?

Anne : C'est un peu général quoi.

On en parle souvent, on dit que c'est dommage qu'une seule personne crée cette ambiance. Parce même si on n'est pas là pour en parler, ça fait partie du lien social aussi. Ce n'est pas parce qu'on parle dix minutes avec nos collègues de la pluie et du beau temps que votre travail est pas fait. Au contraire, si.

Après, si on a besoin de ce collègue et ça crée des liens, même si on parle dix minutes d'autres choses. Et moi et même mes collègues on ne sait pas être huit heures focus sur son travail sans être un petit peu ailleurs.

Moi : Non, c'est important, surtout qu'ici quand même dès qu'on rentre, on vous voit. Vous êtes le premier bureau qu'on voit réellement.

Anne : Bien sûr, l'ambiance de travail c'est important. Venir avec des pieds de plomb c'est pesant pour soi et les autres.

Moi : Ça c'est démotivant pour vous ?

Anne : Et oui c'est démotivant parce quand on prend un peu de temps en dehors de son service, on peut se faire un peu réprimer. Alors là il y a une communication mais en dehors non..
Donc c'est ça. En soit le DG il est gentil, il y a sûrement ses qualités aussi, mais.... voilà.

Moi : Si je résume notre échange, la motivation dans votre travail, c'est vraiment vous qui l'amenez. Parce que vous trouvez dans votre travail les ressources nécessaires et c'est à l'intérieur de vous. Ce n'est pas parce qu'on vous met par exemple un salaire très avantageux ou des avantages ou une relation parfaite avec un directeur. C'est vous qui... Vous n'avez pas la majorité de ces éléments et vous prenez vraiment l'engagement dans votre tâche, dans votre travail comme motivation.

Anne : Oui, je suis très satisfaite quand mon travail est nickel...Ici, je pars en congé la semaine prochaine. Mais si je ne suis pas à jour dans tout, je ne vais pas être bien.

Moi : Oui, je vois. En tout cas, je n'ai plus de question. Je ne sais pas si vous, vous avez des questions ou des choses sur lesquelles vous.. vous souhaitez revenir ?

Anne : Non, j'espère que je n'ai pas été trop négative. J'ai l'impression que si mais....

Moi : Mais non mais après c'est votre ressenti par rapport à votre travail, les perceptions que vous avez en tout cas de l'environnement de travail. Et c'est très intéressant de voir ça parce que je vois bien qu'à différents niveaux c'est pas la même chose, mais en même temps la relation n'est pas la même avec le directeur, ce qui du coup a un impact clair, net et précis.

Anne : Puis vous aurez probablement Madame Nathalie, mais ça fait un an qu'elle est là. Donc son ressenti est différent probablement.

Moi j'ai vu des tas de choses. Et puis on a parfois des réunions ou des formations avec d'autres communes environnantes. Heureusement, on peut compter aussi sur les autres communes. On se crée un réseau de contacts.

Moi : C'est chouette.

Anne : Et c'est partout pareil.

Moi : Avec le directeur vous voulez dire ?

Anne : Non. Pas forcément, mais l'ambiance n'est pas toujours bonne. La reconnaissance en général, il y en a pas beaucoup. Moi je remarque ça quand on va à des formations entre communes.

Moi : Des personnes qui ont les plus ou moins les mêmes compétences et même profils ?

Anne : Oui parce que c'est souvent par service. Donc on peut un peu comparer.

Moi : Ok.

Anne : Donc quelque part on se dit il n'y a pas qu'ici que ça ne va pas très bien.

Moi : Ça vous permet de relativiser dans la mesure du possible ?

Anne : Oui.

Moi : Écoutez, je vous remercie de votre participation. C'était intéressant.

Anne : J'avais peur d'être pas intéressante justement.

Moi : Mais je pense que ça ne peut jamais l'être. Sauf si vous dites juste oui, non, oui. Après je comprends évidemment, c'est toujours un peu délicat parce que j'ai pas envie de vous mettre mal à l'aise ou de créer des tensions.

Anne : J'espère que les réponses ne vont pas mettre sur la piste de qui à dit ça dans votre travail ?

Moi : Mais dans tous les cas, je n'enverrai que les passages sans les informations plus délicates. Je vais les exploiter mais pour éviter tout problème, je ne vais mettre personne en cause. Si les personnes ayant participé souhaitent mon travail, je donnerai les passages qui sont généraux disons. En tout cas, vous ne serez pas visée ou autre. Ce n'est pas mon but.

Il y a des théories très intéressante que je peux donner à tout le monde (rires).. Mais voilà, pour le reste, c'est vraiment aussi la confiance que vous accordez que ne veux pas rompre.

Anne : Mais je vous fais confiance. Merci pour cet échange.

Moi : Merci à vous. Je vais stopper l'audio.

14.5. Interview de Lucie, responsable RH (2,5 ans d'ancienneté) : en présentiel le 23/07/24

Moi : Merci pour le temps. Je viens de lancer l'audio.

Lucie : Avec plaisir, je vais faire un effort pour vous dire vu que j'ai presque ton.. votre âge mais ça vous enfin.. vous facilitera la retranscription.

Moi : Pas de souci. J'ai probablement plus facile que vous. Depuis combien de temps travaillez-vous ici?

Lucie : Depuis deux ans et demi. Et j'ai 26 ans.

Moi : Vous travailliez dans quoi avant le poste de RH à la commune ?

Lucie : J'ai bossé deux ans et demi à l'armée.

Moi : Ici quelles sont vos responsabilités et tâches principales ?

Lucie : Alors euh je suis rentrée comme agent administratif RH, donc à la base j'avais comme job de gérer la partie administrative du recrutement normalement. Aussi offrir un appui à la paye et aux documents sociaux.

Moi : Oui.

Lucie : J'étais avec une personne qui partait à la pension un an après rapidement. Et ça fait que cette personne a eu des problèmes de santé un peu lâcher le boulot. Et j'avais un responsable qui s'occupait du recrutement à proprement parler, de tout ce qui est soft RH et il a eu d'autres tâches, puis finalement il est parti.

Donc après un an, je me suis retrouvée responsable RH. J'ai fait le job d'une DRH mais comme je n'ai pas de diplôme, on peut pas non pas m'appeler comme ça.

Donc concrètement, une grosse partie de mon boulot, c'est le recrutement. On a eu énormément de pensionnés les dernières années. On a renouvelé 40 % de notre effectif. 60 % des administratifs, donc ça fait quand même beaucoup.

Donc tout ce qui est recrutement maintenant, je fais de A à Z, donc je participe au recrutement de toutes les personnes.

Moi : Qu'importe les services de la commune ?

Lucie : C'est ça.

Donc ça je fais tout ce qui est gestion des emplois, donc tout ce qui est CDD, savoir sur quel statut on va les engager. Heu.. Quelles sont les nouvelles compétences, quels nouveaux profils on va devoir recruter. Comment on peut mutualiser les compétences. Quand quelqu'un part à la pension, qui? Qu'est-ce qu'on va recruter? Je m'occupe aussi de tous les agents en interne, principalement administratifs, mais de plus en plus, les ouvriers aussi. Donc ça passe par toutes les formations, par la gestion de la politique d'évaluation. Donc ça, je ne fais pas les évaluations proprement parler, mais je m'occupe du cycle, Donc je rappelle aux managers telle personne doit être évaluée.

Comment elle doit être évaluée? Qui va l'évaluer? C'est pas toujours facile (rires).

Moi : Vous avez votre mot à dire sur la grille d'évaluation?

Lucie : Oui, elle a été faite heu en accord avec moi on va dire. Donc tout ce qui est règlement, travail, statut du personnel, c'est aussi chez moi, en collaboration avec notre juriste et le directeur financier. Tout ce qui est plan de formation qui soit obligatoire ou proposé. Tout ce qu'il y a onboarding et accompagnement durant la première année. Ca je fais la première entrée. Je m'assure que le premier entretien dans le mois se fasse aussi, sauf pour certains du personnel. Ensuite 6 mois et un an puis ça passe au manager. Parfois, je le fais avec le manager. Ça dépend un peu. Tout ce qui est documents administratifs. Donc en fait, chaque fois qu'il y a une décision qui est prise, c'est le collègue qui la prend. Donc moi, je dois rédiger la décision du collègue. Donc c'est beaucoup de paperasse.

Les fins de fonctions, les licenciements et tout ce qui est gestion des conflits aussi.

Voilà, donc j'ai de la gestion de conflit ici en bas (sous-entendu le service population), j'ai certains services en fait, avec qui ça se passe pas forcément bien avec le directeur général ou entre les équipes.

Moi : Donc vous temporez de manière générale ?

Lucie : Je tempore, je trouve des solutions. En fait, la première chose que je fais quand je vois qu'il y a des tensions. Donc il a fallu du temps mais maintenant les gens commencent à avoir confiance en nous et nous téléphone quand ils ont des soucis. Parce qu'avant, en fait, c'était

des foyers où on disait qu et puis une fois ça explosait, ou alors c'était des coups bas ou alors c'était des certificats médicaux, beaucoup. Donc la première chose que je fais, c'est que j'essaye d'identifier où se trouve la tension et en fonction de ça, on met en place un suivi ou pas.

Exemple en bas parce que comme vous avez parlé avec Anne sur service population, vous devriez le savoir. En bas, ce qui posait énormément de problème, c'était la prise de congés. C'était quelque chose qui était une catastrophe. Il y avait d'autres tensions, mais la première tension c'était celle-là. Et bien ce qu'on fait, même si la j'ai un peu espacé, mais toutes les deux semaines je fais une réunion avec elle et donc je suis dans le service. Et elles discutent de leurs congés et rien n'est encodé tant qu'ils ne sont pas mis d'accord.

Moi : Oui, donc ça les oblige aussi à parler, à trouver un terrain d'entente.

Lucie : Et à parler correctement et à être sûr qu'on ne dise pas « oui mais je te l'ai dit » ou « J'ai encodé dans le tableau, premier arrivé, premier servi ». Ça, c'est quelque chose typiquement qui fait partie du sentiment d'injustice. Il est vite présent, surtout chez certains agents là en bas, ils sont susceptibles. Donc ça c'est une partie de mon travail qui prend de plus en plus place.

Et donc tout ça, ce n'était pas des choses que j'étais censé faire, mais normalement c'est le directeur général qui est responsable, qui est manager mais il est manager de tout le bâtiment. Tout son job donc autant dire qu'il n'a pas du tout le temps.

Moi : Oui donc il est obligé de déléguer.

Lucie : Alors officiellement il le fait pas, mais officieusement c'est moi qui fais le tampon.

Moi : Et vous l'avez fait de votre propre initiative en entendant l'injustice ou le mal être du personnel ?

Lucie : De ma propre initiative oui , mais en même temps, parce que si je ne le fais pas, c'est mon travail qui est impacté. C'est-à-dire que si je ne le fais pas, mais par exemple, il y a parfois tellement de tensions que la personne va décider de s'en aller. Oui, mais qui s'occupe du recrutement après? C'est moi.

Moi : Oui oui, c'est l'effet boule de neige disons.

Lucie : Donc la personne qu'on a formée. Moi, elle me coûte de l'argent en fait de partir comme ça. Donc la tension, au lieu de le régler, on le laisse là. Et puis quoi? Je m'amuse à recruter tous les six mois parce que ça ne va pas. Donc j'estime que ça fait partie de mon travail. De là.

Alors en partant de là, ça peut aller dans tous les sens clairement (rires).

Mais étant donné que je fais partie du CPPT et que je suis en charge des matières de bien-être bha c'est quand même primordial. Donc voilà.

Moi : Et si vous deviez me dire ce qui vous plaît le plus dans votre travail en deux ou trois tâches, vous choisiriez lesquelles ?

Lucie : Heu.. pas évident cette question..

C'est peut être un point de vue philosophique, mais moi ce que j'aime dans mon travail, c'est de pouvoir aider les agents à se sentir bien.

Moi : Ça reste primordial. Puis ça permet d'avoir un retour sur votre travail de manière assez concrète vu que vous êtes en contact direct et régulier avec les agents de la commune.

Lucie : Oui, d'ailleurs même si c'est pas toujours évident, c'est valorisant quand je vois que je suis utile pour certains agents dont Anne. Je tempore beaucoup. J'ai de la reconnaissance de ces agents qui se sentent écoutés et aidés (pour la plupart).

Moi : Et à l'inverse, est-ce que vous voyez en cela un point qui serait plutôt négatif ?

Lucie : Oui, je m'implique énormément dans mon travail. Peut-être trop. Je dis tout le temps à mes stagiaires quand ils sont là. Moi, mon job principal, c'est de croire en l'être humain en fait, et c'est très philosophique, mais c'est l'essence même de la RH, à partir du moment où tu crois plus en l'être humain, tu ne crois plus en tes agents.

Donc moi je suis mon job, c'est ça. En fait, mon job c'est de faire en sorte que l'agent se sente bien pour qu'il puisse produire et donc pleinement répondre au citoyen dans notre cas.

Moi : Oui je comprends.

Lucie : Donc voilà, maintenant, d'un point de vue pratico pratique, ce que je préfère c'est l'onboarding donc la première année de la nouvelle recrue, c'est ce que je préfère. Ensuite le recrutement.

Moi : Sur une année, il y a combien de recrutement environ ?

Lucie : Quatorze par an, en recrutement plein. Oh, je ne compte pas les CDD là-dedans.

Moi : Et pourquoi c'est ce que vous préférez comme tâche le recrutement ? Et ça vous motive de quelle manière ?

Lucie : Parce que j'aime trouver la personne qui va compléter les équipes et sentir qu'elle apprend et s'épanouit idéalement. Mais comme toute personne, je reste un être humain et donc il y a des personnes avec qui ça se passe pas bien, des managers avec qui ça se passe pas bien. Donc il y a des équipes que j'arriverai moins, à toucher. Ça ne veut pas dire que je les connais pas. Parce que je pense aussi que être une bonne RH, c'est connaître les gens parfaitement, leur fonctionnement mais aussi leur personnalité, parce que ça permet de répondre à leurs besoins. Un exemple très concret, quelque chose qui se passait pas avant ici et ça a fait grand bruit mais j'ai déjà refusé ou proposé l'engagement de quelqu'un qui avait moins bien réussi les examens techniques mais qui correspondait mieux aux profils déjà présents donc qui complétait mieux les équipes d'un point de vue soft skills.

Moi : On peut dire que vous êtes moins procédurale ou disons rigide quant aux pratiques habituelles ?

Lucie : C'est ça. Et donc ça, en fait, c'est quelque chose qui a été fait avant. Donc avant, c'était des examens techniques et « hop telle personne a eu une note 97 %, on la prend, génial ». Mais peut être que cette personne avec les équipes qui sont déjà en place, ça fonctionnera pas. Et donc là tu vas avoir un problème parce que ok, c'est très bien, c'est quelqu'un qui fonctionne

bien d'un point de vue technique, mais il n'y a pas que ça. Si cette personne elle travaille bien, mais elle sait pas collaborer ou juste échanger avec l'équipe, le souci est conséquent. Donc le côté humain est à prendre plus en compte je trouve.

Moi : Ok, et cette vision s'est heurtée à une vision plus rigide au sein de la commune ?

Lucie : Oui, moi je pars du principe que les apprentissages, c'est possible. Le savoir-faire, ça s'apprend. A tout moment de la vie, ça s'apprend. Mais le savoir être, c'est plus compliqué (rires).

Moi : Oui je vois, remettre en cause le savoir-vivre d'une personne peut potentiellement amener plus de frustration et de mécontentement donc ?

Lucie : Ha oui oui. Donc je préfère prendre une personne moins technique mais qui se donne pour apprendre. Enfin je veux dire, pour moi c'est important. Ok. Peut-être que cette personne, elle va peut-être, peut-être faire des erreurs techniques, mais si elle est hyper motivée, elle trouvera des solutions. Et si elle s'entend bien avec ses collègues, ils se mettront tous à trouver une solution.

Donc pour moi c'était ça le plus important. Donc pour moi c'est ça. Mes deux tâches principales que je préfère, c'est onboarding et le recrutement.

Moi : Comment votre approche de la RH et votre travail global ont été perçus par la hiérarchie, les agents ?

Lucie : Alors.. j'ai eu énormément de difficulté à faire ma place, mais, ça n'a pas été un problème pour moi et je pense que c'est la déformation de l'armée qui a aidé aussi (rires). Je me disais, et c'est normal, que je dois prouver que je vaud quelque chose. A mes yeux, le respect ça se gagne. La légitimité, la crédibilité, ça se gagne.

C'est pour ça que j'ai commencé à une place d'agent administratif et que je suis vite montée. Après, ça reste compliqué tous les jours parce qu'au-delà du fait que je suis jeune, je suis une femme.

Dans certaines organisations, c'est compliqué. Chez nous, le top management était essentiellement masculin et uniquement masculin en fait. Uniquement masculin et a passé 50 ans. Donc c'est très compliqué, ça reste compliqué et ça peut être chez moi un des leviers de démotivation.

Moi : C'est un élément de démotivation, vous pouvez le développer plus ?

Lucie : Heu.. J'adore mon travail, j'adore mes agents. Mais le top management c'est quand même compliqué.

Moi : Quand vous parlez du top management, vous parlez du DG (Etienne), du bras droit du DG, la juriste qui prend ses fonctions en cas d'absence (Nathalie) et du responsable de pôle administration (Pierre)?

Lucie : Oui, ce sont ces personnes-là dont je parle. Là par exemple, quelque chose qui pour moi pose un énorme problème ici. Maintenant, je vais prêcher pour ma chapelle, mais dans le comité de direction de direction, le CODIR, il n'y a pas de DRH, il n'y a pas droit au chapitre DRH.

Donc, par exemple, ils vont parfois décider de recruter un profil sans passer par moi, la RH. Et donc en fait, moi je leur dis « les gars, ça ne va pas, vous allez recruter, ça ne va pas aller parce qu'on n'en a pas besoin, parce que c'est pas le budget, parce qu'on n'a pas les compétences.. »

Moi : Oui j'ai regardé l'organigramme de la commune donné par Nathalie la juriste et je me demandais également les raisons de ça.

Lucie : Mais c'est surtout que dans les faits, je fais énormément de trucs et je ne vois pas ce que je pourrais faire de plus en tant que DRH. Mais par contre sur le papier, je ne suis pas DRH et donc du coup à tout moment ils peuvent dire « mais en fait non, on s'en fout on va faire ça ». Et donc parfois ils vont prendre des décisions en matière de personnel sans avoir de connaissance.

Très concrètement, un exemple, vous allez rire.. (rires)

Un jour, on m'a demandée de faire un licenciement de commun accord. Mais c'est quoi ?

Un licenciement, c'est une décision unilatérale. Donc « ha ben cette personne, on la licencie, mais elle garde ses droits au chômage, on paye pas les indemnités et elle n'est pas d'accord bah c'est pas grave, elle reste ». Alors ça n'existe pas. Et je leur ai dit « mais non, ce n'est pas possible, ça n'existe pas » mais le CODIR a répondu « c'est comme ça, si on va le faire ». Ils sont arrivés et m'ont donné la décision.

Moi : Et là, il y avait en aval du collègue ?

Lucie : Oui. Mais absolument pas du juriste à ce moment, l'antécédent de Nathalie. Ils n'ont pas estimé nécessaire de demander l'avis du juriste.

Donc moi j'ai dit que je ne savais pas exécuter la décision. Et ils m'ont dit « voilà, vous n'avez pas fini votre cursus de toute façon, donc vous n'avez rien à dire ». Et j'ai maintenu ma position en disant que la juriste leur dira la même chose. Et bien oui, ça a été le cas.

Moi : Oui en matière de droit du travail c'est un sujet sensible en plus.

Lucie : Oui ! Puis quel moment on fait ça. La commune a déjà eu plein de procès sur le dos, en même temps avec des conneries comme ça c'est pas étonnant..

Surtout que c'est une matière complexe et même notre juriste ne la maîtrise pas. Donc je gère plutôt ce côté mais vu que j'ai pas le diplôme requis pour le moment, je l'aurai dans un an, je dois me taire.

Ca me permettra peut-être d'être plus facilement écoutée, et encore. Parce que il reste quand même une barrière sociologique qui est la barrière de l'âge et de la ségrégation sexuelle. Clairement.

Moi : Ici au sein de la commune ?

Lucie : Oui, tout le monde le dira, toute femme le dira. Le collège communale ne l'est pas forcément, bien qu'on en a certains. Mais voilà, il y a des avancées. Le comité de direction est 100 % masculin. C'est déjà un premier indicateur.

Moi : Il n'y a pas d'équité homme-femme du coup ?

Lucie : Mais si vous regardez dans notre rapport, ça c'est quelque chose de public. Donc, dans notre rapport au personnel, quand vous regardez la répartition hommes femmes, il y a plus de femmes chez nous que d'hommes. Mais si on creuse, les fonctions de top management et les personnes qui gagnent le plus de salaire sont essentiellement masculin. On est à 100%.

Moi : ha oui je vois. Après même si c'est un sujet intéressant et plein de potentiel d'injustice, mon travail ne porte pas sur l'égalité homme-femme. C'est un élément pouvant être source d'injustice et de démotivation mais je ne saurai pas le traiter dans son entièreté vu mon axe.

Lucie : Non non, j'imagine. Enfin voilà c'est vraiment une inégalité. Puis en tant que RH, c'est notre job de connaître aussi nos lacunes. Et là on est face à une grosse lacune.. Parce que pour vous donner un autre exemple, le comité de direction, avant on avait un jury qui était masculin. On avait un DRH qui était masculin. Il fait partie du comité de direction. Ça a été remplacé par des femmes. Quand moi, je suis arrivée ils ont dit que je n'avais pas le niveau de master pour aller au comité. Et personne n'a pris cette place. Puis quand le juriste est parti et qu'il a été remplacé par Madame Nathalie, moi je l'avais mis dans le CODIR. Et on m'a dit « ne la mettez pas dans le CODIR ». Et là, pas de justification pourtant elle a son master, elle.

Lucie : Elle ne fait pas partie du comité de direction. Et de toute façon on m'a demandée de la retirer avant qu'elle n'arrive. Ok, donc voilà, ça chez nous, c'est vraiment un des problèmes essentiels chez nous, c'est le comité de direction qui est plus âgé. Donc il y a des pensées parfois un peu rétrogrades et cette ségrégation sexuelle qui est présente.

Moi : D'accord, ça révèle certaines injustices auprès de vous et du personnel, en tout cas dans ce que j'entends.

Lucie : Oui clairement.

Moi : Fait Pensez-vous que l'absence de Nathalie, la juriste qui est considérée comme le bras droit du DG, ne fait pas partie du CODIR en raison de son arrivée récente (un an) ? Ca pourrait peut-être être l'argument défendu par le CODIR.

Lucie : DG Non non, puisqu'elle fait fonction quand le DG n'est pas là. Donc ça n'a aucun sens.

Je pense que ça changera quand notre DG sera parti.

Moi : Oui, parce qu'il lui reste deux ans, deux ans et demi environ ?

Lucie : Oui. Après voilà, vous verrez, c'est quelqu'un de très chouette. Je veux dire, il n'est pas conscient, il n'est pas conscient de ses faits, il fonctionne comme ça depuis des années.

Et je pense que si personne, si dans sa mentalité, si c'est pas un homme qui a une haute fonction (mise à part lui) qui vient lui dire des choses comme ça, je crois que ça ne sera pas pris en compte.

Enfin, même si c'est un homme qui lui en parle ça ne changera pas. Parce que le DG sera persuadé enfin on se rend bien qu'il a intégré, ça fait, il ne saura pas faire autrement. Il se rend même pas compte qu'il est qu'il est sexiste. Il s'en rend même pas compte à bien des égards.

Il s'en rend pas compte et moi je lui en veux pas. Parce qu'en fait c'est une ancienne mentalité et on ne saura pas le changer, donc ça sert à rien de vouloir le changer ici pour deux ans.

Donc moi je pense que. Parce que voilà.

Puis peut-être que Nathalie (la juriste) vous en a touché un mot. Nous on prévoit déjà un peu quand le DG sera parti, on prépare un peu la suite. Et nous, on aimerait que ce soit Nathalie qui passe. Et quand elle passera, je pense que les choses changeront un peu.

Moi : Je lui ai parlé également et elle mettait en avant ce qu'elle pourrait changer également dans le but d'améliorer le service. Par exemple niveau technologie mais bon, continuons.

Lucie : Oui, elle est vraiment chouette! C'est vraiment une chouette, une chouette fille. Moi je la trouve super et je suis persuadée qu'elle fera du bon job. Mais typiquement, moi ça c'est quelque chose qui ne va pas forcément apparaître mais elle n'avait pas bien réussi les examens

et de base le CODIR ne souhaitait pas l'embaucher. Et moi j'ai fait en sorte qu'elle fasse partie de la commune, et regardez, c'est un pilier.

Moi : Oui, vous avez outrepassé les volontés du CODIR et finalement on a écouté votre avis.

Lucie : Voilà, même si ce n'était pas évident. Après j'aurais pu tomber sur quelqu'un d'encore mieux mais ici on est ravis d'elle.

Par exemple on a aussi trouvé quelqu'un en soutien du DG sinon les choses n'avancent pas. Pour des missions plus de secrétariat et de communication. Cette personne était déjà là et j'ai directement pensé qu'avec Nathalie ça allait matcher. Parce que dans cette aile du bâtiment, elles ne sont que deux plus le Dg. Donc ça a intérêt à fonctionner !

Moi : Ok, c'est intéressant de voir ce qui est mis en place pour améliorer la communication dans ce cas.

Lucie : J'ai une question.. enfin, il faudrait absolument anonymiser les choses.

Moi : Choses d'office, même en effaçant. Je ne sais pas. Bien-sûr, comme nous en avons parlé avant de commencer l'entretien, tout sera anonymisé. Et si vous ne souhaitez pas que mon travail puisse être entre les mains du DG ou de toute autre personne de la commune, je ne l'enverrai pas ou alors que des parties qui ne vous mentionnent pas directement. Mon but n'est absolument pas de faire des problèmes.

Lucie : Oui, parce que le DG est quand même visé , même si je lui reconnais des qualités. Mais étant en première place pour le personnel, je vois bien ce qui ne convient pas.

Moi : Oui, vous êtes en ligne directe avec les agents et vous temporez.

Lucie : A mon avis, ce qui ressortira de votre mémoire, c'est que tous ceux qui sont en dessous du top management s'entendent hyper bien entre eux mais qu'avec le top management c'est compliqué.

Moi : Peut-être, certains passages font lien avec les autres participants.

Lucie : Vous avez eu le responsable de pôle technique, je pense, Pierre et clairement dans le service urbanisme y'a un leadership différent, plus en phase. Et vous avez aussi vu Benoît, l'agent qui travaille « sous » je dirais Pierre.

Moi : Oui, j'ai pas mal discuté de ça avec Pierre en effet.

Lucie : Mais après... ça fonctionne depuis que ce sont des hommes à 100% dans ce service .. Mais je vous dis ça parce qu'en fait, avant il y avait des femmes dans le service. Elles sont parties de leur propre initiative. Enfin il y avait que des femmes dans ce service (rires). Actuellement il reste Madame X qui est encore dans ce service mais ça ne passe pas du tout avec Pierre le responsable parce qu'ils ont des fonctionnements très différents. Pierre est très « to the point » au point alors qu'elle, elle va étudier tout avant d'y arriver. Donc c'est des histoires de personnalité. Voilà. Avant Benoît, il y avait une personne qui s'appelait Y, qui travaillait même pas dans le bureau du service où ils sont tous ensemble. Elle travaillait ici parce qu'avec Pierre ça fonctionnait bof. Elle était plus âgée.

Et il y a encore une autre femme qui est partie ici en février et 100% à cause du top management. En gros, ce dans ce service, ça passe mieux si t'es un homme.

Moi : Hum, je vois. Et par rapport au CODIR, Pierre en fait partie si j'ai bien compris ?

Lucie : Oui et c'est la personne qui a le plus de potentiel managérial moderne.

Mais c'est quelqu'un qui est attention, je crache pas dessus du tout. Dire au niveau managérial, c'est aussi quelqu'un qui est jeune dans sa fonction. Ça fait deux ans qu'il est manager. Et avant il était entre guillemets juste agent administratif comme les autres, il avait pas de gestion. Donc en deux ans, la marge de progression est super intéressante. Maintenant, il reste sous les ordres du directeur général et du comité de direction qui est lui 100 % misogyne, 100 % sexiste.

Donc lui aussi il doit trouver sa place entre tout ça. Et donc je pense que c'est quelqu'un. Et c'est pour ça que je vous dis que quand Nathalie va arriver, c'est quelqu'un (Pierre) qui va développer son plein potentiel, ça c'est clair et net. Et là on va voir ses limites. Donc c'est le moins mauvais

de nos managers et c'est fort probable que vous le ressentiez comme cela à la suite de votre entretien avec.

Et c'est quelqu'un qui est extrêmement moderne et qui s'intéresse justement à tout ce qui est management 360, feed back, production, etc. Donc c'est quelqu'un qui a un potentiel mais qui garde des limites sexistes.

Et pourquoi c'est un bon manager maintenant? C'est simplement parce qu'il n'a plus d'argent féminin.

Moi : Les sujets sur l'équité homme-femme sont intéressants mais ça sort légèrement de mon cadre de travail. Comme dit tantôt, ça reste un foyer d'injustice et de démotivation mais je ne fais pas un travail de recherche sur la place de la femme.

Si on revient à votre fonction, comment vous faites le lien entre le CODIR et les agents ?

Lucie : Le tampon, je fais le tampon entre le comité de direction et les agents (et le collègue). Et donc du coup, parfois c'est un peu.. on m'appeler Flipper dans le métier. Par exemple, ce qui a été très compliqué, c'est de faire ma place et de gagner la confiance des ouvriers. Un milieu d'hommes, une petite jeunette qui arrive. Autant dire que les langues se sont déliées.. Donc ça, ça été plus dur.

A l'heure actuelle, il ne faut pas que quelqu'un dise quoi que soit, parce que là, maintenant, les agents les déglignent (les ouvriers). Parce qu'ils ont bien compris que mon but n'était pas de répondre uniquement aux besoins managériaux, mais aussi de répondre aux besoins du personnel. Parce que mon job, c'est vraiment d'être entre les deux et il a fallu du temps pour avoir cette place. Mais je la gagne de plus en plus.

Moi : Oui, j'imagine qu'il a fallu prouver.

Lucie : On a ici une personne avec qui je m'entends pas du tout, avec qui ça ne passe pas du tout. Là, vraiment, c'est compliqué.

Moi : Cette relation complexe avec une personne de la commune pourrait être un facteur d'amoins ou de démotivation pour vous ? Et comment ?

Lucie : Oui, absolument, c'est le cas. Cette relation compliquée avec un membre du personnel me démotive.

C'est quelque chose pour lequel je pourrais partir, enfin quelqu'un à cause de qui je pourrais partir, à ce point-là.

En résumé, c'est le plus macho de tous, évidemment. Il détestait mon responsable avant, jusqu'au point d'avoir un dossier de harcèlement enfin voilà, ça a été très loin. Finalement, ce responsable est parti et comme nous, on travaillait tout le temps ensemble parce qu'on s'entendait super bien, il m'assimilait à lui. Puis pour plein d'autres raisons aussi mais voilà.

En fait, c'est très sociologique, mais ils ont une rivalité entre le DG et le directeur financier et ils ont une rivalité. Le directeur financier avec qui je ne m'entends pas du tout, a son service. Mais en fait il travaille très très étroitement avec nous. Et donc le directeur financier identifie notre service comme étant le service en dessous du DG. Donc ça tire à balles réelles entre le DG et le directeur financier.

Moi : Et la position du DG, est-ce qu'il intervient pour apaiser cette situation entre le directeur financier et le service RH ?

Lucie : Ben.. en fait .. C'est pas quelqu'un qui intervient.

Moi : Au niveau de vos rétributions, estimez-vous qu'elles sont proportionnelles à votre contribution dans votre travail?

Lucie : Non, pas du tout, non. Je fais beaucoup, beaucoup. Je sais pas si je fais trop mais voilà. Maintenant, d'un point de vue financier, on gagne pas des masses dans le secteur public.

On ne peut pas dire qu'on ait beaucoup d'avantages extra légaux non plus. Et puis, quand on compare ce que je fais par rapport à ce que font les autres RH des autres communes, je fais la même chose qu'un DRH. Mais je ne suis pas payée pour parce que je n'ai pas encore le diplôme. Après je sais que ça fonctionne comme ça pour le barème et je tiens un an d'ici le diplôme. Mais c'est parfois très frustrant.

Moi : Bien sûr.

Lucie : C'est très frustrant parce que typiquement, on m'a déjà proposé des jobs où je gagne le double quoi.

Moi : Ok, donc ça influence votre motivation. Et qu'est-ce qui fait en sorte d'améliorer votre motivation ?

Lucie : Il y a plein de choses déjà, le fait de pouvoir Servir le citoyen. Moi c'est quelque chose que je trouve hyper important. J'ai déjà fait une formation militaire un peu avant. L'air de rien, c'est significatif aussi, c'est lié. J'ai fait un bachelier en coopération internationale, donc pour tout ce qui est projet de développement de pays en développement. Parce que j'ai toujours voulu contribuer à plus que la production ou l'enrichissement d'une personne, vous voyez? Et l'armée répondait vraiment à mon besoin d'aider l'autre.

Et ici pareil, parce que même si je suis dans une fonction support, je n'aide pas le citoyen directement. Mais recruter les bonnes personnes, ça participe à aider le citoyen. Et à côté de ça, on est quand même toujours en contact avec le citoyen. Et ça, c'est quelque chose de très reconnaissant quand même. Je vais dans une kermesse c'est « ha oui merci, tu m'as aidé » ou « Oh merde, j'ai ça comme problème » et j'agis, je me rends disponible même si c'est pas mon service, mais c'est pas grave, je donne à la bonne personne et ce sera réglé tout de suite. Ça, c'est très gratifiant.

Moi : Au-delà de l'aide au citoyen, qu'est-ce qui vous motive également ?

Lucie : J'ai la chance d'être avec des collègues qui sont incroyables ici.

Moi : En fait, ici, si je regarde le bureau RH. Il y a madame X en charge du côté salarial et des documents sociaux. Ensuite il y a vous puis une autre personne qui se charge de l'enseignement ?

Lucie : Oui, et j'ai recruté mes deux collègues d'ailleurs. Nos relations vont au-delà du boulot, ce sont mes amies je peux le dire. C'est dans la mentalité, pas spécialement dans l'âge qu'on est proches.

Mes collègues sont un soutien pour le travail au quotidien.

Moi : Au niveau de la procédure de prise de décision. Vous la trouvez équitable et transparente ?

Lucie : Non du tout. Du fait que ce ne sont que des hommes.

Moi : Dans quelle mesure êtes-vous informée de ce qui se passe dans le comité de direction ?
Ou bien de ce que le DG prévoit ?

Lucie : C'est constamment nous qui allons chercher l'information constamment, constamment, constamment. Et ça, je ne suis pas la seule à le dire. En fait, ce qu'il y a, c'est qu'avant j'avais un manager qui me donnait les infos parce qu'il était dans le comité de direction, donc il revenait et il me disait tout.

Moi : Ok, c'était la personne principale qui relayait les informations. Donc ça impactait la rapidité et la traitement de l'information ?

Lucie : Oui, c'était mieux. Mais lui faisait tout le travail que le DG devait faire et qu'il doit faire maintenant.. ce qui n'est pas le cas.

Et mon responsable m'avait donné les accès à tous les points du collège et donc j'avais accès aux infos informelles. Et donc en fait, toute la semaine, j'allais voir. Je n'avais pas besoin d'aller dans le bureau du DG.

Moi : Et actuellement vous n'avez plus accès à ce canal d'informations, pourquoi ?

Lucie : Parce que quand le directeur financier l'a appris, il a fait un scandale en disant « ce n'est qu'une petite RH encodeuse, elle n'a qu'à retourner à ses papiers ».

Moi : Ha oui, c'est dévalorisant.

Lucie : Oui, c'est une vision qu'on a du service du personnel dans les années 80. Ca joue sur ma motivation et puis c'est pas juste.

Surtout que, et ça, c'est quelque chose que le directeur financier ne comprend pas forcément, c'est que mon objectif n'est pas de nuire ni pas de faire la fouine. L'information que je demande, c'est une information pour que ça fonctionne. Je le fais pas pour faire chier les gens, je le fais juste parce que à un moment donné, il faut que ça tourne. Et ça par exemple, moi on me dit « ça te regarde pas, de quoi tu te mêles ».

Moi : Ce sont des visions cloisonnées, c'est ça ?

Lucie : Oui, et donc quand vous me posez la question de si on a l'impression d'aller chercher l'information? Oui, toujours. Constamment. Et si je le fais pas, il ne se passe rien.

Moi : Ok. Si vous deviez mettre en place deux ou trois choses pour améliorer ces procédures de prise de décision et la manière dont elles seraient transmises. Vous proposeriez quoi ?

Lucie : Alors, un, une obligation aux DG de transmettre les informations directement dans les délibérations via le système informatique. Donc ce qui se passe est que lui, quand il reçoit des informations de la part du collège. Soit il nous le donne oralement, soit il nous les écrit sur le papier. Pour moi, ça devrait être obligatoire d'être dans le système informatique. Ça permet d'avoir une trace écrite quelque part.

La deuxième chose qui pourrait être mise en place et ça n'arrivera jamais, mais je trouve que c'est le mieux, c'est que pour moi, les services doivent pouvoir présenter leurs points en collège. Parce qu'en fait ici on a une espèce d'entonnoir. Donc en fait on a le DG au milieu, au-dessus le collège et en dessous on a les services. Tu veux faire remonter des informations au collège, tu dois passer par le DG ; le DG donne l'information ou ne donne pas l'information. Le collège demande quelque chose aux services ; ça passe par le DG. Le DG donne l'information, ne donne pas la bonne information ou donne pas l'information.

En fait, pour moi, ce point est très problématique parce que le DG a une position clé. Et c'est une position qui ne devrait pas être politisée. Or c'est le cas.

Moi : Il y a une ambiguïté des rôles et des objectifs donc.

Lucie : Oui. Ca n'aide absolument pas dans la clarté de l'information ni dans sa transmission. Et alors.. heu.. le travail est impacté.

Moi : Oui, ça semble logique. Puis même si je ne m'attarde pas sur le côté politique, il fonctionne quand même avec les mécanismes internes de la commune. Donc ça peut donner de l'ambiguïté aussi.

Lucie : Oui, c'est ça. Donc ici je pense qu'il y a un jeu politique très clairement. Donc, que ce soit le directeur financier ou que ce soit le DG. Ils sont MR tous les deux très clairement et ils affichent leurs couleurs très fièrement. On n'a pas de MR dans le collège. Et à quatre mois des élections, tu ressens. Je pense que le DG pas conscient de ce qu'il fait. Et aussi, il faut quand même être tout à fait transparent aussi, c'est que le DG, il a une position qui est impossible à tenir.

Quand tu regardes les droits et les obligations d'un directeur général, c'est impossible à réaliser. Normalement le directeur général, il est chef de tout le monde. On a 104 personnes ici et normalement, c'est lui qui doit faire les évaluations des 104 personnes. Mais c'est impossible. C'est lui qui doit transmettre les informations de tout le monde, tous les dossiers. Il doit connaître les dossiers de tout le monde.. .

Alors OK, il y a certaines informations qu'il donne, pas d'un point de vue stratégique, très clairement. Que ce soit pour lui, que ce soit pour un autre service, que ce soit pour lpolitique. Mais il y a aussi des choses que simplement il oublie ou simplement qu'il maîtrise pas.

Et donc moi, le fait skipper cette étape je pense que c'est bien. Donc de se dire « ok, tel dossier, par exemple le recrutement ne passe pas par le DG ». Ensuite, on demande directement aux services de venir au collège et d'expliquer le point « et pourquoi ton point de vue c'est ça, pourquoi telle telle chose ».

Moi : Ok, dans le sens que ça pourrait être un élément facilitateur et à la fois de gain de temps pour chacun ?

Lucie : C'est ça. Et donc le collège après il prend sa décision.

Moi : Ok donc là ça se passe comment ?

Lucie : On a des dossiers qui traînent parfois un mois parce qu'en fait on donne le dossier, puis le collègue pose une question sur le dossier par exemple. Et avant que ça n'arrive à nos oreilles, il faut deux semaines. Alors que nous, on a l'information dès le moment où on donne le dossier donc si on était venu directement dans notre bureau, on aurait gagné du temps. Donc tout ça fait que le processus décisionnel est très long. Parce que tu es dans ce goulot d'étranglement. Avec une personne qui a une position qui est impossible à tenir quoi, le DG.

Moi : Et, sachant tout cela, il n'y a pas une personne qui puisse être son bras droit ? Ici il y a Nathalie (juriste) qui prend ses fonctions en cas d'absence mais elle ne travaille pas vraiment en binôme avec le DG.

Lucie : Mais en fait il existe la possibilité légalement d'avoir un directeur adjoint. Mais le DG, dans la pratique n'est pas capable de travailler avec quelqu'un. Parce qu'on parle de comité de direction qui.. normalement, le comité de direction doit se réunir toutes les deux semaines le mardi après-midi. Mais depuis que Nicolas est parti, donc depuis que mon responsable est parti, il n'y a plus ces séances-là. Parce que le DG ne se pointe pas au COIR. Donc si le DG se pointe pas au comité de direction, il n'y a pas de CODIR. Et voilà

Moi : Ha oui je vois.

Lucie : On a essayé de mettre en place des choses. Moi je pleure depuis que Nicolas est parti, je pleure pour avoir un manager en dessous du DG qui s'occuperait de tous les services administratifs. Correctement.. Parce qu'en fait moi je m'occupe de ça, mais j'ai pas la légitimité pour le faire. Donc je m'occupe de ça. Et puis parfois, il y a des agents qui me chient la gueule en me disant « mais toi t'es pas mon chef ». Et ..Ben ouais, c'est vrai. Donc j'ai envie de répondre « va voir ton chef alors » (rires)

Moi : C'est compliqué, vous n'êtes pas reconnue comme légitime dans ce genre d'initiatives alors que vous le faites dans le but d'améliorer la communication, enfin le fonctionnement interne de la commune.

Lucie : Non, c'est très sociologique et imaginez, faut se dire aussi qu'on est une petite commune. C'est pas censé se passer comme ça. On a 0 à 10000 habitants, on est une petite commune.

Moi : Oui. Ca devrait donc être plus facile en interne, que les services puissent communiquer plus aisément entre eux et avec le DG ?

Lucie : On est une petite commune donc c'est pas censé être si compliqué normalement.

Moi : Et par rapport aux valeurs mises en avant par la commune, vous retrouvez une base commune avec les vôtres ?

Lucie : Oui. Alors il y a deux ans, on a fait un travail sur ces valeurs-là justement. Le but était que chaque service choisisse des valeurs à mettre en avant, il fallait en donner 3-4. Donc chacun pouvait participer.

Moi : Ca a abouti ?

Lucie : Non, malheureusement une fois de plus. Ici j'ai encore les papiers (rires). J'ai jamais su finir ça.

Moi : Donc, cette initiative, ça venait de vous ?

Lucie : Ah oui, j'ai initié ça. Donc en fait, on m'a donné la possibilité de faire un team building. C'était le... le premier team building. Les agents étaient pas très preneurs, mais pour moi, il fallait quand même prouver au collège (communal) que ça valait quelque chose. Et donc on a fait ça le matin, on a fait venir un coach qui a travaillé sur les valeurs parce que notre objectif était de définir les valeurs de la commune. Mais pour définir ces valeurs-là, on a décidé que ce soient les agents en place qui le décident.

Moi : Donc chaque niveau a pu y participer ? Aussi bien les agents que la hiérarchie ?

Lucie : Oui voilà. La collège a décidé d'une valeur entre eux qui n'a pas été donnée aux agents. Et donc après on a demandé aux agents de définir ensemble trois valeurs. Et si on avait une valeur qui correspondait à celle du collège, on gardait trois valeurs. Sinon, on en avait quatre. Bon, il se fait qu'on en a quatre (rires).

Moi : Pour arriver à ces valeurs, vous avez fait comment ?

Lucie : Donc on a fait des brainstorming avec des exercices, etc. Et donc on a défini des valeurs.

On devait aller plus loin dans ce travail sauf que le collège a pas trop suivi et surtout le CODIR était pas du tout preneur sauf Pierre qui est preneur de ce genre de chose (le responsable du pôle technique).

Moi : Et pourquoi ça n'a pas eu de suite ?

Lucie : Quand vous allez voir les valeurs, vous comprendrez vite ..pourquoi ça ne s'est pas fait.

Moi : Ok, vous pouvez me dire les valeurs qui en sont sorties ?

Lucie : Donc on a la valeur de considération.

Moi : Vous en faites usage de cette valeur ?

Lucie : Oui, j'essaye de l'utiliser en recrutement surtout. Puis les autres aussi. Donc ici ce qui est lié à la considération c'est « je place l'humain, je reconnais les besoins et les ressources de chacun, je valorise les actions, j'agis avec équité ».

Moi : Et les suivantes ?

Lucie : L'autre c'est l'esprit d'équipe. Donc c'est un sentiment de collectivité et d'agir, pas de manière individuelle.

Après y'a la valeur de partage aussi, donc la transmission des infos (rires).

Moi : Vous avez mis quelque chose en place par rapport à la valeur de partage ?

Lucie : Ha oui ..d'ailleurs ..oui. On a mis en place un canal intra communal. C'est un Facebook communal quoi. C'est pour les agents parce qu'en fait on a plusieurs sites et y'a beaucoup de mouvements. Par exemple, on avait parfois des nouveaux agents qui connaissaient pas les collaborateurs. Par exemple quelqu'un qui travaille dans une école bha on ne la voyait pas avant six mois. Et donc maintenant, à chaque fois qu'il y a quelqu'un qui arrive, chaque fois qu'il y a quelqu'un qui part, on le fait savoir via ce canal. La prochaine étape, c'est des photos, mais chaque chose en son temps. On a pas beaucoup de ressources.

Moi : Ok. Donc là on a les trois valeurs des agents, considération, esprit d'équipe et partage. Celle de la direction c'est laquelle ?

Lucie : Celle du..du collègue, c'est la valeur du service (public). C'est normal.

Donc en gros ça c'est être à l'écoute, veiller au respect des procédures. Parce que ça c'est con mais quand je suis arrivée, les procédures, tout le monde faisait ce qu'il voulait quand il voulait. Moi, la procédure, ça permet l'égalité.

Moi : Oui, je vois. Et comment suivre les procédures si comme vous l'avez dit, ça se passe quand même un peu selon ce que le DG sait faire vu sa charge de travail ?

Lucie : Ça c'est compliqué avec les procédures. Chez nous par exemple, notre DG n'est pas du tout organisé, pas du tout, pas procédurier, pas organisé.. pas du tout. C'est-à-dire qu'il n'a pas de « to do list ». Il va prendre le premier truc et le faire.

Lucie : Il faut aussi que.. quand le DG a commencé donc en 1996, la fonction était une fonction de secrétaire communal. Et attention que la fonction est totalement différente. La fonction de secrétaire communal, c'était quoi? C'était la personne qui s'occupait de rédiger les PV

délibérations, donc qui s'occupait de rédiger ce qui se passait dans le collège, de faire les cahiers si vous voulez, de ce qui était écrit. Et puis en fait c'était tout, il y avait d'autres choses mais voilà.

Et puis en 2013 ou 2014, il y a eu une réforme du grade et donc le secrétaire communal est devenu directeur général.

Et donc en fait, ils ont dû passer des tests en commun, il y a eu des cours et ils ont dû passer des tests en 2014. Et donc en fait de secrétaire communal, il est passé à chef du personnel, chef de l'administration. Ce n'est pas du tout la même chose. Il est passé d'un grade papier à un manager. Oui, mais la formation elle a pas suivi.

Et donc il s'est retrouvé avec une grande quantité de travail, peu de formation. Et lui était déjà.. avancé dans l'âge on va dire.

Moi : Non, OK, je comprends mieux.

Lucie : Et donc il a réussi dans les examens parce qu'il y a eu au terme d'un an, des examens. Il les a réussi. Mais il ne se met pas à jour sur ..ses compétences. Donc le management à l'heure actuelle n'est pas ce qu'il s'est passé il y a dix ans, même pas ce qui se passe il y a cinq ans. Tout a changé en terme de management à l'heure actuelle, c'est indispensable. Un manager, c'est indispensable. Tu ne connaîtras personne qui n'a pas de responsable. Et ici c'est le cas. J'ai pas de responsable par exemple.

Moi : Donc si vous faites un erreur disons conséquente, il se passe quoi ?

Lucie : Moi si ..je me foire, je fais un licenciement, y'a personne pour venir vérifier. J'ai une question, je me démerde. Mon directeur général, il est pas capable de faire ça.

Moi : Je vois.

Lucie : C'est pas de sa faute. Mais en matière de management, il est complètement dépassé et lui-même le dit. Il est complètement dépassé.

Moi : Je vois. Globalement le personne actuellement à la direction ne correspond pas aux attentes actuelles ?

Lucie : Oui, il est vieux et ça doit expliquer en partie ça.

Si vous regardez, si vous vous baladez dans les bureaux, on a que des jeunes. C'est là aussi le problème de management, il est de plus en plus présent et les anciens agents partent. Les anciens qui avaient une mentalité planquée en fonctionnaire où le travail, en fait c'est alimentaire.

Après je pense qu'il y a eu aussi un biais de ma part et ça voilà j'en avais parlé à mon responsable avant. Vu que je suis responsable des recrutements, fatalement, ça va correspondre un peu à mon image. Je ne sais pas faire autrement. C'est un biais et voilà.

Moi : Et ça impacte la dynamique interne vous pensez ?

Lucie : Oui. Parce que je vais recruter des gens jeunes, motivés, qui innovent, expérimentés, qui sont diplômés. Et donc le bas commence à être vraiment de plus en plus dynamique, de plus en plus innovant.

Moi : Et par rapport à la direction ça ne matche pas ?

Lucie : Et bha.. le dessus, le directeur financier, je sais même pas s'il a un diplôme, vous voyez. Alors ça veut rien dire hein. Mais je veux dire à un moment donné, il y a aussi ce choc de génération, ce choc des pratiques. Et ce sont des personnes qui aussi ont des exigences en matière de travail. Et concernant leur endroit de travail qui est totalement différent de ce qui se passait là.

Le problème est présent. Madame X dont je parlais tout à l'heure est partie à cause du manager. Un informaticien est parti parce qu'il n'avait pas de manager. Et donc il me disait « mais moi, vous me reprochez de rien faire.. oui, mais qu'est-ce que je dois faire? Je ne sais pas. Y a personne qui me suit ».

Moi : Je vois. Il y a un choc des mentalités et un manque de management constructif. Le personnel est payé les pots cassés.

Lucie : Oui c'est pas facile, c'est pas... C'est pas forcément que chez nous. Je pense que y' un tas de problèmes dans toutes les administration.

Mais je pense que faut pas se mentir, il y a beaucoup de facteurs qui expliquent toutes les tensions qu'on peut avoir justement,

Moi : Vous pouvez les résumer ?

Lucie : Alors.. le choc d'âge, la ségrégation sexuelle. Aussi, le changement de diplôme, l'obligation de professionnaliser la commune aussi, le management qui est pas top et parfois absent. Il y a 20 ans, la commune n'avait pas les mêmes obligations que maintenant.

Et puis même avec la fédéralisation du pays, il y a de plus en plus de compétences qui vont aux communes et donc les communes sont la clé.

Un exemple typique récent est la crise des réfugiés ukrainiens. On s'est chopé les Ukrainiens européens, car décisions des directives européennes, on accueille les Ukrainiens directives fédérales, on donne de l'argent aux communes et démerdez vous, vous gérez tout.

Puis on nous donne de l'argent mais en fait on donne de l'argent seulement si t'arrives à remplir le rapport d'activité qu'on a rempli que maintenant deux ans après. Donc du coup, tu dois tout avancer. Comment on organise ça ?

On a dû prévoir des logements, accueillir les cars, faire tous les papiers.

Donc mettre du personnel pour ça. Des compétences pour ça.

Comment on fait?

D'un coup, il y a quelqu'un qui a rien demandé à personne, qui faisait des permis de conduire et qui tout d'un coup doit faire des papiers pour le logement.

Je veux dire ça aussi le monde de la commune a changé.

Moi : Et concernant votre rôle RH, vous le percevez comment ?

Lucie : Alors je dis souvent à mes collègues que moi je suis l'huile moteur, l'huile entre les rouages.

Moi : Vous êtes la rouage entre la direction et les agents donc ?

Lucie : C'est ça. Je me vois comme l'articulation entre les autres et faire en sorte que tout se passe bien. C'est challengeant à la fois, c'est épuisant.

Moi : Si vous deviez proposer des améliorations pour la commune, vous proposeriez quoi ?

Lucie : Mais il .. il faudrait des RH en plus je pense. Parce que qui va gérer les compétences supplémentaires qui arrivent. Comme les informaticiens qui arrivent. Il y a quelques années, il n'y en avait pas.

Moi : Ok donc dans le sens que le personnel augmente et donc les attentes et la gestion du personnel aussi ?

Lucie : Oui. Au plus y'a de personnel, plus y'a de la gestion tension, plus y'a des attentes du management qui est nécessaire.

Moi : Et ça fait l'effet domino?

Lucie : Oui.

Aussi un autre facteur, je pense, de tension globale, c'est que le collègue et même le politique dans sa globalité a tendance à voir qu'une administration a pour fonction le service aux citoyens. C'est vrai. Mais une administration, c'est aussi une organisation de travail. Et c'est là où il y a du retard.

Et des fonctions supports, il y en a pas beaucoup. Y'a l'informatique et y'a nous RH. Aussi les finances un peu.

Alors le politique travaille pour le citoyen parce que c'est la fonction électorale, c'est le système électoral qui fait que tu dois travailler pour le citoyen pour être réélu. Et donc c'est très bien.. Mais ils ont tendance à oublier qu'il y a des gens qui travaillent et ces gens-là, ils travaillent dans une organisation de travail et c'est leur job de tous les jours. Et donc leurs attentes sont les mêmes que quelqu'un qui travaille dans le privé. Ils ont aussi des attentes envers organisation. Par exemple, le CPPT, ça fait un an qu'il est chez nous. Et c'est une obligation depuis 20 ans pourtant.

Mais dans la mentalité c'est « pourquoi dépenser de l'argent pour le travailleur alors qu'en fait c'est pour le citoyen qu'on doit dépenser de l'argent ». Mais le travailleur quoi, il n'est pas vraiment travailleur ?

Moi : C'est intéressant ce que vous dites.

Lucie : Mais je pense que si vous travaillez sur tout ce qui est justice organisationnelle, c'est important d'expliquer tout ce qui est structurel. Parce que les facteurs structurels justifient la démotivation de certains agents. Parfois, ils ne sont même pas conscients que c'est des facteurs qui sont structurels.

Moi : Oui, vous avez ciblé pas mal d'éléments.

Lucie : Oui, vous .. vous avez de quoi faire je pense.

Moi : Je pense (rires).

Et vu que vous n'avez pas de manager ni un retour régulier du DG sur ce que vous faites, comment vous pouvez voir si votre travail est productif et de qualité ?

Lucie : Ce qui arrive très souvent c'est que le DG me dise que ça ne va pas, mais qui me dise pas ce que je devrais faire ou ce que je dois faire maintenant. Donc ça arrive très souvent, c'est essais-erreurs. Quand je fais des erreurs, c'est souvent parce que j'ai tenté un truc que personne m'a dit que je devais faire (rires).

Moi : Par exemple les réunions mises en place toutes les deux semaines au service population avec Madame Anne ? Vous n'avez pas demandé l'avis du DG ?

Lucie : Non voilà j'ai décidé seule. C'est mon initiative. Il m'a juste dit «oui, les congés des filles en bas, ça va pas ! Si elles savent pas se décider, je n'accepte plus aucun congé ». Mais c'est pas une solution non plus. Et quoi? On fait quoi après? On se retrouve en décembre à devoir gérer tous les congés parce qu'en fait on les a pas donnés avant ? Fin c'est reporter encore et compliquer les choses.

Et donc je lui ai dit « ben moi je vais faire des réunions facilitatrices, je vais mettre ça en place ». Et puis il a pondu qu'il fallait toujours deux personnes dans le service, c'est tout. Bien... Et après quand on avait trouvé un planning pour les congés d'une personne, j'ai envoyé un mail au DG...pas de réponse. Les choses se passent. Puis plus tard quand j'étais pas là, il n'a pas accepté les jours de congés de cette personne parce que « ce n'est pas à madame Lucie de décider ça, c'est à moi ». Oui, mais à aucun moment il nous a dit quoi que ce soit en fait. Donc voilà c'est toujours pareil.

Donc voilà, c'est un exemple parfait où je me suis plantée.

Maintenant nous ici par exemple, encore un exemple (rires). Il nous a pondu que il fallait constamment avoir la moitié des effectifs dans les bureaux. Nous on est trois dans le bureau RH. Comment on fait ? Et le DG a dit « Chez vous, c'est un et demi . Donc en fait, on reçoit ça mais comment on s'organise ?

Est-ce que du coup ces reparti sur la semaine ou deux ? Ou est-ce que du coup c'est un an et demi sur l'année?

Que parce que vu la spécificité de notre service, X est amenée à prendre congé pendant les congés scolaires. Déjà ça, ça a réduit le champ des possibles. Nous, on est amenées à être maman un jour, toutes les trois, on fait comment? Donc on a tout réparti là, en janvier. Nous, on a déjà fait tous nos congés. Et puis aujourd'hui, j'arrive. Y n'est pas là, « ha non, télétravail.. ha oui, mais on a dit un an et demi de présence au bureau ». Et je fais quoi? Je la découpe en deux ?

Moi : Vous n'avez jamais eu de solution ?

Lucie : Non. Et donc du coup ...je ne suis pas la seule. Dans beaucoup.. de services, il se passe un peu du bricolage comme ça.

Donc évidemment, moi j'ai un regard très critique. Ça ne veut pas dire que je critique tout.

Moi : Le manque de suivi, d'organisation ça peut vous démotiver ?

Lucie : Oui. Après, moi je l'ai toujours dit, je ferais pas ça toute ma vie. Donc moi, ici, à un moment donné heu.. je finirai par partir.

Moi : Et dans cette dynamique essais-erreurs je vais dire, vous y trouvez des avantages ?

Lucie : Ca a des inconvénients mais je fais ce que je veux aussi. C'est la liberté. Donc je teste (rires).

On a décidé de mettre en place une procédure de onboarding, personne qui m'a dit oui ou non. On a complètement changer le fonctionnement du recrutement. Personne m'a dit oui, personne m'a dit non. On a mis en place ici, le..un projet pour faire des vidéos, des capsules vidéo pour présenter le personnel, pour augmenter notre marque employeur .. Toujours rien.

En fait, ils s'en foutent. On fait ce qu'on veut ou quoi?

Moi j'ai envie de faire de la com, j'en fais. J'ai envie de faire de l'informatique, je fais de l'informatique, on fait ce qu'on veut quoi.

Moi : Et ce qui vous déplaît là-dedans ? Si vous deviez résumer ?

Lucie : Aucune reconnaissance. On a zéro reconnaissance.

Et en tant que jeune femme dans ma position, aucune crédibilité auprès du top management. Ça c'est deux facteurs qui vont faire que je vais partir.

Moi : Ok donc l'absence de reconnaissance et l'absence de considération de la hiérarchie vous démotivent au point de penser à partir ?

Lucie : Oui. Totalement et je le sais que ça arrivera.

Moi : Donc vous ne vous voyez plus à la commune sur du long terme en majeure partie suite à ces facteurs ?

Lucie : Ben tant que ça se passera comme ça et tant que ça montera aussi crescendo avec le directeur financier, il y a un jour où clairement ça n'ira plus. Je vais finir par lui crever ses pneus quoi.. là c'est plus possible.

Et en fait, il a fait ça avec tout le monde, avec toutes les autres. Jusqu'à épuisement.

Lucie : Une personne est partie à cause du DG, ça passait pas du tout entre deux. Hum.. Parce que je pense qu'elle supportait pas non plus d'aller chercher 15 fois l'info. Puis aussi.. y'a des magouilles parce que le DG nous fait clairement des magouilles. Parfois il donne une info qui te fait courir comme vous une poule sans tête. Et il le sait.

Mais bon voilà, moi ça passe. Voilà (rires). Mon ancien responsable il est parti à cause du directeur financier et du DG.

Moi : Est-ce qui vous fait tenir c'est donc les collègues dans votre service et aussi le sens que vous trouvez dans votre travail donc ? Ca vous motive ?

Lucie : Oui. Puis très honnêtement, j'ai d'autres opportunités ici..maintenant.

Parce que aussi, je pense qu'au niveau législatif aussi, on va finir par être bloqué. Donc il y a des choses qu'on pourra plus faire.

Moi : Et est-ce que vous trouvez que la reconnaissance dont vous manquez est partagée par les autres membres du personnel?

Lucie : Ha.. ici c'est bête mais que quelqu'un travaille bien ou pas bien chez nous, il recevra la même chose. Sachant que je ne peux pas le rémunérer plus, je ne peux pas lui offrir d'autres avantages. Tout le monde a les mêmes.

Et... ouais même moi je trouve que c'est frustrant en tant que RH parce que je sais qui travaille bien et qui travaille pas. Oui, donc on peut pas les valoriser à leur juste valeur quoi.

Moi : Le manque de reconnaissance sur ce point vous démotive aussi bien par rapport à vous mais aussi par rapport à ce qui ne vous permet pas de valoriser quelqu'un comme vous le voudriez ? Donc entrave à votre vision ?

Lucie : Oui c'est ça.. voilà. Et donc je pense qu'à un moment donné ma mission va prendre fin. J'ai l'impression d'être là pour mettre en place plein de choses et d'avoir envie d'être là pour

moderniser le service et mettre le maximum d'huile, de lubrifiant je vais dire (rires). Mais à un moment donné, la mission va s'arrêter. Quand je vais arriver à un point où je saurai plus rien développer, ça va juste tourner et je ne serai peut-être plus aussi indispensable que là maintenant.

Puis quand je regarde un peu, la personne avant mon responsable elle a fait un burnout à cause de la direction. Et maintenant elle ne veut plus entendre parler de ...la commune. Elle a carrément changé de métier. Ça a été trop loin. Bon après y'a eu le covid mais bon on sait que les raisons sont surtout à cause de la direction.

Moi : Et de manière globale, vous avez mis quelque chose en place pour apporter des améliorations au service ?

Lucie : Je ne pense pas que ça vienne directement jouer dessus..quoi que... J'ai lancé l'obligation je dirais d'avoir des stagiaires. Au minimum un par service par année.

Moi : Dans quel but ?

Lucie : Parce que y'a tellement d'idées reçues sur la commune que les bons profils ne viennent pas. L'idée péjorative que c'est « plan plan », qu'on ne fait rien et .. j'en passe. Pourtant on travaille quand même et c'est pas évident. Donc via ça, les bons profils pourraient être intéressés et la commune aussi.

Moi : Oui, je vois. Ça ouvre des portes quoi.

Lucie : Ouais. Dans le recrutement, on n'arrive même pas à attirer des talents. Parce qu'en fait, il y a cette idée de « ouais mais je suis pas plan plan, moi je vais pas à la commune ».

Moi : Ok ok.

Lucie : C'est ça. Et donc on a la chance d'avoir un bâtiment hyper moderne, ce qui fait que ça renvoie déjà automatiquement .. heu.. et inconsciemment une image un peu plus moderne de la fonction publique. Et en fait, on essaie vraiment d'avoir des ambassadeurs en interne. On attire

les stagiaires, on les prend tout de suite dès qu'on a des questions par exemple, comme avec vous, on va le faire tout de suite. Hum.. Pour essayer peut être aussi de faire changer l'idée. Et moi, 100 % de mes stagiaires m'ont dit qu'ils étaient surpris parce qu'ils s'attendaient pas à faire grand-chose.

Moi : Et pour ça, vous avez eu ou demandé l'aval de la direction ?

Lucie : Oh bah ça c'était ma marge de manœuvre (rires). Je me dis « go » et on verra. Et puis on a tendance à, comme je l'ai dit et je répète, mais à penser que la commune, c'est un fournisseur de services. On le considère pas comme avant tout une organisation de travail.

Moi : Je vois, je comprends ce que vous dites. C'est une déformation disons. On ne voit pas la commune comme un ensemble de service qui fonctionnent par le biais de l'organisation de travail.

Moi : Je pense avoir fait le tour de mes questions. C'était enrichissant comme échange et ..je vous remercie ! Vous m'avez donné du temps pur aborder tout ça.

Lucie : C'est normal puis je trouve ça chouette comme projet que vous avez. Je vous donne du courage pour retranscrire tout ça, vous m'en aviez parlé non ?

Moi : (rires) Oui oui, je dois retranscrire ça donc c'est surtout pour cette raison que c'est enregistré. D'ailleurs je vais couper l'audio.

14.6. Interview de Etienne, directeur général de la Commune de la Bruyère (28 ans d'ancienneté) : en distanciel le 25/07/24

Moi : Bonjour Monsieur Etienne. Me voilà, arrivée d'un coup.

Etienne : Bonjour Madame Moeremans ! Vous êtes d'une précision suisse !

Moi : Vous aussi, ça tombe bien (rire). Vous m'entendez bien ? Vous me voyez bien ? Il n'y a pas de souci par rapport à ça ?

Etienne : Tout est parfait. Ne vous en faites

Moi : Ok, parfait. Dans un premier temps, est-ce que vous me permettez d'enregistrer pour pouvoir retranscrire ? Cela n'apparaîtra nulle part, sauf pour les personnes qui seront présentes lors de la défense de mon travail.

Etienne : Ce qui vous sera dit sera susceptible d'être partagé et donc ce n'est pas un problème pour moi

Moi : Ok, ça va.

Etienne : Et comme tout fonctionnaire, j'ai un droit de loyauté, de réserve. Il y a donc des choses que je ne peux pas dire.

Moi : Bien sûr.

Etienne : Je ne les dirai pas, donc. Elles ne sont pas enregistrées par définition, donc ce n'est pas un problème.

Moi : Très bien. Alors dans un premier temps, je ne sais pas trop si les RH vous ont présenté un peu mon travail ou bien qui j'étais ?

Etienne : Non pas du tout.

Moi : Ok, alors moi c'est Valentine et je suis en dernière année de Master en Sciences du Travail. Donc il me reste seulement mon mémoire pour valider mon master et ensuite entrer dans la vie active. Et j'ai choisi les thèmes de l'engagement, de la justice et de la motivation au travail parce que ce sont des choses qui m'intéressent et qui pourront aussi me servir tout au long de ma vie professionnelle. Donc voilà, c'est parti de questionnements personnels lors de différents jobs étudiants et ensuite ça a continué.

Etienne : Ah ça a coupé il semblerait.

Moi : Ça décroche ?

Etienne : Mais ce n'est pas grave, c'est rétabli. Mais ça a décroché à un moment donné.

Moi : Si jamais à un moment vous n'entendez pas bien, n'hésitez pas à me le dire.

Donc si vous le permettez, on va commencer. J'aimerais bien que d'abord vous vous présentiez et ensuite que vous présentiez la commune. Sa structure, la taille, depuis combien d'années elle est là, etc. Voilà.

Etienne : La commune de La Bruyère est issue de la fusion des communes au 1^{er} janvier 1977.

Moi : Ok.

Etienne : Avant cette date, c'était sept villages de tailles différentes qui vivaient côte-à-côte. Et puis au 1^{er} janvier 1977, la fusion des communes est intervenue. Et là s'est posée la question de savoir quel nom on allait donner à l'entité. À partir du moment où, dans les sept villages, deux se détachaient en termes de population, et que chacun préférait que l'entité globale porte son nom. Pour ne pas faire de jaloux, les autorités de l'époque ont décidé de prendre une dénomination qui n'était aucun des noms des sept villages en question, mais un lieu-dit. C'est à dire qu'on a un château résidentiel, qui est le château de la Bruyère. Il y a la ferme de la Bruyère à côté, qui était une commanderie de Templiers à l'époque. Et donc, dans la discussion qui s'est passée à ce moment-là, il a été choisi d'appeler cela La Bruyère. Donc aujourd'hui, si vous essayez de savoir si avant 1977 la Bruyère existait, elle n'existait pas. Elle est vraiment issue des fusions de communes. Lorsque cette fusion de communes a démarré avec les sept villages, on était à peu près à un chiffre de 5.300 habitants au total. Et, de manière ininterrompue jusqu'à pratiquement maintenant quatre ou cinq ans, on a pris 100 habitants en net par année. Donc les naissances, les arrivées et moins les décès et les départs, c'était une centaine d'habitants. Ce qui fait qu'il y a cinq ou six ans, on est arrivés en flèche vers 9.000 habitants, donc on avait pratiquement doublé la population. Et ici, pour l'instant, depuis quelques années, ça stagne. Alors pourquoi ? C'est une bonne question. On a toujours bénéficié d'une position très favorable

puisque'on est à la limite du Brabant Wallon. On n'est pas trop loin de Bruxelles, on est en plein centre de la Belgique avec des entrées et des sorties d'autoroute partout chez nous. Donc manifestement, les gens étaient intéressés. Le seul problème, bien entendu, l'effet pervers au système, c'est que quelque chose qui est prisé prend de la valeur. Et aujourd'hui, les terrains pour les jeunes en tout cas, deviennent hors prix et nos jeunes sont pratiquement obligés d'aller s'établir ailleurs le temps de commencer à travailler, d'économiser un peu ou d'être aidé par papa et maman et de pouvoir revenir habiter alors sur la Bruyère. Et au départ, c'est extrêmement difficile car vous achetez un terrain qui, hors frais, est entre 120.000 et 150.000 euros. Donc vous n'avez encore que de l'herbe, vous devez déjà dépenser ça et vous devez mettre une maison, et je ne vous fais pas l'injure de vous expliquer l'augmentation du coût des matériaux depuis la guerre en Ukraine. Vous êtes peut-être concernée, mais c'est démentiel, donc ça renforce encore le problème. Donc une population qui est relativement aisée, puisque nous sommes la première commune par revenu moyen par habitant en province de Namur. Et donc ce faisant, on peut vivre aisément avec les rentrées des impôts, donc les impôts des citoyens. Ça n'oblige pas les autorités communales à faire œuvre de grande créativité pour avoir des rentrées différentes puisque pratiquement sans rien faire, puisque ce sont les habitants qui viennent vivre ici, qui payent leurs impôts, et donc pratiquement entre guillemets “sans rien faire” vous avez une manne qui tombe régulièrement. Ça veut dire aussi que quand vous avez des périodes plus compliquées, comme la période Covid où des gens ont parfois perdu leur travail ou ont dû vivre avec le chômage ou d'autres allocations, bien forcément, ou lorsque vous avez une diminution de la population ou quand vous avez une réforme fiscale, forcément vous avez moins de rentrées. Et là il faut regarder un peu plus à ce qu'il y a et ce que vous faites dans la gestion.

Moi : Ok, merci, c'était déjà très intéressant pour voir l'origine de la commune.

Vous pouvez me décrire un peu votre place, votre tâche et votre rôle dans la commune ?

Etienne : Oui, tout d'abord, je dois vous dire que j'étais un peu surpris de voir, finalement, une jeune personne qui, en fin de cursus, s'intéressait au secteur public. Et je me suis posé la question de savoir si vous étiez consciente que, en mettant les pieds dans le secteur public, vous n'étiez plus dans le secteur privé ?

Moi : Tout à fait oui.

Etienne : Parce qu'il y a une logique qui existe. Dans une vie antérieure, j'ai été cadre de banque. Et quand je suis arrivé ici, je n'imaginai pas du tout du monde dans lequel j'allais atterrir. Ce n'est ni une connotation positive ou négative, mais ce sont vraiment des modes de fonctionnement tout à fait différents. Et la démarche qui est la vôtre et le type de questions que vous m'avez envoyées, et que j'ai lu et auxquelles j'ai réfléchi sont des questions qui sont beaucoup plus adéquates au niveau du secteur privé que du secteur public.

Moi : Oui, je vois. Alors ici la commune englobe tout de même pas mal de personnel, des travailleurs. Donc j'estime que là où se trouvent des travailleurs, se trouvent des éléments tels que la motivation, la perception de justice et évidemment l'engagement de ces individus. D'autant plus qu'il y a une hiérarchie, des niveaux d'autorité et vous en êtes l'exemple. Cela montre que dans le public comme dans le privé, il y a des enjeux pour l'organisation, son fonctionnement et aussi pour les travailleurs.

Etienne : Oui, tout à fait ! Alors moi, ma fonction en fait, depuis 2013, est directeur général de l'administration communale. Avant, ma fonction s'appelait "secrétaire communal". Et comment est-on passé, parce que c'est important de le savoir, d'un secrétaire communal à un directeur général ? On s'est rendu compte qu'à un moment donné, avant la fusion des communes notamment, les entités étaient beaucoup plus petites. Donc, bien souvent une administration communale se composait d'un secrétaire communal et d'un ou deux employés. Le secrétaire communal avait essentiellement des tâches de notaire, donc c'est lui qui remplissait les papiers et c'est lui qui préparait la délibération. Plus les communes se sont étoffées par le biais notamment de la fusion des communes, plus elles ont pris de la taille, plus elles ont pris de l'importance au niveau des services, au niveau du personnel. Et donc, à un moment donné, les autorités régionales se sont dit qu'avant, un secrétaire communal, c'était avant tout un notaire, entre guillemets, c'était un scribe. Aujourd'hui, c'est plus du tout ça, ce n'est plus que ça, ce n'est plus uniquement ça. Ça veut dire que c'est effectivement toujours un scribe. Mais c'est aussi quelqu'un qui doit être un conseiller juridique. C'est quelqu'un qui doit s'occuper des procès-verbaux de collège et de conseil. C'est quelqu'un qui doit veiller à l'organigramme, aux processus de contrôle interne, c'est quelqu'un qui est chef du personnel. Et donc tout ça, toutes

ses fonctions, ces missions n'étaient plus suffisamment résumées dans le terme secrétaire communal. Donc avant, le secrétaire communal, ce n'était pas une secrétaire, c'était quelqu'un, c'était le patron de l'administration. Donc, ils ont décidé qu'à partir du moment où, à côté de cette tâche de notariat ou de conseil juridique, il y avait également du management notamment, ça ne pouvait plus s'appeler secrétaire, ça devait s'appeler autrement et pompeusement, ça s'est appelé directeur général. Alors si c'est un terme qui peut être adapté dans des communes où vous avez, comme à Namur, 1800 habitants, alors la dénomination de Directeur général, effectivement, est une dénomination qui dégage une certaine place et une certaine hauteur dans la hiérarchie. Quand vous êtes dans une commune qui compte 30 ou 40 personnes, est-ce que le terme de directeur général n'est pas un peu pompeux et disproportionné ? Mais toujours est-il, à côté de la dénomination de directeur, cela veut dire que vous dirigez. Et général, ça veut dire diriger l'ensemble de l'administration. La particularité du directeur général, c'est que, et c'est un gros reproche formulé par tous les collègues, c'est qu'aujourd'hui, entre ce que vous êtes théoriquement et ce que vous êtes, pratiquement, il y a un gouffre. Ça veut dire que si vous allez voir dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation, qui est le document de base du fonctionnement des organes communaux, on vous dit qu'on encense le directeur général en disant que c'est le chef du personnel, que c'est lui qui s'occupe de ça, de l'organigramme, des processus de contrôle intérieur et, en bout de course, finalement, vous êtes le capitaine d'un navire qui est d'une taille variable. Ça dépend de la population, mais vous êtes finalement un capitaine sans pouvoir. C'est à dire que c'est l'armateur qui a tous les pouvoirs. Autrement dit, vous êtes, et l'exemple le plus clair, c'est que vous êtes nominativement désigné le chef du personnel. Mais dans aucune, aucune des étapes de vos agents, vous n'avez la possibilité de prendre une décision seul. À l'engagement, jusqu'il y a peu, vous ne deviez même pas intervenir. Depuis lors, on a imposé notre présence lors des examens de recrutement. Si ce n'est pas nous, c'est quelqu'un que nous avons mandaté pour ça. Ça nous paraît déjà important.

Moi : Et par rapport aux évaluations ?

Etienne : Alors, en termes d'évaluation. C'est nous qui travaillons avec les agents toute la semaine et toute l'année. Nos mandataires ne sont pas professionnels, donc ils viennent quand leur véritable travail professionnel leur laisse du temps. Et pourtant, l'évaluation, c'est nous qui devons la faire et nous ne faisons qu'une simple proposition d'évaluation positive, négative,

réservée. Et c'est le collège, donc l'ensemble des mandataires de l'exécutif, qui approuve ou qui donne l'évaluation, qui la fixe. Donc ce sont des gens qui, la plupart du temps, ne vivent pas avec les agents qui fixent l'évaluation définitive. Si vous prenez la procédure disciplinaire jusqu'il y a peu, c'est nous qui faisons le rapport qui lançait la procédure disciplinaire, mais ça veut dire qu'on pouvait proposer une sanction. Mais la sanction, elle était prise à nouveau par le conseil ou par le collège. Ça dépend, c'est en fonction de la lourdeur de la sanction qui était envisagée. Au niveau des nominations, vous n'aviez quasiment rien à dire non plus. C'est le politique qui décide si vous avez et si vous voulez muter un agent d'un service à un autre, vous devez être couvert par le politique. Donc nous avons énormément de responsabilités, mais nous estimons aujourd'hui ne pas avoir les moyens de les exercer parce que nous n'avons aucun pouvoir personnel.

On nous a donné, par exemple en matière disciplinaire y'a pas longtemps, la possibilité d'infliger les deux sanctions disciplinaires les plus basses, qui sont l'avertissement et la réprimande. Mais le collège, une fois que vous avez pris la décision, peut d'initiative annuler cette décision et la casser s'il le veut. Donc, vous êtes un chef du personnel sans aucune attribution. Enfin si, quand les choses ne vont pas, généralement, on sait que vous êtes chef du personnel. Quand les choses vont bien, habituellement, on ne sait pas que vous existez ou en tout cas très peu. C'est une fonction qui est très riche, qui est très variée, mais qui est également très frustrante parce que c'est une fonction qui est très solitaire, même si vous êtes entouré d'agents avec lesquels vous avez habituellement, ou en tout cas avec qui vous essayez d'avoir de bons contacts. Mais c'est solitaire en ce sens que, quand les problèmes surgissent, c'est souvent vous qui êtes le premier à être entraîné et ciblé parce que vous êtes censé être au courant de tout, puisque vous êtes continuellement au contact du pouvoir décideur, sont les autorités politiques.

Moi : Vous avez un exemple de cela ?

Etienne : À titre d'exemple, on a eu un problème avec un agent qui avait déposé une plainte. J'ai eu une perquisition à mon domicile alors que moi, je n'ai pris aucune décision dans ce dossier. Mais comme il y a eu perquisition à la commune, il y a eu perquisition chez moi. J'ai été impliqué dans les contentieux pénaux et civils. Donc ça veut dire que même si vous n'avez pas le pouvoir d'imposer quoi que ce soit, au bout du compte, c'est quand même à vous d'assumer les responsabilités qui vont avec.

Moi : Ok, oui. Donc de ce que j'entends, corrigez-moi si ce n'est pas exactement ça, il y a une sorte d'ambiguïté. C'est-à-dire que vous, votre rôle de directeur devrait normalement inclure la

prise de décisions en amont de toutes les directives à prendre pour l'ensemble du personnel et ensuite, le côté politique, qui lui, vient interférer dans ce processus.

Etienne : Disons que oui, tout à fait. Quand vous dites interférer, il faut se méfier. effectivement, en tout cas, ça dépend d'une commune à l'autre. Dans la plupart des communes, les mandataires interfèrent. C'est-à-dire que la logique serait de dire quoi? C'est que lorsqu'il y a une instruction à donner ou un objectif à atteindre, on vous le donne à vous qui êtes le patron, et le patron, en fonction des ressources humaines à sa disposition, répartit et organise le travail. Aujourd'hui, bien souvent, avec cet objectif à atteindre, il y a un contact direct, bien souvent, entre le politique et l'agent qui va s'en occuper et vous n'êtes pas toujours forcément au courant.

Moi : Ok.

Etienne : Maintenant, quand vous dites la personne, et donc le politique, qui s'intègre dans ce genre de situation, oui il le fait. Mais pour le reste, non il ne s'intègre pas parce que c'est lui qui a le pouvoir de prendre les décisions. Moi je n'en ai pas. Donc quand il prend la décision de recruter quelqu'un, de nommer quelqu'un, de le promouvoir, de le sanctionner...il ne pratique pas des compétences qui sont les miennes. Il pratique ses propres compétences, mais dans la logique, ces compétences devraient normalement revenir au directeur général. En tout cas, en partie. Et pas à des gens qui parfois, et c'est la logique puisqu'ils ne sont pas professionnels, sont à la commune peut-être un jour ou un jour et demi ou deux jours par semaine et le restant du temps ne sont pas présents.

Moi : Hum, je vois.

Etienne : Donc quelle est la personne qui est la mieux à même aujourd'hui à déterminer si quelqu'un doit être évalué, positivement ou négativement, doit être nommé ou pas, doit être promu ou pas. Il me semble que c'est la personne qui vit quotidiennement au contact de l'agent, et non des gens qui passent de temps en temps et qui peut-être entendent certaines choses fondées ou pas. Et donc c'est ça le grand problème de notre profession, c'est que nous devons faire tourner une machine. Une commune comme La Bruyère, on ne se rend pas compte, mais c'est, je vous dis aujourd'hui à peu près 9400/9500 habitants. Donc ce n'est pas une commune

énorme, mais en termes d'unité de travail, je ne dis pas d'équivalents temps plein mais bien d'unités de travail, c'est 220 personnes donc c'est conséquent. Vous avez quand même un bateau d'une certaine taille, vous êtes dans la cabine de pilotage et ce n'est pas vous qui pouvez dire on va par là ou on va par là. Si le pouvoir politique décide que ce n'est pas comme ça qu'il faut faire, vous n'irez pas dans cette direction-là. J'ai eu le cas un jour d'un service qui avait été déforcé à la suite de départs et des maladies. J'ai souhaité prendre un agent. (Ce n'était pas sous cette législature, mais de toute façon, il ne faut pas attacher ce que je vous dis à une législature. Je suis là, je suis là depuis 28 ans et je peux dire ça un peu pour tout). Et donc ce service était en souffrance, il était en insuffisance de personnel. Et j'avais dans un autre service quelqu'un qui avait déjà travaillé dans ces attributions-là. J'ai voulu transférer cette personne dans le service en souffrance, et l'autorité a dit non par manque de confiance en cette personne, donc c'est non. Et donc vous vous dites « Mais j'ai un service qui est en souffrance et qui devrait être renforcé, j'ai quelqu'un sous la main pour le faire. En tant que directeur général, j'estime que je devrais être en mesure, en capacité décisionnelle de dire je le fais » et je n'ai pas pu le faire.

Moi : Ok. Oui, je comprends mieux le côté un peu frustrant de vous expliquiez au début. C'est quand même assez spécifique comme fonctionnement et à la fois c'est très intéressant. Et ici, ça fait 28 ans que vous êtes là. Est-ce que de manière générale, vous avez un moyen de mesurer ou d'appréhender la satisfaction du personnel ?

Etienne : Je vais dire par définition oui et non. On va dire oui parce que dans les contacts de tous les jours, quand j'arrive le matin, je passe dans tous les services, je salue les agents, le soir, bien souvent c'est eux qui s'en vont mais ils prennent la peine de passer par mon bureau. Il y a aucune obligation à ce niveau-là. Ils viennent me saluer. J'essaie d'avoir des relations les plus cordiales possibles. En journée, ce sont des agents qui entrent et sortent de mon bureau pour un problème particulier dans lequel ils ne s'en sortent pas ou dans lequel ils veulent être conseillés. Donc, à ce niveau-là, c'est peut-être très égocentrique de dire ça, mais je pense qu'en termes de filet de filet de sauvetage, oui. Maintenant, j'ai tellement eu parfois de désillusions avec des collaborateurs que je pensais être vraiment des gens de confiance où finalement, j'ai été déçu. Je me dis que, le patron, par définition, est toujours quelqu'un qui de toute façon, fait rarement l'unanimité. Oui, et bien souvent, c'est lui qui est obligé de prendre des positions, parfois impopulaires. C'est lui qui doit parfois refuser un congé parce que les nécessités du service font

que c'est comme ça, ou encore pour refuser un jour de télétravail parce qu'il y a un absent dans un service et que le télétravail ne peut pas être maintenu. Donc je suppose qu'à ce niveau-là, les agents doivent quand même avoir, à certains moments, un ressentiment. Mais j'aurais tendance à dire que globalement, les gens ne sont pas trop mécontents.

Moi : Ok, et

Etienne : Mais, encore une fois ça n'engage que moi.

Moi : Non mais c'est pour voir, je me doute que cela dépend aussi des ressources que vous avez, du temps et même de la perception du personnel envers ces initiatives qui vous appartiennent. Sont-elles prises en compte ou non ? Comprises ou non ? Cela joue dans le ressenti du personnel également, je suppose. Avez-vous des formulaires anonymes que vous distribuez au personnel ou alors faites-vous des feed-backs ou des réunions avec les RH sur des sujets plus complexes concernant des remarques du personnel ?

Etienne :

Moi : C'est pour voir un peu comment ça fonctionne de votre côté. Si jamais vous avez par exemple des frustrations ou des choses à améliorer de la part du personnel, comment est-ce que cela peut arriver à vos oreilles ? Si c'est parce que vous passez dans les bureaux ou que ces personnes viennent directement dans votre bureau, ou qu'il y a l'intermédiaire des RH ?

Etienne : Traditionnellement, les gens viennent en direct parce ils savent que la porte d mon bureau, même si elle est fermée, elle est toujours ouverte. Donc dès qu'il y a un problème, en tout cas, je les invite à venir me trouver et je n'ai aucun tabou. Et quand on discute, on discute non pas d'un directeur général avec un collaborateur ou une collaboratrice, mais entre personnes de qualité égale. Maintenant, tout le monde doit être conscient que si chacun peut faire ce qu'il veut comme il veut, on va arriver à une anarchie complète qui n'est quand même pas à encourager. Mais les gens ont un accès libre à mon bureau. Ils peuvent venir pour tout et pour n'importe quoi. Et, je vous dis, la journée, c'est finalement vers 15h30/16h que je peux vraiment commencer à travailler sur mon propre travail. Et donc je les incite surtout à ça, pendant tout

un temps les gens passaient par le service du personnel, mais alors bon, c'est un service du personnel de qualité mais on constate aussi, et ce n'est pas un grand enseignement, que si je vous dis quelque chose et que vous le dites à votre voisine, forcément la communication ne sera peut-être pas la même. Vous ne l'aurez pas perçu de la même manière. L'information sera peut-être tronquée, vous aurez peut-être oublié quelque chose d'important, comme vous aurez peut-être dit quelque chose qui n'était peut-être pas tout à fait contenu dans le message. Donc moi, quand les problèmes existent, je préfère que les gens viennent me trouver en direct. Et alors sur la base de ça, soit le problème est vraiment d'importance. Alors là, automatiquement, lors de l'entretien, je prends la responsable du service RH avec moi. Je veux dire aussi cela, par sécurité, parce que vous ne savez jamais ce qui peut se passer au cours de ce genre d'entretien.

Mais quand ce sont des problèmes de tous les jours, le contact se fait en direct entre l'agent et moi. Et puis alors moi, en fonction de cela, souvent l'agent demande à me voir seul et quand j'ai alors le contenu de la problématique et qu'il faut la régler. Alors à ce moment-là, je fais un retour à l'égard de ma RH, la gestionnaire des ressources humaines, et je vois avec elle si l'agent en question accepte que j'en parle aux RH. Mais si l'agent me donne l'autorisation d'en parler, alors j'en parle avec la responsable des ressources humaines pour voir un peu comment on va faire pour remédier au problème, si problème il y a. Parce que parfois, les gens aussi peuvent simplement être rassurés ou se rendre compte que l'impression qu'ils ont n'est pas la bonne et que ce n'est pas du tout ce qui est ressenti par la hiérarchie.

Moi : Oui d'accord. Et au niveau du ressenti du personnel, est-ce que vous avez le sentiment que leurs rétributions, qu'elles soient monétaires ou non, sont distribuées de façon proportionnelle à leur contribution ? Autrement dit, que c'est juste et équitable, d'après les ressentis que vous pouvez avoir avec plusieurs échanges.

Etienne : Non, absolument pas. Absolument pas. Et là, les choses sont claires et elles ne sont pas forcément de la faute de la commune. Le problème au départ, c'est que tout ce qui régit les recrutements, les évolutions de carrière, les promotions, etc, tout cela est régi par ce qu'on appelle la révision générale des barèmes, en abrégé, la RGB. Et donc c'est un recueil de conditions auxquelles vous pouvez être recruté, évoluer dans votre carrière, être promu, ou être licencié. Donc, ce qui veut dire que c'est un document qui est coercitif. Si on me dit que pour être recruté à une échelle déterminée, vous devez avoir tel diplôme mais que vous ne l'avez pas,

vous n'avez aucune chance d'accéder au poste. Donc on ne peut accéder qu'à une échelle bien déterminée, avec une rémunération bien déterminée.

Maintenant, la profession essaye de sensibiliser les autorités régionales qui sont à l'origine de la RGB sur le fait que c'est une législation qui remonte à 1994. Donc à l'époque, elle avait le mérite d'exister, de révolutionner et d'être vraiment un plus. Mais aujourd'hui, elle est devenue complètement empoussiérée, voire archaïque, parce qu'elle a très peu évolué. Et donc, ils sont en train, pour le moment, de travailler dessus, mais peut-être un peu trop vite et dans la précipitation. Et donc ce qui en sort n'est peut-être pas toujours très efficace. Mais donc voilà, ça veut dire qu'on est tenu par un document duquel vous ne pouvez pas sortir.

Moi : Oui donc une personne très qualifiée mais qui n'a pas le diplôme requis ne peut pas espérer recevoir autant qu'une personne qui s'avère moins compétente mais qui détient le diplôme nécessaire.

Etienne : Oui, exactement.

Moi : Ce n'est pas équitable pour la personne qui vit cela.

Etienne : Non, mais nous sommes tenus par ce règlement, donc nous pouvons passer à côté de profils supers pour qui nous souhaiterions vraiment faire bouger les choses.

Moi : Dans un cas similaire, une personne qui fait très bien son travail recevrait exactement la même chose qu'une autre personne qui ne ferait qu'à moitié ce même travail ?

Etienne : Hum, oui dans les faits c'est ce qu'il se passe. Bon après, quand ça ne va vraiment pas, on licencie, mais il en faut déjà beaucoup pour cela. Disons que c'est à nouveau une source de démotivation.

Moi : Oui, dans le sens que la reconnaissance financière du travail ne dépend pas de la qualité du travail mais du diplôme donnant accès à un barème salarial. Cela peut provoquer des frustrations au personnel j'imagine, qui doit aussi se comparer à des collègues qui se donneraient moins dans leur travail.

Etienne : Oui, voilà. Après, en entrant dans le service public, vous devriez être au courant de cela. Nous ne pouvons pas offrir les mêmes avantages que dans le secteur privé.

Moi : Oui, je vois.

Etienne : Oui, c'est une première chose. Donc, au niveau de la RGB, on ne fait pas ce que l'on veut. Deuxièmement, le corollaire c'est que vous n'avez aucun moyen de remercier ou de gratifier les gens qui sont performants par rapport à ceux qui font juste leur travail, voir même ceux qui font un peu moins que leur travail. Troisièmement, vous avez aussi des conditions qui résultent de législations fédérales. Vous en avez sûrement déjà entendu parler, la différence entre un statutaire dans le service public et un contractuel. Vous avez aujourd'hui deux agents qui ont le même âge, qui font la même fonction, le même travail, dans le même service, et quand ils seront au bout de leur carrière, le statutaire aura une pension double de l'autre. Alors que toute leur carrière, ils ont fait un travail identique avec la même performance. Tout cela sont des éléments qui, à un moment donné, jouent sur la motivation des gens. On ne sait pas les récompenser, on doit les recruter dans un barème bien précis. On ne peut pas leur attribuer davantage, car c'est la même chose pour tout le monde, par exemple les chèques-repas. Que vous travailliez bien ou pas bien. Mais donc à ce niveau-là, on doit essayer, et c'est le gros challenge que l'on doit relever aujourd'hui, de trouver des modalités qui vont inciter les gens à venir dans le public. Dire, si vous venez chez nous, vous aurez au moins un ou deux jours de télétravail par semaine, vous aurez 25-30 jours de congés, vous commencerez à 8h et terminerez à 16h30, vous avez des horaires beaucoup plus précis, vous ne travaillerez pas le week-end, des choses pareilles. Pour certaines fonctions, vous aurez un téléphone de service, vous aurez une voiture pour vos déplacements professionnels. Mais sinon, non, l'égalité n'est pas la mesure qui est applicable dans le service public.

Moi : Et au niveau de la procédure de décision, comment ça se passe au sein de la commune ? Parce que j'ai entendu parler du comité, donc le CODIR, dont vous faites partie aussi, avec Monsieur Lambotte, où vous prenez des décisions et après ça influe sur le personnel ?

Etienne : Non, le CODIR est un organe qui ne prend aucune décision. C'est simplement un endroit où des personnes sélectionnées, et qui comprend obligatoirement le directeur général et

le directeur financier, ainsi que généralement des responsables de service, se rassemblent pour discuter du fonctionnement de l'administration, des problèmes qui se posent, des expériences positives à renouveler. Mais le CODIR ne peut prendre aucune décision. C'est simplement un lieu où l'on discute d'orientations. Alors, quand on dit ne pas prendre de décisions, cela veut dire qu'il n'y a pas de procès-verbal qui indique "à telle date, le CODIR a décidé que". Mais si, par exemple, on discute de s'il faut ouvrir une permanence dans tel service, à telle heure, et que tout le monde est d'accord autour de la table, et que je décide alors, en accord avec le politique, de la mettre en œuvre, la décision a été prise mais, sans qu'elle soit formellement couchée sur papier.

Moi : D'accord

Monsieur : Maintenant il faut savoir une chose, c'est qu'au niveau de la commune, je reviens un tout petit peu en arrière. Moi, comme directeur général, parce que je vois souvent dans les questions que vous posez, c'est un questionnaire qui est destiné à toutes les échelles de l'administration ou de la société, c'est de dire "votre direction, qu'est-ce qu'elle pense?". Moi, j'ai trois patrons en fait. J'ai le bourgmestre, le collège communal et le conseil, chacun dans ses attributions propres. Succinctement, le bourgmestre a essentiellement des pouvoirs de police. Le conseil est l'équivalent du gouvernement et gère la commune au jour le jour. Et le conseil, composé de l'ensemble des élus, fixe les grandes pistes et qui se réunit habituellement une fois par mois. Une fois les grandes lignes fixées, c'est le collège, l'organe exécutif de gestion quotidienne, qui prend le relais et veille à ce que les grandes lignes soient mise en œuvre. Et donc, je vous disais cela pourquoi? C'était quoi encore votre question ?

Moi : C'était au niveau de la procédure de prise de décision.

Etienne : Ah oui, chacun a des attributions propres. Chacun peut parfois les déléguer à une autre. Mais cela veut dire que chaque décision à prendre est bien claire dans le cheminement entre la première étape et la dernière, qui est de décision. Donc ce n'est pas quelqu'un qui, simplement en entrant dans mon bureau, décide que demain on va faire cela. Quand c'est le cas, je dois dire que c'est telle problématique, telle compétence, relève de telle autorité, et que cette autorité doit s'être réunie pour adopter à l'unanimité, ou la majorité absolue, la mesure en question. Si c'est le cas, alors oui, on peut mettre la décision en œuvre. Sinon, désolé, il faut que la procédure soit respectée. Donc on n'est pas dans le management, notamment dans la prise de décision. Quand je travaillais dans le secteur privé auparavant, si vous aviez besoin d'acheter

une boîte de Bic, l'éconamat allait au magasin, prenait une boîte de Bic, la payait et rentrait. Ici ce n'est pas du tout comme ça que ça se passe. D'abord, peut-on commander des Bic? Oui. Est-ce qu'il y a de l'argent dans le budget? Oui.

Moi : Oui il y a plus de procédure.

Etienne : Oui, il faut demander. Il faut un bon de commande, un mode de paiement, des autorisations, des signatures. Donc toutes les décisions à prendre, pratiquement toutes, font l'objet d'un canevas bien précis, depuis le départ, la problématique jusqu'à la décision finale.

Moi : Ok. Et donc, le personnel donc n'est pas réellement impliqué ? Sauf via le conseil, le collège, les élus, enfin les représentants qui ont pour rôle de représenter le personnel, du coup?

Etienne : Non, pas du tout. En fait, dans mon rôle, je dois être, en plus d'être le chef du personnel, le lien entre l'administration, c'est-à-dire le personnel et les organes politiques, et je suis également le lien entre l'administration et les citoyens. Donc cela veut dire normalement que, quand quelqu'un a un problème ou quoi, ça doit passer par moi ou un autre service compétent. Si c'est un problème de personnel, ça va d'abord chez moi, puis les RH m'en parlent. Ensuite je détermine l'organe compétent pour prendre la décision. Et sur cette base-là, on met en route le processus décisionnel. Donc si c'est le collège, on rédige ce qu'on appelle une délibération, un document qui motive en fait et en droit la décision à prendre et les raisons pour lesquelles cette décision est envisagée. Une fois que c'est rédigé, c'est proposé. Chaque instance se réunit à intervalles réguliers. Le collège se réunit habituellement toutes les semaines. Le conseil, tous les mois. Et donc je sais qu'à la réunion suivante, je dois avoir mis à l'ordre du jour la délibération en question, sur laquelle le collège ou le conseil va se pencher pour me dire en bout de compte, si on accepte ou on n'accepte pas.

Moi : Ok?

Etienne : Donc tout est vraiment bien structuré. Il n'y a normalement pas de décision prise à l'emporte-pièce. Bien sûr, il y a des tentatives où certains disent "je déboule dans un service et je décide qu'il faut faire ça". Mais non, désolé, vous avez peut-être envie que ça se fasse comme

ça, mais premièrement, ce n'est peut-être pas vous qui avez la compétence de prendre ce genre de décision. Et deuxièmement, ça ne se fait pas comme ça. Il y a aussi une organisation à respecter. On fait des plannings, des travaux, des choses pareilles. Si tout le monde arrive avec ses propres demandes et modifications, on n'arrivera jamais à gérer les équipes.

Moi : Ok, je comprends bien. Et ici, au niveau de la qualité des interactions que vous avez avec votre personnel, avec vos supérieurs hiérarchiques et avec les différents agents, qu'est-ce que vous pouvez m'en dire ?

Etienne : Qu'est-ce que je peux vous en dire? Les relations sont bonnes. Puis, on a les avantages et les inconvénients d'une petite structure ou d'une moyenne structure. Ça veut dire qu'on est extrêmement réactif, et la vie de tous les jours se compose de réactions en permanence. Par exemple, quelqu'un peut téléphoner pour un robinet bouché dans une école, et il faut intervenir immédiatement, il ne faut pas attendre quinze jours. C'est vraiment de la réactivité en permanence. Donc ce qui veut dire que chacun se sent investi dans cette tâche commune qui est d'arriver à faire en sorte que les demandes soient le plus rapidement et le plus positivement accomplies. Et pour le reste, on essaye de combiner réactivité immédiate et organisation, ce qui exige quand même plus de discipline, de rigueur et de méthode. Parce qu'à courir dans tous les sens, on ne récolte pas forcément du succès. Et à être trop rigide en disant "écoutez, je suis désolé mais j'ai déjà 20 demandes comme la vôtre, même si elle est urgente, elle sera traitée en 21^e position", ça ne va pas. C'est une continuelle réflexion pour savoir comment répondre à toutes ces demandes, qui sont en quantité phénoménale, le plus rapidement et efficacement possible, tout en évitant de désorganiser le fonctionnement du service.

Moi : Oui, je comprends tout à fait. De fait, j'imagine qu'il doit y avoir une charge de travail que l'on ne peut pas vraiment appréhender tant qu'on n'est pas dans l'administration et dans la commune. Quand j'ai interviewé vos différents collaborateurs, j'ai constaté l'ampleur de la commune et les tâches variées, qu'importe le service où l'on se trouve. C'est aussi très intéressant et challengeant, je me doute bien qu'il y a beaucoup de maillons à assembler, ce qui ne doit pas être évident non plus à gérer à tous les niveaux.

Etienne : Et puis vous avez des collaborateurs qui supportent la pression et d'autres qui ne la supportent pas. Il y a des collègues qui sont allergiques à la rigueur et d'autres qui ne voient que par ça. Il faut vraiment le dire, chaque agent est un potentiel de richesse qu'il faut essayer d'exploiter au maximum en lui faisant comprendre. Parce que bon, il n'est pas forcément toujours au courant de tout, et il ne doit pas forcément l'être être, mais il faut toujours pouvoir lui dire "ce que l'on te demande est fondé, il faut essayer de le réaliser rapidement et dans les meilleures conditions possibles. Et si tu as des doutes, fais-nous confiance". Parce qu'à un moment donné, forcément, tout le monde n'a pas envie d'être bousculé en permanence. Quand je travaillais à la banque et que j'arrivais le matin, je savais ce que j'avais à faire pour la journée. Et quand je quittais le soir, je pouvais évaluer si j'avais réussi ma journée. Ensuite, quand je suis passé du privé au public, j'ai voulu continuer comme ça et je suis rendu compte que c'était peine perdue.

Moi : Oui, c'est une dynamique différente évidemment.

Etienne : Au bout de la journée, parfois je me disais "mais qu'est-ce que tu as fait de ce que tu avais prévu? Rien". Et ça ne veut pas dire que je n'avais rien fait, mais cela signifie que j'étais engagé sur d'autres fronts pour essayer de satisfaire toutes les demandes qui avaient été introduites à la commune.

Moi : Oui d'accord, et au niveau de votre personnel, selon vous, est-ce que vous estimez qu'ils se sentent valorisés et écoutés de manière quotidienne?

Etienne : Valorisé je ne pense pas. D'abord je pense que tout le monde a l'impression qu'il pourrait gagner plus. Mais à côté de ça, c'est vrai que les barèmes, même s'ils ne sont pas des barèmes de misère, pourraient être un peu plus important, surtout au vu du coût de la vie. Maintenant, est-ce qu'ils sont écoutés? C'est souvent le problème chez nous, c'est qu'on manque de gens avec des esprits d'initiative. Alors c'est peut-être le résultat des expériences passées, mais quand il y a un risque, on n'est pas trop sûr de la direction à prendre. On préfère demander conseil et obtenir des certitudes plutôt que de s'engager. Donc, à un moment donné, vous devez en permanence tirer ce véhicule avec l'aide de quelques collaborateurs ou collaboratrices. Mais par définition, les agents aiment avoir un certain confort de fonctionnement. L'inconnu, comme

partout, ils ont horreur de ça. Il est évident que quand un agent est malade et qu'on doit demander à un autre de prendre la relève, c'est toujours un peu délicat parce qu'on sait qu'il devra s'attacher à des matières qu'on connaît pas forcément, même celles qu'il traite tous les jours. Et pourtant il va falloir le faire.

Moi : Oui, je vois bien. Et au niveau des valeurs mises en avant par la commune, vous pouvez m'en parler?

Etienne : Disons qu'on a depuis longtemps, essayé de trouver, et on n'est pas encore parvenu à le faire complètement, la méthode pour sensibiliser les gens aux valeurs du service public. Si on est dans le secteur public, ce n'est pas pour devenir riche. Donc, on s'est dit qu'il fallait absolument faire en sorte que, dans l'ADN de nos agents, ils puissent se dire à un moment donné "mais si c'était moi de l'autre côté du guichet formulant la demande, qu'est-ce qui me ferait plaisir?". Ce sont des petits réflexes à adopter, et ce sont ces valeurs que nous essayons de promouvoir, comme se dire bonjour le matin, se dire au revoir après, et développer un esprit d'équipe solide. Et pour ça, la nouvelle responsable des ressources humaines a mis en place, il y a deux ou trois ans, une journée de teambuilding.

Moi : Elle m'en a parlé, elle m'a montré un peu ce qui était sorti, les valeurs principales qui venaient du collège, de votre part, du CODIR et de l'ensemble du personnel. Il y avait le partage, le service, la compassion, et le dernier je n'ai malheureusement plus en tête. Mais c'était assez intéressant de voir ce qui ressortait à la fois du personnel et de la hiérarchie et de réfléchir à comment appliquer ces valeurs au quotidien. C'était assez intéressant.

Etienne : C'est intéressant, si ce n'est qu'en bout de course, si on veut être objectif, on doit se dire que les gens ont collaboré et déterminé quatre valeurs. Mais je constate tous les jours que ces valeurs, elles sont parfois restées sur papier et que l'on ne les met pas en pratique. Notre RH a organisé pour la troisième fois cette année la journée teambuilding. Mais on se rend compte qu'il va falloir changer la méthode ou trouver une approche différente trouver une autre méthode, car ça ne donne pas les résultats escomptés. On a des gens qui vont chacun de leur côté alors que le but est de mélanger tout le monde et de faire en sorte qu'il y ait une symbiose qui s'organise entre l'ensemble du personnel. Et on constate que, à ce niveau-là, on est en train

de chuter sur une sur une mauvaise pente. Pour vous donner un exemple concret, lorsque l'équipe dirigeante a proposé une permanence en soirée, un jour par semaine, pour permettre aux citoyens de venir chercher des documents sans devoir prendre congé, la majorité des réactions ont été négatives. Beaucoup ont exprimé leur désaccord en disant que cela ne leur convenait pas. Alors on se retrouve à se demander pourquoi, malgré les efforts pour améliorer le service public et répondre aux besoins des citoyens, certaines personnes continuent d'adopter des positions qui semblent aller à l'encontre de ce qu'on essaye de mettre en place. C'est à ce moment-là qu'on se dit qu'on n'est jamais parvenu à trouver la méthode. On a essayé plusieurs approches et méthodes, mais il semble que l'on peine à vraiment impliquer le personnel et à faire comprendre l'importance de ces initiatives. Quand vous avez ce genre de réflexes et réactions, est-ce que cela vous ferait plaisir, si vous, on vous le tenait, si vous étiez de l'autre côté? La réponse est simple, c'est non, bien sûr que non. Mais alors pourquoi vous adoptez cette position?

Moi : Mais ça n'aboutit pas comme vous dites. Oui, ok.

Etienne : Non, malheureusement.

Moi : J'en parlais justement hier avec Lucie du service RH. Elle m'avait bien dit que ça n'avait pas abouti mais que c'était une base qui reste hyper importante et que la commune essayait quand même de valoriser. Alors évidemment, il y a beaucoup de personnel quand même, donc tous les profils sont différents, variés. On ne sait pas gérer toutes les personnes de la même manière, évidemment.

Par rapport à votre personnel, qu'est-ce que la commune peut leur offrir qu'il n'y a pas dans un autre travail ? On va par exemple parler aussi bien dans une autre commune qu'alors dans du service privé. Je ne sais pas si vous avez des exemples comme ça qui vous viennent.

Etienne : Heu ...Je dirais des avantages. Les agents de toutes les communes n'ont pas des chèques-repas. Tous les agents des administrations n'ont pas une fête du personnel à la nouvelle année. Toutes les communes n'ont pas forcément dans certaines fonctions, un téléphone de fonction ou une voiture de fonction. Et alors, ce que l'on essaie surtout, c'est de faire en sorte

qu'on travaille ici comme une grande famille. Et donc que les gens n'aient pas l'impression, même s'il y a une hiérarchie et des grades, des échelles, etc., qu'on est là tous pour faire avancer le train dans la même direction et qu'on peut parler de tout. J'essaie personnellement d'être, entre guillemets, le plus souple possible. Par exemple, les gens savent que normalement, un congé, ça se demande 48 heures à l'avance. S'ils viennent le matin en disant « écoute, après-midi j'ai un imprévu, est-ce que je peux prendre congé ? » et si le service est en nombre et que ça ne pose pas de problème, je n'ai aucune difficulté avec ça. Moi je vois avec mon frère qui travaille toujours à la banque, je crois que pour fin mars, vous devez avoir entré 80% de vos dates de congé.

Moi : Oui, je vois.

Etienne : Ici on n'en parle pas de ça du tout. Vous faites une minute en plus de travail supplémentaire, vous avez des récupérations. On organise des teambuilding aussi, on essaye de faire des anniversaires de temps en temps pour réunir tout le monde. Ici c'est plus qu'on est bloqués au niveau financier par des prescrits légaux ou règlementaires. Après oui, il y a certainement mieux, mais ce qu'on tente de faire c'est d'inculquer une ambiance familiale. On sait qu'il y a le travail et les objectifs à atteindre. Mais maintenant, si on peut le faire en riant et en blaguant les uns avec les autres, tant mieux, on n'entre pas au garde-à-vous. Quand j'entre dans une pièce, il ne faut pas se mettre debout. S'il faut un jour de congé à l'improviste, ça ne pose pas de problème. Si les gens doivent être aidés, ici, on a adhéré à un service social collectif. Donc, quand quelqu'un a un problème, il peut en parler, on peut essayer de l'aider d'une manière ou d'une autre. Il y a plus dans le relationnel, dans la manière de vivre ensemble, des éléments qui sont pris en compte. A l'inverse vu qu'on est bloqués financièrement, ne sais pas donner 5 euros en plus à quelqu'un si dans la RGB je ne peux pas les donner en raison d'absence d'ancienneté, de formation. Donc il faut trouver d'autres sources d'attraction, il faut rentrer la mariée sexy mais sans jouer sur l'aspect financier.

Moi : (rires). D'accord. Justement ça va rejoindre un peu ma question. Quels sont principaux défis que vous rencontrez au niveau de la motivation de votre personnel ? Vous avez parlé du manque de reconnaissance suite à ce barème imposé par

la législation, est-ce que vous voyez d'autres défis qui pourraient être des obstacles à la motivation du personnel ?

Etienne : Oui, parfois. Il est évident que je ne crache pas dans la soupe quand je dis ça parce que c'est la réalité. Et ce que je vous dis est partagé par bon nombre de collègues d'autres communes. Le souci c'est qu'ici, nous vivons un couple avec deux personnalités qui sont fondamentalement différentes.

Vous avez l'administration qui est là pour exécuter et qui doit exécuter suivant des règles de rigueur bien précises, etc. Et vous avez le monde politique qui, lui, veut décider à des objectifs qui ne sont pas toujours ni logiques ni évidents. Et donc, à un moment donné, et en plus, un citoyen téléphone, dans les 10 minutes, ça doit être réglé. Alors que la personne, elle était peut-être en train de plancher sur un dossier bien précis pour lequel elle avait besoin de concentration. Donc, il y a parfois cette différence de méthode de fonctionnement entre l'administration et le politique. Le politique où tout doit se faire généralement tout de suite ou le plus vite possible. Et l'administration qui doit suivre qu'importe le contexte... Ça, à un moment donné quand vous êtes dans une période un peu plus dure les gens le ressentent mal aussi.

A part ça, je pense que nous autres on a la chance avec le cadre de travail.

Moi : C'est sublime, c'est magnifique.

Etienne : Il est quand même agréable. Le midi, les gens peuvent aller manger dans le parc, sur des bancs, etc., quand il fait bon. Quand on était de l'autre côté, on était dans une boîte à sardines, où tout le monde était assis finalement les uns sur les autres.

Donc, le moindre problème partait comme une traînée de poudre. Ici, déjà ça, ça détend. Chacun a son espace de travail aéré. Les murs sont blancs, donc c'est clair, c'est limpide.

Moi : Ça améliore le confort global.

Etienne : Oui, exactement. Alors ça a un effet pervers, c'est que là où on était très proche avant, on est plus distant. Ça veut dire qu'avant, moi, toute personne qui venait à l'administration passait devant mon bureau, donc je voyais tout le monde.

Ici maintenant, je suis dans l'aile où vous êtes venue, je pense, en réunion, quand vous nous avez rendu visite.

Moi : C'est possible, oui. Je ne pense pas avoir vu votre bureau actuel mais je situe plus ou moins.

Etienne : Donc à l'étage, près de la salle du collègue, donc moi je suis là. Donc pour l'instant, mes deux collègues ici, sont la juriste et la secrétaire de direction. Mais ils ne sont pas là donc je suis seul dans cette aile-ci du bâtiment, donc si je ne me déplace pas dans les services, je ne revois pas mes agents.

Moi : Ok ça met une certaine distance aussi de fait.

Etienne : Généralement je ne travaille pas par mail, par téléphone, sauf quand vraiment c'est pressé. Je préfère me lever, quitter mon bureau et aller rendre visite à l'agent avec lequel je dois discuter d'un problème. Je fais en sorte que le cadre de travail règle déjà pas mal de problèmes, ou en tout cas fait en sorte que des tensions ne prennent pas l'intensité qu'elles avaient de l'autre côté (dans l'ancien bâtiment). Et alors, je vous dis, toute une série de petites organisations, au travers desquelles on essaye de remercier les gens sans aller dans leur portefeuille, mais en essayant d'organiser un climat de travail qui soit le plus convivial possible, en sachant que si quelqu'un a un problème, il ne doit pas se sentir seul, abandonné. Il y a des gens-là pour partager la difficulté et essayer de trouver des solutions avec eux. Donc c'est plutôt à ce niveau-là qu'on essaye de travailler.

Moi : Ok ! Et si vous pouviez donner certaines initiatives qui pourraient améliorer aussi bien l'engagement, la motivation ou la perception de justice que le personnel a ? Vous avez déjà par exemple expliqué que certaines choses sont mises en place mais qui n'aboutissent pas. Si vous deviez donner l'exemple de l'une ou l'autre initiative qui vous viennent en tête ou qui sont peut-être en cours.

Etienne : Qui aideraient à ce que la motivation serait supérieure à ce qu'il y a actuellement ?

Moi : Oui, la motivation ou la perception de justice du personnel donc que leur engagement soit déjà plus for.

Etienne : Déjà au départ, une certaine déception au travers de la rémunération existe je pense.

Moi : Vous pouvez développer ?

Etienne : Le problème vous voyez c'est qu'on travaille avec des êtres humains et pas des machines donc ça veut dire qu'au départ vous avez déjà une certaine déception au travers de la rémunération. C'est un palier qui est très très difficile à franchir. Parce qu'il est évident que si moi demain on me disait « vous pouvez avoir 50 collaborateurs en plus », je les prends bien entendu.

Mais on ne peut pas dépenser 120 quand on n'en reçoit que 100. L'idéal, c'est même de n'en dépenser que 60 ou 70 pour en tenir un peu de réserve. Donc ça veut dire que, particulièrement pour le moment, même si on a certaines facilités à ce niveau-là, on doit travailler dans des enveloppes fermées. Donc ça veut dire qu'il y a des gens qui disent, soit « on aurait besoin de renforts », mais ce n'est pas possible. Soit « j'aimerais bien pouvoir avoir une augmentation parce qu'il y a quand même autant de temps que je suis là et j'estime que je travaille bien », or aujourd'hui les contractuels c'est 95% de notre personnel, donc les statutaires ils sont pratiquement en voie de disparition. Mais la personne jusqu'à peu de temps qui était contractuelle, elle ne devait pas penser à une promotion, il fallait être statutaire pour être promu. Et donc, ça veut dire qu'il y a des gens qui entraient à une échelle déterminée et qui pouvaient se dire que, sauf pour elles à reprendre des études ou quoi, 42 ans plus tard, elles allaient être pensionnées à la même échelle. Alors, avec un barème, bien entendu, qui évolue, qui évolue un peu chaque année.

Mais aujourd'hui, il manque dans la fonction publique une vision claire d'une progression dans la carrière.

Moi : Oui, qui serait un élément favorisant la motivation aussi.

Etienne : Oui. Quand moi je suis entré à la banque, je savais que j'entrais à une certaine échelle, que je pouvais monter en grade parce qu'on était content de moi, pas parce que forcément j'avais

un diplôme supplémentaire, que j'allais avoir éventuellement un bonus chaque fin d'année en fonction de mes performances ou pas.

Ici, à la commune, de toute façon vous n'aurez pas un cent de plus même si vous travaillez deux fois plus dur. Alors quand vous partez déjà de ce postulat-là, il faut déjà être vraiment résilient pour se dire « j'oublie cet aspect-là des choses, et moi je vais donner le meilleur de moi-même, même tant pis si je n'ai pas en retour ce à quoi je mérite ».

Moi : Oui, je vois. Ici j'aurais une dernière question.

Vous, en tant que directeur, vous avez quand même une vue d'ensemble sur la commune, et puis ça fait presque 30 ans que vous êtes dedans. Qu'est-ce que vous valorisez le plus en tant que directeur par rapport à votre personnel ?

Etienne : La confiance.

Moi : La confiance dans les interactions, dans le travail ?

Etienne : La confiance dans la personne. La confiance dans la personne avant tout. Donc je donne facilement ma confiance, mais quand elle est perdue, elle est perdue à tout jamais. Donc je veux dire que... Et perdre la confiance, ce n'est pas parce que quelqu'un a commis une erreur. Ce n'est pas ça. Moi, ce que je demande aux gens, c'est de se rendre compte qu'on est là pour travailler dans les meilleures conditions possibles. On a un travail à réaliser. Je ne leur demande pas de mourir d'un infarctus à leur bureau.

Je demande simplement que le travail soit fait consciencieusement, comme si c'était eux qui étaient à la tête d'une société et qu'ils devaient faire tourner. Que la convivialité existe, que la confiance existe. Par exemple si la personne me dit « oui c'est vrai vous pouvez y aller, j'ai vérifié mon texte pour tel projet », et puis qu'après je me rends compte qu'elle l'a pas lu, ça c'est quelque chose qui m'horripile.

Et ça porte des atteintes à la confiance. Je préfère quelqu'un qui lit et qui se trompe que quelqu'un qui dit j'ai lu et qui n'a pas lu. Donc moi je veux que l'on soit correct les uns à l'égard des autres. J'ai toujours dit que ce à quoi les agents avaient droit, je me battrais pour qu'ils l'aient. Mais ce à quoi ils n'avaient pas droit, ils n'auraient pas. Donc il faut que les règles soient claires

dès le départ. Je suis prêt à aider tout le monde dans toutes les circonstances. Mais à un moment donné, il faut que ce soit une relation qui ne soit pas à sens unique.

Moi : Oui, que ce soit réciproque.

Etienne : Oui, réciproque. Ils ont besoin de moi, je suis là, sans aucun problème, quelle que soit l'heure, quel que soit le jour. Mais si j'ai besoin d'eux, j'aimerais bien que ce soit la même chose aussi.

Moi : Ok, je vois. Très bien.

Etienne : Vous parliez dans vos questions, d'ailleurs je trouvais ça marrant, vous avez parlé, « êtes-vous satisfait des rétributions que vous recevez de la commune ? » Dans les questions que vous avez mises là, je vous ai dit que si j'étais venu ici, ce n'était certainement pas pour l'aspect financier.

Quand j'ai quitté le monde bancaire, je gagnais beaucoup mieux ma vie. Si je fais aujourd'hui la division de mon salaire net par le nombre d'heures que je preste, ça va être à peu près une soixantaine par semaine, je gagne..j'ai fait le calcul hier parce que j'avais vu la question, je gagne 18 euros net de l'heure. Donc je me dis, avec toutes les responsabilités que j'ai, je commence à travailler vers 8h30 et je quitte l'administration vers 1 !h30, 19h le soir. Sans compter les jours de congé que je n'ai pas pris. Donc si j'étais venu pour l'argent, je ne serais pas venu ici.

Par contre, il y a une autre question qui m'avait fort intéressé, que je pensais ne jamais connaître. Vous m'avez, quelque part, vous avez demandé, « est-ce que vous avez déjà pensé quitter le job qui est le vôtre ? » Oui, j'ai déjà pensé quitter le job qui était le mien. Si je ne l'ai pas fait, c'est parce que j'avais un certain âge, et pas parce que ma fonction ne m'intéressait plus ou ne m'excitait plus, mais tout simplement parce que la pression devenait beaucoup trop forte.

Moi : Ah oui...

Etienne : Je vous ai parlé tantôt de travailler l'administratif avec le politique. À un moment donné, moi, j'ai travaillé, ils le savent bien d'ailleurs, j'ai travaillé 28 ans, ils le savent bien.

Qu'est-ce que je raconte, j'ai travaillé 22 ans, 22 ans avec le même bourgmestre. Et donc, quand c'est un autre bourgmestre qui est arrivé, une autre équipe qui est arrivée, plus des mêmes couleurs, etc., parce que vous êtes politiquement asexué normalement. Même si quand vous êtes dans l'isoloir, vous votez pour quelqu'un ou pour un parti politique, quand vous êtes ici, vous travaillez de la même manière, quel que soit le parti politique. Et là, manifestement, et je comprends, c'est que dans leur esprit, ils se sont dit « mais c'est quelqu'un qui a travaillé pendant 22 ans avec une personne d'un parti déterminé donc forcément ça resserre les liens et donc probablement qu'il va nous mettre des bâtons dans les roues, qu'il va essayer de ralentir les dossiers etc ». Ce qui n'était pas du tout mon intention parce que je travaille avant tout pour la commune et pas pour les mandataires et alors il y a une pression telle qui s'est mise en place où j'en étais arrivé finalement à relire mes législations alors que je les connaissais de tête, mais pour être bien sûr que je ne me trompais pas, qu'à un moment donné, je me suis dit, je vais devoir arrêter, parce que sinon...

Moi : Vos attentes en on a pris un coup ?

Etienne : Oui, j'ai failli en prendre un coup. Disons que je me suis rendu à la médecine du travail qui m'a dit « Mais si vous n'arrêtez pas, vous allez faire un infarctus. » Et ensuite, il y a eu une discussion vraiment d'homme à homme entre le bourgmestre et moi. Et là, il a compris, nous avons compris où était notre intérêt. Le fait qu'il n'y en avait pas un qui voulait la mort de l'autre, et la situation s'est détendue. Mais pendant deux ans, tous les jours, tous les jours, le matin, vous vous demandez ce qui va vous tomber dessus, ce que vous allez devoir contrôler, ce qui n'a pas été bien fait, etc.

Même si vous avez un pouvoir de résilience, à un moment donné, c'est trop lourd. Vous vous dites, il faut que j'arrête, sinon je vais le payer de ma propre santé.

Moi : Oui, j'imagine bien. Mais c'est aussi intéressant de voir les aspects liés à votre fonction de directeur. Beaucoup peuvent se dire que vous avez un poste très valorisé, valorisant et que c'est vous qui dirigez. Mais en fait, on voit aussi l'envers du décor et c'est ça aussi qui est intéressant. C'est pour ça aussi que j'avais envie de vous interviewer c'était aussi pour voir aussi bien les ressentis du personnel, des super hiérarchiques mais aussi de vous. Ca me permet d'avoir une vue d'ensemble.

Je ne sais pas si vous avez d'autres questions qui vous sont venues ou que vous souhaiteriez me poser ?

Etienne : Non, par contre vous dire aussi qu'il y a une grande différence entre le secteur privé et le secteur public quant au poids et à l'impact des syndicats.

Ça, c'est terrible, terrible à la rigueur. Si vous donnez un jour, là où j'étais avant, donc dans le secteur privé, on vous donnait des chèques-repas, vous disiez merci, le lendemain, on vous les retirait parce que la société avait décidé de vous les retirer, tout le monde disait c'est dommage, mais c'est comme ça. Ici, vous donnez un chèque-repas à quelqu'un, le lendemain, vous lui enlevez, vous avez l'accord de syndicat sur le dos, justifié, pourquoi, pourquoi ci, pourquoi ça. Donc, c'est aussi un poids supplémentaire dans la gestion du personnel, c'est de se dire qu'entre ce que vous voulez éventuellement idéalement et ce qu'on va accepter politiquement et syndicalement de mettre en place, il y a encore deux acteurs-là qui sont extrêmement puissants avec lesquels vous allez devoir travailler et dont vous allez devoir tenir compte.

Moi : C'est vrai oui. C'est aussi intéressant d'ailleurs ce que vous dites là !

Il y a énormément d'acteurs que vous devez prendre en compte et à la fois aussi bien au sein de la commune que plus à l'extérieur et vous devez faire un jeu avec tout ça.

Etienne : Vous devez être un homme ou une femme orchestre, parce que, assez curieusement, alors que ce sont des fonctions qui sont relativement exigeantes en termes d'heures de prestation, il y a énormément de jeunes femmes qui se lancent dans la profession. Je me demande même si aujourd'hui, il n'y a pas plus de dames que d'hommes. Mais c'est vrai qu'il faut aller, surtout dans des communes plus réduites comme celles dans lesquelles je vis ici, il faut aller au charbon. Si vous n'allez pas au charbon, votre personnel ne vous suivra pas. Parce que, moi en tout cas, je suis toujours parti du principe que plutôt que de jouer de l'autorité en disant « je suis le directeur général, je suis donc au-dessus de la pyramide, et ce que je vous demande de faire, vous le faites », j'ai toujours préféré jouer plutôt le jeu de dire, « le travail que vous faites, je suis censé savoir le faire moi-même ».

Et à la rigueur, peut-être même de manière plus généraliste dans toutes les matières. Donc c'est dire au personnel « si vous avez vous avez le moindre problème vous ne serez pas tout seul ».

Et je vous dis c'est pour ça que et c'est ce que c'est ce qui impressionne le plus les gens qui sont nouvellement recrutés. Par exemple ma nouvelle juriste me dit « mais ce n'est pas possible, je suis à côté de votre bureau, ça rentre, ça sort, ça rentre, ça sort, ce n'est pas possible ».

Moi: Ca n'arrête pas.

Etienne: Et moi, la manière dont je conçois ma fonction, c'est de pouvoir dire si à un moment donné, je ne sais même pas si c'est le cas, mais si à un moment donné, on m'apprécie comme directeur général, c'est parce que je ne laisse pas tomber mes équipes, que quand ils sont dans le besoin, quand ils sont dans la difficulté, je les aide, plutôt que de dire, « moi, je ne suis pas payé pour ça. Tire ton plan, c'est ton boulot, et puis on verra bien après ». Je préfère arrêter ce que je suis en train de faire, aider le collaborateur ou la collaboratrice, et en bout de course reprendre quand le train est à nouveau sur les rails.

Moi : Donc la communication interne dans tous les services c'est super important pour vous aussi ?

Etienne : Oui mais je suis conscient aussi que on est dans une certaine défaillance de management parce qu'entre toutes ces fonctions que vous devez exercer, toutes ces tâches, toutes ces missions, je voudrais aller discuter directement avec les agents, avec mes services, les réunir, voir ce qui va, ce qui ne va pas. Or, aujourd'hui, je constate que c'est bien souvent quand ça ne va pas que je dois intervenir, alors que j'aimerais intervenir plus en amont, avoir le temps de descendre dans les services, de parler un peu de tout et de rien, mais de prendre la température, de voir ce qu'on peut améliorer.

Et aujourd'hui, à partir du moment où il y a toute une série de gros dossiers, les plus complexes dans certaines matières qui viennent forcément chez moi, plus le travail est récurrent, plus les attributions régaliennes qui sont les miennes, ça c'est mon plus gros regret aujourd'hui, c'est que je n'ai pas le temps de mettre en place un management comme je souhaiterais le faire.

Moi : OK, oui.

Etienne : Parce que, et M. Pierre vous a probablement dit la même chose aussi, aujourd'hui, être manager, c'est un métier !

Moi : Tout à fait.

Etienne : Et quand vous devez être la tête dans les dossiers et être manager il faut que vous sacrifiiez un des deux et comme par définition les dossiers sont toujours à faire pour la veille, vous donnez la priorité au dossier et vous vous dites « quand j'aurai le temps je descendrai » mais quand c'est pas celui-là c'est le suivant et puis finalement il se passe des semaines ou des mois sans que vous n'ayez l'occasion de descendre dans les services pour prendre la température et voir ce à quoi les gens aspirent éventuellement pour améliorer leur quotidien.

Moi : Oui je vois. Vous avez énormément de tâches et en même temps ça doit être compliqué aussi pouvoir gérer tout cela.

Etienne : C'est ça, et donc c'est pour ça que on a la chance d'avoir tout le personnel ici au même endroit, ce qui n'est pas toujours le cas dans toutes les communes, sauf le personnel ouvrier. Donc, j'essaie toujours aussi de faire ce qu'il faut pour ne pas qu'ils aient l'impression d'être des collaborateurs de seconde zone, parce que j'ai beaucoup moins de contacts avec eux, et c'est pour ça par exemple à la Saint-Nicolas j'offre sur mes deniers personnels la Saint-Nicolas à tout le monde, le personnel administratif comme le personnel ouvrier. Quand je suis arrivé c'était la même chose à Pâques, aux anniversaires les hommes avaient une bouteille de vin et les dames avaient un bouquet de fleurs et puis alors à un moment donné j'ai dû arrêter. C'est curieux, mais j'ai dû arrêter parce que... Et on faisait en même temps un repas. Les autorités communales nous avaient donné le temps libre de midi à deux heures. Et on faisait un petit repas, on mangeait tous ensemble. Et puis ça a fonctionné, allez je vais dire un an. Et puis il y a eu...heu... on était, je ne sais pas moi, on était peut-être une cinquantaine ou une soixantaine, parce que bon, les enseignants, ça se passe libéré comme ça, etc.

Mais puis on a été 50, et puis on a été 40, et puis on a été 30. Et puis à un moment donné, je me suis retrouvé à organiser ça pour 10, 15, 20 personnes. Et donc j'ai dit, « j'arrête si c'est ce que vous voulez ». Moi, j'étais d'accord de continuer. Mais assez curieusement, alors qu'on aurait

pu dire, on gagnait du temps, on avait deux heures sur le temps de midi, on pouvait rigoler ensemble, on pouvait parler d'autre chose que du travail. Et là, le feu s'est éteint tout seul, parce que manifestement, « si celui-là y va, je n'y vais pas »...et puis finalement, on vous dit que ça ne sert à rien de continuer.

Moi : Oui, oui, non. Je comprends bien. Ça ne doit pas être évident en tout cas de gérer tout cela.

Etienne : C'est vrai que je ne m'attendais pas à ce que la fonction évolue énormément entre le jour où je suis entré et maintenant. La fonction a énormément évolué pas toujours en bien, mais ça veut dire que ça reste un métier qui est très intéressant parce qu'au quotidien, vous êtes au contact des décideurs qui, bien souvent vous demandent votre avis, vous demande un conseil, formulez-en un. Enfin, ça aussi, il faut pouvoir passer outre, parce que vous me parliez tout à l'heure des services. Moi, j'ai des gens qui sont partis parce que quand ils remettaient un avis dans un dossier d'urbanisme, ils disaient, « ce permis-là, je ne le délivrerai pas ». Le politique disait, « si, moi, je suis d'accord, je le délivre ». Les agents ne comprenaient pas. Ils disaient, « attendez, attendez, nous avons fait des études en urbanisme, nous avons étudié le dossier, pendant X temps, nous remettons un avis négatif. » Et le collègue, sur 30 secondes ou sur 20 minutes, lui a décidé que c'était oui. Il y a des gens qui sont conscients que les règles du jeu, c'est ça, c'est qu'on émet un avis et une fois que la décision est prise, on doit l'appliquer quelle qu'elle soit.

Mais il y en a d'autres qui ne l'acceptent pas, qui supportent mal et qui remettent ça sur la dévalorisation de leur propre travail et le fait que finalement, ils ne se sentent pas à l'aise dans le boulot.

Moi : Ok, oui. C'est compliqué, je peux comprendre aussi les différents points de vue, mais c'est vrai que ça ne doit pas être évident du tout à gérer, parce que ça crée beaucoup de frustration, et du coup ça doit se répercuter d'une façon ou d'une autre sur le travail, l'ambiance avec les collègues, le recrutement, les licenciements, ça doit vraiment faire un cercle vicieux, en fait.

Etienne : Un bête petit exemple qu'on a encore pour l'instant, la commune est ouverte, l'administration communale est ouverte le matin. Uniquement le matin. L'après-midi, c'est sur

rendez-vous. Mais les autorités politiques, contre l'avis de l'administration, veulent que les portes restent en permanence ouvertes. Donc, ça veut dire que l'on a forcément des gens qui l'après-midi, viennent sans rendez-vous, qui se présentent au guichet, qui voient quelqu'un au guichet travailler et qui s'entendent dire « Ah écoutez, désolé, vous devez revenir demain parce que c'est fermé ». Et donc le personnel, il dit « mais je ne comprends pas, mais qu'est-ce qu'on fait au-dessus ? Pourquoi est-ce qu'on n'impose pas de dire on ferme les portes ? Laisser entrer les gens, c'est devoir être désagréable et dire écoutez, je ne peux pas vous servir, c'est fermé ».

Moi : D'avoir un mécontentement, oui.

Etienne : Et ça, ce sont tous des petits cas qui mettent de la tension dans le personnel. Nous avons décidé, et ça, pour des raisons de fonctionnement de service que nous voulions avoir en permanence, hormis une maladie imprévue ou quoi, un décès, donc 50% des effectifs dans les services en permanence. Mais ça aussi, à un moment donné, il faut l'expliquer aux agents qui ne sont pas prêts à l'accepter, en disant, « à partir du moment où il y a une personne, c'est suffisant ». Mais non, mais il y a le téléphone et il y a recevoir les gens.

Donc, c'est... Et quand je vous parlais tout à l'heure de la sensibilisation aux valeurs du service public, c'est tout ce qui est vécu. Ça passe par là. C'est de dire oui, vous avez raison, ça vous arrangerait mieux qu'on ne ferme la porte. Mais on a dit que non. Donc il faut vivre avec, et il faut trouver la manière agréable de dire aux gens écoutez, je suis désolé, mais il faudra que vous reveniez, ou on ira vous porter le document, ou on vous téléphonera, ou une histoire comme ça, mais ce sont tous des éléments où les gens ont l'impression qu'il ne faut pas grand-chose pour régler le problème, et on ne le fait pas, et donc, ils vivent ça comme étant assez rébarbatif, et pas valorisant.

Pour le personnel, les mandataires politiques ont dit « non on ne ferme pas on laisse ouvert enfin c'est nous autres qui travaillons en bas c'est nous autres qui sommes ouvert. C'est nous autres qui sommes en première ligne, c'est nous autres qui devons faire face au mécontentement ».

Les gens qui ont fait peut-être un quart d'heure, vingt minutes de route et puis qui arrivent ici, on leur dit « Mais revenez demain. » Et ils ont raison. Mais il faut leur dire « Non, ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. »

Et c'est plutôt dans tous ces petits gestes du quotidien où les gens sont déçus dans la manière dont ils souhaiteraient que les choses fonctionnent, qu'il pourrait y avoir une amélioration, à mon avis.

Moi : Je vois. C'est vrai.

Etienne : Ici pour le moment, le bourgmestre célèbre les mariages civils et les gens de plus en plus demande une certaine musique, un certain passage et puis ça veut dire que ça demande une préparation de plus en plus intense et les gens en bas se disent « mais pourquoi tout ça, avant on faisait un mariage on passait la musique du mariage traditionnelle c'était bon, on partait ». Ici, maintenant, c'est une fois Pierre-Rapsat, et puis on passe un truc, et puis on passait. Et en attendant, c'est de la préparation, c'est du travail. On disait tantôt entre l'objectif que le politique poursuit et celui que l'administration poursuit. On est sur deux rails. On est parallèles, mais il faut arriver à l'aiguillage qui permette de croiser les objectifs de deux

Moi : Moi je n'ai plus de question, c'était très intéressant de vous avoir et je vous remercie encore du temps que vous m'accordez malgré votre charge de travail.

Etienne : Je vous l'avais promis c'est un engagement qui a été tenu et j'en suis très content.

Moi : je ne sais pas si vous avez des questions au niveau de la confidentialité. Moi je m'engage à ce que ce soit confidentiel je ne sais pas si je ne sais pas si vous souhaitez que s'il y a un document de confidentialité comme ça ne sort en aucun cas en dehors des personnes qui vont lire mon mémoire pour valider mon année.

Etienne : De toute façon, je vous ai dit ce que je vous ai raconté est présent dans pas mal de communes et partagé par bon nombre de collègues. Je n'ai pas cité de nom, et l'objectif n'était pas des attaques personnelles, c'était simplement au travers d'exemples précis de vous faire comprendre que moi aussi avant d'arriver ici à la commune, je disais, « ça doit être pépère, la commune ça s'occupe de quoi ? La plupart du temps, le personnel communal arrive trop tard et part trop tôt ». Or, il y a des gens qui sont, la plupart, ultra compétents, ultra courageux,

aiment le travail qu'ils accomplissent. Et ce n'est pas cette antichambre de la pension dans laquelle on vient tricoter ou lire son magazine pendant la semaine.

Non, le rythme de travail, il existe. Et il y a des exigences, il y a des objectifs à atteindre. Il y a des gens qui sont licenciés parce que ça ne fonctionne pas. Donc voilà, je ne vais pas dire qu'on se rapproche du secteur privé, dans certains domaines oui mais il reste quand même encore un énorme décalage.

Moi : Je l'entends oui. C'est vrai que le service public a souvent cette image de « on y rentre et on n'y a pas grand-chose à faire » et cela reste dans l'idée commune et les gens ne s'intéressent pas forcément plus au-delà.

Etienne : C'est un monde très très varié, moi ce qui m'importe avant tout c'est la richesse des contacts que ce soit avec la population que ce soit avec les mandataires que ce soit avec le personnel maintenant. Tout n'est pas rose tous les jours on est bien d'accord, mais ça veut dire que je pense que je n'ai pas peur de prendre ma pension, ça se rapproche, je ne m'embêterai pas, je pense que ce qui me manquera vraiment, c'est la multiplicité du contact.

Moi : J'imagine, C'est vrai que vous vous êtes partout un peu à la fois et vous avez tellement d'échangés avec aussi bien le monde politique que la population.

Etienne : Oui (rires). Je sais quand je promenais mon chien, j'économise pour l'instant parce qu'il prend de l'âge, j'essayais de partir quand il faisait noir parce que sinon je pensais promener une heure, je partais à 7 heures, je rentrais à 9h30 quoi. Et puis on me demandait « mais t'étais où ? » J'étais où ? Bah oui, bah... J'étais continuellement arrêté pour un oui ou un non, pour expliquer ceci, pour essayer de justifier ça, enfin...

C'était... Mais bon, c'est aussi l'attrait de la fonction, quoi. Moi, ça me plaît bien, quoi, donc... C'est pas du tout une contrainte

Moi : J'imagine bien de fait mais écoutez je vous remercie de tout cœur vraiment j'espère que je vais pouvoir faire un beau travail avec toutes les données que j'ai pu récolter au sein de la commune, avec votre aide aussi. Donc, voilà, si jamais vous souhaitez, il n'y a pas de souci pour que je vous envoie le fruit de mon travail.

Etienne : Ça m'intéresse, parce que, bon, entre ce que l'on dit et le ressenti, c'est encore une différence. Et puis, je vous dis, moi, si vous avez besoin d'autre chose, de documents ou des précisions, n'hésitez pas. Vous avez mon numéro de GSM, je l'ai en permanence sur moi, quel que soit le jour, quelle que soit l'heure.

Moi : Là, ça a coupé 30 secondes, Mais... C'est très gentil. Écoutez, je vous remercie vraiment. C'est encore très gentil. L'ensemble des collaborateurs que j'ai pu interviewer m'ont aussi fait part de cela.

Oui là ça a coupé moi je vous entends moi je vous entends parfaitement....

Etienne : Allô, allô, allô ?

Moi : Je ne sais pas si vous m'entendez ????

Etienne : Si vous m'entendez et que vous ne parvenez pas à rétablir le contact et que la rencontre est terminée, vous pouvez tout simplement quitter la réunion et comme ça, je le verrai et je pourrai la quitter moi aussi. Sinon, j'attends....

Moi: Vous ne m'entendez pas? Je vous envoie un mail pour clôturer d'une meilleure manière cet échange. Votre connexion semble perdue.