



Situation professionnelle des agents territoriaux : résultats d'une enquête nationale

Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, Amar Fall

► To cite this version:

Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, Amar Fall. Situation professionnelle des agents territoriaux : résultats d'une enquête nationale. Colloque OPTIMA, May 2018, Biarritz, France. hal-02142235

HAL Id: hal-02142235

<https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-02142235>

Submitted on 29 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Entretiens de l'innovation Territoriale

Mercredi 30 mai 2018

"Quel manager territorial dans un contexte d'innovation ?"

Atelier n° 3 : Le pilotage du changement et la qualité de vie au travail :
des innovations RH (14h00-15h30)

La situation professionnelle des agents de la fonction publique territoriale : les premiers résultats d'une enquête nationale

David CARASSUS, Professeur des universités en sciences de gestion, Directeur de la Chaire OPTIMA,
Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), Chaire Optima/CREG-ME

Amar FALL, Maître de conférences en sciences de gestion, UPPA, Chaire Optima/CREG-ME

Fatéma SAFY-GODINEAU, Maître de conférences en sciences de gestion, UPPA, Chaire Optima/CREG-ME

En partenariat avec :



Les années 1980 ont amorcé un contexte de mutation des organisations publiques qui à l'heure actuelle n'est toujours pas achevé (EMERY & GIAUQUE, 2005¹). Echo des réformes de modernisation du service public, ces mutations sont venues impacter les collectivités locales qui doivent faire face à de nouveaux enjeux, de nouvelles problématiques et pratiques managériales engendrant une modification de leur paysage organisationnel. Exigences, efficacité, efficience, performance et adaptabilité constituent aujourd'hui leur quotidien, dans un contexte de raréfaction des ressources et d'accroissement de leurs compétences (BARTOLI, 2006²). Sous l'impulsion de ce contexte mouvant, contraint et complexe, les collectivités territoriales se retrouvent ainsi dans l'obligation de moderniser leur fonctionnement, leur organisation interne et leurs techniques de gestion (LAOUKILI, 2009³), afin de relever simultanément le défi de la maîtrise budgétaire de l'action publique et celui de la qualité et de la continuité du service public.

Dans cette dynamique d'innovations, organisationnelle et managériale, les agents territoriaux semblent alors peu à peu perdre leur repère au travail. Ambiguïté sur les valeurs et finalités du service public, incertitude sur les perspectives professionnelles, dégradation des conditions de travail, manque de reconnaissance hiérarchique, absence de clarté sur les règles et procédures internes de fonctionnement, dégradation de la qualité du management, fatigue en hausse, perte de sens du travail : autant d'indicateurs traduisant une dégradation progressive du bien-être des agents territoriaux⁴.

La médiatisation des chiffres de l'absentéisme en hausse dans la fonction publique territoriale ne fait que confirmer ces indicateurs mettant en évidence un niveau élevé de mal-être au travail des agents territoriaux. Or, le comportement d'absentéisme constitue un enjeu majeur de la gestion des ressources humaines (GRH). D'abord, car l'absentéisme est perçu comme un comportement contre-productif, opposé aux comportements de citoyenneté organisationnelle, influençant négativement la performance individuelle et, indirectement l'efficacité globale de l'organisation (SPECTOR & FOX, 2002⁵ ; DALAL, 2005⁶). Ensuite, car le lien entre la GRH et l'efficacité organisationnelle est indirecte par le biais des attitudes et comportements des travailleurs (DELERY, 1998⁷). Enfin, car les pratiques de

¹ EMERY, Y. & GIAUQUE D. (2005), *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan.

² BARTOLI, A. (2006), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.

³ LAOUKILI, A. (2009), *Les collectivités territoriales à l'épreuve du management*. *Connexions*, 91(1), 103-121.

⁴ SOFAXIS (2016), « Panorama des absences au travail pour raisons de santé dans les collectivités territoriales en 2015 » ; ADRH GCL (2017), « Résultats du benchmark absentéisme 2016 ».

⁵ SPECTOR, P.E. & FOX, S. (2002), *An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior*, *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.

⁶ DALAL, R.S. (2005), *A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior*, *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241-1255.

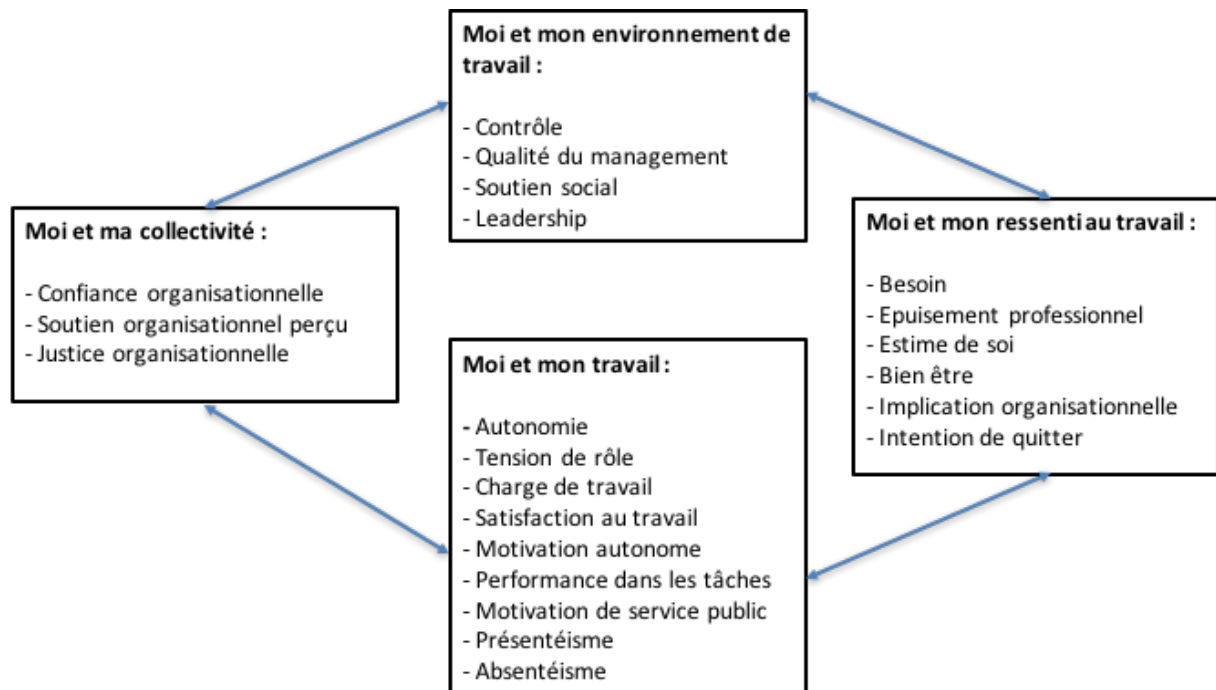
⁷ DELERY, J.E. (1998), *Issues of fit in strategic human resource management: implications for research*, *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.

GRH influencent les attitudes et comportements favorables au travail générant une amélioration de la performance individuelle (EDGAR & GEARE, 2005⁸).

Au regard de ce contexte, l'objectif de notre étude est ainsi d'établir une cartographie de la situation professionnelle des agents de la fonction publique locale, afin d'identifier les facteurs qui favorisent, ou freinent, la performance individuelle en contexte public local. La Chaire OPTIMA a donc lancé durant l'été 2017 une étude nationale auprès des agents titulaires et non titulaires de la fonction publique locale au sujet de leur perception de leur environnement professionnel.

1226 répondants ont au total participé à cette enquête⁹. L'ensemble de ces répondants a renseigné plusieurs questions, organisées par thèmes. Ces derniers sont issus de notre modèle de recherche. Ils sont ainsi au nombre de 4.

Illustration n°1 – Présentation des 4 dimensions de notre questionnaire



⁸ EDGAR, F. & GEARE, A. (2005), *HRM practice and employee attitudes: different measures – different results*, *Personnel Review*, 5, 534-549.

⁹ 87% de nos participants sont des fonctionnaires titulaires. 41 % des répondants occupent un poste de catégorie A, 24 % pour la catégorie B et 32% pour la catégorie C. Ensuite, les répondants appartiennent à 60% à la filière administrative, 19% représentent la filière technique, 8% la filière culturelle et 4% la filière animation. Concernant l'ancienneté des répondants, 35% des agents ont une carrière de plus de 15 ans dans leur collectivité, 34% entre 6 à 15 ans. 31% ont, eux, été embauché depuis moins de 5 ans. Plus de 68% des agents travaillent dans une commune, 17% pour une intercommunalité, et 6% pour un département. Pour les communes, les répondants représentent pour plus de 65% des structures comptant plus de 50 000 habitants. Pour les structures intercommunales, pour près de 80 % d'entre elles, elles représentent des structures entre 15 000 et 250 000 habitants. Concernant enfin les départements, les répondants appartiennent majoritairement (à plus de 75 %) à des structures de plus de 500 000 habitants.

Pour présenter les résultats de cette enquête, nous mobilisons nos 4 dimensions de ce modèle de recherche. Globalement, nos résultats mettent en effet en évidence des perceptions globales sur nos 4 dimensions d'analyses plutôt positives. Compte tenu de la nature de notre codification des réponses¹⁰, il apparaît ainsi que l'ensemble des dimensions mobilisées possède une moyenne de réponse supérieure à la moyenne théorique de 3. Toutefois, l'illustration suivante nous montre que les résultats sont différents en fonction de nos quatre dimensions. Nous les présentons ici par degré de perception croissante.

Illustration n°2 – Présentation des résultats globaux



1) Des relations réduites entre l'agent et sa collectivité

Tout d'abord, nos résultats mettent en évidence la moyenne la plus faible concernant les relations entre l'agent et sa collectivité. Les perceptions sur ce point sont donc positives, mais réduites, concernant la confiance organisationnelle (définie comme l'opinion qu'ont les agents sur les compétences, les procédures et choix mis en place par les représentants de leur organisation¹¹), le soutien organisationnel perçu (défini comme l'évaluation faite par un agent du degré d'implication de l'organisation à son égard¹²), ainsi que la justice organisationnelle (traduit la perception des agents quant à la manière dont ils sont traités par leur organisation).

Ces trois variables de la relation entre le répondant et sa collectivité trouvent leur fondement dans la théorie de l'échange social qui stipule que de la qualité des interrelations entre les managers et leurs

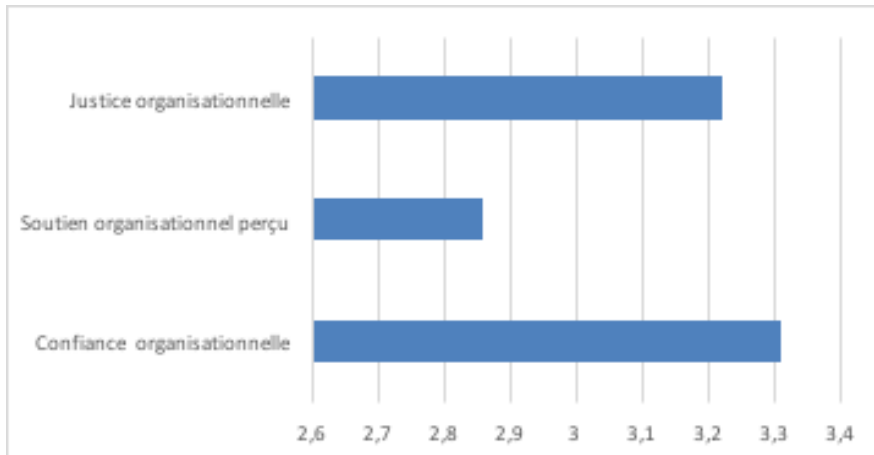
¹⁰ Chaque réponse a été pondérée de la manière suivante : la réponse « Pas du tout d'accord » a le poids 1, « Plutôt pas d'accord » 2, « Ni pas d'accord Ni d'accord » 3, « Plutôt d'accord » 4 et « Tout à fait d'accord » 5. La moyenne des réponses est donc de 3.

¹¹ ROUSSEAU, D.M. & TIJORIWALA S.A. (1998), Assessing psychological contracts : Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 679-695.

¹² EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHINSON, S. & SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

équipes dépendent les attitudes et comportements favorables à la performance RH des agents. L'évaluation de la qualité de ces échanges sociaux est ainsi réduite par les agents à travers les politiques, actions et pratiques de GRH mise en œuvre au sein de la collectivité.

Illustration n°3 – Présentation des résultats concernant les relations entre l'agent et sa collectivité



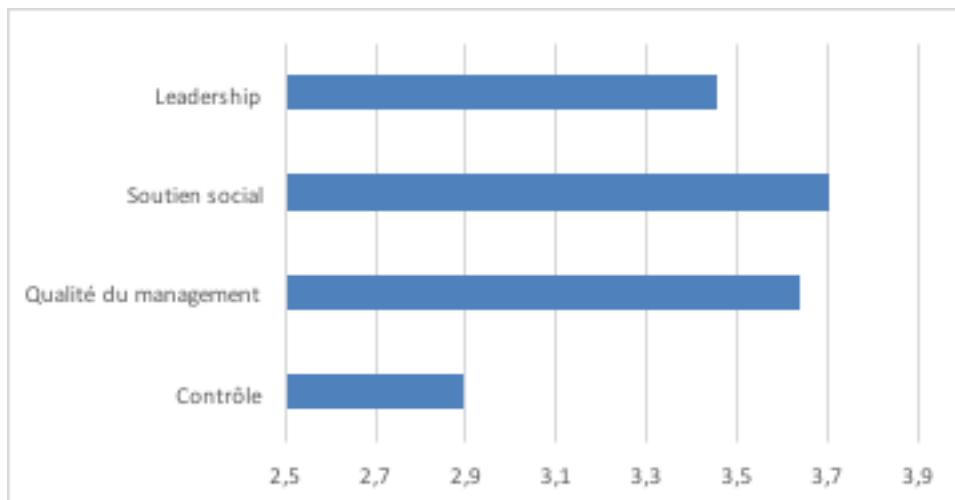
2) Des relations modérées entre l'agent et son ressenti au travail, mais aussi entre l'agent et son environnement de travail

En second rang par ordre d'importance (avec des moyennes similaires), les résultats concernent la relation entre l'agent et son environnement de travail, mais aussi la relation entre l'agent et son ressenti au travail.

Concernant les relations entre l'agent et son environnement de travail, le contrôle des agents sur leur environnement de travail (évalue la perception de l'agent concernant les différents changements auxquels il est confronté dans son travail et des pratiques d'accompagnement au changement qui lui ont été proposé) participe largement à diminuer la moyenne des réponses. Ce résultat est à considérer avec beaucoup d'intérêt car il traduit, d'une part, que les agents perçoivent négativement l'impact des changements qu'ils affrontent et les procédures d'accompagnement au changement mises en œuvre. D'autre part, il traduit le sentiment de plafonnement que ressentent les agents territoriaux tant au sein de leur collectivité que de leur carrière. Le leadership (défini comme la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel¹³) est, lui, apprécié comme modéré, alors que le soutien social (désigne la perception qu'ont les agents sur le fait de se sentir aidés, estimés et intégré dans et par les différents réseaux sociaux auxquels ils appartiennent dans l'organisation) et la qualité du management (évalue la perception qu'ont les agents du management – qui leur est proposé en sondant trois types de management : le management empathique, exemplaire et participatif) sont perçues comme plus positives.

¹³ BASS, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, NY: Free Press.

Illustration n°4 – Présentation des résultats concernant les relations entre l’agent et son environnement de travail



Concernant les relations entre l’agent et son ressenti au travail, la moyenne globale de cette troisième dimension est au même niveau que la dimension précédente. Sa perception globale est donc modérée par les répondants. Nous voyons ici toutefois que les résultats spécifiques ne sont pas homogènes. En effet, la satisfaction aux besoins (nécessité universelle et innée qui, lorsqu'elle est satisfaite stimule l'épanouissement et le bien-être, lorsqu'elle est insatisfaite mène à la détresse, à l'anxiété et au stress¹⁴), le bien-être (défini comme un état psychologique positif. Il est le reflet de l'évaluation globale que fait un agent de son expérience de travail et son état de santé¹⁵) et l'estime de soi (définie comme la perception globale qu'ont les agents de leur propre valeur au regard du jugement qu'il porte sur eux-mêmes ou que les autres leur adressent¹⁶) sont appréciés comme importants. Par contre, ces premiers résultats positifs sont compensés par d'autres résultats plus négatifs. En effet, l'implication organisationnelle (définie comme le lien psychologique qui unit un agent à son organisation¹⁷) est réduite, l'intention de quitter modérée (l'attitude conduisant à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive de l'agent) et l'épuisement professionnel (désigne un état d'épuisement physique, émotionnel et mental, causé par une exposition prolongée des agents à des situations de travail exigeantes, et aboutissant à des symptômes de dépersonnalisation et une diminution de leur sentiment d'accomplissement de soi¹⁸) assez fort¹⁹.

¹⁴ RYAN, R.M. et DECI, E.L. (2002), Handbook of self-determination research, New York, NY: The University of Rochester Press. across life's domains. Canadian Psychology, 49, 14-23.

¹⁵ GILBERT, M-H., DAGENAIS-DESMARAIS, V. et SAVOIE, C. (2011), Validation d'une mesure de santé psychologique au travail, Revue européenne de psychologie appliquée, 61: 195-203/

¹⁶ ROSENBERG, M. (1965), Society and the adolescent self-image, Princeton, NJ: Princeton University Press.

¹⁷ MATHIEU, J.E. & ZAJAC, D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin, 108(2), 171-194

¹⁸ SCHAUFELI, W.B. et ENZMANN, D. (1998), The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis, London : Taylor & Francis.

¹⁹ Pour l'intention de quitter et l'épuisement professionnel, nous avons inversé l'échelle de mesure. En effet, ces variables sont considérées comme « négatives ». En effet, plus leur moyenne est forte, plus les résultats sont critiques. Or, la moyenne de ces variables ne peut être comparée ou additionnée en l'état avec les autres variables, qui elles sont « positives ». Par exemple, plus le bien-être connaît des réponses fortes, plus la situation est favorable. Nous avons donc créé des variables inversées pour l'intention de quitter et l'épuisement

Illustration n°5 – Présentation des résultats concernant les relations entre l’agent et son ressenti au travail



3) Des relations fortes entre l’agent et son travail

Enfin, en premier rang d’importance, les répondants apportent leur meilleure évaluation aux relations entre l’agent et leur travail. Comparativement aux autres dimensions, les répondants apportent ainsi leur meilleure évaluation à leurs relations avec le travail (perception de 20% plus positive que les autres dimensions. En particulier, les perceptions sont positives et importantes concernant l’autonomie dans le poste (mesure la perception qu’ont les agents des possibilités d’utilisation ou de développement de leurs compétences dans leur poste ainsi que des possibilités de créativité dans leur poste²⁰), la satisfaction au travail (définie comme une attitude positive à l’égard de son travail, influencée par la perception générale qu’à un employé de son travail et de ses caractéristiques²¹) ou de la motivation de service public (définie comme la prédisposition d'un individu à rendre un service significatif pour le pays et le public, dans la poursuite des valeurs publiques et de l'intérêt public²²).

Cependant, cette perception positive est contrebalancée par la lourdeur la charge de travail (mesure l’intensité du travail afin d’évaluer la perception de surcharge de rôle qu’ont les agents²³) et d’un absentéisme présent (défini comme « *la non-présence physique d'un individu à un endroit donné et à*

professionnel en créant les deux variables : faiblesse de l’intention de quitter et faiblesse de l’épuisement professionnel.

²⁰ KARASEK, R.A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24 : 285-308.

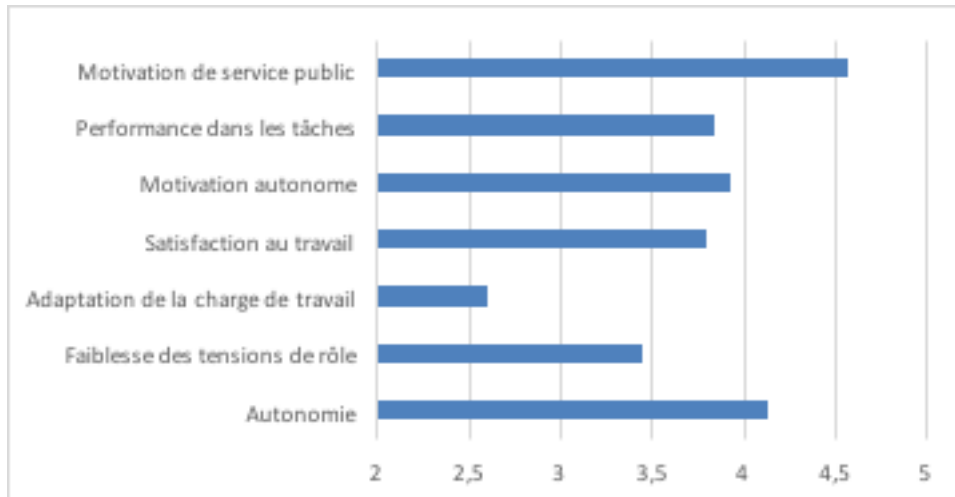
²¹ MEYSONNIER, R. & ROGER, A. (2006), L’impact du cocooning organisationnel et des opportunités d’emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter, XVIIème Congrès de l’AGRH, Reims.

²² KIM, S. (2010), Job characteristics, public service motivation, and work performance in Koréa, *Gestion et management public*, 5(1) : 7-24.

²³ KARASEK, idem.

un moment donné alors qu'on attend de lui qu'il soit là »²⁴). Ce dernier doit toutefois être compensé par un présentéisme important de l'agent (comportement d'un travailleur décidant de se rendre sur son lieu de travail alors que son état de santé, physique ou psychique, nécessiterait une absence pour raison de maladie²⁵).

Illustration n°6 – Présentation des résultats concernant les relations entre l'agent et son ressenti au travail



4) Conclusion : des ressources au travail plus ou moins disponibles influençant des performances RH plus ou moins importantes

Au regard de nos résultats, nous montrons ainsi que les ressources du travail, définies comme l'ensemble des éléments du travail qui, par leur disponibilité ou absence, aide ou entrave les agents dans l'accomplissement de leur travail, sont plus ou moins disponibles pour les fonctionnaires territoriaux.

Certaines ressources constituent, tout d'abord, des points forts des pratiques managériales au sein des collectivités. On compte parmi ces ressources un soutien social important venant tant des supérieurs hiérarchiques directs que des collègues, une qualité de management importante, ainsi qu'une qualité de leadership modérée, mais soulignant les attitudes positives des supérieurs hiérarchiques. Ces trois premières ressources de travail contribuent positivement à la perception d'un environnement de travail soutenant et de qualité.

La disponibilité de ces premières ressources du travail, afférentes essentiellement aux caractéristiques de travail et aux possibilités de le mener à bien, semble alors contribuer à agir positivement sur la relation entre l'agent et son travail. En effet, les répondants déclarent une forte performance dans leur

²⁴ HARRISON, D. A., & PRICE, K. H. (2003), Context of consistency in absenteeism: Studying social and dispositional influences across multiple settings. *Human Resource Management Review*, 13, 203-225.

²⁵ JOHNS, G. (2010), Presenteeism in the workplace: A review and research agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.

tâche, une motivation autonome importante expliquée par le maintien du sens au travail et le plaisir de travailler, ainsi qu'une forte motivation de service public où les agents mettent en évidence une attirance et une implication forte dans les valeurs d'intérêt général, de qualité et de continuité de service public. Dans ce même sens, la disponibilité des ressources au travail contribue également à faire émerger des ressentis positifs au travail. Dans ce sens, les agents déclarent tout d'abord une satisfaction de leurs besoins au travail en soulignant à la fois un sentiment de compétence dans la mise en œuvre de leur travail, et un sentiment d'affiliation à leur équipe de travail. Ils déclarent ensuite un bien-être au travail qui se manifeste par le sentiment de réussir à faire face aux difficultés du travail, à être en bon terme avec ses collègues, et de se sentir en forme, ou encore une estime de soi importante qui, elle, se manifeste dans les sentiments d'utilité et de fierté du travail accompli.

L'ensemble de cette situation de travail semblerait favoriser l'émergence d'un présentéisme important amenant les agents à venir travailler même lorsque leur état de santé nécessiterait une absence-maladie. Ce présentéisme, lié aux caractéristiques du travail, à ses conditions de mises en œuvre et aux sentiments positifs qu'il génère, soulignerait une forte implication des agents à l'égard de leur travail. Le présentéisme des agents trouverait ainsi ses causes dans plusieurs facteurs : une relation à son travail jugée positive (autonomie, responsabilité, performance dans la tâche), une relation à son environnement de travail jugée soutenant (soutien social, qualité de management), permettant le maintien ou le renforcement de ressenti positif au travail (bien-être, satisfaction des besoins, estime de soi).

Toutefois, notre étude met également en évidence des situations de travail dans lesquelles les agents perçoivent une faiblesse de disponibilité des ressources du travail. Parmi celles-ci, les plus importantes sont formalisées par une confiance organisationnelle modérément exprimée, une justice organisationnelle réduite, ainsi qu'un soutien organisationnel faiblement perçu. D'autres ressources de travail apparaissent aussi faiblement disponibles aux yeux des agents. La première concerne les ressources alimentant la relation entre l'agent et son environnement de travail, à travers la faiblesse de contrôle. En effet, les agents expriment non seulement le sentiment que les changements à l'œuvre au sein de leur collectivité ont un impact négatif sur leur travail, mais aussi que les procédures d'accompagnement au changement sont faiblement mises en œuvre tant d'un point de vue informationnel que participatif. La seconde concerne les ressources alimentant les relations entre l'agent et son travail, à travers l'importance des conflits de rôle. Ainsi, les agents expriment modérément travailler dans le cadre de demandes incompatibles provenant de plusieurs personnes et avec des moyens pas toujours adéquats pour réaliser leur travail. Cette situation de conflit de rôle peut générer des situations de tensions émotionnelles importantes car les demandes incompatibles impliquent pour les agents que la mise en œuvre d'une décision, d'un choix ou d'une procédure managériale viendra automatiquement invalider une autre décision, choix ou procédure managériale. La troisième concerne une charge de travail importante, mettant en exergue une quantité de travail trop lourde à réaliser dans un cadre d'une pression temporelle. Cette situation peut alors générer une fatigue intense au travail, ainsi qu'une tension émotionnelle et cognitive forte.

Ces faiblesses de disponibilité de ressources apparaissent, tout d'abord, favoriser des ressentis négatifs au travail. En effet, les répondants déclarent un épuisement professionnel important qui peut se comprendre face à la charge de travail exprimée, au conflit de rôle pointé et dans une situation où les modalités de fonctionnement interne ne sont toujours lisibles pour les agents. Les répondants déclarent aussi une implication organisationnelle faible qui trouve son fondement tant dans les

perspectives d'emploi limitées, une confiance organisationnelle modérée, un soutien organisationnel et une justice organisationnelle faible. La faiblesse de cette implication organisationnelle semble ainsi refléter un essoufflement chez les agents de leur sentiment d'appartenance, de leur loyauté, de leur obligation morale et de leur identification aux valeurs et objectifs de leur collectivité.

La faiblesse de ces ressources organisationnelles pourrait, ensuite, exercer une influence sur l'intention de quitter des agents, ainsi que le niveau d'absentéisme. En effet, face à la faible disponibilité des ressources du travail décrite ci-dessus, les agents montrent une intention de quitter leur collectivité modérée, les agents exprimant ici à 70% le fait de pouvoir quitter leur collectivité si une meilleure opportunité professionnelle se présentait à eux, confirmant leur désaffection envers leur collectivité. Ils montrent aussi un absentéisme modéré, mais bien présent. Nous avons identifié ici deux types d'absentéisme prépondérant dans nos réponses : l'absentéisme ponctuel et celui médical. L'absentéisme ponctuel se caractérise par des absences-maladie de faible fréquence (1 arrêt au cours de l'année), associées à des durées d'absences courtes (1-7 jours au cours de l'année) pour motif de maladie ordinaire. Les résultats quant au présentéisme des agents nous ont permis de conclure que cet absentéisme ponctuel n'était pas lié à des troubles de santé passagers, et ainsi à une exploitation déviante des absences-maladie ordinaire. Dans cette perspective, l'absentéisme ponctuel mobilisé par les agents territoriaux serait alors un moyen pour eux de continuer à venir travailler en éprouvant des sentiments positifs à l'égard de leur travail, et/ou en mettant à distance les éléments négatifs que peuvent générer leur relation avec leur collectivité (confiance organisationnelle, justice organisationnelle informationnelle et procédurale liée aux modalités de fonctionnement interne modérément perçues et faible perception du soutien organisationnelle et de la justice organisationnelle distributive) ou leur environnement de travail (conflit de rôle, absence de contrôle sur son environnement de travail, plafonnement de carrière, charge de travail, épuisement professionnel). Ces résultats montrent alors que le présentéisme que manifestent les agents est lié à leur dévouement au travail qu'ils exercent, tandis que l'absentéisme qu'ils manifestent est lié à une relation fragilisée avec leur collectivité.

L'absentéisme médical identifié se caractérise, lui, par des fréquences et durées d'absences variées, mais liés à des motifs de longue ou grave maladie. Dans ce dernier cas, les résultats sur le présentéisme des agents nous conduisent à mettre en évidence deux points de vigilance. D'une part, le présentéisme des agents peut conduire sur le long terme à un processus de dégradation de leur santé au travail générant un épuisement professionnel et des absences de type plutôt médicales. Cette explication n'est pas incohérente au regard du fort épuisement professionnel que déclarent les agents territoriaux et de l'absentéisme médical que nous avons identifié dans cette étude. D'autre part, au-delà des aspects positifs du travail qui peuvent susciter le présentéisme, une autre hypothèse plausible pourrait expliquer ce comportement. En effet, les opportunités d'évolution professionnelle dans la fonction publique territoriale étant conditionnée par le jugement des comportements professionnels des agents, ces derniers pourraient aussi manifester un présentéisme que l'on pourrait qualifier de « calculé », dans la mesure où il se met en œuvre dans le but de ne pas être pénalisé pour sa carrière future. L'intention de quitter leur collectivité que déclarent les agents si une meilleure opportunité d'emploi se présentait à eux donne un appui considérable à cette hypothèse. De plus, la conséquence de ce présentéisme « calculé » est toujours sur le long terme une aggravation de l'absentéisme médical.

Au global, ces résultats mettent ainsi en évidence une perception globale positive, forte à modérée, des ressources du travail (autonomie, soutien social, qualité du management). Ces ressources, qui font les points forts des pratiques de GRH des collectivités, sont des leviers importants à maintenir car elles peuvent contribuer positivement, d'une part, à des attitudes et comportements favorables à la performance des agents (satisfaction, motivation) et, d'autre part à un ressenti positif au travail de l'ordre du bien-être et de l'estime de soi. L'ensemble de ces éléments constituent une expérience de travail favorable permettant de contrer les comportements de retrait au travail, tels que l'intention de quitter la collectivité ou l'absentéisme. Toutefois, une relation fragilisée entre les agents et leur collectivité est mise en évidence. En effet, cette relation fragilisée peut avoir un impact négatif, à moyen et long terme, sur les attitudes et comportements favorables à la performance des agents en contribuant, d'une part, à réduire leur implication organisationnelle affective et normative, leur satisfaction ou bien-être au travail ou encore leur motivation et, d'autre part, à augmenter leurs attitudes et comportements défavorables à leur performance tels que l'absentéisme. En sus, d'une perception positive et importante des exigences de travail (charge de travail), qui peuvent agir positivement, à court terme, sur un présentisme fort des agents et, à long terme, sur un absentéisme de longue durée, ces éléments doivent faire l'objet d'une attention plus soutenue au sein de la collectivité, afin de ne pas mettre à mal la perception positive qu'ont les agents de leurs ressources du travail.

L'ensemble de ces résultats montre que si les collectivités possèdent des atouts considérables permettant aux agents territoriaux de faire l'expérience d'une situation de travail positive, elles ont également, en revanche, des points faibles à prendre en compte et à améliorer. Différentes évolutions semblent alors devoir être engagées dans le sens du renforcement de la relation entre l'agent et sa collectivité. Les pratiques RH des collectivités locales apparaissant limitées au regard de leur contexte mouvant et contraint, les études sur ce sujet, et les préconisations en découlant, semblent, au final, à la fois nécessaires, mais aussi inépuisables.