

*Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur WARDYN L. pour m'avoir donné l'opportunité d'effectuer ce stage, stimulant et enrichissant, au cœur des institutions européennes.*

*Mes remerciements vont également à ma maître de stage, Madame VALKOVA M., ainsi qu'à l'ensemble de son équipe, pour leur accueil chaleureux, leur encadrement rigoureux et leur disponibilité tout au long de cette expérience.*

*Je remercie sincèrement mon promoteur, Monsieur DE NANTEUIL M., d'avoir accepté de m'accompagner dans l'élaboration de ce mémoire.*

*Enfin, je souhaite adresser une mention particulière à Monsieur KOWALSKI M., dont l'aide a été déterminante dans la réalisation de ce travail.*

---

*First of all, I would like to express my deep gratitude to Mr. WARDYN L. for giving me the opportunity to complete this stimulating and enriching internship at the heart of the European institutions.*

*My thanks also go to my internship supervisor, Mrs. VALKOVA M., as well as to her entire team, for their warm welcome, rigorous supervision and availability throughout this experience.*

*I sincerely thank my promoter, Mr. DE NANTEUIL M., for agreeing to accompany me in the development of this thesis.*

*Finally, I would like to address a special mention to Mr. KOWALSKI M., whose help was decisive in carrying out this work.*

# Table des matières

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. INTRODUCTION.....                                                             | 4  |
| II. CADRE CONTEXTUEL.....                                                        | 5  |
| 2.1 La Commission européenne, entre prestige et précarité.....                   | 5  |
| 2.2 GENERATION 2004, pour et par les membres de la Commission.....               | 5  |
| 2.2.1 Les conséquences de la Réforme de 2014.....                                | 7  |
| 2.3 Catégories du personnel de la Commission européenne .....                    | 9  |
| 2.3.1 Les fonctionnaires .....                                                   | 9  |
| 2.3.1.1 Les groupes de fonctions.....                                            | 10 |
| 2.3.1.2 Traitement pécuniaire .....                                              | 10 |
| 2.3.2 Les agents contractuels.....                                               | 12 |
| 2.3.2.1 Les groupes de fonctions.....                                            | 13 |
| 2.3.2.2 Traitement pécuniaire .....                                              | 14 |
| 2.3.2.3 La politique RH de la Commission à l'égard des agents contractuels ..... | 16 |
| 2.3.2.3.1 Concours internes : un pas vers une meilleure reconnaissance ? .....   | 17 |
| 2.4 Analogie avec la Fonction publique belge.....                                | 18 |
| 2.4.1 Principes généraux.....                                                    | 18 |
| 2.4.2 Restrictions budgétaires.....                                              | 19 |
| 2.4.2.1 Vers une précarisation de la société ? .....                             | 20 |
| III. REVUE DE LITTÉRATURE.....                                                   | 22 |
| 3.1 La motivation, c'est quoi ? .....                                            | 22 |
| 3.1.1 La motivation au travail, entre plaisir et contrainte.....                 | 24 |
| 3.2 Les apports des théories fondamentales de la motivation au travail .....     | 25 |
| 3.2.1 La théorie d'Herzberg.....                                                 | 25 |
| 3.2.2 Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle .....          | 26 |
| 3.2.3 La théorie de Vroom.....                                                   | 27 |
| 3.2.4 La théorie de l'autodétermination .....                                    | 27 |
| 3.2.4.1 L'amotivation.....                                                       | 28 |
| 3.2.4.2 La motivation extrinsèque .....                                          | 29 |
| 3.2.4.3 La motivation intrinsèque.....                                           | 30 |
| 3.2.4.3.1 La théorie des motivations intrinsèques de Thomas.....                 | 32 |
| IV. DEMARCHE EMPIRIQUE.....                                                      | 35 |
| 4.1 Méthodologie et échantillon.....                                             | 35 |
| 4.2 Analyse des entretiens .....                                                 | 35 |
| 4.2.1 Entretien n°1.....                                                         | 35 |

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 4.2.2 Entretien n°2.....                    | 38 |
| 4.2.3 Entretien n°3.....                    | 41 |
| 4.2.4 Entretien n°4.....                    | 43 |
| 4.2.5 Entretien n°5.....                    | 45 |
| 4.2.6 Entretien n°6.....                    | 48 |
| 4.2.7 Entretien n°7.....                    | 50 |
| 4.2.8 Entretien n°8.....                    | 53 |
| 4.2.9 Entretien n°9.....                    | 54 |
| 4.2.10 Entretien n°10.....                  | 56 |
| 4.3 Bref, que retenir ?.....                | 58 |
| V. LIMITES .....                            | 60 |
| VI. REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE..... | 61 |
| VII. CONCLUSION .....                       | 63 |
| VIII.BIBLIOGRAPHIE .....                    | 64 |
| IX. ANNEXES .....                           | 68 |

# I. INTRODUCTION

La question de la motivation au travail occupe une place centrale dans les réflexions en gestion des Ressources humaines car elle constitue un levier essentiel de performance, mais également un indicateur du bien-être et de l'engagement du salarié. Cependant, celle-ci peut être conditionnée par divers facteurs, tant intérieures qu'extérieures. Pour mieux comprendre, je me réfère à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) qui marque la distinction entre la motivation intrinsèque et extrinsèque. La première forme est inhérente à l'individu, tandis que la seconde, par opposition, est causée par des injonctions externes.

Parmi ces dernières, nous pouvons citer le type de relation au travail, c'est-à-dire le fait d'être contractuel ou fonctionnaire. Bien que ces deux catégories coexistent au sein des administrations publiques, elles ne bénéficient pas des mêmes conditions d'emploi à bien des égards : la rémunération, la sécurité à l'emploi ou encore les possibilités d'évolution de carrière. Dans le cadre de cette recherche, j'ai choisi de me pencher spécifiquement sur les conditions de travail des agents contractuels de la Commission européenne. Une catégorie décrite comme « précarisée » par les organisations syndicales européennes en raison des limitations propres à leur statut. Comme vous l'aurez compris, il s'agit de la catégorie « défavorisée » car, outre les salaires souvent inférieurs par rapport à ceux des fonctionnaires, leurs possibilités d'évoluer au sein de la Commission sont limitées, voire inexistantes. Cette dichotomie des statuts peut donc être source d'inégalité, pouvant potentiellement porter préjudice à la motivation des agents contractuels.

Compte tenu de ces éléments, j'ai émis l'hypothèse selon laquelle appartenir à la catégorie des travailleurs contractuels constituerait un frein à la motivation propre à l'individu. Ce qui m'a permis de formuler la question de recherche suivante :

***« Dans quelle mesure le type de relation au travail au sein de la Commission européenne peut-il influencer la motivation intrinsèque ? Focus sur les agents contractuels ».***

Afin d'apporter une réponse aussi structurée que possible à cette problématique, ce mémoire se décompose en trois parties complémentaires. Premièrement, un **cadre contextuel** sera posé afin d'identifier les principaux acteurs, d'analyser les facteurs ayant conduit les institutions européennes (et non seulement) à recourir à des formes de contractualisation, et in fine de cerner les enjeux qui en découlent, tant au niveau individuel que collectif. Ensuite, une **revue de la littérature** permettra d'explorer la notion de motivation au travail. Un domaine aussi vaste que complexe nécessitant la lecture croisée de diverses théories psychologiques, économiques et sociologiques. Le but étant de comprendre ses différentes formes, ses mécanismes d'influence et ses éventuels effets sur les comportements humains. Enfin, une **démarche empirique** sera menée auprès des acteurs concernés, dans le but de recueillir leur perception quant à leur situation contractuelle et d'identifier les leviers, et surtout les freins, à leur engagement professionnel. Cette phase vise à articuler les apports théoriques aux réalités de terrain, en prenant en compte la diversité des expériences individuelles et des contextes institutionnels.

## II. CADRE CONTEXTUEL

### 2.1 La Commission européenne, entre prestige et précarité

La Commission européenne est une institution publique qui vise à promouvoir l'intérêt général de l'Union européenne en proposant des textes législatifs et à la mise en œuvre des politiques budgétaires de l'UE (Commission européenne, s. d.). Son fonctionnement est comparable à bien des égards à la Fonction publique belge dans la mesure où deux catégories de travailleurs cohabitent : le personnel contractuel et les fonctionnaires. La différence entre ces deux régimes est particulièrement marquée au sein de la Commission européenne, notamment en ce qui concerne la sécurité à l'emploi. Les premiers sont, pour une grande partie, engagés pour une durée déterminée sans possibilité de poursuivre leur carrière au sein des institutions européennes au terme de leur contrat. En outre, ils perçoivent une rémunération moins importante par rapport à leurs homologues fonctionnaires, quand bien même ils effectuent les mêmes missions que ces derniers. Ces éléments peuvent être source de frustrations, de conflits internes mais surtout de carence de motivation au sein des membres du personnel contractuels, et ce, en dépit du prestige associé au fait de travailler pour une organisation de cette envergure.

Nous verrons à travers la revue de littérature quelles sont les différentes formes de motivation au travail, à quoi elles correspondent et comment elles interagissent entre elles. Mais avant, il convient de situer le contexte, les acteurs concernés ainsi que la politique RH de l'institution vis-à-vis des agents contractuels.

### 2.2 GENERATION 2004, pour et par les membres de la Commission

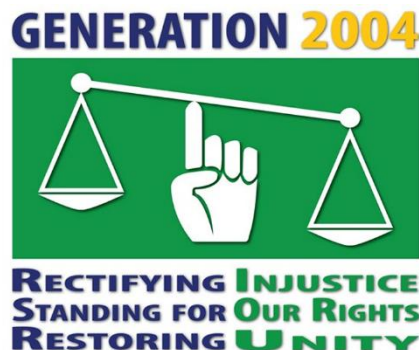


Figure 1 : Le logo de Generation 2004

J'ai eu la chance d'être accueilli au sein de cette association en tant que stagiaire dans le cadre de mon Master en GRH. Cette expérience enrichissante m'a permis de prendre conscience de certaines problématiques au sein de la Commission, dont l'émergence des contrats relativement « précaires ».

GENERATION 2004 est une organisation syndicale européenne. Elle a pour mission de revendiquer les droits et les intérêts de l'ensemble des membres du personnel de la Commission européenne, sans porter atteinte aux statuts existants. Plus précisément, elle revendique une harmonisation de la politique salariale et davantage de perspectives de carrière à l'égard de certaines catégories de travailleurs jugées défavorisées, à l'instar des agents contractuels. Pour ce faire, elle privilégie une collaboration proactive avec les diverses parties prenantes via le dialogue social.

D'un point de vue organisationnel, GENERATION 2004 est une structure représentative agréée par la Commission européenne, dans la mesure où elle a signé « *l'Accord-Cadre régissant les relations entre la Commission européenne et les associations syndicales* » (Generation 2004, 2024, p. 58). Pour bénéficier de cette reconnaissance, les organisations syndicales doivent répondre aux deux conditions suivantes :

- Si l'objet social est la défense des droits et intérêts de tous les membres du personnel, sans aucune forme de discrimination (ethnie, conviction religieuse, catégorie, etc.).
- Si elles sont légalement constituées. C'est-à-dire que les affiliés doivent représenter au moins 6 % des membres du personnel de Commission. En outre, elles doivent être composées, au minimum, de 400 travailleurs issus de cette même institution.

Cette reconnaissance implique donc un engagement des deux parties en tant que partenaires dans le dialogue social. Les organisations reconnues ont la possibilité de former des groupement de syndicats (des confédérations) ou d'agir seules.

Les acteurs syndicaux sont des membres du personnel détachés de la Commission qui jouissent du « droit d'association » (Statut des fonctionnaires et régime applicable aux autres agents de l'UE, 2018, art.24 ter), c'est-à-dire la possibilité de s'associer temporairement avec d'autres personnes en vue de la défense d'intérêts communs.

Des élections y sont organisées tous les trois ans (Generation 2004, 2022). L'objectif étant d'obtenir une certaine représentativité au sein du Comité Local du Personnel (LSC) ainsi qu'au Comité Central du Personnel (CSC). La différence entre ces deux comités réside dans l'étendue de leurs missions ; le premier se penche sur les questions liées à la gestion des espaces de travail, aux restaurants/cafeterias, la sécurité, etc. Tandis que le second se focalise sur des problématiques propres à la gestion des Ressources humaines telles que les mécanismes de promotion/reclassification, le harcèlement ou encore les conditions de travail (Nugent, 2021).

Cette association de fait a vu le jour en 2012, dans un contexte de « précarisation » au sein des institutions de l'UE. La dénomination « 2004 » n'est pas anodine puisqu'elle fait référence à la Réforme Kinnock de 2004 modifiant les règles applicables aux membre du personnel dans toutes les institutions de l'UE (Generation 2004, 2023). Quels sont les impacts d'une telle réforme ?

Selon Bauer (2009, p. 507), l'objectif premier était de remplacer le mode d'administration traditionnel par une fixation des priorités stratégiques. Ce qui implique une redistribution des ressources financières et humaines sur base d'un cycle de programmation. Cette réforme visait également à « *préserver la motivation du personnel jusqu'à un stade très avancé dans leur carrière (des promotions moins importantes mais plus nombreuses) et de contenir les coûts des salaires et des pensions* » (Ibidem, p. 508). Nous comprenons donc que la réduction des coûts est un enjeu majeur depuis plus de deux décennies. Autre fait intéressant, c'est à partir de cette année que la catégorie des agents contractuels a été implémentée au sein des institutions européennes (Commission européenne, 2011, p. 3).

Afin d'appuyer cette tendance à l'austérité budgétaire, une seconde réforme a vu le jour en 2014, réglant le statut des membres du personnel. Selon la Cour des comptes européenne (2019, p. 9), un des objectifs déclarés de cette révision est :

*« d'optimiser la gestion des ressources humaines d'une fonction publique européenne qui se caractérise par son excellence, sa compétence, son indépendance, sa loyauté, son impartialité et sa stabilité, ainsi que par sa diversité culturelle et linguistique et par des conditions de recrutement attrayantes ».*

Dans les faits, ces mesures ont entraîné une réduction de 5% des postes, un relèvement de l'âge de la retraite de 63 à 66 ans ainsi qu'un gel temporaire des retraites et des salaires (Union Syndicales Fédérale, 2019). L'objectif étant de réaliser des économies substantielles sur le long terme. Selon un rapport de la Commission au Parlement européen et au Conseil publié en 2021, il est indiqué que « *les réformes du statut adoptées en 2004 et en 2014 ont permis une hausse des économies annuelles résultant de la réduction des prestations et du relèvement de l'âge de la retraite* » (Commission européenne, 2021, p. 5). Ce même rapport admet néanmoins que des conséquences négatives pour le personnel ont été observées (Ibidem, p. 14), sans donner davantage de précisions.

### 2.2.1 Les conséquences de la Réforme de 2014

Il convient de reconnaître que cette réforme a eu certains effets positifs. A l'instar des mesures favorisant la conciliation vie privée-professionnelle : prolongation du congé parental, possibilité d'aménager le temps de travail et de travailler à domicile. Le but étant de faire de la Commission une administration plus moderne et flexible, augmentant ainsi son attractivité en tant qu'employeur. En outre, la Commission vise à un meilleur équilibre dans la répartition hommes-femmes au sein de ses effectifs. A titre d'exemple, les postes à responsabilités élevés (les grades AD12 et supérieurs) sont majoritairement occupés par des hommes. Or, selon un rapport publié par la Cour des comptes européenne (2019, p. 25), les femmes représentent la majeure partie des nouvelles recrues. Ce qui laisse envisager que la proportion de femmes occupant des fonctions d'encadrement supérieur devrait s'accroître au fil du temps.

Mais... Cette réforme comporte également des mesures défavorables et non sans conséquences sur l'ensemble du personnel. Comme je l'ai évoqué précédemment, la

Commission a procédé à une réduction de 5 % du nombre d'emplois prévus au tableau des effectifs pour le personnel fonctionnaire. Afin de compenser partiellement cette réduction, une augmentation du temps de travail hebdomadaire fixée à 40 heures minimum a été introduite (Cour des comptes européenne, 2019, p. 45).

De plus, la Commission fait appel à davantage de personnel contractuel pour répondre à l'évolution de ses besoins grandissants. Cette pratique lui permet de réagir rapidement à des hausses soudaines et temporaires de la charge de travail. Néanmoins, cette augmentation du nombre d'agents employés sous contrats a des répercussions à plus long terme en ce qui concerne la gestion des connaissances et la continuité des activités.

Cette stratégie politique s'inscrit dans une volonté de réaliser des économies substantielles sur le long terme. En effet, le remplacement de fonctionnaires par des agents contractuels a une incidence sur le coût global des pensions, dans la mesure où les prestations de retraite sont calculées sur base du montant du dernier traitement. Et par rapport aux fonctionnaires, les agents contractuels relèvent d'une grille de salaires plus basse (Commission européenne, 2012, p. 25).

Cet accroissement de la diversité des contrats et des rémunérations moins attrayantes conduit inévitablement à une diminution de la satisfaction professionnelle (Cour des comptes européenne, 2019, p. 45) :

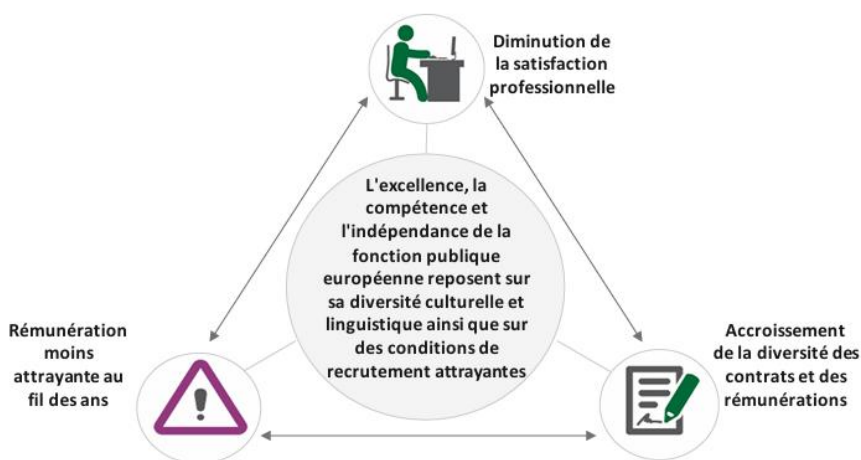


Figure 2 : Les conséquences de la Réforme de 2014

Ce constat a été mis en lumière grâce à des enquêtes de satisfaction réalisées bisannuellement auprès des agents. Celles-ci ont révélées qu'une majorité du personnel considère que les conditions de travail se sont dégradées depuis 2014. Un des indicateurs privilégiés pour mesurer le mécontentement professionnel est l'augmentation d'absence pour raison médicale au sein des catégories concernées (Ibidem, p. 49).

Enfin, l'accroissement de la diversité des contrats renvoie, je suppose, à la catégorie des agents contractuels (si l'on part du principe que les fonctionnaires sont désignés par un statut).

Compte tenu des besoins grandissants de la Commission, nous pouvons supposer que le recours aux agents contractuels devienne une pratique récurrente, voire la norme, dans les années à venir. Toutefois cette diversité peut donner lieu à des situations pouvant être interprétées comme « inévitables ». Par exemple, les agents contractuels de groupe de fonctions IV<sup>1</sup> remplissent les mêmes exigences minimales à l'embauche que des administrateurs<sup>2</sup> tout en percevant jusqu'à 28% de moins que ces derniers en terme de rémunération (Ibidem, p. 37).

Au regard des tous ces éléments, nous pouvons conclure que cette réforme, malgré certains aspects bénéfiques, tend à limiter les perspectives de carrière au sein de la Commission en proposant des contrats de travail, qui pour la plupart, sont de courtes durées. Les enquêtes de satisfaction ont démontrées que ces conditions de travail moins attrayantes engendrent un sentiment d'insatisfaction, conduisant potentiellement à une diminution de la motivation. Nous verrons si cela se confirme à travers la démarche empirique.

## 2.3 Catégories du personnel de la Commission européenne

Il existe plusieurs catégories du personnel au sein de la Commission européenne (2022) : les fonctionnaires (58,1%), les agents contractuels (23,2%), les agents temporaires (7,2%), les agents locaux (5%), les conseillers spéciaux (0,2%) et le personnel de droit national (1,7%).

Dans le cadre de cette recherche, seules les deux premières seront retenues, avec une attention particulière pour la seconde.

### 2.3.1 Les fonctionnaires

« *Officials* » en anglais, ils constituent la catégorie la plus représentative au sein de la Commission : 20.032 travailleurs sur un total de 32.155 (Commission européenne, 2022).

Le Statut des fonctionnaires et régime applicable aux autres agents de l'UE définit le fonctionnaire comme « *toute personne qui a été nommée [...] dans un emploi permanent d'une des institutions de l'Union par acte écrit de l'autorité investie du pouvoir de nomination de cette institution* » (2018, art.1bis, §1). Ils sont sélectionnés et engagés sur base d'un système de quotas nationaux. L'idée étant que des ressortissants issus de tout état membre de l'UE soient représentés au sein de la Commission, favorisant ainsi un équilibre géographique.

Enfin, ces agents sont désignés par voie de concours, aussi bien internes qu'externes. Leurs traitements pécuniaires diffèrent en fonction du grade-échelle et du groupe de fonction attribué.

---

<sup>1</sup> Voir le point 3.3.2.1 pour plus de détails sur les groupes de fonction relatifs aux agents contractuels.

<sup>2</sup> Voir le point 3.1.1.1 pour plus de détails sur les groupes de fonction relatifs aux agents statutaires.

### *2.3.1.1 Les groupes de fonctions*

Les fonctionnaires sont subdivisés en trois groupes de fonctions distincts (EPSO, 2025) :

- Les administrateurs (AD) : ils occupent des fonctions à hautes responsabilités telles que Directeur général, conseiller, chef d'unité, etc. Il s'agit du groupe bénéficiant de la rémunération la plus élevée au sein de la Commission.
- Les assistants (AST) : ils sont chargés des tâches administratives et techniques. Ils jouissent d'une autonomie et de responsabilités importantes en ce qui concerne la gestion du personnel, l'exécution budgétaire ou la coordination politique. Ils perçoivent une rémunération légèrement en-deçà par rapport aux administrateurs.
- Les secrétaires et commis (AST/SC) : cette catégorie a émergé suite à la réforme de 2014 (Commission européenne, 2021, p. 10). Ces fonctionnaires sont principalement chargés des tâches bureaucratiques, de secrétariat et d'autres travaux équivalents nécessitant un certain degré d'autonomie. C'est le groupe de fonction bénéficiant de la rémunération la moins élevée parmi les fonctionnaires.

A travers ces descriptifs de fonction, nous pouvons constater que ces agents jouissent d'un certain niveau de responsabilité et d'autonomie dans le cadre de leur fonction. Ces éléments sont pertinents car ils favorisent la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 1985, cité dans Paré, 1994, p. 3).

### *2.3.1.2 Traitement pécuniaire*

Les traitements mensuels de base dans les groupes de fonctions AD et AST sont fixés, pour chaque grade et échelon, conformément au tableau ci-dessous (chiffres applicables à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2022) :

| 1.7.2022 | ÉCHELONS  |           |           |           |           |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| GRADES   | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         |
| 16       | 20 856,62 | 21 733,04 | 22 646,29 |           |           |
| 15       | 18 433,77 | 19 208,39 | 20 015,53 | 20 572,40 | 20 856,62 |
| 14       | 16 292,34 | 16 976,99 | 17 690,38 | 18 182,55 | 18 433,77 |
| 13       | 14 399,73 | 15 004,82 | 15 635,33 | 16 070,35 | 16 292,34 |
| 12       | 12 726,95 | 13 261,75 | 13 819,04 | 14 203,49 | 14 399,73 |
| 11       | 11 248,49 | 11 721,16 | 12 213,70 | 12 553,51 | 12 726,95 |
| 10       | 9 941,81  | 10 359,56 | 10 794,90 | 11 095,21 | 11 248,49 |
| 9        | 8 786,88  | 9 156,12  | 9 540,89  | 9 806,31  | 9 941,81  |
| 8        | 7 766,14  | 8 092,48  | 8 432,53  | 8 667,15  | 8 786,88  |
| 7        | 6 863,97  | 7 152,41  | 7 452,95  | 7 660,31  | 7 766,14  |
| 6        | 6 066,59  | 6 321,53  | 6 587,16  | 6 770,43  | 6 863,97  |
| 5        | 5 361,87  | 5 587,18  | 5 821,96  | 5 983,94  | 6 066,59  |
| 4        | 4 739,00  | 4 938,12  | 5 145,63  | 5 288,80  | 5 361,87  |
| 3        | 4 188,45  | 4 364,48  | 4 547,89  | 4 674,40  | 4 739,00  |
| 2        | 3 701,91  | 3 857,46  | 4 019,56  | 4 131,40  | 4 188,45  |
| 1        | 3 271,87  | 3 409,35  | 3 552,61  | 3 651,48  | 3 701,91  |

Tableau 1 : Les rémunérations nettes des groupes de fonctions AD et AST<sup>3</sup>

Pour le groupe de fonction AST/SC :

| 1.7.2022 | ÉCHELONS |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| GRADES   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 6        | 5 319,31 | 5 542,85 | 5 775,76 | 5 936,43 | 6 018,46 |
| 5        | 4 701,38 | 4 898,94 | 5 105,53 | 5 246,82 | 5 319,31 |
| 4        | 4 155,24 | 4 329,84 | 4 511,80 | 4 637,32 | 4 701,38 |
| 3        | 3 672,53 | 3 826,85 | 3 987,69 | 4 098,60 | 4 155,24 |
| 2        | 3 245,90 | 3 382,31 | 3 524,45 | 3 622,49 | 3 672,53 |
| 1        | 2 868,84 | 2 989,40 | 3 115,02 | 3 201,66 | 3 245,90 |

Tableau 2 : Les rémunérations nettes du groupe de fonction AST/SC<sup>4</sup>

<sup>3</sup> (Statut des fonctionnaires [...] de l'Union européenne, 2022, p. 54, art. 66).

<sup>4</sup> (Statut des fonctionnaires [...] de l'Union européenne, 2022, p. 55, art. 66).

### 2.3.2 Les agents contractuels

« *Contract agents* » en anglais, il s'agit de la catégorie de travailleur minoritaire au sein de la Commission : 7.507 sur un effectif total de 32.155 (Commission européenne, 2022).

Le Statut des fonctionnaires et régime applicable aux autres agents de l'UE définit l'agent contractuel comme « *non-affecté [...] et engagé en vue d'exercer des fonctions, soit à temps partiel, soit à temps complet* » (2018, art.3bis). Contrairement aux fonctionnaires, le système de quotas nationaux n'est pas d'application, seules les compétences professionnelles et les connaissances linguistiques de l'agent sont retenues.

Il existe deux types d'agents contractuels : **3A** et **3B**<sup>5</sup>. La principale différence réside dans la durée de l'engagement. En effet, les premiers bénéficient d'un contrat à durée indéterminée, tandis que les seconds sont engagés pour une durée déterminée de trois ans, renouvelable pour une durée maximale de trois ans (Oettinger, 2017, p. 6). A terme, ces derniers ne peuvent être réengagés.

Contrairement aux statutaires, ils ne sont pas désignés par un statut, mais engagés en fonction des besoins spécifiques des services via un appel à manifestation d'intérêt (European Personnel Selection Office, 2005). La procédure de recrutement comporte les trois étapes suivantes (Commission européenne, 2011, p. 19) :

- 1) Les candidats sont soumis à une série d'épreuves (appelées CAST) comportant des tests de raisonnement abstrait, numérique et verbal. Ces épreuves en ligne sont dispensées par l'Office européen de Sélection du Personnel (EPSO).
- 2) Ils sont soumis à des épreuves visant à évaluer leurs capacités à exercer les missions en lien avec la fonction concernée. Cela comprend des tests, des épreuves écrites, pratiques et orales dans une plus ou plusieurs langues.
- 3) En cas de réussite, ils sont invités devant un comité de sélection (généralement composé du Directeur général du service concerné). Ce dernier évalue l'adéquation du candidat avec le poste ainsi que les connaissances linguistiques nécessaires.

Au terme de cette procédure, c'est « *l'Autorité habilitée à conclure des contrats de travail* » (AHCC) qui va décider du classement du candidat et acter son engagement.

Depuis son apparition en 2004, la proportion des agents contractuels au sein de la Commission est en constante progression. Bien qu'une légère diminution soit enregistrée en 2022 selon un rapport récemment publié par la DG RH (Commission européenne, 2024, p. 7) :

---

<sup>5</sup> Également dénommés « agents contractuels auxiliaires » dans le présent statut (2018, art.3 ter).

|                              | 2020          | 2021          | 2022          |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Commission européenne</b> | 7 581         | 7 615         | 7 583         |
| <b>Autres institutions</b>   | 3 051         | 3 420         | 3 457         |
| <b>Agences</b>               | 4 606         | 5 311         | 5 793         |
| <b>Total</b>                 | <b>15 238</b> | <b>16 346</b> | <b>16 833</b> |

**Tableau 2 - Évolution du nombre d'agents contractuels à la Commission et dans les autres institutions et agences**

|                              | 2021 par rapport à 2020 | 2022 par rapport à 2021 |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Commission européenne</b> | 0,45 %                  | - 0,42 %                |
| <b>Autres institutions</b>   | 12,09 %                 | 1,08 %                  |
| <b>Agences</b>               | 15,31 %                 | 9,08 %                  |
| <b>Total</b>                 | 7,27 %                  | 2,98 %                  |

*Tableau 3 : Evolution du nombre d'agents contractuels à la Commission et dans les autres institutions et agences*

Malgré tout, le nombre total d'agents contractuels (toutes institutions confondues) ne cesse de croître : de 15.238 à 16.833 entre 2020 et 2022.

### *2.3.2.1 Les groupes de fonctions*

A l'instar des fonctionnaires, les agents contractuels sont répartis dans des groupes de fonctions. Si ce n'est qu'ils sont au nombre de quatre :

| Groupe de fonctions | Grade   | Tâches                                                                                                                                                               |
|---------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IV</b>           | 13 à 18 | Tâches administratives, de conseil, linguistiques et tâches techniques équivalentes, exécutées sous la supervision de fonctionnaires ou d'agents temporaires.        |
| <b>III</b>          | 8 à 12  | Tâches d'exécution, de rédaction, de comptabilité et autres tâches techniques équivalentes, exécutées sous la supervision de fonctionnaires ou d'agents temporaires. |
| <b>II</b>           | 4 à 7   | Tâches de bureau et de secrétariat, direction de bureau et autres tâches équivalentes, exécutées sous la supervision de fonctionnaires ou d'agents temporaires.      |
| <b>I</b>            | 1 à 3   | Tâches manuelles et d'appui administratif effectuées sous le contrôle de fonctionnaires ou d'agents temporaires                                                      |

*Tableau 4 : Les groupes de fonctions et grades des agents contractuels<sup>6</sup>*

<sup>6</sup> (Statut des fonctionnaires [...] de l'Union européenne, 2022, p. 210, art. 80, § 2).

Plus le groupe de fonctions est élevé, plus le niveau de qualification requis, tant en termes de compétences techniques que de diplôme, est important. Les grades sont proportionnels à l'ancienneté de l'agent.

A travers ces descriptifs des tâches, il est intéressant de noter que cette catégorie se retrouve en permanence sous la supervision/contrôle des fonctionnaires. Ce qui me laisse supposer qu'elle dispose d'une autonomie limitée dans la réalisation des tâches, contrairement aux statutaires pour qui les notions d'autonomie et de responsabilité sont explicitement mises en évidence dans leurs descriptifs de fonction.

Nous verrons par la suite que le sentiment d'autonomie est un facteur, parmi d'autres, favorisant la motivation intrinsèque au travail. A contrario, la dimension de contrôle peut avoir des répercussions négatives sur cette dernière.

#### *2.3.2.2 Traitement pécuniaire*

Ci-dessous une grille détaillée reprenant le salaire net<sup>7</sup> mensuel des agents contractuels en fonction de leur groupe de fonctions (chiffres applicables à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2022) :

---

<sup>7</sup> C'est-à-dire le montant directement versé.

| GROUPÉ DE<br>FONCTIONS | 1.7.2022 | ÉCHELONS |          |          |          |          |          |          |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| FONCTIONS              | GRADES   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        |
| IV                     | 18       | 7 189,80 | 7 339,32 | 7 491,93 | 7 647,74 | 7 806,79 | 7 969,13 | 8 134,84 |
|                        | 17       | 6 354,54 | 6 486,67 | 6 621,57 | 6 759,28 | 6 899,84 | 7 043,32 | 7 189,80 |
|                        | 16       | 5 616,29 | 5 733,08 | 5 852,31 | 5 974,01 | 6 098,26 | 6 225,09 | 6 354,54 |
|                        | 15       | 4 963,81 | 5 067,04 | 5 172,43 | 5 279,99 | 5 389,80 | 5 501,87 | 5 616,29 |
|                        | 14       | 4 387,16 | 4 478,39 | 4 571,53 | 4 666,59 | 4 763,67 | 4 862,69 | 4 963,81 |
|                        | 13       | 3 877,47 | 3 958,12 | 4 040,42 | 4 124,46 | 4 210,22 | 4 297,78 | 4 387,16 |

(<sup>1</sup>) JO L 124 du 27.4.2004, p. 1.

01962R0031 — FR — 01.07.2022 — 022.001 — 217

2

| GROUPÉ DE<br>FONCTIONS | 1.7.2022 | ÉCHELONS |          |          |          |          |          |          |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| FONCTIONS              | GRADES   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        |
| III                    | 12       | 4 963,75 | 5 066,96 | 5 172,35 | 5 279,89 | 5 389,68 | 5 501,76 | 5 616,17 |
|                        | 11       | 4 387,13 | 4 478,34 | 4 571,47 | 4 666,52 | 4 763,57 | 4 862,63 | 4 963,75 |
|                        | 10       | 3 877,46 | 3 958,09 | 4 040,40 | 4 124,43 | 4 210,19 | 4 297,75 | 4 387,13 |
|                        | 9        | 3 427,03 | 3 498,29 | 3 571,04 | 3 645,32 | 3 721,12 | 3 798,48 | 3 877,46 |
|                        | 8        | 3 028,92 | 3 091,91 | 3 156,21 | 3 221,83 | 3 288,84 | 3 357,23 | 3 427,03 |
| II                     | 7        | 3 426,95 | 3 498,24 | 3 570,98 | 3 645,25 | 3 721,10 | 3 798,48 | 3 877,47 |
|                        | 6        | 3 028,79 | 3 091,76 | 3 156,08 | 3 221,72 | 3 288,72 | 3 357,13 | 3 426,95 |
|                        | 5        | 2 676,85 | 2 732,52 | 2 789,36 | 2 847,38 | 2 906,59 | 2 967,06 | 3 028,79 |
|                        | 4        | 2 365,82 | 2 415,03 | 2 465,27 | 2 516,55 | 2 568,88 | 2 622,31 | 2 676,85 |
| I                      | 3        | 2 914,51 | 2 974,99 | 3 036,75 | 3 099,76 | 3 164,08 | 3 229,76 | 3 296,81 |
|                        | 2        | 2 576,55 | 2 630,02 | 2 684,61 | 2 740,32 | 2 797,20 | 2 855,26 | 2 914,51 |
|                        | 1        | 2 277,79 | 2 325,07 | 2 373,31 | 2 422,56 | 2 472,85 | 2 524,17 | 2 576,55 |

Tableau 5 : Les rémunérations nettes selon des groupes de fonctions des agents contractuels<sup>8</sup>

A travers ce tableau, nous pouvons constater que le salaire maximum d'un AC correspond à 8.134,84€, soit l'équivalent du traitement d'un administrateur grade 8. Si ce n'est

<sup>8</sup> (Statut des fonctionnaires [...] de l'Union européenne, 2022, p. 216, art. 93).

que ce dernier peut progresser jusqu'au grade 16. Cette comparaison met en évidence l'écart salarial entre les deux catégories d'agents..

### *2.3.2.3 La politique RH de la Commission à l'égard des agents contractuels*

Un rapport publié par la DG RH<sup>9</sup> (2022) nous permet d'identifier les objectifs poursuivis et attendus par la Commission, à moyen et à long terme, en matière des Ressources humaines. La Commission aspire à être une organisation moderne, flexible et inclusive, qui donne les moyens à son personnel de produire des résultats de haut niveau pour les citoyens de l'UE, mais également à l'échelle mondiale. Cette stratégie requiert des conditions de travail attrayantes et l'accès à une carrière épanouissante au cours de laquelle l'excellence et les efforts du personnel sont récompensés. Pour ce faire, la Commission a établi une stratégie axée sur trois piliers fondamentaux :

- **L'attractivité**

La Commission veut se rendre attractive en tant qu'employeur pour attirer et préserver les meilleurs talents issus de l'ensemble des États membres. Notamment en créant un environnement de travail inclusif et flexible, tout en favorisant le bien-être et la satisfaction du personnel.

- **Sélection et recrutement**

En étroite coopération avec EPSO, la Commission vise à la mise en œuvre de procédures de sélection et de recrutement plus efficaces tant pour les candidats internes qu'externes.

- **Perspectives de carrière**

Les membres du personnel bénéficieront d'un soutien, de formations ciblées et de possibilités de mobilités qui leur permettront d'évoluer au sein de leur carrière. Cette stratégie a pour but, entre autres, d'augmenter leur satisfaction au travail.

Cette stratégie trilatérale semble prometteuse vis-à-vis du personnel. Je pense toutefois qu'elle s'adresse davantage aux fonctionnaires, qui constituent la majorité des collaborateurs au sein de la Commission. Dès lors, qu'en est-il des agents contractuels et des éventuelles mesures mises à leurs dispositions ? Comme nous l'avons vu précédemment, la proportion relative à cette catégorie ne cesse d'augmenter au sein de la Commission et des autres agences sous-jacentes. Cette évolution s'explique essentiellement par deux facteurs :

- Une politique de recrutement efficiente pour des besoins spécifiques :

Au cours des dernières années, les besoins en matière de recrutement ont évolué. D'une part, les services recruteurs ont tendance à embaucher plus de candidats spécialisés plutôt que

---

<sup>9</sup> DG RH = Direction générale des Ressources humaines et de la Sécurité.

généralistes. D'autre part, les contraintes budgétaires ont donné lieu à une réduction du taux global de recrutement (Commission européenne, 2018, p. 2).

- La maîtrise des coûts budgétaires sur le long terme :

Le remplacement de fonctionnaires par des agents contractuels, bien que n'étant pas directement lié au coût des pensions, a une incidence majeure sur le coût global des pensions. En effet, les prestations de retraite sont calculées sur base du dernier traitement perçu. Et par rapport aux fonctionnaires, les agents contractuels relèvent d'une grille de salaires plus basse. Selon une étude, la création de la catégorie des agents contractuels en 2004 permettra de réaliser des économies à hauteur de 300 millions d'euros en 2059 (Commission européenne, 2012, p. 25).

Enfin, en vue de promouvoir la rétention des meilleurs éléments au sein de cette catégorie, la Commission prévoit d'organiser des concours internes afin de leur octroyer une possibilité de devenir fonctionnaire (dans les limites fixées par le statut<sup>10</sup>). En parallèle, elle envisagerait une prolongation limitée de leur durée maximale, actuellement fixée à sept ans. Cette prolongation permettrait alors aux agents d'acquérir davantage d'expérience en interne, augmentant ainsi leurs chances de participer aux dits concours.

#### 2.3.2.3.1 Concours internes : un pas vers une meilleure reconnaissance ?

De manière générale, les concours internes ont pour objectif de permettre à certains fonctionnaires de progresser plus rapidement dans leur carrière. Dans certains cas exceptionnels, ils peuvent également donner la possibilité aux membres contractuels « les plus talentueux » de devenir fonctionnaire, pour autant qu'ils répondent aux conditions suivantes (Commission européenne, 2018, p. 2) :

- Seulement ceux relevant des groupes de fonctions II, III et IV peuvent poser leur candidature.
- Ils ne peuvent être éligibles qu'après trois ans de service au sein de l'institution.
- Le nombre total de candidats contractuels ne peut dépasser 5% du nombre total de nominations dans un groupe de fonctions donné et au cours d'une année donnée.

A ma connaissance, les derniers concours internes ouverts aux agents contractuels ont eu lieu en 2016 et 2018 (Commission européenne, 2021, p. 7).

Que dire ? Ces concours semblent intéressants car ils permettraient la rétention en ouvrant la porte à certains agents contractuels d'évoluer au sein de la Commission. Toutefois, outre la faible occurrence, les conditions restrictives d'accès suggèrent que ces mesures visent plus particulièrement ceux engagés à durée indéterminée. Considérant que la plupart des agents contractuels de type 3B sont engagés pour une période de maximum six ans, leurs chances d'y participer sont, selon moi, minimes.

---

<sup>10</sup> Voir le point 3.3.2.3.1 pour plus d'informations.

## 2.4 Analogie avec la Fonction publique belge

Faute de documentations portant sur l'évolution de l'organisation du travail au sein de la Commission européenne, il me semble judicieux d'analyser son développement sein de la Fonction publique belge. L'objectif n'est pas d'établir une comparaison systématique, mais de comprendre les facteurs ayant conduit les institutions publiques belges à opter (et privilégier) les engagements contractuels. Une telle analyse pourrait, en retour, offrir des pistes de réflexion permettant d'éclairer la situation actuelle au sein de la Commission européenne.

### 2.4.1 Principes généraux

Selon le SPW (2025), les travailleurs contractuels de la fonction publique sont engagés sous le même régime que ceux du secteur privé, c'est-à-dire par l'intermédiaire d'un contrat de travail (CDI, CDD, contrat de remplacement,...) conformément à la loi du 3 juillet 1978. Une première différence notable par rapport aux agents statutaires, qui eux sont nommés par un arrêté à titre définitif.

Selon Peyrin (2020, p. 202), les agents contractuels se trouveraient dans une position défavorable dans la mesure où « *les protections sociales et la sécurisation de l'emploi y sont moindres [...], ils n'ont pas le même « droit à la carrière » [Saglio, 2005], et ne sont pas protégés de l'arbitraire hiérarchique comme les fonctionnaires* ».

A titre d'information, les principales différences entre les deux catégories sont reprises dans le tableau<sup>11</sup> ci-dessous (Wikifin, 2025) :

---

<sup>11</sup> Ce tableau reprend les principes généraux, toutefois des variantes peuvent exister entre les différents niveaux de pouvoirs (fédéral, régional et communal).

|                        | STATUTAIRE                                                                                                                                                                                                                       | CONTRACTUEL                                                                              |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contrat ?              | Pas de contrat de travail individuel. Après un stage le fonctionnaire prête serment et est nommé fonctionnaire fédéral.                                                                                                          | Avec un contrat de travail individuel à durée déterminée ou indéterminée.                |
| Recrutement ?          | Via Selor, même procédure que les contractuels.                                                                                                                                                                                  | Via Selor, même procédure que les statutaires.                                           |
| Carrière ?             | Les fonctions sont divisées en quatre niveaux : D, C, B et A.                                                                                                                                                                    | Possibilités d'évolution plus réduites que les statutaires.                              |
| Salaire ?              | Débute au même niveau que les contractuels, mais évolue vers des échelles salariales supérieures.                                                                                                                                | Débute au même niveau que les statutaires, mais augmente moins vite que les statutaires. |
| Pension ?              | Calcul de la pension sur la base du salaire des dix dernières années de carrière.                                                                                                                                                | Calcul de la pension sur la base de toutes les années de carrière.                       |
| Sécurité de l'emploi ? | Licenciement uniquement possible dans un nombre limité de cas.                                                                                                                                                                   | Licenciement possible après un délai de préavis ou des indemnités de licenciement.       |
| En cas de maladie ?    | Le salaire est maintenu jusqu'à ce qu'un plafond (en nombre de jours) soit atteint. Ensuite la personne passe en 'disponibilité pour maladie' (avec un revenu d'attente mensuel de 60 % du dernier traitement en tant qu'actif). | Après quelques jours : allocation via la <a href="#">mutuelle</a> .                      |

*Tableau 6 : Principes généraux et principales différences entre les agents statutaires et contractuels de la Fonction publique belge*

Mais alors, pourquoi ce recours à la contractualisation ? Réponse dans la section suivante.

#### 2.4.2 Restrictions budgétaires

Historiquement, les agents statutaires constituaient la norme au sein de l'administration publique. Les travailleurs contractuels étaient supposés être embauchés à titre exceptionnel, pour des besoins occasionnels. Or, confrontés à une pression budgétaire croissante dans les années 80' (Thijs et Van de Walle, 2005, p. 17), le gouvernement va privilégier l'assainissement des finances publiques et entreprendre des mesures en ce sens. L'une d'elles est l'adoption d'un mode de recrutement traditionnel : la contractualisation (qui est la norme dans le secteur privé). Cette stratégie aurait longtemps permis de réduire les coûts salariaux de l'état. Cette pratique

est toutefois devenue courante au fil de années compte tenu des besoins croissants des services. Par conséquent, la proportion d'employés contractuels a explosé, au point d'en devenir majoritaire dans certaines administrations<sup>12</sup>. Par ailleurs, la fin de la statutarisation dans la fonction publique en Fédération Wallonie-Bruxelles serait prévue pour 2025 (Belga, 2025).

Je peux donc conclure qu'il s'agit d'un phénomène observable à l'échelle nationale, non exclusif aux institutions européennes. L'enjeu étant sensiblement le même : la réduction et la maîtrise des dépenses budgétaires. Une question alors se pose, dans quelle proportion de telles mesures d'austérité sont-elles susceptibles d'affecter les rapports sociaux au sein de la société ?

#### 2.4.2.1 Vers une précarisation de la société ?

Selon Bouffartigue (2015, p. 1), la précarisation est un phénomène fragilisant les conditions d'existence de certaines catégories de la population. On parle alors de précarisation sociale. En parallèle, il existe également la précarité professionnelle. Cette dernière renvoie à des conditions de travail dégradées avec de faibles perspectives d'améliorations et d'évolutions. Dans ce contexte, le CDI à temps plein est considéré comme étant la norme car il confère « *un aménagement du temps de travail relativement stable, lié à un lieu de travail bien précis et à une carrière programmable, qui ouvre tous les droits en matière de sécurité sociale* » (Caldarini, 2021, p. 12). Tout autre type contrat serait dès lors perçu comme précaire, car moins sécurisant.

Selon Koch & Fritz (2013, cité dans Peyrin, 2019, p. 31) cette flexibilisation des contrats de travail serait liée un accroissement massif du chômage. Dans une perspective encore plus radicale, Giuliani (2019) souligne qu'une société caractérisée par un taux de chômage élevé est accompagnée de répercussions manifestes, tant directes qu'indirectes. En effet, outre les demandeurs d'emploi, les salariés pourraient également subir une pression psychologique dans la mesure où ils se sentent contraints « d'accepter » la dégradation de leurs conditions de travail, par peur de se retrouver sur le marché de l'emploi. Une méthode courante pour maintenir les salariés dans cette position de faiblesse est la pratique du changement. Cette dernière peut être obtenue par le biais « *de restructurations incessantes de départements et de services, de recompositions sans fin de métiers, [...], de déménagements renouvelés* » (Linhart, 2016, p. 238). Cette pratique managériale viserait à remettre en question les acquis du travailleur en vue de le rendre docile. Cette pratique va donner naissance à ce que Linhart (Ibidem) désigne comme étant la « précarité objective », qui serait l'émergence de contrats « atypiques ». On entend par ces derniers les contrats d'intérim, de stages, à durée déterminée, saisonniers, etc. Ces contrats, plutôt précaires, seraient destinés à maintenir les travailleurs dans un état de « *fébrilité, de vulnérabilité et d'inconfort apte à les rendre plus enclins à la conformité, la docilité et le consentement* » (ibidem). Autrement dit, cela conduit les employés à ne pas remettre en question tout ce qui est attrait à l'organisation et à en faire plus que ce qui est requis

---

<sup>12</sup> Selon Belga (2024), le personnel contractuel au sein des administrations locales belges représente 80% des effectifs.

dans l'espoir d'une éventuelle titularisation qui les mettraient à l'abri de la précarité de leur statut. Selon cette logique, les titulaires d'un CDI seraient moins concernés par cette précarité. Il est néanmoins nécessaire de rappeler qu'un contrat, peu importe le type, peut être rompu à tout moment, moyennant le respect de certaines modalités. A cet égard, nous sommes loin de la sécurité à l'emploi conférée par la nomination dont jouissent les fonctionnaires.

Dans le cas de la Commission européenne, la situation « atypique » serait celle des agents contractuels, et plus particulièrement ceux engagés sous contrat à durée déterminé (3B). Cette configuration contractuelle pourrait induire chez ces agents un comportement marqué par une plus grande docilité, en vue d'une éventuelle pérennisation de leur engagement au sein de l'institution. Dès lors, une certaine précarité demeure inhérente à leur statut. Il conviendra d'examiner, à travers les entretiens réalisés, dans quelle mesure cette hypothèse se confirme.

### III. REVUE DE LITTÉRATURE

#### 3.1 La motivation, c'est quoi ?

Au fil des années, les méthodes pour analyser les motivations humaines ont évoluées. En effet, les propositions théoriques sont, pour la plupart, passées d'une approche mécanique à une approche organismique (Weiner, 1980, cité dans Vallerand et Halliwell, 1983, p. 243). La première postule que l'homme est un être passif guidé par ses instincts, ses « drives » primaires ou par l'obtention d'un stimulus appétitif à son égard. Tandis que la seconde considère que l'individu représente un agent causal actif dans son environnement. Ainsi, les variables organismiques telles que les cognitions, émotions et motifs individuels jouent un rôle crucial dans la détermination du comportement. C'est à travers cette approche que les chercheurs ont commencé à étudier les processus psychologiques qui sont à la base de la motivation.

Définir de manière précise ce qu'est la motivation relève du défi car c'est un concept multidimensionnel (Lévy-Leboyer, 2006, p. 32) étudié dans diverses disciplines, qu'elles soient d'ordre psychologique, sociologique ou encore économique. Pour mieux comprendre, il faut se référer à son origine étymologique « *motivus* » (Boisvert, 2006, p. 12) qui signifie en latin le déclenchement du mouvement. Vallerand et Thill (1993, cité dans Diez et Carton, 2013, p. 105) approfondissent cette définition en présentant le concept de motivation comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».

- **Le déclenchement** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense énergétique, qu'elle soit physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.
- **La direction** : la motivation dirige le comportement vers les objectifs à atteindre. Elle oriente l'énergie nécessaire ainsi que les efforts à déployer pour mener à bien le travail attendu.
- **L'intensité** : c'est l'énergie à dépenser pour atteindre les objectifs.
- **La persistance** : elle se manifeste par la continuité dans le temps, en vue d'atteindre un ou plusieurs buts sur le long terme.

L'expression de la motivation est un processus complexe qui dépend de facteurs tant individuels qu'organisationnels : elle est propre à chaque individu, à des moments déterminés et selon les circonstances (Pinder, 1984, p. 8, cité dans Roussel, 2000, p. 4).

Abraham Maslow (Roussel, 2000, p. 5), à travers la théorie des besoins, va développer le premier modèle théorique pour tenter de comprendre les sources de motivations des individus sur base d'observations cliniques. Cette théorie est supposée apporter une réponse à la question « *quels sont les facteurs qui motivent ?* ». La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors qu'il a cette volonté, il est motivé. L'observation de

Maslow repose sur le fait que les individus hiérarchisent leurs besoins et cherchent à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante (Najmi, 2011, p. 10) :



Figure 3 : La pyramide des besoins de Maslow

- Les besoins physiologiques : ce sont des besoins élémentaires liés à la nature humaine : se nourrir, dormir, se loger, respirer, etc. A priori ces besoins sont satisfaits pour la majorité d'entre nous, bien que nous ne portons pas sur ces besoins la même appréciation. Cette différence d'appréciation peut engendrer une situation qui sera jugée non satisfaisante pour l'individu et à son tour le besoin à satisfaire fera naître une motivation pour la personne.
- Les besoins de sécurité : ils proviennent de l'aspiration de chacun d'entre nous à être protégé physiquement et moralement. Ce sont des besoins complexes dans la mesure où ils recouvrent une part objective (par exemple, notre sécurité et celle de nos proches) et une part subjective liée à nos craintes, nos peurs et nos anticipations qu'elles soient rationnelles ou non. Les besoins de sécurité peuvent être liés aux thématiques suivantes : la sécurité de l'emploi, des revenus, la sécurité physique par rapport à la violence, la délinquance, les agressions, la santé, etc.
- Les besoins d'appartenance (ou besoins sociaux) : avoir des amis et appartenir à un groupe. Le premier groupe d'appartenance d'une personne est généralement la famille. Chaque personne peut appartenir à plusieurs groupes identifiés.
- Les besoins d'estime : être apprécié et respecté par les autres. Être constamment en recherche de considération, de réputation et de reconnaissance, de gratification, ... de la part de son entourage ou du groupe d'appartenance. Ce qui nourrit la confiance en soi.
- Les besoins de réalisation (ou d'accomplissement) : c'est le besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la

vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus. Pour certains, ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles. Pour d'autres, ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire, etc. Il s'agit en quelque sorte d'une quête de sens.

Lorsqu'une classe de besoin est comblée, l'individu va chercher à satisfaire les besoins suivants, jusqu'au dernier niveau.

Toutefois, selon Paré (1994, p. 13), la théorie de Maslow demeure vague et se réfère à des valeurs humaines plutôt qu'à des théories scientifiques. C'est pour ces raisons, ainsi que pour son manque de fondements empiriques (Lévy-Leboyer, 1980, p. 409), qu'elle a été souvent critiquée et peu utilisée par la suite. Cet échec partiel a poussé d'autres auteurs à formuler des modèles plus souples et plus adaptés au monde professionnel, que je ne manquerai d'énumérer à travers cette recherche.

### 3.1.1 La motivation au travail, entre plaisir et contrainte

Nous avons vu ce qu'est la motivation et comment elle peut être définie de manière générale. Qu'en est-il dans un cadre professionnel ? Il convient d'abord de comprendre ce que l'on entend par « travail ». Le Larousse (2025) le définit comme une « *activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose* ».

Historiquement, ce n'est au cours du premier tiers du 20<sup>e</sup> siècle que la notion de motivation au travail a émergé, grâce aux études empiriques menées par des psychologues au sein des entreprises (Ibidem, p. 5). Dans un contexte où les travailleurs, plus particulièrement les ouvriers, étaient perçus comme une simple main d'œuvre, les facteurs humains ont commencé à être pris en considérations. Dans un premiers temps, les approches classiques du travail suggéraient que les individus soient fondamentalement motivés par des préoccupations d'ordre financières. Cependant, elles vont rapidement montrer leurs limites lors des premières récessions économiques. En effet, les salaires et autres avantages matériels ne suffiraient plus pour améliorer les rendements. Les employeurs vont donc progressivement se pencher sur les dimensions sociales des individus. C'est dans ce cadre que plusieurs théories fondamentales portant sur la motivation au travail ont vu le jour.

Enfin, d'un point de vue sociologique, le travail peut être perçu comme une obligation, un moyen de s'exprimer, un plaisir ou une contrainte (Méda, 2010, p. 122). Il désigne à la fois « *l'obligation imposée aux uns et la source de prestige et de forte rémunération que désirent ardemment les autres, et dont ils jouissent* » (Ibidem, p. 127). Plus encore, Galbraith (2004, cité dans Méda, 2010, p. 127) affirme que les individus qui éprouvent le plus de plaisir au travail sont généralement les mieux payés. Bien que la rémunération puisse être une source de satisfaction, est-ce pour autant un facteur de motivation ? Nous verrons par la suite que ce n'est pas toujours le cas. La motivation au travail est donc un concept nuancé, à ne pas confondre avec la satisfaction au travail.

La conception du travail proposée par Méda me semble toutefois pertinente, dans la mesure où elle permet d'établir un parallèle avec la situation observée à la Commission européenne. En effet, il est probable que les agents statutaires perçoivent leur travail comme une « jouissance ». Car, au-delà du prestige associé au fait de travailler pour une institution de cette envergure, les rémunérations qui en découlent sont objectivement avantageuses. A l'inverse, la plupart des agents contractuels ne disposent d'aucune perspective de stabilité professionnelle sur le long terme, sans parler des salaires souvent en-deçà. Selon la logique de Méda, cette catégorie pourrait percevoir leurs conditions de travail comme une contrainte.

### 3.2 Les apports des théories fondamentales de la motivation au travail

Dans le cadre de l'étude de la motivation au travail, plusieurs modèles théoriques tentent de comprendre et d'expliquer les facteurs qui influencent l'engagement, la satisfaction ainsi que la performance des individus dans un contexte professionnel. Ce chapitre s'attache à explorer quatre courants théoriques majeures et complémentaires de la motivation : la théorie d'Herzberg, les théories de l'équité et de la justice organisationnelle, la théorie des attentes de Vroom et, enfin, la théorie de l'autodétermination.

#### 3.2.1 La théorie d'Herzberg

Également nommée la théorie bifactorielle d'Herzberg. Cette appellation provient du fait qu'il existe, selon Herzberg et al. (1957, 1959, cité dans Roussel, 2000, p.6), deux groupes de facteurs qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de motivation dans le milieu professionnel.

La première regroupe des facteurs moteurs. Ce sont ceux « *qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés* » (Roussel, 2000, p. 6). Ainsi, ils inciteraient les travailleurs à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. Suite à diverses recherches empiriques, Herzberg va dresser une liste de ces facteurs : les accomplissements (sentiment d'un travail bien fait), la reconnaissance des pairs, le sens de la responsabilité et les possibilités d'évolution et de développement personnel. Autrement dit, des facteurs intrinsèques.

La seconde en revanche recense des facteurs qui ne procureraient pas de la satisfaction aux travailleurs. Au mieux, ils suscitent de l'indifférence, au pire, de l'insatisfaction. C'est ce que Herzberg va nommer les facteurs d'hygiène, qui correspondent à divers éléments liés au contexte du travail (et non au contenu) : la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, la supervision (Dubois, 1975, p. 125), le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, une mutation, etc. En somme, il s'agit de facteurs de nature extrinsèque.

Ce modèle bifactoriel a connu un fort succès auprès des dirigeants grâce à sa simplicité et son originalité (Najmi, 2011, p. 11). Il n'est toutefois pas exempt de critiques : les travaux d'Herzberg sont marqués par une confusion entre satisfaction et motivation. Le premier est un sentiment, tandis que le second est une force qui pousse à agir. Reprenons l'exemple de la rémunération. Selon Galbraith (2004, cité dans Méda, 2010, p. 127), plus elle est élevée, plus le travailleur serait satisfait. Or, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) démontre que ce n'est guère le déterminant le plus influent pour stimuler la motivation au travail.

Au regard de cette théorie, il serait vraisemblable que les travailleurs contractuels de la Commission européenne éprouvent un certain niveau d'insatisfaction.

### 3.2.2 Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle

La théorie de l'équité (Adams, 1963, cité dans Forest, 2008, p. 350) est fondée sur l'hypothèse selon laquelle chaque individu fait la balance entre les bénéfices qu'il retire de son emploi (outcomes) et les contributions qu'il apporte à son organisation (inputs). L'individu estimera qu'il est traité de manière équitable s'il existe un équilibre entre bénéfices et contributions. Toutefois, cette perception est aussi influencée par la comparaison du ratio bénéfices-contributions avec celui d'autres personnes, prises comme référents. On parle dès lors d'équité externe. Ainsi, selon que chacun s'estime traité de manière plus ou moins équitable, des efforts seront fournis pour rétablir cet équilibre avantages-contributions. Preuve d'un comportement motivé.

En développant le concept de justice organisationnelle, Greenberg (1987, 1990, cité dans Roussel, 2000, p. 9) propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations : la justice distributive et la justice procédurale. La première fait référence au sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (rémunération, promotion, reconnaissance, etc.). La seconde se réfère au sentiment de justice vis-à-vis des procédures mises en œuvre dans l'organisation. Cela implique la mise en place d'un système d'évaluation des performances, d'un processus d'avancement et de participation aux prises de décisions (Roussel, 2000, p. 9). Selon la place qui est réservée au travailleur dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. Il est clair que plus il se sent impliqué, plus son sentiment d'équité s'accroîtra, ainsi que sa motivation.

Ces théories peuvent s'appliquer sur les travailleurs contractuels de la Commission européenne. Si l'on suppose que ces derniers sont engagés pour effectuer les mêmes missions que leurs collègues fonctionnaires (les référents), mais avec un salaire relativement moins élevé et une insécurité quant à leur permanence (particulièrement les agents de type 3B), il est probable qu'ils se sentent inéquitablement traités, en dépit des efforts déployés. D'autant plus qu'ils n'ont aucun poids quant aux procédures existantes.

### 3.2.3 La théorie de Vroom

Également appelé la théorie des attentes, elle permet d'analyser le processus qui conduit un individu à faire preuve de motivation, en trois étapes :

- Premièrement, il doit s'estimer capable d'atteindre le niveau de performance souhaité, ce que Roussel (1996, cité dans Forest, 2008, p. 348) qualifie « d'attentes effort – performance ».
- Ensuite, il doit s'attendre à une récompense à la clé. Il s'agit ici des « attentes performance – résultat ».
- Enfin, cette récompense doit être jugée attractive par l'individu.

Ces trois conditions doivent être préalablement remplies pour qu'une mesure de gestion des Ressources humaines ait un effet incitatif et que le travailleur augmente ses efforts. Les récompenses escomptées peuvent être de nature extrinsèque (une augmentation salariale) ou intrinsèque (davantage de responsabilités et d'autonomie). Il est toutefois important de concevoir les politiques RH de sorte à ce qu'elles attribuent à la fois des récompenses propres aux deux natures. Ainsi, pour un niveau de motivation intrinsèque donné, une augmentation des rétributions externes doit mener à un accroissement total de la motivation, sans porter préjudice à la dimension interne. La théorie de l'autodétermination, développée par Deci et Ryan (1985), apporte un éclairage approfondi sur ce phénomène.

### 3.2.4 La théorie de l'autodétermination

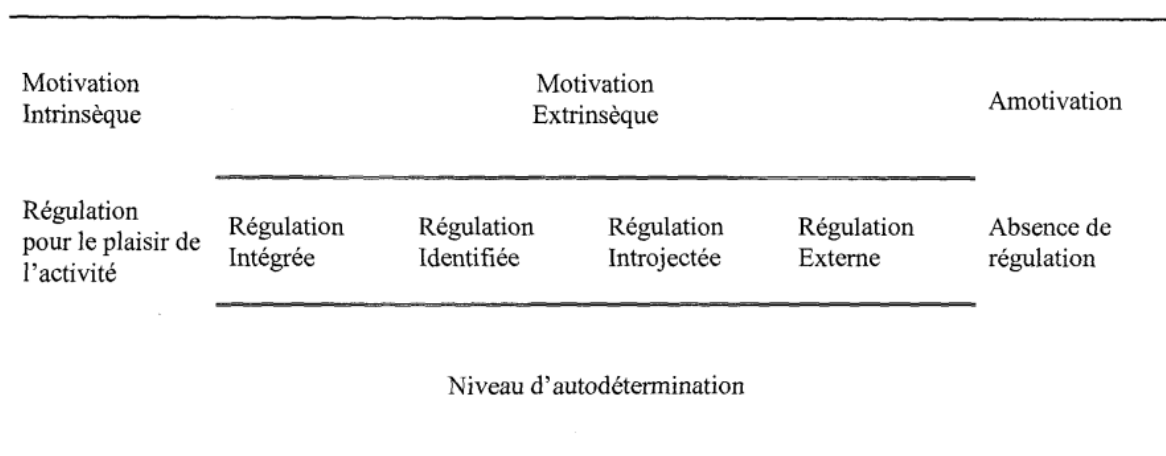


Figure 4 : Le continuum d'autodétermination

Selon Adam et Louche (2009, p. 93), la théorie de l'autodétermination constitue actuellement le cadre théorique privilégié pour expliquer les performances à travers divers champs sociaux (études, sport, travail, ...). Elle marque une distinction entre la motivation autodéterminée, la motivation non autodéterminée et l'amotivation (Gillet, Berjot et Paty, 2010, p. 143). La motivation autodéterminée suppose « *que l'individu se sent complètement libre de ses choix* ». Tandis que la motivation contrôlée « *implique que ses actions sont influencées et guidées par des pressions extérieures* » (Deci et Ryan, 1985, cité dans Gillet, Berjot et Paty, 2010, p. 143).

Ainsi, la motivation intrinsèque est conceptualisée comme la motivation la plus autodéterminée. Un individu est intrinsèquement motivé lorsqu'il s'investit dans une activité parce qu'il la trouve intéressante et qu'il éprouve du plaisir et de la satisfaction à la pratiquer.

À l'inverse, l'amotivation correspond à la forme de motivation la moins autodéterminée puisqu'elle représente l'absence de contrôle (Boisvert, 2006, p. 19). L'individu a la perception que ses comportements sont causés par des facteurs dont il n'a pas le contrôle (sentiment de résignation). A titre d'exemple, nous pouvons penser à l'étudiant qui se sent forcé d'aller à l'école alors qu'il n'y voit aucun intérêt.

Enfin, la motivation extrinsèque est un entredeux. En effet, selon Deci et Ryan (1990, cité dans Boisvert, 2006, p. 16), il existe différents types de ME, allant du moins à la plus autodéterminée, qui sont respectivement la régulation externe, introjectée, identifiée et intégrée.

Bien qu'elles soient d'origines différentes, les travaux portant sur l'évaluation cognitive (Deci, 1975, cité dans Forest, 2008, p. 349) soulignent que les motivations intrinsèques et extrinsèques sont complémentaires, et non indépendantes. Ce qui implique qu'une injonction extérieure peut avoir des répercussions sur la motivation innée au travail, et vice-versa.

Les sections suivantes permettront d'approfondir les différentes formes de motivation, en les classant selon leur degré d'autodétermination : du plus faible au plus élevé.

#### 3.2.4.1 L'amotivation

Souvent apparentée au concept de résignation acquise (Abramson, Seligman et Teasdale, 1978, cité dans Boisvert, 2006, p. 18), l'amotivation décrit l'engagement dans une activité sans pour autant percevoir les liens entre ses actions et les résultats obtenus. L'amotivation est souvent associée à un sentiment d'incompétence dans l'activité entreprise et de manque de contrôle sur cette dernière. Cette perte de signification et de raisons pour s'engager entraîne un désinvestissement dans les activités, de faibles performances et s'accompagne souvent, selon Clément (2018, p. 10), d'anxiété et de faible estime de soi. Pour citer un exemple, nous pouvons penser à l'employé qui assiste à une réunion sans comprendre son objectif ou ce qu'il peut en retirer. A ce titre, il s'agit de la forme de motivation la moins autodéterminée.

### 3.2.4.2 La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque est un comportement provoqué par une/des circonstance(s) extérieure(s) à l'individu, indépendamment du degré d'autodétermination. Les éléments « provocateurs » sont multiples : la rémunération, la peur d'une punition, le type de relation, l'environnement de travail, les conditions de travail, etc. Autrement dit, les individus « *sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire à un objectif en dehors de l'activité elle-même* » (Forest, 2008, p. 349). Une métaphore illustrant cette motivation est celle de l'élève qui se présente aux cours uniquement par peur d'obtenir une mauvaise note, qui représente la punition. Il ne s'implique donc aucunement pour le contenu des cours.

Comme je l'ai cité précédemment, la motivation extrinsèque se divise en quatre sous-catégories, allant de la moins à la plus autodéterminée. A commencer par la régulation externe, qui correspond à la définition initiale de la ME selon laquelle l'individu est régulé par des injonctions extérieures telles que des récompenses ou des contraintes imposées par autrui. On ne peut qualifier ce type de motivation d'autodéterminé puisque le contrôle du comportement s'effectue par le biais d'injonctions externes intériorisées par l'individu. Un exemple de ME par régulation externe serait celui d'un client qui s'engage dans une thérapie parce que les gens de son entourage sont d'avis que le fait d'aller en thérapie pourrait l'aider (Boisvert, 2006, p. 16).

Ensuite, il y a la régulation introjectée où l'individu va également intérioriser des contraintes extérieures, sauf que le comportement est motivé par des pressions internes comme la culpabilité, la honte ou le désir de maintenir une bonne image de soi. Par exemple, un client suit une thérapie parce qu'il se sentirait coupable de ne rien faire pour résoudre ses problèmes (Ibidem, p. 17).

Quant à la régulation identifiée, l'individu va s'identifier au comportement d'origine externe qu'il estime valorisant et important. Les comportements régulés par identification sont perçus par le sujet comme faisant partie de son identité (Clément, 2018, p. 9). Dans ce cadre, même si une activité est effectuée à des fins instrumentales, elle peut être qualifiée d'autodéterminée car l'implication et l'engagement de la personne sont faits par choix, et non par pressions externes ou internes comme dans les cas précédents. Par exemple, un client décide d'entreprendre une thérapie car il s'agit du moyen qu'il a choisi pour faire face aux événements (Boisvert, 2006, p. 17).

Enfin, la régulation intégrée postule que la personne agit volontairement et en parfaite cohérence avec ce qu'elle est, son « self » (Ibidem). À l'image du syndicaliste qui défend les travailleurs car le bien-être au travail est une valeur fondamentale à ses yeux. C'est de facto la régulation la plus autodéterminée au sein de la ME.

Dès lors, quelle est la différence entre la régulation intégrée et la motivation intrinsèque ? La première est marquée par la cohérence de l'activité par rapport aux valeurs de l'individu. Tandis que la seconde est caractérisée par le plaisir d'effectuer une activité.

Est-ce que ces variables extrinsèques telles que les récompenses financières sont suffisantes pour booster la motivation ? Réponse dans la section suivante.

### 3.2.4.3 La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque est le premier besoin primaire conduisant l'être humain vers une quête de compétence et d'autodétermination (Paré, 1994, p. 16). Autrement dit, c'est la forme de motivation qui induit les individus à accomplir une tâche en l'absence d'éléments externes incitatifs et/ou dissuasifs. Contrairement à la ME, cette forme de motivation est inhérente au travail. Ainsi les individus sont intrinsèquement motivés « *lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt ou encore la satisfaction de leur curiosité* » (Forest, 2008, p. 349). Selon Gagné et Deci (2005, cité dans Forest, 2008, p. 357), la MI conduirait à de meilleurs niveaux de performances individuelles par rapport aux dimensions extrinsèques. En outre, elle contribue à améliorer et maintenir la satisfaction des salariés, la loyauté envers l'organisation ainsi qu'à la réduction du stress (Jannand & Fourboul, 2015, p. 17). La motivation intrinsèque est donc innée à chaque personne et se développe de façon systématique (Paré, 1994, p. 17). Ce qui implique qu'elle est propre à chaque individu et qu'elle peut varier selon « *le processus interprétatif de chacun* » (Thomas & Velthouse, 1990, cité dans Jannand & Fourboul, 2015, p. 17).

Selon Grenier et al. (2012, p. 170), la motivation intrinsèque est alimentée par la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux :

- Le besoin de compétence :

Selon Taylor et Ntoumanis (2007, cité dans Grenier et al, 2012, p. 171), ce besoin renvoie au sentiment qu'un employé éprouve lorsqu'il interagit de façon efficace avec son environnement et qu'il connaît du succès en relevant des défis.

- Le besoin d'autonomie :

Selon Deci et Ryan (2000, Ibidem), ce besoin fait référence au désir d'un individu de décider volontairement de s'engager dans des activités, pour autant qu'elles soient cohérentes avec ses propres ressources et valeurs. Ainsi, une personne percevant une cohérence entre ses actions et son identité sera plus encline à maintenir ses efforts sur le long terme pour atteindre ses objectifs, tout en contribuant à un meilleur bien-être et à une performance accrue au travail (Sheldon et Elliot, 1998, Ibidem).

- Le besoin d'affiliation sociale :

Selon Deci et Ryan (2000, Ibidem), ce besoin fait référence à la nécessité de se sentir connecté à des personnes importantes pour l'individu. Ce dernier doit ressentir son appartenance à ce groupe (Forest et Mageau, 2008, p. 34).

Néanmoins, la motivation intrinsèque peut être influencée par divers facteurs externes. Selon Forest (2008, p. 349), cette introduction d'outils extrinsèques serait contre-productive car ils risquent de substituer à la motivation d'origine. On parle alors d'effet d'éviction (Frey et Jengen, 2001, cité dans Forest, 2008, p. 350). Les premières expériences menées par Deci (1985) montrent que les récompenses, notamment financières, ont un effet négatif sur le niveau de motivation intrinsèque, se traduisant par un niveau de motivation intrinsèque moindre après la récompense. En effet, les activités intrinsèquement motivées sont liées à un locus de causalité perçu interne, c'est-à-dire des activités dans lesquelles l'individu s'engage quand il se sent libre d'aller vers ses propres centres d'intérêt. Or les récompenses, externes à l'activité elle-même, produisent un sentiment de contrôle, et par conséquent, un changement du lieu de causalité perçu d'interne en externe. Dans un contexte socioprofessionnel, ce changement peut entraîner, par exemple, une baisse de performance (Merlateaux, 2011, p. 67). C'est pourquoi diverses solutions doivent être mises en œuvre pour impliquer davantage les individus dans leur travail et stimuler la motivation intrinsèque, sans négliger les dimensions extrinsèques.

Revenons un instant sur la situation des agents contractuels de la Commission européenne. Si l'on part du principe que le type de relation au travail est une circonstance externe, elle pourrait avoir une influence sur la motivation propre à l'agent. En outre, si l'on prête attention aux descriptifs des groupes de fonction relatifs aux agents contractuels, nous pouvons constater que les termes « *sous la supervision/sous le contrôle* » sont explicitement mentionnés :

| Groupe de fonctions | Grade   | Tâches                                                                                                                                                                      |
|---------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IV                  | 13 à 18 | Tâches administratives, de conseil, linguistiques et tâches techniques équivalentes, exécutées <u>sous la supervision</u> de fonctionnaires ou d'agents temporaires.        |
| III                 | 8 à 12  | Tâches d'exécution, de rédaction, de comptabilité et autres tâches techniques équivalentes, exécutées <u>sous la supervision</u> de fonctionnaires ou d'agents temporaires. |
| II                  | 4 à 7   | Tâches de bureau et de secrétariat, direction de bureau et autres tâches équivalentes, exécutées <u>sous la supervision</u> de fonctionnaires ou d'agents temporaires.      |
| I                   | 1 à 3   | Tâches manuelles et d'appui administratif effectuées <u>sous le contrôle</u> de fonctionnaires ou d'agents temporaires                                                      |

Cette dimension de contrôle, si elle s'avère réelle, pourrait affecter l'autonomie qui, rappelons-le, constitue un besoin psychologique favorisant la motivation intrinsèque. Ces éléments renforcent mon hypothèse selon laquelle appartenir à la catégorie des contractuels peut être perçu comme une contrainte, et donc impacter la motivation intrinsèque.

#### 3.2.4.3.1 La théorie des motivations intrinsèques de Thomas

La théorie des motivations intrinsèques de Thomas (2009, cité dans Janand et Forboul, 2015, p. 17) repose sur l'idée que les motivations sont données par le travail lui-même et permettent aux travailleurs de « se sentir bien » à leur poste. Ce courant s'inscrit dans la théorie des attentes qui portent les salariés à accorder de l'importance aux récompenses intrinsèques que le travail leur procure ou pourrait leur procurer.

Cette théorie est pertinente car elle tente de comprendre dans quelle mesure la « mobilité interne » (ou la mobilité intra-organisationnelle) peut être appréhendée dans le cadre de la motivation intrinsèque. La mobilité interne désigne les mouvements possibles au sein même d'une organisation, aussi bien des mouvements verticaux qu'horizontaux au sein d'une hiérarchie (Campion, Cheraskin et Stevens, 1994, cité dans Janand et Forboul, 2015, p. 15). Cette mobilité doit être souhaitée par le travailleur, et non subie (par le biais de restructurations, réorganisations, changement de métier, etc.). Auquel cas, la motivation intrinsèque se verrait détériorée, laissant la place aux doutes<sup>13</sup>.

En complémentarité avec la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) qui postule que l'autonomie et le besoin de compétence (Forest, 2008, p. 349) sont à l'origine de la motivation intrinsèque, l'approche de Thomas intègre les motivations générées par le but de la tâche, à savoir le sens et le progrès.

---

<sup>13</sup> Voir le point 3.4.2.1.

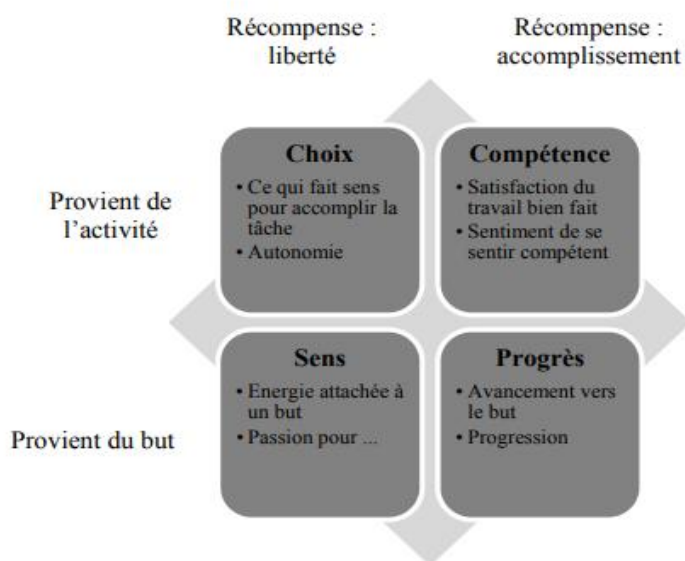


Figure 5 : Les quatre motivations intrinsèques selon Thomas

Le Sens reflète dans quelle mesure le but poursuivi est important pour l'individu et cohérent avec ses propres valeurs. Cet item renvoie également à la manière dont il perçoit sa propre contribution dans l'entreprise. Le choix de mobilité interne pourrait par exemple être déclenché par un salarié en manque de sens dans son poste actuel et qui cherche à combler ce déficit dans un nouveau contexte.

Le Choix renvoie à l'autonomie des travailleurs, à leurs possibilités de choisir, aussi bien dans la nature des tâches que dans la manière de les exécuter. Il s'agit pour ceux-ci d'utiliser leurs propres capacités d'analyse des situations et de jugement afin de réaliser les tâches d'une manière qui font sens pour eux.

La Compétence correspond à la mise en œuvre, par l'individu, de ses capacités au travail. Être compétent est une source forte de motivation intrinsèque. En effet, cela procure à l'individu le sentiment d'avoir effectué un travail de qualité et la satisfaction du travail bien fait.

Enfin, le Progrès recouvre la perception par l'individu qu'il avance vers son but et qu'il y aboutit progressivement. Ce qui va permettre au travailleur de maintenir son enthousiasme tout au long du processus.

Ainsi, la mobilité interne, pour autant qu'elle soit voulue par le collaborateur, peut contribuer positivement à la motivation intrinsèque. Car c'est avant tout un choix autonome en lien avec ses aspirations professionnelles.

Au final, bien que ce modèle fournisse des pistes explicitant la motivation intrinsèque dans les décisions de mobilité, sa mise en œuvre concrète demeure partielle. En effet, Janand et Forboul (2015, p. 35) constatent, à travers leurs recherches, que les entreprises ont tendance à

concentrer leurs efforts sur une partie des quatre axes seulement, négligeant alors une approche globale. Elle offre néanmoins une première base d'analyse qui mérite d'être considérée.

D'un point de vue personnel, je trouve cette approche intéressante car il est possible d'établir un lien avec la situation des agents contractuels de la Commission européenne qui, pour la majorité, sont dépourvus de mobilité interne. Cette lacune constitue, selon moi, une entrave au facteur « progrès », affaiblissant ainsi la motivation intrinsèque.

## IV. DEMARCHE EMPIRIQUE

### 4.1 Méthodologie et échantillon

Afin de déterminer si le fait d'appartenir à la catégorie des travailleurs contractuels constitue un frein à la motivation au travail, j'ai décidé d'opter pour une recherche qualitative, par le biais d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs concernés.

Pourquoi une approche qualitative ? Car le but est d'appréhender de manière approfondie le ressenti et la perception des répondants quant à leurs conditions de travail. De plus, l'expression de la motivation varie selon les individus. Dans ce cadre, une approche quantitative me semble inappropriée.

Notre échantillon est composé de dix agents contractuels, issus de diverses agences liées à la Commission européenne, qui ont volontairement manifesté un intérêt pour cette recherche. Les profils sont diversifiés ; on y trouve à la fois des agents en CDD et d'autres en CDI. Chaque entretien, moyennant le consentement du répondant, sera retranscrit et annexé au présent mémoire.

Enfin, ces entrevues seront menées à l'aide d'un guide d'entretien<sup>14</sup> structuré autour de divers items ayant une influence sur la motivation intrinsèque tels que l'autonomie, le sentiment d'accomplissement, les perspectives d'évolution ou encore les relations interpersonnelles.

### 4.2 Analyse des entretiens

#### 4.2.1 Entretien n°1

**Agent contractuel 3B (CDD) – Employée de secrétariat – GF 2 – Ancienneté : 4 ans.**

L'agent a déjà bénéficié d'une expérience de 4 ans, en qualité de contractuel à durée déterminée, au sein de la Commission européenne. Il a récemment signé un nouveau CDD pour une autre institution européenne (dont je ne mentionnerai le nom pour des raisons de confidentialité).

---

<sup>14</sup> Voir annexe 1.

Concernant sa situation professionnelle, il se dit satisfait de ses conditions de travail, même en tant qu'agent contractuel. Plus précisément, il semble apprécier son travail, sans remettre en doute la qualité de ce dernier (besoin de compétence). De plus, il entretient de bonnes relations avec son équipe (tout le monde est traité sur le même pied d'égalité, indépendamment du statut) et dispose d'une relative autonomie dans le cadre de la réalisation de ses tâches (« *je dois parvenir à la réaliser de manière indépendante* »). A cet égard, les 3 besoins psychologiques fondamentaux favorisant la motivation intrinsèque, au regard de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), seraient comblés.

Toutefois, l'agent ne masque pas sa volonté d'aboutir à un poste de fonctionnaire :

*« J'aimerais avoir plus d'opportunités pour devenir fonctionnaire permanent, c'est ...  
[...] »*

Nous savons que ces opportunités ne peuvent être octroyés que par l'intermédiaire de concours internes. Cependant, l'agent affirme que la mobilité interne est pratiquement inexistante, particulièrement pour les agents contractuels 3B comme lui. Et pour cause, les conditions d'accès sont trop restrictives :

*“Mmmm les concours internes ne concernent pas les AC dans la mesure où les possibilités sont fines. Pratiquement les concours internes, en fonction du groupe de fonction auquel tu appartiens, tu peux postuler et devenir CDI. Seulement qu'il y a un quota de 5% qu'on ne peut pas dépasser. Disons que la fenêtre est très étroite pour devenir en CDI de cette manière.”*

A cela, s'ajoute la faible occurrence :

*« Tous les 3 ans, ou 4 ans. Donc les AC qui a 6 ans de concours, peut le faire 1 fois. S'il est chanceux et que les étoiles s'alignent, il peut le faire 2 fois, même si c'est rare de le faire en 6 ans. »*

A cet égard, la présence de concours internes n'apparaît pas un vecteur de motivation pour l'agent. Il est manifeste que ce dernier ne compte pas réellement sur ce mécanisme pour évoluer en interne :

*« Pour moi, les probabilités sont tellement fines que cela n'en vaut pas la peine. [...]. Donc je n'ai aucune motivation à travers ces concours internes. »*

Dans cet extrait, l'agent exprime une absence totale de motivation vis-à-vis des concours internes, non pas parce qu'ils n'existent pas, mais parce qu'ils sont perçus comme peu accessibles et inefficaces en termes d'opportunités réelles. Au regard de la théorie d'Herzberg, le concours serait interprété comme un facteur d'hygiène : un élément qui, lorsqu'il est mal

perçu ou jugé inéquitable, peut générer de la démotivation, mais dont sa simple présence ne motive pas en elle-même. L'indifférence exprimée par l'agent face au dispositif (« *cela n'en vaut pas la peine* ») illustre bien ce qu'Herzberg identifie comme une situation où un facteur d'hygiène est présent, mais inefficace.

En revanche, l'agent semble davantage motivé par d'autres facteurs extrinsèques. C'est-à-dire des éléments qui ne sont pas directement liés à son travail même. Parmi ceux-ci, nous pouvons relever l'environnement multiculturel. En tant qu'expatrié, il accorde une certaine importance à cet aspect :

*“Et à moi ça me plaît beaucoup de travailler dans un environnement multiculturel. De voir que tu travailles pour une institution très grande qui couvre 27 pays. Et sur ce point de vue [...], pour nous les étrangers, est très important, et donc c'est plus facile de s'intégrer”*

A travers cette déclaration, nous comprenons que son environnement est un facteur motivant, car il est propice à son intégration. Nous ne pouvons toutefois parler de motivation intrinsèque, car ce n'est pas le travail en lui-même qui motive, mais bien le cadre dans lequel il exerce. Plus précisément, il s'agirait de la motivation extrinsèque identifiée : l'agent se reconnaît dans cet aspect multiculturel, qu'il estime valorisant et important, bien que l'activité soit effectuée à des fins instrumentales. En effet, il évoque un intérêt pour les avantages financiers qu'il bénéficie (et pourra bénéficier). D'une part, il explique qu'il est plutôt satisfait de son salaire actuel, ce dernier étant plus intéressant que le salaire moyen de son pays d'origine :

*« La partie salariale reste tout de même intéressante comparé aux salaires de [son pays d'origine] par exemple ... »*

D'autre part, il évoque la pension octroyée par les institutions européennes. Celle-ci étant allouée à tout agent, toute catégorie confondue, ayant exercé au sein des institutions européennes pendant dix ans au moins. Le travailleur déclare même que c'était sa motivation pour intégrer sa nouvelle institution suite à son expérience à la Commission :

*« C'était ma motivation pour intégrer le [...] ... »*

En résumé, l'agent paraît globalement satisfait de sa situation professionnelle, en dépit des limitations que son statut de contractuel impose en matière d'évolution de carrière. Ses propos indiquent toutefois une motivation davantage orientée vers des **leviers extrinsèques**, à savoir les avantages financiers (à court comme à long terme), l'environnement multiculturel (perçu comme un vecteur d'intégration) ainsi que la possibilité d'une titularisation.

#### 4.2.2 Entretien n°2

##### **Agent contractuel 3A (CDI) – Educatrice spécialisée – GF 2 – Ancienneté : 6 ans.**

Contrairement à l'agent précédent, il s'agit d'une personne disposant d'un contrat à durée indéterminée (3A). Elle a d'abord commencé en tant qu'intérimaire dans une des garderies de la Commission. Suite à cette expérience satisfaisante, elle s'est présentée à un CAST<sup>15</sup> organisé par EPSO en vue d'obtenir un poste de contractuel, devenu permanent par la suite.

La fonction qu'elle occupe aujourd'hui s'inscrit dans la continuité de ses études d'éducatrice spécialisée en accompagnement psychoéducatif. De plus, elle dispose de diverses expériences professionnelles antérieures dans le secteur de la petite enfance. De ce fait, l'agent semble épanoui dans son travail :

*« Quand je suis allé là-bas, je me suis dit, là, je suis au paradis, je ne veux plus jamais partir d'ici. Je suis heureuse d'être en intérimaire. Et puis, bon, quitte à y être, quitte à ce qu'on ait touché au bonheur, autant le perpétuer si c'est possible. Donc, une fois que le casse-tête s'est présenté, voilà, j'ai saisi l'opportunité. Et c'était plus pour, on va dire, le bonheur de faire un travail que j'aime. C'était un peu, c'est une mission de vie, on va dire. Donc là, c'était plus un plaisir moral et de confort et de vie émotionnelle. En termes de confort de vie émotionnelle, oui, il n'y a pas de souci. Je veux dire, comme on dit, fais un travail que tu aimes, tu n'auras jamais l'impression de travailler. »*

Ce passage est intéressant car il met en lumière 3 composantes fondamentales de la motivation intrinsèque :

- Le plaisir : il renvoie à la définition initiale de motivation intrinsèque, qui stipule qu'une activité est effectuée pour le plaisir, en l'absence de contreparties (Forest, 2008, p. 349).
- Le sens : le métier exercé par l'agent est cohérent avec ses valeurs, à savoir l'aide aux enfants.
- Le sentiment d'accomplissement personnel : après une expérience particulièrement satisfaisante en tant qu'intérimaire, l'agent a saisi l'opportunité pour la pérenniser. Et ce, malgré la relative difficulté des concours EPSO.

Malgré ce plaisir inhérent au travail, l'agent nous fait part de deux difficultés, d'ordre extrinsèque. Premièrement, la rémunération, qu'il juge trop faible :

*« Pour notre vie personnelle, quand on a un 70 %, c'est difficile de s'acheter une maison, de s'acheter un appartement avec un salaire limité. Et donc, comme ça, un impact sur*

---

<sup>15</sup> Les CAST sont des concours donnant uniquement accès à des postes contractuels. A la différence des concours internes qui eux ouvrent la voie à des postes de fonctionnaire.

*la vie privée, on va dire les conditions, évidemment qu'il y a une baisse de morale et de motivation. Les gens souvent malades. Les gens travaillent, mais parallèlement, cherchent des solutions pour trouver une compensation financière avec des revenus complémentaires et tout ça... Donc, en termes de motivation, ça ne va clairement pas en notre avantage. »*

L'une des particularités de cette fonction réside dans le fait qu'elle n'existe pas à temps plein. L'agent occupe ainsi un poste à hauteur de 70 % d'un équivalent temps plein, avec une rémunération proportionnelle. Cette rémunération réduite se traduit naturellement par un pouvoir d'achat restreint. Ce qui aurait comme conséquence une baisse de motivation, pouvant conduire, selon ses dires, à un taux d'absentéisme (lié à la maladie) plus élevé.

L'agent exprime son mécontentement avec un certain cynisme :

*« Donc ça, je te le confirme. Donc au niveau de la satisfaction, le travail en tant que tel est plaisant, mais bon, [...]. [...] ? Parce que la Commission européenne, elle se vante d'être une institution prestigieuse, mais quand tu regardes les fiches de salaire, il n'y a pas grand-chose qui est prestigieux ... Et c'est ça aussi qui grince on va dire. C'est un paquet de financiers compétitifs... Oui compétitifs avec le CPAS peut-être ... »*

Deuxièmement, les perspectives d'évolution seraient, selon lui, inexistantes :

*« Donc, même si après, on reste encore pendant 20 ans, une fois passé le dernier grade, il n'y a plus de moyens d'évolution, donc on est bloqué en GF2. A terme pour un GF3, éventuellement, peut-être que c'est ... Mais alors il faut tout recommencer à zéro. »*

Ce qui implique que les agents contractuels, contrairement aux fonctionnaires, ne peuvent évoluer au-delà leur grade. Dans le présent cas, l'agent continuera de gravir les échelons au sein du groupe de fonction 2, mais ne pourra pas accéder au groupe de fonction 3, sauf par le biais d'un concours CAST. Et, quand bien même si l'agent venait à réussir ce dernier pour passer au groupe de fonction suivant, il devra repartir de l'échelon 1, indépendamment de son ancienneté. Afin d'illustrer au mieux cette situation, je vais me référer à la grille des salaires des agents contractuels ci-dessous :

|     |    |          |          |          |          |          |          |          |
|-----|----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| III | 12 | 4 963,75 | 5 066,96 | 5 172,35 | 5 279,89 | 5 389,68 | 5 501,76 | 5 616,17 |
|     | 11 | 4 387,13 | 4 478,34 | 4 571,47 | 4 666,52 | 4 763,57 | 4 862,63 | 4 963,75 |
|     | 10 | 3 877,46 | 3 958,09 | 4 040,40 | 4 124,43 | 4 210,19 | 4 297,75 | 4 387,13 |
|     | 9  | 3 427,03 | 3 498,29 | 3 571,04 | 3 645,32 | 3 721,12 | 3 798,48 | 3 877,46 |
|     | 8  | 3 028,92 | 3 091,91 | 3 156,21 | 3 221,83 | 3 288,84 | 3 357,23 | 3 427,03 |
| II  | 7  | 3 426,95 | 3 498,24 | 3 570,98 | 3 645,25 | 3 721,10 | 3 798,48 | 3 877,47 |
|     | 6  | 3 028,79 | 3 091,76 | 3 156,08 | 3 221,72 | 3 288,72 | 3 357,13 | 3 426,95 |
|     | 5  | 2 676,85 | 2 732,52 | 2 789,36 | 2 847,38 | 2 906,59 | 2 967,06 | 3 028,79 |
|     | 4  | 2 365,82 | 2 415,03 | 2 465,27 | 2 516,55 | 2 568,88 | 2 622,31 | 2 676,85 |

Supposons que l'agent appartienne au GF 2, grade 6, échelon 7, sa rémunération s'élève à **3.426,95€**. S'il devait réussir un concours pour accéder au GF 3, sa rémunération s'élèvera à **3.028,92€**. D'un point de vue financier, le concours ne répond pas pleinement aux attentes.

Malgré les deux contraintes expliquées ci-dessus, l'argent semble rester motivé dans le cadre de son travail, selon ses dires :

*« [...] heureusement que moi, à titre personnel, j'ai un très bon moral et que je suis motivée par mon travail parce que je suis motivée dans la vie tout court. »*

En résumé, l'agent manifeste une motivation intrinsèque certaine, tirant de la **satisfaction et du plaisir** dans l'accomplissement de ses tâches. Toutefois, les contraintes liées à une rémunération jugée insuffisante et au sentiment de **stagnation professionnelle** viennent altérer progressivement cet élan, constituant ainsi des freins significatifs à la durabilité de sa motivation intrinsèque. À l'heure actuelle, l'agent semble « accepter » sa situation, car c'est sa passion pour la petite enfance qui nourrit sa motivation. Reste à savoir combien de temps cette posture perdurera.

#### 4.2.3 Entretien n°3

##### **Agent contractuel 3B (CDD) – Chargé des politiques – GF 4 – Ancienneté : 3 ans.**

L'agent déclare que sa principale motivation à rejoindre la Commission européenne est le challenge intellectuel requis :

*« C'est vraiment une bonne idée, une bonne expérience. Et en fait, je me suis rendu compte que, waouh, le niveau intellectuel est incroyable. C'était très stimulant intellectuellement, et moi, c'est ça que j'aime bien. »*

Ce témoignage peut être analysé à l'aune de la théorie de l'autodétermination (1985), et plus particulièrement du besoin fondamental de compétence. Car la recherche de défis intellectuels peut être synonyme d'une motivation intrinsèque nourrie par le désir de se sentir efficace et apte dans la réalisation des tâches complexes.

En revanche, concernant les facteurs extrinsèques (externes au contenu du travail), l'agent semble accorder une attention particulière aux conditions de travail des fonctionnaires. En effet, il met en lumière certaines différences de traitement entre les fonctionnaires et les agents contractuels. Premièrement, il évoque la question de représentation :

*« Et notamment, je ne suis pas censé, sur le papier en tout cas, représenter la Commission à l'extérieur. Je ne suis pas censé pouvoir aller dans des réunions externes présenter et représenter la Commission. Et donc, n'importe quel fonctionnaire est censé pouvoir faire ça. Donc, il y a ce petit côté-là... Dès qu'il y a une mission, dès qu'il y a des choses à faire à l'extérieur, il y en a sûrement beaucoup, on va mettre en avant, techniquement, on est censé mettre en avant les fonctionnaires. Et du coup, dès qu'il y a aussi des groupes de travail, où on doit travailler à plusieurs, techniquement, ça devrait être un fonctionnaire qui devrait choper du truc. En tout cas, plus que moi ... »*

Cette fin de citation laisse supposer qu'il existe une certaine forme de délégation (c'est-à-dire le fait de confier des tâches) au détriment des agents contractuels. Ce que l'interviewé confirmera par la suite :

*« Et puis en fait, dès qu'ils ont un truc comme ça où on leur laisse un contractuel à disposition, peu importe la fonction du fonctionnaire, c'est le fonctionnaire qui va décider, qui dit « Oh oui, ben fais ça, fais ça, fais ça, fais ça ». Et du coup, tu es là-bas. Du coup, tu fais quoi ? Donc la charge du travail est souvent au détriment du contractuel. »*

Deuxièmement, il existerait, selon l'interviewé, un rapport de force en défaveur des agents contractuels :

*« Un fonctionnaire, pour un chef, c'est quelqu'un qui n'est pas de... qui est difficile à gérer, quoi. Beaucoup plus difficile à gérer qu'un contractuel. Surtout moins malléable, et surtout moins docile. Parce qu'un contrat, tu sais plus facilement le rompre, par rapport à une nomination ... »*

Enfin, il y a l'aspect pécuniaire :

*« Et j'ai l'impression qu'il y a beaucoup de gens qui arrivent ici très jeunes, en Bluebook, qui du coup enchaînent sur le [...]. Et pour eux, l'idée c'est de gagner beaucoup d'argent... Mais ils se rendent pas compte qu'ils vont pas gagner beaucoup d'argent, ils vont gagner ENORMEMENT d'argent. [...]. Et vraiment, on se rend compte qu'il y a un petit décalage, ils regardent tout le monde avec des yeux. Mais qu'est-ce qu'il se passe ? Il y a un énorme décalage entre les contractuels qui sont de plus en plus nombreux, et les fonctionnaires. [...]. Mais on se demande qu'est-ce que font les fonctionnaires, à se plaindre d'avoir des problèmes d'argent, que la Commission, c'est pas forcément un employeur génial, etc. Mais c'est dingue. Ils gagnent 3 fois plus que nous ! Et se plaindre encore... »*

Cette citation n'est pas sans rappeler la définition du travail de Méda : « l'obligation imposée aux uns et la source de prestige et de forte rémunération que désirent ardemment les autres, et dont ils jouissent » (2010, p. 122).

A travers le prisme de la théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987), l'ensemble des propos de l'agent peut relever un sentiment d'iniquité, où le statut de contractuel semble être associé à :

- Une rémunération bien inférieure (injustice distributive).
- Une charge de travail souvent supérieure sans pouvoir décisionnel (injustice procédurale).
- Une considération moindre dans les relations professionnelles (injustice procédurale).

Pour autant, l'agent ne semble pas insatisfait de sa rémunération. Au contraire, il semble positivement surpris :

*« Et là, on arrive ici et même, au premier échelon que je touche, ça change complètement la vie... »*

En résumé, l'agent se dit motivé de manière intrinsèque : il est stimulé par un **défi intellectuel** important, potentiellement révélateur d'un besoin de compétence dans l'exercice de ses fonctions. Néanmoins, la récurrence de ses remarques concernant les disparités de traitement entre agents contractuels et fonctionnaires pourrait, selon moi, indiquer un **sentiment « d'injustice »** à l'égard des conditions de travail de ces derniers. Ce qui est susceptible d'engendrer, à terme, une certaine frustration, voire une démotivation.

#### 4.2.4 Entretien n°4

**Agent contractuel 3A (CDI) – Employé d'agence exécutive – GF 3 – Ancienneté : 18 ans.**

Cet entretien est particulièrement intéressant car l'agent dispose d'une ancienneté conséquente. Ce qui lui confère une certaine expertise par rapport aux conditions de travail applicables aux agents contractuels dans leur globalité. Par exemple, il évoque le droit à la pension relativement défavorable vis-à-vis des contractuels relevant des 2 premiers groupes de fonction :

*« [...] le calcul sera basé sur le dernier salaire, ce qui est clairement désavantageux également... En conséquence pour les agents contractuels, et la plupart d'entre eux, ceux dans la fonction la plus basse, Groupes 1 et 2, ne bénéficieront réellement que du salaire minimum, pension minimum, [...]. »*

Il fait part également de situations pouvant être perçues comme discriminantes vis-à-vis des agents contractuels 3B, par exemple en terme d'accès à l'information :

*« [...] peut-être informellement, les managers seront moins enclins à permettre aux collègues d'aller en formation, parce que ceux qui sont sous contrat, contrats limités de 6 ans, ils disent, ok, peut-être que ce n'est pas la peine d'investir... Parce que tu ne vas pas avoir une longue carrière, tu vas changer de toute façon, tu vas devoir partir, [...], ... »*

Par rapport à sa situation, la principale raison qui l'a motivé à rejoindre la Commission est le fait qu'il a eu la possibilité d'y faire un stage dans le cadre de ses études universitaires. Cette expérience a renforcé son souhait de poursuivre une carrière dans ce domaine :

*« C'était lié à mon diplôme universitaire, mais c'était aussi parce que j'étais présent dans le pays. Si tu veux, que je puisse voir ce qui se passe, et telle et telle possibilité existait, cela m'a motivé à venir. Donc, c'est comme ça, c'était la poussée initiale. »*

Cependant, l'agent a progressivement commencé à se sentir démotivé au fil des années. En effet, il évoque explicitement un sentiment de frustration dû aux perspectives d'évolution limitées :

Gabriel : *« Ok, donc vous avez un contrat permanent. Maintenant, pensez-vous pouvoir évoluer au sein de la Commission ou des autres institutions ? Ou vous vous sentez peut-être bloqué dans votre fonction ? »*

X : *« Oui, je me sens bloqué, oui, je me sens bloqué. Parce que ce qui se passe, c'est que le contrat pour ... J'ai le contrat pour de bon, mais aussi les possibilités de mobilité sur ce contrat particulier sont également limitées au sein de la Commission ... »*

*« Cela peut être frustrant, surtout que l'approche de reclassification est très lente, et surtout que vous travaillez aux côtés des fonctionnaires, et dans la plupart des cas, vous effectuez le même type de travail. Donc c'est le facteur frustrant ... »*

L'agent aborde par la suite les concours internes, tout en soulignant que cette option comporte également des risques. En effet, même en cas de réussite et d'obtention d'un poste de fonctionnaire, une perte de salaire ne serait pas à exclure :

*« Donc, si en tant qu'agent contractuel 3A, vous êtes déjà resté à la Commission pendant un certain temps, alors peut-être que le salaire que vous pouvez obtenir en tant que fonctionnaire permanent sera inférieur à ce que vous avez. »*

Pourquoi ? Car, au même titre qu'un concours CAST<sup>16</sup>, en cas de passage à une catégorie supérieure, le salaire repris serait le plus bas de l'échelon. Autrement dit, l'ancienneté n'est pas valorisée. Considérant cette perte potentielle, l'agent confirme que les concours internes seraient intéressants uniquement pour les contractuels disposant, justement, de peu d'ancienneté au sein de la Commission :

*« Je confirme. Mais encore une fois, cela dépend de combien de temps, car vous pouvez aussi avoir un agent contractuel 3A qui n'a pas été longtemps dans sa carrière. Si au tout début de leur carrière, ils viennent de rejoindre le concours, je pense que l'agent contractuel a besoin de trois ans pour être éligible. Pour ces collègues, cela pourrait être encore intéressant. Mais si quelqu'un a une carrière plus longue, et un contrat permanent, une carrière plus longue, et avait déjà une certaine justification dans les promotions, à mon stade, par exemple, ce à quoi je pourrais accéder, même si je réussis, me donnerait un salaire inférieur à celui que j'ai actuellement. »*

Cette déclaration laisse entendre que les agents contractuels de type 3B (engagés pour une durée déterminée) seraient donc davantage motivés à se présenter aux concours internes. En revanche,

---

<sup>16</sup> Voir entretien n°2.

les agents de type 3A (sous contrat à durée indéterminée), à l'instar de la personne interviewée, manifesteraient peu d'intérêt en raison du risque de perte financière lié à l'absence de reprise de l'ancienneté lors du passage à une catégorie supérieure.

A l'heure actuelle, l'agent se dit motivé par son travail. Il convient toutefois de noter qu'il a antérieurement sollicité un congé pour convenance personnelle d'une durée de 1 an. Car ce manque de perspectives d'évolution aurait eu un impact sur son moral, et, par conséquent, sa motivation :

*« À ce stade, oui. Mais cela dit, j'ai eu une période de ma vie où je restais, bien que le travail ait été extrêmement intéressant, à cause de ces possibilités de mobilité limitées, peut-être aussi, parce que je n'étais pas très actif, je restais dans mon emploi pendant longtemps, plus de 10 ans. Et c'est là que j'ai en fait cessé d'être motivé. Et c'est là que j'ai décidé de faire une pause d'un an, pour essayer réellement de reconstruire le moral, ... Donc la clé est vraiment, je pense, pour la carrière, où vous ne voyez pas vraiment la possibilité de mobilité. D'une part, vous l'appréciez, parce que vous avez obtenu un contrat, mais à cause de ces possibilités limitées d'évolution et de changement, je pense que c'est démotivant pour de nombreux collègues. Et oui, j'étais très démotivé avant de décider de prendre congé pour convenance personnelle pendant un an. Ensuite, je suis revenu au même service, mais à une unité différente. »*

En résumé, l'agent a intégré la Commission à la suite d'un stage dans le cadre de ses études universitaires, une opportunité en accord avec ses compétences et aspirations professionnelles (sens). Cependant, **les perspectives d'évolution de carrière limitées**, spécifiques aux travailleurs contractuels, ont progressivement eu raison sur sa motivation intrinsèque après plusieurs années d'exercice au sein du même poste. Au point qu'il a dû opter pour une pause carrière, afin de mieux rebondir. Cet entretien, riche en informations, est particulièrement intéressant car l'interviewé appuie une tendance selon laquelle les agents contractuels de type 3A semblent davantage exposés à un risque de démotivation au travail, en comparaison avec leurs homologues de type 3B.

#### 4.2.5 Entretien n°5

**Agent contractuel 3A (CDI) – Employée d'agence exécutive – GF 4 – Ancienneté : 18 ans.**

L'agent a rejoint la Commission européenne suite à un stage en interne, dans le cadre de ses études de bachelier en histoire et politique. Cette expérience enrichissante l'a naturellement motivé à poursuivre dans ce domaine. En outre, son parcours de vie dans différents pays (Italie et Royaume-Unis) avant son arrivée à Bruxelles a vraisemblablement façonné en lui une

orientation professionnelle tournée vers l'international. Cette trajectoire personnelle semble avoir renforcé son besoin d'évoluer dans un environnement multiculturel :

*« Tu sais, j'ai étudié l'histoire et la politique, et pendant cette licence, l'une des... J'ai eu un cours d'histoire sur l'histoire européenne, puis j'ai aussi eu un cours de politique, qui était l'intégration de l'Europe. Et ceux... J'ai vraiment beaucoup apprécié ces cours, et c'est ce qui m'a motivé à rejoindre la Commission. Cela a commencé à ce moment-là, quand j'ai commencé à apprendre de plus en plus. Je pensais, eh bien, c'est un environnement merveilleux, parce que j'aime beaucoup travailler dans un environnement international, et j'ai vécu dans différents pays avant mes études. J'ai vécu en Italie, et j'ai vécu au Royaume-Uni pendant de nombreuses années. Et je pensais que c'était un endroit merveilleux où aller, tu sais, non seulement pour travailler pour, tu sais, continuer à construire l'Europe, mais aussi pour être dans ce cadre international que j'aime. Donc, ma motivation est venue de là en effet. Et pendant ce stage, cela a prouvé que c'était l'endroit où je voulais être. J'ai beaucoup apprécié ce stage, et là j'étais stagiaire. Je ne suis pas resté longtemps, donc j'étais très motivé. Bien sûr, j'ai accepté ... J'étais content d'y être... [...] ... Mais les tâches que j'avais, le domaine de travail était super intéressant, et je l'ai vraiment apprécié. »*

Ce témoignage illustre un cas typique de motivation intrinsèque, dans lequel l'agent trouve dans son activité professionnelle une source de satisfaction (plaisir), de sens et de développement personnel.

De plus, l'agent dispose d'une relative autonomie dans le cadre de ses fonctions :

*« J'ai en fait beaucoup d'autonomie, parce que je suis le [...]. C'est seulement moi et mon back-up. Et je le fais depuis longtemps, donc je sais ce que je dois faire. Je n'ai pas vraiment besoin de demander des conseils ou très rarement. Donc, je prends juste des décisions, et mon management me fait confiance là-dessus. »*

Ce qui vient ainsi consolider l'aspect intrinsèque de sa motivation, conformément à la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (1985).

Toutefois, l'agent évoque explicitement une frustration, et ce, pour deux raisons. Premièrement, il y a les perspectives d'évolution limitées :

*« Je pense que les possibilités sont extrêmement limitées, et en fait, cela a été une énorme frustration pour moi depuis le tout début. Parce que je savais déjà au début que la mobilité, par exemple, est très, très limitée. Mais vous savez, vous entrez et vous pensez, et ils disent tous, oh, c'est bon, tu vas passer à autre chose, mais c'est très très difficile, [...]. »*

A travers cette doléance, l'agent nous fait part de son intérêt pour les gestions politiques. Des postes généralement attribués au sein des DG<sup>17</sup> qu'elle ne peut prétendre, en raison des limitations propres à son statut de contractuel :

*« Mais si je pense à mon ambition quand je suis arrivé à la Commission, [...], mais ce serait plutôt comme : que pourrais-je faire ? Et j'aurais... J'ai toujours voulu travailler dans la politique. Donc, j'aurais voulu travailler dans différentes DG pour faire de la politique, être en contact avec les États membres. Et je n'ai jamais fait ça... Parce que mon contrat ne le permet pas. Donc, c'est ma plus grande frustration, de ne pas pouvoir passer d'un service à une autre mobilité. »*

Deuxièmement, l'agent considère que son statut de contractuel engendre une certaine forme de discrimination, notamment en matière de mobilité professionnelle et de rémunération :

*« Ouais, je veux dire, de ce que je t'ai dit, je me sens extrêmement frustré. J'ai l'impression d'être discriminé, parce que je ne ... Il n'y a pas d'égalité des chances, tu sais.[...]. Parce qu'il n'y a pas de libre circulation des personnes entre les différents départements de la Commission. Cela dépend de votre catégorie. Et cela, pour moi, est inacceptable.[...]. C'est ma plus grande frustration. Et, bien sûr, ensuite vient, [...], le salaire. Et la promotion, le reclassement est beaucoup plus lent ... Donc il y a beaucoup de discriminations. [...]. Donc, la seule façon pour vous de bouger est par le concours interne. Mais je pense que les conditions d'accès à ces compétitions sont très limitées, [...]. »*

À ce jour, il semblerait que les principales raisons qui poussent l'agent à demeurer au sein de la Commission ne relèvent plus de la motivation intrinsèque :

*« Je ne suis pas parti, alors parfois les gens te diront, eh bien, tu es libre de partir, mais ce n'est pas si simple, parce que tu es dans le système, tu as tes enfants ici, ils sont à l'école. C'est compliqué. »*

A travers cette déclaration, nous comprenons que ce sont des contraintes externes (les obligations familiales) qui le retiennent. Son maintien dans l'institution semble donc davantage dicté par nécessité que par un véritable choix.

Enfin, bien que l'agent ne soit pas concerné, il évoque des cas de harcèlements, plus particulièrement à l'encontre des contractuels de type 3B. Car ces derniers, à la recherche d'une éventuelle titularisation, se montreraient plus dociles :

*« [...], et je dirais que oui, parce que bien sûr ils comptent sur le renouvellement du contrat, et si quelque chose se passe, ... Alors j'entends aussi qu'il y a plus de cas de*

---

<sup>17</sup> Directions Générales.

*harcèlement. Ils souffrent plus de cas de harcèlement aussi pour cette raison, parce qu'ils ne peuvent pas dire non, et oui, ils le sont, oui. »*

Cette situation de harcèlement fait écho au concept de « précarité objective » décrit par Linhart (2016, p. 238), dont le but serait de maintenir les travailleurs dans un état de fébrilité, les rendant ainsi plus disposés à adopter des comportements de conformité, de docilité et de consentement. Les travailleurs adopteraient ces comportements dans l'espoir d'une éventuelle titularisation qui les mettraient à l'abri de la précarité de leur statut.

En résumé, l'agent était intrinsèquement motivé à rejoindre la Commission, car il manifestait un **intérêt pour les politiques européennes**, conséquent à son parcours universitaire. Néanmoins, il est conscient que les limitations liées à son statut constituent un obstacle à l'accès aux postes à dimension politique qu'il ambitionne. Ce manque de mobilité interne, combiné à la perception de potentielles discriminations, engendre chez lui un sentiment croissant de **frustration**, qui semble évoluer vers une forme de **résignation**. De plus, sa motivation intrinsèque de départ aurait progressivement été supplantée par des **contraintes externes**, notamment ses obligations familiales.

#### 4.2.6 Entretien n°6

**Agent contractuel 3A (CDI) – Employée d'agence représentative – GF 4 – Ancienneté : 16 ans.**

A priori, l'agent semblait animé par des motivations à la fois intrinsèques et extrinsèques au moment de rejoindre la Commission :

D'une part, il déclare adhérer aux valeurs européenne, à une époque où son pays d'origine n'était pas encore un état membre :

*« Oui, je veux dire, pour moi, à l'origine, on disait que c'était une passion pour l'UE, je veux dire, [...] était l'un des 10 pays qui se sont joints ensemble, l'UE, j'étais toujours pro-Europe, je veux dire, quand j'étais plus jeune, j'étudiais à Milan, quand [...] n'était pas membre, donc, tu sais, en quelque sorte, c'était une passion pour le projet européen, [...] ».*

Ce témoignage révèle une curiosité intellectuelle, un désir d'apprentissage ainsi qu'un fort sentiment d'appartenance. Des caractéristiques propres à la motivation intrinsèque.

D'autre part, il explique que les conditions de travail (facteur extrinsèque) ont également contribué à ce choix :

*« Maintenant, le salaire dans la représentation était beaucoup, beaucoup plus élevé à l'époque. Et aussi, il offrait plus de permanence. [...]. Donc, j'ai choisi ce poste parce que, des deux, parce qu'il offrait plus d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. »*

Cependant, un sentiment d'iniquité a commencé à émerger au fil de années, comme en témoigne l'agent :

*« Ensuite, évidemment, c'était il y a 13 ans. Donc, les choses ont changé. Je n'avais pas réalisé au début à quel point il est difficile, par exemple, pour quelqu'un qui est agent contractuel d'être promu en comparaison avec quelqu'un qui n'est pas agent contractuel, qui est AD ou quoi que ce soit... Je savais que c'était plus difficile, mais je ne me rendais pas compte, tu sais, des différences extrêmes, les différences ne sont pas mineures du tout. Je ne l'avais pas fait, il y a eu des moments où j'ai été discriminé. »*

A travers ce témoignage, l'agent met en lumière les obstacles à l'évolution de carrière rencontrés par les travailleurs contractuels. En outre, il estime avoir été discriminé en raison de son statut, notamment en terme de représentation (dans le cadre d'une réception avec des ambassadeurs) :

*« Elle a dit, les agents contractuels ne sont pas autorisés à assister à cette réception, car ils n'ont pas le même niveau que les ambassadeurs. »*

Ce sentiment de discrimination peut constituer une entrave aux besoins fondamentaux de la motivation intrinsèque, à savoir :

- L'autonomie : cette décision est imposée, et non voulue par l'agent.
- Les compétences : malgré son ancienneté, témoignant d'une certaine expertise dans son domaine, son exclusion se traduit une forme de mise à l'écart qui peut freiner la reconnaissance des compétences acquises par l'expérience
- L'affiliation sociale : cette décision apparaît clairement comme un facteur d'exclusion, plutôt que comme un levier de cohésion.

Toujours par rapport au manque de perspectives d'évolution, l'agent ajoute ceci :

*« [...], qu'un agent contractuel ne peut jamais être team leader, tu sais, que l'avancement, [...], c'est que tu vas toujours être un subordonné. »*

Ce témoignage implique que les agents contractuels, indépendamment de leurs capacités techniques et intellectuelles, ne pourront jamais occuper des postes à haute responsabilité.

Cette iniquité en matière d'évolution professionnelle est susceptible de générer de la démotivation au regard de la théorie de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 1990, cité dans Roussel, 2000, p. 9). Elle se manifeste notamment à travers la justice distributive ; les agents concernés peuvent percevoir une répartition inéquitable des opportunités d'avancement.

Or, l'accès à ce genre de poste pourrait susciter de la motivation dans le chef de l'intéressé :

*« Maintenant, pour moi, la possibilité d'être chef d'équipe, même sans plus de rémunération, il y a encore quelque chose qui me motive, vous savez... Je veux dire idéalement que je le ferais, je deviendrais chef d'équipe et que je n'aurais pas la rémunération [...], cela rend toujours la vie un peu plus intéressante que d'être agent contractuel coince là où il est pratiquement pour la vie. »*

Nous comprenons à travers cette déclaration que l'agent est avant tout motivé par une possibilité d'évolution de poste, au-delà de l'aspect financier, afin de sortir de la stagnation professionnelle. Cette situation illustre parfaitement la logique d'Herzberg : la possibilité d'être promu constitue un facteur moteur, qui contribue à la satisfaction et à l'engagement. Tandis que la rémunération constitue un facteur d'hygiène, dans la mesure où elle procurerait de l'indifférence.

En résumé, l'agent est initialement motivé par des **facteurs tant internes qu'externes**. Ce n'est qu'au fil des années qu'une certaine démotivation, traduite par un sentiment de **discrimination et d'iniquité**, s'est installée due au manque de mobilité et d'évolution de carrière. Dans ce cadre, les conditions de travail propres aux contractuels ont progressivement freiné sa motivation de base.

#### 4.2.7 Entretien n°7

##### **Agent contractuel 3B (CDD) – Employée d'administration qualifiée – GF 3 – Ancienneté : 3 ans.**

L'agent a récemment rejoint la Commission. Ses principales sources de motivation semblent relever à la fois de facteurs intrinsèques et extrinsèques :

*« J'aime travailler dans le secteur public. Je suis motivé non pas par l'argent, mais par la grande cause, par la grande idée. J'aime que le temps que je passe au travail finira par mener à quelque chose qui bénéficiera non seulement à moi, mais aussi à une*

*grande partie de la société. Je crois en l'institution européenne comme quelque chose qui améliore ma vie, qui améliore la vie de tout le monde en Europe. Je pense que c'est un travail intéressant. J'aime travailler dans un environnement multiculturel. La paie est bonne, et je voulais aussi quitter ma ville natale. »*

Les facteurs intrinsèques :

- Son intérêt pour le secteur public.
- Son travail est porteur de sens (contribution individuelle et sociétale).
- Son intérêt pour le travail même.
- Curiosité et besoin d'exploration (départ de sa ville natale).

Les facteurs extrinsèques :

- La rémunération intéressante.
- L'environnement multiculturel.

Malgré ces aspects positifs, l'agent se heurte à une réalité plus nuancée. Il exprime clairement en effet un sentiment d'insatisfaction lié à un manque de reconnaissance, surtout sur le plan financier. Ses propos mettent en lumière un décalage perçu entre le niveau de responsabilités assumées et la classification salariale :

*« [...], et puis j'ai réalisé que je faisais en fait du travail FG4, mais je ne suis payé que FG3. »*

Ou encore :

*« Je travaille de manière très indépendante, autonome, ce qui est aussi la raison pour laquelle vous (l'institution) devriez me payer plus, parce que je fais le travail tout seul. »*

Ces éléments traduisent une attente de reconnaissance proportionnelle à l'effort consenti. Ce ressenti peut être analysé à travers la théorie de l'équité d'Adams (1963, cité dans Forest, 2008, p. 350) selon laquelle la motivation dépend du sentiment de justice perçue entre les efforts fournis (inputs) et les récompenses reçues (outcomes). Lorsque l'agent estime que cet équilibre n'est pas respecté, il développera un sentiment d'injustice, entraînant frustration et démotivation. En outre, au regard de la théorie d'Herzberg, le manque de reconnaissance salariale constitue un facteur d'insatisfaction (facteur d'hygiène), qui, s'il n'est pas comblé, peut affecter la motivation dans son ensemble. Ce qui semble être partiellement le cas de l'agent en question :

Gabriel : *« Si je peux me permettre, parfois cette situation vous démotive, ou vous ne le sentez pas comme ça ? »*

X : *« Parfois, c'est le cas, parce que c'est très stressant. Tu sais, j'ai un bon diplôme universitaire, j'ai déjà beaucoup d'expérience professionnelle, j'ai fait le stage, j'ai participé au concours, je fais du bon travail ici. Mais ils me disent toujours, d'accord, il faut faire tes preuves à nouveau, et encore une fois, ce n'est jamais suffisant. »*

Ce témoignage appuie son sentiment de non-reconnaissance, malgré les divers efforts consentis, dont la réussite de ses études universitaires, du stage en interne, du concours et de son travail en général. Toutefois, la dernière phrase laisse entendre qu'une certaine forme de reconnaissance, qu'elle soit symbolique ou financière, semble peu probable.

Enfin, l'agent confirme clairement que les contractuels, particulièrement ceux ayant une durée limitée de 6 ans, disposent d'un rapport de force limité par rapport aux fonctionnaires :

*« Si votre contrat est limité à un certain nombre de six ans, vous gardez votre bouche fermée. Et si vous êtes un fonctionnaire, vous pouvez parler très librement, vous avez beaucoup de pouvoir. »*

Ce qui, en plus d'être discriminant, peut constituer une entrave au besoin d'autonomie, qui est un facteur favorisant la motivation intrinsèque selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985).

Malgré cette situation compliquée d'un point de vue professionnel, l'agent se montre lucide quant à la réalité de son statut et semble avoir développé un certain degré de résignation :

*« Et le poste d'agent contractuel, oui, bien sûr, mais d'un autre côté, c'est comme ça que le système fonctionne, et j'en étais déjà consciente quand je suis venue. »*

En résumé, l'agent perçoit un **traitement injuste** au regard de sa contribution. Ce déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses perçues s'apparente à une forme d'iniquité, entraînant une **baisse de motivation**. Toutefois, dans le cas présent, la source de démotivation ne provient pas du fait d'appartenir à la catégorie des agents contractuels ; un fonctionnaire peut également être confronté à cette situation. Comme le dit l'agent, il s'agit avant tout d'une mauvaise gestion managériale.

#### 4.2.8 Entretien n°8

**Agent contractuel 3A (CDI) – Employée de secrétariat – GF 2 – Ancienneté : 14 ans.**

**N.B :** Par souci de confidentialité, l'agent interrogé n'a pas souhaité que l'entretien soit enregistré. En conséquence, aucune retranscription intégrale ne peut être fournie. L'analyse présentée ci-dessous repose donc exclusivement sur les notes prises durant l'échange.

L'agent a rejoint la Commission car c'était une suite logique de ses études de droit international, au cours duquel il a développé un intérêt pour les valeurs portées par l'Union européenne.

Par rapport à sa situation professionnelle, l'agent se dit satisfait pour plusieurs raisons :

- Il effectue un travail qui lui plaît.
- Il se sent entouré d'une équipe bienveillante.
- Il bénéficie de la confiance de sa hiérarchie.
- Il effectue son travail en toute autonomie.
- Il reçoit régulièrement des feedbacks (témoignant du soutien de ses pairs).

Ces éléments contribuent naturellement à sa motivation intrinsèque.

Toutefois, l'agent reconnaît que les conditions de travail spécifiques aux contractuels peut être source de démotivation, que l'on soit sous CDD ou CDI. Les premiers parce qu'ils sont confrontés à une échéance inévitable. Après quoi il quittent l'institution, emportant avec les compétences et connaissances acquises. Les seconds, en revanche, se retrouveront démotivés quand ils auront atteint le plus haut échelon de leur grade et qu'ils auront le sentiment d'être « coincés ». En effet, les statuts ne prévoient aucune évolution de carrière au grade supérieur (sauf par l'intermédiaire de divers concours). Face à ce constat, l'agent propose que la Commission mette en place un système d'évaluations à l'égard des agents contractuels, avec une possibilité d'évolution en cas de réussite. L'agent présente ce système comme un moyen de mieux récompenser les plus méritants (notamment par une progression hiérarchique), et, inversement, rétrograder les moins méritants (à voir si c'est faisable légalement parlant).

À travers ces propos, l'agent met en lumière les limites d'un système perçu comme rigide, appelant à davantage de souplesse dans la gestion des carrières. Cette critique peut paraître paradoxale, dans la mesure où la Commission européenne se revendique une être une organisation moderne et flexible.

Enfin, l'agent souligne que ce sont principalement les relations interpersonnelles au sein de son environnement professionnel qui nourrissent sa motivation actuelle. Toutefois, elle reconnaît que ce facteur pourrait ne plus suffire à long terme et n'exclut pas l'éventualité d'abandonner

(« *to give up* ») dans les années à venir, en raison d'un sentiment persistant d'injustice organisationnelle. Ce ressenti s'inscrit dans le cadre de la théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987), et plus précisément de la justice distributive ; l'agent estime que les efforts qu'elle fournit ne sont pas équitablement reconnus ni récompensés par l'institution. Ce qui peut avoir pour conséquence une fragilisation de la motivation à long terme.

En résumé, l'agent se dit satisfait, à l'heure actuelle, grâce aux **relations saines** qu'il entretient avec ses collègues et sa hiérarchie. Toutefois, ces propos témoignent d'un **besoin de reconnaissance et de perspectives d'évolution** plus équitables, facteurs essentiels à la motivation durable.

#### 4.2.9 Entretien n°9

**Agent contractuel 3B (CDD) – Employée d'agence extérieure – GF 3 – Ancienneté : 7 ans.**

L'agent a déjà travaillé au sein d'une agence pendant 6 ans. Il a par la suite obtenu un nouveau contrat, également limité à 6 ans, auprès d'une autre agence européenne. Bien qu'il ne dispose que d'un CDD, il ne semble pas du tout démotivé, au contraire :

*« Je me sens très motivée parce que si j'ai la chance d'avoir trois ans de plus, en plus de la pension, j'aurai l'occasion de faire un concours interne. Et en attendant, je peux faire d'autres compétitions. Vous avez la possibilité d'apprendre des langues gratuitement. Donc, oui, [...], et différents cours. Vous pouvez également participer à des activités. [...]. Je peux faire cela volontairement. »*

Ce témoignage met en évidence plusieurs leviers motivationnels :

- L'accès prochain au régime de pension européenne (compte tenu que l'agent dispose déjà de 7 ans d'ancienneté).
- L'opportunité de participer aux concours internes et autres compétitions.
- Le désir d'apprendre de nouvelles langues.
- La volonté de suivre des cours / formations.
- L'engagement volontaire dans diverses activités.

Ces leviers, qu'ils soient d'ordre intrinsèque ou extrinsèque, démontrent un degré de motivation élevé, et ce, malgré les conditions « précaires » de son contrat à durée déterminée.

Plus surprenant encore, l'agent estime que sa situation contractuelle ne serait pas discriminante :

*« Mais je ne me sens pas tellement discriminé. Parce qu'en fin de compte, je n'ai pas passé le concours EPSO. Je suis un agent contractuel. [...]. C'est une autre catégorie. Même si je fais plus, comme n'importe quoi d'autre, ou même plus. »*

Il va se baser sur son vécu professionnel afin d'appuyer ses propos :

*« Je veux dire, j'étais un fonctionnaire à [...], et je sais à quel point c'était difficile. [...]. Je viens d'entrer là-bas, et j'ai travaillé dur là-bas. Alors, pourquoi une personne qui n'a pas réussi les mêmes sélections difficiles comme moi, peut-être qu'il m'a fallu plus d'années pour y arriver, pourquoi avoir la même... [...]. Pour le même travail, vous recevez le même argent ? »*

*« Parce que ces gens, qu'ils soient des fonctionnaires, ils ont plus de droits. Je veux dire, ouais, vas-y, tu passes les concours, et ensuite tu auras le même droit. Alors c'est d'accord. »*

Ayant lui-même été fonctionnaire par le passé, il a pleinement intégré la difficulté du processus de recrutement statutaire. À ce titre, il considère qu'un agent contractuel, n'ayant pas traversé les mêmes procédures de sélection, ne peut légitimement revendiquer le même niveau de reconnaissance financière. À cet égard, l'agent semble avoir intégré et accepté les limites liées à son statut :

*« Oui, pour moi, cela me convient. [...], vous faites la paix avec vous-même, [...]. »*

Enfin, l'agent fait preuve de détermination pour parvenir à une éventuelle titularisation :

*« Oui, bien sûr, et je vais essayer à nouveau (les concours). Donc, ouais, il y a des collègues qu'ils essaient 10 ou 15 concours, et à la fin, ils ont réussi à l'obtenir, alors... C'est la bonne chose à faire. [...]. C'est seulement d'avoir beaucoup de détermination, de conviction, et ... »*

Ce témoignage peut être interprété à travers la théorie des attentes de Vroom. En effet, l'agent estime avoir le niveau pour parvenir à une performance satisfaisante (attentes effort – performance). Après quoi, il s'attend à ce que cette performance soit récompensé (attentes performance – résultat). Dans le cas présent, la valeur de la récompense est élevée (une titularisation). Ces trois conditions étant remplies, elles contribuent à stimuler et maintenir la motivation de l'agent.

En résumé, l'agent exprime clairement une satisfaction vis-à-vis de sa situation professionnelle actuelle, malgré les limitations inhérentes à son statut de contractuel. Sa motivation repose sur une combinaison de facteurs **intrinsèques** (plaisir d'apprendre, engagement personnel) et **extrinsèques** (perspective de titularisation, stabilité de l'emploi, pension européenne), avec toutefois une prédominance pour les seconds. Fait notable : contrairement à d'autres agents interrogés dans le cadre de cette recherche, celui-ci ne perçoit pas son statut comme une source de discrimination. Fort de son propre parcours professionnel, il reconnaît aux fonctionnaires une forme de légitimité accrue, estimant que l'effort consenti pour accéder à leur statut justifie une rémunération plus conséquente. Ce positionnement illustre le caractère subjectif de la motivation, qui semble ici étroitement lié à une variable individuelle : le parcours de vie de l'agent.

#### 4.2.10 Entretien n°10

##### **Agent contractuel 3B (CDD) – Employée au sein d'une DG – GF 3 – Ancienneté : 2 ans.**

Initialement, le répondant a intégré la Commission en qualité d'agent temporaire<sup>18</sup>. Mais il a opté pour contrat à partir de 2023 car les conditions, notamment salariales, étaient plus intéressantes :

*« Mais, comme je vous l'ai dit, le niveau d'entrée, en termes de salaire, était très, très bas. Et donc, pour moi, c'était très intéressant de passer au poste d'agent contractuel »*

Cette déclaration illustre que sa motivation semble être orientée vers l'aspect financier.

Plus encore, il cherche objectivement à pérenniser son expérience, même s'il s'agit d'une année supplémentaire :

*« Maintenant, mais je ne suis pas un expert dans ce domaine, et peut-être [...] pouvez-vous aider avec cela, parce que je lui ai demandé une fois, mais je n'ai toujours pas compris complètement. Quels sont, vous savez, ce dont vous avez besoin pour obtenir une septième année. Lorsque vous mélangez agent contractuel et agent temporaire, mais je ne connais pas les circonstances détaillées et ce qui doit être accompli pour bénéficier de cette septième année ... »*

---

<sup>18</sup> Les agents temporaires sont généralement recrutés pour une durée déterminée, au même titre que les contractuels 3B. Toutefois, ils bénéficient des mêmes rémunérations que les fonctionnaires (AD, AST et AST/SC).

Cette volonté de pérennisation se traduit notamment par la participation à des concours externes :

*« Oui, j'ai récemment également participé à un concours externe, et donc vous n'êtes pas, [...], je veux dire, je pense que beaucoup, beaucoup, d'agents contractuels ont participé à ces compétitions qui étaient en cours, sont en cours, et ouais ... »*

L'unique facteur préoccupant aux yeux de l'agent réside dans la durée limite de son contrat :

*« J'ai rejoint la Commission récemment, [...], et la seule chose qui me dérange beaucoup est, bien sûr, la durée limitée du contrat. [...]. Mais, de mon point de vue, je suis motivé, donc je ne peux pas dire que je sois démotivé. Comme je te l'ai dit, l'alerte, tu sais, la limitation, c'est la seule chose qui me dérange. Pas tout de suite, pas tout de suite, parce que j'ai encore, tu sais, trois ans à venir, donc c'est ... »*

Ce témoignage met en évidence une motivation étroitement liée à la temporalité du contrat. L'agent se déclare actuellement motivé, mais identifie clairement la limitation temporelle de son engagement comme une source de préoccupation latente. Bien que cette limitation n'ait pas d'impact immédiat, elle peut être perçue comme un facteur anticipé de démotivation, susceptible de s'intensifier à mesure que la fin du contrat approche. Cette situation suggère que la motivation serait potentiellement décroissante dans le temps.

Entretemps, l'agent semble bénéficier de toute la confiance de ses collègues et de sa hiérarchie dans le cadre de la réalisation de son travail :

*« [...], nous avons un chef d'équipe, mais moi, j'ai une liberté pour ce que je peux faire, et je suis aussi, d'une certaine manière, responsable de ce que nous faisons et de ce sur quoi nous travaillons, [...], mais je suis assez indépendante. Donc je dois lui dire sur quoi je travaille et ce que je fais, mais, bien sûr, quand nous en avons, elle me donne des tâches, mais en principe, je peux répartir mes tâches moi-même, alors ... »*

A travers cette déclaration, nous pouvons déduire que les besoins psychologiques fondamentaux de la motivation intrinsèque (Grenier et al., 2012, p. 170) sont comblés : l'agent est autonome dans sa manière d'aborder le travail. Le besoin d'affiliation semble également satisfait, car une dynamique d'équipe est présente, où la communication est essentielle. Il en est de même pour le besoin de compétence, l'agent est responsable et impliqué dans les décisions de l'équipe, ce qui peut nourrir sa perception d'efficacité.

Enfin, l'agent souligne un point particulièrement pertinent : la démotivation ne concernerait pas que les agents contractuels. Selon lui, les fonctionnaires éprouvent également un désengagement professionnel, malgré des conditions d'emploi objectivement plus favorables (stabilité sur le long terme, évolution de carrière, reconnaissance statutaire, ...). Dès lors, il

serait réducteur de considérer la baisse de motivation comme un phénomène exclusivement lié au statut de contractuel.

En résumé, l'agent se montre particulièrement motivé. Les besoins psychologiques sont comblés pour favoriser sa motivation intrinsèque. Il est également satisfait de sa rémunération (motivation extrinsèque). Néanmoins, il semble orienté vers un objectif précis : **une permanence**, qu'il cherche à atteindre par la participation à divers concours. Cet objectif agit comme un moteur important, renforçant son engagement et sa persévérance. Nous nous trouvons ici dans une configuration relativement similaire à celle observée chez l'agent précédemment analysé.

### 4.3 Bref, que retenir ?

Globalement, les agents contractuels perçoivent leur statut comme source d'iniquité au sein de l'institution. Plusieurs éléments sont régulièrement évoqués, principalement :

- Les perspectives d'évolution de carrière limitées, voire inexistantes.
- Une rémunération limitée par rapport à leur contribution.
- L'absence de représentation institutionnelle.
- Un rapport de force moindre (plus malléables et dociles) par rapport aux fonctionnaires.
- L'accès limité à l'information (plus particulièrement ceux ayant un contrat de courte durée).

Il semblerait néanmoins que le degré de motivation, ainsi que les leviers motivationnels, varient selon l'ancienneté de l'agent. Ainsi, les contractuels 3B, souvent en début de carrière, semblent montrer un intérêt particulier pour les facteurs extrinsèque tels que la rémunération, l'accès au régime de pension européen et, enfin et surtout, une éventuelle pérennisation. Il n'est guère surprenant que ces agents manifestent un intérêt accru pour les concours internes dès lors qu'ils en ont l'opportunité. Conscients de la temporalité de leur contrat, ils priorisent la recherche de continuité et de stabilité professionnelle au sein de la Commission.

Quant aux agents contractuels 3A, qui eux disposent déjà de cette stabilité à l'emploi depuis un certain temps, semblent moins enclins à passer les concours internes pour devenir fonctionnaire. Car, au-delà des conditions d'accès restrictives, une diminution de salaire en cas de réussite n'est pas à exclure ; l'ancienneté des candidats n'étant pas systématiquement reconnue. Inévitablement, une fois qu'ils arrivent au plus haut échelon de leur grade, ils se sentent bloqués, pas seulement sur le plan financier, mais également en terme de mobilité. Les entretiens menés ont confirmé qu'une progression hiérarchique leur est structurellement inaccessible, et ce, même s'ils disposent des compétences techniques nécessaires. A cet égard,

ce blocage constitue objectivement une entrave à la motivation de base, dont certaines conséquences sont tangibles :

- Augmentation du taux d'absentéisme lié à la maladie.
- Epuisement professionnel.

D'autres sont moins perceptibles, mais tout aussi préoccupantes, telles que l'apparition d'attitudes négatives :

- Frustration.
- Résignation.
- Cynisme à l'égard de l'institution.

Des conséquences qui étaient clairement mises en évidence dans un rapport de la Cour des comptes européennes (2019), paru à la suite d'une étude portant sur les impacts de la réforme de 2014<sup>19</sup>.

Au regard des éléments ci-dessus, il est possible de conclure que la motivation est un comportement qui tend à s'éroder progressivement sur la durée. A moins que des actions concrètes, notamment en matière de reconnaissance symbolique, ne soient mises en place pour la maintenir. Cette forme de reconnaissance agit directement sur la motivation intrinsèque et le bien-être au travail, en renforçant l'estime de soi professionnelle et en atténuant le sentiment de discrimination et de non-reconnaissance. Sentiments fréquemment exprimés par la plupart des agent contractuels présents dans notre échantillon.

Cela étant dit, il convient de nuancer le prisme selon lequel les contractuels seraient systématiquement plus exposés à une démotivation. Cette dernière peut toucher l'ensemble des agents, quelle que soit leur statut, dès lors que leurs attentes professionnelles ne sont pas satisfaites. La motivation au travail dépend donc d'un ensemble de facteurs, tant individuels qu'organisationnels, ce qui en fait un sujet à la fois stimulant et complexe.

---

<sup>19</sup> Voir le point 3.2.1.

## V. LIMITES

Toute recherche comporte des limites, cette étude ne fait certainement pas exception.

Premièrement, il convient de rappeler que la motivation est une perception profondément individuelle et intime. A ce titre, certains agents ont exprimé une forme de réserve, voire de méfiance à l'idée de participer à un entretien. Il faut ajouter à cela que le sujet évoque inévitablement leurs conditions de travail, qu'ils perçoivent souvent comme une source de frustration et d'iniquité. Cette réticence peut être interprétée comme le reflet d'un climat organisationnel tendu, dans lequel l'expression libre des ressentis professionnels n'est pas toujours perçue comme sans risque. Cela s'est notamment traduit par des entretiens volontairement plus brefs par certains participants.

Deuxièmement, la motivation constitue une notion à la fois complexe et multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre des facteurs individuels (le parcours professionnel, les aspirations personnelles ou encore les expériences passées) et des facteurs organisationnels (le climat de travail, les perspectives d'évolution ou encore la gestion managériale). De ce fait, elle est fondamentalement subjective et varie d'un individu à l'autre. Par exemple, certains agents perçoivent une forme de discrimination par rapport aux fonctionnaires, là où d'autres relativisent cette différence ou l'acceptent comme inhérente à leur statut de contractuel. La motivation ne peut donc être appréhendée de manière uniforme, mais doit être analysée dans un contexte spécifique, propre à chaque situation individuelle.

Par ailleurs, la littérature scientifique sur la motivation est particulièrement vaste qu'il serait impensable d'en dresser un inventaire exhaustif dans le cadre de cette recherche. C'est pourquoi seules certaines théories ont été retenues : celles qui prennent en compte à la fois les dimensions internes et externes de la motivation, afin de proposer une analyse plus globale et nuancée du phénomène étudié, à avoir l'impact du type de relation au travail (facteur extrinsèque) sur la motivation intrinsèque. Parmi les approches retenues, **la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan** demeure, selon moi, la plus complète car elle permet d'identifier les diverses formes de motivations et comment elles se déclinent. Cette théorie s'avère particulièrement pertinente dans le contexte institutionnel, où les dynamiques de contrôle, de reconnaissance et de développement personnel jouent un rôle clé sur la motivation.

**La théorie des deux facteurs d'Herzberg** a également été mobilisée pour distinguer les éléments susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui peuvent provoquer de l'insatisfaction. Cette théorie aide notamment à comprendre le poids de la reconnaissance, de la rémunération ou encore des perspectives d'évolution aux yeux des agents contractuels.

**Le modèle des attentes de Vroom** apporte un éclairage complémentaire sur les mécanismes cognitifs de la motivation : en mettant en lien l'effort, la performance attendue et la valeur attribuée à la récompense. Cette approche est particulièrement utile pour analyser les comportements des agents (plus particulièrement les contractuels 3B) vis-à-vis des concours internes, des objectifs professionnels et des perspectives de titularisation.

Quant à la **théorie de l'équité d'Adams**, elle est pertinente pour comprendre certaines formes de démotivation exprimées par les agents contractuels. Selon cette théorie, les individus évaluent leur situation professionnelle en comparant le ratio entre leurs apports (efforts, compétences, engagement, etc.) et les rétributions qu'ils reçoivent (salaire, reconnaissance, perspectives d'évolution, etc.). Un déséquilibre peut générer un sentiment d'injustice, entraînant frustration, démotivation, désengagement, ... Cela est d'autant plus manifeste dans un environnement où coexistent plusieurs statuts (contractuels vs fonctionnaires), avec des différences perçues au niveau des rémunérations et opportunités d'évolution.

Enfin, cette recherche ne prétend aucunement être représentative de l'ensemble des agents contractuels de la Commission européenne, lesquels représentent environ 23 % des effectifs, soit près de 7 500 personnes. Un tel échantillon nécessiterait une approche davantage quantitative. Or, mon choix d'opter pour une approche qualitative, visait avant tout à explorer la complexité des leviers motivationnels dans un contexte spécifique.

## VI. REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE

*« Dans quelle mesure le type de relation au travail au sein de la Commission européenne peut-il influencer la motivation intrinsèque ? Focus sur les agents contractuels ».*

Le type relation au travail joue un rôle déterminant dans l'influence exercée sur la motivation intrinsèque des agents contractuels. L'analyse empirique a néanmoins révélé que les sources de motivation diffèrent en fonction du type de contrat et de la durée de l'engagement.

En effet, les agents contractuels 3B, qui disposent de contrats de courte durée (6 ans maximum), semblent, à première vue, intéressés par une éventuelle titularisation au sein de la Commission. Dans cette perspective, ils démontrent un intérêt pour tout mécanisme leur permettant d'y parvenir, dont les concours tant internes qu'externes. Pour autant que ces possibilités persistent, leur motivation ne semble pas réellement impacté. Dans l'attente de cette éventuelle titularisation, ils évoquent une certaine satisfaction à l'égard de certains bénéfices financiers, tels que la rémunération et le droit à la pension européenne. En somme, ce sont des facteurs d'ordre **extrinsèques** (extérieurs à l'intérêt direct pour les tâches accomplies) qui les motiveraient dans ce cadre. Bien qu'ils puissent également manifester un certain intérêt pour des leviers intrinsèques, ces derniers sont généralement moins prononcés dans leur dynamique motivationnelle.

Pour les agents contractuels de longue durée (3A), en revanche, il est possible d'identifier une forme de motivation essentiellement **intrinsèque**. En effet, leur sécurité à

l'emploi étant acquise, ces agents cherchent surtout à évoluer, hiérarchiquement parlant, au sein de l'institution. Synonyme d'une quête de sens et de progression, qui sont deux dimensions clés favorisant la motivation intrinsèque au regard de la théorie de Thomas<sup>20</sup>. Toutefois, une fois le dernier échelon de leur grade atteint, leur progression se voit bloquée ; leur statut ne leur permettant pas d'accéder à un grade supérieur. Les concours internes ou CAST représentent alors les seules voies possibles vers une mobilité ascendante. Cependant, cette perspective reste peu attrayante pour beaucoup d'entre eux. En raison de leur ancienneté, ces agents bénéficient déjà d'une rémunération relativement élevée. Or, en cas de réussite à ces concours, les lauréats sont souvent reclassés au minimum du nouveau grade. Cela peut entraîner une perte salariale significative, constituant ainsi un frein réel à leur engagement dans ces procédures. Ce désavantage ne concerne pas les agents contractuels de type 3B, dont la situation salariale initiale tend à rendre ces concours plus attractifs.

Ce blocage en matière de mobilité professionnelle engendre un certain nombre de conséquences psychosociales. Les agents concernés expriment des sentiments de frustration et de discrimination, perçus comme des atteintes à leurs besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Le besoin d'autonomie est mis à mal dans la mesure où les agents ne se sentent plus libres d'orienter leur parcours professionnel comme ils le souhaitent. Le besoin de compétence est également affecté, car l'impossibilité d'accéder à des fonctions supérieures limite leur capacité à relever de nouveaux défis. Ce blocage peut aussi être perçu comme un mécanisme d'exclusion institutionnelle, nuisant potentiellement au sentiment d'appartenance. Par ailleurs, une perte de sens serait perçue par les agents concernés. Ce peut engendrer un désengagement progressif, augmentant ainsi les risques d'absentéisme, voire de burn-out.

En conclusion, le type de relation au travail, tel qu'il se construit entre l'institution et les agents contractuels, a **une incidence directe sur la motivation intrinsèque**. Si cette relation est marquée par des asymétries statutaires, un manque de reconnaissance et une absence de perspectives, elle tend à fragiliser les ressorts internes de la motivation. Cette fragilisation intervient toutefois sur **le long terme**. Les agents contractuels de longue durée sont dès lors plus susceptibles d'être confrontés à cette situation. Ceux-ci, bénéficiant déjà d'une stabilité professionnelle, expriment des attentes plus liées au sens du travail, à la reconnaissance et au besoin de progression, qui sont des ressorts typiques de la motivation intrinsèque. Or, les conditions applicables aux agents contractuels ne permettent pas toujours de répondre à ces besoins, ce qui, inévitablement, nuit à leur implication et à leur bien-être professionnel.

Cela étant dit, il serait réducteur de considérer que la démotivation concerne exclusivement les agents contractuels. Un entretien a révélé que même les fonctionnaires peuvent éprouver une forme de désengagement au travail. Ce constat souligne l'importance de rappeler que la motivation est un phénomène subjectif, influencé par une multitude de variables, tant individuelles qu'organisationnelles.

---

<sup>20</sup> Voir le point 4.2.4.3.1.

## VII. CONCLUSION

Pour conclure, cette recherche avait pour objectif d'explorer dans quelle mesure le type de relation au travail, au sein de la Commission européenne, influence la motivation intrinsèque des agents contractuels. À travers une approche qualitative et l'analyse de plusieurs témoignages, il ressort que la nature du lien contractuel impacte fortement l'expérience professionnelle, tant sur le plan de la reconnaissance que de la projection de carrière.

Cependant, il convient de préciser que les résultats tendent à une certaine distinction entre les agents de type 3B et 3A. Les premiers, en quête d'une permanence au sein de la Commission, sont davantage motivés par des facteurs extrinsèques (rémunération, pension, titularisation). Tandis que les seconds, disposant déjà d'une certaine sécurité à l'emploi, recherchent plutôt du sens, de la reconnaissance et des perspectives d'évolution au sein de leur travail. Des éléments constitutifs de la motivation intrinsèque.

Cependant, un constat émerge : le sentiment d'injustice et de stagnation professionnelle, souvent lié à un manque de reconnaissance institutionnelle et symbolique, affaiblit l'engagement sur le long terme. Même les agents les plus investis et passionnés par leur métier se retrouvent confrontés à une forme de démotivation dès lors que leurs efforts ne sont ni valorisés, ni reconduits en opportunités concrètes. Les conséquences individuelles qui en découlent sont multiples, mais pas toujours perceptibles : frustrations, désengagement, résignation, ... Ce qui peut engendrer, à l'échelle organisationnelle, une augmentation du taux d'absentéisme, une perte de connaissances et de compétences due aux turn-over, une dégradation du climat social ou encore à une atteinte à l'attractivité en tant qu'employeur.

C'est pourquoi il convient à l'institution de privilégier, entre autres, un environnement de travail bienveillant, une autonomie réelle dans les missions, un management à l'écoute et, à terme, proposer des options accessibles en matière de mobilité. Ces recommandations pourraient compenser, au moins partiellement, les limites structurelles du statut contractuel.

Enfin, il semble clair que la motivation ne dépend pas uniquement du type de contrat, mais de l'ensemble des conditions de travail perçues par les agents. Ainsi, penser la motivation au sein de la Commission européenne (ainsi que toute autre organisation publique) nécessite de dépasser la logique statutaire pour adopter une approche centrée sur la qualité de la relation professionnelle, la reconnaissance du travail accompli et les perspectives d'accomplissement personnel.

Cette étude pourrait, je l'espère, ouvrir la voie à de futures recherches, idéalement quantitatives, visant à mesurer l'impact réel de ces facteurs sur la motivation et à identifier les meilleures pratiques managériales et organisationnelles pouvant favoriser l'engagement durable des agents contractuels. Encore faut-il qu'une véritable volonté politique accompagne cette démarche, afin de transformer les constats en actions concrètes, surtout si la Commission européenne ambitionne d'être une institution moderne, flexible et attractive.

## VIII. BIBLIOGRAPHIE

Adam, A. & Louche, C. (2009). "Approche normative de la motivation intrinsèque dans une situation intergroupe d'asymétrie de statut hiérarchique". *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 81, 87-96. <https://doi.org/10.3917/cips.081.0087>

Bauer, M. (2009). Les conséquences de la réforme administrative de la commission européenne : résultats d'une enquête auprès de chefs d'unité de directions responsables de la formulation des politiques. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75, 505-520. <https://doi.org/10.3917/risa.753.0505>

Belga. (2025). *Nommer des fonctionnaires statutaires à la Région wallonne, c'est désormais de l'histoire ancienne*. Rtbfb.be. <https://www.rtbfb.be/article/fonction-publique-wallonne-la-fin-de-la-statutarisation-adoptee-en-derniere-lecture-11496961>

Boisvert, N. (2006). *Validation de l'Échelle de Motivation du Client face à la Thérapie (EMCT), version française du Client Motivation for Therapy Scale (CMOTS)*. Université du Québec à Chicoutimi.

Bouffartigue, P. (2015). «Précarité»: de quoi parle-t-on?. In *Second séminaire Tramed «Les problématiques du travail dans l'espace euro-méditerranéen en crise: précarité et jeunes générations»*.

Caldarini, C. (2021). Les effets de l'emploi atypique sur la protection sociale des travailleurs migrants. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2488-2489, 5-64. <https://doi.org/10.3917/cris.2488.0005>

Clément, E. (2017). Motivation et autodétermination dans les apprentissages scolaires. *Psychologie du Développement*, 279-291.

Commission Européenne. (2005). *APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT POUR AGENTS CONTRACTUELS*. [https://eu-careers.europa.eu/fr/system/files?file=2023-04/FR\\_Call\\_CAST\\_P\\_April%202023%20final.pdf](https://eu-careers.europa.eu/fr/system/files?file=2023-04/FR_Call_CAST_P_April%202023%20final.pdf)

Commission européenne. (s. d.). Union européenne. Consulté 30 janvier 2024, à l'adresse [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-commission\\_fr](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-commission_fr)

*COMMISSION DECISION of 16.10.2017 on the general provisions for implementing Article 79(2) of the Conditions of Employment of Other Servants of the European Union, governing the conditions of employment of contract staff employed by the Commission under the terms of Articles 3a and 3b thereof* (2017). [C\(2017\)6760\\_0.pdf](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017D0676&id=1)

Da Silva, N. (2011). Motivations médicales et politiques d'incitations. La motivation intrinsèque contre la théorie de l'agence ?. *Journal d'économie médicale*, 29, 351-365. <https://doi.org/10.3917/jgem.118.0351>

*DÉCISION DE LA COMMISSION du 2.3.2011 relative aux dispositions générales d'exécution de l'article 79, paragraphe 2, du régime applicable aux autres agents de l'Union européenne, régissant les conditions d'emploi des agents contractuels engagés par la Commission en vertu de l'article 3 bis et 3 ter dudit régime* (2011). [https://eu-](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011D0001&id=1)

[careers.europa.eu/sites/default/files/documents//general/conditions\\_of\\_employment\\_of\\_other\\_servants/fr\\_rules\\_ca\\_comm\\_fr.pdf](https://careers.europa.eu/sites/default/files/documents//general/conditions_of_employment_of_other_servants/fr_rules_ca_comm_fr.pdf)

Di Prima, C., & Baudoux, Ni. (2024). *Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024) : Taux de chômage, taux d'emploi et d'activité...* L'Echo. <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>

Directorate-General for human resources and security. (2022). *Une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines pour la Commission*. Commission européenne. [https://commission.europa.eu/document/download/3d1dc4df-7995-44b8-bf08-396930fb8c9d\\_fr?filename=C-2022-2229-FR.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/3d1dc4df-7995-44b8-bf08-396930fb8c9d_fr?filename=C-2022-2229-FR.pdf)

DuBois, P. (1975). La motivation au travail: quelques considérations théoriques et pratiques. *Documentation et bibliothèques*, 21(3), 123-128.

European Personnel Selection Office. (2024). *Offres d'emploi*. <https://eu-careers.europa.eu/fr/job-opportunities/open-vacancies>

*Explain the name: Why 2004?* (2023). Generation 2004. <https://generation2004.eu/explain-the-name-why-2004/>

Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.

Forest, V. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74, 345-359. <https://doi.org/10.3917/risa.742.0345>

Generation 2004. (2022). *A S.M.A.R.T Manifesto For A Smart Commission*.

Giuliani, J.-C. (s. d.). *Quelles sont les conséquences du chômage ?* Mouvement Pour un Développement Humain. Consulté 19 juin 2024, à l'adresse <https://www.mouvementpourundevveloppementhumain.fr/nos-fondements-theoriques/en-finir-avec-le-chomage-un-choix-de-societe/combien-y-a-t-il-de-chomeurs/quelles-sont-les-consequences-du-chomage/#:~:text=En%20se%20prolongeant%2C%20cet%20%C3%A9tat,suicide%20de%204%2C4%20%25.>

Grenier, S., Chiocchio, F., & Beaulieu, G. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail: propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international*, 16(4), 169-179.

Janand, A., & Voynnet Fourboul, C. (2015). Mobilité interne: ce sera avec les motivations intrinsèques! A la recherche de Sens, Choix, Compétence et Progrès. @ GRH, (1), 11-45.

*Largest in the Commission?* (2022). Generation 2004. <https://generation2004.eu/biggest-in-the-commission/>

Lemoyne, P. (2019). Motivation prosociale et don de travail : une comparaison entre le secteur privé et la fonction publique d'État en France. *Travail et emploi*, 159, 5-37. <https://www.cairn.info/revue--2019-3-page-5.htm>.

Lévy-Leboyer, C. (1980). Satisfaction et motivation: théories et recherche. *Bulletin de Psychologie*, 33(344), 409-412.

Lévy-Leboyer, C. (2006). La motivation au travail. *Modèles et stratégies*, 3.

Linhart, D. (2016). La subordination au travail... : entre consentement et contrainte ?. *Sud/Nord*, 27, 223-240. <https://doi.org/10.3917/sn.027.0223>

Merlateaux, M. (2011). Incitations monétaires et motivation au travail: de la théorie économique à la neuroéconomie. *Économie et institutions*, (16), 59-89.

Nugent, M. (2021). *ABC of staff representation at the Commission*. Generation 2004. <https://generation2004.eu/abc-of-staff-representation-at-the-commission-of-staff-representation-and-social-dialogue-at-the-ec/>

Paré, J. R. (1994). *Les effets prédictifs des motivations intrinsèque, extrinsèque et de l'amotivation sur l'abandon d'un cours obligatoire à l'école: une application de la théorie de l'évaluation cognitive* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).

Peyrin, A. (2019). Les recompositions des normes d'emploi public: Genèse du recours aux emplois atypiques dans la fonction publique française. *Revue Française de Socio-Économie*, 22, 67-84. <https://doi.org/10.3917/rfse.022.0067>

Questions et réponses (2005). <https://www.senate.be/www/webdriver?MItabObj=pdf&MIcolObj=pdf&MInamObj=pdfid&MItypeObj=application/pdf&MIvalObj=50334086>

*RAPPORT DE LA COMMISSION AU CONSEIL sur le régime de pensions des fonctionnaires et autres agents de l'Union européenne*. (2012). Commission européenne. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0037>

*Rapport de la Commission au Parlement européen et au Conseil évaluant le fonctionnement du statut des fonctionnaires et du régime applicable aux autres agents de l'Union européenne*. (2021). Commission européenne. [file:///C:/Users/vhsga/OneDrive/Bureau/RAPPORT%20DE%20LA%20COMMISSION%20AU%20PARLEMENT%20EUROP%C3%89EN%20ET%20AU%20CONSEIL%20\(2020\).pdf](file:///C:/Users/vhsga/OneDrive/Bureau/RAPPORT%20DE%20LA%20COMMISSION%20AU%20PARLEMENT%20EUROP%C3%89EN%20ET%20AU%20CONSEIL%20(2020).pdf)

*Réforme du statut 2014: Conséquences sur le personnel*. (2019). USF. <https://unionsyndicale.eu/reforme-du-statut-2014-consequences-sur-le-personnel/>

Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail: concept et théories* (Vol. 20). LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

*Statistical Bulletin for COMMISSION on 01/04/2022.* (2022). European Commission.  
[file:///C:/Users/vhsga/OneDrive/Bureau/M%C3%A9moire/01042022\\_StaffByDG+StaffByLocations.pdf](file:///C:/Users/vhsga/OneDrive/Bureau/M%C3%A9moire/01042022_StaffByDG+StaffByLocations.pdf)

*Statut des fonctionnaires et régime applicable aux autres agents de l'Union européenne.* (2018). Journal officiel de l'Union Européenne.

Thijs, N., & Van de Walle, S. (2005). Administrative Reform Movements and Commissions in Belgium, 1848-2004. *Public Policy and Administration*, 20(4), 38-54.  
<https://doi.org/10.1177/095207670502000404> (Original work published 2005)

Tirole\*, J. (2009). Motivation intrinsèque, incitations et normes sociales. *Revue économique*, 60(3), 577-589.

*Travail, travaux.* (2025). Larousse.  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail/79284>

Vallerand, R. J., & Halliwell, W. R. (1983). Formulations théoriques contemporaines en motivation intrinsèque: Revue et critique. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 24(4), 243.

*Vous allez travailler dans le secteur public?* (2025). Wikifin.  
<https://www.wikifin.be/fr/impots-emploi-et-revenus/premier-emploi/type-de-carriere/vous-allez-travailler-dans-le-secteur>

## IX. ANNEXES

### Table des matières

|                    |                                        |
|--------------------|----------------------------------------|
| <a href="#">1)</a> | Guide d'entretien : .....              |
| <a href="#">2)</a> | Retranscription des entretiens : ..... |
|                    | Entretien n° 1 .....                   |
|                    | Entretien n° 2 .....                   |
|                    | Entretien n° 3 .....                   |
|                    | Entretien n° 4 .....                   |
|                    | Entretien n° 5 .....                   |
|                    | Entretien n° 6 .....                   |
|                    | Entretien n° 7 .....                   |
|                    | Entretien n° 9 .....                   |
|                    | Entretien n° 10 .....                  |