

Enjeux

Mars 2014 > n°19

L'OBSERVATOIRE
SOCIAL TERRITORIAL

mutuels

de la protection sociale des agents territoriaux



Pour des collectivités exemplaires dans la reconnaissance au travail

Les Entretiens territoriaux de Strasbourg 2013 nous demandaient : « Faut-il être riche pour innover ? » Innover pour motiver autrement, telle était notre intention de départ. Mais donner sa confiance a priori, s'intéresser au travail, superviser avec réactivité et avec des échanges réguliers, impulser une dynamique : est-ce innovant ou tout simplement la base nécessaire du management ?

La reconnaissance au travail est légitimement souvent entendue comme une augmentation de salaire ou une prime. Mais sans le nier, la reconnaissance va au-delà d'un acquittement monétaire, y compris en temps de crise. La principale motivation des agents territoriaux n'est pas non plus monétaire.

Dans nos collectivités, nous avons le pouvoir de construire un « milieu reconnaissant » qui favorise le bien-être au travail. Dans un monde du travail malade des risques psychosociaux, profitons de notre spécificité pour être acteurs d'un « travailler ensemble » exemplaire !

Jean-René MOREAU
DGS SAN Ouest Provence
Directeur Master 2
Président de l'OST

La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial

Une étude qualitative pour comprendre les ressorts de la reconnaissance au travail liés aux attentes des agents et donner des pistes d'action aux managers territoriaux.

La Territoriale a développé une forte sensibilité historique et culturelle aux signes non monétaires. L'économique n'est pas la clé de voûte de la relation salariale, ni de la finalité de la collectivité. Les agents accordent une primauté à l'utilité sociale sur le monétaire et de la valeur au **package social de base** (sécurité de l'emploi, règles sociales, horaires...), garant d'une qualité de vie personnelle.

Une thématique au cœur des transformations sociales

Cette disposition culturelle rencontre une dynamique qui traverse l'ensemble de la société. Les identités sont moins surdéterminées par les rôles sociaux, les trajectoires moins balisées, plus fluides. Elles sont à construire à travers une multiplicité d'expériences, d'épreuves, d'échanges interpersonnels. L'individu doit se déterminer par lui-même, donner du sens à ce qu'il est et à ce qu'il fait. Plus en charge de lui-même, mais aussi plus exposé, la reconnaissance est pour lui une ressource indispensable au projet de **réalisation de soi**.

Le **rapport au travail**, haut lieu de ce projet, devient alors plus personnel et subjectif. On s'y construit en tant que personne singulière, on vise à s'y accomplir. La reconnaissance y est un enjeu majeur.

Un rôle central et révélateur

La notion de reconnaissance permet aux agents de faire le point sur leur situation actuelle et ce qu'ils vivent, au regard de leur collectivité et de leur histoire professionnelle. Plus qu'une évaluation de sa situation, c'est un bilan personnel et professionnel qui se fait.

Des situations variées et contrastées

- Les situations à haute reconnaissance : une multiplicité de signes positifs se renforce mutuellement et constitue un milieu reconnaissant. Termes clés : « *Je me réalise, m'y retrouve, m'épanouis.* »

- Les situations d'anti-reconnaissance : à l'inverse, le vécu très négatif d'un désordre social empêche l'émergence d'un sentiment de reconnaissance (non-respect de règles de bases, non-constitution de métiers reconnus comme tels...). Termes clés : « *Cela me mine, me ronge, m'atteint.* »

Ces deux catégories sont très présentes chez les moins de 40 ans, traduisant une très forte sensibilité à cette question.

- Entre les deux, nous observons une palette de situations intermédiaires, à dominante positive, négative ou neutre selon le vécu des agents.



1964-2014



> Comprendre le nouveau modèle de la reconnaissance

Si les agents se sentent plutôt protégés par le statut et trouvent du sens à leur travail, cela suffit-il à répondre aux enjeux de reconnaissance ? Il n'en est rien et ce pour trois raisons :

1. De manière récurrente, les agents souffrent du déficit de reconnaissance de l'opinion publique.
2. Le déficit de reconnaissance reste le premier facteur de démotivation pour 38 % des agents loin devant la rémunération trop faible (source Edenred-Ipsos 2013).
3. Portées par des dynamiques sociales fortes, les attentes de reconnaissance se font plus vives. La forte sensibilité des plus jeunes agents à cette question le montre.

Au-delà du « bonjour, bravo, merci »

Un nouveau modèle de la reconnaissance non monétaire est particulièrement porté par les moins de 40 ans qui lui confèrent un rôle stratégique. Quand ils parlent de reconnaissance, ils parlent avant tout de signes non monétaires, de ce qu'ils vivent au travail en tant que personne.

La reconnaissance non monétaire n'est pas à leurs yeux ce qui viendrait compenser un manque monétaire. Elle a une valeur essentielle en tant que telle. L'aspect monétaire

demeure essentiel, mais il tend à devenir second, venant après coup officialiser et relancer une dynamique personnelle et professionnelle.

Cette nouvelle perspective rend caduc le modèle traditionnel fondé sur les figures emblématiques : bonjour, merci, félicitations et vœux. Même si elles restent importantes, elles ne sont plus les éléments clés du nouveau modèle de reconnaissance. Celui-ci est structuré par 4 principes.



Principe 1 : Toujours poser un cadre professionnel

C'est la condition première et nécessaire. Définir les champs de responsabilité, reconnaître les métiers, respecter et faire respecter les règles, se baser sur des relations professionnelles et pas uniquement interpersonnelles : seulement ainsi la reconnaissance pourra avoir lieu. Alors seulement, la reconnaissance peut avoir lieu.

Principe 3 : Agir au plus près de l'activité elle-même

Quand les agents parlent de reconnaissance, ils parlent de ce qu'ils font, de comment ils font, de ce qui vient entraver ou favoriser leur action, de la place qu'ils y tiennent en tant que personne. Dans ce nouveau modèle, la reconnaissance porte davantage sur le faire et le processus que sur le fait, le résultat. L'activité en tant que telle est le nouveau centre de gravité de la reconnaissance. L'appropriation par la personne de son travail devient un enjeu majeur. Il s'agit donc moins de féliciter ce qui a été fait que de permettre que l'activité exercée par l'agent soit son activité.

Principe 2 : Reconnaître l'acteur professionnel en tant que personne

À travers son action professionnelle, l'agent manifeste sa singularité, mobilise des facultés qui apportent de la valeur ajoutée. Il donne de sa personne, invente des solutions, des manières de faire. Reconnaître cette capacité de donner est central. Sinon, quand l'agent a le sentiment que cette capacité n'a pas de valeur aux yeux de la collectivité, alors il se désinvestit : « *Je fais mon boulot, point.* »

De même, la prise en compte de la vie personnelle, sa conciliation avec la vie professionnelle constituent des gages à l'implication personnelle. Il ne s'agit plus de sacrifier l'une au détriment de l'autre, car toutes deux constituent les piliers d'une même logique d'épanouissement de soi.

Principe 4 : Inscrire la reconnaissance comme dimension constitutive de l'action et de la relation managériale

La reconnaissance n'est pas un supplément qui viendrait compenser un manque monétaire, et ne se limite pas à distribuer des signes éparés. Elle consiste à créer les conditions pour que les agents aient de la valeur à leurs propres yeux et aux yeux des autres, dans leur activité. Ces conditions créent un milieu reconnaissant où la personne peut s'épanouir voire se réaliser. C'est une politique globale qui nécessite proximité, multiplicité et continuité de l'action.



> Comment construire un milieu reconnaissant ?

Parmi l'ensemble des signes de la reconnaissance, certains ont une valeur plus structurante que d'autres. Ils agissent comme les constituants d'un milieu reconnaissant et s'organisent selon un processus itératif à trois temps qui s'enchaînent comme ceux d'une valse.

1^{er} temps : Créditer *a priori*

Il s'agit d'accorder de la valeur potentielle aux agents, à ce qu'ils font et vivent. Les figures clés de cette logique sont l'intérêt porté à l'activité qui se manifeste notamment par le questionnement, et des actes de confiance :

- solliciter l'expertise, les savoir-faire, l'analyse,
- confier des missions,
- accorder de la liberté.

2^e temps : Créer les conditions opérationnelles qui rendent effective cette valeur

Il s'agit de la rendre agissante et productrice.

Primo, la réactivité du système consiste à prendre en compte ce que vit le terrain considéré comme stratégique, de s'y ajuster. Ainsi va se créer une boucle de réciprocité dynamique entre le haut et le bas de l'organisation.

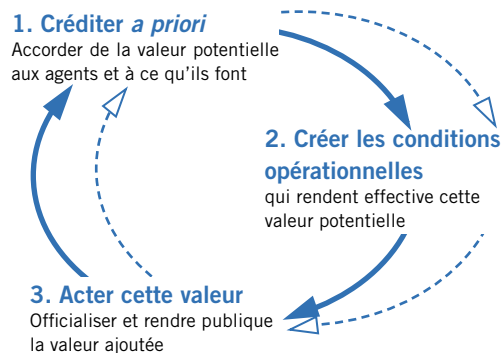
Secundo, les échanges coopératifs réguliers avec la hiérarchie, entre pairs et entre métiers, suspendent un temps, le rapport hiérarchique, les territoires. Ces échanges plus

latéraux facilitent le partage des analyses, l'élaboration de pistes, voire la participation des agents à la refonte de l'organisation ou à l'évolution des métiers.

Tertio, la dynamique-projet (défi, challenge, projet), au plus près des équipes, stimule la mise en œuvre des capacités à élaborer des solutions, et offre un cadre d'objectifs professionnels à atteindre qui permettent de se sentir efficace.

3^e temps : Acter cette valeur

Il s'agit d'officialiser la valeur ajoutée, en la rendant publique. Le principal marqueur demeure, certes, la promotion et une contrepartie monétaire. Mais le management dispose d'une palette de gestes intermédiaires qui construit la valeur des agents au-delà de la relation avec le n+1 : référencement, évolution de postes, mise en avant interne et externe...



Comme les lignes de force d'une architecture, ces trois temps sont à même de bâtir un milieu reconnaissant, au sein duquel les signes plus classiques de reconnaissance (formation, conditions de travail, vœux...) trouveront leur pertinence.

> La portée du sentiment de reconnaissance pour l'agent

Le sentiment de reconnaissance est l'articulation de trois sentiments.

Le sentiment d'exister

C'est plus que le simple respect de base que les managers doivent aux agents. Il s'agit de **faire appel** à la personne du salarié, de le solliciter dans ses capacités et facultés, de lui adresser des demandes. L'organisation montre ainsi qu'elle **compte** sur l'agent et qu'il a de la valeur. Se construit alors la confiance en soi qui donne l'assurance à partir de laquelle on s'engage dans l'action.

Le sentiment contributif personnel

En s'appropriant son travail, la personne y imprime sa marque, donne d'elle-même et apporte sa valeur ajoutée à la construction de valeur de l'organisation. Elle prend part personnellement. En pouvant exprimer et mettre en œuvre sa singularité, s'élabore un rapport positif à soi-même : l'estime de soi.

Le sentiment d'utilité

L'appartenance à une institution d'intérêt général ne garantit pas le sentiment d'utilité. Pour se sentir utile, il faut avoir le sentiment d'exister (« *d'y être* ») et de contribuer (d'y être « *pour quelque chose* »). Alors le sentiment d'utilité s'ancre dans une expérience vécue. L'activité professionnelle peut ainsi s'inscrire dans une perspective de réalisation de soi.

Méthodologie

36 entretiens individuels d'une durée d'1h30
9 agents de catégorie A, 9 B et 18 C,
3 tranches d'âge : moins de 30 ans, 30 à 45 ans, plus de 45 ans

3 strates de communes (moins de 10 000 habitants, de 10 000 à 30 000, plus de 30 000), conseils généraux, régionaux et intercommunalités
De juillet à octobre 2013

> Les perspectives pour l'organisation et la FPT

La vitalité

Plus les salariés ont de la valeur à leurs propres yeux et aux yeux des autres, plus ils sont en confiance pour oser prendre des initiatives. Cultiver les singularités, c'est cultiver le désir d'entreprendre et de s'investir, qui assure la pérennité de l'organisation.

La créativité et l'innovation

Un milieu reconnaissant donne place à la subjectivité des salariés. C'est à partir d'elle que s'élaborent de nouvelles manières de faire, que l'action s'ajuste aux évolutions multiples et souvent imprévisibles du monde. Cette capacité d'ajustement permanent est stratégique. Un milieu reconnaissant est le terreau d'une organisation qui gagne en agilité et en dynamique.

Un antidote aux risques psychosociaux ?

Parce que le travail devient un lieu de haute intensité subjective, il peut être un lieu de souffrance. Quand le modèle d'organisation n'est pas en phase avec cette mutation du rapport au travail,

Le renforcement du lien à l'organisation

Le lien à l'organisation n'est pas figé une fois pour toutes. Il s'entretient via toute la dynamique de la reconnaissance qui crée une confiance réciproque. Celle-ci irrigue le lien, le rend plus fort, plus vivant. « Plus je prends part à, plus je me sens appartenir à. »

Une opportunité et une nécessité pour la FPT

En positionnant la reconnaissance comme pivot de leur fonctionnement, les collectivités sont en mesure de bâtir un modèle managérial qui puise dans ses fondamentaux historico-culturels et les articule aux tendances de la société, pour faire face aux enjeux de transformations en cours et à venir.

la souffrance tend à croître. La construction d'un milieu reconnaissant vise à rendre plus synchrone l'organisation et ses fonctionnements avec un rapport au travail plus subjectif.

Auteur : Jérôme Grolleau, sociologue-consultant, déjà co-auteur de l'étude *Dans la peau des agents territoriaux*.

www.observatoire-social-territorial.fr

Retrouvez le cahier complet sur le site de l'Observatoire social territorial



LA MNT accompagne 16 000 collectivités

- 1^{re} mutuelle de la Fonction publique territoriale en Santé comme en Prévoyance,
- créée et administrée par les agents territoriaux eux-mêmes, la MNT protège plus de 1,1 million de personnes,
- proche des agents dans les départements et sur les lieux de travail : 84 sections départementales, 9 000 correspondants en collectivité,
- disponible et à l'écoute, en section ou au téléphone, en métropole et dans les DOM.

L'Observatoire social territorial

La MNT a créé l'Observatoire social territorial pour étudier l'environnement social des agents territoriaux au sens large, valoriser leur épanouissement dans leur milieu professionnel et proposer des pistes d'actions managériales aux décideurs.

Cahiers déjà parus :

L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent.

Cahier n°1. Territorial Sondages pour la MNT en partenariat avec l'ADGCF, l'ADCF et l'AATF, décembre 2010

Les précarités dans la Fonction publique territoriale : quelles réponses managériales ?

Cahier n°2. Élèves-administrateurs de l'INET, promotion Robert Schuman, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF, juin 2011

Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : les auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous pression.

Cahier n°3. Axe Image pour la MNT, octobre 2011

Dans la peau des agents territoriaux. Cahier n°4. P. Guibert, J. Grolleau et A. Mergier pour la MNT en partenariat avec l'AATF et le CNFPT-INET, janvier 2012

Gérer et anticiper les fins de carrière. Les seniors dans la Fonction publique territoriale.

Cahier n°5. Élèves-administrateurs de l'INET, promotion Salvador Allende, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF, juin 2012

Jardinier, un métier en mutation : mieux vivre au travail, mieux vivre la ville. Cahier n°6. Axe Image pour la MNT en partenariat avec Hortis, novembre 2012

Baromètre 2013 de la protection sociale des agents territoriaux. Enjeux mutuels n°12. MNT/IFOP, avril 2013

L'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur le travail dans la FPT.

Cahier n°7. C. Edey Gamassou pour la MNT, août 2013

Le directeur des ressources humaines dans la FPT.

Cahier n°8. A. Grillon pour la MNT, juillet 2013

Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la Fonction publique territoriale.

Cahier n°9. Élèves-administrateurs de l'INET, promotion Paul Eluard, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF, juin 2013

La restauration collective, des contraintes sanitaires au plaisir de la table.

Cahier n°10. Axe image pour la MNT, décembre 2013

