

N°11 mars 2014

LES CAHIERS de
L'OBSERVATOIRE
SOCIAL TERRITORIAL

Perspectives territoriales

La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial



En partenariat avec :



L'auteur de cette étude et les personnes citées sont seuls responsables des opinions exprimées dans ce cahier. L'étude a été réalisée à la demande de l'Observatoire social territorial de la MNT. Ces opinions ne reflètent pas nécessairement les vues du commanditaire, mais ont pour objet de nourrir un débat jugé nécessaire par l'Observatoire, illustré par l'atelier dont les travaux seront reproduits dans la publication du cahier.

La reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial



Étude réalisée par Jérôme GROLLEAU

Mars 2014

Sommaire

« Pour des collectivités exemplaires dans la reconnaissance au travail », par Jean-René MOREAU	7
« Reconnaître le travail accompli », par Marie-Francine FRANÇOIS	9
Introduction	11
A. Objet et intentions de l'étude	11
1. L'intérêt de l'étude	11
2. Reconnaissance non monétaire/reconnaissance monétaire	11
3. Une visée exploratoire de la reconnaissance non monétaire	12
4. Identifier les dynamiques sociales à l'œuvre	13
5. Ouvrir et proposer des perspectives opérationnelles	13
B. Les principes de la démarche d'étude et la méthodologie	14
1. Étude qualitative et technique d'entretien	14
2. Méthodologie et échantillon	15
1^{re} partie : Le rôle central et révélateur de la reconnaissance non monétaire	17
A. Une thématique clé pour le salarié	17
1. Une thématique qui parle et fait parler	17
2. Un angle d'analyse stratégique pour le salarié	17
B. Un critère pertinent sur l'état de l'organisation	18
1. Un large spectre de situations contrastées	18
2. Un manque de reconnaissance dans l'opinion publique	23
C. Une thématique au cœur des transformations sociales	24
1. Deux spécificités de la FPT	25
2. Une double dynamique de transformation sociale, au-delà de la FPT	28
3. Conclusion et retour à la FPT	30
2^e partie : Comprendre le nouveau modèle de la reconnaissance	33
A. Le management face à de nouvelles attentes	33
B. Les principes du nouveau modèle de la reconnaissance	34
Principe 1 : Poser un cadre professionnel	34
Principe 2 : Reconnaître l'acteur professionnel en tant que personne	35
Principe 3 : Agir au plus près de l'activité elle-même	38
Principe 4 : Inscrire la reconnaissance comme dimension constitutive de l'action et de la relation managériale	39

3^e partie : Comment construire un milieu reconnaissant ?	41
Une analyse opérationnelle face à un territoire vaste, multiple et dense	41
A. Premier temps : Créditer <i>a priori</i>	42
1. Intérêt et questionnement	42
2. Faire confiance	44
B. Deuxième temps : Créer les conditions opérationnelles qui rendent effective cette valeur	47
1. La réactivité du système	47
2. Des échanges coopératifs réguliers	48
3. La dynamique-projet	51
C. Troisième temps : Acter cette valeur	53
1. Mettre en avant l'agent	53
2. Promouvoir le travail des agents auprès des habitants	54
3. Confier de nouvelles missions, faire évoluer le poste	54
4. Faire évoluer la carrière et la rémunération	54
4^e partie : Conclusions et perspectives	57
Synthèse et principaux enseignements	57
A. Portée du sentiment de reconnaissance pour l'individu	58
1. Le sentiment d'exister	59
2. Le sentiment contributif personnel	60
3. Le sentiment d'utilité	61
B. Quelles perspectives pour l'organisation ?	62
1. La vitalité	62
2. Le renforcement du lien à l'organisation	62
3. La créativité et l'innovation	63
C. Conclusion	64
1. La reconnaissance non monétaire, un antidote aux RPS ?	64
2. Vers un modèle managérial de la FPT ?	65
Synthèse de l'étude	67
5^e partie : Débat et contributions	73
A. Atelier-débat de la MNT et de l'AATF aux ETS	73
B. Contributions des organisations syndicales	83
1. Contribution de « Ensemble les Territoriaux » SNT CFE-CGC	83
2. Contribution de la FA-FPT	85
3. Contribution de la Fédération INTERCO – CFDT	86
4. Contribution de la Fédération UNSA Territoriaux	87
Bibliographie	89
Conseil scientifique et conseil d'orientation	91
Cahiers déjà parus	93

Avant-propos

Pour des collectivités exemplaires dans la reconnaissance au travail

Les Entretiens territoriaux de Strasbourg de décembre 2013 nous interrogeaient : « *Faut-il être riche pour innover ?* » Particulièrement intéressée par les exigences managériales que soulève cette question, la MNT, en partenariat avec l'AATF, a souhaité explorer et illustrer comment motiver de façon pertinente les agents avec des marges de manœuvre budgétaires très restreintes.



Innover pour motiver autrement, telle était notre intention de départ. Mais finalement, 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 aujourd'hui ?

La reconnaissance au travail est légitimement le plus souvent entendue comme une récompense matérialisée par une augmentation de salaire ou par une prime. Il ne s'agit pas de l'éluder ni de le nier. Mais nous pressentions que la reconnaissance non monétaire dans la Territoriale avait aussi son intérêt en termes de management et méritait échange et débat. La richesse est aussi intérieure par les valeurs que l'on défend, la motivation qui nous anime et par l'écoute de l'autre, particulièrement dans nos collectivités. « *Parler est un besoin, écouter est un art* » selon Johann Wolfgang von Goethe.

Sur le terrain, la principale motivation au travail des agents territoriaux n'est pas monétaire, comme le montraient, si besoin était, deux précédentes études de l'OST, l'une qualitative, l'autre quantitative. Aux ETS 2011, avec l'étude très révélatrice *Dans la peau des agents territoriaux*, les agents se disent motivés par ce qu'ils appellent le « *service à la personne* ». C'est par les habitants qu'ils trouvent de la reconnaissance, alors qu'ils se sentent plutôt déconnectés de leur institution. Puis, aux ETS 2012, notre travail sur *L'impact des TNIC sur le travail des agents territoriaux* sondait les agents sur leurs sources de motivation : la première étant l'attachement aux valeurs publiques loin devant les éléments financiers.

Certes, le travail de chacun doit être *in fine* reconnu et acté par une traduction monétaire, selon des règles communes et connues. Mais la reconnaissance va par nature au-delà d'un acquittement monétaire, y compris en temps de crise. Or, dans nos collectivités, nous avons précisément le pouvoir de construire et de consolider ce que Jérôme GROLLEAU appelle un « *milieu reconnaissant* » pour poursuivre nos missions le mieux possible et le plus humainement possible, malgré nos moyens financiers restreints. Dans un monde du travail malade des risques psychosociaux, saisissons cette opportunité, profitons de notre spécificité pour être acteurs d'un « *travailler ensemble* » exemplaire !

Jean-René MOREAU
Président de l'OST
DGS Agglo Ouest Provence
Directeur Master 2 APGCL à l'UPEC

Avant-propos

Reconnaître le travail accompli

Celles et ceux qui ont fait le choix de la Fonction publique assument une position pour le moins paradoxale : considéré comme improductif et inefficace au quotidien, conspué lorsqu'il est absent, le fonctionnaire persiste à représenter et à défendre l'intérêt général dans une société de plus en plus individualiste. Dans ce contexte particulier, l'accomplissement individuel passe par le partage avec l'entourage professionnel des valeurs du service public et la reconnaissance qui lui est accordée participe fortement de la construction de l'individu. Dans la Fonction publique territoriale, cette relation s'inscrit en outre dans un triangle « élu-habitant-technicien » au sein duquel chacun doit trouver sa place.



© Samuel CARNOVALI

Dans une précédente étude de l'OST, nous avons mis en évidence les interrogations et difficultés que rencontraient au quotidien certains agents pour assumer le rôle qui leur incombe. Nous avons voulu poursuivre la réflexion en cherchant à identifier les signes constitutifs du sentiment de reconnaissance – ou de non-reconnaissance – du travail accompli.

L'étude menée par Jérôme GROLLEAU vient poser une analyse sur un phénomène que beaucoup d'entre nous observent au quotidien. La demande de reconnaissance s'exprime de diverses manières : pécuniaire souvent, mais elle se heurte alors au principe de réalité, symbolique aussi et, dans ce domaine, les signes traditionnels, représentés par le trio « bonjour, merci, vœux », sont aujourd'hui insuffisants. Certains cadres s'en trouvent désemparés alors qu'ils font face à des attentes auxquelles ils ne voient plus comment répondre.

C'est pour et avec eux que nous avons souhaité, à l'occasion des ETS 2013, ouvrir ce débat. Ce travail s'inscrit dans la continuité de la réflexion portée par l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF) avec la MNT sur l'évolution de la fonction d'encadrement des collectivités territoriales. Il nous livre des pistes de travail et nous donne quelques clés, dont il nous appartient maintenant de nous saisir pour aller plus loin.

Marie-Francine FRANÇOIS
Présidente de l'AATF
Directrice générale des services, Pays de Montbéliard Agglomération

INTRODUCTION

A. Objet et intentions de l'étude

Cette partie introductive vise à poser les contours de cette étude réalisée pour l'Observatoire social territorial de la MNT. Avant d'effectuer ensemble un parcours au sein de la question de la reconnaissance non monétaire, précisons donc ce qui nous a amenés à la prendre comme objet d'étude, explicitons les finalités de ce travail et, enfin, exposons la méthodologie utilisée.

1. L'intérêt de l'étude

L'intention de départ est simple. Le thème de la reconnaissance tient depuis de nombreuses années une place forte dans les discours sociaux. Il a émergé dans le champ sociopolitique à travers les revendications de reconnaissance des femmes, des immigrés, des homosexuels... Puis il s'est peu à peu immiscé dans la sphère professionnelle. Dans nombre de conflits socioprofessionnels, la demande de reconnaissance apparaît comme le soubassement voire le cœur de revendications plus traditionnelles sur les salaires ou les conditions de travail. Quand le plan de licenciement « *tombe* » sur les ouvriers, qu'expriment-ils ? Un sentiment d'ingratitude, l'ingratitude de voir ainsi « *balayés* », c'est-à-dire non reconnus, déniés, « *vingt ans d'une vie donnée à son usine* ». Quand le suicide au travail a lieu, la notion de reconnaissance vient aussi alimenter les hypothèses développées par les experts comme par les salariés.

De manière moins spectaculaire, mais tout aussi présente, la reconnaissance a envahi les discours sociaux ordinaires. Entre amis ou en famille, lorsqu'on échange sur le travail, ce que l'on y vit, ce que l'on y ressent, inmanquablement la question de la reconnaissance est une étape de la discussion.

La reconnaissance est donc devenue un « incontournable » de la question du travail et il nous semblait dès lors pertinent d'aller examiner cette thématique dans un univers spécifique qui a son histoire, sa culture, ses pratiques, ses modes d'organisation, celui de la Fonction publique territoriale.

2. Reconnaissance non monétaire/reconnaissance monétaire

Si ce court survol des problématiques du travail désigne la reconnaissance comme une sorte de passage obligé, il signale également tout autre chose : la reconnaissance est loin de se réduire à la stricte dimension monétaire. C'est cet « au-delà » du monétaire qui polarise notre attention et constitue l'enjeu de cette étude : faire en sorte que cette définition négative (« non monétaire ») prenne du contenu, devienne une notion à part entière, acquiert une positivité en tant que telle, et ne soit pas seulement la part obscure de l'étalon monétaire.

Apportons quelques précisions à cette optique. En prenant pour objet d'étude la reconnaissance non monétaire, notre intention n'est pas de l'opposer à la recon-

naissance monétaire, de penser l'une contre l'autre, voire l'une au détriment de l'autre. Notre intention n'est pas d'opposer mais de distinguer. Cette focalisation sur l'aspect non monétaire vise à isoler un objet d'étude. Il s'agit de distinguer pour mieux explorer tout un pan de la reconnaissance, qui a rarement fait l'objet d'un travail d'investigation poussé, à la différence de la reconnaissance monétaire sur laquelle du savoir est constitué¹. Or, ce pan non monétaire, selon nos hypothèses, tient pour toute personne au travail une place de plus en plus centrale, contribuant largement à son bien-être et à son implication.

Le but est donc de distinguer, sans pour autant évacuer la question monétaire. Si nos interviewés étaient invités à se pencher sur un aspect de la reconnaissance, il ne leur était nullement imposé de ne pas parler de primes, salaires, évolution de carrières, etc. Nous cherchions certes à éclairer la dimension non monétaire, mais la réalité sociale étant plus complexe, les différents aspects s'imbriquent et se recouvrent parfois ; comprendre leur articulation était du plus haut intérêt.

3. Une visée exploratoire de la reconnaissance non monétaire

La visée de ce travail est exploratoire. Qu'entendons-nous par exploration ?

Tout d'abord, qui dit exploratoire, dit que cette étude n'a aucune prétention évaluative. Elle ne vise pas à produire un constat global, un résultat qui permettrait de dire, par exemple, si les agents de la Fonction publique territoriale se sentent reconnus, un peu, beaucoup ou pas du tout. Exploratoire signifie que cette étude vise à comprendre. Comprendre quoi ? Quelles étaient les questions au départ de cette étude ? Que cherchions-nous à explorer ?

Plus précisément, il s'agissait donc de comprendre :

Qu'est-ce que le sentiment de reconnaissance ? Qu'est-ce que ce sentiment lié au non monétaire, comment le qualifier ? Qu'est-ce que se sentir reconnu et à l'inverse qu'est-ce que ne pas se sentir reconnu ? Quels sont les divers sentiments qui composent celui de la reconnaissance ?

Quels en sont les ressorts ? Ce qui fait qu'un agent de la Fonction publique territoriale se sent ou non reconnu : Comment cela fonctionne ? Quels sont les actes (non monétaires) qui produisent de la reconnaissance ?

Pourquoi sont-ils efficaces ? Quelles sont les conditions de leur efficacité ? Comment agissent et interagissent les diverses sources de reconnaissance : pairs, direction, management de proximité, élus, habitants, opinion publique ? Comment le non monétaire se distingue-t-il et s'articule-t-il au monétaire ?

Quels sont les enjeux pour les agents et pour les collectivités ? Quels sont les enjeux pour les personnes elles-mêmes ? Varient-ils en fonction des publics, et comment ? Quelles sont les attentes ? Quel sens cela a-t-il à leurs yeux ? Quels sont les enjeux pour les organisations ? Quels sont les liens que la reconnaissance non monétaire

¹ Nous-mêmes y avons contribué dans une précédente étude de l'Observatoire social territorial de la MNT, *Dans la peau des agents territoriaux*, dont tout un chapitre concernait précisément la perception par les agents du système de reconnaissance au sein de la FPT.

entretient avec la motivation, avec le bien-être, avec les sentiments de fierté et d'appartenance à un collectif, avec l'innovation, avec la coopération, etc. ?

Qualifier le sentiment associé à la reconnaissance non monétaire, c'est considérer que si le terme abonde dans les discours sociaux, il dépasse un simple fourre-tout de sentiments disparates. Identifier ses ressorts, c'est considérer qu'une démarche organisationnelle orientée par la question de la reconnaissance non monétaire peut se constituer comme une logique d'action. Nommer les enjeux, c'est aller au-delà d'un supplément d'âme à conférer au travail, et considérer que cette question a un sens pour les personnes comme pour les organisations. Aborder ces trois champs de questionnement, c'est faire l'hypothèse que si la reconnaissance non monétaire paraît un objet obscur, telle n'est pas sa nature profonde, et que l'enjeu de l'étude est de tenter de lui donner forme et de l'éclairer.

4. Identifier les dynamiques sociales à l'œuvre

Après avoir identifié les sentiments, les ressorts et les enjeux, explorer, c'est aussi tenter de comprendre les dynamiques sociales à l'œuvre.

Si le désir de reconnaissance est une des caractéristiques de l'être humain, les formes que prend la reconnaissance, le sens qu'on lui accorde ne sont pas immuables. C'est pourquoi il s'agit de placer cet objet d'étude dans un contexte sociétal en forte dynamique et qui nécessairement le transforme. La reconnaissance non monétaire est une interaction sociale. Comme toute interaction sociale, elle évolue et se reconfigure. L'univers de la Fonction publique territoriale, s'il a ses spécificités, est traversé par des dynamiques culturelles tout comme l'ensemble de la société.

Quelles sont les dynamiques socioculturelles qui donnent à la reconnaissance et à ses manifestations non monétaires une place si sensible ? De quelles transformations sociales l'émergence de cette question est-elle le fruit ?

Les modalités de la reconnaissance ne sont-elles pas, elles aussi, en transformation ? Cela ne s'inscrit-il pas dans une transformation du rapport au travail ? Ces questions irrigueront notre travail. Ce point est fondamental, car il ne suffit pas d'accorder de l'importance à la reconnaissance non monétaire, il est tout aussi nécessaire de comprendre ce qui lui donne aujourd'hui cette importance croissante. C'est la condition de la pertinence de l'action.

5. Ouvrir et proposer des perspectives opérationnelles

Enfin, notre dernière finalité vise à ouvrir des perspectives opérationnelles aux dirigeants et aux managers désireux de se saisir de cette question.

Il fait partie du positionnement de l'Observatoire social territorial de la MNT de considérer que les études doivent s'inscrire dans une perspective opérationnelle. Nous le partageons pleinement. Ouvrir le débat et la réflexion donne des possibilités d'action. Mais entendons-nous bien, il ne sera pas question ici de délivrer une recette miracle ni le « kit de la reconnaissance ». Non seulement nous n'en avons pas la compétence, mais cela serait-il seulement possible ? Par contre, ouvrir des

perspectives, proposer des règles opératoires pour guider l'action et s'y engager davantage et mieux armés feront partie de nos préoccupations et de nos objectifs.

Les résultats que nous allons parcourir peu à peu ne couvriront pas nécessairement toutes les questions que nous posons dans cette introduction. Nous ne prétendons pas fournir une vision exhaustive de la question, de faire le contour de tous les enjeux ni de toutes les modalités. Notre souhait est de fournir les bases d'une vision qui éclaire notre objet, renouvelle son approche et ouvre des pistes de travail.

B. Les principes de la démarche d'étude et la méthodologie

1. Étude qualitative et technique d'entretien

Notre démarche ayant une finalité exploratoire et non évaluative, nous avons naturellement opté pour une étude de type qualitatif. Les méthodes quantitatives procèdent généralement par sondage, interrogent un échantillon représentatif d'environ 1 000 personnes, au travers d'une série de questions courtes et fermées. Le but est de poser un constat.

L'approche qualitative interroge, certes, beaucoup moins de personnes, mais procède par longs entretiens, répondant mieux ainsi à la finalité compréhensive. Fonctionnant de manière non directive, elle offre un large espace d'expression à la personne interrogée. Celle-ci doit pouvoir développer son point de vue et faire référence à une multiplicité d'expériences. L'entretien épouse dès lors son cheminement de pensée, le développement de ses raisonnements. Les relances du sociologue favorisent l'exploration de ses manières de ressentir et de penser. L'enjeu consiste bien à comprendre sa logique. Et pour bien la comprendre, il ne faut pas créer un dispositif où l'interviewé se plie aux questions de l'interviewer. Pour cette étude, nous avons effectué 36 entretiens individuels d'une durée d'une heure trente.

Si une grande liberté est laissée à l'interviewé, une trame est néanmoins préalablement constituée. Elle pose les balises pour couvrir l'ensemble du champ de questionnement prévu par l'étude. Mais l'ordre, le temps consacré à telle ou telle étape peuvent varier d'un entretien à l'autre.

Après un bref exposé du sujet de l'étude, de son commanditaire et du cadre déontologique, notre trame prévoyait cinq temps :

1. le récit par l'agent de son parcours professionnel jusqu'à sa situation actuelle,
2. son récit de différents moments de sentiment de reconnaissance et/ou non-reconnaissance,
3. un focus sur ce qui, à ses yeux, constitue des gestes de reconnaissance,
4. un examen des différentes sources possibles de reconnaissance (habitants, hiérarchie de proximité, direction, collègues, élus, opinion publique...),
5. une réflexion plus générale sur la valeur, à ses yeux, de la reconnaissance non monétaire et sur ses attentes.

Insistons sur un principe caractéristique de notre approche. Notre méthode d'entretien invitait les agents à explorer de manière égale et ouverte leurs expériences de

reconnaissance comme celles de non-reconnaissance. Or, bien souvent, les discours sociaux comme celui des experts semblent se focaliser sur les expériences de manque de reconnaissance, de mépris, de déni. Comme si la question de la reconnaissance ne se manifestait que sous une unique forme négative. Si, effectivement, l'actualité met souvent sur le devant de la scène ces défaillances et leur donne un écho légitime, la réalité sociale, quant à elle, ne se réduit pas à cette unique modalité.

2. Méthodologie et échantillon

Dans cette optique qualitative, le but est de construire un échantillon significatif. Il est structuré à partir de variables supposées avoir un impact important sur l'abord de la question posée et s'attache à couvrir l'ensemble de la population en n'introduisant pas de biais. Ainsi, l'enjeu ne consiste pas à construire un échantillon représentatif au sens statistique *i.e.* qui représenterait proportionnellement toutes les catégories de la population. Par exemple : il y a x% de moins de 25 ans dans la Fonction publique territoriale, donc il faut dans l'échantillon interrogé x% de moins de 25 ans.

Dans cette étude, nous avons retenu deux variables principales pour procéder au recrutement de nos 36 agents. Selon notre hypothèse, l'âge et la catégorie hiérarchique font principalement varier les attentes de reconnaissance, le sens qu'on lui accorde, la perception des modalités non monétaires...

Pour les catégories C, nous avons distingué par ailleurs :

- les métiers purement administratifs sans contact avec les habitants,
- les métiers des services techniques,
- et les métiers en relation directe avec les habitants autres que techniques.

Pour les catégories A et B, nous avons distingué ceux qui exercent une fonction de management de ceux qui n'ont qu'une fonction d'expertise, en veillant à ce que l'effectif recouvre équitablement trois secteurs précédents : administratifs, techniques et en contact avec le public.

Catégorie	Moins de 30 ans	De 30 ans à 45 ans	Plus de 45 ans	Total
A-B	6 agents 3 encadrants/3 non-encadrants, 3A/3B	6 agents 3 encadrants/3 non-encadrants, 3A/3B	6 agents 3 encadrants/3 non-encadrants, 3A/3B	18 agents
C	6 agents 2 services techniques 2 en relation avec le public 2 services administratifs	6 agents 2 services techniques 2 en relation avec le public 2 services administratifs	6 agents 2 services techniques 2 en relation avec le public 2 services administratifs	18 agents
Total	12	12	12	36

Par ailleurs, l'effectif global de cet échantillon était équitablement réparti selon quatre types de collectivités : communes de moins de 10 000 habitants, communes de 10 000 à 30 000 habitants, communes de plus de 30 000 habitants, et enfin une dernière catégorie regroupant les conseils généraux, régionaux et l'intercommunalité.

Nous avons rencontré autant d'hommes que de femmes sur quatre régions : Île-de-France, Centre, Languedoc-Roussillon et Nord-Pas de Calais. Dans chacune de ces régions, nous avons fait appel à des sociétés de recrutement locales qui contactaient des agents correspondant aux critères exposés ci-dessus. Aucune personne n'a été contactée via sa hiérarchie ni par la MNT. L'anonymat a été garanti aux personnes interrogées. Nous les avons informés que leurs propos pourraient être présents dans ce document et nous sommes engagés à ce que ni leur nom, ni celui de leur collectivité ne soient mentionnés.

Nous donnons aux personnes que nous interviewons une place d'expert – étymologiquement, l'expert est « *celui qui fait l'expérience de* ». Les entretiens reposent fondamentalement sur les récits de leurs expériences et les enseignements qu'ils en tirent. Toute l'analyse qui fait la matière de ce document n'est que le prolongement et le déploiement de cette expertise initiale qui leur revient. Ils sont producteurs de savoirs et non de simples objets d'étude. À ce titre, je tiens donc à remercier l'ensemble des interviewés qui par leur disponibilité, la richesse de leurs expériences et la finesse de leurs analyses ont pris une part active à ce travail.



1^{RE} PARTIE : LE RÔLE CENTRAL ET RÉVÉLATEUR DE LA RECONNAISSANCE NON MONÉTAIRE

A. Une thématique clé pour le salarié

1. Une thématique qui parle et fait parler

On aurait pu craindre que les agents rencontrés soient en légère difficulté pour parler d'un sujet qui pouvait paraître abstrait. On aurait pu craindre aussi qu'ils se focalisent sur les problématiques de reconnaissance monétaire (difficultés d'avancement, question salariale). Il n'en fut rien. Dans toutes les situations d'entretiens, ils se sont montrés prolixes sur le sujet. Si, parfois, l'intitulé pouvait surprendre, ou bien faire hésiter l'interviewé sur sa capacité à répondre, il suffisait de proposer de commencer par le récit d'expériences positives ou négatives pour que le cheminement de pensée s'active et donne lieu, dans les faits, à de nombreuses et riches évocations d'expériences diverses.

Que retenir de ce premier constat ? Si le terme de reconnaissance non monétaire peut paraître savant ou flou, la notion, elle, fait partie intégrante des raisonnements. Elle parle aux agents territoriaux et les fait parler. Elle leur est utile, au sens où ils l'utilisent comme un concept opératoire avec lequel ils pensent leur situation actuelle. Elle leur permet de faire le point sur ce qu'ils vivent, là où ils en sont au regard de leur organisation et de leur histoire. Il ne fut d'ailleurs pas rare qu'à la fin des entretiens, nous ayons droit à des « merci ».

« Écoutez, vraiment je vous remercie... Je ne sais pas si j'ai répondu à votre attente... Mais moi j'ai pu faire le point. C'est un peu comme si on apprenait quelque chose, sur là où on en est. » (Cat. B, plus de 45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

Quel est le sens de ce « merci » ? Le temps consacré à cette notion constitue un apport pour l'interviewé. La reconnaissance non monétaire permet de penser son expérience sociale, en l'occurrence professionnelle, de la relire et ainsi de la construire en tant que telle.

2. Un angle d'analyse stratégique pour le salarié

En permettant à la personne du salarié de mieux cerner « où elle en est », la question de la reconnaissance élargie, et non réduite à la question monétaire, se situe donc en un point stratégique pour la personne. Elle se situe au point de rencontre où se nouent les rapports entre une personne, une activité professionnelle et une organisation. C'est là où se jouent et s'articulent les rapports entre ces trois termes, là où ils s'analysent, et c'est donc là, autour de cette question, que le salarié fait le point. Ce point amène au-delà d'une évaluation de sa situation professionnelle, « est-elle bonne ou pas ? », à faire plus profondément un bilan personnel global.

Dans cette optique stratégique, le bilan ne se cantonne pas à examiner sa situation actuelle. La dimension historique fut de manière récurrente fortement mobilisée. C'est l'histoire de l'agent qui a structuré de nombreux entretiens. Les personnes interrogées mettent en relation différents moments de leur histoire, effectuent des comparaisons entre différentes étapes de leur parcours professionnel. Elles lisent ce qu'elles vivent aujourd'hui à la lumière des expériences passées. Réciproquement, elles relisent leurs expériences passées au regard de ce qu'elles vivent aujourd'hui. Cette forte présence de la dimension historique, ses effets structurants, signale toute la portée existentielle de la reconnaissance. À travers elle, c'est une vie professionnelle qui se dessine et son récit qui s'élabore. C'est une histoire, la sienne, qui se joue et se déroule. C'est une trajectoire professionnelle et biographique qui se construit.

« En fait je viens de la Fonction publique hospitalière. J'y ai passé dix ans. Mais j'ai deux enfants, cela devenait compliqué. À un moment, on se recentre aussi sur la vie de famille. On ne peut pas tout donner au travail. J'adore mon métier, mais à l'hôpital cela devenait trop. Cela envahissait ma vie, le stress permanent, l'urgence systématique, la pression. La moindre absence, vous vous sentez coupable, on vous le fait payer. L'hôpital, cela ne fonctionne pas sur la base de la reconnaissance, vous devez être là et être professionnel, point. Ici (dans la FPT), il y a un véritable travail d'équipe, on peut échanger, je découvre des possibilités nouvelles, des choses que je n'aurai jamais imaginé être capable de faire. Ce n'est plus la machine à stress. Je m'épanouis. » (Cat. A, 30-45 ans, conseil général)

« J'ai vécu une époque où il y avait une véritable reconnaissance. Le chef était proche, il s'intéressait à ce que l'on faisait, il savait dire quand c'était bien, on se sentait motivé et utile. Cela a duré des années, j'étais heureux. Et puis, le chef est parti, c'est un nouveau qui a débarqué. Brutalement il a tout voulu changer, alors qu'il ne connaissait rien au métier. Les rapports sont devenus froids, la confiance s'est détériorée, cela a même atteint l'ambiance entre collègues. Je n'ai plus le cœur à l'ouvrage. » (Cat. C, plus de 45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

Ces quelques extraits, véritables récits de vie professionnelle, mettent ainsi en évidence que la dimension historique est intrinsèquement liée à la question de la reconnaissance. L'histoire permet de penser la reconnaissance, comme la reconnaissance permet de penser son histoire, son parcours personnel et professionnel, et montre leur forte intrication.

B. Un critère pertinent sur l'état de l'organisation

1. Un large spectre de situations contrastées

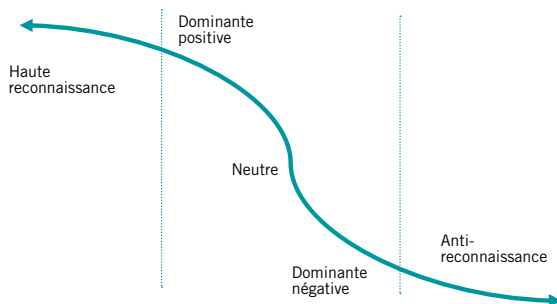
Si la reconnaissance non monétaire apparaît pour la personne comme un bon angle d'analyse de son parcours, elle l'est tout autant pour l'organisation. La question de la reconnaissance est un indicateur fort du climat social. Elle reflète l'état de l'organisation telle qu'elle est vécue par les agents, s'ils s'y sentent bien, impliqués, et engagés dans ce qu'ils font.

Qu'attend-on d'un critère ? On attend d'un critère qu'il produise des différences, qu'il discrimine au sens positif du terme, qu'il soit sensible et donne à voir une

palette étendue et différenciée de points de vue : une photographie contrastée du corps social et non un amalgame flou.

Or, au travers de cette série de 36 entretiens, un large spectre de situations se dessine. Afin de rendre compte de cette variété, nous dressons le panorama des grands types de situations que nous avons identifiés. Tout en précisant, que compte tenu de notre méthodologie qualitative, nous ne livrons pas ici une typologie qui vaudrait assurément pour l'ensemble des agents de la FPT.

Nous distinguerons trois grands types de situations : les situations très positives, très négatives et intermédiaires. D'une part, cette répartition correspond à ce que les agents décrivent et analysent. D'autre part, elle met en évidence un aspect qualitatif de la reconnaissance : le sentiment de reconnaissance ne varie pas de façon purement linéaire. Du côté positif comme du côté négatif, nous observons des franchissements de seuils que nous pourrions illustrer par cette courbe :



a. Les situations à haute reconnaissance

À l'une des extrémités du spectre, nous rencontrons des situations vécues très positivement en termes de reconnaissance que l'on pourrait qualifier à haute reconnaissance.

« Je suis heureux. J'ai une très grande liberté d'action. Je m'occupe d'une petite équipe d'animateurs. J'ai un chef qui me soutient. Tout le monde me connaît ici, tout le monde fait appel à moi. Les parents, les enseignants, les gamins, j'ai l'impression d'être au centre, c'est très, très valorisant. J'ai les mains libres, je peux mener mon affaire. Et j'ai des retours positifs de tout le monde : les élus, les chefs, les parents, les enfants. C'est le bonheur. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« Ce qui me plaît ici, c'est de former une équipe, on travaille tous ensemble, les élus, les responsables des autres services, mes agents, tous ensemble pour une même finalité et chacun est à sa place. On peut trouver des nouveautés, on est stimulé, il y a une confiance générale qui fait que l'on peut tenter des choses nouvelles, cela fait du bien, on n'est pas dans la routine. J'ai l'impression de me réaliser dans mon travail, le matin j'ai envie d'aller bosser et c'est précieux. » (Cat. C bientôt B, moins de 30 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« Au début, j'avais peur de m'être trompée. J'ai appris à découvrir et maintenant je me sens très utile, je me plais dans ce que je fais, je m'y retrouve totalement. Il y a un vrai travail collectif où on cherche des solutions ensemble. J'ai pu mettre en place des choses nouvelles, j'ai découvert que je pouvais faire tout cela. C'est très gratifiant. La structure me porte, mon poste évolue en fonction de ce que j'entreprends, on me laisse proposer mes idées, me lancer, prendre l'initiative, tout en étant soutenu. » (Cat. A, 30-45 ans, conseil général)

Ces quelques extraits d'entretiens permettent d'identifier le ressort de ces situations. Le franchissement de seuil montre une configuration où une multiplicité de signes de reconnaissance forme système. Les signes positifs se confortent les uns les autres, s'articulent entre eux, cette articulation constituant un milieu reconnaissant stable et dense. Ils concernent également une population spécifique. Ceux qui évoquent ces situations ont tous moins de 40 ans. Les plus jeunes des salariés semblent avoir une sensibilité beaucoup plus forte que les plus âgés. Ils sont d'ailleurs porteurs d'un modèle renouvelé de la reconnaissance non monétaire (cf. 2^e partie).

b. Les situations d'anti-reconnaissance

À l'opposé du spectre, les situations vécues très négativement du point de vue de la reconnaissance sont elles aussi particulièrement présentes chez les moins de 40 ans. Rencontrées en plusieurs occurrences, elles correspondent à des situations que nous qualifierons d'anti-reconnaissance. En effet, dans toutes ces situations, les conditions mêmes de possibilité de reconnaissance ne sont pas réunies. Il nous semble très important de les distinguer des situations sans reconnaissance ou bien de celles où dominent des signes négatifs, opposés à la reconnaissance. Comment se caractérisent-elles ? Des exemples aideront à mieux les ressentir et à les comprendre.

« J'exerce un métier récent pour ce type de collectivité. Cela demande de fonctionner avec de nouvelles règles. L' élu a une vraie volonté de faire exister la fonction. Mais je suis dans un environnement où il y a une forte cohésion de type familial. Il y a eu beaucoup de clientélisme dans le recrutement, c'est comme un corps d'intérêt où tout le monde se tient. On ne met pas les gens sur les postes qui leur correspondent, tout est lié aux relations que chacun peut avoir. Des agents sont protégés, on dit "oui" à tout. L' élu encense mes actions ; quoi que je fasse, je serai bien noté, mais rien n'est suivi d'effet. On n'est pas dans les clous, chacun continue à faire comme il l'entend, cela les arrange. Je ne prends plus de plaisir à rien. Cela me mine, mon métier n'est pas reconnu en fait. J'ai toujours les avantages, mais cela vaut-il le coup, si c'est pour se miner. » (Cat. B, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Le service dans lequel je travaille, c'est un État dans l'État. C'est l'omerta. Tout est tenu par quelques-uns. Un grand chef alcoolique, des chefs qui ne se supportent pas. L'ambiance se tend, avec des passe-droits à droite à gauche. Il y a même eu des agressions verbales. J'ai essayé de faire remonter tout cela. J'ai vécu un calvaire. Personne n'assume ici. De toute façon, il y a un laisser-aller général dans la collectivité. Ils ont mis des pointeuses. Ce sont les collègues qui pointent

à la place. Les chefs le savent, tout le monde le sait. On a l'impression que tout le monde s'en fout, de ce qui se passe, du travail. Il y a eu trois cas de dépression, ce n'est pas rien tout de même. Il faudrait que la DRH vienne dans les services. Jamais vue. J'ai ressenti tout cela profondément. Mais qu'est-ce que je fous là ? À quoi on sert ? Cela m'a donné du stress, j'en ai fait une dépression. Est-ce que je suis utile ? Est-ce que le travail est pris en considération ? Alors je me laisse aller moi aussi. On se dit "à quoi bon ?" Mais c'est pire, parce qu'alors on a une mauvaise image de soi et on s'enfoncé. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Le directeur n'est pas à la hauteur, on sent qu'il n'a pas les compétences. Beaucoup de copinage qui nuit à l'ambiance, des proximités entre chefs et autres qui n'ont pas lieu d'être. Il y a eu des actes qui dans notre travail sont inadmissibles, pour moi c'est de la maltraitance. Par incompétence sans doute, mais on ne s'occupe plus des enfants comme cela ; certaines n'ont pas été formées, je veux bien l'admettre. Mais il n'y a pas que de l'incompétence, le problème, c'est que les responsables ne veulent pas que cela se sache, alors ils minimisent, ils ferment les yeux, ne disent rien. Et c'est beaucoup plus grave... J'en suis amenée moi-même à couvrir ce qui, à mes yeux, sont des fautes professionnelles. C'est lourd à porter. Cela me ronge. Et plus j'essaie de tenter d'en faire un objet de parole, de discussion, plus on me met à l'index. » (Cat. C, moins de 30 ans, communauté d'agglomération)

Quelle est la caractéristique commune à ces diverses situations qui traversent les catégories hiérarchiques ? Le vécu d'un désordre social : des règles sociales de base, structurantes, ne semblent pas respectées. En l'absence de ces règles qui posent un ordre symbolique, un cadre, des places, le rappel de ce pour quoi on est là, la question de la reconnaissance n'a pas lieu d'être.

Ces situations dévoilent un soubassement nécessaire et préalable à la question de la reconnaissance. Pour que celle-ci puisse avoir lieu et avoir un sens aux yeux des agents et dans une organisation, encore faut-il que des conditions soient réunies. Or, que se passe-t-il dans ses situations ? Tout se passe comme si le détournement de la règle devenait la règle. C'est quand l'organisation ne fixe pas les limites, mais surtout n'en reconnaît pas, que la reconnaissance est menacée en tant que telle.

c. Une gamme de situations intermédiaires

Enfin, entre ces deux extrêmes, une troisième catégorie couvre des situations intermédiaires. Alors qu'aux extrémités de notre panorama, le sentiment de reconnaissance semble suivre une courbe exponentielle, dans cette partie centrale et intermédiaire, nous retrouvons une progression plus linéaire allant d'une dominante négative à une dominante positive, en passant par des situations neutres.

Le vécu des situations à dominante négative que nous avons identifiées est généralement organisé autour d'un point focal négatif. Citons deux exemples types fréquemment rencontrés chez des catégories C. Le premier est celui du « mépris social ». Ce sont des agents qui organisent la question du sentiment de reconnaissance à partir de leur perception d'attitudes ou d'un regard méprisant à l'égard de leur catégorie professionnelle.

« Là, on est des “rien du tout”, que ce soit pour les enseignants ou que ce soit pour les enfants. On est souvent rabaissé. Une fois, j’ai entendu une institutrice qui nous voyant arriver a dit “Tiens, voilà l’armée du balai”. Et puis l’insolence quotidienne des enfants. On sent le mépris dans le regard, dans les attitudes. On sent qu’on est la basse classe, que n’importe qui peut faire notre boulot. » (Cat. C, plus de 45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Une fois, je suis allé avec mes collègues à la mairie. On était en tenue, et là j’ai senti que l’on n’était pas dans le même monde. Je me suis approché d’une secrétaire, elle avait le même âge que moi et pourtant, j’ai senti qu’elle me tenait à distance, qu’elle voulait marquer la distance, qu’il ne s’agissait pas de faire une blague un peu “rigolote”. Ce jour-là j’ai compris pourquoi on se sentait tellement à l’écart. Ce n’est pas seulement parce qu’on a des locaux à nous, à part. C’est qu’on ne veut pas que tout le monde se mélange. Et j’ai compris aussi pourquoi on avait toujours les informations en retard, et encore, quand on les a. J’ai compris aussi pourquoi on n’était jamais associé aux décisions. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

Le deuxième exemple type se manifeste particulièrement chez des catégories C qui tiennent des fonctions de responsabilités croissantes, à l’égal d’un agent de catégorie B, sans que leur valeur professionnelle ni leur champ de responsabilité ne soient reconnus officiellement par l’obtention d’un échelon ou d’un grade à la hauteur de leur mission. Ce sont des situations bancales, sorte de trappes du système de reconnaissance de la Fonction publique territoriale. Elles peuvent être acceptables, un temps, mais donnent peu à peu à la personne le sentiment d’être lésée et deviennent des points de fragilisation, qui s’enveniment et peuvent ruiner la motivation.

« Les compétences ne rentrent pas en ligne de compte dans l’avancement de carrière. Je suis toujours chef de cuisine, c’est très décevant. Le métier a énormément évolué, les responsabilités en hygiène, en diététique ont beaucoup augmenté, je dirige du personnel, et je n’ai de chef que le nom, je suis toujours catégorie C. Tout le monde me dit que c’est parfait. Tous les jours, l’équipe assure le service. Du côté du collège, comme ils avaient besoin de moi tous les jours, je n’avais pas de temps pour préparer les concours. Et du côté du conseil général, c’est silence radio. On est complètement délaissé, il y a une coupure. Je resterai C jusqu’à la fin, à mon âge, ne plus avoir d’avenir, c’est totalement déprimant. » (Cat. C, 30-45 ans, conseil général)

Évoquons maintenant les situations neutres : avec des signes négatifs et positifs faibles, ou qui se neutralisent.

- Signes négatifs et positifs faibles :

Soit les signes négatifs comme positifs sont faibles. Les relations managériales sont pauvres et se contentent d’un contrôle à distance du bon fonctionnement de l’activité professionnelle (*« Tant que cela marche ! »*). Le niveau d’exigence est peu élevé. Le travail peut y être très routinier, comme chez certains agents administratifs de catégorie C, ou bien mené « dans son coin » chez des catégories A et B très indépendants mais coupés de toute dynamique collective.

- Signes positifs et négatifs qui se neutralisent :

« Il y a eu une grande enquête interne. Les résultats ont montré qu'il y avait un gros problème de reconnaissance. Alors on nous a demandé de dire bonjour aux gens, de dire merci ou de féliciter nos agents. Mais ceux qui nous demandent cela ne l'appliquent pas eux-mêmes à leurs collaborateurs proches. Heureusement, à côté de cela, je sens que l'on me fait confiance. » (Cat. A, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Les élus sont sympas, ils viennent nous voir, ils nous remercient aussi quand on se mobilise pour saler les routes en hiver. Il y a un bon contact, mais ils prennent des décisions aberrantes. Ils viennent nous voir, mais c'est comme s'ils ne connaissent pas notre travail. Ils nous font faire des trucs impossibles, ils se rendent compte que cela ne marche pas, et après il faut tout recommencer autrement. S'ils nous avaient demandé avant, cela aurait été plus efficace. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

Enfin, dans la poursuite de la graduation, il y a les situations à dominante positive. Des signes positifs peuvent là aussi coexister avec des signes négatifs, mais un signe majeur tend à orienter la situation positivement. Il apparaît comme un signe fort et marquant, sans pour autant que se crée, comme dans le cas de la haute reconnaissance, un effet de système global.

Cela peut être le cas quand l'obtention d'un échelon ou d'un grade ou le passage à une situation supérieure a été obtenue, mais cela ne s'y réduit pas. Elle se manifeste également quand une nouveauté managériale fait en quelque sorte rupture.

« Il y a eu une vraie nouveauté. Le nouveau chef a mis en place des réunions où on sent que l'on peut parler librement, parler des problèmes que l'on rencontre, échanger entre nous. Cela fait vraiment du bien. Chacun peut dire ce qui va et aussi ce qui ne va pas. Et le chef aussi. On n'est pas que des pions. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

2. Un manque de reconnaissance dans l'opinion publique

Quels enseignements tirer de ce panorama ? Le corps social des agents de la Fonction publique territoriale ne partage pas une expérience commune de non-reconnaissance. Certaines situations sociales peuvent faire qu'un collectif se constitue au travers du partage d'une expérience personnelle commune de non-reconnaissance. Ce n'est pas la situation de la FPT. Aux yeux des agents de catégorie C rencontrés, les faiblesses du système de reconnaissance monétaire apparaissent comme une règle du jeu structurelle : *« On sait bien quand on vient en collectivité qu'au niveau argent cela ne sera pas tout à fait ça. »* Mais malgré ces faiblesses, la situation n'est pas pour autant jouée d'avance. La faiblesse du système de reconnaissance monétaire ne surdétermine pas la totalité de la question de la reconnaissance. Il y a du jeu, un espace qui rend stratégique la question de la reconnaissance non monétaire.

La seule règle générale qui traverse l'ensemble des entretiens est la non-reconnaissance de l'opinion publique. Ce trait commun traverse l'ensemble des entretiens.

Il est présent, récurrent, important, mais pas encore central toutefois. Il ne constitue pas le point organisateur de leur vision ni de leur vécu de la question de la reconnaissance.

Elle ne porte pas spécifiquement sur les agents de la FPT mais sur les fonctionnaires de manière générale. Ils évoquent le discours médiatique de dénigrement des fonctionnaires qui rejaillit dans les réunions de famille et les discussions quotidiennes. Cette image du fonctionnaire semble leur échapper, prise dans des enjeux politiques et qu'ils jugent bien souvent déconnectée de leur réalité. Ce qui ne les empêche aucunement de reconnaître et déplorer le comportement de certains agents qui « abusent » sans être sanctionnés et qui, par là même, viennent alimenter et conforter le discours social ambiant.

L'image qui les blesse n'est pas tant celle de privilégiés bénéficiant d'avantages acquis, injustes au regard du reste de la population. Ce qui les blesse profondément, de manière quasi intime, au sens où cette image sociale affecte l'image de soi, c'est le qualificatif de « *fainéant* ». Nous insistons sur ce point, car il met en avant d'ores et déjà un des fils rouges de cette étude : le lien étroit qu'entretient la question de la reconnaissance avec l'activité proprement dite.

« On a cassé délibérément notre image. Tout cela, c'est politique. C'est pesant de passer pour des privilégiés alors que, franchement, il n'y a pas de quoi. Mais ce que je supporte le moins, ce qui me touche, là où je sens de la colère, c'est quand je sens qu'on nous prend pour des fainéants. Ça, c'est le pire. Il peut y en avoir, il y en a qui abuse de tout comme partout, et qui nous mettent dedans aux yeux de l'opinion. Mais hormis quelques bras cassés, on bosse comme tout le monde. » (Cat. C, plus de 45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« C'est blessant cette image. D'autant plus que je ne m'y reconnais pas. Cela me fait râler, mais cela ne m'empêche pas de dormir. » (Cat. A, 30-45 ans, conseil général)

C. Une thématique au cœur des transformations sociales

Si la reconnaissance non monétaire semble donc un point clé et sensible du lien entre un agent et sa collectivité, est-ce l'apanage de la Fonction publique territoriale ? Y a-t-il une spécificité de cet univers qui conférerait à cette question son caractère nodal dans le vécu, le ressenti des agents ?

Notre réponse est double. Il y a bien une particularité de la FPT, mais ce n'est pas l'apanage de la FPT. Le mouvement qui donne à la reconnaissance non monétaire cette place déterminante repose, selon nous, sur le couplage de spécificités historiques et culturelles de la FPT avec des dynamiques de transformations sociales, plus globales, qui la dépassent. La construction de cette place est le fruit de leur rencontre. Tentons donc de décrire ce mécanisme global et, dans un premier temps, les spécificités de la FPT.

1. Deux spécificités de la FPT

Par son origine et son histoire, l'univers de la Fonction publique territoriale a développé ce que nous pourrions appeler un penchant culturel qui rend les agents fortement sensibles aux signes non monétaires. Il crée alors une disposition favorable à placer la reconnaissance non monétaire comme une notion centrale pour construire son point de vue sur sa situation et sur l'organisation à laquelle on appartient.

Dans l'univers privé, la question monétaire tient une place structurante dans la relation entre le salarié et l'organisation, comme dans les finalités mêmes de l'organisation. Si l'ordre économique est loin d'être absent de la FPT, il ne tient pas, dès l'origine, cette position de clef de voûte du système. L'argent n'est ni au cœur de la relation salariale, ni au cœur de la finalité de l'organisation. Comme le disent souvent les agents, « *on ne vient pas ici pour l'argent* ». Alors, pourquoi vient-on ? Qu'est-ce qui soutient et détermine le lien à la collectivité ?

La sécurité de l'emploi et l'utilité sociale jouent ici traditionnellement un rôle majeur : on vient à la FPT pour ces deux éléments de nature non monétaires, pour l'un et/ou pour l'autre. Ces deux notions s'articulaient historiquement autour du statut. C'est au nom de la continuité et de l'indépendance du service public, que le statut de la Fonction publique offre des garanties aux agents. Si cette articulation est moins présente dans l'esprit des agents, ces deux notions conservent leur pertinence sociale et leur pouvoir structurant du lien à la collectivité. Ce lien est d'autant plus fort que leur sens se renouvelle. Ce ne sont pas des notions figées : elles sont, elles-mêmes, en évolution.

a. Le package social

La sécurité de l'emploi n'est pas uniquement conçue comme un droit social acquis qui prend sens au regard de la fonction d'utilité publique. Elle devient plus fondamentalement un bénéfice personnel. Comme de nombreuses administrations publiques, la FPT offre un « package social » de base à valeur ajoutée personnelle. Les règles sociales permettent de se sentir respecté et non exploité. Le statut offre sécurité et prévisibilité par opposition à l'épée de Damoclès du privé. Les règles horaires, par exemple, garantissent des limites et permettent de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, etc.

Il y a là tout un package social qui dépasse le confort acquis et statutaire souvent caricaturé. C'est un support qui donne une assise personnelle à partir de laquelle il est tout simplement possible de construire une vie, bâtir des projets personnels comme professionnels. Dans l'univers ambiant d'imprévisibilité généralisée et de crise économique, il dote la personne du salarié d'appuis qui prennent une forte valeur et distingue radicalement le secteur public du privé.

« Parfois on se plaint, mais il ne faut jamais oublier ce qu'on a aussi. Il y a une considération de la personne. On n'est pas exploité comme dans le privé, on ne vit pas dans l'angoisse du licenciement. Quand je regarde autour de moi, mes copains qui se retrouvent sur le carreau, je comprends que cela a de la valeur. » (Cat. B, plus de 45 ans, conseil général)

« C'est tout de même un bon compromis. On a un bon temps libre, on peut construire autre chose à côté. Ce n'est pas toujours comme cela dans le privé, où il faut parfois sacrifier sa vie personnelle. Et pour moi, ce sacrifice-là n'est pas concevable. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« Je cherchais à me poser, à commencer à construire une vie. Pour cela les conditions sont idéales. On a accès au crédit grâce à la sécurité de l'emploi. On a les horaires qui vont bien. Et puis quand il y a un problème, qu'il faut garder son enfant, on ne revient pas au travail avec la boule au ventre. » (Cat. C, moins de 30 ans, communauté d'agglomération)

« C'est un système où il y a une considération de la personne. On ne peut pas faire n'importe quoi avec ses salariés comme j'ai pu le vivre ailleurs. Et ça, ce n'est déjà pas mal. » (Cat. C, 30-45 ans, conseil régional)

« Je fonctionne plus à la qualité de vie qu'à la carrière ou à l'argent. Et j'aime cette idée que l'on ne vienne pas ici que pour l'argent. Ce qui compte, c'est que cela soit épanouissant que l'on puisse se donner à fond. Et les horaires, c'est bien aussi, cela donne de la souplesse, de la respiration, en fonction de soi. Les congés aussi sont très importants : souffler pour mieux reprendre. » (Cat. A, 35-45 ans, conseil régional)

Notons que cette sensibilité n'exclut pas le monétaire, bien au contraire. Quand le monétaire devient trop problématique, il peut ruiner cet élément fondamental et alors mettre l'agent en insécurité économique permanente : *« À quoi bon la sécurité de l'emploi, si c'est pour ne jamais savoir comment on va finir le mois ? »*

b. L'utilité sociale

Autre caractéristique de la FPT, la mission exercée a une pertinence sociale qui donne de la valeur aux yeux des agents. C'est un univers qui a du sens et qui peut en donner à sa vie professionnelle et à son engagement personnel. Nous retrouvons sur ce point ce que Claire EDEY GAMASSOU a mis en évidence de manière quantitative auprès de 1 152 agents territoriaux : *« La motivation des agents territoriaux est caractérisée par un fort attachement aux valeurs publiques². »* Ainsi, les agents sont pleinement d'accord avec les items relevant de l'attraction pour les politiques et de l'engagement pour l'intérêt public. Par exemple, ils devaient noter leur degré d'accord à des propositions telles que *« C'est important pour moi de contribuer à l'intérêt collectif »* ou *« J'attache une grande importance à l'égalité de traitement des citoyens »*. L'ensemble de ces dimensions obtient une note de 8,8 sur 10.

Par ailleurs, à la question *« Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ? »*, ils sont nettement plus en accord avec les réponses caractéristiques de la motivation intrinsèque liée à l'intérêt du travail (notée 5,5 sur 10), qu'avec celles de la motivation extrinsèque liée à la rémunération (et notée 4,5 sur 10).

² Claire EDEY GAMASSOU, *L'impact des TNIC sur le travail des agents territoriaux*, Les cahiers de l'Observatoire social territorial de la MNT, n°7, août 2013

La motivation intrinsèque au travail « *correspond à la volonté d'agir pour le plaisir, à la satisfaction que l'individu trouve dans l'activité en elle-même* ». Elle s'illustre par exemple par un degré d'accord élevé avec les items « *Pour les moments de plaisir que ce travail m'apporte* » ou « *Parce que j'ai beaucoup de plaisir dans ce travail* ».

A *contrario*, la motivation extrinsèque basée sur les incitations financières s'avère la moins forte (*faible adhésion* à « *je fais ce travail pour le salaire* » ou encore à « *parce que ce travail me permet de faire beaucoup d'argent* »). Notons que ces deux aspects de la motivation (au travail ?) demeurent loin derrière l'attachement aux valeurs de service public, et donc à la motivation de service public qui se réaffirme ici comme l'une des spécificités, voire force, des agents territoriaux.

Comme nous l'avons nous-mêmes affirmé dans l'étude *Dans la peau des agents territoriaux*, le sentiment d'utilité sociale constitue donc le ressort de la fierté des agents et un point essentiel de la motivation. Il place le non-monétaire au cœur du système et d'autant plus que la question du sens est en renouvellement. Le sens qu'ils donnent à leur travail réfère moins aux catégories classiques et juridiques du service public qu'à une logique de personnalisation du service, à l'intérieur d'un cadre de règles générales à appliquer. Les agents y mettent au centre : la qualité de la relation, un usager considéré comme une personne *versus* un dossier, leur capacité d'ajustement aux situations concrètes et singulières... Le service public de proximité s'inscrit dès lors résolument dans la perspective d'un service à la population personnalisé dont l'objet est la vie quotidienne des habitants, en résonance avec le développement des services dans l'ensemble de la société.

« *Ce qui compte avant tout pour moi, c'est de travailler pour les gens. C'est très différent que de travailler pour un bénéfice. En soi, cela, c'est déjà une valeur qui est donnée au métier. Ce qui compte pour moi, c'est d'améliorer le quotidien d'une personne.* » (Cat. A, moins de 30 ans, conseil régional)

« *Moi, je suis venu ici parce que je voulais tout simplement être utile aux gens. Notre mission, c'est rendre service aux habitants. Ce n'est pas la politique qui m'intéresse directement. Mais l'élu est là comme représentant de la population. Et il s'adresse à nous pour voir comment on peut mettre les choses en œuvre. Nous, on met en œuvre. J'aime ça, me sentir utile.* » (Cat. B, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« *Ce que je voulais c'est changer les choses, faire dans l'utile. Pour moi, c'est un choix de vie, un engagement. Je sais pourquoi je suis là : pour les gens.* » (Cat. C, 30-45 ans, conseil régional)

« *On n'est pas comme dans la Fonction publique d'État. Ici, c'est de la proximité. Les gens, on les connaît, on les revoit, on les suit. Quand j'ai quelqu'un en face de moi ce n'est pas un dossier, c'est une personne.* » (Cat. C, 35-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

Ces deux aspects (le package social et la primauté de l'utilité sociale sur l'économique) ne s'excluent pas l'un l'autre, bien au contraire. S'ils s'articulaient historiquement autour de la notion de statut, leur dynamique de renouvellement semble trouver son point de convergence autour de la notion de personne.

Que ce soit dans le registre externe de l'utilité sociale, comme dans celui plus interne du social, la personne est au centre : la personne du salarié, comme la personne de l'habitant. Cette convergence entre l'interne et l'externe, autour de cette notion, constitue, à nos yeux, un potentiel fort d'attractivité de la Fonction publique territoriale. Les conditions sont potentiellement réunies pour que les agents soient respectés et trouvent du sens à ce qu'ils font.

2. Une double dynamique de transformation sociale, au-delà de la FPT

Après avoir identifié les spécificités de l'univers de la Territoriale, prenons un peu de recul, et repérons les transformations sociales qui concourent à donner à la reconnaissance non monétaire cette place déterminante.

La centralité de la reconnaissance s'inscrit dans un grand mouvement de fond et d'ampleur décrit par de nombreux sociologues³, à savoir, **le développement de l'individualisme contemporain**. Il ne faut pas entendre ici ce que, communément et d'un point de vue moral, on associe à ce qui serait une accentuation d'un égoïsme qui s'opposerait à tout intérêt collectif. D'un point de vue sociologique, il s'agit de tout autre chose. Il désigne une transformation profonde du rapport entre les individus et la société.

Dans une société à la fois plus complexe, plus incertaine, et en perpétuelle transformation, les identités individuelles sont moins surdéterminées par les rôles sociaux et les appartenances collectives. Un espace d'actions plus important est accordé à l'individu, il est amené à donner par lui-même le sens qu'il donne à ce qu'il est et à ce qu'il fait. Les rôles sociaux ne disparaissent pas pour autant, mais « être parent, enseignant, etc. » est ainsi devenu une expérience, au sens fort, où chacun a à se définir, se positionner par variations et modulations personnelles.

Pour résumer, la socialisation supposait le sacrifice de sa subjectivité, il n'en est plus ainsi. C'est un jeu plus complexe d'intrication forte et dynamique, entre socialisation et subjectivité, donnant lieu à un véritable travail identitaire à la charge de l'individu. Les identités traditionnelles étaient données, déterminées par les appartenances. Elles sont désormais plus ouvertes, plus fluides laissant la place à une plus grande individualisation des parcours. Elles sont à construire, au travers d'une multiplicité d'expériences, de ruptures, d'épreuves, d'échanges interpersonnels. L'individu semble perpétuellement « en devenir », devient ainsi une sorte d'entrepreneur de lui-même, qui a à se motiver, à puiser dans ses ressources personnelles, afin de réussir ce qui devient le projet normatif de tous : la réalisation de soi.

Les conséquences de cette transformation profonde, progressive, toujours en cours sont multiples et se manifestent sur toutes les scènes sociales. Nous nous bornerons à simplement évoquer celles qui nous semblent les plus pertinentes pour notre sujet.

³ Citons entre autres Ulrich BECK, François DUBET, Alain EHRENBURG, Anthony GIDDENS, Jean-Claude KAUFMANN, Danilo MARTUCELLI

a. Une condition indispensable à la réalisation de soi

La première est que si cette situation laisse plus de marge à l'individu, elle le rend aussi plus vulnérable. Ce qui était pris en charge par les institutions est de plus en plus transféré à l'individu lui-même. La reconnaissance est alors une des conditions-ressources de la réussite du projet de réalisation de soi. Comme le signale Axel HONNETH⁴, sans un minimum de confiance en soi, d'estime de soi, « *il ne peut y avoir de projet de réalisation de soi* ».

L'inflation de la problématique de la reconnaissance est donc consubstantielle au développement de l'individualisme contemporain. Une expérience sociale quelconque est aujourd'hui moins pensée et vécue par les acteurs eux-mêmes en termes sociaux traditionnels (appartenance, position sociale, rôle) qu'en termes personnels, voire psychologiques. Nombre de phénomènes sociaux sont ainsi vécus comme des blessures personnelles. Les termes de respect, considération, mépris, humiliation abondent, l'attention aux particularités, la proximité deviennent des demandes fortes. Tout ceci traduit une forte sensibilité sociale à la part subjective des faits et des interactions sociales.

b. Un rapport au travail très intime et subjectif

La seconde conséquence de ce développement de l'individualisme contemporain est que le rapport au travail se transforme.

La part subjective y tient une place forte. Il n'y a qu'à rappeler et à pointer les termes qu'utilisent les plus jeunes de nos interviewés pour parler des situations se trouvant aux extrémités du spectre. Pour les situations d'anti-reconnaissance, les « *cela me mine* », « *cela me ronge* », « *cela m'atteint psychologiquement* », signalent comme une effraction-contamination de son intériorité subjective. Alors que les termes des situations à haute reconnaissance « *je suis heureux* », « *je me réalise* », « *je m'épanouis* », « *je m'y retrouve* »... manifestent, au contraire, un développement de sa subjectivité rendu possible à travers l'activité professionnelle.

Si le modèle traditionnel du rapport au travail supposait le sacrifice de la subjectivité, tel n'est plus le cas. Dans cette nouvelle perspective, elle ne peut désormais être sacrifiée et encore moins mise en péril, elle a en quelque sorte droit de cité.

Le rapport au travail devient ainsi plus intime. Il se singularise. Car le travail est devenu peu à peu un lieu stratégique de la personne. À travers le travail, on se construit en tant que personne singulière en prenant part et contribuant à quelque chose qui la dépasse. Épreuve sociale majeure du projet de réalisation de soi, il est ce à travers quoi l'individu grandit, se découvre et déploie ou réoriente sa trajectoire.

L'organisation (une entreprise, comme une collectivité) est donc la scène où se joue cette épreuve. À ce titre, et en tant que scène, elle constitue un sol qui fournit cette assise personnelle que nous évoquions à propos du package social à valeur ajoutée personnelle. En tant que scène, elle doit poser les repères et les limites, sans lesquels l'existence même d'un sentiment de reconnaissance n'a pas lieu d'être.

⁴ Axel HONNETH, *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, 2000

Ce sont les conditions nécessaires à ce que l'épreuve sociale soit positive. Mais ce ne sont pas les conditions suffisantes. L'enjeu majeur pour le salarié (que ce soit dans le public comme dans le privé) est de « *s'y retrouver* ».

Cette expression est à entendre, à la fois comme une évaluation de l'ensemble de la gamme des retours, gains, avantages de l'activité professionnelle. Mais plus que cela, c'est aussi et avant tout plus personnel, plus subjectif, « *s'y retrouver soi* ». L'enjeu est de s'épanouir subjectivement : mettre en œuvre et développer ses facultés, éprouver et aiguiser sa singularité personnelle, déployer ses potentialités, développer et s'enrichir des relations, élaborer des perspectives, pouvoir mener une vie personnelle, etc. Ainsi, par l'activité professionnelle, l'individu peut se découvrir, se construire, évoluer et poursuivre le projet de réalisation de soi.

La reconnaissance sous toutes ses formes devient alors un point clé et prend une ampleur nouvelle. Si bien que dans le public comme dans le privé, les critères de choix d'appréciation d'une organisation ont pris en quelques années une extension forte, à la fois multiples et de nature très qualitative : qualité de la relation managériale, ambiance, niveaux de délégations, valeurs, respect et prise en considération des salariés, prise en compte de la vie personnelle, utilité du métier, la rémunération n'étant qu'un aspect, certes très important, mais un aspect parmi d'autres.

3. Conclusion et retour à la FPT

Que retenir de ce rapide parcours des évolutions culturelles ?

1. La reconnaissance devient un des concepts clés de toute expérience sociale. Sa définition est loin de se réduire à la question monétaire, qui n'en est qu'un aspect par trop réducteur. Il l'est d'autant plus que le rapport au travail devient plus personnel et subjectif que l'enjeu de « *s'y retrouver* », d'accomplissement de soi, ne se limite pas aux gains que l'on peut en tirer, mais désigne des enjeux personnels globaux.

2. Cette dynamique rencontre une spécificité culturelle de la FPT : son penchant à être sensible aux signes de reconnaissance non monétaire.

Non seulement elle la rencontre, mais elle la fait évoluer, la FPT n'étant pas un univers imperméable aux dynamiques culturelles qui traversent l'ensemble de la société. Elle la transforme en renouvelant le sens des caractéristiques liées au statut et au fonctionnement social de ces organisations (vers le package social à valeur ajoutée personnelle), en renouvelant la pertinence de l'action publique (vers le service à la population dont la finalité ultime est la personne).

3. On pourrait penser, dès lors, que ces deux aspects, prenant une valeur renouvelée, pourraient suffire en tant que tels à répondre aux enjeux de reconnaissance des salariés. Voilà des salariés qui globalement sont plutôt respectés grâce au statut et aux règles sociales et qui, de plus, trouvent du sens à leur travail. Il n'en est rien.

Et ce pour trois raisons :

- Si leur utilité leur donne du sens à leurs yeux, celle-ci n'est pas reconnue publiquement. Plus encore, il semble, pour les agents, qu'elle le soit de moins en moins, dans le discours institutionnel et médiatique, dans les discours sociaux du quotidien, voire dans les relations concrètes et de plus en plus conflictuelles avec les habitants. La source de reconnaissance externe étant fortement fragilisée, il est d'autant plus nécessaire d'adopter sur ce point, en interne, une politique active.

- Si les situations paraissent fortement contrastées, il n'en demeure pas moins que selon Endered-Ipsos, « *le déficit de reconnaissance demeure le premier facteur de démotivation, quelles que soient les catégories d'agents (pour 38 % des agents en 2013 contre 27 % en 2012) loin devant la charge de travail (19 %) et la rémunération trop faible (18 %) [...] et demeure la première source d'insatisfaction depuis 2006.* »

- Enfin, porté par de puissantes dynamiques sociales, le rapport au travail se modifie, les attentes de reconnaissance interne sont croissantes et se transforment. C'est un enjeu d'avenir, une donne avec laquelle il faudra nécessairement œuvrer. L'intensité de la sensibilité des plus jeunes sur cette question est un signe qui ne trompe pas.



2^E PARTIE : COMPRENDRE LE NOUVEAU MODÈLE DE LA RECONNAISSANCE

A. Le management face à de nouvelles attentes

Les fortes dynamiques sociales qui traversent la question de la reconnaissance non monétaire invitent à un dépassement des modalités traditionnelles de reconnaissance non monétaire. L'approche opérationnelle ne peut plus se limiter aux trois figures emblématiques que sont : dire bonjour à ses collaborateurs le matin, les remercier ou bien les féliciter quand le travail a été bien accompli et enfin, pour parachever le système, inviter l'ensemble des salariés à la cérémonie des vœux.

Ces trois figures ne disparaissent pas pour autant du paysage des actions possibles de la reconnaissance. Elles sont encore présentes dans les discours des salariés et notamment dans le discours des plus anciens, chez qui le modèle traditionnel de la reconnaissance est encore actif dans les raisonnements.

« Le sentiment de reconnaissance, c'est que l'on apprécie mon travail, que l'on me dise merci quand le travail est bien fait. Cela montre que l'on est satisfait de moi. Au moins une fois dans l'année, dire merci, cela marque le coup. C'est la moindre des choses. » (Cat. C, plus de 45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

Certes, elles demeurent indispensables. Leur absence, le manquement à ce minimum attendu sont remarqués et interprétés comme de la non-reconnaissance. Mais au sens fort, ces figures ne font plus reconnaissance. En tant que telles, elles perdent en productivité et ne construisent pas un milieu reconnaissant.

« Les vœux, c'est un discours, un coup à boire, on se dit bonjour, mais cela reste des mondes à part. On ne sent pas la complicité directe. Quand l' élu vient nous voir sur le terrain, que ce n'est pas seulement un bonjour, qu'il prend le temps de discuter, on a l'impression qu'il oublie son étiquette. On peut parler. Là, il est reconnaissant. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« Pour moi les félicitations, ce n'est pas vraiment une reconnaissance, mais cela motive. C'est vraiment important, quand on fait quelque chose d'exceptionnel. Là, je trouve cela normal. Quand pendant une semaine on fait le salage toutes les nuits, là il faut marquer le coup. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« Je n'attends pas le "c'est bien". Ce que je veux c'est surtout vérifier que je vais dans le bon sens, que ce que je propose va dans la bonne voie. C'est plus de la réassurance que de la reconnaissance. » (Cat. A, 30-45 ans, conseil général)

Mais surtout, ces figures emblématiques ne sont plus à la hauteur du modèle de reconnaissance qui se manifeste plus particulièrement chez les moins de 40 ans.

Certes, la coupure entre générations n'est pas pour autant totale. On peut trouver chez les plus de 40 ans des attentes semblables à celles des plus jeunes. Mais, chez ces derniers, elles forment système, dessinent un modèle cohérent, plus riche et plus exigeant à l'égard du management, et désignent clairement de nouvelles figures emblématiques. Leur forte sensibilité et leur réaction plus forte aux situations de haute reconnaissance comme d'anti-reconnaissance (cf. 1^{re} Partie B) n'est que la manifestation de ce modèle qui détermine leur attitude.

B. Les principes du nouveau modèle de la reconnaissance

Avant de développer une nouvelle logique d'actions concrètes, et d'en identifier les principaux marqueurs, il nous semble en effet nécessaire de poser les principes de base qui structurent le nouveau modèle de la reconnaissance non monétaire.

Pour agir, et instaurer de nouvelles modalités d'action, il faut changer de cadre de référence.

Principe 1 : Poser un cadre professionnel

C'est une sorte de préalable. Pour que la dynamique de la reconnaissance puisse produire ses effets, encore faut-il qu'un certain nombre de règles soient posées et respectées. Nous faisons ici référence aux situations d'anti-reconnaissance. Si les champs de responsabilité ne sont pas définis, si les métiers ne sont pas reconnus, ni les règles respectées, si les relations interpersonnelles tendent à prendre le pas sur l'instauration de règles professionnelles, alors la reconnaissance ne peut avoir lieu. Ce sont des règles constitutives, tout comme les règles du jeu d'échecs constituent le jeu d'échec. Il en est de même ici. Si les règles instituant l'univers professionnel en tant que tel ne sont pas posées et agissantes, alors on expose l'organisation et ses salariés à des dangers : on ne sait plus « à quoi on joue ».

« Diplômé bac + 5, on m'embauche catégorie C, avec des primes certes, mais catégorie C. On me confie la responsabilité d'un projet important et on me dit que tout cela évoluera plus tard. Mais je me rends compte que tout passe par la secrétaire générale, sans que je sois au courant, que l'on me tient à l'écart de certaines réunions, que l'on ne m'informe pas de décisions, alors que physiquement mon bureau est à côté du leur. Cela devient invivable. Je ne vais pas tenir, je me mets en danger. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

Si la reconnaissance a pour légitime ambition, selon l'expression consacrée, de « remettre l'homme au cœur du système », n'oublions pas que c'est le propre de l'homme que d'instituer des ordres, des places, des cadres : sinon, c'est l'anomie, entendue comme l'absence de norme sociale.

Nous insistons sur ce point pour deux raisons. Dans cette étude, comme lors de notre précédente recherche pour la MNT, il apparaît que dans l'univers de la Territoriale, le personnel et l'interpersonnel peuvent tendre à s'autonomiser du cadre professionnel. Par ailleurs, et plus généralement, la question de la reconnaissance non monétaire donnant une place privilégiée aux enjeux personnels, l'attention permanente à ce principe devient d'autant plus nécessaire.

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

À partir de ce principe de base qui pose l'acteur professionnel, il est possible de reconnaître que l'agent ne s'y réduit pas. De la même façon que l'habitant n'est pas qu'un dossier, l'agent et son activité professionnelle ne se réduisent pas à une fiche de poste, des compétences, des tâches, des missions.

a. Reconnaître la singularité

À travers son action professionnelle, le salarié manifeste une singularité. Il met en œuvre des facultés qui apportent de la valeur ajoutée. Il façonne son poste à sa manière et ne se contente pas de se fondre dans le rôle qui lui est confié. Il y apporte sa touche, développe un style, qui le distingue de l'autre à côté, et font que lui et l'autre ne sont pas totalement interchangeables.

« Être impliqué, c'est analyser la situation, avoir du recul, ne pas se précipiter pour trouver la meilleure façon de faire. Nous aussi, on réfléchit. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« Mes collaboratrices se confient beaucoup à moi, on échange. Certaines ont des points forts, des idées sympas. Je le leur dis et leur propose de prendre en charge le dossier. Cela permet de déléguer, de donner des responsabilités chacun en fonction de ce qui lui correspond. Cela marche très bien. C'est valoriser, pas en disant bravo, mais en faisant en sorte que chacun se sente valorisé en fonction de ce qu'il est et de ce qu'il a envie de faire. » (Cat. A, 30-45 ans, conseil général)

« Le concours d'ATSEM m'a donné un métier. J'aime ce que je fais, je suis contente de ce que je fais. Je prépare des ateliers de fabrication d'objets. Je le fais chez moi, je le fais pour les enfants. Je récupère des choses, je les garde et je regarde sur Internet. L'atelier, c'est ma fierté. Alors quand une instit' veut m'obliger à faire de la peinture, je ne supporte pas. Pourquoi m'imposer la peinture quand ce que j'aime faire et que je fais bien, c'est mon atelier ? » (Cat. C, plus de 45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« La reconnaissance, on l'a quand on s'implique et que l'on vous laisse vous impliquer. La reconnaissance, c'est l'inverse de "moi ou un autre, c'est pareil". Je sais que j'apporte une valeur ajoutée, la mienne. » (Cat. B, moins de 30 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« Pour moi la qualité du travail est essentielle. J'y attache beaucoup d'importance, c'est avec la qualité du travail que l'on fournit, que l'on se réalise. Quand on ne peut pas aller au bout des choses, ne pas pouvoir faire quelque chose dont on est fier, c'est la confiance qui est atteinte. La reconnaissance la plus importante, c'est la reconnaissance à ses propres yeux. Il ne faut pas rester prisonnier du regard des autres. La reconnaissance, on se la fabrique soi-même aussi. Il faut savoir s'estimer soi-même. » (Cat. A, moins de 30 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

Cet « irréductible à tout autre » est compatible avec le collectif et ne s'y oppose pas. D'une part, la singularité repose sur un socle commun et des références communes

professionnelles. Il faut du commun pour se singulariser, introduire des variations, des modulations, des écarts personnels. La singularité n'est ni l'originalité radicale, ni l'exceptionnalité. D'autre part, le développement de cette singularité se fait, se manifeste avec les autres, s'aiguise à travers les échanges avec les autres.

Nous sommes ici très éloignés d'une conception qui ne verrait dans le développement de l'individualisme contemporain qu'une menace pour le collectif, que retrait et repli sur soi. La qualité des relations de proximité s'avère d'ailleurs tout à fait fondamentale, dans la dynamique d'équipe et de la collectivité. Les repas entre collègues, les fêtes du personnel sont souvent privilégiés à la cérémonie des vœux jugée trop conventionnelle. Bien que ces moments conviviaux voire festifs ne valent pas acte de reconnaissance aux yeux des salariés, ces temps de socialité et de plaisir partagé participent sans nul doute à la constitution de ce que nous avons appelé un milieu reconnaissant.

« Les vœux, c'est un peu "il faut y aller". C'est très formel, pas vraiment chaleureux. Et puis c'est le discours de l' élu, c'est très politique. Ce que je préfère nettement aux vœux, ce sont les fêtes du personnel. Là, c'est chaleureux. On se retrouve, il y a du plaisir à se retrouver. C'est moins officiel. » (Cat. B, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« On fait parfois des repas d'équipe, on se retrouve le soir dans un autre cadre. Ce n'est pas copain-copain, on est bien là parce qu'on travaille ensemble. Mais cela change, on se voit autrement. C'est très positif. » (Cat. A, 30-45 ans, conseil régional)

b. Un échange continu entre le salarié et l'organisation

À travers l'exercice de cette singularité, le salarié donne de sa personne. Il invente des solutions, des manières de faire, des ficelles... La reconnaissance de cette capacité à donner est centrale : montrer qu'on la prend en compte, qu'on la favorise est essentiel. C'est quand le salarié a le sentiment que ce qu'il donne ou pourrait donner de lui-même n'est pas reconnu ou ne semble pas avoir de valeur, que des salariés en arrivent à se dire *« je fais mon boulot, point »*, et à se désengager.

« J'aime bien travailler pour les jardins des particuliers [sur mon temps libre]. Ils posent des questions, ils sont là, ils regardent. "Et pourquoi vous faites ci et pourquoi vous faites ça ?" Ils s'intéressent, ils veulent quelque chose. Alors je leur demande, comment ils la veulent, leur haie. J'aime bien parce que j'ai l'impression de donner mon savoir. Ici, quand je demande "comment tu la veux la haie ?", on ne me répond pas. Alors je fais la haie bêtement et cela s'arrête là. Comme si on n'était pas payé pour faire du bon boulot. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« En fait, c'est comme si le management avait du mal à percevoir que l'on donne de soi-même, tous les jours. Après tout, c'est normal. Mais ce qui n'est pas normal, c'est par exemple qu'on ne soit pas plus associé à des décisions qui impactent notre travail. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Ce qui est essentiel à mes yeux, c'est de pouvoir apporter de la valeur au travail. C'est ce que je mets dedans, ce que je vais y apporter, qui valorise ce que je fais. Et si on ne me laisse pas le faire, alors cela devient déprimant. » (Cat. C, moins de 30 ans, communauté d'agglomération)

En effet, la spécificité de la reconnaissance non monétaire est de procéder selon une modalité d'échange particulière. Les anthropologues et les sociologues l'appellent « *l'échange social* » et le distinguent de l'échange contractuel marchand. L'échange social fonctionne sur une logique de « *don/contre-don*⁵ ». Le salarié donne de sa personne, l'entreprise le reçoit et sait le lui rendre.

L'échange social oblige à la réciprocité, au sens de « *pousser à* », comme une force, sans pour autant l'exiger. Le retour n'est pas immédiat comme dans l'échange marchand, mais différé. On s'inscrit dans la durée, l'échange est ininterrompu. Ce n'est pas un équivalent de ce qui a été donné, comme l'argent qui fonctionne comme un équivalent général. Ce qui compte c'est la dynamique des échanges, le lien en lui-même comme capital dans lequel chacun investit.

C'est à travers cette dynamique d'échanges que la personne « *s'y retrouve* » et que le lien se vivifie : générant toute une gamme de sentiments, reconnaissance, confiance, gratitude, assentiment. Dans cette optique, la reconnaissance non monétaire n'est pas un donnant-donnant contractuel, où chacun ferait ses comptes, sortirait sa calculatrice – et se sentirait quitte de l'autre, comme dans une relation purement marchande. C'est une histoire entre une personne et une organisation, une histoire faite d'endettement mutuel.

c. Un espace pour la vie personnelle comme gage à l'engagement

Enfin, une personne, c'est aussi une vie personnelle. Les DRH et recruteurs sont souvent désarçonnés par les demandes qu'expriment de jeunes futurs embauchés diplômés ou non : « *Combien de jours de congés ? Quels sont les horaires ?* »

« Ce sont des questions importantes pour moi. Même si je n'ai pas de vie de famille, même si je n'ai pas d'enfant, cela ne m'empêche pas d'avoir une vie hors du travail. Les employeurs ne comprennent pas que c'est fondamental. C'est dans ces conditions que l'on pourra se donner à fond sans avoir le sentiment de se faire avoir. On a besoin de garantie. » (Cat. A, moins de 30 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

Cette importance accordée à la vie personnelle n'est en aucun cas le signe d'une déperdition de la valeur travail. C'est tout le contraire. En effet, elle signifie une forte disposition à donner et se donner, mais à condition de pouvoir se ressourcer, de pouvoir concilier sa vie professionnelle et sa vie privée. Il n'est plus question de sacrifier l'une au détriment de l'autre. Les deux participent du projet global d'épanouissement de soi. Ces deux aspects sont désormais intimement liés dans les esprits, l'un dépendant de l'autre et réciproquement et, dans les faits, de plus en plus intriqués.

⁵ Marcel MAUSS, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, L'année Sociologique, 1923-1924, et Norbert ALTER, *Sociologie du monde du travail*, PUF, 2006

Considérer le salarié jusqu'à la prise en compte de sa vie personnelle, sans s'y immiscer, renvoie à la notion de package social de base à valeur ajoutée personnelle de la FPT, et montre sa modernité. Ce package social est apprécié et valorisé, mais ne doit pas rester figé. L'offre sociale de l'employeur doit s'inscrire dans une dynamique de renouvellement, se réactualiser, pour conserver et renforcer sa valeur globale.

« La participation à la mutuelle, j'ai trouvé cela très bien. D'abord, cela compense un peu le gel des salaires. Mais surtout, cela va dans le sens de la sécurisation, c'est important aujourd'hui. Cela montre qu'ils pensent un peu à nous dans notre vie privée. En fait, c'est plus que cela : c'est qu'ils pensent comme nous. À mes yeux, cela va avec le fait que je puisse mener sereinement ma vie professionnelle et ma vie familiale. Si j'ai un pépin, on me soutient. Il y a un respect de l'autre en tant qu'être humain. Tout le monde y gagne. » (Cat. B, 30-45 ans, conseil général)

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

Ce principe se manifeste pleinement dans la manière dont nos interviewés abordent le sujet de la reconnaissance non monétaire. En effet, de quoi parlent-ils quand ils évoquent des expériences de reconnaissance ? Quel est le centre de leur propos ?

Ce n'est pas la formation ni les conditions de travail, etc. Le cœur de leur propos est leur activité professionnelle elle-même : ce qu'ils font, comment ils le font, ce qui vient entraver ou au contraire favoriser leur activité et la place qu'ils y tiennent en tant que personne. Le lieu stratégique de la reconnaissance non monétaire est l'activité : c'est son nouveau centre de gravité. Décrivons précisément ce déplacement clé du nouveau modèle de la reconnaissance.

Dans le modèle traditionnel de la félicitation, la reconnaissance portait principalement sur le fait, le résultat, le produit fini : *« Je vous félicite ou vous remercie pour ce que vous avez fait. »* Cette reconnaissance reste tout à fait importante, nécessaire, attendue et participe de la reconnaissance, mais ce n'est plus le cœur du système.

Dans le nouveau modèle, la reconnaissance ne consiste plus seulement à reconnaître le travail fait ni se limiter à féliciter *a posteriori*. L'enjeu actuel de la reconnaissance est de créer les conditions pour que la personne s'approprie son activité professionnelle. Il s'agit de faire en sorte que celle-ci soit son activité et que le travail soit son travail.

Il y a donc un double déplacement, de l'objet de la reconnaissance et de son expression. D'une part, cet objet se déplace du fait (passé) au faire (en cours), du produit final au processus. D'autre part, l'acte de reconnaissance se transforme : de la félicitation-récompense à la création de conditions qui permettent l'appropriation du travail.

Enfin, dans cette perspective, la question de la reconnaissance prend une forme sociale plus complexe. La reconnaissance n'est pas seulement celle que l'on attend des autres à travers le remerciement par exemple. Désormais, la reconnaissance par les autres se double de la reconnaissance de soi par soi à travers son activité.

Produire des effets de reconnaissance, c'est aussi faire en sorte que le salarié se reconnaisse dans ce qu'il fait : manifester ses compétences personnelles, ses facultés, sa singularité, modeler son poste, s'approprier son travail.

D'ailleurs, si un manager reconnaît ce qui a été fait en félicitant ses collaborateurs, sans qu'eux-mêmes ne se reconnaissent dans ce qu'ils ont fait, cet acte de management peut paraître factice et perdre de sa valeur.

« On nous a félicités, mais le travail s'est appauvri. Il est devenu mécanique. Je ne m'occupe plus d'une personne. Je traite des bouts de dossiers. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Il y a eu un article dans le journal interne. On a essayé de nous mettre en avant. Ils voulaient nous valoriser. J'étais contente. Mais quand j'ai lu l'article, je ne m'y reconnaissais pas, je n'avais pas l'impression que l'on parlait de mon travail, de ce que l'on fait vraiment. Cela avait perdu toute la richesse du vrai travail. » (Cat. C, plus de 45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

Ce déplacement sur l'activité professionnelle complète ainsi le 2^e principe qui mettait en avant la personne. Dans ce nouveau modèle de la reconnaissance, il ne s'agit donc pas de reconnaître la personne déconnectée de son activité professionnelle. La reconnaissance de la personne est médiatisée par et porte sur le « *faire* » que la personne met en œuvre.

L'objet c'est le faire, autour duquel les 2^e et 3^e principes s'articulent : créer les conditions pour que le « *faire* » soit « *son* » faire, c'est reconnaître l'acteur professionnel en tant que personne.

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

Cette perspective d'un centrage sur et au sein de l'activité entraîne deux conséquences.

Primo, la reconnaissance non monétaire est au cœur de la relation managériale. Elle n'est pas un supplétif qui viendrait compenser un manque de reconnaissance monétaire. Elle n'en est pas le « *petit plus* », comme la « *cerise sur le gâteau* ». Elle irrigue et fait vivre la relation managériale : elle la constitue.

Secundo, la reconnaissance non monétaire ne se limite pas à distribuer des signes éparés en bout de chaîne. L'action managériale doit se situer au plus près de l'activité, et ainsi contribuer à ce que les salariés aient de la valeur à leurs propres yeux et aux yeux des autres.

Cet aspect replace le management dans le suivi, l'organisation et l'accompagnement de l'activité, au-delà du simple contrôle ou de la sanction finale.

Ces conséquences demandent donc une politique globale qui remplisse trois conditions.

Premièrement, elle mobilise l'ensemble de la chaîne managériale. Cette logique d'action en profondeur ne peut relever des seuls directeurs, voire des chefs de service. C'est l'ensemble de la communauté managériale qui est ici convoqué et, en premier lieu, le management de proximité. La reconnaissance s'inscrivant dans l'activité quotidienne, les relations de proximité tiennent un rôle majeur. C'est dans le quotidien que se forge l'expérience de la reconnaissance.

Deuxièmement, cette politique globale doit multiplier les signes, de manière à ce qu'ils se renvoient les uns aux autres et forment système. Les situations à forte reconnaissance l'illustrent : le souci de la vie personnelle, associé à de fortes possibilités d'expression de soi, de prises d'initiatives, la qualité des relations avec le management faite de confiance, de réassurance et de bouclage qui prouvent l'intérêt que l'on porte au travail... Tous ces signes convergents créent un milieu reconnaissant.

Troisièmement, cette politique doit s'inscrire dans la durée. Pour que ces multiples signes amènent les salariés à penser « *ici, nous sommes reconnus* ». Il faut entreprendre une action continue.

Sur ce registre du management, il doit donc y avoir proximité, multiplicité et continuité de la politique de l'organisation.



3^E PARTIE : COMMENT CONSTRUIRE UN MILIEU RECONNAISSANT ?

Une analyse opérationnelle face à un territoire vaste, multiple et dense

La question de la reconnaissance non monétaire est un sujet stratégique, sensible, fortement investi par les plus jeunes et dynamisé par des transformations sociales d'ampleur. Un nouveau modèle de reconnaissance émerge. Nous en avons identifié les principes structurants. Mais la question se pose : que faire et comment faire ?

Le territoire de la reconnaissance non monétaire est vaste, multiple et dense. En effet chacun sent bien, intuitivement, que de multiples actions peuvent concourir à la production d'effet de reconnaissance. Nous pourrions dresser l'inventaire de la multitude d'actions possibles qui y participent : de la valorisation dans les médias internes aux politiques de formation, des conditions de travail à l'animation managériale, etc. Il faudrait de plus distinguer les modalités formelles de reconnaissance des plus informelles : attitudes, regards que chacun porte sur les uns et sur les autres dans les relations quotidiennes...

Tel ne sera pas ici notre objectif. Cet inventaire pourrait non seulement donner un sentiment de vertige, guère propice à l'action, mais aussi laisser penser que ce territoire n'est pas à la portée d'une démarche d'action structurée et qu'une politique impressionniste fonctionnant par touches serait grandement suffisante. Nous ne le pensons pas.

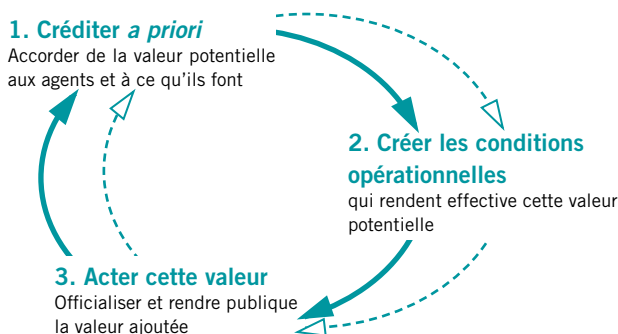
Nous tenterons donc d'aller directement à l'essentiel, à savoir d'identifier :

- Une logique d'action en mesure de pouvoir guider une politique managériale centrée sur la question de la reconnaissance non monétaire. Il s'agira de proposer des règles opérationnelles et non de faire le recensement de toutes les pratiques possibles.
- Les principaux marqueurs du nouveau modèle de reconnaissance. En effet, si le territoire est vaste, l'analyse de nos entretiens nous permet de repérer des modalités clés, leviers productifs de reconnaissance à même de produire des effets de système et de bâtir l'architecture d'un milieu reconnaissant.

Dans ce chapitre, nous aborderons les modalités concrètes de reconnaissance actuelle. L'enjeu majeur consiste à ce que les agents construisent de la valeur à leurs yeux et aux yeux des autres à travers leur activité professionnelle. Nous proposerons donc et décrirons un cadre méthodologique à partir duquel un processus de construction de valeur peut se déployer. Ce processus est à comprendre comme une mécanique globale d'organisation des principaux marqueurs de la reconnaissance non monétaire tels qu'ils apparaissent dans l'analyse des entretiens réalisés.

Un milieu reconnaissant se construit suivant un processus itératif à trois temps, avec chacun sa logique propre et ses figures emblématiques. Ces trois temps ne sont pas à entendre comme la planification d'une politique de reconnaissance qui fonctionnerait par étapes séparées : s'occuper du premier temps, puis passer à l'étape suivante. Notre notion de temps est plus dynamique et systémique. Pour faire image, prenons l'exemple de la valse. Les temps s'y succèdent mais forment un tout qui s'appelle « *valse* ».

C'est l'enchaînement des trois temps et leur répétition qui comptent. La reconnaissance fonctionne de manière similaire. Les trois temps s'enchaînent, forment une politique de reconnaissance et une boucle dynamique. Quels sont ces trois temps ?



Rappel : Pour que cette dynamique puisse se mettre en place, il faut que des conditions soient réunies (cf. 2^e partie B sur les principes). De la même façon qu'une valse nécessite une piste de danse, un sol, pour que le processus de la reconnaissance se déploie, il faut que les métiers et les règles soient posés et respectés (cf. les situations d'anti-reconnaissance et le 1^{er} principe de notre cadre de référence « poser un cadre professionnel » par exemple).

A. Premier temps : Créditer *a priori*

Le premier temps consiste à créditer, à faire en sorte que le système managérial accorde de la valeur potentielle aux gens et à ce qu'ils font, là où ils sont et œuvrent.

La logique de ce temps est d'enclencher la dynamique du don/contre-don. L'acte de crédit est un acte de don que le management doit faire pour amorcer le processus. Il consiste à accorder de la valeur potentielle aux gens, à ce qu'ils sont capables de faire et à donner du crédit à ce qu'ils vivent sur le terrain.

Deux grands marqueurs de ce premier temps ont été identifiés.

1. Intérêt et questionnement

Le premier marqueur est l'intérêt porté par le management à l'activité elle-même. Il faut non seulement connaître pour reconnaître, mais plus encore chercher à connaître pour faire acte de reconnaissance.

C'est tout simplement accorder de la valeur à ce que les acteurs font, à l'activité telle qu'elle se passe entre le prescrit et le réel, aux difficultés et aux solutions qu'ils y apportent. Ce n'est pas qu'une simple présence, ce n'est pas seulement être disponible.

C'est plus actif et plus riche que cela. C'est accorder du temps aux échanges, porter attention à ce que les salariés vivent, font, entreprennent. Ce n'est pas seulement être là et dire bonjour, ce n'est pas seulement de l'écoute, mais c'est du questionnement : qu'est-ce que vous faites ? Comment faites-vous ? Pourquoi faites-vous ainsi ? Qu'est-ce qui pourrait faciliter les choses ?

Donnons quelques exemples :

« On était laissé un peu à l'abandon. Cela roulait. Personne ne cherchait à savoir ce qui se passait... Et puis un jour, le grand patron s'est déplacé. Il s'est véritablement intéressé à nous, demandant "Que font-ils ?" Il nous a posé des questions précises. Il a pris le temps. Des questions sur l'organisation du travail : pourquoi on avait fait comme ça, comment cette logique nous était venue. D'un coup, on existait. » (Cat. C, 30-45 ans, conseil régional)

« Le directeur vient aux réunions pédagogiques, trois fois par an. Il envoie des textos, c'est comme s'il ne venait là que pour faire acte de présence. » (Cat. C, moins de 30 ans, communauté d'agglomération)

« On a demandé au dir. cab' de venir avec nous sur le terrain, pour qu'il comprenne notre travail tout simplement, et pourquoi on demande ça. S'ils ne viennent pas, ils ne comprennent pas. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Être disponible, c'est prendre le temps. C'est venir voir sur le terrain comment cela se passe le dimanche. C'est montrer de l'intérêt pour le travail, c'est poser des questions. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« Il y a des directeurs qui veulent faire des visites en 45 minutes. Je sais que ce n'est pas possible. Quand on s'intéresse aux choses, il faut le faire correctement, y consacrer du temps, sinon, l'effet est encore pire. » (Cat. A, plus de 45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Ce que je trouve important, c'est qu'une direction soit capable de reconnaître le travail fourni. Je travaille beaucoup dans mon coin. Ce que je souhaite, c'est que même si cela ne convient pas, pour je ne sais quelle raison, c'est que l'on reconnaisse tout le boulot qu'il y a derrière, le temps de réflexion, le temps d'inventer de nouvelles choses. Que toute l'énergie, tout l'investissement personnel soient reconnus, même si au final cela ne plaît pas. » (Cat. A, moins de 30 ans, conseil général)

Ce point est particulièrement sensible chez les catégories C, plus exposés que les autres à une forte invisibilité sociale interne. Plus éloignés des centres de décision, ils ont fréquemment le sentiment que ce qui est décidé « là-haut », l'est sans tenir compte de la réalité du terrain. De surcroît, ils peuvent souvent exercer des tâches considérées non qualifiées et vécues personnellement comme disqualifiantes. L'optique de la reconnaissance demande alors un travail d'ampleur, progressif, qui met,

là plus qu'ailleurs du temps à se construire et demande un fort investissement dans la durée.

« La règle est importante. C'est un rempart et une sécurité pour les agents. Il y a un règlement, cela n'empêche pas de négocier, la parole des agents sera entendue. Mais au moins avec la règle on sait où on va... Moi je m'occupe d'agents d'entretien dans les écoles, il a d'abord fallu faire de leur mission un vrai métier...

Après, il faut y consacrer du temps, faire des visites régulières. Bien sûr, leur demander comment ils vont, si leur enfant va mieux etc., mais pas plus ; sinon, ils vous mangent, sinon on porte tout. Et le faire de manière équitable, pas de favoritisme, pas de copinage affiché...

Être là, et porter un regard professionnel, remarquer les compétences, les manières de faire, faire des remarques là-dessus, leur dire aussi qu'ils sont responsables de leur travail, de leur attitude. Et puis négocier aussi, les petits arrangements, mais dans le cadre du travail, et savoir dire non, un vrai non, pas un non "cela m'embête de dire non, mais je ne peux pas faire autrement", dire non tout simplement parce que cela ne se fait pas, que la règle ne le permet pas. C'est rassurant, car cela veut dire aussi pour l'agent qu'il sera traité comme les autres.

Et puis, il y a aussi la gestion des conflits, alors les choses vont être posées sur la table, tout le monde sera entendu, dans un cadre respectueux qui ne se discute pas...

Et enfin, il y a le travail lui-même, son organisation, les réunions. Je leur envoie toujours l'ordre du jour avant. C'est leur marquer du respect et les considérer comme des acteurs responsables de leur poste de travail : comment peut-on enrichir les tâches, quel rôle peuvent-ils jouer au même titre qu'un éducateur, faire sortir les idées, les propositions. Quand je fais l'entretien annuel, ils sont à côté de moi, ils font aussi leur propre auto-évaluation. On se pose, on discute, comment s'améliorer, on se fixe des objectifs pour l'année prochaine...

En fait, je les accompagne, c'est comme cela que je conçois mon rôle de manager. On ne s'épuise pas à être dans la surveillance. Ils prennent conscience de leur place, de leur rôle, et j'en vois qui prennent plaisir à faire ce qu'ils font. C'est ma plus belle récompense. » (Cat. B, plus de 45 ans, commune de plus de 30000 hab.)

2. Faire confiance

Faire confiance est plus actif que simplement avoir confiance. C'est un acte de don initial qui non seulement montre que l'on a confiance mais aussi qui produit de la confiance. Il fonctionne comme la mise d'un pari. Le management doit ajouter de la confiance dans sa relation aux agents. Cette mise initiale bénéficiera autant à celui qui donne qu'à celui qui reçoit :

- aux salariés qui la reçoivent, ainsi valorisés et dignes de confiance,
- aux managers qui en retour augmentent leur confiance.

Car comme tout un chacun, on est plus enclin à faire confiance à celui qui vous fait confiance.

« Le "plus", c'est l'écoute par rapport aux difficultés que l'on rencontre. Avoir conscience des difficultés et surtout agir en conséquence. Il faut déjà être en confiance pour pouvoir dire "attendez, là ce n'est plus possible", de prendre l'initiative

de poser cette question-là, pour oser le dire que c'était un problème, qu'à deux l'été, c'était infernal. Et ce qui rajoute de la confiance à la confiance, c'est d'être vraiment écouté, qu'on ait pu trouver ensemble une solution à notre problème. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

Faire confiance passe par trois modalités d'action ayant pour trait commun de dépasser le cadre du métier dans son strict exercice, d'y porter un regard élargi et d'en appeler à la personne du salarié.

La première modalité de la confiance consiste à **solliciter** l'agent dans ses potentialités d'analyse, d'expertise, de proposition en lui adressant une demande : « *Qu'en pensez-vous ? Que pouvons-nous faire ? Que pourriez-vous faire ? etc.* » Cette sollicitation s'adresse à chacun et à tous. C'est une forme de confiance a priori à travers laquelle la personne est reconnue comme digne de confiance : on s'adresse à elle, on compte sur elle et elle compte pour l'organisation.

« On a un chef de service qui n'est pas comme les autres. D'abord, il vient souvent nous voir, il passe du temps en réunion avec nous. Il a l'art de parler, il nous parle des trucs qu'il a en tête, des questions qu'il se pose. Et puis, il nous pose des questions à nous, les catégories C, ce qu'on en pense, comment on voit les choses concrètement. Il est malin... C'est peut-être une façon de nous faire passer les choses. Mais on se sent vraiment considéré. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« On est dans des métiers de relations. On s'occupe des enfants. Il faut parler, dire ce qu'on éprouve, trouver des solutions, d'autres manières de faire, réfléchir tout simplement. On a souvent l'impression que le management considère que nous n'en sommes pas capables. Ils n'ont pas confiance. » (Cat. C, moins de 30 ans, communauté d'agglomération)

« La confiance, cela se sent dans les échanges que l'on a avec le management. Ce n'est pas facile de décrire exactement ce sentiment. Mais quand j'y pense, c'est qu'en fait je me sens considéré comme une personne qui peut amener, apporter quelque chose, que je ne suis pas là juste pour faire ce qui m'est demandé. » (Cat. A, 30-45 ans, conseil général)

La deuxième modalité consiste à **confier** quelque chose à quelqu'un. C'est une demande spécifique formulée par un supérieur hiérarchique ou d'un élu et adressée à un agent. Ce qui est confié n'est pas la mission que l'on exerce au quotidien, elle vient la compléter ou l'élargir. Dans cette perspective, tous les actes de délégation sont des marqueurs forts de reconnaissance et notamment, les délégations de signature pour les agents de catégories A et B.

Le plus souvent, cette modalité de reconnaissance est liée à des particularités de la personne à qui elle est adressée : des compétences spécifiques, un attrait, un désir... En confiant une mission, la personne se trouve dotée de confiance. Elle est « *en mesure de* », créditée en valeur. Elle a le potentiel pour réaliser cette mission, même si elle n'en a pas encore fait la preuve. Cet acte peut venir confirmer des capacités déjà reconnues, mais pas nécessairement, elle peut avoir une forme a priori.

« *Moi je fais attention à mes agents. Je vois s'ils ont des particularités, des trucs qu'ils aiment bien faire ou une compétence à eux. Je leur propose des choses, des missions qui leur correspondent.* » (Cat. C, plus de 45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« *On m'a proposé de nouvelles missions. Je ne faisais que du secrétariat. On m'a confié des missions RH, le suivi des agents et d'être leur interlocuteur. J'ai trouvé cela très valorisant. On me faisait confiance. Ce que j'ai surtout apprécié, c'est que l'on me donne à faire des choses qui me correspondent vraiment.* » (Cat. C, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

La troisième modalité consiste à **accorder un espace de liberté** à l'agent dans la manière de faire, de conduire ses dossiers ou ses tâches, de prendre des initiatives, de proposer des solutions, de mener des projets. L'ouverture de cet espace permet de produire une forte expression de soi, élément central de la réalisation de soi.

Cette attente d'autonomie se manifeste plus fortement chez les agents de catégories A et B, qui y sont particulièrement sensibles et qu'ils attendent. C'est une confirmation de leur place, de leur statut et de leurs compétences professionnelles.

« *Plus on nous laisse de la liberté, plus cela veut dire qu'ils ont confiance. Cela nous met en confiance. Et plus on est en confiance, plus on a confiance en eux.* » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« *Pour moi, ce qui compte avant tout, c'est d'avoir une forme de liberté, une grande autonomie. Que l'on me laisse trouver des solutions. La reconnaissance, c'est surtout que l'on fasse en sorte que je puisse faire ce qui, à mes yeux, va être efficace et utile.* » (Cat. B, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« *Au fur et à mesure, on m'a donné la possibilité d'organiser mon travail comme je l'entendais, de le rendre intéressant, pour être bien au travail et donner un peu plus.* » (Cat. B, plus de 45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« *La plus grande des reconnaissances que l'on m'accorde, c'est la liberté que l'on me donne. Je peux faire plein de propositions, les mener comme je les entends, en discuter, échanger, me faire conseiller et je peux surtout m'exprimer ! J'ai connu l'inverse, l'hyper-contrôle asphyxiant. Conséquence, on a peur de tout ce que l'on fait. Cela m'atteignait psychologiquement. On m'aimait bien, ce n'était pas le problème, on me confiait même officiellement des responsabilités, mais en fait je n'en avais aucune.* » (Cat. B, moins de 30 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« *La confiance, c'est que l'on me laisse travailler, pas "débrouille-toi", mais que l'on ne soit pas dans un pilotage serré, et que le chef soit disponible en cas de problème. J'apprécie de ne pas avoir un tableau de tâches à la semaine. C'est un mode de fonctionnement qui me va bien, qui va dans le sens de mon épanouissement. J'ai eu un $n+1$ plus directif, plus dans le contrôle. C'était un contrôle d'entrée de jeu. C'est très différent d'un contrôle après boulettes.* » (Cat. A, moins de 30 ans, conseil général)

Cette liberté n'est ni l'indépendance, ni l'abandon caractérisé par un « *débrouillez-vous* ». Elle nécessite réassurance et soutien par un bouclage régulier avec le management. Ce bouclage permet de lui rendre compte, mais aussi de faire part de ses doutes, de ses interrogations, de savoir où on en est, d'obtenir des conseils, des encouragements voire un recadrage quand cela ne va pas. Plus on est autonome et avec une marge de manœuvre gratifiante, plus on s'expose et prend des risques, et plus on a besoin d'un pilotage qui ne soit pas au sens propre prescriptif mais accompagnant. Ce couple liberté-bouclage renforce, enrichit et dynamise la relation managériale.

« La reconnaissance, c'est toute l'autonomie que l'on me donne mais c'est aussi tous les signaux d'appréciation, de confirmation que ce que vous faites va dans le bon sens. En fait, on est autonome, mais il faut aussi qu'on soit rassuré. C'est très important. » (Cat. A, moins de 30 ans, conseil général)

B. Deuxième temps : Créer les conditions opérationnelles qui rendent effective cette valeur

Une fois le crédit et la confiance accordés, la logique de ce second temps est de créer les conditions pour rendre productive et agissante cette valorisation première. L'enjeu est de transformer cette valeur potentielle en valeur ajoutée personnelle et qu'ainsi le salarié prenne part à l'amélioration de la performance de l'organisation. Être doté d'une valeur potentielle est une chose. Créer les conditions pour la mettre en œuvre, la rendre effective et qu'elle produise des effets, en est une autre. La création de ces conditions, productrices d'estime de soi, appelle des modes de fonctionnement, des pratiques organisationnelles qui sont autant de marqueurs de la construction d'un milieu reconnaissant.

1. La réactivité du système

Pour que la valeur accordée au terrain, par l'intérêt que le système managérial lui porte, ne demeure pas que potentielle, elle doit produire des effets. L'organisation doit donc être réactive.

Prendre conscience des difficultés rencontrées et les traiter constituent un acte fort de reconnaissance. Ne pas laisser les facteurs irritants s'installer de manière récurrente, ne pas laisser des mois des acteurs en suspens, sans réponse, ni validation, ni décision, c'est donner et reconnaître toute sa valeur au terrain. L'absence de réponse, positive ou négative, pourra donner un sentiment d'indifférence. Le terrain est stratégique : c'est la réalité de la stratégie. Y réagir, s'y ajuster continûment, c'est instaurer une boucle dynamique entre le haut et le bas de l'organisation.

Cette question est d'autant plus sensible que la FPT a tendance à souffrir d'une faiblesse de réactivité, liée aux poids des procédures, des règles, des strates hiérarchiques qui éloignent les décideurs des acteurs de terrain. Or le terrain sera producteur de valeur si et seulement si l'organisation se modifie, évolue en fonction de ce qui se vit et se fait sur le terrain. C'est réinscrire l'ensemble du système dans une communauté d'action élargie, dans une complémentarité dynamique.

« On ne sent pas le poids de la hiérarchie. C'est hyper-réactif. On a le sentiment d'être au centre, c'est hyper-valorisant. » (Cat. B, 30-45 ans, conseil général)

« Ce qui manque en termes de reconnaissance, c'est de comprendre nos difficultés de travail, l'effort que l'on peut faire. On les voit fanfaronner et derrière, il n'y a pas assez de budget. Et puis le pire, ce sont les directives en complet décalage avec le métier. Les décisions prises sans nous...

Ce qui en plus nous met en porte-à-faux par rapport aux équipes, c'est un système administratif. Et le pire de tout, c'est quand on n'a pas de réponse, que personne ne répond ou bien que personne ne prend de décision. Là, on a l'impression de ne pas exister. » (Cat. A, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Il faut rencontrer le chef plus souvent et surtout que les prises de décision soient plus rapides. Qu'il soit là et qu'on ressente que cela peut avancer. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Le vrai manque de reconnaissance, c'est de prendre des décisions parfois sans même recueillir notre avis et de voir que l'on va à la catastrophe, et que c'est vraiment la catastrophe. Là vraiment, on ne se sent pas reconnu. » (Cat. C, plus de 45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« J'ai carte blanche, beaucoup de marges de manœuvre. Je n'ai pas besoin d'assentiment sur ce que je fais, tant que tout va bien. Mais je manque de réactivité, je signale une difficulté avec une équipe, je sens que les syndicats commencent à en rajouter et là, il me faudrait de l'appui, trouver des solutions qui ne sont pas à ma portée. Là, il n'y a plus personne. » (Cat. B, plus de 45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

La réactivité consiste aussi à débloquer des situations enkystées depuis longtemps, à simplifier des procédures qui entravent, pour permettre d'enclencher une politique de participation plus active des salariés. Si les facteurs irritants continuent d'exister, comme des décisions sans prendre en compte le terrain, alors l'organisation n'est pas crédible dans sa volonté de faire participer ses salariés. Elle n'est pas crédible, car dans son fonctionnement actuel, elle ne reconnaît tout simplement pas qu'ils prennent déjà part au fonctionnement global de l'organisation. Elle ne fait rien de leur expertise, et laisse ce qui entrave impacter négativement leur activité.

« Je ne comprenais pas. Je suis arrivé dans une nouvelle équipe. Je me suis montré très participatif à l'égard de mes agents. "Qu'est-ce que vous en pensez ? Avez-vous des idées ?..." Et rien. Un silence poli, aucune dynamique. Il m'a fallu du temps pour comprendre. Mais en fait, il fallait que je règle un problème qui traînait depuis 10 ans, pour que les choses évoluent peu à peu. » (Cat. B, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

2. Des échanges coopératifs réguliers

Ces échanges correspondent aux pratiques collectives de régulation de l'action auxquelles participent les salariés. Ce sont des moments où en suspendant un temps le cours des choses, il devient possible de revenir, via l'interaction et la réflexivité, sur

ce que l'on fait, comment on le fait, et ce que l'on pourrait faire : bilans, relecture, débat, prises de recul.

a. Avec la hiérarchie

Au cours de ces échanges, les positions hiérarchiques, les territoires peuvent s'effacer, se suspendre et laisser place à des modalités d'échanges plus latérales. Cette suspension temporelle et hiérarchique permet à chacun de se retrouver autour de la table entre pairs. Quelle que soit sa place dans l'organisation, chacun, au même titre que les autres, est en charge d'une activité au service des habitants.

Il s'agit de pouvoir parler de l'activité, d'égal à égal, entre pairs, et de permettre l'expression de points de vue, l'exploration de pistes de travail, le partage d'analyse et d'enjeux... Cette suspension de la relation hiérarchique n'entame en rien le pouvoir de décision des managers. Paradoxalement, elle le renforce. Elle renforce la légitimité de la décision prise parce que celle-ci est fondée sur des échanges latéraux et non seulement sur une relation verticale.

Si ces échanges permettent d'éviter les décisions aberrantes du point de vue du métier, ils permettent surtout de créer un espace d'investissement personnel où chacun peut déployer son point de vue, ses facultés d'analyse et les partager au sein du collectif.

« On se met autour de la table. On oublie un peu les délais. On se pose. Chacun participe à la discussion, amène son point de vue, ses propositions. C'est très productif et très valorisant. » (Cat. B, moins de 30 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« C'est un échange permanent, pas un échange à un moment donné. Où personne n'oublie sa place. Le professionnel, c'est moi, l' élu c'est autre chose. Mais cela n'empêche pas d'échanger un peu d'égal à égal. » (Cat. A, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« J'entends souvent : "c'est comme ça". C'est comme si j'entendais "toi, tu n'as pas à réfléchir". C'est débile parce que cela se retourne contre la collectivité. Si on nous avait consultés, la clôture stupide qu'on nous a demandé de faire en urgence, on n'aurait pas eu besoin de la refaire et de la déplacer. Mais c'étaient les ordres de la mairie. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« On a souvent dit que le manager ne devrait pas être un technicien. Mais mes agents seraient frustrés si je restais dans le survol du sujet. Il faut avoir de bonnes compétences techniques pour échanger, pour pouvoir être force de proposition aussi. Le manager doit être capable de faire autre chose que du reporting hiérarchique. » (Cat. A, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

b. Entre pairs

Ces moments ne se limitent pas aux échanges entre les agents et la hiérarchie. Ils peuvent être organisés entre collègues se penchant de manière responsable sur leur activité professionnelle et ouvrant, ensemble, des pistes d'action renouvelées.

« On fait des “debriefings” entre nous, des rapports, etc. mais c’est trop court. Il faut discuter, revenir sur ce qui s’est passé, entre nous. Personne ne le prend mal, on débute toujours. Il faut juste dire comment on a vécu le truc. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« Une fois, on avait remarqué de la délinquance. J’ai proposé de faire quelque chose. On a patrouillé là, régulièrement, c’était une de mes idées. Les collègues ont joué le jeu. On a rassemblé tous les éléments d’analyse, on a renforcé les patrouilles. On m’a dit “bonne idée”, cela a été réactif. Au bout de deux semaines, on interpellait la personne. Une idée de moi, catégorie C ! Et tout le monde a joué le jeu. Grand plaisir, un vrai travail collectif. Là, il y a eu des notes de félicitations, c’était encourageant. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« Ici, il y a un fort travail d’équipe, beaucoup d’échanges, cela crée un fort sentiment de reconnaissance. On n’existe pas sans les autres. C’est dans l’équipe que l’on se sent exister. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

c. Entre métiers

Les moments de rupture et d’échanges coopératifs peuvent aussi se produire entre métiers. Tout n’est pas cloisonné dans des périmètres où chacun serait le propriétaire de son domaine. Chacun peut avoir un point de vue sur le domaine de l’autre et réciproquement. Ces moments sont propices à l’émergence de véritables démarches coopératives d’action.

« Il y a beaucoup d’échanges dans les réunions entre chefs de service. Chacun a son secteur, mais il y a un projet collectif. On n’est pas enfermé dans notre territoire. Chacun peut faire un retour sur ce qui se passe chez l’autre, faire une remarque, ou une proposition. J’aime avoir un retour des autres. On ne peut pas tout savoir. Cela marche parce que c’est réciproque. Chacun peut poser des questions à l’autre et réciproquement. “Mais pourquoi tu fais ça comme ça ?” etc. C’est très enrichissant. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

Cette pratique d’échanges coopératifs prend toute sa dimension dans les démarches participatives. Participer, par exemple en prenant part à l’élaboration de la nouvelle organisation, à l’évolution du métier, voire au projet de la collectivité, accorde au salarié une place très forte. La question de la confiance y est souvent déterminante, car ces démarches franchissent généralement un seuil, au-delà de la responsabilité traditionnelle du salarié, et demandent un fort investissement.

Leur mise en œuvre nécessite dès lors un engagement fort du management qui leur donne crédit et l’explicitation appuyée des règles du jeu : clarté sur le cadre, la méthode, les objectifs, établir qui prend la décision... La confiance nécessaire à cet engagement est d’autant plus solide que l’organisation a su par ailleurs et précédemment reconnaître et donner une place à la part active que les salariés engagent au quotidien.

« Faire des propositions, échanger, le plaisir est là. C’est installer des choses, les mettre en œuvre, faire en sorte que cela marche. Je le fais avec mes agents dont je

suis responsable. Il faut les soutenir, les encourager, les stimuler, donner la preuve que l'on s'intéresse à eux. » (Cat. B, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« Ils sont en train de remettre à jour les entretiens annuels. Ils font des groupes de travail. C'est très participatif, c'est bien, à la limite c'est normal. Mais avec seulement trois ans d'ancienneté, je ne me sens pas encore prêt pour y participer. C'est un investissement. Pour l'instant je progresse, je me sens de mieux en mieux dans cette collectivité, mais là c'est demander encore quelque chose de plus, c'est être encore plus impliqué dans le devenir de la collectivité. Cela doit venir petit à petit. La confiance, le lien, tout cela, ça se construit dans le temps. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« S'il y avait eu une réunion de travail pour savoir comment réorganiser le service, j'y serais allé, ah oui, pour faire avancer les choses. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Nous sommes engagés dans une démarche participative pour repenser la réorganisation de la collectivité, mais on n'a pas vraiment le cadre. C'est opaque. Il y a de bonnes intentions. Cela veut sans aucun doute renforcer la confiance et l'implication. Mais la première réaction face au flou, c'est le contraire de la confiance, cela produit de la méfiance. » (Cat. B, 30-45 ans, conseil général)

3. La dynamique-projet

Après la réactivité et la pratique régulière d'échanges coopératifs, le troisième marqueur de ce second temps pour rendre effective la valeur potentielle accordée, est ce que nous appellerons la dynamique-projet.

Qu'entendons-nous précisément par ce terme ? Il n'est pas question ici de ce que l'on appelle généralement le travail en mode projet, même si cela n'est pas sans lien. Dans la perspective de la reconnaissance non monétaire, les interviewés insistent sur le fait que leur activité doit s'inscrire dans une dynamique de projet, d'amélioration ou d'innovation. Défi, stimulation, objectifs clairs, soutien : pour produire le maximum d'effet de reconnaissance, cette dynamique-projet doit se situer au plus près des équipes.

Quels sont les rapports avec la reconnaissance non monétaire ?

Tout d'abord, être mis dans un rapport de transformation à l'égard de ce que l'on fait quotidiennement, c'est s'inscrire dans une perspective dynamique. Poser un but, un objectif, une ambition, c'est désigner une épreuve, un challenge qui stimule et mobilise la personne. Il y a là toute une dimension énergisante, un piquant qui réveille en chacun le désir d'entreprendre, une sensation d'élan, favorisant une image positive de soi.

« Ce qui me manque, c'est la pression. Quand on a des objectifs, des délais à respecter cela donne de l'énergie, cela stimule. Ici, c'est "ça roule, point", pas de projet stimulant. Ce n'est pas facile d'être fier de soi dans ces conditions. Et puis, à quoi bon voir les chefs, cela roule tout seul. Alors on s'ennuie un peu, le travail est moins investi, il n'y pas de challenge. Ce qui me manque, c'est l'effet

d'entraînement par le chef, une ambiance dynamique. » (Cat. C, moins de 30 ans, communauté d'agglomération)

Par ailleurs, le projet offre un cadre qui fait nécessairement appel à la mise en œuvre de ses capacités à trouver des solutions, d'en inventer de nouvelles. Il crée un espace créatif qui rend possible l'expression de soi.

« Je n'aurais jamais imaginé que, dans une collectivité, on puisse s'exprimer de la sorte. On est dans une perspective très dynamique. Il y a des projets à tous les étages. On peut faire des propositions, on est soutenu, alors on y va, on découvre qu'on est capable de faire des choses que l'on n'aurait jamais imaginées auparavant. » (Cat. B, moins de 30 ans, conseil général)

« Du jour au lendemain, il y a eu un projet d'équipe. On voulait améliorer les paiements des cantines scolaires et surtout réduire les impayés. On s'est réuni, j'ai pu proposer l'idée de négocier des délais de paiement avec les habitants. On a discuté de tout cela, de comment faire. On a mis en place de nouveaux tableaux de suivi plus simples. On a aussi beaucoup parlé de comment gérer la relation avec les personnes en difficultés. Cela a rendu le travail beaucoup plus intéressant. Ce n'est plus un travail "comme ça !", je suis dedans, j'ai l'impression de l'avoir créé. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

Enfin, c'est à travers le projet que l'on se sent efficace, tout simplement. C'est un point clé dans la problématique de la reconnaissance. L'estime de soi en passe nécessairement par le ressenti et la perception de son efficacité. Le sentiment d'utilité est une chose. Mais le sentiment d'utilité sans le sentiment d'efficacité s'appauvrit peu à peu. Le projet pose des objectifs à atteindre à partir desquels se construit le sentiment d'efficacité. Mon action produit des effets, elle construit quelque chose.

« Avec le projet, on a posé des indicateurs, on s'était donné des objectifs de baisse des impayés. Grâce à la méthode que j'ai mise en place, je les ai largement dépassés. C'était agréable et nouveau. J'avais le sentiment d'être performante, j'étais très fière de moi. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

« Ce qui n'est pas bien ici, c'est qu'on manque de direction. Cela pourrait être : on remarque telle délinquance et on met en place une action, on fixe des priorités. Je leur demande de nous mettre des objectifs clairs. Ils n'arrivent pas à en donner. Nous sommes livrés à nous-mêmes. » (Cat. C, moins de 30 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« Je me sens suivi, écouté, conseillé, accompagné. Total, je suis à l'aise, motivé. Motivé parce qu'on a un projet motivant, quelque chose à construire, un public à trouver, à fidéliser, un lien à faire vivre avec le public. Et il faut que cela marche, il faut des résultats. On n'est pas là pour faire uniquement de belles actions. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

« Je mets en place des projets. On fait des économies et on fait avancer le service en même temps. On est dans une logique d'anticipation. C'est hyper-motivant, on se sent utile vraiment. Mais on fonctionne trop à la demande de la direction,

souvent vague, mais surtout avec peu d'objectifs précis. Alors on y va, on sent la thématique, on travaille dessus, on pose les objectifs. On influe sur les choses. En fait, face à une direction, il faut être proactif. » (Cat. B, 30-45 ans, conseil général)

C. Troisième temps : Acter cette valeur

Après avoir crédité et créé les conditions pour que la valeur potentielle s'exprime, le troisième temps vient l'officialiser. Cette officialisation passe par un acte qui rend publique cette valeur. C'est l'enjeu central : officialiser la valeur dans un espace plus large que celui de la relation avec le management de proximité ou le chef de service. C'est la raison pour laquelle la félicitation du n+1, certes stimulante et bienvenue, s'avère insuffisante dans le nouveau modèle de la reconnaissance.

L'officialisation ne signifie pas nécessairement l'obtention d'un échelon ou d'un grade. De la félicitation à l'évolution de carrières, il y a toute une palette d'actes qui remplit cet office. Avant même la construction de la valeur par l'échelon ou le grade, aux forts effets symboliques et monétaires, il y a la construction de sa réputation, de sa renommée et donc de sa valeur dans l'organisation.

« Avoir des retours, c'est bien. Mais quand ce n'est pas direct c'est encore mieux. Quand un patron d'un autre service me dit "vous, vous êtes bien vu", là, je sais que c'est vrai, et que cela se dit. » (Cat. C, plus de 45 ans, commune de moins de 10000 hab.)

« Il ne faut pas rester enfermé dans la relation hiérarchique. Il suffit que votre responsable disparaisse et plus personne ne vous connaît ni ne connaît votre valeur. » (Cat. A, moins de 30 ans, conseil régional)

Cette construction peut passer par plusieurs modalités.

1. Mettre en avant l'agent

Il est ainsi parfois préférable de laisser son collaborateur présenter à la direction son projet, plutôt que de le remercier et de le faire à sa place.

Devenir le référent officiel et effectif sur tel ou tel sujet, c'est créer un repérage de la personne et la positionner comme garantie fiable dans l'organisation.

« Être référent, c'est très important, c'est être identifiable. Quand il a fallu aller présenter le nouvel outil qu'on a mis en place, les trois référents, on y était avec prise de parole, on présentait les choses. Non seulement, on est force de proposition, mais en plus on nous laisse aller jusqu'au bout et présenter. » (Cat. B, 30-45 ans, conseil général)

Une autre modalité de valorisation de l'agent sera d'autoriser les relations directes avec les divers acteurs de l'organisation. C'est ne pas réduire la personne à son poste, mais construire sa place en fonction des interactions qui lui sont rendues possibles.

« Accorder la confiance, c'est fondamental. On est dans une grosse structure, rien qu'à mon niveau, c'est très pyramidal. Ce qui compte dans la confiance, c'est que l'on puisse m'autoriser à voir le n+6 sans forcément que le n+4 soit présent à ce rdv. C'est un signe de confiance. Pour avoir cette confiance-là, il faut être associé aux discussions, que tout le monde soit là. Associer, c'est un fonctionnement normal, mais aller présenter au n+6, ce n'est pas si normal, si habituel, c'est faire confiance. » (Cat. A, moins de 30 ans, conseil général)

2. Promouvoir le travail des agents auprès des habitants

La mise en visibilité des agents par la collectivité via les médias externes participe naturellement de ce temps qui consiste à rendre publique leur valeur. Elle est d'autant plus pertinente qu'elle vise également à produire des effets de reconnaissance externe.

« Dans ma mairie, on partage beaucoup avec le maire. Il attache beaucoup d'importance aux menus de la cantine. Alors, on fait des menus spéciaux, on travaille avec les agriculteurs locaux, on tente des choses. C'est très stimulant pour l'équipe et pour moi. Et puis, tout cela est mis sur le site Web de la commune. Les parents sont au courant, ils viennent nous parler, nous féliciter ou faire des propositions. C'est un peu comme une boucle. » (Cat. B, 30-45 ans, commune de moins de 10 000 hab.)

3. Confier de nouvelles missions, faire évoluer le poste

La plasticité du poste est tout à la fois ce qui permet de « mouler » son poste en fonction de soi (ses compétences, ses aspirations), et d'officialiser une dynamique d'évolution, un parcours.

« Mon chef a véritablement été à l'écoute. Il a compris qu'il fallait que je me sente utile, qu'il me fallait des missions qui me correspondaient. Il s'est intéressé à moi... » (Cat. C, 30-45 ans, conseil régional)

4. Faire évoluer la carrière et la rémunération

Enfin, l'évolution de carrière demeure bien évidemment l'acte symbolique majeur. C'est le repère dans l'organisation sur l'échelle des places dans l'organisation. C'est le marqueur des étapes d'un parcours professionnel et personnel, la clef d'accès à un devenir, constituant essentiel de toute personne.

« J'ai été longtemps agent administratif. Mais mon poste, lui, changeait beaucoup, évoluait tout le temps, j'avais de nouvelles missions. Il y avait un changement important et il n'y avait rien [sur mon poste]. À force, cela me posait un problème. J'avais prouvé que j'étais capable et là rien qui venait le dire officiellement. Le grade cela rend publique la reconnaissance, c'est officiel, tout le monde le sait. » (Cat. B, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

Il ne faudrait pas pour autant occulter sa dimension monétaire. Dans la dynamique de la reconnaissance, il serait faux et dangereux de la penser comme secondaire

au regard de toutes les modalités de reconnaissance précédemment décrites ici. La reconnaissance monétaire n'est pas secondaire, elle est seconde. Elle est tout aussi nécessaire que la reconnaissance non monétaire, mais elle vient après coup.

Elle est doublement nécessaire. D'une part, parce que le gel de la valeur du point d'indice et la faiblesse de certains salaires créent une forte tension économique. D'autre part, et c'est en ce point qu'elle s'articule avec la reconnaissance non monétaire, elle vient, de la manière symbolique la plus forte, acter et donner la garantie que tout ce que l'on donne de soi n'est en aucun cas un marché de dupes, que tous les signes de reconnaissance reçus ne sont pas qu'une manière de profiter de la personne. Cette garantie, portée par l'engagement monétaire, relance alors la dynamique du lien avec l'organisation.

« Le doute s'installait. Je suis allé voir les RH. J'ai demandé une augmentation : "Je veux tant." Ils ont dit : "On peut essayer avec les primes." J'aurais été très déçu sinon. Pour moi, cela voulait dire qu'on a envie de moi, envie de me garder. Ils se donnent les moyens. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

Lorsque cette garantie et cette relance n'interviennent pas, se développe chez les plus jeunes une alternative forte dans leur stratégie : la reconnaissance par le marché de l'emploi. C'est particulièrement le cas en région parisienne où l'emploi territorial est dense et accessible géographiquement.

« Cela se fait de proposer une évolution de carrière, de donner des postes pour faire grandir en responsabilité. D'ici deux ans, si rien ne vient, je me sentirai lésé, je me remettrai en question. Ce qui compte plus que l'argent, c'est une position de responsabilité, la responsabilité du projet, du budget, d'encadrement. Si cela ne vient pas, je me mettrai en position plus active... D'ailleurs, je veux faire un événement de communication pour aller vers les gens, les élus, la population, mais aussi être reconnu, moi, comme un spécialiste, par un article, faire valoir mes expériences. Se créer une réputation, une visibilité dans les colloques, sur les réseaux sociaux... Si la reconnaissance n'arrive pas, peut-être aller voir ailleurs... » (Cat. A, moins de 30 ans, conseil général)

« Dans la police municipale, on est tous costauds. Ce n'est pas là que se fait la différence. Là où je suis, je prends des missions, cela me permettra de me distinguer, d'aller voir une autre commune, je sais faire ça et ça. La reconnaissance, elle se gagne, c'est comme un joueur de foot, c'est le "mercato", la reconnaissance on va la chercher. J'ai choisi une ville difficile, cela crée de la valeur, de la réputation. Cela communique beaucoup, de poste à poste. » (Cat. C, 30-45 ans, commune de plus de 30 000 hab.)

« Plus je bouge, plus je négocie, plus j'augmente. Mais avec l'âge, on commence à aspirer à d'autres choses. La montée en salaire est moins nette, on commence à devenir trop cher, ils préféreront prendre des plus jeunes. Plus jeune, on privilégie le salaire au statut et puis, il arrive un moment où cela change, le statut offre une garantie, tout en proposant une évolution plus lente, mais sûre. » (Cat. A, 30-45 ans, commune de 10 000-30 000 hab.)

Tableau récapitulatif : les temps de l'action et leurs principaux marqueurs

1. Créditer <i>a priori</i> Accorder de la valeur potentielle aux agents et à ce qu'ils vivent	2. Créer les conditions opérationnelles qui rendent effective cette valeur potentielle	3. Acter Officialiser et rendre publique la valeur ajoutée par les agents
Manifester de l'intérêt Porter attention à ce que les agents vivent, font Écouter et surtout questionner Faire confiance Solliciter l'agent dans ses potentialités d'analyse, d'expertise, de propositions Confier une mission, déléguer une signature Accorder un espace de liberté : expression dans la mise en œuvre et prise d'initiative	La réactivité du système Traiter les facteurs irritants qui entravent l'action Réagir et s'ajuster à la réalité du terrain Des échanges coopératifs réguliers Avec la hiérarchie, entre pairs, et entre métiers Faire participer les agents à l'évolution du métier, de l'organisation La dynamique-projet challenge, objectifs, au plus près des équipes	Mettre en avant l'agent Présentation de projet, devenir référent, relations au-delà du n + 1 Promouvoir le travail des agents et leur valeur ajoutée auprès des habitants Confier de nouvelles missions Faire évoluer le poste en fonction des aspirations et des compétences Faire évoluer la carrière et la rémunération

4^E PARTIE : CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Synthèse et principaux enseignements

Une fois ce parcours effectué dans l'univers de la reconnaissance non monétaire, quels sont les points principaux qui émergent de notre analyse ?

Tentons de synthétiser nos principaux résultats.

1. La reconnaissance non monétaire tient une place nodale et organisatrice dans le point de vue des agents territoriaux. Elle leur permet de faire l'analyse et le point sur leur situation actuelle et leur histoire professionnelle.

2. Cette centralité résulte de la rencontre entre une forte sensibilité historique et culturelle des territoriaux aux signes non monétaires et d'une transformation sociale plus profonde qui traverse l'ensemble de la société. On assiste à un processus de personnalisation du rapport au travail : le travail constituant un des lieux majeurs de la réalisation de soi.

3. Cette dynamique de transformation se manifeste particulièrement chez les agents les plus jeunes, les moins de 40 ans, qui se montrent les plus sensibles aux situations de forte reconnaissance comme à celles où les conditions mêmes de la reconnaissance sont les plus menacées.

4. Ce public est porteur d'un nouveau modèle de la reconnaissance non monétaire et lui confère un rôle stratégique. En conséquence, 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 ce qui viendrait compenser un manque monétaire. Elle a une valeur essentielle en tant que telle. La reconnaissance monétaire, quant à elle, tend à devenir un des aspects, essentiel, mais second, venant après coup officialiser et relancer un parcours, une trajectoire personnelle et professionnelle.

5. Dans cette nouvelle perspective, le territoire des signes de reconnaissance non monétaire est potentiellement vaste et rend caduc le modèle traditionnel fondé sur les figures emblématiques : bonjour, merci, félicitations et vœux.

Cependant, la dynamique en cours ne se réduit pas à une simple extension des signes porteurs de reconnaissance. Plus profondément, on assiste à une reconfiguration d'ensemble et à l'émergence d'un nouveau paradigme de la reconnaissance.

6. Ce nouveau paradigme est structuré par des principes. Toujours poser un cadre professionnel constitue la condition première et nécessaire, même si elle n'est pas suffisante. Sur cette base, la reconnaissance consiste à reconnaître l'acteur professionnel en tant que personne – singulière et en capacité de donner – en créant les conditions pour qu'elle s'approprie son activité professionnelle.

Il s'agit donc moins de féliciter pour ce qui a été fait, que de permettre que l'activité exercée par l'agent soit son activité.

7. Dans cette optique, la reconnaissance est au cœur du dispositif managérial. 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 visent à créer ce que nous appelons un milieu reconnaissant : un milieu où la personne du salarié vit et se trouve en mesure de s'épanouir, voire de se réaliser.

8. Parmi l'ensemble des signes du vaste territoire de la reconnaissance non monétaire, certains ont une valeur plus structurante que d'autres. Ils agissent comme les constituants clés de la construction d'un milieu reconnaissant. C'est dans cette optique que nous avons décrit une logique d'action qui passe par trois temps itératifs :

- Premièrement, par l'acte de créditer *a priori* (accorder de la valeur potentielle) dont les figures clés sont l'intérêt porté à l'activité et des actes de confiance (solliciter, confier, accorder un espace de liberté).

- Deuxièmement, par la création de conditions qui favorisent la mise en œuvre et l'effectivité de cette valeur potentielle accordée, dont les figures majeures sont la réactivité du système, les échanges coopératifs réguliers et la dynamique-projet.

- Et enfin par l'acte d'officialisation de la valeur ajoutée, dont le marqueur demeure, certes, la promotion, mais pour lequel le management dispose d'une palette de gestes intermédiaires qui tous visent à rendre public l'acte de reconnaissance et à ne pas l'enfermer dans la relation avec le $n+1$.

9. C'est l'ensemble de ces pratiques opérationnelles qui constitue le milieu reconnaissant en tant que tel. Comme les lignes de force d'une architecture, elles sont à même de rassembler dans un système global, et qui sera perçu comme tel, les signes plus classiques de reconnaissance : formation, conditions de travail, vœux...

10. Comme nous allons le comprendre, cette logique d'action anime et active le système du sentiment de reconnaissance qui s'articule, les sentiments d'exister, de contribuer personnellement et d'utilité. Il octroie à la personne la confiance en soi et l'estime de soi nécessaires à un projet professionnel entendu comme la réalisation de soi.

A. Portée du sentiment de reconnaissance pour l'individu

Nous posons en introduction de notre travail une série de questions qui portait sur le sentiment de reconnaissance : De quoi est-il fait ? Que recouvre-t-il ? Comment le qualifier ? Quelle est la palette de sentiments qui le composent ? Après l'exploration de la reconnaissance non monétaire, telle que la pensent les agents et l'identification du modèle en cours de constitution comme de ses modalités d'action, nous pouvons désormais développer une approche plus précise du sentiment de reconnaissance.

Le sentiment de reconnaissance recouvre en fait trois sentiments articulés :

- le sentiment d'exister,
- le sentiment contributif personnel,
- le sentiment d'utilité.

1. Le sentiment d'exister

Les « *j'existe* », « *on existe* », ou bien « *c'est comme si on n'existait pas* » sont des expressions récurrentes des interviewés, avec lesquelles ils analysent leur situation professionnelle au regard de la question de la reconnaissance non monétaire.

Tentons de rendre compte de sa signification. C'est une sensation d'exister en tant que personne dans l'organisation, de n'être ni un rouage, ni un numéro. Elle va bien au-delà du simple respect de base et de la considération que l'organisation doit au salarié. Cette dernière est bien évidemment nécessaire. Lorsqu'il y a irrespect, harcèlement, non-respect des règles... se développe le sentiment d'une atteinte interne psychique (cf. les situations d'anti-reconnaissance). La situation peut alors être vécue comme si son intégrité semblait niée. Plus que le sentiment de ne pas exister, c'est le sentiment d'être nié dans son existence, en tant que telle.

Ce que nous avons mis en évidence, à travers les principes et les modalités du nouveau modèle de la reconnaissance non monétaire est plus dynamique et d'une autre nature. Ce n'est pas seulement l'absence de mépris qui atteint comme par effraction, c'est un sentiment positif d'exister dans son univers professionnel qui renoue avec l'étymologie du terme « ex-ister » (sortir de soi). Ce n'est pas la protection de soi, mais au contraire, un mouvement de soi vers le dehors.

Cette positivité du sentiment d'exister se manifeste pleinement dans des attentes caractéristiques du nouveau modèle de reconnaissance.

La première est l'attente de stimulation dynamique. L'enjeu pour la personne est d'être prise, portée (sans être noyée et sous l'emprise) dans une dynamique, une ambition, un projet, qui portent et poussent à agir, à être inventif, à trouver des solutions... La deuxième renvoie à l'attente d'être sollicité par l'organisation, qu'elle en appelle aux capacités de la personne et crée les conditions de pouvoir les exprimer et les mettre en œuvre.

Toutes deux convergent vers une conception du sentiment d'exister qui ne se contente pas de ne pas nier la personne, le respect de base, mais qui au contraire en appelle à la personne. Elle est le destinataire d'une demande qui lui est adressée. Et s'il en est ainsi, c'est que la personne du salarié compte aux yeux de l'organisation.

Être demandé, être sollicité dans ses capacités, c'est compter et donc avoir de la valeur pour l'organisation. Elle compte sur vous, et sur quelque chose qui compte à ses yeux (un projet, une problématique...). Ce sentiment d'exister, d'être pris dans des interactions, des demandes, est quelque chose de tout à fait fondamental. C'est l'opposé de l'invisibilité : s'y construit la confiance en soi. Compter sur quelqu'un c'est le doter de confiance, de fiabilité. C'est quand plus personne ne compte sur vous que vous perdez confiance en vous-même. La confiance en soi en passe par les autres, par ce qu'ils mettent en vous, au sens propre, elle est le produit du système managérial reconnaissant.

C'est une confiance en soi, de base, de nature très existentielle. Ce n'est pas celle de pouvoir faire les choses, mais simplement l'assurance d'être dans le jeu social, et non de rester sur le bord. Cette assurance donne une assise interne à la personne : c'est en prenant appui sur elle, qu'elle peut agir, s'engager dans l'action.

2. Le sentiment contributif personnel

Ce sentiment de contribuer personnellement est résolument tourné vers l'action, et se ressent à travers elle. Nous retrouvons là l'explication du centrage de la question de la reconnaissance sur l'activité, tel que nous l'avons développé dans le modèle de la reconnaissance.

Ce qui est accompli est « *mon* » travail : la personne y imprime sa marque, mobilise ses ressources personnelles. À travers elles, le salarié donne de sa personne et prend part. Il a le sentiment de contribuer personnellement, et d'apporter ainsi sa valeur ajoutée au processus de construction de valeur de l'organisation.

Pour le salarié, c'est dans cette expérience que se construit sa fierté. Par ce que l'organisation lui permet d'exprimer et de mettre en œuvre, par l'appropriation de son activité, s'élabore un rapport positif à soi : l'estime de soi. La valeur de soi, active, est ici reconnue et confirmée par l'organisation, parce que son déploiement est favorisé, que l'organisation la mobilise et lui permet de s'exprimer... Le ressort de la fierté est donc cette part personnelle que chacun met dans l'exercice de son activité, et à travers laquelle la personne se construit et se réalise.

Trois remarques sur le sentiment contributif personnel :

La première est une évidence toujours oubliée : quotidiennement, les salariés prennent part. Cela n'a rien d'exceptionnel, c'est du quotidien. Ils ajustent leur comportement, inventent des gestes métiers, trouvent des solutions face aux situations professionnelles. Cette intelligence mise en œuvre a de tout temps existé. Que l'on soit de catégorie A ou C, ceci est inhérent à toute activité professionnelle, qui est confrontation à la réalité. Dans un modèle plus ancien, cette intelligence en situation faisait partie du patrimoine du métier et faisait l'objet d'une transmission entre pairs, hors du management. On attendait simplement de l'encadrement et de la hiérarchie qu'il sache reconnaître le travail fait et bien fait.

Dans ce nouveau modèle, elle se réinscrit désormais au sein de la relation managériale. Il ne s'agit pas de simplement de valoriser cette inventivité en la mettant en avant et d'aller dire à chacun que ce qu'ils font est « formidable ». La reconnaître aujourd'hui et encore plus demain, c'est permettre que cette inventivité se déploie. C'est que l'organisation la valorise en la favorisant.

Deuxième remarque : le sentiment d'appartenance était la notion clé du lien à l'organisation. À l'aune du développement de l'individualisme contemporain, et du nouveau rapport au travail qui en découle, le point nodal du lien se déplace de l'appartenance à la contribution. Le sentiment d'appartenance ne disparaît pour autant, mais ce qui détermine fondamentalement le lien à l'organisation est le rapport actif que la personne entretient avec l'organisation via l'appropriation de son

activité. C'est quand je « *prends part à* » que je me sens « *appartenir à* ». C'est à travers ce sentiment contributif que le sentiment d'appartenance se construit peu à peu, se solidifie ou bien perd de sa vigueur, devient plus lâche.

Enfin, la notion de sentiment contributif permet de désigner une règle d'équilibre subtil du milieu reconnaissant. Précédemment, nous avons évoqué la nécessité de dynamique, d'ambition, d'objectifs. Ceux-ci ne peuvent avoir valeur de reconnaissance qu'à la condition de s'articuler à cette autre nécessité : celle de pouvoir s'approprier cette dynamique, de pouvoir y mettre en œuvre ses capacités d'expression, et donc de se sentir y contribuer. La question n'est donc pas fondamentalement celle du trop de pression, mais sans possibilité d'appropriation, elle peut être vécue de façon problématique.

3. Le sentiment d'utilité

Nous retrouvons là toute la valeur sociale de l'activité exercée par les salariés de la Fonction publique territoriale, point déterminant de leur engagement. Le sens de leur mission – faciliter, améliorer la vie des gens – confère, à leurs yeux, une forte valeur à ce qu'ils font. Nous avons également vu que les salariés de la Fonction publique territoriale ont le sentiment que cette valeur n'est pas pleinement reconnue par l'opinion publique comme par les institutions.

Ce que révèle de surcroît notre étude, est que le sentiment d'utilité ne dépend pas uniquement de sa confirmation externe. Il est étroitement lié aux deux sentiments précédemment identifiés avec lesquels il forme système.

Pour se sentir utile, il faut nécessairement avoir le sentiment « *d'y être* » (exister) et « *d'y être pour quelque chose* » (contribuer). Pour ne pas être qu'un vain mot, une abstraction théorique, le sentiment d'utilité a besoin de s'ancrer sur ces deux autres sentiments afin d'être une expérience réelle et vécue de son utilité. « *J'y suis, moi, j'existe et j'y suis pour quelque chose, je prends part* », donc « *je me sens utile, je le vis* ». Alors fort de la confiance en soi liée au sentiment d'exister et de l'estime de soi fruit du sentiment de contribuer personnellement, le projet de réalisation de soi à travers son activité professionnelle peut se déployer.

Ces trois sentiments forment le système du sentiment de reconnaissance.



C'est par l'ensemble de ce système que le salarié fait l'expérience réelle de son utilité et que ce qu'il fait prend véritablement sens en s'ancrant sur une expérience sensible et effective.

Les questions de sens et de sentiment de reconnaissance sont étroitement liées. Le « faire sens » n'est pas que du registre de l'abstraction, du jugement. Il s'étaye sur toute une dimension sensible, un ressenti, qui fait que ce sens est investi et que, comme on le dit couramment, le salarié éprouve « *l'envie d'aller au travail le matin en se levant* ». Cet étayage sensible est d'autant plus important que ce sens et sa valeur ne sont plus garantis, mais peuvent être remis en cause, parfois dénigrés, en tout cas questionnés.

B. Quelles perspectives pour l'organisation ?

Si les enjeux pour la personne sont identifiables, quels sont ceux de l'organisation et plus largement de la Fonction publique territoriale ?

À partir de l'ensemble de notre analyse, nous identifions quatre enjeux pour l'organisation.

1. La vitalité

Une organisation est un tissu de singularités. L'entretien de ses singularités, des capacités à donner, à s'investir – de faire ce « plus », cet effort volontaire et de ne pas faire simplement ce qui est demandé – est le ferment de sa pérennité.

C'est ce qui permet à l'organisation de faire face, d'être réactive, de se transformer et de s'adapter. Cultiver ces singularités, c'est en fait cultiver le désir d'entreprendre que les organisations ont souvent bien du mal à concevoir comme leur principal actif, voire comme un atout. Plus les salariés à travers un milieu reconnaissant développent une image positive d'eux-mêmes, ont de la valeur à leurs propres yeux et aux yeux des autres, plus ils sont en confiance pour oser entreprendre.

2. Le renforcement du lien à l'organisation

Le lien à l'organisation n'est pas un lien figé, il est par nature dynamique. Il n'est pas institué et établi une fois pour toutes au moment de l'embauche. L'ensemble du dispositif de la reconnaissance non monétaire que nous avons précédemment décrit est ce qui rend le lien vivant.

Ce que le salarié attend de plus en plus de l'organisation (cf. les attitudes des plus jeunes) est que l'organisation crée les conditions favorables à ce qu'une histoire entre une personne et la collectivité s'engage, une histoire faite d'endettement mutuel. On attend donc d'elle qu'elle sache entretenir le lien, donner en retour de ce que chacun donne et des efforts qu'il entreprend, que le salarié s'y retrouve personnellement en s'appropriant son activité. La reconnaissance non monétaire est tout un jeu de don/contre-don entre le salarié et l'entreprise, un « commerce » entre les hommes, qui dépasse et irrigue le strict lien contractuel monétaire. C'est à travers ce « commerce » que se développe un attachement à l'organisation, que le lien se renforce.

En entretenant activement ce lien, l'organisation construit la confiance en soi du salarié, comme la confiance du salarié à l'égard de l'organisation. La confiance comme la reconnaissance fonctionne à la réciprocité. On développe de la confiance à l'égard de celui qui vous en donne et vous met en confiance. On éprouve un sentiment de reconnaissance à l'égard de celui qui vous en accorde et contribue à ce que vous en ayez à vos yeux. Toute cette boucle de réciprocité renforce le lien et en fait une force collective. Cette force collective permet de faire face au conflit. C'est justement lorsque l'on a confiance dans le lien et que l'on sait que chacun l'investit parce que chacun lui accorde de la valeur que l'on peut exprimer des désaccords, supporter le conflit et envisager son dépassement.

C'est quand toute cette dynamique d'entretien du lien vacille, semble en panne, que les agents se retranchent dans les acquis du statut. Ainsi, les plus jeunes notamment réorganisent brutalement leur investissement, redonnent à leur activité une place de job alimentaire et investissent leurs capacités ailleurs. Quand tout cela s'enkyste, se constitue alors peu à peu un passif historique avec l'organisation et la machine se grippe. Dans ce cas, comme dans les vieux couples, il faut du temps, de nouvelles preuves, lever tout un ensemble de malentendus avant qu'une dynamique se remette en place.

3. La créativité et l'innovation

À travers la reconnaissance non monétaire, c'est la part subjective des salariés qui a droit de cité. Or la mobilisation de cette part subjective, dans sa confrontation aux situations concrètes et objectives, constitue le véritable ressort, le levier de la créativité. C'est en prenant appui sur cette dimension subjective que se trouvent ou s'élaborent de nouvelles solutions, de nouvelles manières d'aborder les choses, que se prennent des initiatives, que l'on ajuste les choses, les manières de faire.

Cette capacité d'ajustement est aujourd'hui stratégique pour toute organisation. Elle ne peut plus raisonner selon la logique du progrès linéaire et continue de l'ingénieur mais selon une logique d'adaptation permanente. La mondialisation et ses multiples flux (services, financiers, population, produits, opinions...) qui traversent toute situation locale, le développement des TNIC qui brouillent les espaces, transforment peu à peu et de manière radicale les comportements et les interactions sociales, créent une situation où l'incertitude devient l'horizon, la confrontation à l'imprévu et l'inédit, la norme.

Ce franchissement de seuil n'est pas sans conséquence sur le management des entreprises. Il ne peut penser son organisation que dans la perspective de l'innovation, comprise comme l'ajustement permanent de tout niveau d'action de l'entreprise (de la décision managériale à la relation de service) à toute situation singulière de l'environnement de l'entreprise.

Les collectivités comme les agents sont et seront donc de plus en plus plongés dans des situations où on ne sait plus, ni ne peut plus dire, comment faire. Le monde de l'inspiration et de la créativité n'est donc plus strictement réservé aux professionnels de l'innovation, de la communication ou du marketing. Les capacités d'initiative, d'analyse des situations, d'élaboration de solutions face à l'imprévu, de

coopération et d'ajustement aux singularités locales mises en œuvre par tous les collaborateurs sont tout aussi stratégiques. C'est l'ensemble de ces ajustements pragmatiques qui, par effet d'accumulation, produisent des mutations innovantes.

La reconnaissance non monétaire, à nos yeux, n'est donc pas un supplément d'âme, ni seulement une politique à visée strictement interne. C'est une nécessité stratégique. La constitution de ce que nous avons appelé un milieu reconnaissant est le terreau d'une organisation qui gagne en agilité et en dynamique.

C. Conclusion

1. La reconnaissance non monétaire, un antidote aux RPS ?

La question des risques psychosociaux est une question complexe, multifactorielle et ne constituait pas le centre de notre étude. Néanmoins, notre exploration de la reconnaissance non monétaire nous autorise à formuler une hypothèse qui rend pertinent, selon nous, l'investissement par l'organisation de la reconnaissance non monétaire.

En effet, nous observons, du côté des salariés, une mutation du rapport au travail qui devient plus intime (parfois trop) et se singularise. Le travail est devenu peu à peu le lieu stratégique de la subjectivation. C'est à travers le travail que l'on se construit en tant que personne singulière, en prenant part et contribuant à quelque chose qui nous dépasse. Épreuve sociale majeure du projet de réalisation de soi, il est ce à travers quoi, l'individu grandit, s'éprouve, se découvre, fait la preuve de ses facultés, déploie ou réoriente sa trajectoire.

Le salarié, en tant que personne, a ainsi besoin de se reconnaître dans ce qu'il fait, de manifester sa singularité. C'est par sa manière de façonner son activité « à sa façon », d'y apporter par lui-même sa valeur ajoutée qu'il s'y retrouve. Et c'est par la reconnaissance de ce rapport actif à l'organisation qu'il construit la confiance en soi, et l'estime de soi sans lesquelles, selon Axel HONNETH (2000), « *il ne peut y avoir de projet de réalisation de soi* ».

Le surgissement des risques psychosociaux n'est que l'envers de ce mouvement. C'est justement parce que le travail devient ce **lieu de haute intensité subjective** qu'il peut être un lieu de souffrance. Et c'est justement quand il y a **disjonction entre les modèles d'organisation traditionnels et la mutation du rapport au travail** que la souffrance croît.

Si leur prise en compte par les organisations est un signe encourageant, elle semble se heurter à deux difficultés. La première est qu'il semble difficile, tant cela rompt avec des schémas fortement ancrés, de prendre véritablement en considération cette zone d'intrication puissante entre le personnel et le professionnel. Soit on situe la question du côté de l'organisation du travail et, dans ce cas, on parle généralement de stress – agression externe de l'extérieur et destructrice –, soit on situe le problème du côté de la personne et, dans ce cas, c'est le problème psychologique de l'individu.

Dans ces deux cas, on ne parvient pas à identifier ni à prendre en compte comme lieu stratégique cette zone d'articulation entre ce qui est du registre de la personne, au sens générique et de l'activité professionnelle. Or cette zone d'articulation constitue l'objet même d'une politique de reconnaissance telle que nous l'avons formulée.

La seconde difficulté est de parvenir à sortir d'une stricte stratégie préventive de veille. En effet, par définition, celle-ci se focalise sur la survenue éventuelle de risques psychosociaux et cherche à en détecter les signes précocement. Or, cette stratégie de dépistage ne reconnaît l'agent que comme sujet potentiellement souffrant, sans reconnaître le sujet potentiellement agissant. C'est sa limite. La stratégie que nous préconisons est radicalement inverse. En visant à constituer un milieu reconnaissant, celle-ci s'attache au contraire à favoriser et à valoriser le déploiement des capacités d'action de l'agent, et ainsi à renforcer ses « *Ressources Psycho-Sociales* » (Yves CLOT, 2010).

2. Vers un modèle managérial de la FPT ?

Enfin, et pour conclure, au-delà de ces quatre enjeux pour l'organisation, la question de la reconnaissance non monétaire constitue une opportunité et une nécessité pour la Fonction publique territoriale.

Les dynamiques de transformation à l'œuvre autour de la question de la reconnaissance non monétaire, et que cette étude dévoile, nous semblent pouvoir constituer un modèle managérial qui, à la fois, puise dans des fondamentaux historico-culturels de la FPT (sensibilité au non monétaire, primauté de l'utilité sociale sur l'économique comme principe supérieur...) et les articule à des mouvements de fond, qui traversent un contexte sociétal en pleine transformation. En un mot, il s'agit d'une réactualisation du modèle de la FPT, une réactualisation en capacité de la doter d'une image employeur contemporaine, en phase avec les aspirations des salariés d'aujourd'hui et de demain.

Il y a donc là, en ce point, une forte opportunité pour les collectivités territoriales de faire évoluer fortement son identité-employeur propre, de la faire exister dans sa positivité et en tant que telle, en rompant avec un modèle qui n'existerait qu'en référence à celui du privé. Ce modèle parviendrait, en toute légitimité historique, à conjuguer, ou pour être plus précis, à produire des effets de convergence entre la recherche de performance et la prise en compte de l'humain au travail. Ce modèle n'a rien d'utopique, pour une raison très simple, c'est qu'il existe. Nous l'avons rencontré auprès de nombreux agents interviewés, qui ont exprimé une satisfaction rarement rencontrée chez les salariés d'autres organisations. L'utopie serait de croire qu'il suffit de quelques actions pour y parvenir, alors que cela suppose de repenser en profondeur son modèle managérial.

Cette opportunité se double d'une nécessité. Pour faire face aux enjeux de transformation et d'innovation, comme aux contraintes économiques croissantes, il faudra non seulement être en mesure d'attirer les talents, mais en outre faire appel à ceux déjà présents et avoir construit un lien de confiance suffisamment fort pour dépasser les intérêts particuliers et s'ouvrir à de nouvelles conceptions de l'action.

Le nouveau modèle de reconnaissance non monétaire mis en évidence ouvre une voie qui, à la fois, saisit cette opportunité et répond à cette nécessité, une voie qui prend appui sur des valeurs historiques de la FPT et permet de se projeter dans l'avenir et d'y faire face.



SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

Cette étude qualitative vise à explorer et à comprendre les ressorts de la reconnaissance au travail liés aux attentes des agents. Son objectif est de 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.

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

A. 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. Alors seulement, la reconnaissance peut avoir lieu.

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

La reconnaissance n'est pas un supplétif 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.

B. 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.

C. 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.

D. 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.

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. »*

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.

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.

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, 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.

5^E PARTIE : DÉBAT ET CONTRIBUTIONS

A. Atelier-débat de la MNT et de l'AATF aux ETS

La présentation de cette étude a été l'objet d'un débat des Entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS), organisés par le Centre national de la Fonction publique territoriale le 4 décembre 2013.

Les intervenants de ce débat étaient :

Laurence DENES, Journaliste, animatrice du débat

Jérôme GROLLEAU, Sociologue

Jean-René MOREAU, Directeur général des services de Ouest Provence, professeur à l'UPEC, président de l'Observatoire social territorial de la MNT

Fabien TASTET, Directeur général des services du conseil général de l'Essonne, délégué général de l'AATF

Laurence DENES

[Extrait audio : « Tout le monde y pense », Francis CABREL]

Si CABREL avait remplacé le mot « *amour* » par celui de « *reconnaissance* », sa chanson aurait-elle sonné différemment ? Ne sommes-nous pas tous en attente de ce fameux « *billet retour* » de notre engagement professionnel, que nous nous plaignons par ailleurs à qualifier d'investissement, comme pour signifier que nous en espérons quelques bénéfices ? Quels sont-ils ? On sent bien que la reconnaissance monétaire ne fait pas tout. Si l'argent ne fait pas tout le bonheur, il ne fait certainement pas non plus tout le travail ni toute la motivation. Cette donnée est d'autant plus vraie dans la Fonction publique, que l'on rejoint rarement pour s'enrichir, et qui laisse par ailleurs de moins en moins de marge de manœuvre financière aux employeurs.

Une enquête de *La Gazette des communes* a révélé il y a quelques mois qu'un agent territorial sur deux souffrait du manque de reconnaissance de sa hiérarchie, voire jusqu'à sept sur dix dans leur relation aux élus. Sur quoi ces agents se fondent-ils quand ils révèlent ce triste ressenti ? Comment inverser cette tendance et témoigner de cette reconnaissance, avec ou sans argent, qui s'avère tellement essentielle pour l'équilibre de l'individu ?

En partenariat avec l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), la Mutuelle nationale territoriale (MNT), par l'intermédiaire de son Observatoire social territorial, a décidé d'explorer cette question, assez peu abordée jusqu'à ce jour.

Qu'est-ce qui a conduit l'Observatoire social territorial de la MNT à engager une réflexion sur la reconnaissance non monétaire ? En quoi s'inscrit-elle dans le thème des ETS 2013, celui de l'innovation ?

Jean-René MOREAU

L'Observatoire social territorial de la MNT a été mis en place pour consolider le socle social de la FPT. Il s'agit d'observer et d'évaluer ce qui peut être fait au bénéfice des agents territoriaux, et de mener des réflexions de qualité, impartiales et indépendantes, suivies par un conseil scientifique composé de personnalités extérieures et bénévoles. L'étude sur la reconnaissance non monétaire au travail fait suite à deux autres études présentées aux ETS en 2011 et 2012 : *Dans la peau des agents territoriaux* et *Les impacts des technologies numériques de l'information et de la communication (TNIC) sur le travail des agents territoriaux*.

La reconnaissance non monétaire est un thème pertinent pour la MNT, qui s'interroge sur tout ce qui touche au bien-être physique, mental et social de l'agent, ainsi qu'aux questions organisationnelles et managériales. Nous souhaitons alimenter la réflexion sur l'innovation déclinée dans le pilotage, autour de la question posée par les ETS : « *Faut-il être riche pour innover ?* »

Laurence DENES

Quelles étaient les préoccupations du scientifique que vous êtes face à ce thème peu exploré auparavant ?

Jérôme GROLLEAU

Cette étude vise à explorer ce territoire de la reconnaissance non monétaire au travail. De nombreux travaux documentent déjà le fonctionnement – et les limites – de la reconnaissance monétaire. Sans chercher à opposer reconnaissance monétaire et reconnaissance non monétaire, il s'agit de les distinguer pour mieux explorer cette part quelque peu « obscure » de la reconnaissance.

Dans cette logique d'exploration de la reconnaissance non monétaire nous poursuivions trois objectifs :

- comprendre ce que recouvre le sentiment de reconnaissance,
- comprendre les ressorts de la reconnaissance,
- comprendre les enjeux de la reconnaissance non monétaire pour la personne et pour l'organisation.

Enfin, il s'agit de comprendre pour agir. La finalité de cette étude est d'ouvrir des pistes d'action.

Laurence DENES

Comment avez-vous procédé ?

Jérôme GROLLEAU

Pour cette étude exploratoire, qui ne visait donc pas à évaluer, nous avons privilégié la méthode qualitative. Notre technique d'entretien consistait essentiellement à inviter les interviewés à nous faire le récit de leurs expériences de reconnaissance : raconter, dans le détail, ce qui s'est passé, le contexte, ce que l'on a ressenti... Notons un parti pris important de notre enquête : les personnes étaient invitées à nous faire part, de manière égale et ouverte, de leurs expériences positives comme négatives et ce à la différence de nombreux travaux sur la reconnaissance au travail, qui tendent à mettre généralement l'accent sur des expériences extrêmement négatives.

Laurence DENES

La FPT est-elle en difficulté sur cette question de la reconnaissance non monétaire au travail ? Y a-t-il dans la FPT une attente plus forte de la part des travailleurs sur cette question ?

Jérôme GROLLEAU

N'ayant pas réalisé d'étude quantitative, je peux difficilement répondre à ces questions. Néanmoins qu'avons-nous pu constater ?

Premier constat, la reconnaissance non monétaire est un sujet qui parle aux agents territoriaux et qui les fait parler. Dans toutes les situations d'entretiens, ils se sont montrés prolixes sur le sujet. Il suffisait de « lancer » l'interviewé pour que l'entretien donne lieu à de nombreuses et riches évocations d'expériences diverses. Ils l'utilisent comme un concept opératoire qui leur permet de faire le point sur ce qu'ils vivent, là où ils en sont au regard de leur organisation et de leur histoire.

Par ailleurs, j'ai pu constater qu'il existe dans la FPT un large spectre de situations contrastées. Des situations à très haute reconnaissance, d'autres à très faible reconnaissance et, entre ces extrêmes, toute une palette de situations intermédiaires. Cette grande variété montre qu'il n'y a pas une problématique de non-reconnaissance qui serait partagée par l'ensemble du corps social. De plus, malgré la faiblesse du système de reconnaissance monétaire, il est possible d'agir de manière positive sur la reconnaissance au travail dans la FPT en s'appuyant sur la reconnaissance non monétaire.

Enfin, dernier point, il y a bien une spécificité de la FPT, historico-culturelle, une sorte de « penchant » culturel, à être sensible, plus qu'ailleurs, aux aspects non monétaires. À la différence du privé, la question monétaire n'est pas la clef de voûte du système. L'argent n'est ni au cœur de la relation salariale, ni au cœur de la finalité de l'organisation. Comme le disent souvent les agents, « *on ne vient pas ici pour l'argent* ». Pourquoi vient-on ? Qu'est-ce qui soutient, structure et détermine le lien à la FPT ?

Deux aspects non exclusifs. Comme de nombreuses administrations publiques, la FPT offre un « package social » de base à valeur ajoutée personnelle, pour le premier aspect. Les règles sociales permettent de se sentir respecté et non exploité, en sécurité et non sous « l'épée de Damoclès » du privé. Les règles horaires font limite et permettent de mieux articuler sa vie professionnelle et sa vie personnelle, etc... Ce package social donne aux agents une assise personnelle à partir de laquelle il est tout simplement possible de construire une vie, bâtir des projets personnels et professionnels.

Le deuxième aspect est la forte place de l'utilité sociale, dans le registre de la motivation. Ce travail a un sens, une pertinence sociale, une utilité qui lui donne de la valeur aux yeux des salariés. C'est un univers qui a du sens, et qui peut donner du sens à sa vie professionnelle et à son engagement.

Laurence DENES

La thématique de la reconnaissance non monétaire est-elle abordée à l'université ?

Jean-René MOREAU

Elle est abordée dans les cours de management et de ressources humaines. Cependant, lorsque l'on parle des ressources humaines et des aspects managériaux dans l'organisation, l'on a tendance à trop se focaliser sur la masse salariale, sur l'établissement de régimes indemnitaires, etc. Ce régime est considéré comme un acquis par les agents, même s'il existe des règles d'attribution spécifiques. C'est pourquoi, à l'université, nous essayons de faire en sorte que les managers territoriaux reconnaissent les agents et établissent de véritables relations humaines avec eux. Reste que, dans les établissements d'enseignement supérieur, l'on n'enseigne pas suffisamment cet aspect du management basé sur la relation, sur les complémentarités entre travailleurs et sur le fait d'être présent aux côtés des agents. Il existe pourtant des méthodes pour enseigner ces aspects du management.

Laurence DENES

En tant que jeune dirigeant, avez-vous abordé ce volet de la reconnaissance non monétaire lors de vos études ou l'avez-vous découvert sur le terrain, dans votre vie professionnelle ?

Fabien TASTET

Comme beaucoup, j'ai fait deux constats assez partagés dans la FPT.

Le premier est que nous traversons des temps difficiles, qui nous poussent à refondre complètement nos modèles économiques. Nous menons dans ce cadre des politiques drastiques sur les moyens, nous revisitons toute notre offre de services et toutes nos politiques publiques, nous changeons notre marque, notre identité, etc., et tout cela dans un temps accéléré. Or revoir un modèle économique produit dans l'organisation des changements puissants qui ne peuvent pas être expliqués aux agents par la seule approche budgétaire. Pour que ces derniers adhèrent aux profonds changements mis en œuvre, il faut leur proposer une véritable ambition managériale.

Le deuxième constat est que le rôle des agents publics et la qualité de leur action souffrent d'une désaffection – sans doute temporaire mais bien réelle aujourd'hui – de la part de nos concitoyens.

En raison de ces deux types de changements – celui du modèle économique de nos organisations et celui qui se manifeste à travers une sorte de sentiment de déclassement –, il faut sans doute davantage manager qu'auparavant, et développer au sein de ce management tout ce qui peut valoriser et revaloriser le statut de nos collaborateurs.

Laurence DENES

[Extrait audio : « Le poinçonneur des Lilas », Serge GAINSBOURG]

La situation de quelqu'un « *qu'on croise et qu'on ne regarde pas* », n'est-ce pas le quotidien de nombreux travailleurs, dans le privé comme dans le public ? La non-reconnaissance ne commence-t-elle pas justement par cette douloureuse transparence ? Ne suffirait-il pas d'un « *bonjour* » le matin ?

Jérôme GROLLEAU

Un « *bonjour* » le matin, un « *merci* » quand les choses sont accomplies, la cérémonie des vœux chaque année : ces trois éléments étaient emblématiques de la reconnaissance non monétaire au travail dans la FPT. Elles ne sont cependant plus à la hauteur des enjeux de visibilité que vous évoquez et des transformations sociales en cours. Il est frappant de constater que les agents qui ont fait part des situations extrêmes de très haute reconnaissance, ou au contraire très négatives, étaient jeunes – moins de 40 ans. Cela montre que cette population est très sensible à la question de la reconnaissance non monétaire et que les attentes sont plus aiguës et se renouvellent.

Premièrement, il faut reconnaître le salarié en tant que personne. Un travailleur ne saurait en effet se réduire à une fiche de poste car celui-ci, dans son activité professionnelle, manifeste de la singularité, et va mettre en œuvre des facultés individuelles (imagination, création de solution, etc.), qui le distinguent des autres agents. C'est à travers ces orientations, ces modulations spécifiques que le salarié « donne » de sa personne. Savoir recevoir, et savoir reconnaître ce qu'une personne donne à travers son activité professionnelle, est un enjeu très fort pour les organisations. Quand ce n'est pas le cas, cette personne se contentera uniquement, à un moment donné, de « *faire son boulot, point* ». Par ailleurs, pour prendre en compte la singularité d'une personne, il faut également prendre en compte sa vie personnelle.

Le deuxième principe, en termes de reconnaissance non monétaire, provient d'une sorte de déplacement du moment de cette reconnaissance. Il ressort des entretiens que les agents accordent plus d'importance aux conditions dans lesquelles ils réalisent leur travail qu'aux félicitations de leur supérieur une fois que le travail a été accompli. Il s'agit ainsi, pour un manager, de créer les conditions dans lesquelles un salarié peut s'approprier véritablement son travail, dans sa singularité, et ainsi le valoriser à ses yeux comme aux yeux des autres travailleurs. Dès lors, quand les félicitations arriveront, celles-ci auront véritablement du sens.

Le troisième principe est que la question de la reconnaissance ne peut être une sorte de supplétif aux relations managériales. Elle doit être au cœur de ces relations et les imprégner de façon quotidienne. L'on aboutit ainsi à la création d'un milieu qui produit des effets de reconnaissance, de façon continue et multiple.

Laurence DENES

Le conseil général de l'Essonne développe depuis quelques mois une dynamique managériale particulière, baptisée « *Ensemble faire Essonne* ». Les propos de Jérôme GROLLEAU entrent-ils en résonance avec certaines de vos actions ?

Fabien TASTET

« *Ensemble faire Essonne* » rassemble nos nouveaux outils de mise en dynamique collective au sein du conseil général. Il s'agit d'une démarche participative, basée sur l'expérimentation et l'innovation. Cette dynamique poursuit trois objectifs, concourant tous à la valorisation des agents :

- la recherche d'un plus grand collectif,
- la recherche d'un sens partagé par les agents,
- le réengagement dans la collectivité.

S'agissant de ce troisième objectif, nous avons découvert, lors d'un audit social que les agents du conseil général ne mettaient pas beaucoup de leur personne dans la collectivité. Or je partage le fait que ce qui compte et nous fait bien vivre collectivement dans nos collectivités, c'est quand nous mettons un peu de nous-mêmes, de notre identité propre, dans celle-ci et dans notre travail. C'est le sentiment que nous essayons d'insuffler à nos agents, en leur disant qu'ils ne sont pas des éléments interchangeables d'une grande machine, mais qu'ils participent à un collectif et qu'en tant qu'individus, ils portent une singularité que nous allons reconnaître.

Au-delà des méthodes classiques de reconnaissance des métiers – concours des cuisiniers des collèges, fête des agents, etc. –, nous essayons d'élaborer des parcours individualisés de mobilité et de formation dans la collectivité. Il s'agit d'une démarche de personnalisation de l'administration départementale. À l'échelle de 4 500 agents, il s'agit d'une ambition importante.

Laurence DENES

Qu'en est-il de l'interpénétration des temps professionnel et personnel ?

Fabien TASTET

S'il y a bien une chose qui peut rendre sa singularité à un individu, c'est de le rendre à nouveau maître de son temps, ce qui est de moins en moins le cas dans nos organisations. Nous avons donc ouvert un grand chantier de réflexion sur l'organisation des temps dans la collectivité. En se réappropriant son temps, on retrouve sa singularité et on retrouve la considération que la collectivité nous doit en tant qu'individus.

Si le temps professionnel s'invite parfois dans le temps personnel, pourquoi ne pas envisager l'inverse, en faisant en sorte que le temps de travail offre des espaces de gestion personnalisée du temps ?

Laurence DENES

Avez-vous assisté, dans vos diverses expériences, au passage de la théorie à la pratique en matière de singularisation de la personne ?

Jean-René MOREAU

Il est encore mieux que la singularité soit conjuguée au pluriel. Il est en effet important que chacun se retrouve dans un projet, dans un travail en équipe. À côté de la reconnaissance, il ne faut en effet pas oublier le sentiment d'appartenance. Lorsque l'on regarde un agent, il faut le regarder comme il est. Cela suppose parfois d'organiser des ruptures hiérarchiques, ce qui n'est pas facile, et de faire en quelque sorte de la « démagogie positive » (aller voir les agents dans l'exercice de leurs missions, leur dire « *merci* » naturellement, etc.)

En outre, il est important de donner des objectifs aux agents et de les laisser prendre des initiatives. À travers les audits d'organisation, il est par exemple possible de faire participer les agents. Cela permet de donner aux managers et aux agents des temps d'échange où chacun apprend à connaître et à valoriser le travail de l'autre. On rentre alors dans une dynamique de reconnaissance non monétaire collective.

Laurence DENES

[Extrait audio : « La montagne », Jean FERRAT]

L'image du fonctionnaire fainéant perdure dans l'opinion publique et même à l'intérieur des collectivités. Avant de pouvoir singulariser la personne et son travail, encore faut-il lutter contre ce mépris ambiant qui peut entraîner une certaine dévalorisation des agents eux-mêmes sur leur travail.

Jérôme GROLLEAU

Un trait commun est apparu dans les entretiens : celle de l'image blessante que porte l'opinion publique sur le travail des agents. Sur ce point, ce n'est pas tant d'être considérés comme des privilégiés qui les blesse, mais celui d'être perçus comme des fainéants. Si l'enjeu de la reconnaissance interne est de plus en plus fondamental dans les collectivités territoriales, c'est justement parce que cette reconnaissance externe est de moins en moins gratifiante pour les agents territoriaux.

Pour redonner de la valeur en interne au travail des agents territoriaux, il existe une logique globale que je décris comme une valse à trois temps. Cependant, avant de pouvoir valser, il doit exister un sol favorable à la danse. Or dans les situations de très basse reconnaissance, que j'évoquais plus haut, les conditions mêmes de la reconnaissance ne sont pas posées. Dans un certain nombre d'organisations, il existe en effet des dysfonctionnements trop importants qui font que des règles de base ne sont pas respectées – désinvolture généralisée, existence de passe-droits, périmètres des fonctions insuffisamment délimités, etc.

Une fois qu'il existe un sol favorable, il est alors possible de commencer la valse à trois temps de la reconnaissance :

- Avec le 1^{er} temps, il s'agit de « créditer », ce qui passe par deux choses : d'une part, accorder de la valeur potentielle aux agents et à leur situation – il ne s'agit pas de se contenter de dire « *bonjour* », mais de questionner les gens sur leur travail, sur les difficultés rencontrées, etc. ; d'autre part, faire confiance aux salariés, en reconnaissant leur expertise.

- Le 2^e temps consiste à créer les conditions pour que le crédit accordé aux personnes produise des effets. Il s'agit ici d'être réactif par rapport aux difficultés des agents et d'organiser des temps de suspension de la relation hiérarchique entre un manager et ses subalternes, qui permettent de débattre entre pairs sur un sujet de travail donné. Il faut également accorder la liberté aux gens de prendre des initiatives et de trouver des solutions, en leur laissant des marges de manœuvre, en leur offrant un appui et du conseil, en leur fixant des objectifs, en les associant à une dynamique de projet, etc.

Jean-René MOREAU

À l'époque où j'étais directeur général (DG) de la Ville et de l'Agglomération d'Évreux, première communauté d'agglomération de France créée *ex nihilo*, nous avons pu monter avec une équipe toute une organisation, de manière donc très participative. Lorsque l'on commence avec quelque chose de neuf, et que les politiques laissent les managers et les agents mener véritablement un projet, il est possible d'avancer.

La notion de participation et d'échange est très importante. Toutefois, lorsque l'on échange avec une personne, il ne s'agit pas de parler pour parler, il faut qu'il en ressorte quelque chose et donner de la valeur à l'action. Aucune valeur n'est en effet reconnue si elle n'entraîne pas une action.

Donner du sens, cela suppose que ce sens soit collectif. Cela rejoint la notion conceptuelle d'une singularité plurielle. C'est grâce à cela qu'il est possible de faire évoluer une organisation.

Laurence DENES

Fabien TASTET, vous avez poussé assez loin cette logique et, régulièrement, vous exercez le métier de l'un de vos agents.

Fabien TASTET

En Essonne, derrière la notion de participation, nous mettons deux choses précises :
- Dans l'organisation, il faut ponctuellement et temporairement briser la chaîne hiérarchique, égaliser les temps de parole et des statuts. Les organisations ont besoin de chefs, mais ces derniers n'ont pas besoin de tenir en permanence une telle posture. Pour créer de l'intelligence collective, il est important qu'à certains moments, la parole soit libre et égalisée.

- La participation signifie également qu'il est possible de trouver dans l'organisation une nouvelle répartition des rôles. En s'inspirant de ce principe cardinal de la fonction publique selon lequel le grade appartient à l'agent et l'emploi à la collectivité, nous considérons que les objectifs et les résultats appartiennent à la collectivité, tandis que le travail appartient à l'agent, pour une grande partie. C'est donc à l'agent qu'il revient principalement de définir son travail.

Au conseil général de l'Essonne, nous avons essayé de décliner cette conception de l'organisation à travers une expérience menée dans nos Maisons de solidarité (MDS), où sont accueillis nos concitoyens les plus en difficulté. Pour réorganiser ces maisons, nous avons fait le choix d'une approche déconcentrée et participative. Sur la base d'un cahier des charges qui fixait les objectifs de cette réorganisation – amélioration de la qualité du service rendu, optimisation des moyens, etc. –, nous avons demandé aux agents de nous faire part de leurs propositions d'organisation, tenant compte des contextes locaux de chaque MDS. Après les avoir recueillies, nous avons validé l'ensemble de ces propositions. En effet, les modalités d'organisation du travail retenues par les agents collaient parfaitement à l'objectif de politique publique fixé par la collectivité. Le lien entre les deux est donc possible, ce qui est rassurant.

Laurence DENES

Dans la reconnaissance, il y a aussi le regard de l'autre – collègues, supérieurs, élus, autres collectivités, etc. Comment faire pour que ces personnes deviennent acteurs de la considération ?

Jérôme GROLLEAU

Le 3^e temps de la valse de la reconnaissance rejoint cette question. Ce 3^e temps consiste à acter la valeur ajoutée de l'agent en la rendant publique, en l'officia-

lisant, à travers par exemple l'évolution de carrière, mais pas seulement. L'enjeu pour les agents est également que cette reconnaissance aille au-delà de la relation entre l'agent et ses managers de proximité. Cela peut passer par une évolution de poste, une augmentation de responsabilités, une évolution de carrière, la présentation à la direction par l'agent du projet dont il est porteur, etc.

On rejoint ici la reconnaissance monétaire, notamment à travers l'évolution de carrière, qui doit venir compléter le processus de reconnaissance non monétaire. En effet, la dimension monétaire de la reconnaissance n'est évidemment pas secondaire. Elle est tout aussi nécessaire que la reconnaissance non monétaire, mais elle est seconde. Elle intervient après coup. Elle vient officialiser un parcours, une évolution, garantir que tous les signes positifs que l'on peut adresser à un agent ne sont pas que de « belles paroles » et ainsi relancer une dynamique personnelle.

Laurence DENES

Outre le déroulement de carrière, existe-t-il d'autres moyens pour reconnaître la valeur d'un agent ?

Jean-René MOREAU

Il existe de multiples choses simples qui font partie du quotidien (trophées, journaux internes, etc.) et qui permettent de faire exister les agents. Comme le disait Rabelais : « *Je ne bâtis que pierre vives, ce sont hommes.* » Une organisation doit être construite de cette façon-là.

Fabien TASTET

Ne considérons pas comme ringards les outils classiques de la valorisation publique : remise de médailles, remise du bouquet de fleurs pour la retraite, etc. Il s'agit de moments essentiels, et de plus très appréciés des agents. Il faut ajouter un autre outil, celui de la transmission de connaissances d'un agent à un autre, par le tutorat, le parrainage, etc. Cette transmission procure en effet un sentiment de reconnaissance très important à celui qui transmet, et permet de plus de nourrir l'esprit collectif.

[Extrait audio : « Les chiens de paille », MIOSSEC]

Laurence DENES

« *Un peu plus beau, un peu plus grand, un peu plus fier [...]* » : voilà le travail vu par MIOSSEC, qui pose cette question essentielle du « *pourquoi travaillons-nous ?* », Laquelle a fait les beaux jours de Jean FOURASTIÉ. Quelle réponse proposez-vous à cette question ?

Jérôme GROLLEAU

La chanson de MIOSSEC est très moderne, car les gens se posent ces questions-là par rapport au travail. Il était évoqué plus haut le fait de donner du sens au travail. Or le sens, ce n'est pas qu'un ensemble de valeurs, c'est aussi quelque chose qui se ressent. Au vu de l'étude, nous pouvons mieux définir le sentiment de reconnaissance et ces enjeux pour la personne. Le sentiment de reconnaissance, c'est en fait, trois choses :

- Le sentiment d'exister. Quand ils sont reconnus, les agents disent « *j'existe* », car ils ont le sentiment que les autres comptent sur eux. On s'adresse à eux, on fait appel à eux, on leur permet de s'exprimer, etc.
- Le sentiment contributif personnel, c'est-à-dire le sentiment de contribuer personnellement aux choses, est tout aussi fondamental. C'est en « *prenant part* » que s'élabore la fierté, l'estime de soi. On se centre généralement sur le sentiment d'appartenance, mais à nos yeux le sentiment contributif est encore plus central.
- Le sentiment d'utilité enfin, qui est un trait historique de la FPT est en fait intimement lié aux deux autres. Le sentiment d'exister me donne le sentiment « *d'y être* », le sentiment contributif, « *d'y être pour quelque chose* », alors l'utilité n'est pas qu'une abstraction, quelque chose de théorique, mais une expérience vécue à travers laquelle la personne se réalise.

Laurence DENES

Je vous propose de passer la parole à la salle.

Christophe QUINTELIER, Directeur général adjoint en charge des ressources humaines, conseil régional Basse-Normandie

La question de la reconnaissance n'est pas naturelle dans le statut de la Fonction publique, car elle implique en quelque sorte une discrimination entre les agents, alors que le statut est fondé sur une recherche d'égalité entre eux.

Je retiendrai deux éléments de ce débat. Le premier est que la reconnaissance, ce n'est pas que la tape dans le dos, de manière ponctuelle. La reconnaissance doit être au cœur de la politique de ressources humaines. Deuxièmement, la reconnaissance n'est pas l'ennemi de la sanction. Lorsque quelque chose ne fonctionne pas et qu'on ne le dit pas, c'est de l'indifférence ou du mépris : cela révèle une absence de reconnaissance.

Quand, au conseil régional Basse-Normandie, nous avons intégré les personnels techniciens, ouvriers et de services (TOS) de l'Éducation nationale, nous avons mis la reconnaissance au cœur de la politique d'intégration de ces agents, que nous avons ensuite élargie à l'ensemble de nos personnels. Nous avons alors agi sur deux points :

- La reconnaissance des métiers : alors que 88% des personnels TOS avaient le même grade, quelles que soient leur fonction et leurs responsabilités, nous avons identifié des métiers différents, correspondant à des niveaux de grade différents.
- La reconnaissance personnelle : nous avons ici utilisé l'outil de la différenciation d'échelon. Celui-ci était auparavant géré de façon quantitative et fonctionnait sur la base d'un système de quotas ; nous avons décidé de le gérer de manière qualitative, en l'articulant avec un dispositif d'évaluation.

Après cette intégration, on ne m'a pas dit « *merci pour l'augmentation indemnitaire substantielle* », car il s'agissait ici d'équité, et pas de reconnaissance. On m'a dit en revanche « *merci pour le respect* » : pour la reconnaissance du métier, pour le vêtement de travail, pour la visite médicale, pour le système d'évaluation, etc.

Roger ZYLBERBERG, Directeur général adjoint de la Ville de Champigny

Un récent sondage indique que 62 % des Français trouvent qu'il y a trop de fonctionnaires. Par ailleurs, quand un fonctionnaire sur deux n'est pas remplacé dans la Fonction publique d'État, et qu'on rappelle régulièrement aux collectivités territoriales qu'elles auraient dû elles aussi réduire le nombre d'agents, cela n'est pas favorable à la reconnaissance des fonctionnaires territoriaux.

Jean-René MOREAU

Même s'il faut toujours se méfier des sondages, il est vrai que, depuis quelques années, les fonctionnaires sont critiqués, ainsi que leurs avantages. La meilleure réponse à ces critiques provient selon moi des agents eux-mêmes. Or si ces derniers ne se sentent pas bien dans leurs collectivités respectives, s'ils ne possèdent pas ces sentiments de reconnaissance et d'appartenance, ils seront très critiques de leur organisation dans leur famille ou avec leurs amis. Il nous faut davantage défendre notre identité et nos savoir-faire.

Fabien TASTET

Face à cet éloignement des Français du service public en général – et du service public local en particulier –, les fonctionnaires, les associations professionnelles et les associations d'élus ont une responsabilité de mobilisation, de pédagogie et doivent reconquérir le cœur de nos concitoyens, en leur montrant en quoi les services publics leur sont indispensables. Il y a une grande méconnaissance de l'impact de l'action des collectivités sur la vie quotidienne de nos concitoyens. Un récent sondage indiquait que seuls 3 % des Français savent que les collectivités territoriales réalisent les trois quarts de l'investissement public en France. Reconquérir les Français est un noble combat, mobilisons-nous pour le mener.

B. Contributions des organisations syndicales

Il a été proposé à l'ensemble des organisations syndicales de réagir à notre étude par une contribution écrite. Celles-ci sont donc publiées ici, par ordre alphabétique : « Ensemble les Territoriaux » SNT CFE-CGC, FA-PT, INTERCO-CFDT, et UNSA Territoriaux. La Fédération des Services Publics et de Santé Force Ouvrière a également participé à notre étude par un entretien avec l'auteur ; qu'elle en soit ici vivement remerciée.

1. Contribution de « Ensemble les Territoriaux » SNT CFE-CGC

Pour notre syndicat « Ensemble les Territoriaux » SNT CFE-CGC, il n'y a de richesse que d'hommes. Responsables, agents qualifiés, tous ont dans nos collectivités un sentiment d'appartenance très fort à leur territoire, au sens du service public de proximité.

La reconnaissance dans l'action au quotidien passe par différents canaux, dont la reconnaissance non monétaire, sans qu'elle soit exclusive d'une amélioration du pouvoir d'achat.

Les personnels sont aujourd'hui de plus en plus hermétiques aux discours préformatés. L'encadrement se trouve le plus souvent démuné face à des agents blasés

qui n'hésitent plus à procéder à des arbitrages entre activité professionnelle et vie privée.

Face à ce constat, notre syndicat défend les positions équilibrées permettant de mettre l'agent au centre de nos préoccupations managériales :

Une amélioration du pouvoir d'achat

Le gel du point d'indice et les réformes successives pour éviter le décrochage des personnels les plus modestes conduit mécaniquement à un écrasement de la pyramide salariale.

Sans méconnaître la nécessaire revalorisation des rémunérations des personnels au plus faible pouvoir d'achat, nous mettons en garde contre une pression financière devenue insupportable pour les classes moyennes. Les catégories intermédiaires ont le sentiment de ne plus être écoutées.

Pour la reconnaissance de nos compétences et de nos spécificités

Nous souhaitons que soit valorisée la dimension managériale et d'expertise des missions des personnels qualifiés.

Par l'intégration dans les fiches de poste, par la mise à jour régulière des connaissances, par l'accompagnement des personnels dans l'exercice de leur mission. Par la mise en place d'un dialogue constructif sur les attentes des supérieurs hiérarchiques, en développant l'autonomie de gestion en ressources humaines et financières des responsables.

Il convient de favoriser le fonctionnement en réseau ainsi que les projets transversaux. Les personnels doivent pouvoir conduire leurs actions en ayant une vision claire des objectifs attendus. Nous demandons une meilleure association des personnels aux orientations stratégiques.

Enfin, la CFE-CGC prône la mise en œuvre d'une Fonction publique des métiers qui permettrait d'être plus proche des réalités du terrain et ferait sortir les agents des logiques catégorielles.

Rendre attractives les mobilités entre les collectivités et entre Fonctions publiques

C'est permettre aux fonctionnaires territoriaux de faire valoir leurs compétences dans une autre Fonction publique que celle d'origine.

Nous demandons que les obstacles au passage d'une Fonction publique à l'autre soient levés (transparence, simplification des régimes indemnitaires).

Nous souhaitons la sécurisation des parcours professionnels entre collectivités au moment des transferts de compétences et en particulier au moment des fusions/absorptions des organigrammes.

Veiller au respect de la séparation vie professionnelle/vie personnelle

Se sentir bien au travail, c'est savoir que ce temps d'activité professionnelle est borné. L'agression des mails et du téléphone durant les phases de repos est une véritable source de stress.

L'élaboration d'une charte de bonne conduite destinée à protéger les temps de repos nous paraît aller dans le sens d'une reconnaissance du caractère humain des personnels.

Enfin, la généralisation des comptes épargne temps, leur monétisation et/ou leur transformation en points retraite doit être la norme.

Si l'on souhaite pour des raisons budgétaires disposer de moins de personnels mais plus performants, plus motivés, mieux formés, il convient de prendre en compte l'ensemble des composantes qui contribuent à l'équilibre et au développement professionnel de chaque agent pris dans son individualité. Le management de masse doit faire place à du sur-mesure.

**Dominique ZAUG, Président
Simon FORTEL, Permanent national**

2. Contribution de la Fédération Autonome Fonction Publique Territoriale (FA-FPT)

Sollicitée par la Mutuelle Nationale Territoriale, c'est avec plaisir que la FA-FPT apporte sa réflexion dans le cadre de cette étude menée par Jérôme GROLLEAU.

Le salaire net moyen des agents de la FPT a diminué de 0,8 % en euros constants en 2011, le gel du point d'indice semble devoir s'imposer pour quelques années encore, le gel des avancements des agents de la Fonction publique est évoqué comme une piste d'économies possible pour diminuer la dépense publique. Dans le même temps certains quotidiens ou hebdomadaires ne cessent de mettre en avant l'idée selon laquelle les fonctionnaires seraient des privilégiés, au coût exorbitant au regard de l'absence de rentabilité qui les caractérise. Dans ce contexte, l'idée même d'ouvrir une réflexion sur la reconnaissance non monétaire pourrait sembler bien anachronique, voire en total décalage avec les préoccupations actuelles des agents de la Fonction publique territoriale.

L'étude de Jérôme GROLLEAU nous démontre à l'inverse, au regard des nombreux témoignages recueillis, que dans le contexte actuel de défiance d'une partie de la société civile vis-à-vis des fonctionnaires et de la Fonction publique le besoin de reconnaissance non monétaire apparaît comme essentiel.

Pour la FA-FPT, c'est justement dans ces moments particulièrement difficiles, où le principe même de service public est remis en cause par ses détracteurs habituels, que les agents publics ont le plus besoin d'être reconnus, y compris et surtout dans leur contribution à rendre notre pays plus solidaire dans une vision partagée du vivre ensemble en République.

Les fonctionnaires sont des femmes et des hommes pour qui l'idée même de profit est étrangère à leur engagement professionnel. Dès lors, la valorisation de leur travail, tant de la part de la hiérarchie que des usagers, à travers une attention particulière ou une sincère marque d'intérêt, contribue largement à leur enrichissement en matière de considération, endiguant du même coup une part non négligeable des sources de souffrance au travail, conséquence des risques psychosociaux.

Si pour la FA-FPT il n'est pas question d'opposer la reconnaissance non monétaire aux revendications d'ordre salarial, c'est bien tout d'abord parce que ces deux notions ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Elles s'inscrivent bien au contraire dans une démarche complémentaire visant à reconnaître les fonctionnaires comme de vrais acteurs d'un projet de société construit sur des valeurs de justice sociale.

Le contexte de réorganisation territoriale est particulièrement anxiogène pour les agents, compte tenu des incertitudes véhiculées par la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, en matière d'organisation du travail et de maintien des niveaux de rémunérations principaux et accessoires. Aussi, la FA-FPT se positionne pour la mise en place le plus en amont possible d'instances de concertation visant à définir les contours d'un socle social commun susceptible de garantir les droits des personnels concernés.

Le fait d'associer les agents à la réflexion sur leur avenir professionnel s'inscrit totalement dans une démarche de reconnaissance non monétaire, puisqu'elle permet au personnel de s'impliquer dans une démarche porteuse de sens quant à leur avenir dans le service public de proximité qu'incarne la Fonction publique territoriale.

De ce point de vue, l'étude menée par Jérôme GROLLEAU à l'initiative de l'OST est un outil précieux pour tous les acteurs du dialogue social.

3. Contribution de la Fédération INTERCO-CFDT

L'étude sur « la reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau terrain managérial » présente l'intérêt de mettre en valeur une approche originale des attentes des agents territoriaux en matière de reconnaissance de leur travail.

Replacer l'individu dans sa singularité et son intégrité, visant à considérer son action comme une valeur ajoutée à mobiliser pour accroître sa motivation au travail et améliorer ainsi la qualité du service rendu nous semble une approche pertinente. Celle-ci pourrait être une réelle réponse au mal-être au travail relevé par de très nombreux agents et s'inscrit pour notre organisation dans cet ensemble de démarches managériales à promouvoir pour améliorer la qualité de vie au travail et par voie de conséquence la qualité du service au public.

Pour autant, la mise en œuvre pratique d'une belle réflexion intellectuelle, si aboutie soit-elle, suppose de surmonter un certain nombre d'obstacles. Là réside le véritable enjeu.

Cela suppose à notre sens :

- Que soient systématiquement évaluées la pertinence et l'adaptation des concepts et méthodes managériales du secteur privé, avant leur transposition dans la Fonction publique. Les impératifs de rendement, de productivité, de performance, etc. ont fait l'objet, selon nous, d'une surévaluation quant à leur efficacité dans le secteur public. La démarche proposée positive la posture individuelle, sans pour autant accentuer la concurrence entre les individus.

- Que les cadres dirigeants, avec bien sûr l'aval des politiques, engagent une réflexion sur l'organisation actuelle du travail, sur le dialogue social et l'écoute des agents dans les collectivités.

- Que les modalités d'organisation et les objectifs fixés soient définis après avoir pris le temps de recueillir les remarques et les attentes des agents.

Trop souvent, nous assistons à des organisations qui procèdent par injonctions y compris contradictoires, qui descendent la chaîne hiérarchique sans laisser d'espace à l'expression ou au dialogue.

- Que la hiérarchie intermédiaire soit un espace d'expression où ses remarques, ses réserves ou ses propositions innovantes soient entendues.

- Que cette démarche managériale, souvent mobilisée uniquement lors de l'entretien annuel d'évaluation, s'inscrive dans la durée et devienne ainsi un mode managérial « intégré » et constitutif, selon nous, d'une mise en œuvre de nos attentes en matière de responsabilité sociale des entreprises et des administrations.

Cela exige que la reconnaissance, au-delà de la satisfaction personnelle du service rendu, se traduise **aussi** en matière d'accès à la formation, de perspective d'évolution de carrière, d'enrichissement des tâches.

Cela exige également, en complémentarité de cette reconnaissance non monétaire, une transparence absolue de critères d'attribution des régimes indemnitaires permettant la mesure réelle pour le collectif de travail de la plus-value individuelle.

Enfin, en période de crise, cela ne doit en aucun cas être un dérivatif pour masquer la légitime revendication de reconnaissance salariale.

Si ces préalables sont respectés, ce qui, à ce jour, est loin d'être toujours le cas dans la pratique, alors oui, nous sommes prêts, à travers le dialogue social, à contribuer à la réussite de cette démarche.

Paris, le 28 février 2014
Fédération INTERCO – CFDT

4. Contribution de la Fédération UNSA Territoriaux

Sachant que nous passons plus de la moitié de notre vie au travail, sa reconnaissance dans nos sociétés est une évidence, voire une exigence.

Les nombreuses études réalisées sur les conditions de vie au travail montrent sans conteste que le premier phénomène déclenchant de *burn-out* est le manque de reconnaissance au travail. C'est toujours vrai pour le salariat privé. Cela l'est encore plus aujourd'hui pour les agents publics.

Plusieurs éléments peuvent conforter cette thèse. L'un est conjoncturel avec la campagne actuelle de dénigrement à l'encontre des fonctionnaires et la remise en cause de l'utilité des services publics. Ce paradoxe est accentué par les contraintes budgétaires des collectivités territoriales qui pensent qu'en adoptant les méthodes managériales des secteurs marchands, elles peuvent réduire le coût des services publics.

Or pour l'UNSA Territoriaux, s'il n'est pas interdit de rationaliser le coût des services publics, il est utile de rappeler qu'ils n'ont pas vocation à être rentables. C'est une ambiguïté qui nuit à la reconnaissance du travail des agents, qui sont les acteurs de la cohésion sociale et de l'égalité de traitement entre tous les citoyens.

La reconnaissance du travail est monétaire. C'est incontournable et garanti par le statut. Pour autant, un déroulement de carrière optimal ne saurait suffire à assurer une qualité de vie au travail et à sa reconnaissance sociétale.

Pour l'UNSA Territoriaux, plusieurs facteurs sont de nature à améliorer les conditions de vie au travail :

La reconnaissance sur le poste de travail ou la mise en adéquation du savoir-être et du savoir-faire de l'agent avec le poste de travail. Dans le cadre de mobilité ou de mutualisation de services, cette dimension n'est pas suffisamment appréhendée, ce qui crée frustration et repli sur soi.

La valorisation du poste de travail, l'appartenance à une équipe et la définition d'objectifs communs est un tout qui passe par renforcement de l'encadrement intermédiaire. Le regroupement des communes aujourd'hui, les métropoles demain créent des directions générales de services énormes qui sont devenues en quelque sorte des « monstres administratifs ». Cela crée un décalage entre les réalités de terrain des agents et les attentes de ces mêmes directions peu au fait de ces réalités. Cet éloignement des agents des centres de décision semble participer du déliement de leur travail, renforce leur sentiment de perte de sens et d'inutilité dans leurs missions de service public : la formule « *je fais ça mais je ne sais pas pourquoi et pour qui je le fais* » pourrait résumer assez bien cet état d'esprit. Redonner de la dimension au travail des agents publics, en sachant que *in fine* leur cœur de métier, c'est d'être au service des usagers.

L'utilité économique et sociale du métier exercé, l'appartenance à un projet collectif de services au public sont des objectifs qui doivent se partager entre les agents et leurs élus. C'est plus facile à mettre en œuvre dans les petites ou moyennes collectivités territoriales où il y a plus de proximité avec les élus : « *Ce matin on a vu notre maire qui nous a expliqué ses projets* », et par là même les a partagés.

Pour l'UNSA Territoriaux, là où cette proximité est plus compliquée à mettre en œuvre, il serait souhaitable d'organiser des journées à thèmes par direction avec des « projets d'entreprise » dans l'esprit du management participatif.

La reconnaissance du travail des agents, son utilité sociale sont des valeurs ajoutées pour les « managers territoriaux ». C'est aussi un gage d'efficacité pour les services publics de demain. C'est un enjeu pour les pérenniser dans l'intérêt collectif.

La Secrétaire générale, Catherine GUERIN

BIBLIOGRAPHIE

Norbert ALTER, *Sociologie du monde du travail*, PUF, 2006

Norbert ALTER, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009

Ulrich BECK, *La Société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, 2001

Alain CAILLÉ, *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, La Découverte, 2007

Yves CLOT, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010

François DUBET, *Le déclin de l'institution*, Le Seuil, 2002

Claire EDEY GAMASSOU, *L'impact des TNIC sur le travail des agents territoriaux*, Les Cahiers de l'Observatoire social territorial de la MNT, n° 7, août 2013

Alain EHRENBURG, *La fatigue d'être soi*, Odile Jacob, 1998

Anthony GIDDENS, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 1994

Philippe GUIBERT, **Jérôme GROLLEAU** et **Alain MERGIER**, *Dans la peau des agents territoriaux*, Les Cahiers de l'Observatoire social territorial de la MNT, n° 4, janvier 2012

Axel HONNETH, *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, 2000

Jean-Claude KAUFMANN, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Armand Colin, 2004

Danilo MARTUCELLI, *La société singulariste*, Armand Colin, 2010

CONSEIL SCIENTIFIQUE ET CONSEIL D'ORIENTATION

Membres du conseil scientifique

Michel BORGETTO, Professeur de droit de la protection sociale à l'université de Paris 2, membre du Haut Conseil du financement de la protection sociale

Jean DUMONTEIL, Directeur des Éditions du secteur public

Claire EDEY GAMASSOU, Maître de conférences en sciences de gestion à l'université Paris-Est Créteil (UPEC)

Dr Gilles ERRIEU, Responsable du service médical de la MNT

Michel GOMEZ, Membre de l'association ResPect, réseau des préventeurs et ergonomes, Responsable de service ergonomie et prévention des risques professionnels à Paris Habitat

Dominique LAGRANGE, Directeur-adjoint de l'INET, directeur des formations

Marie-Francine FRANÇOIS, Présidente de l'Association des Administrateurs Territoriaux de France, Directrice générale des services, Pays de Montbéliard Agglomération

Laurent RÉGNÉ, Directeur général adjoint des services de la Ville de Saint-Raphaël

Avec l'appui de :

Jeanne BALLOT, Animatrice de l'Observatoire social territorial de la MNT

Jean-Marc JOUSSEN, Conseiller partenariats institutionnels et expertise territoriale de la MNT

Membres du conseil d'orientation et de la commission « Relations institutionnelles professionnelles » de la MNT :

Arlette ADOUNI, **Laurent BRANCHU**, **Christian BRIEL**, **Patrick DOS**, **Xavier GARBAR**, **Jean-René MOREAU** (Président de la Commission), **Daniel ZABE**

Membres extérieurs du conseil d'orientation, en tant que personnalités qualifiées :

Alain ANANOS, Ufict-CGT des services publics, Directeur général adjoint du département citoyenneté et développement de la personne, Ville de Pantin

Didier JEAN-PIERRE, Professeur agrégé de droit public à l'université d'Aix-en-Provence, directeur scientifique de la Semaine juridique Administrations et collectivités territoriales

Nathalie MARTIN-PAPINEAU, Maître de conférences et directrice de l'Institut de droit social et sanitaire de l'université de Poitiers

Philippe MOUTON, Directeur de la direction de l'observation prospective de l'emploi, des métiers et des compétences de la Fonction publique territoriale, CNFPT

Michel PASTOR, ancien Chef de l'Inspection générale et ancien conseiller spécial du Président du CNFPT

Membres extérieurs du conseil d'orientation, en tant que partenaires institutionnels de la MNT :

Patrick ATLAS, Président de Méditoriales, association nationale des médecins territoriaux

Jean-Pierre AUGER, Président de l'Association des ingénieurs territoriaux de France

Jean-Christophe BAUDOUIN, ancien Président de l'Association des administrateurs territoriaux de France

Vanik BERBERIAN, Président de l'Association des maires ruraux de France

Patricia CADORE et **Yann RICHARD**, Co-présidents du Syndicat national des secrétaires de mairie

Daniel DELAVEAU, Président de l'Association des communautés de France

Michel DESTOT, Président de l'Association des maires des grandes villes de France

Michel DINET, Président de l'Observatoire national de l'action sociale décentralisée (ODAS)

Pascal FORTOUL, Président de l'Association des directeurs généraux des communautés de France

Denis GUIHOMAT, Président de l'Association nationale des cadres communaux d'Action sociale

Patrick KANNER, Président de l'Union nationale des Centres communaux d'action sociale

Claudy LEBRETON, Président de l'Assemblée des départements de France

Martin MALVY, Président de l'Association des petites villes de France

Élie MAROGLOU, Président de l'Association ResPECT, réseau des préventeurs et ergonomes territoriaux

Dominique MICHEL, Président de l'Association des techniciens territoriaux de France

Christian PIERRET, Président de la Fédération des villes moyennes

Stéphane PINTRE, Président du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales

Alain ROUSSET, Président de l'Association des régions de France

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 et l'AATF. Juin 2011

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

Cahier n°3. Axe image pour la MNT. Novembre 2011

Dans la peau des agents territoriaux

Cahier n°4. Philippe GUIBERT, Jérôme GROLEAU et Alain MERGIER pour la MNT, en partenariat avec l'AATF et l'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. Novembre 2012

L'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur le travail des agents territoriaux

Cahier n°7. Claire EDEY GAMASSOU pour la MNT. Août 2013

Le directeur des ressources humaines dans la Fonction publique territoriale

Cahier n°8. Anne 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 ÉLUARD, 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

La MNT, en partenariat avec l'AATF, a souhaité explorer et illustrer comment motiver de façon pertinente les agents avec des marges de manœuvre budgétaires très restreintes. Innover pour motiver autrement, telle était notre intention de départ. Mais finalement, 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 aujourd'hui ?

Jean-René MOREAU, président de l'OST

La demande de reconnaissance s'exprime de diverses manières, et les cadres doivent trouver de nouveaux moyens d'y répondre. C'est pour eux et avec eux que nous avons souhaité, à l'occasion des ETS 2013, ouvrir ce débat. Cette étude nous donne quelques clés dont il nous appartient maintenant de nous saisir pour aller plus loin.

Marie-Francine FRANÇOIS, présidente de l'AATF

Jérôme GROLLEAU est sociologue-consultant. Il travaille pour de grandes organisations publiques et privées : études et conseils, accompagnement individuel ou collectif de managers. Il est co-auteur de l'étude *Dans la peau des agents territoriaux*.

À travers son action pour la protection sociale dans la Fonction publique territoriale depuis de nombreuses années, la MNT s'est engagée de façon continue en faveur de la satisfaction de besoins élémentaires, tels que la santé et le pouvoir d'achat des agents territoriaux. Avec les Cahiers de l'OST, elle entend contribuer à une meilleure connaissance de l'environnement social des agents. En complément des actions de prévention de notre mutuelle, ces études proposent des pistes d'amélioration aux décideurs, que ce soit dans la santé au travail, dans les ressources humaines ou dans le management, pour le bien-être des agents au travail.

Alain GIANAZZA, Président général de la MNT

- > 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.

www.mnt.fr

groupe
istya
mutuelles vraiment



MNT
Les territoriaux solidaires

0 980 980 210
prix d'un appel local



MUTUALITÉ
FRANÇAISE