

LES MÉTIERS TERRITORIAUX EN TENSION:

ATTRACTIVITÉ ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DES COLLECTIVITÉS LOCALES

DÉCEMBRE 2023



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

VARIABLE 7

L'évolution du rapport au travail: une transformation profonde des collectifs.



CONTEXTE

UNE ÉVOLUTION TRANSGÉNÉRATIONNELLE

- L'évolution du rapport au travail des individus, le sens du travail et le fait que la centralité entre vie professionnelle et vie personnelle se soit déplacée, forment un système déterminant dans l'équation recrutement en tension, attractivité, fidélisation des agents.
- Cette évolution concerne en premier lieu les jeunes générations, mais elle s'applique également à l'ensemble des agents, quel que soit leur âge.
- L'objectivation des évolutions du rapport au travail et les leviers d'action sur ces questions sont rendus complexes par la persistance de représentations qui «tendent à opposer» entre elles les générations et/ou des catégories d'agents tels que les encadrants et collaborateurs. Parmi les représentations qui ont la vie dure, figurent par exemple un recul général de l'engagement des individus, un intérêt moindre pour l'intérêt général et le collectif...
- Il existe également une évolution du rapport au travail particulière aux agents les moins jeunes. Ils peuvent de fait être plus sensibles aux questions d'usure et de fatigue professionnelle, de rythmes de travail, de motivation et de règles d'avancement moins bien admises en fin de carrière, de reconnaissance...
- La fonction publique territoriale conserve auprès de certains candidats ou candidates et agents des atouts vis-à-vis des possibilités de déroulement de carrière et d'évolution professionnelle.
- Servir l'intérêt général demeure une valeur forte qui a du sens pour les candidats ou candidates et les agents.

- L'évolution du rapport au travail est marquée par des aspirations nombreuses, partagées par une majorité d'agents. Les plus souvent citées par les collectivités sont:
 - Mieux articuler vie personnelle et professionnelle;
 - Trouver un sens, une utilité et une reconnaissance dans le travail;
 - Aligner ses engagements personnels avec les propres valeurs portées par son employeur (protection de l'environnement, défense du climat et de la biodiversité, exigence de solidarité, valeurs politiques et citoyennes...);
 - S'intégrer dans un cadre professionnel et managérial valorisant, apprenant, porteur d'évolutions professionnelles et personnelles;
 - Occuper un poste moins soumis à des pressions;
 - Percevoir une rémunération à la juste valeur du travail effectué;
 - Évoluer dans des organisations avec des relations plus horizontales, moins hiérarchiques et cloisonnées;
 - Pouvoir changer plusieurs fois d'orientation professionnelle et d'employeur ou employeuse.
- Dans cette évolution, la sécurité et la stabilité de l'emploi paraissent avoir moins d'importance pour les candidats ou candidates au recrutement et pour les agents (principalement pour les catégories A et B).
- La crise sanitaire du COVID semble avoir eu un effet accélérateur et amplificateur dans l'évolution des rapports au travail et en particulier dans le recentrage des individus sur des logiques d'évolution et de projets de vie personnels.

 **TENDANCES ÉMERGENTES
ET SIGNAUX FAIBLES**

- Des indices ont été signalés à l'appui des tendances observées dont il sera opportun de suivre l'évolution dans la durée:
 - L'augmentation des mises en disponibilité pour convenance personnelle;
 - L'augmentation des demandes de formation de reconversion, de bilan professionnel et de bilan de compétences;
 - La progression des démissions et des ruptures conventionnelles;
 - L'augmentation des sanctions disciplinaires;
 - La volonté de conserver un statut contractuel plutôt que de passer les concours, d'être intégré et/ou titularisé; dans plusieurs cas des agents démissionnent avant leur titularisation...
- La crise sanitaire du Covid a fait apparaître plusieurs facteurs de différenciation dans les collectifs de travail: les agents occupants ou pas des postes et des activités télétravaillables, les différences de vécu des agents vis-à-vis du télétravail et plus généralement du distanciel, la surmobilisation de certains agents dits en première ligne et ceux qui à l'inverse ont vu une réduction brutale de leur activité (...).

Ajoutées aux différences générationnelles, ces démarcations peuvent avoir laissé des traces et dressent peut-être les contours de rapports au travail différents selon les agents, les postes occupés. Quelles seront les capacités de résilience des collectifs pour transformer ces facteurs possibles de division?

- Des collectivités perçoivent un enjeu dans le fait de ne pas s'inscrire dans une posture de résistance et de défiance par rapport aux évolutions du rapport au travail.

Elles militent au contraire pour une écoute attentive et pour une réflexivité dans ce que renvoient ces signaux vis-à-vis de leur fonctionnement et de leur organisation.

Ils sont à prendre compte comme des pistes d'amélioration des organisations afin d'être plus en phase avec les aspirations des candidats ou candidates et des agents tout en répondant à des exigences de qualité et de performance du service public.

- Dans ces pistes d'amélioration, trois leviers principaux et enjeux ont été évoqués:
 - Celui des plans d'action en faveur de la QVT;
 - Celui d'une réflexion collective sur les nouvelles formes de travail et de relation entre agents;
 - Celui de la sensibilisation et de la formation des encadrants ou encadrantes sur l'innovation managériale et le management intergénérationnel.