



Synthèse de l'intervention du 31 mai 2011

L'entreprise face à la reconnaissance individuelle dans une économie mondialisée

2ème petit-déjeuner de P3S

Jean-Hubert de KERSABIEC, Président de P3S

Stéphane VARDA, Secrétaire Générale de PRO BTP

Alain MERGIER, Sociologue et Directeur de l'Institut WEI

Jean-Marie SURIREY, ancien DRH du CMIE et membre de la commission Santé au Travail de l'ANDRH

Marc VEYRON, Directeur des Affaires Sociales France Capgemini, Président de l'INRS et membre de l'ANDRH

Maria OUAZZANI, Psychologue Clinicienne, Coordinatrice du Département des Cliniques à PSYA

*Cette rencontre
organisée par «P3S»
a eu lieu, dans les locaux du*

*Groupe PRO BTP
7, rue du Regard - Paris 6ème*

I. Ouverture

Jean-Hubert de KERSABIEC

Bonjour à tous et à toutes et merci d'être venus ce matin de bonne heure ; je vous propose de commencer car nous avons une matinée assez chargée. C'est la deuxième édition d'un Petit Déjeuner pour P3S qui veut dire, comme vous le savez, Prévention, Santé, Sécurité, Satisfaction au Travail® : son origine remonte au 25 novembre 2005 et nous avons créé l'association le 26 novembre 2009.

Le thème de notre Petit Déjeuner est un peu le même que l'année dernière, mais vu sous un angle différent. Alain Mergier qui nous fait plaisir d'être à nouveau avec nous aujourd'hui, fera une présentation sur la reconnaissance au travail dans une économie mondialisée. Cette année, nous avons demandé à l'ANDRH de nous donner une version vue du côté de l'entreprise :

Aussi nous aurons :

- * Jean-Marie Surirey qui interviendra au titre de l'ANDRH mais en présentant une étude réalisée en 2009 ;
- * Marc Veyron, qui interviendra également au titre de l'ANDRH, mais avec une vision grande entreprise ;
- * Maria Ouazzani, PSYA, psychologue clinicienne et responsable du pôle des cliniques, qui évoquera les appels qui sont reçus sur sa plateforme chaque jour et qui parlent de reconnaissance au travail.

Avant d'aller plus loin je souhaite donner la parole à Stéphane Varda, Secrétaire Générale de PRO BTP, pour nous accueillir.

Stéphane VARDA

Au nom de PRO BTP, je suis très heureuse d'accueillir cette réunion ce matin. Les sujets que vous traitez avec P3S sont des sujets qui, pour PRO BTP, sont particulièrement importants. Nous les abordons sous deux facettes : d'une part, la prévention pour le compte du BTP – puisque nous sommes un organisme professionnel dédié à la profession du BTP – d'autre part, pour le compte de notre personnel en tant qu'employeur. Sur le plan de ce que nous faisons pour le BTP, le sujet de la prévention est vraiment devenu un axe de notre plan stratégique : nous avons initié un certain nombre de travaux avec l'OPPBTP, l'organisme de prévention du BTP (...).

Par ailleurs, toujours à l'intention du BTP, nous mettons en œuvre un grand chantier, PRO BTP Service Plus, programme destiné à faire en sorte que les salariés de PRO BTP détectent des situations délicates, au travers des échanges qu'ils peuvent avoir par téléphone sur des situations courantes – remboursement de santé, etc. –, et puissent favoriser un accompagnement de ces situations.

L'autre aspect, en tant qu'employeur, c'est notre actualité du moment et c'est la première fois que nous lançons ce type d'opération : nous avons lancé une grande enquête de satisfaction au travail, que nous menons avec l'institut Great Place to Work. Elle va se dérouler à partir du 8 juin, avec un questionnaire en ligne. (...) Ce diagnostic est un élément d'une politique de détection et de prévention d'éventuels risques psycho-sociaux. Voilà ce que je voulais dire pour témoigner de l'intérêt de PRO BTP sur ces sujets de la prévention et de la satisfaction au travail qui sont traités dans le cadre de P3S.

Jean-Hubert de KERSABIEC

Merci de votre accueil chaleureux : l'année dernière, vous nous aviez déjà accueillis en termes aussi sympathiques, en parlant également de ce qui est réalisé à PRO BTP.

Avant de commencer, je voudrais excuser au moins trois personnes :

* Charlotte Duda, ancienne présidente de l'ANDRH et présidente de la commission Santé au Travail de l'ANDRH qui ne peut pas être parmi nous aujourd'hui compte tenu d'importantes réunions dans son entreprise.

* Daniel Merillou qui nous a beaucoup aidés à l'ANDRH pour réaliser ce Petit Déjeuner, mais qui a été convoqué aujourd'hui par le Ministère, où il n'a pas pu refuser de se rendre.

* Jean-Pierre Chaffin, vice-président de notre association, qui a été hospitalisé, opéré et qui va bien. Je l'ai eu hier au téléphone : il regrette de ne pas être avec nous aujourd'hui.

Je passe la parole à Alain Mergier, qui va faire une introduction en rappelant ce qui a été traité l'année dernière et ce que nous avons prévu de traiter aujourd'hui.

II. Introduction à la Reconnaissance et éléments de rappel du petit déjeuner du 1er Juin 2010 :

Alain MERGIER

(...) Je voudrais rappeler un certain nombre d'éléments qu'on avait vus l'année dernière à propos de cette question du rapport au travail. (...) Pour parler de la souffrance au travail, je pense que le bon chemin, c'est de parler du bonheur au travail : parler de la façon dont les salariés s'investissent, veulent s'investir. (...) Etre bien au travail, ça ne veut pas dire se tourner les pouces ; bien au contraire, c'est s'investir dans son travail, se donner à son travail. Je pense que c'est par la compréhension des mécanismes de l'investissement, de l'engagement dans son travail que l'on peut le mieux appréhender des problématiques qui se traduisent parfois par de grands malaises, parfois du stress, parfois de la souffrance, parfois pire que cela.

Si je devais résumer en une phrase le contenu que je vais développer (...) ce serait celle-ci : « comment se donner sans se faire avoir ». Il y a deux parties dans cette phrase. « Comment se donner », cela correspond à une logique qui est celle du don (...). « Sans se faire avoir » : c'est une autre logique, (...) non plus du don mais de la logique contractuelle. La logique contractuelle signifie qu'il y a un échange : je donne de mon temps de travail, j'ai des droits et des devoirs, tout est réglé, tout est cadré. (...) Ces deux logiques, logique du don et logique contractuelle, sont toujours présentes dans la relation salariale, dans la relation entre les salariés et leur entreprise. Mais comme elles correspondent à des termes, à des mécanismes très différents, il faut bien comprendre leur relation qui est à la fois une relation complémentaire mais qui peut être aussi une relation où les choses se mêlent de façon dangereuse.

Il y a deux grandes catégories de voir dérapier une situation, de voir dérapier des relations entre un salarié et son entreprise. La première catégorie, c'est lorsque le contrat n'est pas respecté, c'est clair, c'est simple. La deuxième catégorie est beaucoup moins simple : c'est quand le contexte dans lequel le salarié donne de sa personne n'est pas bien maîtrisé, n'est pas bien organisé. C'est sur ce point-là que je voudrais dire quelques mots.

Premièrement, lorsque je donne de ma personne, je donne quelque chose qui est très intime (...). Donner de sa personne, c'est offrir, dans la relation avec l'entreprise, quelque chose qui a une très forte valeur pour soi. Immédiatement, la question de la reconnaissance de la valeur de ce don se pose. Si je ne suis pas reconnu en tant que personne alors que je me donne en tant que personne, il y a là une sorte de déséquilibre extrêmement fort qui apparaît systématiquement. (...) Il y a là tout un univers d'une très grande subtilité relationnelle qui, me semble-t-il, est central dans la problématique de la souffrance, voire du stress. Ne pas reconnaître quelqu'un, c'est le déséquilibrer. Ne pas le reconnaître, c'est le mettre dans une situation où sa valeur propre pour lui-même, c'est-à-dire la confiance en soi, est remise en question. (...).

Il me semble que cette question va mettre en perspective une opposition que nous travaillons avec DØM PLUS au sein de l'Observatoire de la personne (...).

Je voudrais terminer avec deux points que j'avais soulignés l'autre fois. Premièrement, la question de l'autonomie. Chez PSYA, nous avons été très frappés, dans des études que nous avons faites récemment, par la revendication, quel que soit le niveau hiérarchique, quelles que soient les fonctions, d'avoir des marges de manœuvre, de l'autonomie dans la décision, fût-elle extrêmement mince dans son ampleur (...). Si je n'ai pas cette autonomie, (...) cela veut dire que ma personne en tant que salarié – on revient à cette notion de personne – est interchangeable (...).



Donc, l'autonomie est directement liée à la question de la reconnaissance de la valeur de la personne en tant que telle, de la valeur différenciante de la personne en tant que telle. De ce fait, l'autonomie va être une condition sine qua non de sa relation au travail, et la disparition de cette autonomie va, peut déstabiliser grandement la confiance en soi et déstabiliser la relation que le salarié peut avoir avec son entreprise.

Deuxième dimension que j'avais soulignée l'autre fois, c'est la qualité relationnelle dans les relations de travail et notamment dans les relations professionnelles. (...) Dans tous les cas sur lesquels nous avons pu enquêter, la relation interpersonnelle (...) est en jeu. Parce que dans cette qualité-là, justement, c'est le face-à-face de deux personnes qui est central. Si ce face-à-face dérape, si je ne m'adresse à l'autre qu'en tant que subalterne, qu'exécutant ou qu'inférieur, je ne le reconnais pas en tant que personne (...). Autonomie, qualité des relations interpersonnelles, c'est le terrain qui me semble absolument majeur pour bien comprendre cette problématique de la position du salarié dans l'entreprise. Il y a risque, encore une fois, de souffrance. (...)

Jean-Hubert de KERSABIEC

Merci, Alain, que je n'ai pas présenté mais que beaucoup d'entre vous connaissent. (...).

Avant de donner la parole à Jean-Marie Surirey, je voudrais vous signaler que vous trouverez dans le dossier, qui vous a été remis, deux documents particulièrement intéressants : « Ces patrons qui croient dans l'humain » que DØM PLUS a diffusé à l'occasion de son dixième anniversaire, l'enquête qui va vous être présentée, mais comme ce sont nos amis de PSYA qui l'ont éditée, vous le trouverez dans leur dossier. Merci à nos amis de DØM PLUS qui vont à nouveau réaliser la couverture de la matinée, ils prendront quelques photos, ils feront également les interviews. Merci également à UBIQUS qui va comme l'année dernière transcrire les interventions de la matinée (...).

Je passe la parole à Jean-Marie Surirey.

III. Présentation de l'enquête réalisée par l'ANDRH, le CMIE et PSYA sur le thème « Reconnaissance au travail : qu'en pensent les salariés ? »

Jean-Marie SURIREY

(...) DRH d'un service de santé au travail à Paris, pendant vingt ans, je suis président d'un groupe de l'ANDRH que je vous présenterai succinctement et aujourd'hui associé d'une société qui s'appelle « Etude Santé au Travail », qui s'intéresse à tout ce qui touche la santé au travail des salariés. L'ANDRH (...) est la plus grosse association de Ressources Humaines de France (...) qui partagent des valeurs communes au service de ses membres, qui promeut la fonction RH et est force de proposition. En 2008, l'association a créé la commission Stress (...) et a édité en 2009, après une enquête menée auprès de 360 RH, un livret, que vous pouvez d'ailleurs trouver sur le site andrh.fr (...). Dans cette enquête, parmi les pistes d'action à privilégier pour réduire le stress, les DRH proposent, à plus de 82 %, de développer une vraie politique de reconnaissance au travail. (...) Donc, suite à cette enquête, il semblerait que le manque de reconnaissance serait la deuxième cause de cette augmentation du stress, après la surcharge de travail. (...)

Lors du travail de cette commission, (...) nous avons voulu savoir ce qu'en pensaient les salariés. (...) Ce questionnaire a été élaboré par le groupe de travail avec l'aide de la société PSYA, de

l'ANDRH et du service de santé au travail CMIE, pour lequel nous avons posé des questions aux salariés. (...) Nous avons étudié, pour notre analyse, quatre profils : par sexe, par statut (employé, agent de maîtrise, cadre, cadre encadrant), par âge (...), par ancienneté dans l'entreprise (...).

Les résultats : 391 répondants. (...), 56 % d'hommes, 43 % de femmes. (...). En fonction de l'âge, (...) les collaborateurs de 26 à 35 ans ont répondu majoritairement au questionnaire (...). En fonction de l'ancienneté, (...) les moins de 5 ans en poste représentent la majorité des répondants. (...) En fonction du statut, 230 employés, (...) 47 agents de maîtrise, 88 cadres, 18 cadres encadrant : il s'agit de cadres qui managent une équipe un peu plus importante. (...)

Résultats du premier point : (...) Globalement, l'ensemble des répondants estime être reconnu dans son entreprise. (...) C'est la performance au travail qui semble être la plus valorisée avec la présence de témoignages d'appréciation. (...) Toutefois, pour l'ensemble des répondants, ils estiment être peu reconnus lorsqu'il s'agit de prise de décision ou de demande d'avis ou de conseil. Ils estiment avoir peu de moyens mis à leur disposition. Il semblerait, au travers de cette observation, que les répondants se sentent davantage reconnus dans la réalisation de leurs tâches, la performance, que pour eux-mêmes, participation, avis. Performance d'un côté, personne de l'autre.

(...) Les femmes estiment être moins reconnues par leur entreprise comparativement aux hommes. (...) La tranche des moins de 25 ans semble être la plus reconnue, notamment pour ses performances. (...) Les plus de 46 ans se sentent, dans l'ensemble, moins reconnus que les moins de 25 ans, ils s'estiment davantage concernés par les prises de décision : c'est l'expérience, en fait. (...) Les moins de 5 ans d'ancienneté ont des résultats similaires à l'ensemble des répondants. Ils estiment être davantage reconnus pour leur performance mais participeraient moins aux prises de décisions : peut-être le manque d'expérience. Quant aux plus de 20 ans d'ancienneté, ils estiment être peu félicités pour leurs efforts. (...) Les cadres encadrant, minoritaires dans les réponses, est la fonction qui estime avoir le plus de reconnaissance. Ils estiment être reconnus au vu de participations à des décisions et l'expérience (...). Alors que les employés estiment être moins reconnus, principalement concernant la participation aux prises de décisions, les avis et les moyens donnés pour leur permettre d'évoluer.

Deuxième série de questions : là, on est plus dans la reconnaissance individuelle. Je dirais que ce type de reconnaissance est beaucoup plus nord-américaine : on félicite des salariés pour leur performance, on les félicite pour leur travail, pour leurs qualités. On a décidé de poser des questions qui, en France, dans notre civilisation occidentale, sont moins prisées. Par exemple, « est-ce qu'on vous fait des mails de félicitation ? » (...). Dans l'ensemble, ces pratiques de reconnaissance ne sont pas très présentes dans l'entreprise.

(...) Au niveau de la reconnaissance individuelle, les femmes ont plus le sentiment d'être reconnues que les hommes. En effet, ces pratiques sont en lien avec la reconnaissance existentielle, individuelle, qui concerne les personnes et les femmes auraient davantage le sentiment d'être reconnues, soutenues, écoutées, que les hommes. (...). En fonction de l'âge, les résultats restent concluants. Peu importe l'âge : les pratiques de reconnaissance les moins présentes restent les mêmes. (...). En fonction de l'ancienneté, les résultats restent les mêmes aussi (...). Les cadres encadrant estiment avoir plus de reconnaissance dans ces pratiques. (...) Les employés s'estiment majoritairement avoir moins de reconnaissance que d'autres statuts par rapport à l'ensemble des répondants.

Dernier point : (...) Globalement, les répondants estiment être davantage reconnus par leurs collègues que par la Direction Générale. (...) Au niveau des employés, (...) on est beaucoup plus

loin de la Direction Générale que quand on est cadre ou cadre encadrant. (...). Les femmes estiment être moins reconnues par les subordonnés. (...) En fonction de l'âge, vous voyez que la reconnaissance est à un niveau un peu plus élevé. (...) Comparativement à l'ensemble des âges, les 36-45 ans est la tranche qui estime être la plus reconnue par la Direction Générale. (...) Dans la moyenne, les cadres encadrant ont davantage le sentiment d'être reconnus (...). En revanche, les employés semblent se sentir moins reconnus par la Direction Générale, certainement une question de distance (...).

En conclusion, les résultats soulignent des différences parfois significatives dans les pratiques de reconnaissance au niveau des entreprises. Il semblerait, au vu des résultats, que les entreprises aient tendance à reconnaître plus précisément la performance de leurs collaborateurs et moins axer la reconnaissance sur la personne, ses pratiques de travail et même son investissement. Comme le disait tout à l'heure Alain, je crois que la reconnaissance, c'est surtout la personne, l'autonomie, la qualité relationnelle. Il est certain que l'entreprise a besoin de faire des résultats, elle doit reconnaître les résultats, mais elle doit aussi et surtout reconnaître les personnes. (...) Peut-être s'agirait-il d'améliorer ces axes de reconnaissance et les propositions que nous faisons, au sein de la commission, c'est de mettre en place, dans les entreprises, des programmes de formation à la reconnaissance (...). Je vous remercie.

Jean-Hubert de KERSABIEC

Merci beaucoup, Jean-Marie Surirey, de cette présentation qui va dans le sens de nos réflexions à P3S. Travail que nous avons commencé à réaliser l'année dernière pour le poursuivre cette année. Je passe maintenant la parole à Marc Veyron, qui va nous donner la vision d'une grande entreprise. Il nous fera part de ses expériences dans le monde de la grande distribution et aujourd'hui dans un monde différent, mais où la reconnaissance est tout aussi importante.

IV. La reconnaissance individuelle, un thème majeur pour le management et les ressources humaines

Marc VEYRON

Bonjour à toutes et à tous. Je suis également membre de l'ANDRH, et je vais prendre la parole plus pour vous parler d'un vécu : vécu à la fois de mes fonctions passées de Directeur des Ressources Humaines à la branche hypermarchés du groupe Carrefour où je suis resté 18 ans ; et de mes nouvelles fonctions en tant que directeur des Affaires Sociales dans un groupe très différent, tant en termes d'activité que de population, puisque c'est une SSII, Cap Gemini. Plutôt que de vous parler d'aspects théoriques, je vais vous parler de questions pratiques et vous dire comment ce thème de la reconnaissance est, à mon avis, majeur à la fois pour le management et les Ressources Humaines. (...)

Tout d'abord, en m'appuyant sur mon parcours dans la distribution, mon expérience m'a montré que les directeurs de magasins avaient des pratiques de management très différentes : certains, quelle que soit leur formation d'ailleurs, avaient trouvé les méthodes pour s'assurer de la reconnaissance et je vais prendre quelques basiques.

Le premier basique est évident, c'est une porte ouverte mais il est important de le rappeler. Dans « reconnaissance », il y a d'abord « connaissance ». Et j'ai été très marqué de voir qu'en



arrivant, la première chose que font certains directeurs de magasins, c'est de collecter la totalité des photos du personnel. (...) Cette première marque de reconnaissance passe par cette personnalisation. La question de la personne, de l'individu passe par cette reconnaissance, basique, qui est de connaître son nom et son prénom. Quand on peut, en plus, y associer quelques éléments personnels par rapport à la situation familiale (...), le directeur de magasin crée un lien particulier extrêmement important. (...)

Le deuxième point, à mon avis, extrêmement important, c'est, autour de la responsabilisation, de donner des objectifs. (...) Le fait d'avoir fixé ces objectifs, le fait de les avoir, ensuite, évalués est fondamental dans cette reconnaissance.

Troisième point (...) c'est l'expression des salariés, le « faire s'exprimer ». Ce n'est pas toujours évident parce que le « faire s'exprimer » démarre assez souvent par un déballage où on a tout ce qui ne va pas dans le magasin ; mais c'est ce qui permet aussi que chacun puisse participer à un moment donné, être reconnu pour ce qu'il fait. (...)

Enfin, dernier aspect, c'est sur le feed-back, le remerciement, le retour qui doit être fait, qui vient (...) bien entendu du manager, c'est essentiel, mais pas seulement. Il y a un retour dans certaines activités (...), c'est le retour du client. Je vais prendre un exemple très concret : quand un employé est sur un magasin, en règle générale, il est responsable d'un rayon ou d'une partie d'un rayon. Pour lui, le plus important, c'est d'écouter les clients qui disent, en passant devant : « Quel beau rayon ! » Cette marque de reconnaissance est un rayon de soleil qui illumine toute sa journée. (...). Autre exemple, les hôtesse de caisse se plaignent énormément du manque de reconnaissance des clients (...): le client ne dit pas bonjour, ne jette même pas un regard, parfois même passe en téléphonant sans s'adresser à la personne qu'ainsi, il ne reconnaît pas. Cette marque de reconnaissance des clients est tout aussi fondamentale. On n'est pas maître, quand on est directeur de magasin, de l'attitude ni du comportement des clients. Donc toute la tâche d'un directeur de magasin, c'est aussi d'être à l'écoute (...) d'être là, attentif, pour faire en sorte que cette personne, qui n'a pas eu la reconnaissance nécessaire pour lui permettre d'être bien au travail, puisse, quand elle revient chez elle, se sentir bien grâce à l'attitude de son manager qui aura bien compensé.

Ces quelques basiques assez simples m'amènent au point suivant, qui est un point de vigilance. Nous sommes tous amenés, en tant que DRH, managers, à changer en permanence les organisations. Ces changements d'organisation nous amènent parfois à casser le lien ou la responsabilité qu'il pouvait y avoir au niveau du salarié. Il faut être extrêmement attentif à recréer tous les éléments de reconnaissance qui sont nécessaires. (...)

Cela m'amène à la transition par rapport au secteur que je découvre. En arrivant, j'ai regardé l'étude qui avait été faite sur le stress au travail par Capital Santé sur un très grand nombre de salariés : il y apparaissait que la première source de stress au travail, c'est le non-travail. La population qui était la plus concernée par le stress est une population qu'on connaît très bien dans les activités de service et les SSII, qu'on appelle « les intercontrats ». C'est une activité où les personnes sont affectées sur des missions, des contrats, des projets, qui ont une durée, donc un terme. (...) Ce sont ces personnes-là qui ont exprimé le niveau de stress le plus élevé. Ce qui m'amène à deux constats. Le stress, ce n'est pas le travail, c'est plutôt le non-travail. On arrive à inverser un peu les choses. Ce qui m'amène aussi à dire : attention à ces populations qui peuvent être un peu plus sensibles et regardons de quelle manière on peut apporter une reconnaissance. (...).

Je finirai par une petite boutade : l'année dernière, les résultats d'une enquête sur les fumeurs montraient une nouvelle progression de la consommation de tabac, notamment chez

les chômeurs. Il y avait eu une remarque un peu maladroite mais tout à fait sensée du Ministre de la Santé qui disait : « C'est évident : comme les chômeurs sont stressés, ils fument plus ». Je ne m'aventurerai pas sur ce terrain un peu médical mais cela m'amène, et c'est ma conclusion, à considérer que c'est plus le non-travail qui est source de stress et le travail qui peut être source de reconnaissance et faire en sorte qu'on arrive à libérer son travail. Merci.

Jean-Hubert de KERSABIEC

Merci beaucoup, Marc Veyron, de vos interventions. (...)

Avant de passer une première fois la parole à la salle, Alain voulez-vous intervenir par rapport à ce qui vient d'être dit, ensuite nous aurons l'intervention de Maria Ouazzani (...).

Alain MERGIER

Deux remarques sur les deux interventions que l'on vient d'entendre. La première, c'est sur l'intervention de Jean-Marie Surirey. Je trouve extrêmement intéressante la distinction qui est faite entre la reconnaissance de la performance et la reconnaissance des personnes pour ce qu'elles sont par elles-mêmes. Cette opposition est manifestement très structurante et il me semble qu'elle illustre bien cette opposition entre la reconnaissance du salarié et la reconnaissance de la personne : le salarié, dans sa fonction, dans sa mission de salarié stricte, et la reconnaissance de la personne en tant que personne, singulière, dans cette fonction. La performance, c'est normal, c'est ce qu'on demande à un salarié. C'est une donnée incontournable, et heureusement, de l'entreprise. De ce point de vue, la reconnaissance de la performance, du travail sous l'aspect de la performance, c'est la reconnaissance du bon fonctionnement du salarié en tant que tel à sa place. (...) En revanche, il y a une fragilité dans la reconnaissance, souvent, de tout ce qui concerne la personne : l'autonomie, la prise de décision, le fait de pouvoir donner son avis. (...) Donner son avis : on n'est pas payé pour ça, (...) cet « en plus », ce supplément, qui désigne l'espace de l'engagement de la personne au-delà de ce pour quoi elle est engagée, me semble être manifestement, d'après l'enquête, un point de fragilité, d'insuffisance, dans les organisations. (...)

Deuxième remarque sur la présentation de Marc Veyron. Je voudrais revenir sur les composantes de la reconnaissance. On emploie énormément le terme « reconnaissance », c'est un des mots les plus employés depuis le début de la matinée. Je voudrais donner quelques précisions sur cette notion à la faveur de ce que Marc Veyron nous a dit. C'est la théorie de la reconnaissance qui est, d'un point de vue sociologique, assez connue. (...).

Première dimension de reconnaissance : la façon dont l'individu se reconnaît lui-même pour ce qu'il est. (...) Un chômeur de longue durée se remet en cause totalement : « je ne vaud plus rien ». (...) C'est ce que vous disiez avec les inter-contrats : c'est une situation extrêmement déstabilisante alors même qu'ils sont, d'une certaine façon, reconnus contractuellement. Mais le fait de ne pas faire, de ne plus rien faire, de ne pas avoir l'occasion de mettre en œuvre sa propre compétence, finit, assez rapidement d'ailleurs, par poser des problèmes de reconnaissance de soi par soi-même (...).

Deuxième dimension de reconnaissance : la reconnaissance que l'autre a de vous. On l'appelle le respect. Le respect a un sens assez large. (...) Vous citiez le poids de la reconnaissance par les clients. J'aime beaucoup votre phrase du client qui passe en disant : « quel beau rayon ! » Il ne sait pas, peut-être, que la personne derrière lui est responsable de ce rayon et il vient (...) d'introduire

un rayon de soleil pour la journée chez lui. (...). Cette deuxième dimension n'est pas sans rapport avec la première. (...) Vous pouvez très bien avoir des situations où vous estimez qu'il y a un déficit de reconnaissance de l'autre, ici le client (...), ou de votre supérieur ou de votre collègue, sans que ça remette en cause votre confiance en soi. Cela peut la questionner mais pas nécessairement : « Je ne suis pas reconnu par mon patron ou par mon chef d'équipe, mais le client, lui, me reconnaît. Ma confiance en moi est sauve. Je peux la préserver. »

Troisième dimension de cette reconnaissance : l'estime de soi. C'est ce qui est lié au sens que le travail que je fais peut avoir, au-delà de mes relations interpersonnelles avec mon supérieur, mes collègues ou mes clients. Cela va au-delà : ce que je fais a une signification sociale qui dépasse les relations immédiates. On peut dire que cette question est une forme d'investissement dans la vocation de l'entreprise. (...). Du coup, le sens de mon travail, au-delà de l'entreprise, est constitutif de cette troisième dimension de la reconnaissance.

Juste un mot pour revenir sur la caissière parce que ça illustre typiquement ce qui se passe lorsqu'il n'y a pas reconnaissance. La caissière devant laquelle on passe en téléphonant par exemple, à qui on n'adresse ni un mot ni un regard, est déniée en tant que personne. On la considère comme une machine. Il n'y a pas de différence. (...) Lorsqu'on réduit l'autre à la pure fonctionnalité de sa place, on est exactement dans cette situation. C'est la meilleure façon de définir une situation de non-respect ou de non-reconnaissance : vous mettez l'autre dans une situation de réduction de sa personne à sa fonction, elle n'est plus qu'une fonction à accomplir. (...)

Voilà les quelques remarques que je voulais faire à la volée sur les deux présentations qui nous ont été faites. Ces deux présentations étaient extrêmement intéressantes l'une et l'autre. Une troisième présentation nous attend, qui promet aussi d'être très intéressante.

Jean-Hubert de KERSABIEC

Merci infiniment (...). On va donner la parole à la salle pour recueillir quelques questions (...).

Antoine BOUCHEZ, France Mutuelle

Je voulais juste une précision méthodologique. Quand vous donnez les points, vous mettez 1, 2, 3, 4 : on ne sait pas quand c'est 1. (...) Ne trouvez-vous pas inquiétant qu'on arrive à une moyenne de 1,5 ce qui n'est, me semble-t-il, pas très glorieux – ou 0,5/3 – ; j'ai notamment trouvé que la reconnaissance du client était une chose pas si mauvaise que ça et qu'en définitive, on était mieux reconnu par l'extérieur que par l'intérieur.

Jean-Marie SURIREY

Peut-être cela vient-il de la « clientèle » de la santé au travail que nous avons sur ce centre : beaucoup de SSII et de tertiaires. Il y a donc une relation client importante ; idem pour l'autre partie, les entreprises de propreté. (...) Très peu de salariés du commerce sont venus, peu de caissières, par exemple. (...).

Bernard SALENGRO, Médecin du travail, CFE-CGC

Je voulais vous remercier pour la présentation de ces deux excellentes communications, tout à fait intéressantes. (...) Mais au-delà de la reconnaissance, il faut prendre l'étymologie de « connaissance » : c'est « cum » et « naître ». Cum, c'est « avec » en latin, donc c'est « être avec » : c'est reconnaître l'existence dans un groupe, partager une intégration sociale. (...).

Je voulais poser une question à Monsieur Veyron. Certes, les caissières sont frustrées du manque de contact avec les clients. Mais est-ce qu'il ne faut pas aller au-delà de l'organisation qu'on a créée en éclatant le rôle de la vente, c'est-à-dire d'un côté le vendeur qui fait la séduction et propose le produit et de l'autre côté, l'encaissement ? Dans les petites boutiques, ces deux rôles sont tenus par une même personne. (...)

Marc VEYRON

Je vais en profiter pour lancer un deuxième message. (...) Malgré tous les efforts de communication qu'a pu faire la Fédération du Commerce et de la Distribution pour changer le terme de « caissière » en « hôte ou hôtesse de caisse », le terme de « caissière » reste encore fortement accroché. Mais cette question étymologique n'est pas neutre puisqu'il s'agissait de faire reconnaître la fonction d'accueil et de relation plus que la fonction d'encaissement, qui est liée uniquement à l'argent. Quand vous regardez ce que fait un hôte ou une hôtesse de caisse, la partie encaissement est très faible par rapport à l'ensemble des opérations qu'il/elle fait. Cela m'amène, pour rebondir sur votre question, à parler de l'évolution de ce métier. Vous avez tous vu dans les magasins qu'il y a maintenant de plus en plus de caisses automatiques : nous arrivons à faire travailler les clients, ce qui est intéressant parce que ça ne coûte rien ! Cela amène à repenser le travail d'hôte et d'hôtesse de caisse. (...). En effet, derrière quatre postes automatiques, quelqu'un est forcément là pour surveiller, mais aussi pour aider. Les caissières (...) retrouvent une reconnaissance de leur travail bien meilleure parce qu'elles interviennent sur la demande du client, pour apporter une solution. Là, le « merci » est immédiat. (...) Si vous avez des problèmes techniques (...) l'énervement et le mécontentement du client peuvent se diriger vers la personne qui est physiquement derrière et qui peut avoir un rôle de paratonnerre. (...) Il faut donc être très vigilant mais cela fait partie des responsabilités des employeurs au niveau de l'évaluation des risques psycho-sociaux : ils doivent regarder comment faire évoluer et les organisations et le management pour prendre en compte ces nouveaux risques qui n'existaient pas auparavant.

Charles BRUNENGO

Une simple remarque à propos des lettres de félicitation. Ne pensez-vous pas que la multiplication des lettres de félicitation peut poser problème en cas de licenciement ? Simplement, l'interférence juridique avec la lettre.

Jean-Marie SURIREY

Je vais vous répondre en tant que DRH. Il n'y a pas que les lettres de félicitation par mail qui peuvent poser problème, il y a aussi les entretiens individuels (...).

La méthode de félicitation par mail est plus une méthode nord-américaine. Quand on lit les études de Jean-Pierre Brun ou des Nord-américains, la félicitation individuelle est beaucoup plus présente : par mail, par affichage, par présentation, même par concours : le meilleur salarié de la journée, de l'année, de la semaine. (...) On n'en est pas encore là au niveau européen et en France particulièrement (...). Le remerciement au salarié est surtout oral : « merci », « tu as bien travaillé » etc. Il peut être écrit mais je ne pense pas qu'il y ait un risque juridique important.

Benoît ROBIN, IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales)

Je voulais vous remercier pour les présentations qui ont été faites et poser brièvement une question. (...) Je voulais rebondir sur (...) la reconnaissance qui se construit au travers de la confiance en soi. (...) Lorsqu'on parle de cette reconnaissance au travail, je me posais la question de savoir s'il y avait une évolution, sur le curseur, sur la question de la prise en considération de la personne, et de cette reconnaissance au travail qui dépasse cette seule considération de la reconnaissance au travail ? On voit bien, avec les nouvelles technologies de communication aujourd'hui, que la frontière entre vie professionnelle et vie privée devient de plus en plus fine... (...) Et donc se trouve posée la question : est-ce que le curseur n'évolue pas, est-ce que la question de la reconnaissance au travail est aussi déterminante qu'elle l'était quant à la reconnaissance de la personne et de sa place dans l'ensemble de la société ? (...) Je voulais avoir une petite interrogation complémentaire parce nous participons, depuis peu, à un travail au travers de la fusion de la direction du Trésor au niveau du Ministère des finances avec la direction des impôts ? Est-ce que cela ne dépasse pas la seule question de la reconnaissance du travail ?

Jean-Marie SURIREY

Il faudrait que vous fassiez une deuxième enquête sur le même secteur et avec à peu près le même panel pour voir s'il y a une évolution : je ne peux pas le dire. Concernant la DGFIP, Impôts, Trésor, c'est un problème culturel. Entre les Impôts et le Trésor, ce ne sont pas du tout les mêmes administrations : on les a fusionnées avec des cultures et des personnels totalement différents, des hiérarchies totalement différentes. C'est très compliqué parce qu'on a fait une restructuration du travail sans penser aux personnes. Et quand on connaît la gestion des Ressources Humaines dans ce genre d'administration, on voit ce que ça peut donner. (...)

Alain MERGIER

Cette question est assez compliquée. (...) C'est lié à deux phénomènes convergents mais de nature différente. Le premier phénomène, c'est l'importance croissante de la notion de personne dans les sociétés contemporaines. Le deuxième est lié à la transformation interne dans les entreprises, notamment sur la question de la relation entre les cultures métier au sens large du terme et le pouvoir effectif qu'a pris la finance dans les entreprises (...). Cette logique (...) n'est pas une logique de métier : c'est une logique purement financière. Ce n'est même pas une logique économique. (...). L'hégémonie de cette logique financière a tendance à rendre secondaires des valeurs qui sont celles du travail en lui-même, des métiers d'une façon générale, et de la finalité même des entreprises.

Trois choses : premièrement, entre les cultures de métier, très fortes, extrêmement impliquantes

qui donnaient des cadres d'investissement personnel très forts. Deuxièmement, la finalité de l'entreprise elle-même, qui était organisée autour de la notion de service public, notion qui reste extrêmement forte. Troisièmement, le poids de la décision financière, nécessaire par ailleurs, vu le contexte concurrentiel dans lequel France Telecom rentre. La combinaison de ces trois facteurs a entraîné un bouleversement complet de tous les repères culturels qui établissent la valeur des choses (...). Ce n'est pas qu'avant, la personne ne comptait pas mais ça allait de soi. (...) Aujourd'hui, il n'y a plus cette garantie (...). On a l'impression qu'il y a, au niveau des métiers, des transformations assez radicales et les valeurs des métiers sont très importantes pour la reconnaissance. (...) Si ces valeurs de métiers elles-mêmes, en tant que telles, ne sont plus considérées comme pertinentes, ça déstabilise la personne. (...).

Jean-Louis DEROUSSIN, vice-président de la CFTC et président de la CNAF

Votre discours sur la personne, au titre de mes deux casquettes, m'a beaucoup intéressé et je suis très sensible au fait que vous voyez derrière le salarié d'abord l'être humain et, même si vous ne l'avez pas complètement évoquée, sa famille. Je pense qu'il serait important de rebondir là-dessus : (...) c'est l'harmonisation vie familiale / vie professionnelle. Il serait intéressant que vous puissiez nous dire un petit mot sur les effets de l'un sur l'autre. (...) Comment cela peut-il rebondir sur la qualité de son travail, sur sa performance ? (...).

Marc VEYRON

J'ai ressenti, en arrivant dans une activité de service, la nécessité de répondre très rapidement à des demandes et à des revendications qui étaient faites par les organisations syndicales sur les aspects sociaux. Notamment, la première négociation que nous avons entamée (...) porte sur un accord sur l'égalité professionnelle homme/femme avec un gros chapitre sur la parentalité, qui s'appuie sur la charte de la parentalité que le groupe Capgemini a signée le 13 mai, à la Mairie de Paris. Je suis complètement d'accord avec vous. C'est, pour moi, quelque chose de fondamental : on ne peut pas parler de performance économique si on n'a pas pris le soin de s'assurer que les personnes peuvent être bien au travail en ayant concilié activité professionnelle et activité familiale. (...)

Alain MERGIER

Juste un mot sur la question de relation de la famille et de la personne. Nous travaillons sur ces questions avec DØM PLUS au sein de l'Observatoire de la personne.

Merci de cette question qui permet de mettre le doigt sur la différence entre personne et individu. Dans le langage courant, on a tendance à passer d'un mot à l'autre. (...) Dès qu'on parle de la personne, on parle de l'univers de la personne. (...) Elle est définie par son parcours, son histoire, sa biographie, ses situations de vie. (...) Reconnaître la personne, même dans le cadre de l'entreprise, cela ne veut pas dire, entre parenthèses, que c'est la seule reconnaissance que l'on doit au salarié, bien entendu : ne tombons pas dans cet excès-là, ce serait extrêmement préjudiciable. Mais si on reconnaît une personne en tant que personne dans le cadre de sa relation salariale, il va de soi – il est logique, il serait contradictoire de ne pas le faire – que l'on reconnaît sa situation globale et non sa situation familiale. (...) Ce que vous dites est très important parce que cela montre bien l'irréductibilité de la personne et de l'individu. (...).

V. Eclairage sur les appels de salariés reçus au centre d'écoute psychologique PSYA rencontrant une problématique de reconnaissance au travail

Maria OUAZZANI

Je suis là en tant que psychologue clinicienne. Je travaille au sein du cabinet PSYA. L'objectif pour moi ce matin est de vous faire un retour sur les difficultés rencontrées par les salariés et abordés dans le cadre d'appels reçus sur notre centre d'Ecoute Psychologique. C'est un dispositif assuré par des psychologues cliniciens. Cette équipe a quotidiennement des salariés qui nous font part, à différents niveaux, d'un manque de reconnaissance générant des situations parfois de grande souffrance (...). La question de la reconnaissance est clairement explicite dans le discours des salariés ou existe de façon plus diffuse, derrière d'autres difficultés comme des problèmes relationnels avec la hiérarchie.

(...) Nous pouvons constater que la reconnaissance se situe à différents niveaux. Les salariés qui appellent notre plateforme ne vont pas toujours parler de salaire mais (...) surtout de cette (...) reconnaissance en tant que personne (...). Cela passe par un niveau organisationnel, c'est-à-dire d'une entreprise, d'une institution qui a le rôle de définir la place des individus qui y travaillent. C'est le rôle d'une entreprise, avec ses acteurs, de donner à ses salariés une place et une valeur individuelle mais aussi collective à leur travail. Cette notion de valeur, très importante pour les salariés, (...) va être le vecteur, le moteur, individuel et collectif, pour travailler ensemble. Cela nécessite que chaque individu intègre cette notion de valeur et s'y sente associé, entendu, reconnu (...). On se rend compte, au nombre de salariés qui nous appellent appartenant à des anciennes entreprises notamment du secteur public, qu'il y a cette dimension de perte de sens des valeurs communes, (...). C'est le premier niveau de reconnaissance qui est touché, à savoir le niveau organisationnel : dans quelle mesure chaque individu a sa place au sein de l'organisation et de quelle manière l'organisation reconnaît cette place.

Il y a un autre niveau que vous connaissez davantage : le niveau relationnel avec la hiérarchie. En termes de reconnaissance, le manager a un rôle essentiel à jouer. Les salariés que nous pouvons avoir en entretien renvoient beaucoup leurs difficultés avec leur manager de proximité. Evidemment cela va dans les deux sens : du manager vers le collaborateur mais aussi du collaborateur vers son manager. En effet, on peut avoir aussi bien des collaborateurs en manque de reconnaissance par leur supérieur hiérarchique direct mais aussi ces mêmes managers être en difficulté car peu reconnu par son équipe. Cette dimension, qu'on appelle la reconnaissance verticale, est un vecteur important, du bas vers le haut et du haut vers le bas. (...).

Autre niveau : la reconnaissance entre pairs, (...) entre collègues, au sein d'une même équipe, il est important que chaque individu soit reconnu, inscrit dans un collectif de travail où il se sente pleinement reconnu. Que cette dimension soit renvoyée (...) par ses collègues, (...) a un lien avec ce besoin d'avoir un retour de la part de pairs, qui ont la légitimité la plus forte pour juger de la valeur d'une personne (...).

Enfin, un dernier niveau qui a son importance : le niveau externe, c'est-à-dire des clients, du public, (...). Ce retour en termes de reconnaissance est nécessaire dans la mesure où elle permet, par vases communicants, de sentir le salarié complètement partie prenante (...) et de se considérer comme appartenant à une entreprise qui porte un service de qualité. Si le retour du client est positif, c'est ce retour-là qu'il va intégrer à un niveau individuel en termes d'utilité et de valeur.

Tout à l'heure, Alain Mergier nous parlait du don. On donne de soi. Évidemment, ça ne se fait pas de façon absolue, ça s'intègre dans un cadre contractuel (...) qui permet de poser des limites à son don. Il est prévu qu'on puisse donner telle ou telle chose pour recevoir telle ou telle chose, de pouvoir trouver un accord, un cadre accepté par les deux parties, qui permettent ainsi de faire évoluer ce don. Il ne peut évoluer que dans un cadre : sinon, il est dans quelque chose qui n'a pas de limite et le don ne peut exister que parce qu'il a une limite. Il a besoin aussi de ce retour, ce que le côté contractuel permet d'officialiser (...). Ce contrat signifie symboliquement le retour qu'il est prévu : cela passe par le salaire, par les conditions matérielles. (...) Par contre, il n'y a pas de clauses qui formalisent cette reconnaissance individuelle du salarié en tant que personne, (...) passés sur différents canaux, de remerciement, de gratitude, de mettre en valeur les compétences d'un collaborateur, de l'associer dans les prises de décision (...). Si, sur les trois piliers de la reconnaissance – salaire, conditions matérielles, reconnaissance de la hiérarchie et des pairs – l'un des piliers manque, il y a déséquilibre et la personne est dans une situation de non-sens par rapport à son travail : elle peut donc se sentir remise en cause et douter de ses compétences.

Autre chose qui me paraît importante : la reconnaissance au travail, (...) c'est un retour qui permet à chaque individu, une confirmation de soi. On se confirme à travers l'autre, à travers ce qu'on donne, à travers ce qu'on fournit. Au final, on a besoin de façon continue de cette confirmation de soi jusqu'à la fin de sa carrière. (...). On peut reconnaître le travail de quelqu'un, sa qualité, à un instant « T » mais il faut pouvoir la reconnaître au long cours dans son potentiel, sa valeur à long terme, de pouvoir repenser les compétences de chacun et la qualité du travail à améliorer, à accompagner.

Enfin, il y a aussi une dimension de reconnaissance de l'investissement individuel de chaque salarié dans leur travail, qui est une partie peu visible du travail. On regarde le résultat, on regarde le produit fini et (...) il peut y avoir beaucoup d'efforts derrière. (...) Cette partie d'investissement n'est pas toujours visible. (...) Cette partie non visible peut créer un décalage entre ce qui a été fourni et ce qui a été reconnu. Il est important de rendre compte du fait qu'il y a une partie visible qui est contractualisée, visible, mesurable (...) et une autre dimension complètement transparente, mais néanmoins essentielle quand on parle de reconnaissance à savoir l'investissement et le don de soi.

Un dernier point : (...) la reconnaissance ne peut pas passer par des canaux standards, c'est-à-dire systématisés. Avec la reconnaissance, on est dans quelque chose de personnalisé (...). Tel salarié va être attentif à une reconnaissance directe tandis qu'un autre va être sensible à une autre forme. Il est important de se rendre compte qu'il n'y a pas de recette, qu'on ne peut pas appliquer une seule et unique manière de reconnaître un collaborateur de façon automatisée sans se poser cette question : qu'est-ce qui va faire que je vais réussir à lui renvoyer toute la qualité, l'intérêt et la valeur de son travail ?

(...) La reconnaissance est un sujet transversal qu'il est important d'aborder afin de prendre pleinement conscience de l'importance et de l'impact de ce facteur sur le bien-être et l'équilibre psychologique des salariés. Merci.



VI. Débat avec la salle

Jean-Hubert de KERSABIEC

Merci beaucoup, Maria. Tout à l'heure, j'évoquais le fait que Marc est venu me chercher dans le démarrage de mes fonctions sur le plan professionnel, ce qui doit remonter aux années soixante, et Maria est venue me chercher dans mes dernières fonctions puisque j'ai été pendant cinq ans, directeur général d'une société similaire à PSYA et que j'ai retrouvé en vous écoutant beaucoup de choses sur les sujets que nous traitons. J'ai deux questions qui ont été préemptées mais peut-être avant, sur les questions qui ont été soulevées par Maria, je donne tout de suite la parole à la salle.

Alain MERGIER

Je voudrais insister sur ce que Maria a dit. A partir du moment où la reconnaissance qui s'adresse à la personne est systématisée et prend la forme d'une instruction faite au management, c'est extrêmement dangereux. C'est un piège à personnes. On tend un piège à la personne en mettant en place de façon systématique (...).

Marc VEYRON

La dernière intervention met en évidence l'importance, dans la reconnaissance, de l'empathie qui n'a pas été citée mais qui me semble être une compétence fondamentale au niveau du management. La reconnaissance de l'autre ne peut pas se faire par rapport à soi mais par rapport à l'autre : cela nécessite qu'il y ait un minimum d'empathie. Amener les managers à développer cette compétence n'est pas toujours évident, notamment par des organisations qui peuvent rechercher une très forte productivité, etc. (...).

Joëlle DURIEUX, Finance Innovation

Je travaille dans un pôle de compétitivité en finance. J'ai juste une remarque. Je ferais la différence entre ce qui dépend de la personne et ce qui n'en dépend pas. Ce qui dépend de la personne, c'est la confiance en soi (...). La deuxième chose, c'est que la personne arrive avec une histoire. (...) Autre chose : on n'est pas tous égaux devant le besoin de reconnaissance. Les psychologues le savent, des études l'ont démontré : il y a des populations qui sont sensibles au besoin de reconnaissance et d'autres pas du tout. Ce qui ne dépend pas de la personne, c'est l'entreprise. Le levier le plus puissant pour motiver les gens, ce sont les valeurs de l'entreprise. Lorsque ces valeurs sont très orientées actionnaires, donc basées sur le résultat, il est sûr qu'à tous les étages de l'entreprise, la personne se sentira abandonnée. (...).

Thierry COURTOIS,

Je voulais revenir sur un exemple que vous pourriez étudier sur Internet. C'est justement dans la grande distribution. Il y a un groupe absolument spectaculaire, le groupe Tesco, qui est le plus

grand groupe mondial. (...). On entend que les groupes français veulent aller vers une automatisation des guichets, avec des individus qui travaillent eux-mêmes : eux ont fait exactement l'inverse, et au niveau empathique, ils ont travaillé sur le rôle des relations marchandes dans le tissu social (...). Je pense que ça a un impact énorme sur la relation et la reconnaissance de l'individu qui travaille dans ces groupes. (...)

Marc VEYRON

(...) Dans la distribution française, des groupes tels que Casino, Auchan ou Carrefour, leur ancrage est avant tout local et régional (...) avec des activités souvent extrêmement importantes avec le tissu associatif qu'il peut y avoir autour. Après, la question est de savoir s'il y a un élément qui est important : l'intégration mais aussi la place des salariés dans leur activité qui est reconnue par ce qu'ils font dans le magasin et par ce que fait l'entreprise dehors. (...) Après, est-ce que les entreprises que j'ai citées le font savoir suffisamment ? Peut-être pas mais dans la comparaison, et connaissant bien Tesco, Carrefour, Auchan ou Casino, je ne pense pas que le discours soit le meilleur.

De la salle

Je voulais juste faire une remarque. On parle de reconnaissance mais je voulais insister sur le fait qu'en fin de carrière, on n'en parle pas beaucoup. Souvent, dans les entreprises, on considère que, départ à la retraite ou fin de carrière, la personne sera partie et qu'on n'en a plus rien à faire. (...)

Maria OUZZANI

Je ne peux qu'approuver cette remarque. (...) Au-delà de la reconnaissance (...) des personnes qui se sont investies longtemps, c'est, pour la personne elle-même, une façon de partir en ayant eu cette ultime reconnaissance. C'est aussi, pour le collectif de travail un message fort à passer notamment à ceux qui sont encore jeunes: comment reconnaît-on quelqu'un qui s'en va ? C'est de reconnaître ce passage, cette forme du travail vers autre chose. C'est fondamental.

Marc VEYRON

Un témoignage de DRH par rapport à ce que vous venez de dire. De la même façon qu'un entraîneur, dans les cinq dernières minutes d'un match, fait rentrer un joueur simplement pour qu'il soit applaudi, le DRH, avec le management, peut faire la même chose pour quelqu'un qui est à six mois de son départ à la retraite : lui donner une mission intéressante et valorisante (...).

Serge BIZOUERNE, président de DØM PLUS

Sur les dernières remarques qui ont été faites, peut-être quelques généralités. La première, c'est que les représentations, on l'a dit, ont la dent dure et il y a une expression qui dit « quand on a un marteau dans la tête, on voit tous les problèmes en forme de clous ». Je pense que sur

certaines registres, que ce soit du point de vue du salarié, son rapport à l'entreprise, ou que ce soit du point de vue du client, son rapport au consommateur et à l'entreprise, on est entrés, pour les dix ans qui viennent au moins, dans une économie de la relation. (...) Derrière la reconnaissance, il y a le mot considération (...). Il me semble qu'il y a un certain nombre d'acteurs aujourd'hui (...) que ce soit vu des partenaires sociaux, que ce soit vu du monde de l'entreprise, que ce soit vu du consommateur : il y a une prise de conscience sur le sens et il y a aussi une logique. Pour faire un commentaire sur l'avant-dernière question ou affirmation, je pense qu'il y a un bénéfice économique dans la prise en compte de l'humain et qu'il n'y a pas que la valeur d'estime, qui est évidemment très importante. Je pense qu'il y a un certain nombre d'acteurs qui ont compris aujourd'hui qu'il fallait remettre du sens dans la relation vue du salarié par rapport à l'entreprise ou vue du bénéfice par rapport au consommateur, qui auront préalablement préempté ces territoires y compris avec le bénéfice économique. Un dernier mot sur la protection sociale : je pense que la protection sociale a un rôle extrêmement important à jouer. (...) Que ce soient les organisations de salariés ou, globalement, l'ensemble des partenaires sociaux, il y a dans la recherche d'intérêt général mais aussi dans la prise en compte du bénéficiaire et des adhérents – il me semble que sur cet aspect de la connaissance, on peut avoir une approche de la personne –, un enjeu et un défi qui s'annoncent.

Stéphane VARDA

J'ai été très intéressée par les réflexions sur l'estime de soi et je voulais souligner un élément qui me semble important et que vous n'avez, me semble-t-il pas repris : ce sont les facteurs liés à l'organisation du travail, avec notamment des phénomènes de déstabilisation des salariés liée au fait qu'ils perdent la maîtrise technique. L'expertise a beaucoup moins de valeur qu'avant, il y a une obsolescence des savoirs, une accélération des réglementations, des contrôles, etc. Ce sentiment de ne pas savoir, me semble un élément important dans l'estime de soi. L'autre élément, c'est, sous l'effet de la concurrence – un phénomène que vous connaissez – cette accélération de la surcharge de dossiers qu'un salarié est amené à traiter et qui aboutit à un sentiment de travail mal fait. Il me semble que ce sont des phénomènes assez nouveaux qui se sont accentués.

Un deuxième point que je voulais souligner, vous l'avez évoqué, Madame, c'est le décalage qu'il peut y avoir entre le sentiment qu'a le salarié de l'investissement fourni pour réaliser sa mission et celui que peut avoir son responsable que c'est normal parce que c'est ce qui est attendu. Il y a un décalage entre l'effort pour arriver à ce résultat et le fait que, dans l'esprit du manager, c'est contractualisé. Je trouve que c'est quelque chose qui s'est peut-être renforcé aussi ces derniers temps. (...) Il y a des modèles d'entreprises qui, en se concentrant exclusivement sur le résultat, en n'attachant pas d'importance à la façon dont le résultat est atteint, ne reconnaissent pas l'effort fourni ou les qualités mises en œuvre pour atteindre l'objectif. Ce serait pourtant un facteur d'humanisation de la relation.

Alain MERGIER

(...) Sur le premier point, la transformation (...), la disparition de certains domaines d'expertise, l'apparition d'autres est quelque chose de très difficile parce que la confiance en soi dépend du regard que l'on a sur ses propres compétences, techniques ou autres, dans des domaines particuliers. On le voit, je parlais de France Telecom tout à l'heure. L'évolution des technologies de télécommunication dans ces métiers a produit exactement ce que vous dites : des champs entiers de compétences sont devenus extrêmement rapidement obsolètes, (...) ce qui produit une sorte

de tremblement de terre dans des domaines où la reconnaissance ne peut même plus se poser en termes de possibilité. (...) Je rebondissais aussi sur la remarque de Madame : il y a le résultat, que l'on doit, contractuellement, c'est une chose. Et il y a la façon dont ce résultat est obtenu, le processus qui est la zone même de l'engagement, le territoire (...) de l'engagement de la personne. On voit bien la différence, la distinction réapparaître : c'est-à-dire le résultat est dû contractuellement ; le processus, lui, peut-être l'objet d'un investissement particulier qui, lui, fait l'objet de la reconnaissance personnelle. Et je crois qu'effectivement, ce n'est pas parce qu'on reconnaît le résultat comme dû que le processus comme zone d'engagement de la personne va de soi. (...)

Maria OUZZANI

En résumant cette reconnaissance à une reconnaissance de résultats, on peut avoir tendance à oublier quelques étapes (...). La dimension de résultat, c'est la partie visible, concrète (...). Mais au-delà, (...), il y a la reconnaissance du salarié en tant qu'individu, la reconnaissance de son investissement et de son travail, c'est-à-dire de ses compétences et des efforts fournis; la question du comment on est parvenu à ce résultat, tout ce processus qui est d'autant plus important que non visible, contrairement au résultat, est essentiel. Donc, c'est celui qu'il faut rappeler d'autant plus.

(...) Quand vous parliez d'expertise qui peut changer, en termes d'évolution ou de changements par rapport aux métiers ou à la technicité (...): l'entreprise se doit d'accompagner ses collaborateurs notamment face à l'évolution technique, au changement de pratique ou à l'évolution d'une profession, d'un métier etc... Cet accompagnement comme la formation, peut faire partie des canaux de reconnaissance et de soutien auprès du salarié (...). Un changement peut être positivement vécu par les collaborateurs s'ils sont associés et accompagnés (...). Si l'individu ressent des limites face au changement, cela peut avoir des répercussions individuelles, notamment sur l'estime de soi (...). Aussi, cela m'évoque également un autre paradoxe auquel sont confrontés souvent les salariés: (...) Donner de l'autonomie à un collaborateur, c'est en principe lui renvoyer un message fort de confiance ; or plusieurs fois, nous recevons des appels de salariés avec ce paradoxe d'une autonomie croissante qui n'est finalement pas accompagnée ni non plus visible au niveau organisationnel (...).

VII. Clôture du petit-déjeuner

Jean-Hubert de KERSABIEC

Je sais qu'il y avait encore quelques questions mais nous sommes pris par le temps, d'autant plus qu'il prévu en sortant d'interviewer nos intervenants. (...) Donc, je voulais dire merci à tous, tout particulièrement à Alain, à Jean-Marie, à Marc, à Maria. Merci aux équipes de PRO BTP et plus particulièrement à Paul GRASSET Directeur Général du Groupe de nous avoir a nouveau accueilli ;

Merci à Stéphane VARDA pour sa présence parmi nous qui est intervenue et qui a fait un accueil extrêmement important en parlant de prévention. Ce que nous avons dit ce matin va être repris par Madame SERRERO, d'Ubiquis, qui nous fera parvenir les minutes des interventions. (...) Vous pourrez également l'essentiel des interventions sur le blog de DØM PLUS : Priorité à la personne (...). PSYA reprendra également les éléments sur son site.

Merci encore. A très bientôt pour un petit-déjeuner.