

## SOMMAIRE

### ÉDITO

Du risque de passer à côté de la question ... du risque

Page 1

### DOSSIER :

#### Les sens de la reconnaissance

I - Points de repères

II - Les « pannes » de la reconnaissance

III - Pour une reconnaissance du travail

Pages 2 à 3

### Actualités

DS et O, expert auprès des CHSCT

DSetO fête ses 30 ans

Chantiers récents

Page 4

## Du risque de passer à côté de la question ... du risque.

*Dans un climat aigu de défiance envers l'autorité et la transparence de ses décisions, les aspirations démocratiques - à la prise de parole et à l'exploration de voies multiples - commencent à se faire entendre.*

« 94% des personnes interrogées plébiscitent les structures pluralistes pour s'occuper des situations à risque »<sup>1</sup>. Cette quasi-unanimité n'étonnera pas. Elle interpelle notre rapport au réel et notre capacité à y faire face en tant que groupes humains. Elle peut aussi être lue comme un appel à une autre manière d'exercer la responsabilité de la part des autorités, grands dirigeants, élus, médias etc. Une interpellation qui serait liée à leur capacité à exposer la vérité, à communiquer toutes les données d'une situation problématique, à accepter le débat et l'incertitude pour rechercher des solutions durables.

Les attitudes de prudence socialement construites devant « les situations à risque » dans l'exercice de l'autorité ne manquent pas : rétention d'informations pour éviter « la panique », tendance au consensus plutôt qu'au conflit, primat du statut social de celui qui alerte sur le fondement de ses affirmations, tentation du déni face à la complexité, trop grande confiance dans la rationalité des systèmes de prévention, etc. **On y trouve à la fois un excès de confiance dans les structures et institutions chargées de traiter les problèmes par le haut, et une illusion auto-entretenu sur le « contrôle » de la situation.**

Le risque psychosocial n'échappe pas à cette problématique. Symptôme de la course à la performance économique et financière et du gaspillage humain sur la santé, il nous renseigne sur la capacité des institutions à évacuer la complexité des problèmes, voire la conflictualité sociale qui leur sont intimement liées, « *on ne s'encombre plus des arbitrages [...] entre l'économique et le social* », « *cette complexité revient sous la forme empirique de la souffrance individuelle et dans le traitement social, scientifique et rationnel qui en est fait par la fabrication du risque psychosocial* »<sup>2</sup>.

La prévention raisonnable des risques passe par une diversité de points de vue ancrés dans les contradictions du réel, au cœur des situations en question, et ce, par des acteurs qui pourront caractériser les dimensions concrètes, vécues, variables voire singulières de ces situations.

**Pluridisciplinarité et démarche ascendante** sont les deux principes qui permettent d'éviter de passer à côté de la question du risque. **Confrontations et controverses** entre les acteurs et les experts au plus près des situations concernées, construction de points de vue sur la base d'avis et d'informations diversifiés, partage et dialogue sur les résultats des expertises avec un environnement plus large, implication dans le contrôle des risques sont les clés d'une démarche de prévention, à la mesure de la confiance qu'elle aura su créer.

Réflexion faite, une démarche de prévention efficace est celle qui reconnaît aux réseaux des acteurs locaux et des experts (articulés au pouvoir central) toute leur place, dans leur double rôle d'alerte et de force d'innovation pour construire sur la durée des systèmes tenables pour l'Homme et son écosystème dans une **logique de co-production des savoirs**.

1) Baromètre Institut de Radioprotection et de Sécurité Nucléaire, « La perception des risques et de la sécurité par les français » 2010. Le « risque » dont il est question ici est environnemental, physique, financier... et social (Peur du chômage et exclusion trônent sur les 2 premières marches des risques perçus)

2) F. Giust Desprairies, A-C Gisut-Ollivier, La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité in Nouvelle revue de psychosociologie, « Risques psychosociaux » une nouvelle catégorie sociale ?, N°10, Hiver 2010, Eres

# Les sens de la reconnaissance

## Reconnaissance, dialogue social et « désir de métier ».

*Se sentir reconnu, c'est probablement autant voir le résultat de son travail valorisé par autrui qu'avoir les moyens de réaliser un travail que l'on pourra soi-même valoriser. Ces liens entre le salarié et son activité, son collectif de travail, sa hiérarchie, sont autant de leviers qu'il s'agit d'appréhender comme constitutifs de la dynamique à l'œuvre dans la construction identitaire par le travail, essence de la reconnaissance au travail.*



Centre de Services  
Partagés RH : quand ce qui  
fait le métier est touché

Des équipes de gestionnaires de contrats de travail sont réunies dans des plateformes de services mutualisées, distantes des sites de production. Elles connaissent sur une courte période une série de transformations, dont certaines sont de véritables ruptures en terme d'identité de métier :

- De mono-client, la relation de service est devenue multi-clients; elle n'est plus directe mais médiatisée (téléphone, internet), les portefeuilles sont désormais partagés par les gestionnaires (polyvalence) ;
- Le lieu d'exercice des activités a changé (et donc le collectif d'appartenance, d'intégration) : les agents exerçaient au sein des sites de production, ils sont désormais loin dans une « plateforme de service » ;
- Les outils de travail ont fortement évolué (développement des nouvelles technologies) sans démontrer encore un effet facilitateur pour le travail ;
- Le management supérieur est à distance, plus mobile etc.

Les équipes réunies ne parviennent plus à converger « sur des motifs de coopérer ». Ce qui fait sens est brouillé, les agents (séparés du client par un portail informatique, évalués principalement quantitativement) ne trouvent plus de bonnes raisons de valoriser le travail qu'ils réalisent.

Ce mécanisme de reconnaissance, celui qui permet de se reconnaître dans la qualité du produit réalisé, dans la qualité du process, du métier auquel on appartient est un levier central pour favoriser le développement humain des organisations productives.

C'est souvent par «le manque» que la question de la reconnaissance est abordée : salariés et managers s'en plaignent. Dans les deux cas, c'est l'écart perçu entre les efforts qu'ils fournissent (pour faire face aux évolutions du travail et de son environnement et/ou pour soutenir leurs équipes et valoriser leurs réalisations) et les effets positifs dont ils bénéficient en retour qui leur apparaît comme grandissant.

Une absence de satisfaction partagée par les différents niveaux opérationnels, des « pannes de reconnaissance » identifiées dans nos expériences récentes (*exemple ci-contre*) appellent à une compréhension des aspirations des acteurs pour des actions porteuses de sens.

### Points de repères

La reconnaissance au travail renvoie à l'accomplissement identitaire de chacun d'entre nous et présente deux dimensions :

- se reconnaître dans son travail (reconnaissance pour soi),
- être reconnu par autrui, qu'il s'agisse :
  - de la hiérarchie – jugement d'utilité technique, sociale...,
  - des pairs – jugement de beauté tel que le définit C. Dejours,
  - ou des destinataires – jugement d'usage.

Par ailleurs, lorsque l'on parle de reconnaissance, il faut distinguer les formes de reconnaissance monétaire (privilegiée<sup>1</sup>) et/ou non monétaire.

Les formes de reconnaissance non monétaire ou symbolique peuvent recouvrir :

- la participation à des projets, à des groupes de réflexion, la consultation avant une prise de décision...
- le soutien apporté en cas de difficulté
- les pratiques de convivialité
- l'aménagement du temps de travail
- l'évolution de carrière, la gestion des compétences d'une façon générale.

1) Une récente enquête montre pour 85% des entreprises interrogées, le moyen de reconnaissance favori des organisations est la prime ou la récompense financière, C. Laval, «Plaidoyer pour la reconnaissance au travail, La reconnaissance non monétaire : une pratique managériale au service du mieux-être et de la performance», [www.livrebusiness.com](http://www.livrebusiness.com), 2008.

Différents aspects sont à prendre en compte par rapport aux objets susceptibles d'être reconnus<sup>2</sup> :

- les résultats produits (rendement, contribution aux objectifs définis...) ;
  - les pratiques de travail (manière d'exécuter le travail, compétences mises en œuvre, qualités professionnelles, expertise...)
  - l'investissement dans le travail (participation, efforts consentis, prise de risque, innovation)
- ... et la reconnaissance existentielle : reconnaissance de l'autre comme un autre : écoute, prise en considération, respect, convivialité...

### Les « pannes » de reconnaissance

Dans un contexte caractérisé par les mutations (économiques, sociales, sociétales), les salariés expriment de nouvelles attentes en matière d'aspirations et/ou de préoccupations, et peuvent éprouver un profond malaise face à un travail dans lequel ils ne se reconnaissent plus. Les repères antérieurs ont été bouleversés (normes collectives, groupes d'appartenance, valeurs institutionnelles...) et rien n'est encore venu remplacer ce qui a disparu. Y. Clot parle de « travail empêché<sup>3</sup> ». Ceci est particulièrement vrai dans les activités où la relation (de service, d'aide, de soin, éducative) est centrale et où les agents souffrent du peu de temps qu'ils peuvent y consacrer, alors même que c'est la dimension de l'activité qui est la plus valorisée, et constitue la finalité même de leur action.

En outre, le système de reconnaissance lui-même est à ré-interroger. Les critères et modalités de reconnaissance ont été conçus dans un système de production hérité du taylorisme. Or, les systèmes productifs ont profondément changé : dans une économie plus immatérielle, plus servicielle et mondialisée, les salariés ont plus de difficultés à percevoir les résultats concrets de leur travail. Les organisations

2) D'après les travaux de J-P. Brun et alii, «La reconnaissance au travail : Des pratiques à visage humain», Université de Laval, 2003

3) Y. Clot, «Travail et pouvoir d'agir», Ed° BROCHE., 2008.



**CHU : La reconnaissance de conditions de travail exigeantes par un redéploiement d'effectifs supplémentaires, en compensation d'une perte de 4 jours RTT**

Le deal proposé par la direction reposait sur un échange entre :

- La suppression de 4 jours de congés annuels supplémentaires (les agents du CHU bénéficiaient de 32 jours au lieu de 28), soit l'équivalent pour l'établissement de 200 personnes travaillant à temps plein ;
- et un réinvestissement dans l'établissement, par le redéploiement de 130 postes entre les pôles médicaux, sur des critères d'équilibrage des charges de travail, fondés sur une démarche de mise à plat des effectifs ;
- ce réinvestissement pouvait prendre la forme d'un renforcement des équipes de suppléance de jour comme de nuit, la création d'équipes de brancardage et de course, ou d'un temps de présence accru des soignants auprès des patients afin d'améliorer les conditions d'hospitalisation et de prise en charge.

La direction proposait que les pistes soient étudiées avec les partenaires sociaux et les différents pôles, en regard de la mise à plat des effectifs et des organisations.

Ces mesures s'inscrivaient dans le cadre des obligations définies par le Contrat de Retour à l'Équilibre conclu avec l'Agence Régionale de l'Hospitalisation. Le CRE poursuivait deux objectifs essentiels : redonner à l'établissement des marges de manoeuvre pour accompagner son développement et améliorer concrètement les conditions de travail quotidiennes de ses agents.

sont moins hiérarchiques, plus horizontales, en réseau. Le mode projet exige une grande adaptabilité, une capacité à travailler avec d'autres. Le salarié est davantage mobilisé dans sa subjectivité, il lui est demandé un investissement plus important, de l'autonomie, une responsabilité plus forte. La mobilité est devenue un mode de vie, autant qu'une figure professionnelle.

Cette nouvelle donne nécessite de revisiter les modes traditionnels de reconnaissance, notamment par une gestion des carrières et des compétences, valorisant les expériences acquises tout au long du parcours professionnel.

Pour ce qui est des objets de la reconnaissance, ils se focalisent pour l'essentiel sur les résultats (productions, qualité du service...), faisant l'impasse sur les conditions de leur obtention (innovation, qualité des coopérations, des apprentissages collectifs, du management du travail et des compétences...).

Par ailleurs, de nouvelles pratiques de reconnaissance se développent directement inspirées du behaviorisme (utilisation du compliment, de la tape sur l'épaule...) et du modèle anglo-saxon du « best performer » liant ainsi la reconnaissance à la relation inter-individuelle avec son manager. Le salarié est ainsi renvoyé à ses uniques ressources propres (donc à ses faiblesses), un processus susceptible de générer de la culpabilité et qui fait fi de la responsabilité plus collective de l'organisation et des ressources qu'elle met à sa disposition.

Enfin, et c'est peut-être la « panne » de reconnaissance la plus flagrante, il s'agit du statut donné à la parole, au dialogue social entendu non pas au sens commun et restrictif du dialogue binaire (Direction et représentants du personnel), mais au sens du dialogue qui fait société, contact entre les individus, lien social. Celui-ci peut faire du travail, des critères de sa qualité, des conditions dans lesquelles il s'exerce, de l'organisation et des objectifs donnés, des objets de débat en vue d'une reconnaissance du travail réel.

## **Pour une reconnaissance du travail**

Dans un contexte de montée inquiétante de différentes formes de malaise au travail, il s'agit de renouer avec un cercle vertueux et de contribuer à l'enrichissement du pacte social comme source de valeur et de développement humain.

Les leviers, comme nous avons tenté de le montrer, sont multiples et font système. Les repères à construire sont nombreux. Ils peuvent s'articuler autour de **4 axes** qui constituent les piliers de la reconnais-

sance non monétaire :

- **Organisation et conditions de réalisation du travail** (exemple ci-contre) : la façon dont est organisé le travail offre en effet plus ou moins d'autonomie, de marge d'adaptation, d'apprentissage, de créativité. Y. Clot nous invite à penser la santé au travail comme la résultante d'un pouvoir d'agir, autrement dit comme la possibilité de pouvoir créer, d'innover dans son activité. Les organisations du travail et les conditions de réalisation du travail contribuent non seulement à la dignité des travailleurs, mais aussi à la possibilité d'innover si tant est que des espaces et des lieux sont mis en place pour ce faire ;

- **Métiers et sociabilité** : les normes de métier se forment dans les échanges de représentations, dans les controverses autour de ce que chacun entend par un travail « de qualité ». Ces échanges construisent aussi des réseaux de sociabilité, de solidarité, susceptibles de constituer du soutien, des transferts d'apprentissages et une reconnaissance par les pairs. Ces repères s'élaborent aussi dans les interstices de l'organisation, dans les temps qui ne sont pas des temps purement productifs et finalisés ;

- **Évaluation hiérarchique / évaluation externe (par le client/usager)** : il s'agit ici de la reconnaissance d'utilité, de contribution aux résultats, d'effort, d'expertise etc. Cette évaluation s'effectue généralement par rapport à un « contrat » (d'objectifs). Pour être porteuse de reconnaissance, elle ne peut se traduire uniquement dans un système de sanction / rétribution (modèle du contrôle), mais être conçue dans le cadre d'un processus de co-construction, comme un support à des échanges et des apprentissages à partir d'une analyse des réalisations concrètes, des difficultés rencontrées et des succès ;

- **Gestion des compétences et de la mobilité** : la formation tout au long de la vie, la sécurisation des parcours professionnels, les possibilités d'évolution internes / externes, la mobilité géographique et/ou professionnelle... sont autant de leviers en lien avec le développement de chaque individu. Ils constituent une autre forme de reconnaissance, plus individuelle.

En définitive, les modalités de la reconnaissance doivent être appuyées sur les ressorts de ce qui fait sens dans l'exercice du travail au quotidien et dans la dynamique professionnelle de chacun, dynamique qui est fondamentalement identitaire.

## CHANTIERS RÉCENTS

### PRIVÉ

#### **BHV**

Expertise technologique pour le compte du CCE de ce grand magasin, portant sur l'harmonisation des systèmes d'information, en vue d'analyser la cohérence du projet avec les objectifs stratégiques de l'enseigne et ses impacts potentiels sur les organisations de travail et les processus de travail (en collaboration avec Sextant Expertise).

### COLLECTIVITÉS

#### **INSET Angers**

Animation, en partenariat avec le Centre Esta, d'un séminaire d'échanges de pratiques pour les consultants en organisation de la fonction publique territoriale : présentation des résultats d'une enquête exploratoire menée auprès de 11 consultants ; réflexions sur l'identité du métier et sur les pratiques ; exposés didactiques sur la posture et les enjeux de l'intervention dans le contexte de changements actuels.

### EPIC

#### **Réseau Transport Electricité (RTE)**

Expertise CHSCT réalisée en collaboration avec Sextant Conseil, portant sur les impacts du projet de réforme du service comptable et fiscal sur les conditions de travail et la santé des salariés. Une évaluation des risques psychosociaux dans les différentes agences du service concerné a été réalisée dans cette perspective.

#### **EDF Rouen**

Réalisation d'un diagnostic socio-organisationnel dans ce Centre de Services Partagés RH, afin de travailler à de nouveaux modes de fonctionnement permettant de concilier efficacité, qualité de service et bien être au travail. Co-construction d'actions visant à restaurer la confiance managers/managés et à construire de nouveaux repères de travail communs dans un métier en profonde transformation.

### HÔPITAUX

#### **CHU Nantes**

Formation - action à la prévention des risques psychosociaux d'un groupe pluridisciplinaire, composé notamment de la Direction, des membres de CHSCT, et de la médecine du travail. Coproduction d'outils d'autodiagnostic, d'analyse approfondie des situations à risque potentiel ou avéré et de plans d'action correctifs et/ou préventifs.

### ASSOCIATIONS

#### **AFEV**

Ce projet, inscrit dans le cadre des expérimentations du Haut Commissariat à la Jeunesse, consiste à identifier les compétences acquises par les bénévoles à partir d'une analyse, et d'une description de leurs activités, puis à expérimenter des dispositifs de valorisation innovants.

## Actualités DSetO

### DS et O, expert auprès des CHSCT.

DSetO a obtenu l'agrément du Ministère du Travail (Cf. Arrêté du 23 /12/2010 – JO du 29/12/2010), au 1er janvier 2011, pour réaliser des expertises CHSCT dans les domaines de l'organisation du travail et de la production, et de la santé/sécurité.



L'obtention de cet agrément s'inscrit d'une part en conformité avec le cœur de compétences du cabinet, centré sur l'analyse des organisations et des impacts des projets sur le travail et les conditions de sa réalisation, et d'autre part en cohérence avec sa posture d'appui au dialogue social dans les processus de changement.

Il conforte également les pratiques professionnelles du cabinet dans sa posture d'expert auprès d'Instances Représentatives du Personnel (IRP), que ce soit dans le cadre des expertises dites « nouvelles technologies » à l'initiative des CE, d'expertises conjointes CE/CHSCT, d'expertises CHSCT réalisées avec des Cabinets partenaires, ou encore d'expertises libres.

Dès maintenant, nous souhaitons mettre cet agrément CHSCT au service des parties prenantes afin d'apporter notre contribution aux questions de transformation du travail, et faire du bien être au travail un levier de la performance organisationnelle et du développement humain.

### « Peur du risque, prise de confiance » :

#### Un anniversaire qui phosphore

**DS et O fête ses 30 ans le jeudi 26 mai 2011 à 13h30 à l'Espace BSA – Paris 20ème**



La santé et la sécurité industrielle, sociale et professionnelle sont des enjeux majeurs pour les organisations productives, que ces risques soient internes pour ceux qui y travaillent ou externes pour l'environnement ou la société. Plus que la technoscience, la confiance est au cœur de la gestion des risques.

Pour cet anniversaire et dans la continuité du projet qui anime le Cabinet depuis 30 ans, DS et O réaffirme le développement social et le dialogue

social comme des valeurs sûres, des valeurs d'avenir, susceptibles de créer et de soutenir des dynamiques de confiance.

L'après-midi fera place au(x) dialogue(s) entre différentes parties prenantes réunis dans 3 tables rondes sous le regard d'un grand témoin qui restituera sa vision des questions traitées, enrichie des débats.

Elle se prolongera autour d'un buffet et sera l'occasion de retracer les étapes qui ont jalonné l'histoire de notre cabinet.

*Dessins: ZARZ*

Pour nous contacter :

☎ : 01 42 84 81 80 • 📠 : 01 42 84 81 89  
dseto@dseto.com • www.dseto.com  
51, rue d'Alleray – 75015 Paris