



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*

Intervention d'Alain Mergier

La crise mondiale actuelle amplifie les souffrances sociales et le nombre de cas de souffrance au travail. Paradoxalement pour mieux comprendre la souffrance au travail, il convient de mettre en lumière les conditions du bonheur au travail.

Les enquêtes montrent systématiquement l'envie d'être heureux dans le cadre de son activité professionnelle. Comprendre la façon dont les salariés s'investissent, s'engagent dans leur travail permet alors d'appréhender les situations créant des malaises, du stress, de la souffrance et parfois le pire.

Le bonheur au travail pourrait se résumer dans la phrase suivante : « se donner sans se faire avoir ».

- * La première de ces logiques est celle du don : on donne de sa personne, on a envie de donner de soi dans la relation avec son entreprise.
- * La seconde de ces logiques est d'une nature totalement différente : elle est contractuelle, c'est un échange dans le cadre d'un contrat : j'ai des droits et des devoirs.

Cette dernière obéit à des règles précises alors que la première exige la confiance : je suis prêt à me donner mais je veux être reconnu en tant que personne (et non pas être un simple individu parmi d'autres).

Ces deux logiques cohabitent dans la relation salarié/entreprise ; elles sont complémentaires mais correspondent à des mécanismes très différents et peuvent parfois se mêler de façon dangereuse.

Avec DOM PLUS, au sein de l'observatoire de la personne, nous travaillons sur cette équation fondamentale entre l'individu et la personne. Si le salarié individu est garanti par la relation contractuelle, il n'en est pas de même de la personne qui s'expose, se surexpose dans la relation professionnelle.

Les dérapages concernant le contrat sont facilement identifiables, par contre, si le contexte dans lequel le salarié donne de sa personne n'est pas maîtrisé, reste dans le flou, les choses peuvent très vite se compliquer. La question de la reconnaissance de la valeur de ce don se pose et conditionne notre personne, ce que nous avons de plus intime.

Sans cette reconnaissance, nous sommes blessés, déstabilisés. Ne pas reconnaître quelqu'un, son engagement, expose la personne au doute, à la souffrance, au stress et à la perte de confiance en soi. C'est toute la relation à l'autre, aux autres, qui se dégrade.

Rappelons maintenant deux points fondamentaux que nous avons souligné lors du premier petit déjeuner de P3S le 1er juin 2010, (cf. la synthèse P3S correspondante).

- * Le premier concerne l'autonomie dont on dispose dans son travail.
Dans les travaux réalisés avec PSYA, nous avons mis en exergue la nécessité pour chacun d'avoir des marges de manœuvre, une certaine autonomie dans la décision et ce, quelque soit le niveau de qualification ou le niveau hiérarchique. Si cette autonomie n'existe pas, cela veut dire que ma personne n'existe pas, elle est interchangeable. Ainsi l'autonomie est directement liée à la reconnaissance de la personne en tant que telle, elle est une condition sine qua non de sa relation au travail.
- * Le second point est la qualité relationnelle dans les rapports de travail. Il ne s'agit pas de la relation contractuelle entre la hiérarchie et les employés, mais de la qualité relationnelle, interpersonnelle, du face à face entre deux personnes. Si cette relation dérape, si par exemple le supérieur ne s'adresse à l'autre qu'en tant que subalterne, sans reconnaître sa dimension de personne, il y aura risque de souffrance, de stress, voir de dégradation irréversible.

A la suite des interventions de Jean-Marie Surirey et de Marc Veyron , Alain Mergier apporte les précisions suivantes issues de la théorie de la reconnaissance :

- * La première dimension de la reconnaissance est 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 »).

La situation des inter-contrats signalés par Marc Veyron est très déstabilisante alors que ces salariés continuent d'être reconnus contractuellement. La reconnaissance de soi par soi-même est donc fondamentale, sa remise en cause peut nous désarmer.

- * La seconde dimension est la reconnaissance que l'autre a de vous ; on l'appelle le respect.
- * La troisième dimension, c'est l'estime de soi, ce que je fais a une signification économique, sociale, qui dépasse les relations immédiates. C'est une forme d'investissement qui dénote un lien très fort à l'entreprise.

Aucune de ces dimensions n'est sans rapport avec les autres, elles sont intimement mêlées.

Intervention de Jean-Marie Surirey

En 2008, l'ANDRH a créé la commission Stress, une enquête réalisée en 2009 auprès de 360 DRH montre qu'après les conditions de travail, les conditions économiques et culturelles, l'insuffisance de reconnaissance arrive en 3^{ème} position des préoccupations des salariés. Ce manque de reconnaissance est même la seconde cause du stress après la surcharge de travail. C'est pourquoi à plus de 82% les DRH proposent de développer dans les entreprises une vraie politique de reconnaissance au travail.

Par ailleurs en dehors du travail de cette commission on a voulu interroger directement des salariés, une enquête leurs a été proposée dans le cadre de visites médicales dans un centre de santé au travail. Le questionnaire a été élaboré avec l'aide de PSYA, de l'ANDRH et du Centre de Santé au travail CMIE.

Trois séries de questions ont été définies :

Question A : Aujourd'hui, dans votre entreprise, vous avez le sentiment que...

A cette question, neuf réponses à donner :

1. Votre performance au travail est reconnue.
2. On vous rappelle souvent l'utilité de votre travail.
3. Quand vous effectuez un travail de qualité, on vous témoigne de l'appréciation.
4. Vous êtes félicité pour les efforts que vous fournissez.
5. De façon générale, votre contribution est reconnue.
6. On remarque les qualités que vous mettez au profit de votre travail (créativité, innovation, esprit d'initiative, autonomie).
7. Vous participez aux prises de décisions.
8. On fait appel à vous pour avoir vos conseils.
9. On vous donne les moyens d'évoluer dans votre entreprise.

Question B : Dans votre entreprise, vous avez le sentiment que les pratiques suivantes sont courantes...

A cette question, 6 réponses à donner :

1. Des lettres ou des mails de félicitations personnalisés.
2. La valorisation d'une personne lors d'une réunion.
3. La mises à disposition d'outils performants pour effectuer votre travail.
4. Vous fêtez, dans votre entreprise, des événements de type : départ à la retraite, promotion, années d'ancienneté....
5. L'organisation d'événements extra-professionnels (exemple : repas de Noël, journée sportive
6. Le soutien (moral ou financier) en cas de difficultés personnelles (exemple : divorces, décès d'un proche

Question C : Dans votre entreprise, avez-vous le sentiment d'être reconnu par...

A cette question, 5 réponses à donner :

1. Vos subordonnés (si vous encadrez une équipe).
2. Vos collègues.
3. Votre supérieur hiérarchique direct.
4. La Direction Générale.
5. Vos clients.

Nous donnerons simplement quelques remarques très globales issues des réponses à ces trois questionnements :

- * Les salariés ont le sentiment que si leur performance est globalement reconnue, il n'en est pas de même de leur personne, on recherche rarement leur avis, la participation aux décisions est généralement faible sauf pour les cadres encadrant. Les femmes estiment être moins reconnues que les hommes.
- * La seconde série de question est plus axée sur la reconnaissance individuelle. On note la rareté des lettres ou des mails de félicitations, pratique plutôt Nord-Américaine qu'Européenne contrairement au premier point, en matière de reconnaissance personnelle, les femmes semblent être mieux traitées que les hommes.
- * La troisième série de questions révèle que les salariés estiment être mieux reconnus par leur collègues, leurs pairs que par la direction générale. Ici encore, ce sont les cadres encadrant qui sont les mieux placés.
- * Au final, il apparaît que les entreprises reconnaissent plus ou moins bien la performance, les résultats obtenus par leurs collaborateurs, (entretiens d'évaluation), mais la reconnaissance de la personne reste peu maîtrisée par le management.

Intervention de Marc Veyron

Directeur des Affaires Sociales de CAPGEMINI.

Ex DRH de la branche hypermarché de CARREFOUR.

De son expérience encore récente dans la grande distribution, il rappelle quelques points basiques :

1. Un premier point, le thème de la reconnaissance est majeur, c'est un des facteurs clefs de la motivation.
Dans la reconnaissance, il y a d'abord connaissance. Ainsi de nombreux directeurs de magasin placardent dans leur bureau les photos du personnel avec noms et prénoms, afin de pouvoir saluer chacun d'entre eux quand il font le tour du magasin ; ils s'efforcent d'y associer chaque fois que possible des éléments de leur situation familiale.
2. Un second point conditionne la responsabilisation : c'est la définition d'objectifs précis et personnalisés. Le fait d'avoir fixé des objectifs, d'évaluer les résultats atteints est fondamental dans la reconnaissance, tout au moins de la reconnaissance de la performance.
3. Un troisième point, redouté par les managers débutants, est de savoir faire s'exprimer les salariés. Cet échange une fois maîtrisé permet d'être reconnu pour ce que l'on fait.
4. Un dernier point est le remerciement y compris celui venant du client, c'est souvent difficile pour les hôtes ou les hôtesse de caisse de faire face à l'indifférence fréquente des clients du magasin. Ils ont le sentiment d'être considérés comme le simple rouage d'une machine. C'est dans ce type de situation que l'attitude de manager doit pouvoir apporter les compensations nécessaires.

Au-delà de ces points élémentaires, les managers et la DRH sont amenés en permanence à changer des organisations donc à modifier, à casser des liens et des responsabilités en affectant au salarié un nouveau rôle dans une nouvelle organisation. Si l'on n'y prend garde, la personne peut y perdre ses signes de reconnaissance et avoir de grandes difficultés à s'adapter à une nouvelle fonction qu'elle comprend mal.

Dans le cadre des RH de CAPGEMINI, il apparaît qu'une source majeure de stress pour les salariés est la situation dans laquelle ils se trouvent entre deux contrats. Ces inter-contrats concernent tout particulièrement les SSII. C'est donc ici la situation de non travail qui s'avère stressante. Ces personnes ont eu une reconnaissance forte dans le cadre d'un contrat qui vient de se terminer, elles se retrouvent en situation d'attente, éventuellement sans manager qui les suivent et sans connaître la durée de cette attente, il convient de trouver des missions internes pour palier ce vide. Rappelons que cette situation de non travail est encore plus vraie en situation de chômage pour les demandeurs d'emploi.

Intervention de Maria Ouazzani

Psychologue Clinicienne au cabinet PSYA

Le propos s'appuie sur le vécu des appels reçus par le Centre d'Ecoute Psychologique de PSYA. La question de la reconnaissance est soit clairement explicite dans le discours des salariés, soit plus diffuse, apparaissant derrière d'autres difficultés, (dans les relations avec la hiérarchie par exemple ...)

Ceux qui appellent la plate-forme parlent surtout du manque de reconnaissance en tant que personne. Différents niveaux, différents acteurs peuvent être impliqués :

- * Le niveau organisationnel : un des rôles de l'entreprise est de donner au salarié une valeur individuelle mais aussi collective de leur travail. Ceux qui appellent ressentent notamment une perte de sens des valeurs communes, ont du mal à se situer dans l'organisation qui selon eux ne les reconnaît en tant que personne.
- * Le relationnel avec la hiérarchie : Les salariés qui appellent considèrent fréquemment que leurs difficultés sont dues à la relation qu'ils ont avec leur manager de proximité. Cela va d'ailleurs dans les deux sens (difficultés du manager à être reconnu par son équipe).
- * La reconnaissance entre pair, entre collègues d'une même équipe. Chacun a besoin d'un retour de la part de ses pairs, ceux-ci ayant une forte légitimité pour juger de la valeur d'une personne.
- * Le regard du client ou du public, car il permet d'en retirer le sentiment d'appartenir à une entreprise apportant des services de qualités.

Le don de soi dont parlait Alain Mergier n'est évidemment pas absolu, il a des limites définies par le cadre contractuel, acceptées par les deux parties :

- * Le contrat officialise des éléments tels que salaire, conditions matérielles, avantages conventionnels Par contre, aucune clause ne peut formaliser la reconnaissance du salarié en tant que personne et assurer son bien être au travail, or, cette reconnaissance est un retour qui permet à chacun de garder confiance en soi. On mesure la difficulté de l'enjeu d'autant plus que cette reconnaissance doit pouvoir se manifester dans la durée jusqu'à la fin de carrière du salarié.
- * Enfin, il y a une notion très difficile à mesurer ou même à percevoir, c'est l'investissement individuel qui reste une partie très peu visible du travail du salarié ; le décalage entre ce qui a été fourni et ce qui est reconnu peut être important et générer une vraie frustration.

En conclusion, on s'aperçoit que la reconnaissance de la personne ne peut passer par des canaux standards, par des recettes toute faites, c'est un sujet pourtant incontournable et majeur pour les entreprises compte tenu de son impact sur le bien-être et l'équilibre psychologique des salariés.

