

Travail & CHANGEMENT



La reconnaissance au travail

- outil de diagnostic
- démarches GRH
- enjeu de santé

ARGUMENTS (P. 5-7)

Gabriel Fernandez, Cnam.
Jean-Marc Bilquez, FO,
Dany Bourdeaux, UPA,
Alain Lecanu, CFE-CGC.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 À 13)

Services

La VAE pour valoriser
les compétences

Micromécanique

Performance et
reconnaissance :

ADS recherche
les bonnes vibrations

Association

Anticiper et adapter les
besoins de reconnaissance

Industrie

La reconnaissance
au service de la stratégie

Hôpitaux

La polyvalence pour
reconnaître le personnel



La reconnaissance a

À l'heure où le contexte de travail est à la productivité et à la compétitivité, les salariés ont le sentiment de devoir s'engager davantage et de faire plus d'efforts. Cet engagement appelle de leur part un besoin : celui d'être reconnu. Mais comment aider les entreprises à leur donner cette reconnaissance autrement que par des compensations financières ?



Par Christian Jouvenot (Aract Nord-Pas-de-Calais) et Christèle Pierre (Franche-Comté Améliorations des conditions de travail).

Coordinateurs de ce dossier

Compétition accrue entre les entreprises, augmentation des exigences de qualité, de délais, de service, devoir de réactivité... Difficile dans ce contexte, pour l'entreprise et ses dirigeants, de se soucier de la performance sans s'inquiéter de la question de la reconnaissance dont les salariés expriment un besoin plus important, face aux nombreux efforts à fournir. Si la reconnaissance a une telle incidence sur l'engagement dans le travail, c'est qu'elle n'est pas une simple politesse

lement ce besoin de voir les efforts investis reconnus à leur juste valeur. Interrogés sur les motifs de satisfaction qu'ils éprouvent sur leur lieu de travail, les salariés placent en avant-dernière position « la reconnaissance de [leur] investissement dans le travail » et en dernière position « la possibilité d'évolution professionnelle » (voir infographie). On connaît aussi l'impact de l'absence de reconnaissance sur la santé des salariés : c'est un facteur aggravant non seulement du stress, mais également des troubles

Sur quoi agir, particulièrement dans les PME et TPE où une augmentation significative de la rémunération est souvent difficile, voire impossible ?

musculosquelettiques (TMS), la première pathologie professionnelle française. Loin d'être le résultat de purs problèmes mécaniques, les

que l'on fait aux gens : c'est un besoin vital. Elle ne concerne rien de moins que la confiance en soi, le respect et l'estime de soi... Autant dire ce qui constitue un être humain et lui permet d'agir. Les enquêtes d'opinion montrent éga-

TMS, en effet, sont la conséquence d'une combinaison de facteurs parmi lesquels le manque de reconnaissance joue un rôle important.

Une fois admis le principe, la question est de décliner l'intention de recon-

UN OUTIL DE DIAGNOSTIC POUR AGIR

Comment agir sur la reconnaissance en entreprise ? À partir de quels points de repère, pour quelles actions ? Le réseau Anact a élaboré un outil d'appréciation des pratiques, sous forme de questionnaire proposé aux acteurs de l'entreprise, dans une démarche concertée devant favoriser le dialogue social : le diagnostic performance/reconnaissance. Dix grands thèmes d'interrogation ont été identifiés, déclinés en deux ou trois questions chacun. L'entreprise responsabilise-t-elle les salariés dans des conditions acceptables ? Leur permet-elle d'innover, de voir

le sens de leur travail ? Les relations favorisent-elles la coopération et la reconnaissance mutuelle ? Les systèmes de gestion des ressources humaines favorisent-ils la valorisation des compétences, leur « juste » rétribution et leur développement ? La confrontation des points de vue, la mise à jour d'écarts de représentation entre les acteurs pourront permettre à une entreprise et à ses managers d'identifier des actions prioritaires en matière de reconnaissance, au regard de l'engagement demandé et de la performance économique recherchée. Renseignements : c.pierre@anact.fr

u travail

37%

des salariés sont insatisfaits de « la reconnaissance de leur investissement dans le travail ».

40%

sont insatisfaits de « la possibilité d'évolution professionnelle ».

Source : sondage Anact-TNS Sofres, mai 2007.

naissance de manière opérationnelle. Comment en faire un objet de dialogue dans une entreprise ? Quels repères se donner pour un tel dialogue ? Sur quoi agir, particulièrement dans les PME et TPE où une augmentation significative de la rémunération est souvent difficile, voire impossible ? Quel rôle peuvent jouer les différents acteurs dans ces pratiques de reconnaissance ? En somme, la question est de savoir en quoi consiste la reconnaissance dans l'entreprise et où elle se joue.

→ Mettre en place un outil d'analyse et de diagnostic

Le réseau Anact, partant du principe que la reconnaissance ne se limite pas à la rémunération, propose aux acteurs des entreprises qui souhaitent agir sur cette question, un outil d'analyse et de diagnostic qui leur permette de faire le point de la situation et d'engager le dialogue sur le sujet (voir encadré). Certes, la rétribution monétaire ou non-monétaire est une composante de la reconnaissance. Mais les motivations qui poussent un individu à s'engager quotidiennement dans son travail ne portent pas uniquement ni, peut-être même, principalement sur des éléments extérieurs à celui-ci. Elles sont à chercher dans le travail lui-

même, dans son contenu, son organisation, son management. C'est dans un deuxième temps seulement qu'interviennent les considérations sur l'évaluation et la rémunération. Que la reconnaissance se joue dans le travail, c'est bien ce que disent ces ouvriers de Vendée qui préfèrent rester dans la petite entreprise qui les emploie plutôt que d'aller travailler dans les chantiers navals d'à côté à des salaires certes supérieurs mais où, disent-ils, « c'est l'usine ». C'est aussi la seule piste de progrès pour cette PME franc-comtoise proche de la frontière, face à la concurrence salariale de ses voisins suisses.

Quoi qu'il en soit, une entreprise qui désire engager le dialogue sur la reconnaissance et améliorer ses pratiques sera amenée à vérifier la manière dont les situations de travail, les relations de travail et le système de gestion des ressources humaines contribuent à cette reconnaissance d'individus ne voulant pas être considérés uniquement comme des ressources mais comme des acteurs à part entière.

Il s'agit, au fond, de considérer que la réponse à la demande de reconnaissance des salariés se joue dans ces trois lieux qu'il convient d'articuler ensemble (voir schéma, page suivante).

ÉDITORIAL



Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

Quel management, quels outils mettre en place, pour reconnaître la valeur ajoutée du travail de chaque collaborateur au sein de son équipe ? Les entreprises – petites ou grandes – qui sauront répondre aujourd'hui à cette question sont celles qui seront les mieux armées dans la compétition de demain.

Les salariés ont parfois le sentiment de ne pas être reconnus à leur juste

« Le capital humain s'installe bien comme condition essentielle de la compétitivité. »

valeur et que la loi du marché fait d'eux des éléments interchangeable et anonymes dans leur entreprise. La donne change aujourd'hui avec la baisse du chômage, le papy-boom et les difficultés pour recruter ou conserver un collaborateur. Les conditions de travail et la qualité de vie au travail des salariés deviennent des composantes incontournables de l'attractivité des entreprises et des territoires. Le capital humain s'installe bien comme condition essentielle de la compétitivité. Pour bien négocier ce virage, traiter la question de la reconnaissance des salariés en tant qu'acteurs de la performance de l'entreprise s'impose, bien au-delà de la seule question du niveau de salaire...

Travail et Changement prend des couleurs.

Pour améliorer la lisibilité et le confort de lecture, *Travail et Changement* commence l'année 2008 en couleurs et en quadrichromie. Bonne année et... bonne lecture !

Dans les situations de travail, trois éléments sont particulièrement importants : ils portent sur la responsabilité, le sens, la possibilité d'innovation.

→ « La gestion par la responsabilisation »

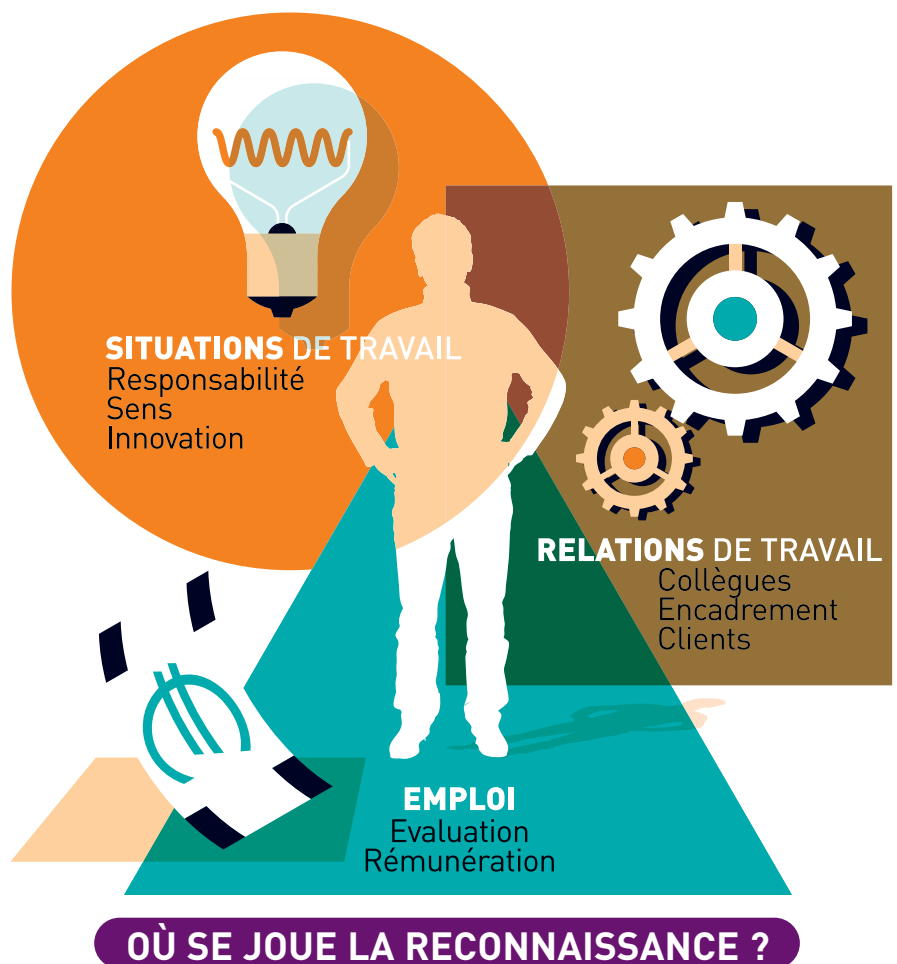
Une entreprise tient ses salariés pour des personnes responsables, quand elle formule des exigences claires à leur égard, en termes quantitatifs et qualitatifs, quand elle définit leur champ de compétences, quand elle leur donne des moyens d'agir. Cette « gestion par la responsabilisation » nécessite un travail d'organisation des responsabilités, avec un découpage revu des champs de responsabilités de chacun, à la place où il se situe dans l'entreprise. Clarifier le problème à résoudre, avec en contrepoint ce en quoi la responsabilité d'une personne est engagée, clarifier les responsabilités par rapport aux clients (qui est concerné et sur quoi ? Où commence et où s'arrête la responsabilité des uns et des autres ?), donner de la lisibilité sur la situation globale... Autant d'éclaircissements à apporter individuellement et collectivement.

Si l'entreprise permet aux salariés de faire le lien entre leur travail et les objectifs de l'entreprise, elle montre du même coup la valeur qu'elle accorde à leur intelligence et amène du sens à ce qu'ils font. L'élaboration du sens

Le client occupe lui aussi une place importante dans le processus de reconnaissance.

doit s'appuyer sur une construction et une actualisation collectives, travaillées dans la durée. Le tout en lien avec la stratégie de l'entreprise et un sentiment d'utilité du travail réalisé : utilité pour les clients ou usagers, utilité pour les pairs... Elle passe par l'accès des salariés aux informations importantes pour leur situation de travail (où je vais ? pour quelles raisons ?) et sous-entend une intégration d'éléments de stratégie dans le quotidien du travail. Le client occupe lui aussi une place importante dans le processus de reconnaissance : dans de nombreux cas, particulièrement dans les services, c'est lui qui vient donner le sens du travail.

Enfin, l'innovation fait partie des facteurs clés de succès d'une entreprise face à la concurrence. Pouvoir



innover dans son travail, c'est d'abord être reconnu comme force de proposition : solliciter l'avis des salariés, leur permettre de faire des suggestions et de prendre des initiatives qui

seront encouragées et accueillies positivement, et par conséquent, encourager à développer des compétences nouvelles...

→ Valoriser les compétences

Autre élément primordial : les relations entretenues avec l'encadrement, l'équipe de travail et les clients sont le fondement de la confiance en soi, du respect et de l'estime de soi. Le management de proximité joue un rôle clé par son savoir-faire en matière de délégation, d'animation d'équipes, d'écoute des individus. L'équipe de travail n'est pas moins essentielle. Encore faut-il qu'elle existe, qu'elle ne soit pas brisée par des exigences trop grandes de flexibilité. Et que les sala-

riés entretiennent une relation positive avec elle.

Enfin, les demandes de reconnaissance faites par les salariés montrent la difficulté à articuler la gestion des ressources humaines avec la réalité du travail et à ouvrir des voies qui valorisent leurs compétences aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieur. Permettre aux salariés de nommer leurs compétences, les accompagner dans une demande de validation des acquis de l'expérience (VAE), favoriser des processus d'évaluation dans lesquels ils aient une coresponsabilité, leur fournir un appui dans les moments de transition professionnelle, voilà quelques-unes des pistes qui pourraient améliorer la situation.


Si la demande de reconnaissance est globale, les insatisfactions exprimées proviennent rarement d'une défaillance générale des entreprises sur l'ensemble de tous ces aspects.

Il importe donc de préciser leur origine, de vérifier les points forts sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer et de mettre en route un processus d'amélioration, dans une démarche de concertation entre les acteurs des entreprises. ■

« Se reconnaître soi-même au travers de ce que l'on fait. »

Avec une équipe de chercheurs et à la demande des entreprises, Gabriel Fernandez a mis en place des procédures et des dispositifs d'études des salariés en situation de travail. Le but ? Amener ces mêmes salariés à se reconnaître dans leur travail.

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Muriel Jaouen (journaliste).



GABRIEL FERNANDEZ,
de la chaire de psychologie du travail du
Conservatoire national des arts et métiers,
équipe « clinique de l'activité ».

En tant que chercheur, comment percevez-vous la question de la reconnaissance au travail ?

Que nous intervenions à la demande des CHSCT qui nous alertent généralement autour de problématiques liées à la santé, ou à la demande des directions d'entreprise, plutôt soucieuses de productivité, nous constatons que la question de la reconnaissance est de plus en plus fréquemment et massivement exprimée par les travailleurs : « Ma hiérarchie ne reconnaît pas mon travail. » « Mon N + 1 n'a jamais exprimé de reconnaissance. » « On ne me dit jamais merci. »...

Les directions en ont-elles conscience ?

Non seulement elles sont généralement conscientes d'un malaise, mais elles en reconnaissent volontiers le bien-fondé. Les dispositifs de prévention se sont d'ailleurs généralisés au sein des entreprises : procédures d'alerte, entretiens individuels... Les directions sont de plus en plus nombreuses à lancer vers les différentes strates hiérarchiques des injonctions en vue de combler le déficit de reconnaissance. Pourtant, d'évidence, le sentiment de non-reconnaissance s'amplifie chez les salariés. Il y a là un paradoxe.

En fait, le consensus direction/salariés autour du constat est trompeur. Et pour cause. Les travaux que nous avons menés ont mis au jour que la question de la reconnaissance, si elle se révèle plus légitime que jamais, est mal posée.

C'est-à-dire ?

Lorsque l'on détaille les procédures et dispositifs mis en place dans les entreprises, on réalise qu'ils ont pour vocation de faciliter et d'encourager la reconnaissance des personnes, mais très rarement la reconnaissance du travail effectué. En outre, la question de la reconnaissance au travail devrait relever du registre psychologique (« Est-ce que je me reconnais moi-même dans mon travail ? ») et non de la référence sociale (« Ma hiérarchie ne me reconnaît pas »). Car la reconnaissance, c'est avant tout se reconnaître soi-même au travers de ce que l'on fait. Ce postulat fondamental, nous y avons abouti grâce à la méthodologie déployée dans toutes les entreprises qui nous sollicitent.

Plus précisément, comment travaillez-vous ?

Nous avons défini des protocoles sur la durée, qui nécessitent souvent deux ans d'intervention. Dans certaines

entreprises, comme Schneider, ou la SNCF, les recherches sont en œuvre depuis sept ans. Comment ça se passe ? Après une phase d'immersion et de familiarisation, nous filmons l'individu en situation de travail. Nous lui soumettons ensuite la vidéo brute, sans montage, et lui demandons de la commenter. Avec un parti pris non avoué : faire en sorte que cette phase d'explication devienne la plus problématique possible pour lui. Il s'agit de l'amener à réfléchir sur ses gestes les plus banals, sur ses actes les plus mécaniques et les plus anodins en apparence, sur les plus petits détails qui, mis bout à bout, constituent le ciment de son travail.

Et si vous ne parvenez pas à l'amener à cette réflexion ?

Il peut effectivement fuir les vraies réponses à nos questions sans que nous nous en rendions compte. Car après tout, nous sommes nous-mêmes bien incapables d'expliquer pourquoi il fait tel ou tel geste. Pour pallier cette éventualité, nous montrons le film à l'un de ses homologues à qui nous demandons également de le commenter, en présence de son collègue. Puis, ultime sécurité, nous allons procéder en sens inverse, en proposant au premier d'expliquer les gestes et les actions du second. Et là, inévitablement, les vraies questions se posent. « Pourquoi est-ce que je reproduis ce geste ? » « Pourquoi j'agis toujours de la sorte ? » C'est au travers de ces questions que se posera, cette fois-ci de la bonne manière, la question de la reconnaissance au travail : « Est-ce que je me reconnais moi-même dans mon travail ? »

Reconnaître le travail, une pratique à visage humain

Les salariés souhaitent voir leurs compétences reconnues par leur direction et leurs efforts récompensés. La reconnaissance du travail constitue donc un élément fondamental des relations sociales et du dialogue dans les entreprises. Trois organisations syndicales, FO, CFE-CGC, UPA, donnent ici leur point de vue.

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Béatrice Sarazin (rédactrice en chef).

La demande de reconnaissance semble aller croissant, jusqu'à se substituer aux questions de rémunérations. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Je pense qu'on ne peut pas dissocier les choses. La reconnaissance repose sur trois piliers : le salaire, les conditions matérielles de travail et le regard que portent la hiérarchie et les pairs sur le travail réalisé. Ce sont des éléments indissociables. Si l'un manque, cela crée un déséquilibre. Il faut donc savoir valoriser les personnes. Classiquement, cela passe par des outils de promotion, par la confiance que l'on manifeste en donnant des responsabilités, en abordant le déroulement de carrière (y compris pour d'autres catégories que celle des cadres), en ne laissant pas les salariés faire du sur place et en proposant des formations.

Quelle est l'importance des relations sociales dans le processus de reconnaissance ?

Le dialogue social a un rôle à jouer. Je me souviens d'interventions dans des entreprises auprès d'ouvriers spécialisés qu'on aidait à prendre conscience de leurs compétences. Nous engageons une vraie réflexion sur la professionnalisation. Les instances représentatives du personnel sont des leviers sur lesquels les directions doivent s'appuyer. Nous ne croyons pas aux groupes de paroles, à ce qu'on appelle la « démocratie d'entreprise » : cela ouvre la porte aux manipulations et donne la possibilité de contourner ces instances. Les IRP sont là pour poser les problèmes, les revendications, les analyser, rendre des avis. Ensuite, les organisations syndicales sont les seules à pouvoir contractualiser pour les salariés et négocier. Travailler avec elles, ne pas traiter des sujets importants à la va-vite, c'est comme cela aussi que l'on reconnaît.

JEAN-MARC BILQUEZ,
secrétaire confédéral de FO
(Force ouvrière).



Peut-on réellement reconnaître tout ce qui se joue dans le travail ?

Offrir ne serait-ce que de bonnes conditions matérielles de travail, c'est déjà un bon départ. Quand on confie à un salarié un outillage neuf, moderne et performant, on fait preuve de confiance et c'est donc aussi un signe fort de reconnaissance. Les conditions de travail sont primordiales dans cette approche. On voit souvent des entreprises investir dans de nouveaux matériels sans avoir eu cette réflexion en amont. Les conditions de travail sont ensuite une variable d'ajustement dont on tient compte tardivement. Si encore on en tient compte, ce qui est loin d'être toujours le cas ! Nous plaçons pour que

les conditions de travail soient considérées en amont des stratégies d'entreprise. Ce serait un signal fort envoyé aux salariés.

Comment la reconnaissance peut-elle être prise en compte par les managers ?

En utilisant tous les leviers que l'on vient d'évoquer : jouer le jeu avec les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales, ne pas les contourner, tenir compte des conditions de travail et de l'environnement du travail pour ne pas prendre de risques, ne pas user les salariés. Bref, reconnaître le salarié comme un être humain à part entière et ne pas le considérer comme un pion dans l'entreprise.

La demande de reconnaissance semble aller croissant, jusqu'à se substituer aux questions de rémunérations. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

La reconnaissance au travail, c'est-à-dire la démonstration que les réalisations et les pratiques de travail des salariés sont appréciées à leur juste valeur, semble effectivement prendre une importance grandissante. La reconnaissance est avant tout une question de rapports humains. Ainsi, l'acte de reconnaître constitue une interaction entre deux ou plusieurs personnes qui peut se manifester de part et d'autre. La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et peut se manifester de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Les individus étant différents et

DANY BOURDEAUX,
présidente de la commission
sociale de l'UPA (Union
professionnelle artisanale).



les formes de reconnaissance multiples, les choix sont délicats même si la reconnaissance s'appuie toujours sur une idée forte : elle doit avoir visage humain. Elle repose aussi sur un pari : celui du dialogue, de l'engagement et de la responsabilité.

Les relations sociales constituent donc un levier d'action privilégié ?

Indéniablement, et les questions de rémunération mises à part, le dialogue est le premier facteur de reconnaissance des



ALAIN LECANU,
secrétaire national de la CFE-CGC
(Confédération Française
de l'Encadrement).

© V. Jacob

La demande de reconnaissance semble aller croissant, jusqu'à se substituer aux questions de rémunérations. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Je ne dirai pas tout à fait cela. En premier lieu, le salarié a besoin d'une rémunération correspondant au travail qu'il accomplit. Alors seulement, la reconnaissance peut venir la compléter. C'est un élément composite car dépendant d'une perception personnelle, tant de celui qui la donne que de celui qui la reçoit. Reconnaître le travail, c'est reconnaître l'autre en tant que personne à part entière pensante et agissante. Il existe des signes de reconnaissance communément acceptés : l'autonomie, la responsabilité, l'accès à la formation et à l'information, les possibilités d'évolution dans l'emploi, les relations avec la hiérarchie et avec ses pairs, la qualité de l'environnement (ergonomie du poste de travail, clarté du lieu de travail, bureau personnel...), la possibilité de transmettre son savoir...

Quelle est l'importance des relations sociales dans le processus de reconnaissance ?

Elles tiennent une place particulière car, en tant qu'être humain, nous avons besoin du regard et des paroles des autres. Il s'agit non seulement des relations hiérarchiques mais aussi des relations avec ses pairs, ses clients ou ses fournisseurs... C'est bien le sentiment d'appartenance à un groupe et celui d'utilité qui sont importants. La véritable solidarité naît le plus souvent de tels paramètres et dans une entreprise, cela conduit à la performance individuelle et collective.

Peut-on réellement reconnaître tout ce qui se joue dans le travail ?

Il est difficile de penser que tout se joue au travail. Cependant, l'objectif est d'éviter toute schizophrénie. Plus l'individu prend conscience que les compétences qu'il mobilise sont en partie identiques au travail et en dehors du travail, plus on favorise la construction d'être complet et « bien dans leur peau ». Si le travail peut être destructeur, nul doute qu'il est aussi facteur de construction, voire de reconstruction. Tout dépend des conditions dans lesquelles il s'exerce. Le travail reste un élément essentiel de la reconnaissance sociale et chacun sait à quel point la perte de l'emploi peut engendrer une destruction personnelle, familiale, sociale.

Comment la reconnaissance peut-elle être prise en compte par les managers ?

Les managers doivent développer leur capacité d'écoute active mais aussi être

capables de s'affirmer en respectant l'autre. Ils doivent savoir dire ce qui va bien comme ce qui ne va pas, sans flatterie ni culpabilisation. En fait, c'est leur comportement qui est essentiel. Bref, nous essayons de mettre des mots sur ce qui devrait être inné : soyons « humains » ! Mais au-delà de ce vœu pieux, soyons lucide et reconnaissons que bon nombre d'entre nous ont besoin d'outils pour mettre en œuvre leur humanité !

Quels peuvent être ces outils ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en est un, non limitée aux plans sociaux mais bien utilisée comme moyen de gestion prévisionnelle. La formation managériale en est un autre, intégrant les plus hauts niveaux. Car souvent, seuls les managers de proximité suivent de telles formations alors que la hiérarchie du plus haut niveau, ayant le pouvoir de décision, ne les estime pas nécessaire pour elle-même.

Un équilibre entre l'organisation hiérarchique et l'organisation transversale peut être un atout, par exemple, dans les cas de gestion par projet, si cela ne mène pas à des confusions. Il faut redonner au travail sa capacité de valorisation personnelle. Les relations gagnant-gagnant ne peuvent s'instaurer que dans un climat de confiance.

Après le rejet du paternalisme, force est de constater que les entreprises n'ont pas encore réussi à trouver un nouveau modèle fait de respect mutuel, de confiance et de solidarité.

salariés dans l'entreprise. Il favorise une démarche participative, voire la recherche du consensus. Les rapports privilégiés qui peuvent exister entre un chef d'entreprise artisanale et ses salariés montrent très bien que la reconnaissance au travail contribue à l'implication dans l'entreprise. Le chef d'entreprise a ainsi le souci permanent de la rentabilité tout en assurant le plus possible de « confort » à ses salariés, souvent totalement impliqués dans le processus de développement, grâce à l'identification et la reconnaissance de leurs compétences.

Comment la reconnaissance peut-elle être prise en compte par les managers ?

Les entreprises artisanales sont caractérisées notamment par le faible nombre de leurs effectifs, puisque près des trois

quarts d'entre elles comptent moins de dix salariés. Dans ce type de structure où la représentation syndicale interne est quasi nulle, le dialogue entre l'employeur et les salariés est quotidien. La reconnaissance s'établit tout naturellement aux niveaux vertical ou hiérarchique.

Avez-vous mis en place des outils concrets ?

Considérant que le dialogue social représente un véritable enjeu non seulement pour les conditions de travail et de vie des salariés mais également pour le bon fonctionnement et la compétitivité des entreprises, l'UPA et les cinq organisations syndicales de salariés (CFDT, CGT, FO, CFE-CGC et CFTC) ont signé le 12 décembre 2001 un accord relatif au développement du dialogue social dans l'artisanat.

Il comporte un double intérêt : tout en reconnaissant la branche comme niveau adéquat de négociation et en posant le principe de hiérarchie des normes, il envisage un exercice facilité de la représentation des salariés et des employeurs dans des instances paritaires de dialogue social territoriales et nationales. La conférence tripartite sur les conditions de travail a d'ailleurs fait ressortir la nécessité de développer un tel dialogue formalisé, pour des secteurs composés de petites entreprises, sur le modèle de l'accord de 2001, propre à l'artisanat.

Sans faire de cet accord un modèle, nous souhaitons aller vers un consensus constructif pour permettre enfin au dialogue social de se structurer dans les plus petites entreprises.

La VAE pour valoriser les compétences

Responsabilité sociale... la formule n'est pas vaine chez Arvato qui a souhaité accompagner dix salariés dans une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE). Constituée autour d'un partenariat institutionnel, l'action a jeté les bases d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Un titre professionnel de préparateur de commande (niveau cap/bep)... une certification que ces dix salariés d'Arvato, centre d'appels et entreprise de marketing direct rachetée, en 1996, par le groupe Bertelsmann, n'auraient pas envisagé seuls. Arvato, forte de la croissance de l'entreprise passée de 300 à 1 600 salariés en dix ans, a voulu ne pas laisser au bord du chemin des salariés fragilisés par leur âge et leur ancienneté dans l'entreprise. Animée d'un esprit de responsabilité sociale porté par le groupe, elle a ainsi proposé à dix salariés de mener un projet de validation des acquis de l'expérience (VAE), accompagnés par l'Agefos PME, la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) et l'Afpa. À la clé : la reconnaissance des compétences mais aussi une dynamique pour l'entreprise qui vient de conclure un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Rassurer

Concrètement, durant quatre mois, les dix salariés ont été accompagnés par les différents acteurs qui avaient au préalable signé une charte d'engagement (voir encadré). De la constitution du dossier à la remise des diplômes, les salariés ont bénéficié de formations sur leurs lieux et temps de travail, l'Afpa venant assurer ses permanences dans l'entreprise. L'enjeu : rassurer et permettre la concrétisation rapide du projet. « Nous avons volontairement choisi un secteur un

peu morose, celui de la logistique, qui venait de perdre un gros client. Nous avons ciblé un public de seniors qui a compris qu'il était "capable". Par exemple, certains ont appris à conduire des engins alors que dans la vie, ils n'ont pas leur permis de conduire. Maintenant, ils demandent à aller plus loin et ont sollicité de nouvelles formations » explique Christophe Portois, RRH d'ASF-Arvato Services France.

Initier d'autres démarches

Plus intéressant encore : l'effet boule-de-neige que cette action a produit. Des salariés d'autres services aspirent désormais à faire une VAE. Et l'entreprise en a profité pour boucler un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permettra de faire le point tous les six mois sur les besoins en compétences, d'identifier les possibilités de parcours, de construire des passerelles entre les métiers... Le partenariat engagé avec les autres institutions a lui aussi valeur d'exemple : la réussite du projet a tenu dans sa préparation très en amont. Assiba Smara, de la DDTEFP de Lens, le souligne : « Nous avons partagé dès le début nos enjeux particuliers et formalisé l'action des uns et des

autres. Nous avons précisément travaillé l'identification des salariés concernés pour éviter de risquer l'échec, tout en repérant un public fragile qui n'aurait pas fait cette démarche seul. »

Bonus pourtant non prévu au lancement du projet : au-delà de la reconnaissance des compétences et du diplôme validé, l'entreprise gratifiera les salariés nouvellement diplômés d'une augmentation de salaire... ■

Béatrice Sarazin

ASF-ARVATO SERVICES FRANCE

Secteur : services

Activité : marketing direct, marketing service, centre d'appels

Effectifs : 1 600 salariés

Région : Nord-Pas-de-Calais

Des partenaires engagés

L'objectif commun aux différents partenaires, entreprise, DDTEFP, Agefos Pme et Afpa : simplifier le dispositif et le rendre lisible aux yeux des salariés souvent un peu affolés par les procédures à suivre face à une VAE. « Nous avons voulu démystifier le rôle de chacun. La DDTEFP, ce n'est pas que l'inspection du travail. L'Afpa sait se mettre au service et au niveau des personnes. L'Agefos n'est pas qu'un financeur mais il joue un rôle d'ingénierie et de conseil », précise Benoît Coppey de l'Agefos PME. Beaucoup d'information, donc, à la base de cette action et des objectifs bien identifiés qui ont fait l'objet de la signature d'une charte de partenariat engageant les différentes parties.

Cinq entreprises de Franche-Comté se portent volontaires pour un diagnostic performance et reconnaissance commandé par la commission dialogue social du pôle de compétitivité créé autour des microtechnologies. Parmi elles, ADS Vibrations qui compte ainsi mieux comprendre les leviers du dialogue social dans un contexte où l'innovation est une obligation permanente.

Performance et reconnaissance : ADS recherche les bonnes vibrations

Le premier, il s'est porté volontaire pour que soit mené, au sein de son entreprise, un diagnostic performance et reconnaissance. Claude Gibert, fondateur de ADS Vibrations en 1994, est bien conscient des enjeux que pose la reconnaissance au travail, en particulier dans les PME. « Nous n'avons pas de capacité d'autofinancement, rappelle-t-il. Nous devons nous améliorer au fil des années, innover. C'est une obligation chez nous d'être performant. En conséquence, les compétences du personnel évoluent, et la reconnaissance en termes de salaire est parfois difficile car tributaire des marges dégagées. » L'entreprise ADS Vibrations fait partie du pôle de compétitivité formé en Franche-Comté autour des microtechnologies (voir encadré). Spécialisée dans le domaine de l'automatisation, elle travaille aussi bien dans l'assemblage que dans l'usinage et fabrique ainsi des éléments qui, mis sur des lignes industrielles, vont permettre de travailler en automatique soit par le biais d'un manipulateur, soit par celui d'un robot industriel.

Le pôle de compétitivité des microtechnologies en Franche-Comté, c'est :

350 entreprises et 11 000 salariés.

CONTACT

Christelle Pierre, Fact : c.pierre@anact.fr

ADS VIVRATIONS

Secteur : micromécanique

Activité : automatisation et systèmes de distribution

Effectifs : 16 salariés

Région : Franche-Comté

Prenons l'exemple d'un stylo : les différents modules (capuchon, pointe, etc.) seront déposés en vrac dans un système qui les mettra en position et permettra à un manipulateur de les assembler. C'est ce système que met au point ADS Vibrations. « Il y a une trentaine d'années, la cadence était de 10 à 15 pièces par minute, estime Claude Gibert. Aujourd'hui, il s'agit de distribuer 600 pièces par minute. » Voici qui donne une bonne mesure de la performance.

Un défi : innover

Le diagnostic sera mené par l'Aract Franche-Comté à partir de 2008. Les attentes de Claude Gibert concernent avant tout le dialogue social. « En tant que chef d'entreprise, j'estime que diriger le personnel est sans doute la tâche la

plus difficile, dit-il. Je trouve ainsi intéressant d'essayer de comprendre, *via* ce diagnostic, comment fonctionnent les relations entre la direction et les salariés. Je suis prêt, s'il le faut, à adopter une autre façon de faire. » En l'absence de représentant élu du personnel, Claude Gibert demande aux salariés de lui parler d'éventuels dysfonctionnements, d'un problème à régler ou de tout autre ressenti. Peu d'informations remontent. « Le patron, c'est toujours le patron, constate-t-il. Or je pars du principe que, quelle que soit l'organisation, une entreprise qui fonctionne est une entreprise où tout est bien compris par tout le monde, où l'on explique ce qu'on fait et pourquoi. J'ai l'habitude de dire que, du balayeur à l'ingénieur, on est tous dans la même galère et on a besoin de chacun. La performance est au rendez-vous quand tout le monde travaille au mieux. » Quant à la question des compétences, l'entreprise mise sur le savoir-faire et l'expérience. « Nous sommes certes dans la production, mais une production qui génère un minimum de recherche, précise Claude Gibert. Ce sont des métiers où l'on demande aux gens d'avoir des idées. » Donner l'envie d'innover, tel est le principal défi posé à l'entreprise. Un défi en forme de reconnaissance. ■

Une première pour un pôle de compétitivité

La compétitivité étant dépendante de la capacité à innover, la commission dialogue social du pôle de compétitivité des microtechniques — la seule en France a fait appel à l'Aract Franche-Comté. La proposition de diagnostic performance et reconnaissance a été labellisée par le pôle en octobre dernier et sera expérimentée auprès de cinq entreprises volontaires. Des séminaires réuniront, dans un premier temps, chefs

d'entreprise et représentants du personnel. « Si les entreprises veulent un dialogue social, il faut le faire porter sur quelque chose qui intéresse tout le monde : la performance et la reconnaissance, déclare Christèle Pierre, chargée de mission à l'Aract. S'il y a un équilibre entre les deux, et si l'on détermine des leviers d'action, alors un dialogue peut se construire dans la durée au sein des entreprises. »

Caroline Delabroy (journaliste).

Anticiper et adapter les besoins de reconnaissance

Depuis dix ans, l'organisation et le fonctionnement de l'ADAPT Nord ont profondément évolué. L'élaboration du projet social de la structure lui a permis de mettre le doigt sur le besoin de reconnaissance et de soutien de ses salariés.

CONTACT

Christian Jouvenot,
Aract
Nord-Pas-de-Calais,
c.jouvenot@anact.fr

C'est en voulant élaborer un projet social pour son établissement que l'ADAPT Nord – association pour l'insertion sociale et professionnelle des handicapés – a compris que la question du manque de reconnaissance de ses salariés était l'un de ses principaux problèmes. En septembre 2006, l'ADAPT Nord fait appel à l'Aract Nord-Pas-de-Calais. Son objectif : l'aider à élaborer le projet social de l'établissement pour les années 2007-2009. Une demande qui intervient à la suite

Ce projet social doit pouvoir motiver les salariés et les entraîner dans une dynamique positive.

de profondes mutations depuis une dizaine d'années au sein de l'association et une volonté d'être accompagnée pour améliorer les conditions de travail. Premier grand changement : en réponse à la demande sociale, l'accueil en semi-internat est désor-

mais plus important que l'internat. Ce phénomène suppose d'innover dans la conception de nouveaux services. L'impact est également important sur les affectations du personnel et l'organisation du travail. Deuxième modification : les usa-

gers changent avec une fréquentation plus forte de la structure par des adolescents qui acceptent difficilement leur handicap. Ce changement de population a une incidence directe sur le personnel qui a le sentiment que sa charge augmente alors que les effectifs diminuent. Troisième évolution : les modes de gestion et de contrôle de la part des financeurs deviennent plus complexes, avec une importance accrue des saisies informatiques. C'est l'occasion d'une contrainte supplémentaire, acceptable à condition que chacun ait une vision de l'enjeu qu'elle sert.

Un projet social qui motive

Au vu de ce nouvel environnement, l'Aract Nord-Pas-de-Calais propose de travailler sur deux axes. Il s'agit dans un premier temps d'envisager le projet social dans un sens large en revisitant les changements d'organisation de la struc-

ture. Objectifs : mesurer l'impact engendré sur les conditions de travail, les compétences du personnel et le management et proposer des moyens pour y répondre. Dans un second temps, ce projet social doit pouvoir motiver les salariés et les entraîner dans une dynamique positive.

Pour ce faire, des interviews sont proposées au personnel afin d'avoir l'image la plus juste du travail, de son contenu, de son organisation et de ses conditions d'exercice. Direction de l'établissement, 26 salariés, représentant l'ensemble des fonctions de l'établissement et le médecin du travail sont invités à s'exprimer.

Cap sur la reconnaissance

Bilan de ces entretiens ? Hormis la question de l'architecture des locaux pour laquelle la marge de manœuvre est faible, les conditions matérielles de travail sont jugées globalement satisfaisantes. Aucune résistance au changement n'est à noter !

En revanche, les questions de la reconnaissance et du soutien semblent réellement problématiques. Les salariés vivent des situations difficiles. Ils peuvent être confrontés à des événements déstabilisants : « La famille cherche un soutien. En cas d'espérance de vie

THIERRY AWNER,

Chef de service Kinésithérapie et secrétaire du CE

Le regard extérieur de l'intervenant de l'Aract, sa position neutre ont été déterminants dans cette démarche d'élaboration du projet social. Les gens ont pu parler librement de leurs problèmes qui devenaient de plus en plus prépondérants : crise au sein du personnel, discussions animées...

Toutes les problématiques ont été abordées, l'ensemble du personnel a été écouté. À l'issue du projet social, plusieurs plans d'action vont être déployés dans le temps pour pallier les dysfonctionnements. Il faut maintenant définir et mettre en place des outils : des indicateurs, des enquêtes de satisfaction... pour mesurer le progrès parcouru, identifier les points à améliorer et s'ajuster pour le prochain projet social.

sance

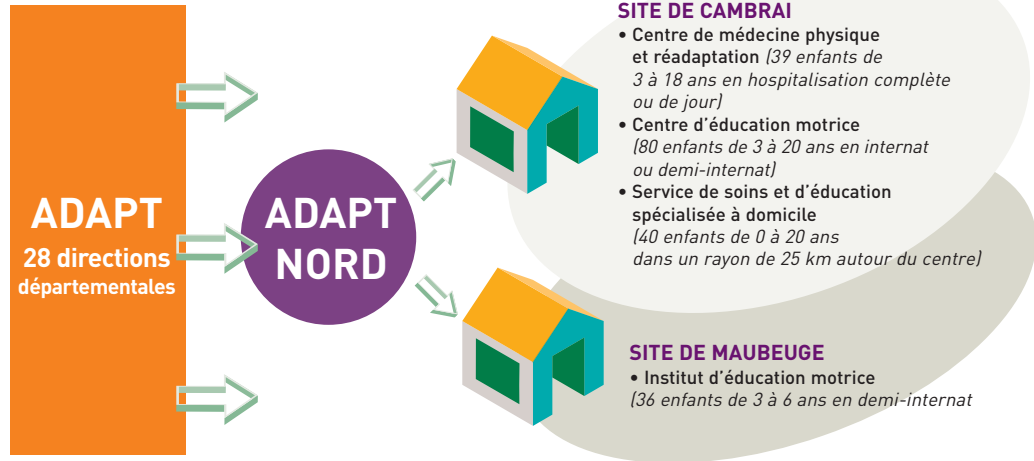
limitée, d'épilepsie, elle cherche à communiquer son désarroi aux salariés. » Ils ont également l'impression d'être dépassés : « Il y a un personnel vieillissant qui n'a pas suivi et à qui l'on demande des choses qu'il n'a jamais appris à faire. »

À ce besoin de soutien s'ajoute l'absence de reconnaissance dans le travail à cause du manque d'autonomie, de procédures trop contraignantes, d'un management perçu comme « infantilisant ». Les relations de confiance avec le management ne semblent pas être au rendez-vous. De même, dans les relations entre les services : la reconnaissance de la valeur de la contribution de l'autre pourrait être améliorée. Cette transversalité est, en effet, cruciale pour faire progresser le service rendu au client et valoriser la compétence collective. À noter toutefois : les marques de reconnaissance renvoyées par les jeunes ou leurs familles sont extrêmement importantes et suppléent pour partie à l'absence d'autres marques.

Les questions de la reconnaissance dans l'emploi mettent également en évidence des perspectives professionnelles importantes grâce à la promotion interne, la formation. Le personnel vieillissant ou fragile n'est cependant pas de cet avis. Un effort doit donc être mené sur cette population. La question de la rémunération est enfin soulevée par les employés car elle n'est, jusqu'alors, jamais mise à l'ordre du jour.

Plusieurs pistes de travail

À la suite de ces entretiens, l'Aract définit plusieurs thématiques comme partie intégrante du projet social. Elles sont axées pour la plupart sur la reconnaissance. Par exemple, le projet pourrait intégrer un volet compétences : recon-



SITE DE CAMBRAI

- Centre de médecine physique et réadaptation (39 enfants de 3 à 18 ans en hospitalisation complète ou de jour)
- Centre d'éducation motrice (80 enfants de 3 à 20 ans en internat ou demi-internat)
- Service de soins et d'éducation spécialisée à domicile (40 enfants de 0 à 20 ans dans un rayon de 25 km autour du centre)

SITE DE MAUBEUGE

- Institut d'éducation motrice (36 enfants de 3 à 6 ans en demi-internat)

naître les capacités des personnes, en facilitant les parcours professionnels, la mobilité, le développement et la valorisation des compétences. Autre thème de travail possible : reconnaître les capacités d'initiative et la prise de responsabilité. En effet, l'amélioration de la qualité de service entraîne à la fois une nouvelle culture faite de procédures demandées par l'environnement externe et une capacité renouvelée d'initiative et de prise de décision à tous les échelons de la structure. Il est important d'accompagner le personnel dans ces changements contradictoires. Nouvelle thématique à privilégier : celle de la reconnaissance

de tous les salariés en veillant à l'équité entre les personnes. Les évolutions, les formations, la participation aux projets... doivent être offertes à tous les salariés et ne plus reposer sur des critères subjectifs. Cet apport de l'Aract est déterminant. Selon la directrice Nicole Lapierre-Armande : « L'Aract a joué le rôle de trait d'union entre les attentes des salariés et les miennes. Le diagnostic a su me faire entendre et prendre conscience des vraies attentes et problèmes que rencontraient les salariés. » ■

Céline Baujard (chargée d'information communication - Anact).



NICOLE LAPIERRE-ARMANDE, directrice de l'ADAPT Nord

En phase de finalisation du projet social

J'ai pris conscience de manière plus aiguë des problèmes de reconnaissance. J'avais déjà identifié des problèmes de valorisation liés aux difficultés de faire correspondre le diplôme avec le poste des salariés. En revanche, je n'avais pas pris la mesure des difficultés de relation des salariés avec l'encadrement. Nous sommes actuellement en phase de finalisation du projet social. En plus des thématiques préconisées par l'Aract, nous avons développé une réflexion sur le vieillissement des professionnels, une meilleure prise en compte des handicaps, la baisse des compétences. Ce document complété, nous l'avons adressé

dans les équipes afin qu'elles puissent l'enrichir grâce à leurs propres expériences. D'ores et déjà, nous réfléchissons à la mise en place de groupe d'expressions pour permettre aux salariés de parler des difficultés de leurs fonctions. Ces groupes seront animés par un médiateur qui sera sans doute extérieur à notre structure. Nous avons également créé une salle de détente pour les salariés leur permettant de prendre leur repas, leurs pauses et d'échanger. Enfin, nous avons signé un contrat local pour l'amélioration des conditions de travail du personnel de soins avec l'agence régionale hospitalière.

La reconnaissance au service de la stratégie

En quelques mois, cette petite entreprise a su gérer le passage d'une organisation artisanale à un fonctionnement industriel. Et a profité de ce changement stratégique pour redéfinir et reconnaître le travail de chacun dans cette nouvelle configuration.

« On compte sur nous, on se sent plus professionnel, on a davantage envie de s'impliquer, de réfléchir... » Ces mots, les salariés de l'entreprise Lecorney, petite PME fabriquant des mousses synthétiques, ne les auraient pas eus il y a quelques mois encore. C'est un travail de fond sur la reconnaissance, engagé par Franche-Comté Amélioration des conditions de travail (Fact), qui a permis ce virage. Profitant d'un véritable changement d'orientation stratégique, l'entreprise a su reconnaître et valoriser les compétences de chacun. Une volonté de son nouveau dirigeant qui souhaitait accroître la part de marché d'activités secon-

**Gain de temps, valorisation du travail...
les salariés ont très rapidement tiré bénéfice
de la nouvelle organisation.**

dares et diversifier la clientèle, tout en conjuguant rentabilité et qualité de vie au travail. Pour y parvenir, Fact lui a proposé d'analyser l'organisation du travail, d'identifier les marges de manœuvre et surtout, de construire des repères communs à tous les salariés.

**Formaliser,
explicitement et définir**

Un travail de formalisation et de reconnaissance des fonctions de chacun a ainsi pu être réalisé. Puis Fact en a mesuré l'impact à travers son outil de diagnostic performance/reconnaissance.

Axe majeur de l'intervention : à partir des représentations des

salariés de leur travail et de leur perception des changements, Fact donne des points de repère et de compréhension des changements engagés et de la place que chacun doit tenir dans la nouvelle organisation. En quittant un mode de production artisanale, l'entreprise se rapproche d'un fonctionnement d'une PME industrielle. Ce qui implique des modifications profondes, aussi bien dans la stra-

tégie que dans l'organisation et dans le mode de management. De fait, le formel, l'explicite et l'objectif prennent le pas sur l'organisation précédente qui fonctionnait un peu « au fil de l'eau ».

Ainsi, sur la base des observations réalisées par Fact, le processus de changement est engagé, avec les salariés qui élaborent des fiches de travail. Le dirigeant met au point des dossiers techniques. Le suivi des produits et des stocks est organisé (bacs de rangement, systèmes d'étiquetage). La semaine s'organise autour d'un planning, une salle de réunion et une salle de pause sont aménagées, des équipes constituées autour de projets sont formées. Enfin, des outils de gestion des ressources humaines sont

LECORNEY

Secteur : industrie

Activité : fabrication de mousses synthétiques

Effectifs : 20 salariés

Région : Franche-Comté

mis en place : entretiens individuels, élaboration de fiches de poste, clarification des attendus de chacun, définition des niveaux de responsabilités, dialogue autour du travail, réunions d'équipe... une série d'actions parfaitement cohérentes entre elles et pensées en lien étroit avec la nouvelle stratégie de l'entreprise.

**Des changements
tangibles**

Gain de temps, valorisation du travail... les salariés ont très rapidement tiré bénéfice de la nouvelle organisation. De même que l'entreprise qui ressent les premiers effets du changement par une hausse de la productivité, l'augmentation des commandes et l'arrivée de nouveaux clients. Ainsi, le diagnostic performance et reconnaissance montre que les salariés ont parfaitement bien perçu les actions menées comme améliorant leur travail. Par conséquent, ils se sentent reconnus et impliqués, dans un management au quotidien, lequel reste très proche d'eux et de leurs préoccupations et qui a su les rassurer en leur laissant un temps d'adaptation. Un cas d'école pour les TPE qui connaissent des transformations similaires... ■

Béatrice Sarazin avec Christèle Pierre

Et ailleurs, comment reconnaît-on le travail ? Un hôpital américain très performant attribue une part de sa force au pouvoir décisionnel qu'elle donne à ses employés et au temps de travail choisi. Une autonomie qui permet de fidéliser le personnel.

La polyvalence pour reconnaître le personnel

ARIZONA SPINE AND JOINT HOSPITAL

Secteur : hospitalier

Activité : établissement hospitalier spécialisé dans les maladies articulaires et vertébrales

Effectifs : 120 salariés

Région : site de Mesa, Arizona

Traduit de "When work works", Familles and Work Institute, Institute for a competitive workforce, twiga Foundation, Alfred P. Sloan Foundation.

La reconnaissance passe souvent par la confiance que l'on accorde aux salariés. Dans ce grand hôpital américain, elle se concrétise par la grande autonomie dont dispose le personnel infirmier. Résultats : un taux d'absentéisme très bas et un personnel

nos infirmières, de même qu'à tous nos autres employés, une très grande latitude dans le choix de leur nombre d'heures et de leurs horaires, explique-t-elle, et ce jusque dans la planification de leurs pauses. » Près de 80 % des 120 employés de l'hôpital sont des personnels infirmiers. Les 20 % restants sont principalement des personnels techniques ou administratifs. « Tous ont la possibilité de gérer

eux-mêmes leur temps de travail » (voir encadré), explique Heather Lorig, qui dirige la gestion des services sociaux à l'hôpital.

Comme dans tous les établissements chirurgicaux, l'impossibilité de prévoir fait partie du quotidien du Mesa Hospital et chacun doit accepter d'assurer de multiples tâches. « Ici un malade qui a mal, là un autre dont il faut changer les draps, et là trois autres qui posent des questions... autant de situations

auxquelles il faut faire face simultanément », explique Kristin Schmidt. À l'Arizona Hospital, c'est avant tout la rationalisation du travail administratif qui a permis cette véritable polyvalence. « Dans certains hôpitaux, vous devez vous adresser à différentes surveillantes suivant l'unité. Ici, la surveillante est au courant de la situation de chaque malade et est donc en mesure de prendre des décisions rapides. »

Une hiérarchie souple

Autre vecteur de flexibilité, la capacité de laisser la hiérarchie de côté permet de soulager la pression que ressentent les employés lorsqu'ils ont des tâches importantes mais fastidieuses à exécuter. « Aujourd'hui, il y avait une infirmière qui devait s'occuper de trois malades qui venaient de quitter la salle de réveil. Elle avait surveillé leurs signes vitaux pendant des heures, en passant d'un malade à l'autre, dans trois salles différentes, tout en observant attentivement les réactions de chacun. Deux de ces malades ont notamment eu besoin de sang. Ce type de travail est très éprouvant. Aussi à un moment donné l'infirmière a pris un peu de recul et constaté qu'elle avait vraiment besoin d'aide. La surveillante a alors enfilé une tenue stérile et a commencé à pratiquer une intraveineuse. »

L'Arizona Spine and Joint Hospital est un bel établissement doté d'équipements ultramodernes, souligne sa directrice. Mais c'est avant tout la souplesse dans le travail qui le caractérise. La relation de confiance construite entre les salariés et la direction permet d'attirer et surtout de garder le personnel. ■

Dans cet hôpital, la rotation annuelle du personnel infirmier est inférieure à 2 % tandis qu'elle dépasse 15 % au plan national.

fidélisé jouissant de bonnes conditions de travail. Kristin Schmidt, directrice de l'Arizona Spine and Joint Hospital, souligne que par ailleurs, la stratégie de souplesse dans le travail permet à cet établissement de garantir une très bonne qualité de service.

Dans cet hôpital, la rotation annuelle du personnel infirmier est inférieure à 2 % tandis qu'elle dépasse 15 % au plan national.

« Nous donnons à nos infirmiers et

Un personnel polyvalent

Les incompatibilités sont facilement résolues entre les employés, notamment dans le cas des personnels infirmiers, car les nombreux programmes de formation croisée leur permettent de prendre en charge la salle d'opération ou la salle de réveil, en fonction de leurs horaires. Il n'est pas rare de voir une personne qui travaille

de nuit prendre un service de jour pour remplacer une autre personne qui aura besoin de se rendre à un rendez-vous. Même les cadres de la direction bénéficient de cette souplesse. Le personnel peut déterminer son temps de travail, même s'il doit travailler au moins 24 heures hebdomadaires pour conserver ses droits et prestations.



ENGAGEMENT, IDENTITÉ ET RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Parler de métier, ce n'est pas évoquer un corporatisme désuet ou proposer de revenir à un modèle artisanal indépendant, libéral ou à domicile.

C'est au contraire parler d'une question au centre des dynamiques sociales d'aujourd'hui, une question que posent à la fois les salariés et les entreprises qui les emploient. Florence Osty, sociologue, l'a constaté au cours des sept années d'enquête de terrain qui ont abouti au livre *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, livre dont celui-ci est le prolongement et l'approfondissement.

Le Désir de métier, Engagement, identité et reconnaissance au travail, par Florence Osty, Presses universitaires de Rennes, 2003.

Les milliers d'entretiens qu'elle a conduits avec les membres de son équipe ont amené Florence Osty, sociologue, chercheur et maître de conférences, à une certitude : il existe chez les salariés rencontrés un véritable « désir de métier », c'est-à-dire un besoin d'adhérer à une activité professionnelle reconnue qui donne sens au travail et permette de s'y réaliser. Et nombre d'entreprises s'efforcent de répondre à ce désir avec plus ou moins de bonheur. L'auteur identifie trois dynamiques sociales majeures dont la description, l'analyse et la compréhension constituent le corps de son ouvrage. Chacune de ces dynamiques est abordée sur deux modes : la proposition d'un modèle de compréhension de ce qui s'y joue et la présentation d'un cas illustratif de cette dynamique. Le livre propose donc une alternance entre des chapitres théoriques, assez austères, et le récit bien vivant d'expériences de salariés et d'entreprises. Un métier, c'est d'abord un ensemble de savoirs pratiques qui permettent d'être autonome. Florence Osty s'attache à comprendre comment et où ces savoirs se constituent et sont reconnus.

La culture des métiers

Avec le glissement de l'idée de qualification à celle de compétence un changement important s'est produit : l'espace de reconnaissance n'est plus celui de la gestion des ressources humaines mais celui de l'organisation du travail. L'illustration de ce point de vue est fournie par l'analyse de la dynamique de développement des compétences dans les équipes du nucléaire. Un métier, c'est une identité professionnelle. Pas de métier sans l'organisation

d'un collectif, partageant la même activité de travail, transmettant et adaptant les savoirs, les règles et les valeurs qui y sont associés. Deux cas, très différents, issus du monde des services, illustrent l'analyse. Le premier est celui des agents d'un centre des impôts qui se sont construits une éthique professionnelle de service public pour résoudre les contradictions entre l'exigence régalienne de contrôle et leur volonté d'instaurer d'autres relations avec les contribuables. L'autre cas décrit un système de solidarité et d'échanges dans l'univers de la vente. Un métier, ce n'est pas tout à fait une profession dont la légitimité est bien assise. La reconnaissance du métier reste plus locale et l'on assiste à un certain décrochage entre la situation de travail où peut être reconnue l'efficacité des compétences mobilisées et celui de la gestion des ressources humaines qui régit le déroulement de carrière et les rémunérations. L'exemple d'un service de réanimation illustre ce décrochage. Autant au niveau local, on peut observer le glissement des tâches d'un niveau professionnel à l'autre, du médecin vers les infirmières, et de celles-ci vers les aides-soignantes, et y lire une véritable reconnaissance dans un « ordre social local », autant on perçoit combien tout cela est fragile face à la puissance des professions constituées. En identifiant et en analysant ces trois sphères de la reconnaissance, Florence Osty nous livre des clés importantes pour répondre au désir de métier qu'expriment nombre de salariés. Elle désigne par ailleurs un acteur clé : l'encadrement de proximité dont le rôle est essentiel dans ce processus. ■

Christian Jouvenot.

POINTS DE VIGILANCE

1

LES ACTEURS CLÉS DE LA RECONNAISSANCE

Favoriser des relations qui permettent d'agir sur la reconnaissance, c'est agir en lien avec trois acteurs clés :

- **LA HIÉRARCHIE DE PROXIMITÉ : J'AI CONFIANCE EN MON CHEF**
 - Qui délègue, qui évalue, qui sécurise.
 - Qui associe des temps collectifs d'animation et des temps individuels de relations.
- **LES COLLÈGUES : J'APPORTE QUELQUE CHOSE À MES COLLÈGUES**
 - Prévenir les risques d'exclusion.
 - Stabiliser les équipes.
- **LES CLIENTS : JE SERS MON CLIENT**
 - Se donner des repères sur le système client.
 - Organiser et analyser la relation client.

2

AGIR SUR LA RECONNAISSANCE

Favoriser les situations de travail qui mobilisent des compétences et agissent sur la reconnaissance, c'est :

- **RESPONSABILISER**
 - Par des exigences posées par l'entreprise.
 - Par un champ de compétences défini et élargi.
 - Par un pouvoir d'agir, basé sur des ressources, une autonomie et une sécurisation.
- **CONSTRUIRE DU SENS**
 - Par des moyens mis sur la communication au quotidien.
 - Par des marques en situation de travail.
- **PERMETTRE L'INNOVATION**
 - En suscitant des propositions, en les traitant et les valorisant.
 - En favorisant la participation à des processus d'innovation, d'expérimentation et d'évaluation.

3

UN OUTIL POUR L'ACTION : UNE GRILLE DE QUESTIONS

Une grille de questionnement peut répondre à des interrogations de trois ordres :

- des questions autour des notions d'implication/de motivation pour apprécier l'équilibre (ou le déséquilibre) entre performance recherchée et reconnaissance ;
- des questions de pérennisation de démarches compétence : au même titre que la performance, la reconnaissance doit être un objectif stratégique travaillé et évalué régulièrement. Cette évaluation, pratiquée sous forme de diagnostic/audit, constitue un premier moyen de perdurer la démarche et de lui donner du sens ;
- un souhait d'enrichissement d'autres démarches (démarche qualité, 5S...) : peut-on mieux prendre en compte et reconnaître le travail réalisé, les compétences mobilisées lors de la mise en place ou l'actualisation de ces différentes démarches ?

LE QUESTIONNEMENT

Le questionnement proposé se décompose en dix grands types d'interrogation :

- Les salariés sont-ils responsabilisés dans leur travail ?
- Les salariés voient-ils le sens de leur travail ?
- Les salariés peuvent-ils innover dans leur travail ?
- Les salariés ont-ils confiance en leur chef ?
- Les salariés appartiennent-ils à une équipe ?
- Les salariés sont-ils reconnus par leurs clients ?
- Les dispositifs de GRH permettent-ils aux salariés de nommer leurs compétences ?
- Les salariés peuvent-ils faire valoir leurs compétences ?
- Les salariés sont-ils rémunérés pour leur compétence ?
- Les salariés ont-ils des perspectives professionnelles ?

OUVRAGES

Travail et reconnaissance des compétences, William Cavestro, Christine Durieux, Sylvie Monchatre, Economica, 2007, 224 pages.

Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France, Christian Baudelot et Michel Gollac, Fayard, 2003, 351 pages.

Motiver, Pierre Pastor et Richard Breard, Éd. Liaisons, (coll. Liaisons), 2005, 260 pages.

Injustices. L'expérience des inégalités au travail, François Dubet, Seuil, 2006.

Reconnaître vos salariés, Anact/Aravis, guide pratique, n° 3, décembre 2006, (coll. Boîte à outils GRH en PME), 12 pages.

Élaborer des référentiels de compétence, Christian Jouvenot et Michel Parlier, éd. de l'Anact, 2005, 462 pages.

La Gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements, Olivier du Roy, Jean Lemay et Christophe Paulino, éd. de l'Anact, (coll. Outils et méthodes), 2003, 168 pages.

ARTICLES

« **La reconnaissance** », dossier coordonné par Michel Lallement et Guy Malochet, *Idées. Revue des sciences économiques et sociales*, éd. SCEREN-CNDP, n° 149, septembre 2007.

« **La reconnaissance** », Christophe Dejors et Emmanuel Renault, *Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, n° 18, 2007, p. 7-135.

« **Les quatre moteurs de la reconnaissance** », *Courrier Cadres*, n° 11, septembre 2007, p. 20-25.

AGIR SUR LA PROFESSIONNALISATION. ACQUÉRIR ET TRANSMETTRE DES COMPÉTENCES.



Pourquoi se professionnaliser ? Dans le contexte d'un monde du travail en constante évolution où l'implication semble étroitement liée à l'autonomie dont dispose le salarié et à la reconnaissance des efforts fournis, se former, acquérir et transmettre des compétences pour construire son parcours professionnel devient incontournable.

Agir sur la professionnalisation, acquérir et transmettre des compétences, sous la direction de Patrick Conjard et Bernard Devin, éd. de l'Anact, 2007.

« **La reconnaissance, au centre de l'intégration des jeunes** », interview de Philippe Vivien, DRH du groupe Areva, *Entreprise & Carrières*, n° 872 du 18 septembre 2007, p. 28-29.

« **VAE : de la démarche individuelle au projet collectif** », *Travail et Changement*, n° 314, juillet-août 2007, 15 pages.

« **De la reconnaissance : don, identité et estime de soi** », *Revue du Mauss*, n° 23, 03, 2004, 502 pages.

« **De la reconnaissance à l'estime de soi** », *Sciences humaines*, n° 131, octobre 2002, p. 21-39.

FORMATIONS DU RESEAU ANACT

Nouveauté 2008 : une formation sur

« **La reconnaissance : un enjeu pour la santé des salariés et la performance des entreprises** ».

À Lyon les 10 et 11 juin 2008.

Renseignements :
n.cortes-tetzlaff@anact.fr
tél : 04 72 56 13 71

Téléchargez dans la collection Études et Documents

« **La reconnaissance au cœur des démarches compétence** » aux éditions de l'Anact, sous la direction de Christian Jouvenot et Christèle Pierre. Une grille de questions et un outil de diagnostic, des exemples et des apports théoriques, des témoignages de directions et salariés... sur www.anact.fr (médiathèque, études gratuites).

La chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'université Laval propose un coffret d'outils et un site Internet sur la reconnaissance au travail. Intitulé *La reconnaissance au travail*. Ce coffret a été dirigé par Jean-Pierre Brun, titulaire de la chaire et professeur au département de management. À consulter sur : www.cgsst.com/chaire/fra/default.asp

sur le web



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr

Contributeurs au dossier : Céline Baujard, Christian Jouvenot, Christèle Pierre, Patricia Therry. Réalisation Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraherie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : F. Saïdi-Tournoux ; illustrateur : Tino ; maquettiste : A. Ladevie ; fabrication : P. Fontenaille – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-les-Moulineaux – impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2008. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.