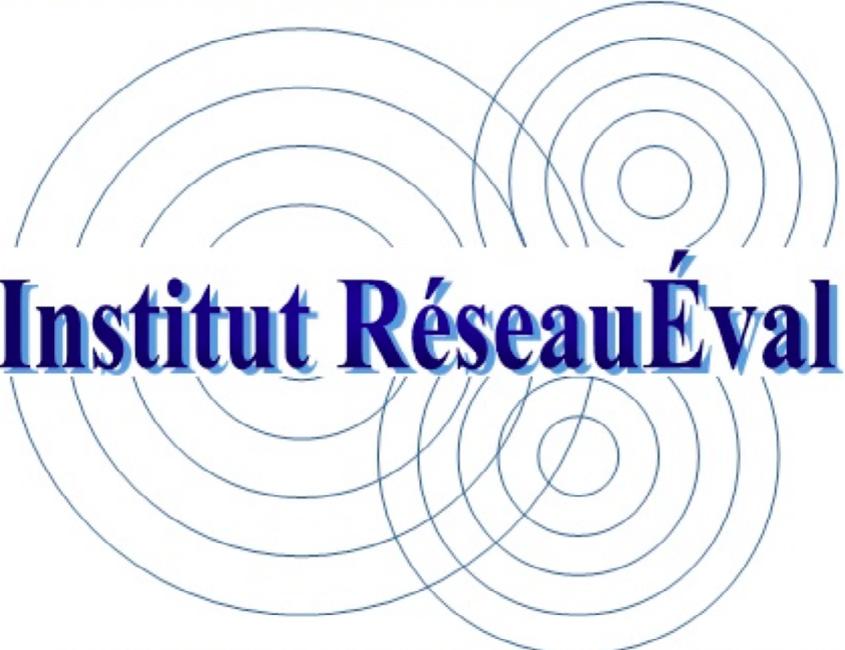




*Etudier – valoriser – organiser*  
*L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

[ pour le développement de la culture en évaluation ]

A large, light blue graphic of overlapping concentric circles, similar to the RéseauEval logo, serves as a background for the central text.

**Institut RéseauEval**

[ Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation ]

# **ÉVALUER LE RESPECT ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

.....



## **Le respect et de la reconnaissance au travail. : une dimension cachée dans l'évaluation des risques psycho-sociaux**

A. Mamy-Rahaga et D. Abidi, 2010

La prévention des risques psycho-sociaux est institutionnalisée, c'est désormais une obligation dans les entreprises. Cela signifie que le politique a intégré et pris en compte une sensibilité empirique et informelle qui se fait jours dans notre société en ce début du XXIème siècle : la sensibilité à la souffrance psychique au travail. Il s'agit d'un fait civilisationnel qui concerne toute la planète. De même, le blocage des ouvriers chiliens au fond de la mine concerne le monde entier alors qu'à la fin du XIXème siècle et jusqu'au milieu du XXème les catastrophes du borinage belges étaient étouffées dans un silence que rien ne semblait pouvoir lever.

### **Analyse d'une entrave**

Dans notre société dite post-moderne, la dimension humaniste de la valeur de la vie d'un homme est un pilier central. Un pouvoir qui ne permettrait pas d'entrevoir la possibilité de réalisation de soi (quelle qu'en soit la définition) au travail se ferait aussitôt durement contester. En effet il serait en contradiction avec les idéaux contemporains élaborés dans un idéal de réalisation de soi, de liberté et d'égalité.

Il se trouve cependant que cet idéal vertueux d'un nouvel épanouissement au travail peut être inversé. L'économie utilise habilement les valeurs d'autonomie, de motivation et d'authenticité pour mettre à contribution le désir de réalisation de soi des personnes à des fins de production.

C'est dans le cadre de ce pragmatisme aux couleurs humanistes et opportuniste de la société et des entreprises que s'inscrit la volonté politique de prévenir les risques psycho-sociaux. C'est dire comme les cartes sont biaisées. Est-ce une fatalité ? Point n'est besoin de cette subversion pour concevoir un management adapté aux conditions actuelles du travail et de production.

Prenons justement la notion de « principe de précaution ». Il est au cœur de la démarche de prévention des risques psycho-sociaux et relève justement de la pensée magique pour répondre à une aspiration qui imprègne toute la société : celle de la sécurité et du bien-être. Le principe de précaution est ainsi devenu un argument, une justification, qui prend un caractère de plus en plus ultime. Justifier un acte, une décision ou une pensée par le principe de précaution c'est *de facto* lui conférer une légitimité qu'il serait malvenu et malaisé de contester. Légitimité rhétorique, il est vrai, mais légitimité quand même... Charge au contestataire d'argumenter pour ausculter cet « allant-de-soi » que la paresse intellectuelle et le

.....



*Etudier – valoriser – organiser*  
*L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

syndrome de Panurge protège de la mise en question... Le principe de précaution est compris par le plus grand nombre comme : « Dans le doute abstiens-toi » ; l'adage, dont la vénérable ancienneté joue un rôle de caution.

Face à la culture immobiliste du principe de précaution, le créatif, l'entrepreneur, le vivant, doit élaborer une culture de l'évaluation du risque qui ne soit pas que mots creux. Le principe de précaution ne serait pas rejeté mais inscrit à sa juste place au sein de l'évaluation du risque qui contient par ailleurs la notion de prévention, bien à sa place elle aussi. C'est la bonne place qui permet le bon fonctionnement et le but de l'entreprise est de fonctionner et non de s'abstenir. Faut-il le rappeler ?

Une véritable culture se donne alors à voir : la culture de l'engagement. Dans cette culture, l'évaluation de la perception de la reconnaissance et du respect, où la prévention n'est pas une intention ou un effet d'annonce mais une perception conjuguée à l'action, se présente comme l'actualisation efficace parce que anticipative de la prévention des risques psycho-sociaux.

### **L'impuissance : brasser du vent et ouvrir les parapluies**

La notion de prévention fait bien sûr partie de la posture du principe de précaution mais, du vieil adage : « Prévenir vaut mieux que guérir », le principe de précaution ne retient que le verbe « prévenir » car « guérir » appartient à une obligation de réussite dont il veut se tenir quitte. C'est cela donner le change et ouvrir le parapluie. L'échec est assuré car il est anticipé et justifié. Il n'y a plus qu'à faire fait semblant d'agir. L'agir est décalé dans le domaine de l'impuissance.

C'est ainsi qu'une contamination de proche en proche de l'impuissance (au sens d'inhibition, d'incapacité à passer à l'acte par défaut de puissance, la puissance étant une promesse de fécondité et de créativité) se ramifie dans l'organisme social à tous les niveaux.

A cette prévention à l'impuissance annoncée que l'on met en œuvre en tant qu'alibi pour être conforme, il existe une alternative que nous avons explorée (il en existe probablement d'autres). En effet la prévention *peut être une opportunité pour inventer une nouvelle manière d'habiter la fonction RH qui permette d'être à l'écoute et en lecture « en live », sur le vif, d'une entreprise donnée.*

Cette approche se fonde sur le parti pris qui consiste à poser que toute entreprise grande ou petite et toute personne au travail portent en elles les structurations, les hiérarchisations, les modèles relationnels, les déplacements, bref les mécanismes et les énergies qui maintiennent et traversent la société. Tout changement opéré (ou pas) au sein de l'entreprise est valable à la fois pour l'entreprise, pour la société et pour le humains qui la composent. Ces changements inaugurent un sens, une direction dont il s'agit de prendre connaissance. Tout ceci pour dire que la fonction

.....



*Etudier – valoriser – organiser*  
*L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

RH peut alors être considérée comme une fonction majeure, une fonction de timonier, c'est-à-dire avec de la vision et du pouvoir non seulement sur l'entreprise mais aussi, de façon systémique, sur la société et sur les humains qui la composent. Une société ou une entreprise qui ne fonctionne pas en relation dialogique avec les humains (les humains au service de l'entreprise qui est elle-même au service des humains) est une promesse d'accidents psycho-sociaux. C'est ce que justement la réglementation prétend vouloir prévenir.

**De la prévention à la perception, de l'intention à l'acte,**

Il s'agit donc de passer du « prévenir » au « percevoir ». Percevoir est un acte concret, ici et maintenant dénué de toute cette dimension hypothétique qui caractérise la prévention. « Percevoir » est la mise en acte de la prévention, à cette nuance près : c'est en percevant des prémisses que l'on se situe en amont dans le temps et que « la perception » devient une « prévention » effective et efficace.

Il s'agit simplement pour la fonction R.H. de se donner les outils et les critères qui permettent de percevoir les prémisses grosses des catastrophes à venir. Cela se fait en allant chercher les critères et les indicateurs de perception des personnes concernées (qui peuvent très bien ne pas en discerner le sens). Ces catastrophes surviennent différemment selon les entreprises d'où :

- une approche spécifique et clinique par entreprise
- le deuil d'une solution universelle qui serait valable pour tous,
- une démarche d'accompagnement et non d'expert,
- une démarche biologiste et non mécaniciste.

Un dispositif répondant à ces exigences existe.

L'expression : « risque psycho-sociaux est une formulation réglementaire. Du point de vue de la clinique elle est abstraite, elle se situe dans l'intentionnalité. Ce que vivent les gens qui travaillent est justement un vécu, ici et maintenant et en situation du risque psycho-social. Ils le perçoivent sous les formes du non-respect et du manque de reconnaissance. Ce sont des mots familiers qui font sens pour eux, quels qu'en soient l'approximation, le flou, voire les difficultés de mise en mots. Les difficultés et les contresens justement font sens et le travail du clinicien consiste à en tirer de l'intelligible, du perceptible et du praticable car c'est dans ces contresens et ces écarts que réside justement cette singularité, cette « dimension cachée » disions-nous, qui constitue la matière que la DRH cherche à travailler pour orienter efficacement son action : la sensibilité collective propre à un groupe, une sensibilité collective composée de sensibilités singulières qui vont (à cet endroit et à ce moment là) dans le même sens. D'où l'importance incontournable de questionner la perception qu'ont les gens de la reconnaissance et du respect au travail pour pouvoir, soi-même en tant que professionnel élaborer une perception pertinente et utilisable.

.....



## **Pourquoi le respect et la reconnaissance ?**

Parce que désormais ne se préoccuper que de la production ne suffit plus, que la personne au travail ressent le désir de se produire lui-même en produisant des produits et qu'il s'agit d'une sensibilité partagée par toute l'opinion publique. Ce désir, cet idéal intime, du sujet ne peut impunément être transformé en injonction extérieure d'autonomie, d'initiative et de créativité sous peine d'être perçue comme un manque de respect ou un manque de reconnaissance. Le manque de respect et le manque de reconnaissance instaurent une logique qui inverse le projet d'épanouissement au travail en le transformant en contrainte et en souffrance. Il est alors trop tard. Les auteurs comme Axel Honneth ou Alain Ehrenberg parlent d'une nouvelle « pathologie de masse » propre à notre époque : « les maladies dépressives se sont substituées dans des proportions effrayantes, aux symptômes névrotiques ». Traiter le respect et la reconnaissance est le premier pas incontournable si on envisage de prévenir les risques psycho-sociaux. Ce traitement est assujéti à la capacité à s'en donner une perception juste dans un cadre donné, à un moment donné.

Dans un champ aussi informel, aussi mouvant et aussi singulier, une approche d'expert qui viendrait avec des critères tout faits et réputés valables pour effectuer une évaluation ne pourrait dégager les critères pertinents et vrais pour le champ étudié. Une approche qui associerait l'approche clinique, l'entretien compréhensif, l'entretien d'explicitation et l'entretien d'accompagnement seule peut faire émerger les critères utilisables pour la fonction R.H.

La fonction R. H. à laquelle est ainsi rendue la vision, l'ouïe. La prospective et l'efficacité se retrouve renouvelée et apte à s'inventer une place en relation avec les personnes, l'entreprise et la société. De cette place dont émaneraient : réalisme, utilité, efficacité, créativité et l'humanité. Elle serait alors capable de satisfaire à la fois aux prescriptions institutionnelles et aux intérêts de l'entreprise et de son personnel. Mais de surcroît, en direction à la fois des personnes qui sont responsables des ressources humaines, elle pose les conditions qui leur permettent à elles aussi, de s'auto-évaluer dans leur travail et y trouver les moyens d'améliorer sans fin leur identité professionnelle en liaison dialogique avec leur identité d'humain parmi les autres humains. Il s'agit d'humaniser la fonction RH pour la rendre plus efficace et plus vivable à long terme.

Force est de constater que l'évaluation de la perception du respect et de la reconnaissance s'inscrit dans un processus de ré-évaluation de la culture d'entreprise. A un moment ou un autre, dans le processus d'élaboration de cette culture, il faudra mettre en face à face l'évaluation du respect et de la reconnaissance avec une notion ré-activée de projet professionnel car une culture ne saurait être se perpétuer si elle n'enfante d'identités à la fois autonomes et

.....



*Etudier – valoriser – organiser*  
*L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

complices. Le contrôle tout seul ne peut engendrer une culture, il faut aussi de l'incontrôlé. La fonction RH se situe entre les deux...

Quelques références : Ehrenberg, A., (1998), *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Odile JACOB. Honneth, A., (2006-2008), *La société du mépris*, La découverte/Poche, Honneth, A., (2000-2007), *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, Vial, M., (2007-2009) *L'accompagnement professionnel ?*, De Boeck, Vial, M., (2009) *Se former pour évaluer*, De Boeck.

.....



*Etudier – valoriser – organiser  
L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

**Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation  
dans le champ des ressources humaines**



---

# L'INSTITUT RESEAU EVAL

---

**Instance de labellisation des professionnels investis dans l'évaluation**

Désormais ne se préoccuper que de la production ne suffit plus. L'évaluation de la perception du respect et de la reconnaissance s'inscrit dans un processus de ré-évaluation de la culture d'entreprise. Il s'agit donc de passer du « prévenir » au « percevoir ».

.....