



Association Régionale  
pour l'Amélioration des  
Conditions de Travail



Agence Nationale  
pour l'Amélioration des  
Conditions de Travail

# La reconnaissance au travail vue du terrain



Aider les dirigeants dans  
leur gestion quotidienne  
des hommes et des équipes

identité

confiance

collègues

Rémunération

sens

Innovation

Clients

évolution

estime de soi

# Que représente pour vous l'expression « reconnaissance au travail » ?

Les partenaires sociaux du Conseil d'Administration de l'ARACT Centre s'expriment.

La reconnaissance au travail est l'ensemble des marques de considération, individuelle ou collective, matérielle ou non, concourant à l'épanouissement professionnel et personnel et contribuant à la motivation du salarié.

*(Administrateurs MEDEF)*

C'est déjà construire sa vie de citoyen : je contribue donc je suis reconnu par des perspectives d'évolution, de formation, de rémunération à ma juste valeur...

C'est aussi créer les conditions d'une démarche respectueuse et permettre d'organiser le travail dans les meilleures conditions.

En résumé, construire sa vie sociale par le travail.

*Jean-Claude PERON (Administrateur CGT)*

C'est avant tout donner des conditions de travail permettant de mener à bien les missions confiées. Les salariés évoquent souvent la considération et les relations humaines avec leur hiérarchie mais aussi l'aspect rémunération ou leur déroulement de carrière.

*François BIDET (Administrateur CFDT)*

Respecter le travail et la personnalité de celui qui l'exécute, encourager, reconnaître les actions créatives et tout comportement exemplaire. Ceci passe évidemment par la reconnaissance hiérarchique sur la qualité du travail fourni et la mise en place de managers responsables, imprégnés des tâches à réaliser.

*Jean-Pierre MENARD (Administrateur UPA)*

Au-delà de la nécessaire et indispensable réponse financière, c'est la valorisation et le respect de la personne, par la prise en compte de sa parole et par la capacité pour l'entreprise d'associer le salarié à son fonctionnement.

*Jean JOURDAN (Administrateur CFTC)*

Etre écouté et inclus dans la politique de l'entreprise. Etre considéré comme une pierre d'un édifice.

*Bruno ANTOINET (Administrateur CGPME)*

C'est le jugement positif valorisant, exprimé à la personne ayant exécuté une tâche dans le cadre de son travail... cette expression étant associée, bien évidemment, à une réflexion sur la définition claire du poste.

*Didier MORIZOT - Christian WATTECAMPS (Administrateurs FO)*

Le travail doit permettre de s'enrichir intellectuellement, de vivre, et d'avoir une réelle vie sociale.

*Jean-François LALEUF (Président CFE-CGC)*

# La reconnaissance au travail

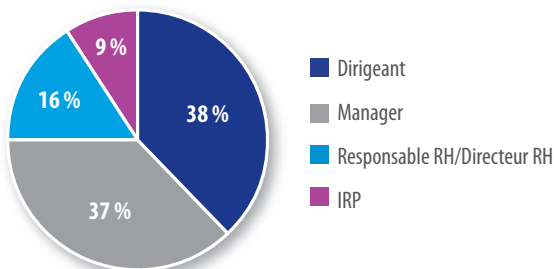
## *Vue du terrain*

Enquête réalisée par les Apprentis en Management Ressources Humaines et Stratégie de l'Entreprise du CFA interuniversitaire de la région Centre.

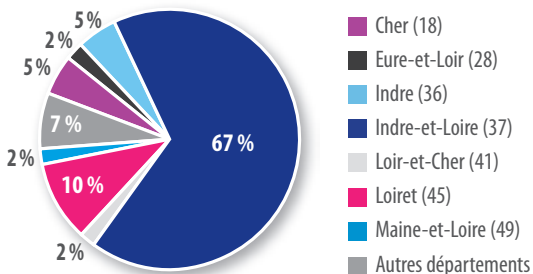


### L'échantillon : 40 entreprises

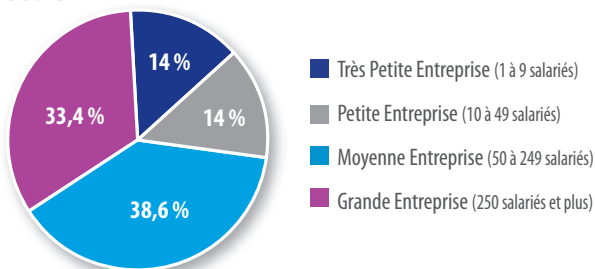
57 professionnels interrogés



Localisation géographique



Effectifs



Secteurs d'activité

Service 59,6 % - Industrie et bâtiment 36,8 % - Autre 3,5 %

# Les caractéristiques de la reconnaissance au travail

## La reconnaissance par le salaire... mais pas seulement !

Les dirigeants, les managers et les représentants du personnel rencontrés abordent tout d'abord spontanément la reconnaissance matérielle : c'est-à-dire la rémunération sous toutes ses formes (salaire, primes, avantages en nature, ...).

La reconnaissance non-matérielle est ensuite citée. Cette forme s'exprime de différentes façons à travers des échanges (réunions, remerciements, discussions informelles, ...), à travers des pratiques de travail (groupes de travail qualité, tutorat, ...), voire, symboliquement à travers des olympiades professionnelles, remises de médailles, ...

« La reconnaissance, ce n'est pas seulement le salaire mais ça en fait partie. »

*Dirigeant d'une Très Petite Entreprise*

« Aujourd'hui nous sommes remerciés grâce à une évolution du management. Avant, ça ne se faisait pas du tout. » *Manager d'une Petite Entreprise*

## La reconnaissance individuelle et collective

Les personnes interrogées évoquent 2 niveaux :

- La reconnaissance individuelle : les managers font, plus particulièrement, ressortir la nécessité de reconnaître le salarié dans son activité de travail. Ils voient ainsi un moyen d'améliorer l'implication mais aussi le degré de satisfaction du collaborateur.
- La reconnaissance collective : même si le salarié a besoin d'une approche individuelle, toutes les personnes sollicitées s'accordent à dire que ce dernier a également besoin de faire partie d'un groupe (collectif de travail, équipe, société) pour comprendre l'intérêt de sa participation au projet de l'entreprise.

« La reconnaissance de l'humain en tant que tel, et la reconnaissance de son travail sont deux choses bien distinctes mais qui vont de pair. »

*DRH d'une Petite Entreprise*



## La reconnaissance formalisée ou non

La reconnaissance formalisée s'inscrit pleinement dans les dispositifs de gestion : la rémunération et ses périphériques (augmentations de salaire, systèmes de primes, intéressement), la formation (entretien d'évaluation ou professionnel, ...), la conciergerie d'entreprise (ou service contribuant à l'amélioration de la vie quotidienne). Il existe également une autre forme de reconnaissance, pas forcément formalisée : la reconnaissance par ses pairs, la considération, les remerciements,...

« Quand on fait des enquêtes d'opinion, la vraie demande est une reconnaissance en tant qu'individu, c'est-à-dire une reconnaissance de l'implication, de l'effort, de l'autonomie, de l'esprit de responsabilité. »

*Manager d'une Grande Entreprise*

## La dimension temporelle de la reconnaissance

La reconnaissance, qu'elle soit formelle ou informelle, matérielle ou non, s'inscrit plutôt sur le long terme. Cependant, selon les acteurs entendus, certains éléments de rémunération sont également mis en place dans un cadre exceptionnel et ponctuel, bien souvent en lien avec l'activité même de l'entreprise : cadeaux (Smartphone, Smartbox, ...) primes « challenges exceptionnels »,

« Sur le long terme, on peut reconnaître l'implication. En revanche, la reconnaissance de l'effort peut-être exprimée de manière exceptionnelle. »

*Dirigeant d'une Petite Entreprise*

« Elle passe forcément par plusieurs vecteurs : la reconnaissance des compétences, la validation de l'expérience, le salaire et les conditions de travail. »

*IRP d'une Petite Entreprise*

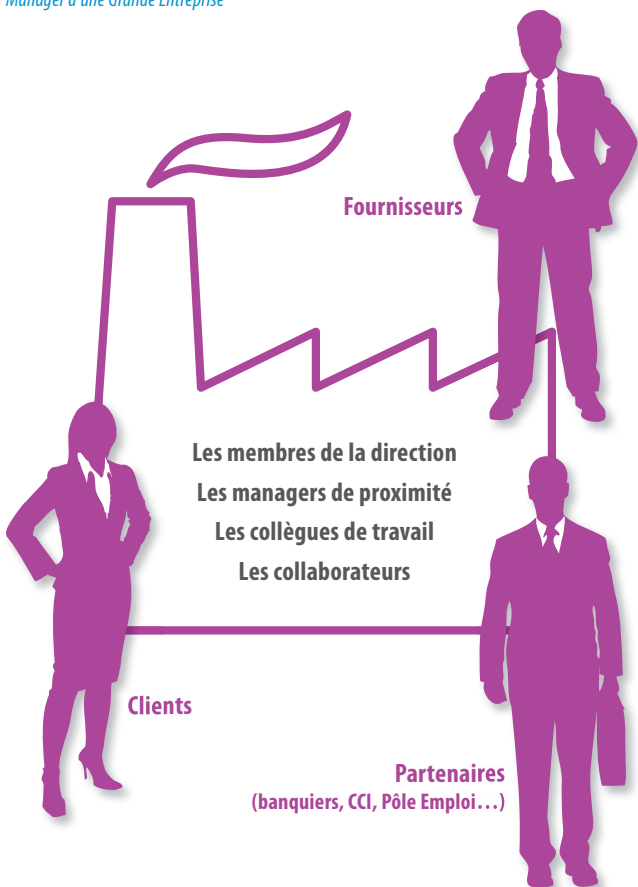


# Les acteurs de la reconnaissance au travail

Les entretiens réalisés confortent l'idée que la reconnaissance passe par différents acteurs, **au sein même de l'entreprise** mais aussi **à l'extérieur**.

« La reconnaissance n'est pas du seul fait du manager. Elle vient aussi des collègues. »

*Manager d'une Grande Entreprise*



Parmi ces acteurs, 2 ressortent de façon prépondérante : **les clients** et **les managers de proximité**.

« Chez nous, la reconnaissance des clients compte autant que celle de la hiérarchie. »

*Dirigeant d'une Moyenne Entreprise*

# La reconnaissance au travail en pratique

## La reconnaissance au travail : le pendant de la performance

Les acteurs des entreprises ont mis en évidence les liens existant entre les pratiques de reconnaissance et les résultats des collaborateurs. Plus les salariés se sentent reconnus, plus ils sont efficaces et participent à l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise.

Un salarié non reconnu sera plus enclin à se désengager, à « débrayer ».

La reconnaissance semble également favoriser le bien-être des salariés, limiter le stress au travail.

« Des collaborateurs me disent que, sans reconnaissance, ils ne seraient pas proactifs »

*Manager d'une Moyenne Entreprise*



## Les éléments facilitant la reconnaissance

3 points ressortent de l'enquête :

- Image de l'entreprise
- Gestion équitable du travail
- Management en soutien

## L'image de l'entreprise, sa culture, son identité donnent du sens au travail

Les retours du terrain montrent qu'un salarié bien informé sur la stratégie de l'entreprise (activités, chiffre d'affaires, projets, nouveaux marchés/produits), qui appréhende le sens de ses missions et auquel on fixe des objectifs cohérents, clairs et atteignables, est plus réactif et efficient.

« Dans mon équipe, j'ai besoin que les rôles soient bien définis et de me sentir utile. »

*Manager d'une Grande Entreprise*

La mise en place d'un dispositif de reconnaissance a aussi un impact sur l'image de l'entreprise. Les salariés ont ainsi tendance à développer un sentiment d'appartenance et deviennent de véritables « ambassadeurs » auprès des partenaires externes (fournisseurs, usagers, grand public).

« Le fait d'être bien intégré et reconnu permet de se sentir partie prenante de l'entreprise. »

*Responsable RH d'une Moyenne Entreprise*

## Une gestion équitable du travail est incontournable

Il ressort de l'étude que si, à niveaux d'implication et de compétences égaux, un salarié se sent moins reconnu que son collègue, des tensions et/ou des conflits peuvent survenir au sein de l'équipe. Les dirigeants et les managers interrogés estiment que la transparence sur les conditions d'exécution du travail permet de réduire ces tensions. Construire une gestion équitable est donc nécessaire. Parmi leurs pratiques, ils préconisent tout particulièrement :

### • L'approche « gestion des compétences »

Plusieurs outils sont identifiés pour accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle : entretien annuel d'évaluation, accompagnement de fin carrière, validation des acquis de l'expérience, reconnaissance de l'expertise en vue de confier des missions de tutorat, formation, autonomie, responsabilisation du salarié sur son poste de travail, ...

Certains dirigeants ont particulièrement souligné que lorsque la demande de formation émanant du salarié est prise en compte, elle est ressentie comme un élément fort de reconnaissance. Il se sent valorisé et motivé. Ils pointent également la nécessité d'avoir une vigilance particulière sur la façon « d'imposer » une formation. Il faut expliquer les intérêts pour l'entreprise et pour le collaborateur.

### • La prise en compte des différentes aspirations des générations

Les générations qui se côtoient actuellement au travail ne formulent pas leurs attentes de reconnaissance de la même façon. Il est nécessaire de ne pas les négliger. Les dirigeants rencontrés citent par exemple la génération Y qui a un besoin de flexibilité accrue par rapport aux autres générations pour concilier vie professionnelle et vie privée. Elle attend également plus de transparence de la part de l'entreprise.

« Les salariés se sentent accompagnés avec des outils tels que la VAE, les bilans de compétences. »

*Responsable RH d'une Grande Entreprise*



## Le management doit s'opérer en soutien

Lorsque l'on parle de reconnaissance avec les acteurs de l'entreprise, un terme revient de façon récurrente : **le management**.

L'ensemble des professionnels interrogés relie bonnes pratiques managériales et cohésion au sein de l'équipe (ambiance, échanges, relations interpersonnelles, coopération, ...).

De plus, pour eux, un processus de reconnaissance qui ne serait pas inscrit dans un dispositif de management cohérent et transparent ne serait pas viable à long terme.

Le management a des effets sur le comportement au travail du salarié et sur ses résultats.

« ...ce n'est pas uniquement parler, c'est aussi les écouter et essayer de comprendre ce qu'ils veulent... »

*Responsable RH d'une  
Moyenne Entreprise*

« Oui le soutien est une des bases du management. Si on n'arrive pas à motiver les collaborateurs, leur montrer que ce qu'ils font est intéressant, que c'est indispensable pour l'entreprise, ils ne savent pas à quoi ils servent, donc c'est démotivant. »

*Dirigeant d'une Grande Entreprise*

### Rôle clé : le manager de proximité

Les managers de proximité sont le pivot de la reconnaissance au travail. Ils sont, pour le salarié, le premier représentant de l'entreprise.

Il ressort des entretiens trois missions clés. Ils doivent :

- Répartir, déléguer le travail. Le salarié va alors se sentir responsable de la performance de l'entreprise.
- Soutenir les salariés dans l'exécution de leur tâche.
- Evaluer l'activité réalisée.

« Grâce à ces pratiques, j'ai des salariés impliqués, consciencieux, un turn-over et absentéisme quasi inexistantes.

Bref, eux, comme moi, on s'y retrouve ! »

*Dirigeant d'une Très Petite Entreprise*

**Lorsqu'ils évoquent la reconnaissance au travail, les acteurs rencontrés parlent d'une relation « gagnant/gagnant », qui bénéficie aussi bien aux dirigeants, aux managers, qu'aux salariés eux-mêmes.**



# Les partenaires



**IAE** (Institut d'Administration des Entreprises de Tours)

Ecole de management créée au sein de l'Université pour former les dirigeants d'entreprise, elle est devenue un réseau national au plus près de la gestion des entreprises.

Le cursus « Stratégie d'entreprise et Management des entreprises » est dans le Top 10 des 110 formations proposées en France aujourd'hui en matière de GRH.



**ANDRH** (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines)

Créée en 1947, avec désormais près de 5 000 membres en France, l'ANDRH est la plus grande communauté de professionnels des Ressources Humaines en France.

Elle anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines tout en incitant à l'échange et en favorisant la coopération de l'ensemble des acteurs et décideurs du monde de l'emploi et du travail.



**CJD** (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise de Tours)

Mouvement patronal né en 1938, rassemble des chefs d'entreprise et cadres dirigeants engagés pour mettre en œuvre un libéralisme responsable.

L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles pour rendre l'entreprise à la fois plus compétitive et plus humaine et accompagner dans sa mission, tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer sa performance et celle de son entreprise.



**DCF Centre** (Dirigeants Commerciaux de France)

Le Réseau des Dirigeants Commerciaux de France est constitué de 80 associations locales et de 21 associations régionales.

Ses missions : fédérer et favoriser la mise en réseau, valoriser la performance commerciale, sensibiliser les jeunes aux métiers de la vente, soutenir le développement des entreprises.