

La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Selon une enquête menée par l'Institut de veille sanitaire, l'absence de reconnaissance est même au cœur de la souffrance des salariés dans les entreprises. Quels sont les outils à votre disposition pour favoriser la reconnaissance de vos salariés ?

## La reconnaissance de vos salariés

Selon l'ANACT<sup>1</sup>, les leviers qui composent le système de reconnaissance peuvent être classés en trois grands groupes :

- Responsabiliser :
  - o Par des exigences posées par l'entreprise,
  - o Par un champ de compétences défini et élargi,
  - o Par un pouvoir d'agir, basé sur des ressources, une autonomie et une sécurisation.
- Construire du sens :
  - o Par des moyens mis sur la communication au quotidien,
  - o Par des marques en situation de travail.
- Permettre l'innovation :
  - o En suscitant des propositions, en les traitant et les valorisant,
  - o En favorisant la participation à des processus d'innovation, d'expérimentation et d'évaluation.

Le choix d'un mode de reconnaissance va dépendre du diagnostic de votre entreprise.

### Réaliser un diagnostic pour définir les leviers

#### - Positionner l'entreprise :

Quelle est la culture de votre entreprise ? Comment se situe-t-elle par rapport à la concurrence ? Autant de questions qui vous permettent d'identifier vos possibilités. Proposez-vous des métiers spécifiques qui nécessitent des compétences clés, rares sur le marché ? Avez-vous intérêt à développer un système pour concurrencer les salaires élevés proposés par vos concurrents ? Quelle est votre stratégie de développement, à défaut votre stratégie pour survivre sur un marché tendu ?

Connaissez-vous les ressources dont vous disposez ? Financières bien sûr, mais aussi en terme de flexibilité du temps de travail, d'aménagement des congés, de conseils d'un collaborateur spécialisé dans les ressources humaines ou la formation, d'appuis disponibles auprès de vos partenaires (syndicats, OPCA<sup>2</sup>, cabinets de conseil...). Inutile de vous lancer dans une refonte totale de votre système de rémunération si vous ne pouvez y consacrer le temps nécessaire pour informer, recueillir l'adhésion et la collaboration de tous vos salariés.

#### - Qu'attendent vos salariés ?

Ici encore on retrouve un outil indispensable à la vie de votre entreprise s'il est bien mené : l'entretien annuel. Grâce à l'analyse de ces entretiens vous pourrez au moins identifier le besoin affiché de vos salariés. Malheureusement vous ne percerez pas tous les non-dits et les demandes non formulées par peur du refus, du ridicule... Chaque individu, selon son âge, la pénibilité de son métier, ses responsabilités, a des besoins de reconnaissance différents.

La reconnaissance est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ».

<sup>1</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

<sup>2</sup> Organisme Paritaire Collecteur Agréé

Quatre composantes sont à reconnaître :

- la personne (l'individu et non le salarié),
- les résultats (effectifs, observables, mesurables et contrôlables),
- l'effort (les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis),
- les compétences (responsabilités individuelles, qualité des relations...).

### Définir et mettre en place les leviers de reconnaissance

Un projet se met en place, se gère mais ne peut être mené à bien sans un certain accompagnement du changement et donc la mise en place d'un véritable plan de communication.

Enclencher une démarche participative vous permettra d'impliquer vos salariés et déjà susciter une prise en compte de cette première reconnaissance.

Les outils qui permettent d'instaurer une pratique de la reconnaissance au travail peuvent être classés en quatre grands groupes :

#### - Relations professionnelles

Saluer ses collaborateurs lors de l'arrivée le matin, les consulter avant de prendre une décision, les tenir au courant des décisions prises, de l'évolution de l'entreprise, organiser des événements conviviaux. En somme valoriser tout ce qui respecte le salarié comme une personne importante dans l'organisation.

#### - Pratique du travail :

Souligner la qualité d'un travail bien fait, ne pas simplement évoquer les problèmes, aménager les horaires de travail, les lieux conviviaux, attribuer des projets valorisants mais aussi valoriser les dimensions cachées du travail comme la créativité, l'innovation ou l'autonomie. Les augmentations n'étant pas toujours possibles, pensez au financement de la mutuelle, aux chèques permettant de financer déjeuners, vacances, livres, services à la personne...

#### - Efforts :

Remercier pour les efforts accomplis, confier au salarié des responsabilités plus grandes. De ce point de vue, la logique de la délégation peut être signe de reconnaissance et de confiance. Requalifier un métier, proposer une validation des acquis de l'expérience.

#### - Résultats :

Que ce soit sous forme de prime au rendement, de rétribution symbolique en termes de statut ou parfois même de courrier personnalisé envoyé pour souligner que l'objectif a été atteint ou de « pot » après la fin d'un projet, les gratifications sont les bienvenues.

### Pour vous inspirer

**Les échos** 17 février 2009 – Stress : les salariés souffrent toujours d'un manque de reconnaissance

**Travail et changement** janvier février 2008 – La reconnaissance au travail

**Agir magazine** n°17 mai-juin 2008 – La reconnaissance professionnelle

Les conseillers GHR / Emploi de votre Chambre de commerce sont aussi là pour vous guider dans votre démarche.