



10

QUESTIONS SUR...

La reconnaissance au travail

DIX QUESTIONS SUR

La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail est depuis toujours une question cruciale pour l'entreprise et les salariés. Comment reconnaître, c'est-à-dire identifier, évaluer et récompenser, les mérites de chacun ? Quels instruments utiliser ? Ces interrogations revêtent aujourd'hui une acuité particulière. Les entreprises sont confrontées à un environnement incertain et mouvant, et l'organisation du travail évolue constamment pour les ajuster aux évolutions des marchés. Le travail change également de nature ; il devient de plus en plus relationnel, cognitif et coopératif. De plus, il est plus exigeant et il faut s'adapter en permanence à de nouvelles organisations. Les systèmes de valeurs évoluent aussi à grand pas : les personnes au travail veulent être reconnues pour ce qu'elles font et les efforts qu'elles déploient. Les inégalités deviennent plus sensibles et sont moins acceptées (entre hommes et femmes notamment). Comment évaluer le travail dans un contexte marqué par l'individualisme et la montée de nouvelles exigences de reconnaissance ? ...

Il n'existe pas de réponses faciles à ces interrogations. L'ambition de ce guide consiste à proposer certains repères pour permettre à la direction et aux représentants des salariés d'y voir plus clair. L'encadrement joue un rôle important dans les modes de reconnaissance du travail. Encore faut-il que son rôle ne soit pas conçu exclusivement comme étant mobilisé par des tâches de reporting et de vérification.

Un système de reconnaissance suppose :

Des interlocuteurs, et d'abord les sources premières de reconnaissance que sont le client, le supérieur et le collègue puis les concepteurs du système de reconnaissance (IRP, direction, experts RH, concepteurs de l'organisation...).

Des objets, c'est-à-dire ce qui est reconnu : les résultats, les comportements, les compétences, l'ancienneté (ou l'expérience), l'effort, la personne...

Des pratiques, qui renvoient aux modalités et formes de reconnaissance mobilisées (systèmes de rémunération, modalités de gestion, pratiques de management, mesure des résultats, etc.).

Interlocuteurs, objets et pratiques se combinent pour créer un **système de reconnaissance** dont la cohérence s'appuie sur un ensemble de normes juridiques (contrat de travail, accord collectif), d'entreprises (charte de management, règlement intérieur), de production (règles du métier, procédures à respecter, objectifs à atteindre...) et sur des valeurs.

Que ce soit pour la performance ou pour l'amélioration des conditions de travail, il est donc essentiel que tous, salariés comme encadrement, investissent la question de la reconnaissance. Celle-ci peut se travailler, se manager, s'inscrire dans une démarche globale de QVT, transparente et intégrée.

SOMMAIRE

- 1 La reconnaissance au travail : de quoi s'agit-il ? 2
- 2 Reconnaître l'importance du travail : comment s'y prendre ? 3
- 3 Quelles sont les limites d'une reconnaissance fondée sur les seuls résultats individuels ? 4
- 4 Quelles sont les sources de la reconnaissance ? 5
- 5 Et la qualité du dialogue sur la question ? 6
- 6 Comment reconnaître (par) le travail ? 7
- 7 Comment reconnaître (par) les savoirs ? 9
- 8 Comment reconnaître l'effort et les résultats ? 10
- 9 Quel rôle pour le manager de proximité ? 11
- 10 L'entretien d'évaluation : quelle vocation ? 12

Annexes

- Comment concevoir un système de reconnaissance ? 13
- Construction d'un système de reconnaissance : le cas d'une entreprise de la métallurgie 15

La question de la reconnaissance est centrale aussi bien pour les individus que pour les entreprises ; elle est un levier fort de l'engagement au travail. Le défaut de reconnaissance des contributions de chacun ou le déni des difficultés rencontrées sont autant de causes de démotivation, de mal-être et de contre-performance productive.

La reconnaissance au travail est un échange qui se joue à plusieurs, une interaction qui recouvre la manière dont l'individu perçoit les marques de considération qui lui sont portées par son manager, ses collègues ou son client ainsi que les attentions qu'il porte lui-même aux autres ..

Les entreprises n'abordent pas facilement le sujet de la reconnaissance au travail, d'autant qu'il se manifeste plutôt de manière indirecte, au travers de symptômes ou de dysfonctionnements divers qui surgissent souvent à l'occasion de situations particulières. Par exemple :

- les plaintes ou attentes **du salarié** (« le client ne nous dit jamais merci », « on n'a pas d'encouragement de la hiérarchie », « ma rémunération est trop faible par rapport aux exigences du travail ») ;
- l'impuissance **du manager** (« je n'ai pas les moyens de reconnaître les efforts de mes collaborateurs », « le système de reconnaissance est trop complexe et illisible ») ;
- des débats récurrents entre **des partenaires sociaux** parfois figés dans des postures (ex. : gel des rémunérations) qui ont pour effet d'occulter la réalité du travail ou « ce qui se passe sur le terrain » ;
- l'insatisfaction **des responsables RH** face à la politique de reconnaissance de leur entreprise (une enquête récente indique que pour 54% des RH, les politiques de reconnaissance sont insatisfaisantes!).

La littérature en management identifie généralement deux grandes conceptions de la reconnaissance :

- **Une conception axée sur les récompenses** : si des gratifications adéquates sont proposées, alors les salariés seront motivés et, dès lors, ils seront plus efficaces. **La perception de la valeur** accordée à une récompense dépend de l'adéquation entre **le système** de reconnaissance (formes, modalités) et **les attentes** des individus. Si ce système ne répond pas aux attentes, son utilité peut être contestée ; s'il vise à répondre à « toutes » les attentes, il devient complexe et illisible, ce qui affaiblit la confiance du salarié envers le système et le rend inefficace.
- **Une conception fondée sur le travail** : si de « bonnes » conditions organisationnelles sont créées (objectifs clairs, autonomie, droit à l'erreur...) les individus **vont s'engager dans le travail** et la performance devrait suivre. Les gratifications seront procurées directement par le sens conféré par l'activité (sentiment d'efficacité, d'utilité...) ou de façon indirecte par les bénéfices symboliques ou matériels. **La performance** dépend ici **des caractéristiques du travail** (organisation, contenu, conditions, etc.) qui incitent à s'engager dans l'activité.

C'est la seconde conception qui nous apparaît la plus porteuse d'engagement. La reconnaissance ne peut être considérée comme une simple « contrepartie » à l'investissement des individus déconnectée du travail réel. Elle doit être appréhendée de façon globale : **Reconnaissance pour quoi** (performance et santé, fidélisation, climat social...) ? **Reconnaissance de quoi** (résultat, effort, compétence, comportement, ancienneté, expérience) ? **Reconnaissance par qui** (hiérarchie, pairs, clients, société) ? **Reconnaissance comment** (rémunération, formation, responsabilisation, encouragement, soutien...) ?

Reconnaître l'importance du travail : comment s'y prendre ?

2

La reconnaissance professionnelle met en jeu plusieurs dimensions :

La **dimension subjective** de la reconnaissance est indissociablement liée à la **dimension collective et sociale**. Ainsi, l'individu va juger de la pertinence d'une modalité de reconnaissance (prime, entretien annuel, médaille...) en fonction de son appartenance à un collectif (métier, profession, niveau hiérarchique...) : par exemple, telle modalité sera considérée comme un « machin de la direction » par un opérateur et comme une action pertinente par un cadre.

Au-delà de la rémunération...

La question de la rémunération n'est pas première comme on le croit souvent. En fait, ce que recherche le salarié, **c'est une formule de reconnaissance** où l'on retrouve autonomie, salaire, sens, statut social, qualité du management, etc. Cette combinaison est particulièrement difficile à concevoir dans un **contexte dynamique** où les repères habituels (métier, ancienneté, processus de production, qualification...) sont remis en question. Ainsi, la valeur sociale d'une activité est parfois soumise à des processus de déclassement (ex. : enseignant, ouvrier, employé du commerce, jeune diplômé, ancien obligé de se reconvertir...) qui sont vécus comme injustes et qui peuvent inciter les personnes à mettre l'accent sur la rémunération afin de compenser cette dévalorisation sociale.

... l'importance d'autres espaces...

La reconnaissance ne passe pas seulement par l'entreprise ou le métier mais aussi **par l'entourage social** (famille, amis, voisins). Le statut professionnel est un marqueur identitaire puissant. Ce statut est mis à mal par les bouleversements sur le marché de l'emploi, les ruptures dans les parcours professionnels (chômage, intérim...) et l'anticipation qu'on ne pourra pas atteindre le statut social de ses parents. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que les revendications liées à la reconnaissance se figent parfois sur la protection des acquis via des logiques corporatistes qui peuvent apparaître « passésistes ».

... pour donner du sens à son action

Chacun puise dans un registre hérité du passé **pour juger de la qualité du travail** et de ce qui doit être reconnu et valorisé. Dans un contexte où ces repères – identité métier, habitude, représentation, statut – sont remis en cause, la légitimité d'un système de reconnaissance s'en retrouve fragilisée. Elle est soumise aux tensions entre les collectifs, aux conflits de valeurs, aux perceptions des individus confrontés à des processus de (dé)valorisation sociale et aux incertitudes sur leur avenir professionnel. **La subjectivité** se combine ici à la **dynamique** des situations pour créer des systèmes de reconnaissance **complexes** propices au sentiment d'iniquité, à l'incompréhension, au soupçon et à l'ambiguïté.

En fait, le travail s'évalue et s'éprouve dans les réalités concrètes, dans les ateliers et les bureaux, au contact du public, dans la capacité des collectifs à résoudre les problèmes auxquels ceux-ci font face quotidiennement. C'est le caractère vivant du travail qu'il s'agit de saisir lorsqu'on veut l'évaluer et reconnaître sa contribution à la performance. Et de ce point de vue, l'efficacité ne s'oppose pas à l'amélioration des conditions de travail. Les deux vont de pair et tous ont intérêt à ce que le travail soit évalué et reconnu.

Dans cette agence bancaire...

Le conseiller clientèle souligne : « Il n'y a pas de problème à prolonger l'entretien avec un client après l'heure d'ouverture si c'est utile pour lui, mais travailler tard pour faire des photocopies parce que l'imprimante n'est pas disponible dans la journée ou parce qu'on a eu des bugs informatiques qui nous ont empêchés de boucler les dossiers c'est pas pareil ! La question, ce n'est pas les heures supplémentaires, la question c'est se sentir utile ! ». La décision de s'engager dans le travail (ex : faire des heures supplémentaires) a donc à voir avec la nature de l'activité et le sens du travail et comporte toujours une dimension subjective.

Quelles sont les limites d'une reconnaissance fondée sur les seuls résultats individuels ?

Dans l'entreprise, l'absence d'une véritable politique de reconnaissance peut être une source de dégradation de la qualité des produits ou des prestations, de conflits, d'absentéisme ou de départs volontaires. La qualité de l'engagement des salariés peut également se dégrader si se développe le sentiment de vivre des situations injustes.

Ces difficultés n'ont pas échappé aux services RH de nombreuses entreprises. Pour remédier à cette situation, ceux-ci s'efforcent de mettre en place divers types d'outils. Ces efforts sont parfaitement valables. Il s'agit toutefois d'éviter certains écueils :

- interpréter le besoin de reconnaissance à travers le seul prisme de la rémunération ;
- mettre en place des dispositifs qui reconnaissent les contributions individuelles au détriment des efforts ou résultats collectifs ;
- une trop grande complexité des indicateurs de mesure de la performance individuelle ou collective.

Certaines entreprises renouvellent complètement leurs règles de gestion RH, cherchant ainsi à obtenir l'implication de leurs salariés en installant des dispositifs d'évaluation complexes qui lient performance individuelle et possibilité de promotion. Elles invoquent des principes de justice, de récompense du mérite individuel. Mais, poussée trop loin, cette logique contribue à faire en sorte que les salariés ne fassent plus que ce qui est explicitement reconnu par les systèmes des reporting et fait l'objet d'une « récompense ». Il s'ensuit parfois des conflits de logiques entre « quantité » et « qualité » du travail. Faut-il passer plus de temps avec un client, améliorer le service rendu à celui-ci ou bien privilégier la quantité et la vitesse de la réponse à ce même client ? Ces questions sont centrales dans les dynamiques de reconnaissance.

L'usage des indicateurs de reconnaissance n'est jamais neutre et, souvent, le comportement des salariés se calque sur ceux-ci, entraînant des effets pervers et inattendus sur la performance globale de l'entreprise. Le développement d'un management par objectifs individualisés, de pratiques de suivi et d'évaluation des résultats doit donc faire l'objet d'une attention forte pour éviter des dérives de ce type.

La valorisation de l'engagement individuel et de la culture du résultat, dans les conditions actuelles de l'organisation productive, est certes inévitable. Mais mal conçue, celle-ci peut fragiliser les collectifs de travail et exacerber des attentes de contreparties de plus en plus difficiles à satisfaire.

Le manque d'attention à la réalité du travail qui accompagne un mode de pilotage fondé plus sur les résultats que sur les moyens, le déficit de soutien apporté à l'organisation alors même que l'exigence d'engagement est plus forte, le délitement des collectifs et du lien social, la perte de repères fondant le sentiment de justice et d'équité... tout cela concourt, au final, à un sentiment de non-reconnaissance.

Parmi les nouvelles voies à explorer, il y a celle qui invite à recentrer la question de la reconnaissance sur le travail au quotidien et les conditions de sa réalisation. Cet ancrage dans le travail permet d'appréhender la reconnaissance comme le résultat d'un échange tant matériel que symbolique où se trouve attestée et approuvée la capacité à agir de chacun et, par là, confortée son identité professionnelle.

Quelles sont les sources de la reconnaissance ?

4

D'après l'enquête déjà citée, les sources de reconnaissance dans les entreprises sont variées. Les **collègues, c'est-à-dire les personnes avec lesquelles on est en proximité de travail**, jouent un rôle prépondérant dans la reconnaissance au quotidien (client, manager et collègues du service). Ce rôle est souvent plus important que celui des personnes plus éloignées (direction, collègues des autres services...)².

DANS VOTRE ENTREPRISE, QUELLES SONT LES PRINCIPALES SOURCES DE RECONNAISSANCE ?

Des sources de reconnaissance variées

Les collaborateurs du service, le client et le manager sont les principales sources de reconnaissance dans l'entreprise.

Les collaborateurs des autres services et la direction sont aussi, dans une moindre mesure, des sources significatives de reconnaissance selon les répondants interrogés.



Cette multiplication des sources de reconnaissance est à considérer comme un potentiel à exploiter pour la conception du système de reconnaissance. À condition que les critères d'évaluation de chacun convergent (sans nécessairement être identiques).

Qui valorise quoi ?

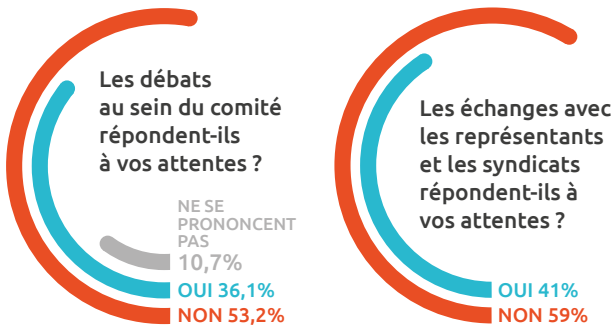
Dans ces petits cabinets d'expertise comptable, les clients – pour la plupart des TPE-PME et des artisans - demandent à leurs comptables des compétences relationnelles (écoute, empathie, soutien) en plus de quelques conseils stratégiques (investissement...). Or les directions de ces mêmes cabinets exigent de leurs collaborateurs des compétences principalement commerciales (vendre de nouveaux produits, investir de nouveaux marchés...) cependant que les collègues valorisent chez leurs pairs plutôt les compétences techniques (connaissances des règles fiscales, etc.) utiles à leur propre activité.

Faute d'avoir objectivé ces différences dans les critères d'appréciation, les collaborateurs ne savent plus comment exercer leur métier, quels comportements adopter et sur quelles compétences mettre l'accent. Soumis à un système de reconnaissance qu'ils vivent comme contradictoire et facteur de stress, ils ont tendance à se réfugier dans les aspects qu'ils maîtrisent le mieux — parce que issus de leur formation —, à savoir le volet technique de l'activité (réalisation de comptes de résultats, de bilans comptables...), négligeant ainsi les aspects porteurs d'avenir pour l'entreprise.

² Cf. « Les balbutiements de la reconnaissance au travail en France. Enquête », FIDAL, l'Anact, AMPLITUDE, 2016.

Et la qualité du dialogue sur la question ?

LA QUALITÉ DE LA POLITIQUE DE RECONNAISSANCE DÉPEND DE LA CAPACITÉ DE LA DIRECTION ET DES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS À EN DÉBATTRE...



Dans leur majorité, les répondants à l'enquête se déclarent insatisfaits des débats au sujet de la reconnaissance aussi bien avec les représentants du personnel (59%) qu'au sein du comité de direction (53%). À noter que 73% de ceux qui sont satisfaits des échanges au sein du comité de direction le sont également de la politique de leur entreprise en matière de reconnaissance. De même, 52% de ceux qui jugent satisfaisants les échanges sur la reconnaissance avec les représentants du personnel et les syndicats le sont également de la politique de leur entreprise en matière de reconnaissance.

La reconnaissance au travail est un phénomène complexe qui ne se limite pas aux aspects monétaires. Elle les englobe et les déborde à la fois avec le management et les relations de travail, l'organisation et le développement des compétences. Si donc elle comporte des éléments tout aussi symboliques que factuels, elle est aussi affaire de lien social. D'où la nécessité, pour les différentes fonctions de l'entreprise, d'être outillées et formées à l'analyse du travail et des conditions matérielles, organisationnelles et sociales de sa réalisation. On peut alors émettre l'hypothèse qu'une meilleure qualité des débats au sein des instances de direction et de représentation favoriserait la construction d'un système de reconnaissance partagé par tous.

Le fort taux d'insatisfaction face à la politique de reconnaissance est confirmé par les verbatim des répondants sur la nature et la qualité des débats sur le sujet. En effet, un fort sentiment de frustration ou de lassitude est ressenti face aux débats sur la reconnaissance jugés de mauvaise qualité, voire inexistant, que ce soit au sein de la direction ou avec les IRP. D'ailleurs, comme l'exprime un répondant, on semble avoir un effet miroir : « La structure fait que les IRP adoptent un comportement quasi identique à celui de la direction. » La critique la plus présente — que soit envers le comité de direction ou bien les IRP — pointe **l'éloignement entre la réalité du terrain** et la manière dont les débats sur la reconnaissance sont menés.

Le caractère « déconnecté » des débats serait dû à la posture rigide et conformiste entretenue par certains, à leur faible pouvoir de décision, mais aussi au **faible investissement méthodologique** sur le sujet.

On peut émettre l'hypothèse que si le sujet de la reconnaissance est mal traité, c'est d'abord parce que beaucoup sont mal équipés pour traiter d'un sujet porteur de nombreux dilemmes : individuel ou collectif ? Ancienneté ou compétence ? Résultats ou efforts ? Transparence ou confidentialité ? Devant ces difficultés, certains se réfugient dans les dogmes, ou le sujet obligé de la négociation annuelle des rémunérations, ou encore occultent le débat.

Autrement dit, la cause du mauvais traitement de la reconnaissance renvoie moins à un problème de posture ou de point de vue, qu'aux compétences, méthodes et outils disponibles pour aborder une question complexe et chargée de contradictions.

Comment reconnaître (par) le travail ?

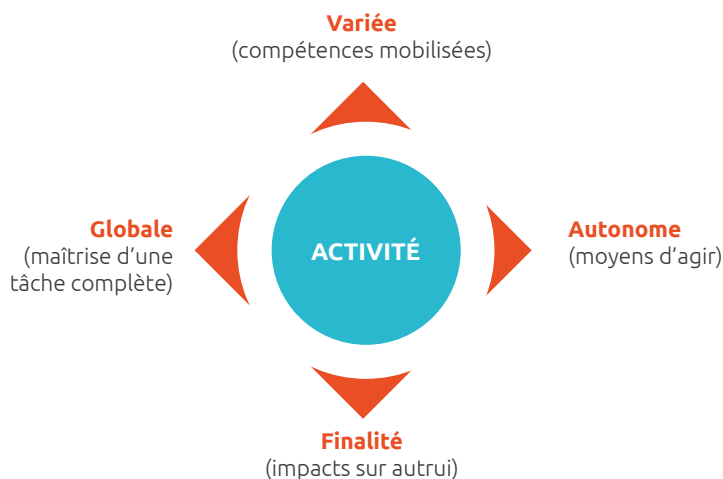
6

La conception d'un système de reconnaissance professionnelle suppose d'accorder une attention fine à différents aspects des savoirs, des efforts mais aussi et surtout du travail, en particulier à son contenu et son organisation.

RECONNAISSANCE PAR L'ACTIVITÉ

La nature de l'activité avec ses caractéristiques est en elle-même une manière efficace de reconnaître et donner de la valeur au travail accompli. Être reconnu sans l'avoir exigé, simplement par une activité qui fait sens, sera toujours supérieur à une reconnaissance formelle.

- **L'autonomie** accordée au salarié est sans doute le signe le plus important de reconnaissance et de confiance. Les leviers sont la responsabilisation, la délégation, la participation, le pouvoir de décision, la disponibilité de moyens d'action.
- **Une activité variée** où le salarié peut mobiliser plusieurs compétences (cognitives, relationnelles, techniques, gestuelles...) à la fois donne de la valeur à l'activité. Les leviers sont ici la formation, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la validation des acquis de l'expérience.
- **Une activité globale** où le salarié a la maîtrise d'un process ou d'une séquence complète de production (plutôt qu'une tâche parcellisée) accroît l'intérêt au travail. Les leviers sont l'accès à l'information sur le process, la maîtrise des relations avec les unités amont et aval dans la production.
- **La finalité de l'activité** où l'action a un impact réel sur autrui (client, collègue, service amont ou aval...) ou sur des éléments significatifs (qualité, innovation, valeur ajoutée, sécurité...) donne sens et valeur au travail de chacun. Responsabilisation, contact avec le client, retours d'information sur l'activité sont des moyens pour renforcer cet aspect.



Débattre de la reconnaissance, c'est débattre du travail*

Dans cette compagnie d'assurances, l'instauration d'un nouveau système de primes variables fait craindre aux représentants des salariés une hausse de la charge de travail, du stress et des iniquités salariales. Trois groupes de travail (un pour chaque marché) d'une douzaine des salariés (managers et collaborateurs) sont mobilisés pour décrire, analyser et évaluer les effets du système de primes sur les activités de travail.

Avec quelques questions centrales :

- 1 Le système de primes nous rend-il plus efficaces individuellement et collectivement ?
- 2 Ce système a-t-il un impact sur les conditions de travail (charge de travail, stress, horaires, relation managériale...) ?
- 3 Quels effets a-t-il sur mon métier (compétences, apprentissage, maîtrise technique...) ?
- 4 Permet-il de se projeter dans l'avenir et d'anticiper à court, moyen et long terme les effets de son engagement sur son parcours professionnel, sa rémunération, sa santé, sa performance ?
- 5 Quelles modifications est-il opportun d'apporter à ce système ?

En fait, le débat a non seulement permis de rendre le système de primes plus conforme à la réalité du travail et de lui donner du sens, mais il a aussi soulevé maintes pistes d'amélioration du fonctionnement de l'organisation du travail sans liens directs avec les primes.

* Sur cette question du management du travail, voir le « 10 Questions sur Le management du travail » (téléchargeable sur anact.fr) et l'ouvrage méthodologique de Patrick CONJARD « Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Éditions Anact, Coll. Référence, 196 pages, 2015.

Comment reconnaître (par) les savoirs ?

7

On peut distinguer deux types de savoirs :

1 LES COMPÉTENCES

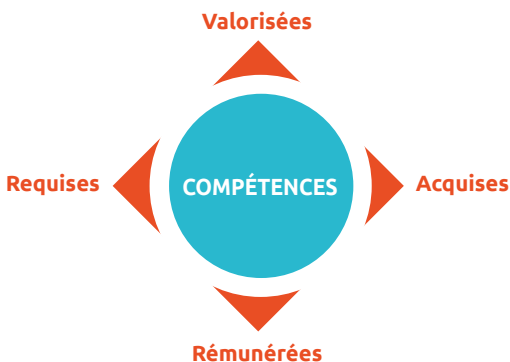
La reconnaissance du premier type de savoirs renvoie à des questions de cohérence entre les compétences acquises, requises, valorisées et rémunérées. La reconnaissance du second type de savoirs soulève des risques de discrimination et de subjectivité trop forte.

LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES

La reconnaissance des compétences nécessite de bien distinguer entre :

- les compétences acquises via la formation et l'expérience ;
- les compétences requises par le poste ou l'emploi ;
- les compétences valorisées qui peuvent être différentes selon l'interlocuteur (client, collègue, manager) ;
- les compétences rémunérées (primes, promotion, classification, VAE...).

Ces quatre formes de reconnaissance des compétences pouvant être plus ou moins différentes. Bien entendu, la cohérence ou la convergence doit être recherchée.



2 LES SAVOIR-ÊTRE

LA RECONNAISSANCE DU SAVOIR-ÊTRE

Le savoir-être est un savoir-faire relationnel, communicationnel. Une façon de savoir se comporter ou trouver la conduite appropriée à l'emploi ou dans une situation donnée : face aux clients, collègues, subordonnés, à la hiérarchie... La capacité à s'impliquer, à user d'initiative, à exercer du leadership est désormais traitée comme un ensemble de savoirs utiles à l'entreprise. Et même ce qui avant était du registre de la personnalité (comme l'enthousiasme, le calme, la maîtrise des émotions...) est parfois considéré comme un avantage compétitif. Parfois même, la dimension esthétique devient un comportement valorisé : savoir s'habiller, le « look », l'accent et l'intonation sont des atouts dans certains métiers au contact du public.

Opter pour ce registre de reconnaissance soulève de nombreuses questions :

- les collaborateurs ne sont guère preneurs de ce mode d'évaluation, le jugeant intrusif et trop subjectif ;
- exiger certains types de comportements peut engendrer des risques de discrimination ;
- mettre l'accent sur des stratégies comportementales (gérer son stress, communiquer...) peut faire oublier d'agir sur l'organisation du travail alors que la mobilisation de ces comportements renvoie autant, sinon plus, aux caractéristiques des entreprises (climat social, culture...) et des situations (charge de travail, autonomie, poids des procédures...) qu'aux personnes.

Comment reconnaître l'effort et les résultats ?

La plupart des entreprises sont confrontées au dilemme suivant : doit-on reconnaître l'effort ou les résultats ? Ou comment équilibrer deux aspects intimement liés (un surcroît d'effort amenant généralement un meilleur résultat) sans faire naître des risques d'iniquité (l'effort de l'un n'étant jamais équivalent à celui de l'autre) ou des risques pour la santé ?

LA RECONNAISSANCE DE L'EFFORT

renvoie une double dimension :

- a** une **dimension objective**, aux caractéristiques et aux contraintes de la tâche (répétitivité, charge physique ou mentale, pression temporelle, geste contraint par la machine ou la chaîne, obligation de répondre au client ou à la hiérarchie dans un délai court...);
- b** une **dimension subjective**, l'attitude du salarié (volonté, motivation, implication, adaptation aux aléas, flexibilité...) face aux exigences, parfois contradictoires, du travail.

La non-reconnaissance de l'effort dans ces deux aspects peut entraîner des problèmes de santé physiques et psychiques dus à la surcharge de travail, au surinvestissement, au stress.

LA RECONNAISSANCE PAR LES RÉSULTATS

suppose :

- a** la connaissance par le salarié des objectifs à atteindre ;
- b** la connaissance par le salarié des résultats obtenus. Si possible en temps réel et directement dans le cadre de l'activité (et non annuellement dans le cadre d'un entretien) ;
- c** la possibilité pour le salarié de mesurer l'écart entre les objectifs et les résultats et d'identifier les causes de cet écart ;
- d** la capacité de piloter sa performance, via l'autonomie et une souplesse du système, de sorte à pouvoir intégrer les aléas et réduire l'écart constaté en revoyant les objectifs ou la manière de les atteindre.

L'EFFORT

Dimension objective

- Répétitivité
- Réactivité
- Charge physique ou mentale

Dimension subjective

- Volonté,
- motivation,
- initiative
- ...

INFORMER

Résultats

Objectifs

IDENTIFIER

Mesure de l'écart

Causes de l'écart

PILOTER MA PERFORMANCE

Autonomie

Intégration des aléas

Les questions d'intensification du travail, de charge de travail et d'usure professionnelle (avec les symptômes liés : stress, fatigue, absentéisme...) sont aujourd'hui à l'agenda des partenaires sociaux dans les entreprises et les branches. C'est peut-être parce que pendant longtemps on a mis quasi exclusivement l'accent sur les résultats sans prendre en compte la question de l'effort (ou en se limitant à le « gérer » avec une compensation financière sans agir sur l'organisation du travail) et sans accorder l'autonomie qui permettrait d'équilibrer la pression par les objectifs.

Quel rôle pour le manager de proximité ?

9

La question de **la contribution du manager de proximité au processus de reconnaissance au travail** est centrale dans un dispositif de gestion. **La reconnaissance au travail peut être analysée comme un processus avec trois étapes distinctes.** Le management de proximité a un rôle-clé ici.

1 L'identification : on reconnaît la personne dans sa singularité et dans sa dignité. Au plan professionnel, cela peut signifier « ne pas être traité comme un numéro », une personnalisation dans la reconnaissance sans tomber dans la discrimination ou le favoritisme, et l'authenticité dans l'expression de la reconnaissance. Le salarié reconnu a tendance à mieux apprécier ses collègues et à faire montre de respect et de soutien à leur égard.

2 L'évaluation : on reconnaît ici la valeur de ce qui est accompli dans le travail (effort, compétences, résultats...). L'évaluation s'appuie sur des critères de jugement qu'on a intérêt à rendre explicites, sur l'objectivation du travail réalisé et sur la mise en visibilité des contraintes spécifiques d'un poste ou d'une fonction occupée par une personne ou un groupe.

3 La récompense : « récompenser » ne passe pas seulement par la rétribution matérielle, mais aussi par l'action sur l'organisation, la formation, la responsabilisation, la confiance, etc. Les actes posés pour souligner et récompenser le travail, qu'ils soient matériels ou symboliques, ont pour effet de renforcer l'estime de soi, d'inciter à s'engager dans le travail, de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Ces trois moments – pas toujours distincts dans la pratique – participent de l'acte de reconnaissance. Il ne faut donc pas rabattre la question de la reconnaissance au jeu du « donnant-donnant » : reconnaître la personne, le travail et les conditions de sa réalisation ne se ramène pas à une mesure contribution-rétribution et dépasse le simple calcul (sans l'exclure) pour intégrer des dimensions relationnelles, d'égalité professionnelle, de parcours, d'engagement, de fidélisation, de justice et de pouvoir...

IDENTIFIER

- Personnalisation dans l'expression
- Non-discrimination et reconnaissance des différences
- Authenticité dans l'expression
- Proximité dans la relation de travail

ÉVALUER

- Mesurer (objectifs, résultats...)
- Objectiver les situations de travail (contraintes, exigences, ressources, aléas...)
- Juger de la qualité du travail (critères, référentiel d'évaluation partagés...)

RÉCOMPENSER

- Agir sur l'organisation (déléguer, renforcer l'autonomie, revoir les objectifs...)
- Agir sur le salarié (former, soutenir, féliciter, promouvoir...)
- Agir sur la rétribution (prime, rémunération, avantages sociaux...)

L'entretien d'évaluation : quelle vocation ?

S'il apparaît désormais que la reconnaissance est une démarche nourrie d'attentions au quotidien, l'entretien d'évaluation est un moment important d'une politique de reconnaissance. L'objectif fondamental de celui-ci réside dans une meilleure prise en compte du travail. Plusieurs appellations coexistent pour nommer ce rendez-vous : entretien de performance, entretien d'évaluation annuel, entretien de progrès, rendez-vous professionnel annuel, e-évaluation, entretien de positionnement, bilan annuel, entretien professionnel...³

Pierre angulaire des processus de GRH, l'entretien d'évaluation concerne presque tous les salariés de la grande majorité des entreprises. Il soulève toutefois de nombreuses interrogations : souvent vécu comme une épreuve stressante pour certains, il est accusé d'être subjectif, voire partial (faussé dès le départ par une relation hiérarchique qui donne l'impression d'être jugé) par d'autres. Des responsables de l'encadrement intermédiaire estiment même ne pas avoir les moyens des responsabilités qui leur incombent lorsque l'entreprise ne leur délègue pas certains pouvoirs pour évaluer et « sanctionner » parfois avec retard une situation professionnelle qui a évolué⁴.

Pourtant, en dépit de ces réserves, l'entretien d'évaluation demeure néanmoins un élément fondamental de toute stratégie de ressources humaines en entreprise. Voilà pourquoi il importe d'éviter certains écueils et d'en faire un moment d'échange portant sur le travail, les pratiques et les perspectives professionnelles, en lien avec les questions de performance de l'entreprise. Il faut donc avant tout réduire la subjectivité qui est attachée à toute appréciation et accroître l'équité lors des décisions d'évolution, notamment de rémunération. Dans ce cadre ainsi défini, l'appréciation s'appuie sur des faits objectifs, à partir d'un contrat ou d'un cadre clair et défini en commun et où le processus est identique pour tous⁵.

ENTRETIEN D'ÉVALUATION : QUELLE PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL ?

Si le processus classique de la reconnaissance consiste à identifier, évaluer et récompenser, il faut appréhender l'entretien d'évaluation comme une opportunité pour repenser les modes de management. Un tel pari repose sur quelques idées-forces :

- 1 Être transparent dans les conditions de réalisation et l'exploitation des entretiens d'évaluation.
- 2 Simplifier les processus et outillages.
- 3 Recentrer l'entretien sur le travail et les réalités du management.
- 4 Accompagner les managers et promouvoir une meilleure coopération RH/management.
- 5 Consulter les institutions représentatives du personnel.

Mais dans la reconnaissance, tout ne se joue pas au moment de l'entretien. D'autres espaces de discussion sur le travail peuvent être mis en place à des moments ponctuels (réunions, groupes de travail, etc.). L'objectif doit être de réinstaller la confiance entre les interlocuteurs et d'ouvrir, en cas de besoin, une discussion sur les problèmes vécus au quotidien pour améliorer l'efficacité.

Si l'entretien d'évaluation est potentiellement un moment privilégié pour parler du travail et articuler les orientations stratégiques avec les exigences du terrain, cet objectif ne s'improvise pas. Pour y arriver, il faut un effort concerté de toutes les parties prenantes de l'organisation. Mais une meilleure reconnaissance du travail se traduit concrètement par des effets bénéfiques pour tous.

³ Il faut indiquer le cas particulier des entretiens professionnels rendus obligatoires par la loi de mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (obligation d'avoir un entretien centré sur ses évolutions professionnelles a minima une fois tous les 2 ans).

⁴ Voir Centre d'analyse stratégique, www.strategie.gouv.fr

⁵ Si le droit du travail ne régit pas l'organisation de ces pratiques d'évaluation, il prévoit certaines règles à respecter. Ainsi, vous devez être informé « des méthodes et techniques d'évaluation mises en œuvre » à votre égard (article L. 121-7 du Code du travail) et l'employeur doit consulter le comité d'entreprise (article L. 432-2-1 du Code du travail).

Comment concevoir un système de reconnaissance ?

Le critère premier pour concevoir un système de reconnaissance est sa cohérence. Il ne s'agit pas en effet de mobiliser toutes les sources de reconnaissance et de s'appuyer sur tous les leviers pour « tout » reconnaître et tout valoriser à l'aide de la panoplie complète des récompenses ! C'est là une tâche impossible qui ne peut qu'aboutir à créer un système ingouvernable et illisible. Fabriquer cette cohérence passe par des choix collectifs sur :

- **Les objectifs du système :** Quels sont les questions stratégiques visés par le système de reconnaissance ? La maîtrise des coûts ? Des délais ? De la qualité ? L'innovation produit ? La maîtrise d'un process de production complexe ? La gestion d'une croissance rapide par acquisition ? Une transformation technologique majeure à intégrer ? L'attractivité de l'entreprise ? L'évolution des métiers ?
- **Les objets de reconnaissance :** De quelle manière ceux-ci seront-ils le mieux maîtrisés ? Par les compétences opérationnelles ? Par la fixation d'objectifs de production ? Par une modification des comportements (initiative, travail d'équipe, accent sur les procédures...) ? Par le recours à plus d'autonomie ? Par les acquis de l'expérience ? Comment combiner ces objets ?
- **Les principes de reconnaissance :** Veut-on reconnaître l'individu ou le collectif ? L'expérience ou la compétence ? L'effort ou les résultats ? Par la prime ponctuelle ou par des points de coefficient ? Par la hiérarchie ou le système formel ? Par les pairs ou le client ?
- **Le risque pour le salarié :** Tout système de reconnaissance comporte une part d'inconnu ou de risque. Si j'opte pour tel comportement, comment vont réagir le client, la hiérarchie, les collègues ? Si je pose tel acte, ma productivité va-t-elle augmenter au détriment de la qualité ? Comment puis-je intégrer les aléas (du marché, de la production, etc.) dans ma stratégie d'action ? Si les risques du système sont trop élevés, le salarié ne s'engagera pas pleinement dans l'activité.
- **Le risque pour l'entreprise :** Si j'opte pour la reconnaissance formelle (ex. : référentiel métier) des compétences, comment m'assurer qu'elles seront mobilisées en situation ? Si je mets l'accent sur les résultats, comment m'assurer que la barre n'est pas trop haute avec des risques sur la santé du salarié ? Si je valorise les délais, quel effet cela aura-t-il sur la qualité ? La reconnaissance individuelle ne va-t-elle pas affecter la cohésion de l'équipe et la relation hiérarchique ?
- **Les valeurs codifiées dans le système :** Quelle conception du travail et de l'entreprise est portée par le système de reconnaissance ? La concurrence entre personnes et unités ou la solidarité ? Le donnant-donnant ou le don de soi ? Le rapport de force ou l'entraide ? La loi du marché ou la loi du plus fort ? La prise de risque ou la préservation des acquis ? L'égalité ou l'élitisme ?
- **La négociation** (des objectifs, des critères, des récompenses...), avec le salarié individuel et/ou avec les organisations syndicales. Moyen nécessaire et utile s'il est mobilisé au bon moment. Mais avec des limites s'il s'appuie uniquement sur le rapport de force et le marchandage. L'entreprise est aussi quelque part une communauté de travail, un lieu de conflits et de solidarité où le don, le coup de main, la convivialité, les règles du métier ont aussi leur place.
- **La quête d'objectivité**, à travers la mesure et l'objectivation (des résultats, des efforts, des compétences...), qui n'a jamais été autant nécessaire dans un contexte où le travail est de plus en plus immatériel et où les inégalités sont parfois masquées ou invisibles. Objectiver, c'est identifier et donc déjà reconnaître. Mais on ne peut pas tout mesurer et puis « mesurer n'est pas évaluer, c'est-à-dire juger de la valeur ».

- **L'intersubjectivité**, ni objectivité totale (illusoire) ni subjectivité (« à la tête du client ») mais l'intercompréhension via le débat ou la discussion sur les critères de jugement sur ce qu'est un travail de qualité, sur les façons de le réaliser et de le reconnaître.

Dans une approche équilibrée qui doit nourrir la démarche Performance-Reconnaissance, la **mesure** et **l'objectivation** vont enrichir la qualité des **débats** qui, à leur tour, étofferont les **négociations** entre les partenaires sociaux dans le cadre du respect du **droit**.

Le dialogue sur la reconnaissance est d'autant plus nécessaire que c'est un processus teinté d'une forte dimension subjective : sentiment d'équité, sens, légitimité, confiance sont au cœur de l'acte de reconnaissance.

- la *perception de l'équité*, sachant que l'individu a tendance à surévaluer ce qu'il met dans le travail (ex : le senior valorise l'expérience alors que le junior valorisera le diplôme...);
- le *sens (valeur) accordé à la récompense* : l'un va préférer une augmentation de salaire et l'autre aura une préférence pour un gain d'autonomie (ex : les faibles salaires préfèrent habituellement une hausse de rémunération alors que les hauts salaires vont choisir l'autonomie);
- la *légitimité de la source de reconnaissance* : un manager qui n'a pas le pouvoir de transformer sa situation ou qui ne connaît pas mon activité aura peu de légitimité dans l'acte de reconnaissance;
- la *confiance portée au système de reconnaissance* : la compréhension du système et l'accord sur ses principes (équité...) et ses modalités sont une condition de l'adhésion à la politique de reconnaissance de l'entreprise.

Les conditions d'un système de reconnaissance équilibré

➤ La perception de l'équité dépend de...

- L'écart perçu entre ma contribution et ma rétribution
- L'écart perçu entre ma contribution et celle d'autrui

➤ La valeur accordée (le sens) à la récompense dépend...

- Des caractéristiques individuelles (besoins, attentes)
- Des valeurs du métier et des valeurs de l'entreprise

➤ La légitimité accordée à celui qui « reconnaît » dépend de...

- Sa connaissance de l'activité
- Son objectivité (perçue)
- Son pouvoir de changer les choses

➤ La confiance accordée au système de reconnaissance dépend de...

- L'accord sur la valeur de ce qui est reconnu (effort, ancienneté, compétence, comportements...)
- Le réalisme des objectifs (économiques ou professionnels)
- La compréhension ou la lisibilité (opacité) du système
- La manière dont il a été conçu (participative, concertée, négociée...)

Le dialogue social ne peut suffire à traiter de cette question. Ce qui est aussi nécessaire c'est la qualité du dialogue professionnel : entre niveaux hiérarchiques, au sein des collectifs et des métiers et entre les unités de l'entreprise. Le dialogue professionnel permet de construire des critères de jugement partagés sur ce qu'est le « bon travail », de construire des compromis pratiques permettant d'arbitrer entre effort et résultats, de trouver des réponses aux contradictions objectives des situations (faut-il mettre l'accent sur la qualité, les délais, le coût... ?), d'établir ce qui importe (l'expérience, la compétence, l'engagement, le résultat...) dans l'activité.

Construction d'un système de reconnaissance : le cas d'une entreprise de la métallurgie

Cet exemple vise à donner quelques repères utiles à la conception d'un système de reconnaissance. L'illustration ci-dessous ne reprend que certains mécanismes d'un tel système.

Ce site de la métallurgie (280 salariés) produit des alliages pour différents marchés de l'industrie et vit un moment critique : un de ses marchés (automobile) se rétracte fortement, un autre (aéronautique) a des exigences accrues de qualité et de réactivité, la concurrence internationale (chinoise en particulier) exerce une forte pression sur les prix. Après une période de réduction des commandes qui a entraîné une hausse significative du prix de revient et l'usage du chômage partiel, le site se voit obligé de réaliser une restructuration d'ampleur avec une réduction des effectifs de 20% et une réorganisation des unités de production : dorénavant l'unité fonderie travaillera seulement trois jours par semaine, et l'unité aciérie fonctionnera les trois jours suivants. Ce qui suppose que les équipes tourneront sur les deux unités et devront maîtriser deux métiers, ainsi que le passage en 3 x 8 (au lieu du 2 x 8).

Le défi est de taille. Dans un contexte d'un marché très tendu, on n'a pas le temps d'attendre : il faut vite faire la preuve qu'on peut fabriquer de la qualité (formules sur mesure des alliages fins), dans des délais courts et à prix intéressant. Par ailleurs, l'apprentissage d'un nouveau métier et l'insertion dans de nouvelles équipes constituent une véritable révolution culturelle dans ce milieu marqué par la stabilité professionnelle depuis plusieurs décennies. Enfin, le travail sur site se déroule dans un environnement bruyant, soumis à forte chaleur avec des risques élevés d'expositions (brûlures, chutes, produits toxiques, site Seveso, etc.) qui exige une attention de tous les instants.

Cette réorganisation renforce donc l'importance des éléments suivants :

- 1 **Les compétences**, puisque le départ rapide des anciens fait craindre une perte de savoirs et que, de plus, on doit développer la capacité des personnes à apprendre rapidement un second métier.
- 2 **La maîtrise des coûts, délais, qualité et de la sécurité** dans un contexte de changement important suppose une coordination fine et en temps réel des équipes de production afin d'éviter dérives du process, accidents, dégradation de la qualité... La **cohésion au sein des équipes** d'opérateurs est ici essentielle.
- 3 **L'amélioration continue** (process et produits) afin de se maintenir sur les différents marchés. Concrètement, on vise à susciter chez les opérateurs de l'initiative (propositions d'amélioration...), l'implication dans la rédaction des procédures et le diagnostic qualité, la communication avec les unités commerciales et le laboratoire afin de mieux anticiper, etc. La délégation de tâches auparavant réalisées par les experts ou les agents de maîtrise doit permettre d'assurer plus de fluidité et de rapidité dans les décisions et leur mise en œuvre et d'optimiser le process sur la durée.

Afin de favoriser l'engagement sur ces différentes questions, les salariés, le management et la direction reconçoivent le système de reconnaissance via une intense activité de concertation puis de négociation (accord sur les compétences et la mobilité, accord sur le temps de travail, redéfinition du rôle des agents de maîtrise, etc.).

Trois mécanismes de reconnaissance complémentaires ont été conçus :

- l'un est axé sur le **parcours professionnel** : progression assurée via la formation par les pairs et la rotation sur les postes selon un rythme choisi par le salarié. Une fois la compétence acquise (validée par un test théorique et pratique), le salaire augmente (coefficient). Le maintien des compétences dépend de la dynamique d'équipe (c'est l'équipe qui donne la possibilité de tourner ou non sur les postes...);

- un autre sur la **cohésion d'équipe** : une prime d'équipe annuelle est accordée à chaque équipe en fonction de l'atteinte des objectifs (coût, qualité, délais et sécurité) ;
- le troisième sur l'**engagement individuel** : dans la perspective de l'amélioration continue et de la détection des opérateurs à fort potentiel (futurs agents de maîtrise), un mécanisme de valorisation des comportements est mis en place, sous forme de points de coefficients accordés après une période de trois ans (puisque la « modification » de comportements prend « un certain temps », selon la direction). Les règles de rétribution par points interdisent que tous les salariés soient récompensés.

	PARCOURS PROFESSIONNEL	COHÉSION D'ÉQUIPE	ENGAGEMENT INDIVIDUEL
Problématique	Apprentissage d'un nouveau métier	Maîtrise de la production	Amélioration continue
Objectif de reconnaissance	Compétences maîtrisées	Résultats de production	Comportements
Principe de reconnaissance	La rémunération croît avec les compétences acquises par la formation par les pairs et la rotation sur les postes	Prime d'équipe en fonction des résultats production et sécurité	Prime individuelle sous forme de points de coefficient
Durée du contrat	5-8 ans environ (pour compléter avec le parcours professionnel)	1 an (objectifs revus tous les ans)	3 ans (points mis en réserve lors des entretiens annuels)
Objectivité du système	Forte : délai, test, buts, référentiel métier, postes	Forte pour objectifs Faible pour moyens	Faible
Anticipation	Forte : inscrite dans le dispositif avec rythme de progression contrôlé par le salarié)	Incertaine : soumise aux aléas de la production et des exigences clients	Incertaine : soumise à l'engagement relatif des collègues
Facteur déterminant	Le soutien des pairs dans l'apprentissage	La qualité de la coordination en temps réel	L'évaluation du supérieur
Risque pour le salarié	Faible ou nul	Passager clandestin	Compétition
Risque pour l'entreprise	Moyen : un salarié peut être reconnu polyvalent et obtenir la rémunération associée même si dans les faits il n'exerce pas sa polyvalence complète	Faible : ne récompense que si résultats de production obtenus	Faible : ne récompense que si comportements obtenus. Tension dans la relation hiérarchique
Autonomie du salarié	Dépendance aux pairs	Dépendance au client	Dépendance au supérieur
Forme d'équité	Égalité salariale à travers un rythme choisi de progression	Différenciation des équipes et risques du passager clandestin	Création d'une « élite » chez les opérateurs
Valeurs codifiées dans le système	« Républicaines » - Liberté de progresser à son rythme - Égalité salariale - Solidarité (formation par les pairs)	« Organisationnelles » - Esprit d'équipe - Performance - Valeur client	« Marchandes » - Compétition - Innovation - Négociation

Le mécanisme qui s'appuie sur les « valeurs républicaines » est celui qui obtient le plus d'adhésion de la part des salariés. C'est aussi celui qui permet de se projeter sur le long terme et qui présente une forte objectivité tout en laissant beaucoup d'autonomie au salarié dans sa progression professionnelle. C'est également un mécanisme qui favorise la solidarité entre pairs puisque chacun peut un jour être le formateur de l'autre et ainsi permettre sa progression. Le mécanisme sur l'engagement individuel éveille une certaine méfiance chez les salariés et soulève parfois des tensions avec la hiérarchie, mais l'objectif de détection des futurs agents de maîtrise justifie ces risques selon la direction. Quant au mécanisme fondé sur les résultats de production, il est jugé légitime par les équipes même si on en souligne les incertitudes.

Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973, installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)*.

Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

* Le réseau Anact-Aract a épousé les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur
le réseau Anact- Aract,
ses thématiques d'intervention
et ses publications,
rendez-vous sur anact.fr

10

QUESTIONS SUR...

La reconnaissance au travail

Comment les entreprises abordent-elles la notion de reconnaissance au travail ? Quelles sont leurs pratiques à ce sujet ? Quelle valeur est accordée aux systèmes de reconnaissance ? À l'heure où le désengagement des salariés est largement répandu, observé et commenté, la mise en place d'une politique de reconnaissance peut-elle être un moyen d'inverser la tendance ? Comment concevoir et piloter un système de reconnaissance qui assure engagement individuel dans le travail, sentiment d'appartenance à un collectif (métier, service) et cohésion sociale dans l'entreprise ? Ce guide vise à accompagner les parties prenantes dans leurs réflexions et pratiques autour de la question fondamentale de la reconnaissance au travail.

192, avenue Thiers
CS 800 31
69457 Lyon Cedex 06
Tél. : 04 72 56 13 13
ISBN : 978-2-36889-133-9

