

LE POINT SUR LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

BEAU TRAVAIL !

LA RECONNAISSANCE EST UN DES LEVIERS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Il y a aujourd'hui unanimité sur l'importance de la reconnaissance dans la qualité de vie au travail.

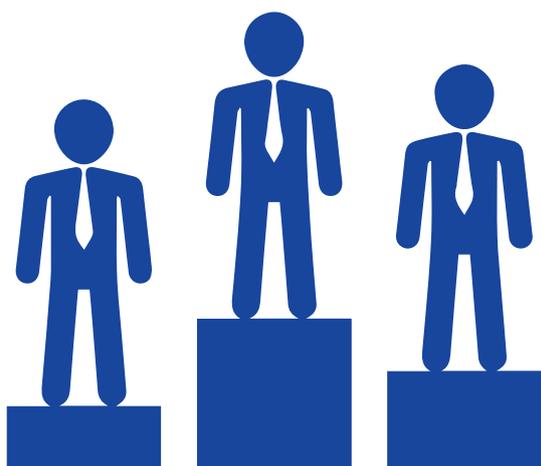
Selon l'étude « Bien-être au travail » de Deloitte et Cadremploi de mars 2015, plus de 3 salariés sur 4 placent la reconnaissance au travail comme l'un des principaux leviers de la qualité de vie au travail. Ce constat est unanime, sexe, âge et niveau de responsabilité confondus (76% des 1791 personnes interrogées).

La reconnaissance est associée par plus de 80% des personnes à l'utilité, au sens donné au travail, au sentiment de se sentir utile.

L'étude 2014 Santé et bien-être au travail de Malakoff Médéric souligne que la reconnaissance est un des 3 leviers de la qualité de vie au travail avec un décalage de perception entre dirigeants et salariés.

LEVIER DE LA QVT 2014

DIRIGEANTS



- 1 l'ambiance
- 2 les relations entre salariés avec le supérieur
- 3 la reconnaissance au travail

SALARIÉS



- 1 l'ambiance
- 2 la reconnaissance
- 3 la conciliation vie pro/perso

LA RECONNAISSANCE EST UN LEVIER DE PERFORMANCE...

Toujours selon la même étude, 4 salariés sur 10 ne se sentent pas reconnus par leur hiérarchie. Or selon Jean-Pierre Brun un manque important de reconnaissance multiplie par 4 le risque de vivre une détresse psychologique élevée. Et par ailleurs, 91 % des salariés qui se sentent reconnus « cherchent systématiquement à améliorer leur façon de travailler » (6 pts de plus que la moyenne des salariés).

Le baromètre 2013 d'Alma consulting sur l'absentéisme identifie la reconnaissance comme facteur de motivation et d'engagement. Cette notion recouvre des réalités bien spécifiques pour les salariés : elle passe à la fois par une « reconnaissance financière » (69%), par une « reconnaissance plus symbolique et sociale du travail accompli » (68%), mais aussi par le « développement des compétences » (54%) et la « recherche de responsabilités accrues » (50%).

... MAIS SUSCITE DES CRAINTES DE LA PART DES DIRIGEANTS FRANÇAIS

Les dirigeants associent la reconnaissance à la rémunération et craignent ainsi que toute marque de reconnaissance se traduise par des demandes d'augmentation de salaires.

Dans son livre blanc sur la reconnaissance, Christophe Laval souligne que le principal frein mis en avant par les dirigeants est la crainte de susciter des attentes irréalistes.

Si la rémunération fait partie des pratiques de reconnaissance, toutes les pratiques de reconnaissance ne passent pas nécessairement par la rémunération. D'ailleurs, dans l'étude Malakoff Médéric de 2014, la rémunération arrive en 4ème position parmi les déterminants de la qualité de vie au travail, après la reconnaissance. Cette étude soulignait que les attentes des salariés concernaient avant tout la reconnaissance de la qualité de leur travail et non la reconnaissance financière.

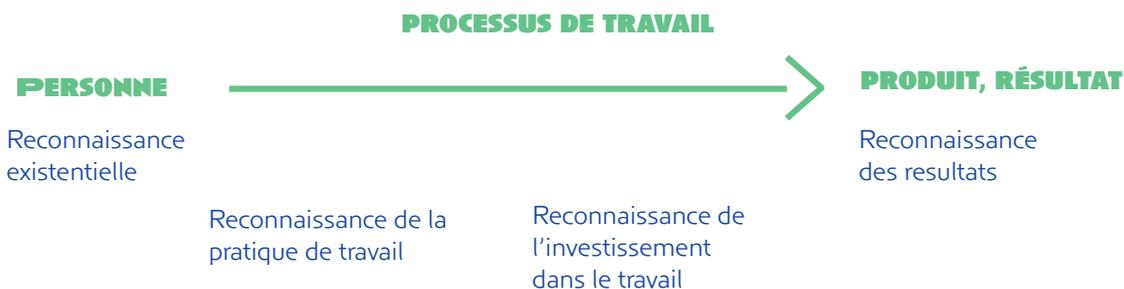
Pour permettre d'identifier les pratiques de reconnaissance à promouvoir, les chercheurs nous éclairent sur les différents types de reconnaissance et leurs effets.



L'ÉCLAIRAGE DES CHERCHEURS : LES DIFFÉRENTS TYPES DE RECONNAISSANCE

Jean-Pierre Brun, professeur à l'université de Laval et spécialiste de la reconnaissance distingue 4 types de reconnaissance.

1. La reconnaissance existentielle
2. La reconnaissance des résultats du travail
3. La reconnaissance de la pratique de travail
4. La reconnaissance de l'investissement dans le travail



source : la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, Jean-Pierre brun, document de sensibilisation 2002

LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE

C'est celle qui reconnaît le salarié en tant que personne. Il se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Il a le sentiment d'être pris en considération, d'exister aux yeux des autres et d'être respecté pour ce qu'il est.

Les résultats recherchés : sentiment d'exister, besoins pris en considération, intégrité et identités respectées.

Les pratiques de reconnaissance existentielle :

AU NIVEAU DES PERSONNES :

- Respect des caractéristiques personnelles et des besoins des employés (information, consultation)
- Développement personnel et professionnel (Formation)
- Gestes simples : bonjour, merci, reconnaître l'utilité du travail
- Souci du bonheur des employés au travail

AU NIVEAU DES ÉQUIPES :

- Soutien entre pairs, parrainage, mentorat

- Colloque et reconnaissance métiers
- Rencontres sociales et occasions de convivialité

GESTION :

- Information et consultation
- Accessibilité et visibilité de la direction
- Autonomie, latitude décisionnelle

Des exemples :

Rencontre sociale (créations de liens), consultation entre pairs, soutien face à un besoin personnel, accès à des formations (considéré par plus de 60% des personnes comme une marque de reconnaissance), cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ, visibilité auprès de la direction, accès au développement professionnel, lettre personnalisée lors d'un événement, enquête de satisfaction, programme de suggestion des employés, information et consultation du personnel et prise en compte des avis....



LA RECONNAISSANCE DE LA PRATIQUE DE TRAVAIL

Il s'agit de la reconnaissance des compétences du salarié, à la fois sur la manière d'effectuer son travail y compris son comportement et à la fois sur les compétences et qualités professionnelles du salarié.

La reconnaissance de la pratique de travail vise à appuyer le sentiment d'être reconnu par rapport à son expertise, ses compétences, son ingéniosité, ses qualités professionnelles et contribue à l'estime et la confiance en soi, source de prise d'initiative favorable à l'innovation.

Des exemples

Retour des pairs sur les habiletés professionnelles, groupe de co-développement, groupe de résolution de problèmes, valorisation des contributions, innovation et créativité, félicitations publiques par la hiérarchie, participation à des programmes de coaching et de mentorat...

LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL

C'est la reconnaissance des efforts, de l'énergie et de la prise de risque à travers lesquels le collaborateur a contribué au processus de travail. C'est la reconnaissance de la participation et de la contribution en termes d'efforts consentis et d'énergie déployée sans égard aux résultats.

L'objectif visé est d'appuyer le sentiment d'être vu et apprécié en rapport à l'effort indépendamment du résultat.

Des exemples

Applaudissements pour souligner l'effort, lettre personnalisée soulignant l'investissement, encouragement des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation, soutien entre corps de métier, prise en considération de la charge et difficulté du travail dans l'évaluation des résultats, organisation d'activité de décompression/récompense après un pic d'activité, reconnaissance du temps supplémentaire (heures supplémentaires ou ancienneté...)

RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS



Il s'agit de la reconnaissance du produit du travail du salarié, de sa contribution à la performance à travers un témoignage de gratitude sur son utilité et son efficacité.

Cette reconnaissance porte sur les résultats, le rendement, la contribution des employés à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Elle se traduit souvent de manière formelle (promotion, augmentation, prime, intéressement etc. Ce type de reconnaissance vise à confirmer l'utilité et l'efficacité du travail réalisé.

Des exemples

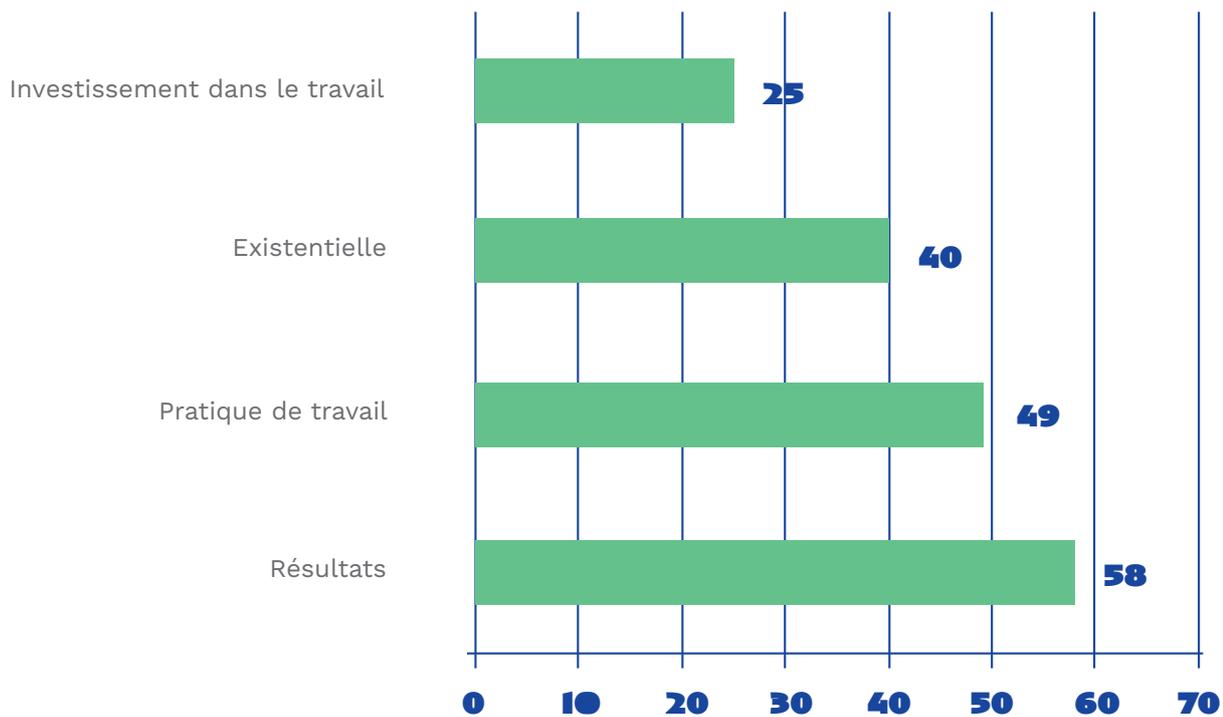
Au delà des promotions, augmentation, prime, intéressement, entretien d'évaluation : Evènement entre pair pour célébrer un bon résultat, remise d'un cadeau ou invitation pour une réalisation particulière, affichage des réussites d'équipe, valorisation des résultats dans les publications de l'entreprise.

C'EST LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE QUI A LE PLUS D'IMPACT SUR LA MOTIVATION DES SALARIÉS ET QUI REPRÉSENTE LES PLUS FORTES ATTENTES DES SALARIÉS.

Dans son livre blanc, Christophe Laval souligne l'évolution dans les attentes de reconnaissance.

L'attente la plus forte reste la reconnaissance existentielle mais les nouvelles générations sont aujourd'hui plus en attente de reconnaissance de leurs pratiques professionnelles et de leurs compétences (y compris et notamment par leurs pairs) alors que la précédente génération est plus attachée à la reconnaissance des résultats par la hiérarchie.

Enfin, Christophe Laval met également en lumière un écart de satisfaction selon les différents types de reconnaissance : la reconnaissance de l'investissement dans le travail n'apparaît pas satisfaisant pour plus d'un quart des 2000 personnes interrogées et représente donc un terrain d'action pour améliorer les pratiques de reconnaissance



Mesure de la satisfaction selon les différents types de reconnaissance : enquête VPHR 2010

Jean-Pierre Brun, identifie 4 risques ou effets pervers des pratiques de reconnaissance qu'il faut garder à l'esprit :

- La compétition
- La jalousie
- La méfiance
- Et l'iniquité



La nomination du salarié du mois, appuyée sur une évaluation individuelle est par exemple globalement contreproductive.

Pour éviter ces risques, Jean-Pierre Brun recommande que toute pratique de reconnaissance respecte les critères suivants

- Sincérité
- Réactivité
- Proximité hiérarchique
- Variabilité : diversité des pratiques
- Personnalisation
- Légitimité : significatif et crédibilité
- Spécificité : lié à une réalisation, un effort, un événement
- Cohérence : lien avec les objectifs et priorité de l'organisation



DES PROPOSITIONS ET EXEMPLES D'ACCORDS

Dans le cadre des accords relatifs à la qualité de vie au travail, il est intéressant de promouvoir les pratiques de reconnaissance, qu'il s'agisse de pratique de reconnaissance collective (événement, affichage....) ou individuelle, notamment à l'occasion des entretiens professionnels.

Au delà des entretiens professionnels, la reconnaissance est l'affaire de tous, et non pas uniquement de la direction ou de l'encadrement. Les initiatives de sensibilisation, formation à la reconnaissance sont intéressantes à développer au sein des entreprises et peuvent être proposées dans le cadre d'accord sur la qualité de vie.

Parmi les pratiques à promouvoir, la reconnaissance du droit à l'erreur apparaît également comme une pratique efficace, contribuant à la confiance en soi, à la prise d'initiative et de ce fait à l'innovation.

Par exemple, une entreprise a intégré, dans les entretiens professionnels, une évaluation des échecs et de la façon de les surmonter pouvant conduire à l'attribution de prime dans certains cas.

On voit d'ailleurs actuellement une véritable mode des Failcon (Conférences consacrées à l'échange d'expérience sur les échecs des patrons de start up) qui remet l'échec au cœur de la créativité et de l'innovation.

Enfin, la gestion des parcours et la reconnaissance des compétences acquises notamment par la validation des acquis par l'expérience représente également des pratiques pouvant être développées dans le cadre de la recherche d'une meilleure qualité de vie au travail.

Des exemples d'accord :

Caisses régionales Crédit Agricole

Extrait de l'accord du 14 février 2011 sur les conditions de travail au sein des caisses régionales de Crédit Agricole (volet organisation, planification et suivi du travail)

1.1.4 Réalisation dans le travail

La reconnaissance des salariés est ressortie comme un point clé dans le diagnostic.

En réponse,

Les Caisses régionales, tout en réaffirmant le rôle d'acteur responsable des salariés dans l'entreprise, s'engagent à leur donner les moyens de se réaliser dans leur travail :

reconnaître les salariés en valorisant l'initiative, l'innovation et en laissant le droit à l' « erreur » (apprentissage des salariés)

développer des espaces de discussion et de régulation afin de permettre l'échange et le partage sur les pratiques professionnelles et les difficultés rencontrées.

Air France : personnel au sol

Accord triennal d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail au quotidien et de la prévention des risques et de la pénibilité – Personnel au sol AIR FRANCE 2015-2017

2.1 Développement de la qualité et des relations de travail

Une des dimensions de la satisfaction, du bien-être et de l'épanouissement de chacun dans son travail provient de la qualité de ses relations

professionnelles, sociales et humaines fondées sur le respect mutuel entre les personnes et le respect du rôle de chacun. (...) La nature, l'ampleur et la qualité de ces relations dépendent :

- de la symétrie des attentions : un principe de management à promouvoir car la qualité du service rendu aux clients reflète la qualité de l'attention portée à chacun dans l'entreprise,*
- de la considération portée au salarié par sa hiérarchie et ses collègues, du respect et de l'attention portés à l'autre, du climat de confiance, de l'écoute et de la communication,*
- des liens sociaux tissés entre les salariés*

Ainsi les parties signataires souhaitent renforcer le sens du collectif et de la coopération au travail par des dispositifs et des actions managériales pour davantage de dialogue et de solidarité. Cela passe par des actions locales en faveur de trois axes :

- développement d'espaces d'expression et de dialogue des salariés sur la qualité du travail, la qualité de vie au travail et sur la manière dont elles évoluent (...),*
- développement du mieux vivre ensemble, pour plus d'efficacité collective (notamment en matière de valorisation, de curiosité et d'attention portée à l'autre, d'esprit d'équipe, de confiance réciproque ou encore d'efficacité) (...)*
- amélioration de l'adaptation des lieux de travail aux situations de travail.*