

## Conclusion

Quoi qu'on en dise, le travail reste un point central de l'identité de la personne et de la réalisation personnelle. Tout collaborateur désire un jour ou l'autre être reconnu pour sa contribution au succès de l'entreprise. Pour être bref, on pourrait circonscrire la reconnaissance autour de 3 pôles :

- La reconnaissance de ce que je suis : elle porte sur la personne, son identité, son appartenance à un groupe.
- La reconnaissance de ce que je fais : elle porte sur l'effort fourni et la maîtrise d'une activité
- La reconnaissance de ce que j'obtiens ; c'est le résultat.

De nombreux outils et démarches peuvent contribuer à la reconnaissance de la personne au travail :

- Donner la « juste » information (celle qui touche, celle qui sert)
- Utiliser les contrôles au « bic vert plus qu'au bic rouge »
- Construire dans la durée
- Faire émerger des perspectives
- Associer aux projets
- Confier des missions, faire confiance...

Beaucoup passe par la qualité de la relation l'honnêteté dans les échanges.

Beaucoup tient aussi à la capacité des dirigeants et des managers à se projeter dans l'avenir, à construire dans la durée et à faire converger Projet Personnel et Projet d'Entreprise

Mais il faut aussi admettre que l'entreprise n'est pas responsable de tout, le manager non plus, le collaborateur doit aussi être acteur/ auteur de sa réussite. Encore faut-il le lui permettre.

Reste enfin une bonne question à se poser de temps à autre : dans les 10 derniers jours ai-je donné un signe de reconnaissance à mes collaborateurs ?



## LES ATELIERS DU MANAGEMENT, C'EST :

Un petit groupe de Dirigeants et Responsables Ressources Humaines invités à partager leur expérience et leurs réflexions sur

Une thématique relevant du champ des hommes dans l'Entreprise

Dans une démarche de coproduction aboutissant à une synthèse écrite et largement diffusée

### BMV & ASSOCIÉS

Notre ambition :

#### Harmoniser Projet d'entreprise et Projet de la personne

Nos réponses à vos enjeux :

#### Le choix des hommes

#### La gestion des talents

#### Le développement des compétences managériales

#### L'accompagnement d'équipes de Direction

238 Bd Clémenceau  
59700 Marcq-en-Baroeul  
Tel : 03 28 38 96 97  
www.bmv-associés.fr



# Les Ateliers du Management BMV & Associés

## Synthèse

### Quelle place donnée à la reconnaissance dans mon entreprise ?

Exemples vécus,  
Pratiques et recommandations...

Avec le concours de :

Jérôme CHARLET,  
DG Ets CHARLET  
Caroline DELCROIX,  
DRH Franco Belge GUILLOT, groupe ATLANTIC  
Véronique DELANNOY,  
directrice de RESEAU ENTREPRENDRE NORD  
Corinne DHONDT,  
DRH Crédit Agricole Consumer Finance  
Laurent DUPREZ  
DRH ETO  
Bruno FLIPO,  
DG RAYONOR  
Jean Michel LEHEMBRE,  
DG de CVP  
Pierre Emmanuel LESOIN,  
DG TECHNICITY  
Marianne MATON,  
Directrice de la formation, KIABI  
Frédéric ROLAIN,  
DG SUNCLEAR

Et dans le rôle de témoin

**Patrick DELNATTE,**

Ancien député et conseiller général  
Petit déjeuner du 22 juin 2011



Le mot reconnaissance est devenu un dénominateur commun de beaucoup de revendications et de plaintes sociales ; il émerge aussi dans les débats devenus si nombreux de la souffrance au travail. Comment les entreprises, grandes ou petites la prennent-elles en compte ?

Nous avons donné la parole à 10 Dirigeants d'entreprises et Directeurs de Ressources Humaines. Voici les témoignages de nos invités et les réactions de notre témoin, Patrick Delnatte

### comment vos collaborateurs se sentent-ils reconnus dans votre entreprise ? Sur quoi ? Par quoi ?

- Les démarches d'évaluation du climat social et de la satisfaction des salariés sont riches d'enseignement. Elles permettent souvent de constater que la reconnaissance n'est pas toujours bien perçue ou ajustée, quelles que soient les intentions de départ.
- Il ya d'abord une attente de reconnaissance au quotidien, à commencer par celle du travail fourni.
- La reconnaissance passe beaucoup par la confiance accordée.
- La taille de l'entreprise joue évidemment (la PME peut s'appuyer sur la proximité des dirigeants, la grande entreprise sur ses outils et méthodes) tout comme le contexte qui peut engendrer plus ou moins d'incertitudes et d'inquiétudes ou au contraire de promesses d'avenir.
- Les attentes ne sont pas les mêmes selon le métier ou le niveau de qualification.
- Le facteur rémunération est important, mais pas exclusif. Il suppose de la transparence (à quoi chacun peut s'attendre, selon quelles règles), et l'existence d'un lien entre la performance ou le progrès et la gratification.
- Le projet d'entreprise a aussi beaucoup d'importance. C'est vrai pour la petite comme pour la grande entreprise. Il faut veiller à ce que chacun puisse prendre sa part dans le projet
- L'implication du réseau des cadres intermédiaires est ici aussi essentielle.
- La félicitation collective compte beaucoup dans une PME ; on communique sur les contrats remportés. On apporte beaucoup de sens dans ce que chacun réalise.

**Comment se traduit la frustration des salariés par rapport à ce manque de reconnaissance ? On est dans une région où existe une culture du lien, de la proximité. La fierté d'appartenance, la reconnaissance à tous les niveaux sont les marques de fabrique. Mais il y a aussi de la souffrance au travail. Elle est souvent due à des pratiques managériales inappropriées. Écouter le personnel permet aussi de mieux comprendre la réalité qu'ils vivent. Il faut veiller à faire ressortir les vraies questions.**

### Comment la reconnaissance s'exprime-t-elle dans votre entreprise ? À partir de quelles pratiques managériales ?

- La pratique des entretiens individuels est largement répandue : Entretien annuel d'évaluation qui portent sur objectifs et performances, entretien de rémunération, entretien biennuel d'évolution, centrés sur le projet du salarié, entretiens de pilotage...
- Dans la PME, il n'est pas facile d'attirer par rapport à ce que peuvent offrir les groupes. Il s'agit d'anticiper, et de travailler sur une meilleure synchronisation des attentes de la personne et des besoins de l'entreprise. On peut ainsi à partir de compétences détectées créer ou faire évoluer le poste.
- Le système de rémunération joue aussi, si on l'explique bien, et si on l'associe à des axes de progrès, et si le management de proximité joue bien le jeu. Sans oublier le socle de l'intéressement. Mais attention à bien communiquer sur la rémunération, sinon on crée plus de déception que de motivation
- Tout comme la communication interne, avec des systèmes de réunions mensuelles en cascade, par exemple, qui portent sur l'activité et l'actualité de l'entreprise.
- Une autre idée est de laisser le collaborateur faire ce qu'il a à faire, en fonction du vieux principe de subsidiarité
- La confiance accordée au travers de la mission, tout en veillant à l'équité interne. La participation à des groupes de travail est aussi un bon moyen.
- On pêche cependant souvent sur le manque de définition d'objectifs, car on n'aime pas contrôler, or le contrôle est un acte de management fort et d'abord positif. Il permet à la personne de savoir qu'elle sert à quelque chose. La demande de contrôle existe !
- Beaucoup réside en fait dans la qualité du management au quotidien : Les encouragements quotidiens, les retours positifs des clients, la visite des chantiers...
- On commence d'ailleurs à évaluer les managers sur leurs pratiques managériales.
- Un travail sur les valeurs de l'entreprise a créé une vraie dynamique, permettant à chacun de se sentir impliqué et reconnu, tout comme une démarche de vision, qui permet de définir des pistes sur lesquelles on responsabilisera un collaborateur qui coopèrera son équipe.
- La formation et le développement des compétences constituent un bon levier, si la personne perçoit que c'est d'abord pour elle, pour son développement, son employabilité.

**L'importance de l'entretien : même la fonction publique s'est mise beaucoup plus tardivement à ces pratiques, avec du scepticisme. Or l'entretien c'est d'abord un dialogue et une marque de respect. Il doit interpeller réciproquement. L'information est essentielle, certes, mais comment les personnes la reçoivent elle ? Comment la démultiplier ? Comment la touche-t-elle le salarié de base ?**

### Quelles difficultés ou quels freins viennent contrecarrer la manifestation de signes de reconnaissance ?

- Les managers peuvent hésiter à donner des signes de reconnaissance de peur de se voir réclamer autre chose (du salaire...)
- La personne elle-même peut avoir des attentes qui ne sont pas liées au projet de l'entreprise. Il faut veiller à détecter ses vrais besoins.
- Les nouvelles générations (X, Y...) sont difficiles à comprendre. Est-ce que les vieilles recettes sont encore adaptées ? Les jeunes sont très en attente de reconnaissance individuelle, et ne la supportent pas pour les autres... avec plus de jalousie que d'émulation. Cela nous interroge sur la notion du « vivre ensemble » qui redevient essentielle.
- Le comité de direction aimerait bien aussi être reconnu par les collaborateurs, et même son DG ! Sinon il s'épuise...
- Le temps disponible : on le consacre d'abord à ceux qui sont en difficulté au détriment de ceux qui « vont bien » et dont on va négliger les besoins d'évolution, les demandes de reconnaissance.
- On a tendance à oublier la durée au profit de la succession d'instantanés où se succèdent des crises.
- On privilégie trop les objectifs économiques, et pas suffisamment le rôle du manager chez nos cadres.
- C'est compliqué de tout faire dans la PME : vendre, gérer, produire et consacrer du temps aux personnes qui sont en attente de plein de choses. Elle n'a pas les mêmes moyens que la grande entreprise, mais a aussi l'avantage de la taille humaine.
- La difficulté réside souvent dans l'écart entre la reconnaissance donnée et la reconnaissance perçue, quel que soit l'outil. Il faut faire en sorte que le collaborateur soit lui-même acteur de la reconnaissance qu'il reçoit, et ne pas tout mettre sur le dos du manager.
- L'importance accordée à la reconnaissance financière cache souvent tous les leviers de la reconnaissance indirecte.

**Tout le monde souhaite que les collaborateurs soient bien dans leurs baskets. Vous n'êtes ni des médecins, ni des travailleurs sociaux, et ne pouvez pas tout faire. Les gens peuvent d'ailleurs le comprendre. On comprend bien la notion de manager, mais celle de managé ? elle induit une forme de passivité, ou de rapport de domination. Veillons à ne pas nous piéger nous-mêmes !**