



Reconnaissance en entreprise : un mythe bien français

Selon une étude diligentée entre autres par l'Anact et Fidal, l'entreprise échoue à reconnaître l'engagement des salariés, obnubilée par les seuls résultats.

Le besoin de reconnaissance est exprimé avec récurrence par les salariés, y compris par les jeunes générations qui s'y disent particulièrement « sensibles ». Pas plus tard que la semaine dernière, dans une étude sur les conditions de travail, menée par OpinionWay et Foncière des Régions, la reconnaissance et la visibilité étaient cités comme deux éléments d'amélioration de la vie professionnelle, loin devant les perspectives d'évolution professionnelle et de mobilité. Les chefs d'entreprises, les opérationnels et les consultants l'ont d'ailleurs bien compris, car cette notion est omniprésente dans leurs prises de paroles et sur les sites carrières. Pourtant, selon une étude orchestrée conjointement par un cabinet d'avocats d'affaires, **Fidal**, l'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), et le cabinet conseil en management Amplitude, la reconnaissance au travail balbutie dans l'Hexagone. Seuls 9% des acteurs des ressources humaines interrogés (responsables RH, directeurs des relations sociales, membres de la direction générale etc.), considèrent que l'entreprise répond, sur ce sujet aux attentes des salariés. C'est maigre... 54% des répondants se disent même insatisfaits de la politique de considération exercée vis-à-vis des équipes.

Pour les RH interrogés, les pratiques de reconnaissance sont surtout très mal bâties. Essentiellement fondées sur les résultats obtenus à titre individuel (objectifs de production et objectifs commerciaux, délais, qualité, coûts etc.), et non sur les efforts déployés. « Une gestion des ressources humaines basée sur des objectifs chiffrés semble a priori équitable mais ne reflète pas la contribution du collectif aux résultats. Par ailleurs éluder l'investissement des personnes au motif que le résultat n'est pas atteint, souvent au demeurant pour des causes leur échappant, constitue un terreau favorable au sentiment d'injustice », alerte Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact.

En effet selon l'enquête, la gestion du travail accompli ne considère ni le surcroît d'activité, ni la pénibilité temporaire d'une fonction ni le contexte de transformation éventuel. Selon 52% des professionnels des ressources humaines sondés, la reconnaissance est étroitement liée à l'ancienneté et à la hiérarchie. En d'autres termes, plus on grimpe dans la pyramide hiérarchique, plus la reconnaissance augmente. Le système s'autoalimente naturellement puisque les entreprises privilégient massivement la dimension monétaire (salaire, primes, coefficient, voiture de fonction...), qui va souvent de pair avec une promotion et des responsabilités accrues. Pire, bon nombre d'entreprises n'ont toujours pas abandonné les distinctions symboliques telles que les cadeaux, des médailles, ou encore le tableau d'honneur... « Ce qui est sidérant, c'est de découvrir que les pratiques managériales sont inspirées d'un autre âge, du monde industriel du XIXe siècle. Nos entreprises manquent profondément de modernité » regrette **Sylvain Niel**, associé au cabinet Fidal.

L'absence de recul et de créativité provient aussi de l'absence de débat. Que ce soit au sein du comité de direction ou avec les instances représentatives du personnel, la majorité des répondants se déclarent insatisfaits des échanges au sujet de la reconnaissance, jugés de mauvaise qualité. « Le sujet n'intéresse guère les IRP alors que le lien entre la reconnaissance au travail et la performance globale de l'entreprise n'est plus à démontrer » soulignent conjointement Hervé Lanouzière et Sylvain Niel.

Les professionnels RH toutefois s'exemptent un peu vite de leurs responsabilités. Ne sont-ils pas aux premières loges pour proposer une autre gestion de la reconnaissance en entreprise ? En creux, l'étude démontre que si le comité de direction ne s'empare pas du sujet, les RH n'ont pas le

pouvoir d'imposer de l'inscrire à l'ordre du jour.

Sur le même sujet

- 08 FEV

« La motivation, une compétence qui se développe »

- 20 NOV2015

Comment les entreprises gèrent le stress des salariés