

Fiche élaborée à l'issue de la réunion 2
de l'action collective « organisations participatives »

Constats et enjeux

L'implication des parties prenantes aux décisions, l'autonomie et la responsabilisation, sont au cœur des organisations participatives. À priori, de bons moyens de reconnaître les salariés et leur travail ! Pourtant, l'expérience montre que des demandes de reconnaissance s'expriment encore dans les organisations participatives.

Il semblerait que la reconnaissance ne se décrète pas et qu'elle nécessite des conditions. Plus encore dans les organisations participatives où l'engagement des salariés est plus important en termes de temps mobilisé et de responsabilité, où la ligne managériale n'existe plus, ou bien avec un rôle plus centré sur l'appui et l'animation !



Groupe Tree

Lézennes (89)
100 salariés

Groupe Tree en quelques mots

Le groupe est né de la fusion de trois entreprises. Il compte 100 salariés et réalise l'entretien et l'aménagement d'espaces naturels pour des particuliers, entreprises et collectivités. Rapidement,

Manuel De Matos, Président du groupe, décide d'impulser de nouveaux modes de management avec l'appui d'un consultant. Ses objectifs : renforcer l'engagement de chacun, restaurer la confiance en interne et à l'externe et rétablir la justice sociale entre les salariés des différentes entités.

Quelles actions avez-vous mené en faveur de la reconnaissance ?

Clarification de la politique de rémunération par le choix et l'explicitation de nouveaux critères d'attribution des primes, conception d'une grille poste/ compétences/rémunération, formalisation des valeurs de l'entreprise, renforcement de l'autonomie, participation des salariés pour revoir les modalités de la relation client notamment, et enfin, innovation favorisée par la possibilité de proposer des idées et de les réaliser de bout en bout.

Quel bilan dressez-vous ?

La rémunération ne suffit pas. C'est au quotidien que se joue la reconnaissance, en allant sur le terrain, en étant en tant que manager, au service de ses équipes. Aujourd'hui les salariés expriment un mieux-être. Nous avons pu infléchir certaines relations clients de sorte à ce qu'aujourd'hui, ils retrouvent confiance en notre groupe et nous confient de nouvelles missions. Le sentiment d'appartenance est renforcé. Nos salariés deviennent même des promoteurs de notre groupe à l'externe ! Une belle preuve de notre attractivité !

Une entreprise en parle

Enseignements sur le thème

► Qu'est-ce que la reconnaissance ?

C'est un besoin vital pour tous. De nombreuses enquêtes montrent que c'est une des principales attentes des salariés. Sentir que l'on est quelqu'un « qui compte », c'est constructeur de l'identité. Face aux évolutions de la société, de l'économie, et du travail, chacun souhaite être reconnu immédiatement, pour ses spécificités et pour ses efforts.

La reconnaissance se joue dans les relations aux autres, qui peuvent être de deux sortes. Le donnant-donnant est une relation type commerciale classique où l'on sait ce que l'on donne et ce que l'on reçoit. Le don contre don renvoie à un équilibre tacite entre la contribution et la rétribution, avec une reconnaissance qui peut être symbolique et différée dans le temps. Cela varie selon les cultures d'entreprise, les individus et la relation qu'ils ont au monde. De manière générale, la reconnaissance porte sur trois dimensions : l'identité (ce que je suis), l'activité (ce que je fais), et le résultat (ce que j'obtiens).

Ces trois piliers, s'ils sont satisfaits de manière équilibrée, contribueront à un sentiment de reconnaissance.

► Sur quoi agir pour favoriser la reconnaissance ?

D'abord dans les situations de travail. La responsabilisation, le sens du travail et la possibilité d'innover sont des éléments fondamentaux. Ensuite, du côté des relations de travail. La confiance réciproque avec son manager de proximité, la coopération avec les collègues, et le service rendu au client, sont des vecteurs de reconnaissance importants. Enfin, du côté de l'emploi et de la sphère RH. Il s'agit de se questionner sur la reconnaissance des compétences, le système de rémunération (transparence et équité), sur les perspectives d'évolution professionnelle et la possibilité d'articuler vie privée et vie professionnelle.

► En quoi la reconnaissance est-elle une notion différente pour les organisations participatives ?

Les modalités de reconnaissance et de relation changent. Si l'autonomie et la responsabilisation sont de mise, ce n'est pas suffisant pour reconnaître, alors que l'engagement demandé aux salariés est plus important. Prise en compte des efforts fournis et règles équitables sont requises, d'autant plus que la plupart du temps, des relations don contre don président. Le management de proximité disparaît ou évolue. L'environnement de travail doit donc permettre aux collègues et clients de donner et recevoir des signes de reconnaissance. La responsabilisation accrue doit se traduire dans des évolutions professionnelles régulières et accompagnées, ainsi que dans une politique de rémunération qui alliera de manière équilibrée aspects collectifs et individuels, reconnaissance pécuniaire et avantages sociaux, en réponse aux besoins des collaborateurs.

Intervenante : Christèle Aymonier

Aract BFC

fonction : chargée de mission



+ d'infos

- *Agir sur ... la reconnaissance au travail*, Editions Anact, Christèle Pierre et Christian Jouvenot (2010)
- *Le pouvoir de la reconnaissance au travail*, Editions Eyrolles, Jean-Pierre Brun et Christophe Laval (2018)

Contact : Aract Bourgogne-Franche-Comté - 03 80 50 99 86
www.rallynov.fr