



conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 40 09 17 23

# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / olivier herlin

## Jean-Pierre Lincot, DRH Opérations Monde d'Essilor: « De multiples actions pour favoriser la reconnaissance »

### Depuis quand travaillez-vous sur la reconnaissance ?

C'est une enquête interne de 2012, sur les 12 000 salariés de mon périmètre, qui a été le déclencheur. Le critère « reconnaissance » était en baisse, en particulier en France. Or, j'ai toujours été attentif à ce sujet car c'est un facteur-clé de motivation et d'engagement. J'ai donc créé un groupe de travail de 12 personnes, très diversifié, qui a mené une réflexion approfondie.



### Quels ont été les livrables de ce groupe de travail ?

Le plus visible a été une série de 10 planches de BD, pour chacun des 10 thèmes que nous avons identifiés : les awards, le feed-back, l'entretien annuel, le bonjour du matin... Elles s'adressaient à tous, ne désignaient pas de « coupable » et ont eu beaucoup d'impact : on peut être maladroit entre collègues ou entre départements, ce n'est pas seulement un sujet pour managers.

En parallèle, nous avons lancé d'autres actions : formation, prix attribués aux projets innovants, journées de présentation des différents départements, etc.

### Quel impact sur le sentiment de reconnaissance de vos équipes ?

Le score attribué à la reconnaissance a progressé de 9 points (70 %) dans l'enquête interne 2014. D'autres entités d'Essilor ont réutilisé nos BD et se sont inspirées de nos actions. Toutefois, je ne relâche pas ma vigilance. La reconnaissance est un thème récurrent et prégnant. Plus les sociétés sont grandes et internationales, plus chacun a besoin de pouvoir resituer sa contribution et d'être reconnu !

conseil

## Salariés désabusés cherchent reconnaissance désespérément

Escamotés au profit de l'actionnaire et du client, menacés par le chômage, bousculés par la pression de la concurrence, les salariés de 2016 ont le sentiment de ne plus compter et cherchent en vain des marques de reconnaissance. Elles ne viendront apparemment pas d'une hausse des rémunérations. Alors sur quoi miser ?



Comment s'engager, créer de la valeur et se faire plaisir au travail quand personne ne vient vous dire que vous donnez le meilleur de vous-même ? C'est le problème d'une part croissante des salariés français. Et de leurs employeurs, qui voient monter le désengagement et la démotivation.

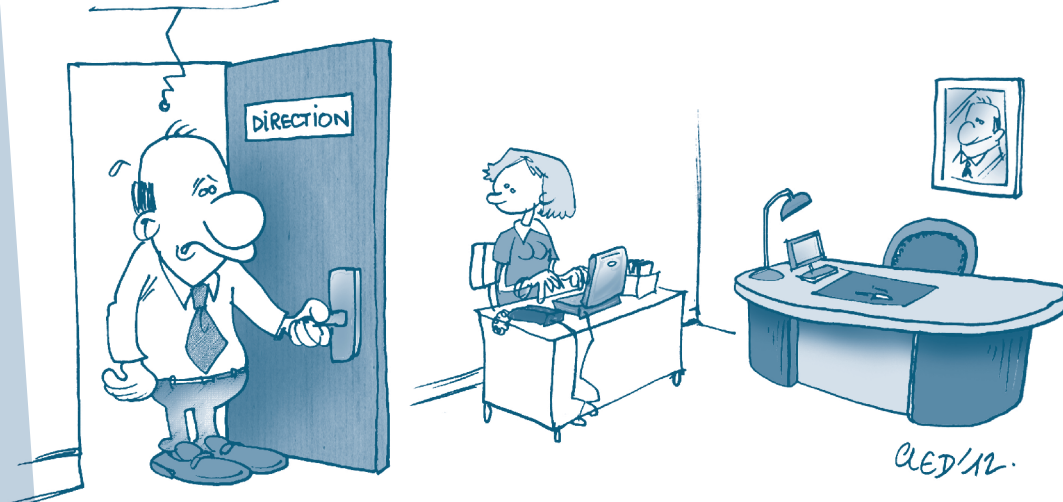
Crise et concurrence obligent, il y a peu à faire et à espérer côté salaires.

### Faire sentir au salarié qu'il est utile

L'enjeu est d'inventer autre chose. D'urgence. Question d'efficacité quotidienne et d'attractivité pour fidéliser les profils rares. Mais sommes-nous prêts à raisonner autrement ?

« Jusqu'ici, la reconnaissance passait par un titre de fonction, un niveau hiérarchique et un indice salarial, note

ON A UN PROBLÈME DE RECONNAISSANCE ...  
PAS UN SALARIÉ NE M'A RECONNU !



Pascal Gallois, de Pactes Conseil. *Quant aux syndicats, leur combat était d'obtenir davantage de rémunération, de primes, d'avantages.* Une logique décalée, sinon dépassée, face à une demande sociale qui semble se déplacer du matériel à l'immatériel.

A regarder ce qui s'expérimente ici et là, trois pistes nouvelles se dégagent.

La première consiste à signifier au salarié qu'il est utile, à lui faire un retour sur son image. Le considérer pour ses qualités, le soutenir dans ses efforts, l'encourager au quotidien, le féliciter pour sa contribution au col-

lectif. C'est le plus simple et le plus difficile à la fois.

*«Employeurs et managers cultivent une pudeur mal placée qui les empêche de remercier et de reconnaître, constate Pascal Gallois. La génération Y parle plus librement mais elle est loin d'être majoritaire. Et rien n'est plus long que de changer une culture.»*

### L'employabilité, une carte à jouer

Deuxième piste, poussée par la réforme de la formation professionnelle : développer l'employabilité de

ses collaborateurs, leur permettre d'évoluer en interne, de changer de métier voire d'entreprise.

Sur ce terrain, les outils existent : formation, gestion des compétences, entretiens professionnels, programmes de mobilité... Reste à les présenter aux intéressés comme des opportunités, pour qu'ils s'en emparent au lieu de les vivre comme des outils contraignants. Et là encore, le combat n'est pas gagné.

Troisième piste : redonner de l'intérêt et de l'attractivité au travail quotidien. Cela passe, de façon basique, par des locaux et des outils de travail adaptés et en bon état. Mais aussi par des responsabilités, de l'autonomie, des challenges : tout ce qui donne le sentiment d'être acteur des événements et de la marche de son entreprise, et non un simple « pion ».

### Associer les salariés aux décisions

Le sociologue du travail canadien Jean-Pierre Brun y ajoute une dimension de « reconnaissance intégrative ». Elle consiste à associer davantage les salariés aux choix et aux décisions, en prenant en compte leurs opinions, points de vue et idées. Condition *sine qua non* : des organisations et des organigrammes plus plats.

On le voit, le chantier de la reconnaissance est complexe. Il bouscule les logiques en place au profit de nouveaux objectifs et de leviers d'action à trouver. *«Mais l'épuisement des systèmes de reconnaissance classiques est avéré, rappelle Pascal Gallois. Il faut prendre le risque d'inventer et d'expérimenter.»*

actualité

## Quinze ans, ça se fête

Pour célébrer ses 15 ans d'activité, Pactes Conseil a réuni lors d'une soirée très conviviale à l'hippodrome de Vincennes, une quinzaine de clients qui ont accompagné la plus grande partie de son parcours.

Le cabinet totalise aujourd'hui plusieurs centaines de missions dans tous les secteurs d'activité. Il s'est forgé une place et une identité bien définies, autour d'interventions en management et en RH (conseil, formation et coaching). Merci de votre fidélité. L'aventure continue...

Pascal Gallois, Olivier Herlin

