



Floriane BRIEFER Directrice
BrieF'R Formations

© D.R.

La reconnaissance... autrement

Le pouvoir de la reconnaissance non monétaire en entreprise

«La reconnaissance au travail, c'est-à-dire la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur, a pris une importance grandissante au cours des dernières années. Il ne suffit pas que l'individu soit rémunéré, il doit être reconnu d'autres manières ».

Nombres d'études ont démontré que la reconnaissance et la récompense non-monétaire peuvent se révéler de meilleurs motivateurs qu'une compensation pécuniaire. Dès lors installer une gestion de la reconnaissance en entreprise devient la préoccupation de beaucoup d'entreprises.

Pourquoi en parler aujourd'hui ?

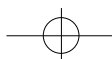
D'abord parce qu'il y a des enjeux de performance organisationnelle. Les manifestations de la non-reconnaissance sont le désengagement, la démotivation et l'absentéisme. Comme le montrent de nombreuses études, la santé mentale et la qualité de la vie au travail se sont dégradées ces dernières années. Il ne se passe pas un jour sans que l'on parle d'épuisement au travail ou de licenciements.

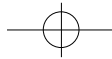
Ensuite parce que les courants en management par l'excellence sont exigeants. Ils réclament l'action engagée, l'adaptation permanente afin d'atteindre la « qualité totale » et le « défaut zéro ». Les employés doivent adhérer aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. L'adhésion se fait souvent en contrepartie d'une forme de reconnaissance non exprimée. L'entreprise ne reconnaît plus le travail bien fait et l'utile, mais seulement le

« mieux fait » et le « plus utile ». De ce fait le travail réel fourni par le travailleur est souvent minimisé ou nié. Les collaborateurs se plaignent alors d'absence de reconnaissance.

Ce besoin de reconnaissance est-il nouveau ?

Le travail de bureau projette peu de signes concrets à l'extérieur, un contexte très différent de ce que l'on trouve dans un salon de coiffure ou dans un garage. Et puis, pour de nombreux individus, le travail est devenu le lieu central de sa réalisation personnelle. Une de nos étudiantes sans emploi a préféré refuser un job car il ne correspondait pas pleinement à ses aspirations. Le travailleur est exigeant vis-à-vis de son employeur, il ne cherche plus un travail pour nourrir sa famille, mais a d'autres attentes comme l'épanouissement et la mise en valeur de ses compétences.





Comment installer la gestion de la reconnaissance dans son entreprise ?

Le séminaire « Reconnaissance et leadership », vise justement à comprendre les enjeux de la reconnaissance, à maîtriser où et comment l'exprimer mais aussi d'en saisir les écueils. Il ne s'agit surtout pas de tomber dans une nouvelle forme de dépendance. Reconnaître c'est dire quand cela nous convient, mais aussi savoir exprimer ce qui ne fonctionne pas tout en maintenant le niveau de confiance.

Qu'il s'agisse d'une multinationale, d'un hôpital ou d'une petite PME, les participants saisissent qu'installer la gestion de la reconnaissance sur son lieu de travail est avant tout de savoir favoriser un climat de reconnaissance. Et le champ de la reconnaissance au travail est vaste, il va de la hiérarchie vers les employés, des employés entre eux, des collaborateurs vers les cadres, il peut même impliquer les clients, fournisseurs, consultants et autres partenaires.

Qu'est-ce qu'un geste de reconnaissance ?

Un geste de reconnaissance peut aller du simple merci à la capacité de souligner la partie invisible de l'effort produit par un collaborateur pour parvenir à un résultat donné. Il existe un écart entre le travail prescrit, fait de descriptions de tâches, d'objectifs à atteindre, de

planifications stratégiques à respecter et le travail réel accompli par les individus. Répondre à un client au téléphone, rédiger un rapport, conduire une réunion demande de déployer des efforts, de faire preuve de débrouillardise et de connaître les trucs du métier. Ce type de reconnaissance du travail réel va s'appuyer sur un jugement décrivant la pertinence de la contribution.

Quels sont les obstacles à la reconnaissance ?

Les principaux obstacles sont de négliger les efforts déployés en s'attardant uniquement sur les résultats obtenus, l'impression de favoritisme entre les collaborateurs, les difficultés d'aller vers l'autre et la peur de perdre du pouvoir. Le contrôle intempestif peut être aussi un obstacle s'il est déshumanisant. Qui n'a pas lu d'articles sur ces entreprises qui contrôlent les allées et venues dans les bâtiments, les minutes où l'ordinateur est inactif ? Il est difficile pour l'employé de se sentir reconnu, si on ne reconnaît pas son sens des responsabilités.

Quelles compétences doit-on acquérir ?

De l'**ouverture** « Être capable de reconnaître les qualités et les particularités de chacun », ne pas se sentir menacé par la réussite de ses collaborateurs, de l'**écoute** « Faire sentir à l'autre le désir de savoir ce qu'il a à dire », de la **réactivité**

car la reconnaissance doit être manifestée le plus rapidement possible après l'acte.

Y a-t-il un retour sur investissement ?

Les premiers signes observables sont la diminution de l'absentéisme et l'augmentation de la motivation des collaborateurs. Les organisations n'existent pas sans les personnes qui la font. Une personne nouvellement engagée dans une PME où nous intervenons m'a confié : « *Depuis que je travaille pour cette entreprise, j'ai l'impression d'exister, de ne pas être juste un petit morceau d'une grosse machine à production comme dans mon autre emploi. Mes collègues me consultent. Ils m'écoutent quand j'ai quelque chose à dire.* »

Un article récemment paru dans

le journal le Temps cite la recherche du consultant Hewitt qui a brossé le tableau des entreprises où il fait bon travailler. Parmi les conclusions, on peut lire que les bons employeurs sont ceux qui ont un fort engagement de leurs collaborateurs et que leur motivation dépend directement de la reconnaissance du travail accompli, de la sécurité. Le principal défi à relever pour les entreprises d'aujourd'hui étant « Les collaborateurs ne demandent pas plus de reconnaissance, mais une meilleure reconnaissance ». Qu'on se le dise. ■

■ Renseignements pratiques :

Floriane Briefeur
BrieF'R Formations
29 Av. Eugène-Lance
1212 Grand-Lancy

Tel + 41 22 794 54 54
Fax + 41 22 794 22 30
info@pnlcoach.com
www.pnlcoach.com

Floriane Briefeur dirige BrieF'R Formations un institut certifié EduQua par la SGS. Conférencière et consultante, elle est spécialiste de la communication et intervient en entreprise en développement du leadership, des compétences clés, en gestion du changement et en gestion de la reconnaissance.

