

LA RÉMUNÉRATION
COMPTE MOINS
QUE DES FORMES
PLUS SYMBOLIQUES
D'APPRÉCIATION

LA RECONNAISSANCE EST UN LEVIER DE PERFORMANCE

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE



Pour nombre d'employeurs, la reconnaissance au travail s'exprime encore avant tout, et parfois même uniquement, par la rémunération et ses diverses composantes. Erreur : les collaborateurs sont aujourd'hui en demande d'une reconnaissance plus symbolique, plus diversifiée, et surtout authentique. Bonne nouvelle en conjoncture difficile : celle-ci est peu coûteuse et représente même un levier de performances.

Les collaborateurs affichent une satisfaction plutôt mitigée à l'égard des pratiques de reconnaissance de leur entreprise, y compris en ce qui concerne la reconnaissance de leurs résultats. C'est ce que met en évidence le livre blanc *Enjeux et perspectives de la reconnaissance au travail*, publié par Christophe Laval, président fondateur de VPRH. Ce document se fonde sur des « focus groups » et des ateliers qui ont réuni plus de 2.000 personnes, des entretiens individuels auprès de salariés, de dirigeants et de managers et des enquêtes quantitatives menées auprès d'entreprises françaises et nord-américaines.

On peut y lire que trois salariés sur quatre se disent insatisfaits de la reconnaissance de leurs efforts, ce qui se traduit en outre par un fort sentiment d'iniquité. Seuls un quart des collaborateurs estiment que les efforts déployés dans leur travail sont reconnus à leur juste valeur. La « problématique » existe en Europe, mais aussi outre-Atlantique où la culture de la reconnaissance est pourtant plus poussée. Dans un article publié dans *Forbes*, Josh Bersin présente les résultats d'un projet de recherche sur le thème de la reconnaissance du personnel : Ils révèlent que 83% des organisations étudiées souffrent de déficits de reconnaissance et, pire, qu'elles sont pour cela moins performantes.

Du bon sens

Dans le livre collectif *Tous reconnus* (Editions d'Organisation, 2005) dirigé par le célèbre professeur français Jean-Marie Peretti, les auteurs appuient le constat, observant que de nombreuses sociétés n'ont pas encore adopté de système cohérent de reconnais-

sance. « Depuis longtemps, les entreprises font des choses en matière de reconnaissance, mais sans forcément les placer sous une telle étiquette, observe Jean-Pierre Brun, professeur titulaire au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, spécialiste de la reconnaissance au travail.

Mais voilà : les entreprises peinent à prendre la mesure de l'enjeu. « Un Vice-Président d'une grande multinationale me disait que ce qui le préoccupe, ce sont les résultats, pas la reconnaissance, indique le professeur. Mais, le résultat, c'est la fin de l'équation. Pour l'obtenir, il convient de mettre une série de choses avant le signe égal. Le résultat n'ar-

LES TRAVAILLEURS ONT DES IDÉES ET VEULENT ÊTRE IMPLIQUÉS, CONSULTÉS, ÉCOUTÉS

Et elles font des choses souvent sans en être conscientes et, souvent aussi, sans activer les bons leviers. »

Les études le démontrent : en entreprise, on préfère généralement mettre en place de savants, complexes et coûteux dispositifs de variables plutôt que de faire preuve du plus élémentaire bon sens. « Les travailleurs reçoivent régulièrement des augmentations et, pourtant, la majorité d'entre eux ne se sentent pas reconnus, illustre-t-il. Une étude sur quinze formes de reconnaissance révèle que la rémunération n'arrive qu'en 12^e place. Les augmentations, les primes, les bonus, tout cela est devenu un acquis aux yeux des collaborateurs. Ce que les gens attendent relève plutôt du symbolique. Autrement dit, il convient d'évoluer d'une reconnaissance 'cadeau' à une reconnaissance plus intégrée dans les pratiques managériales. »

rive pas par magie. A ce titre, la recherche montre que la reconnaissance représente un levier de performance important. Quand les travailleurs se sentent reconnus, ils sont doublement engagés ; ils développent une relation plus forte aux managers ; ils sont plus inspirés, plus créatifs, plus proactifs. La reconnaissance n'est pas une activité RH de plus, ni un nice-to-have, mais bien un vrai levier de performance organisationnelle. »

Quatre formes

A l'inverse, l'absence de reconnaissance peut être considérée comme un des facteurs de risque le plus fortement associé à la détresse psychologique élevée au travail. Ainsi, selon une étude réalisée par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval, le niveau de détresse psychologique des travailleurs



Jean-Pierre Brun
Université de Laval

« L'université d'entreprise est généralement » Les augmentations et les bonus sont devenus un acquis aux yeux des collaborateurs. Ce que les gens attendent relève du symbolique. Il convient d'évoluer d'une reconnaissance 'cadeau' à une reconnaissance plus intégrée dans les pratiques managériales. »

© D.R.

oeuvrant en milieu hospitalier, universitaire, forestier et de l'industrie métallurgique est de 43%, soit plus du double que le taux établi pour l'ensemble de la population québécoise (20%). Parmi les facteurs cités comme causes, le manque de reconnaissance au travail arrive en deuxième position, juste après la surcharge de travail. D'autres études montrent que les individus recevant des marques de reconnaissances connaissent des taux d'absentéisme inférieurs ainsi que des risques diminués d'encourir des maladies cardiovasculaires.

Que faut-il entendre par reconnaissance ? Les travaux de Jean-Pierre Brun distinguent quatre formes de reconnaissance en milieu de travail. Tout d'abord, la reconnaissance existentielle, celle du travailleur en tant que personne possédant une identité et une expertise unique. Ensuite, la reconnaissance de la pratique de travail, à savoir la façon dont le collaborateur effectue ses tâches (comportements, qualités professionnelles, compétences). La reconnaissance de l'investissement dans le travail porte sur les efforts fournis pour contribuer au processus de travail. Enfin, la reconnaissance des résultats s'intéresse aux fruits du travail de la personne, cette forme de reconnaissance étant conditionnelle aux résultats obtenus.

« Les entreprises mettent généralement l'accent sur la reconnaissance des résultats et, dans une moindre mesure, sur la reconnaissance existentielle, commente Jean-Pierre Brun. Pour les deux autres dimensions - la reconnaissance de la qualité du travail et des efforts fournis -, elles sont beaucoup moins investies. Or, aujourd'hui, les organisations demandent à leurs équipes de se donner non plus à 100%, mais à 150%. Les travailleurs font beaucoup d'efforts et s'attendent à être reconnus à la hauteur de ceux-ci, peu importe le résultat. » D'autre part, 40% des jeunes qui entrent dans le circuit du travail ont une formation universitaire. « Ils ont des compétences, des idées et veulent

être impliqués, consultés, écoutés. Ils attendent d'être reconnus en tant que citoyens organisationnels à part entière. »

Ateliers participatifs

Le professeur de l'Université de Laval incite donc les entreprises à « dé-former » les managers en matière de reconnaissance et à les sensibiliser aux ingrédients amenant à valoriser comme il se doit les membres de l'organisation. « Les gens demandent en fait des choses très simples et peu coûteuses. Partout, on les entend dire qu'ils ne voient pas assez leur manager, leurs dirigeants. Les travailleurs n'attendent pas d'être mis sur un piédestal ou placés sous l'éclat d'un son et lumière, mais plutôt une reconnaissance symbolique, informelle, en one-to-one. La meilleure piste à explorer consiste à inciter les managers à augmenter leur présence auprès de leur équipe. »

Plus que de la formation, Jean-Pierre Brun conseille d'organiser des ateliers réunissant le manager et ses collaborateurs et permettant d'identifier comment ces derniers se sentent et veulent être reconnus. « Cette dynamique permet de dépasser les idées toutes faites, précise-t-il. Avant de reconnaître, il faut connaître! La méconnaissance d'autrui peut devenir un obstacle dans la perspective où la reconnaissance pourrait être basée sur des aspects superficiels ou

encore, n'avoir aucun fondement plausible. » Les formes de reconnaissance « plébiscitées » sont, outre la présence du manager, le soutien de ce dernier et de l'organisation quand quelque chose ne va pas (par exemple face à un client difficile), le fait de saluer les personnes et de dire merci pour le travail accompli, le fait de prendre le temps de parler aux gens... La présentation des réussites ou des actions exemplaires via les différents médias de l'entreprise (intranet, réseau social interne, site internet corporate, journal d'entreprise, etc.) est aussi appréciée. D'autres pratiques, comme l'examen des enjeux humain dans la prise de décision, une gestion participative (pouvant aller jusqu'à la co-création), les dispositifs de partage des connaissances entre pairs ou encore les programmes de flexibilité du temps ou du lieu de travail, sont aussi à envisager comme pouvant être des formes de reconnaissance. « Former les managers est une bonne chose, mais l'essentiel consiste à développer une véritable culture de reconnaissance dans l'organisation, conclut-il. Car la reconnaissance importe du manager au collaborateur, mais aussi entre travailleurs et même de la part du collaborateur envers son supérieur. L'enjeu n'est pas tant de faire plus en matière de reconnaissance, mais mieux... développer des approches plus qualitatives.

POUR ALLER PLUS LOIN

- :: La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université de Laval propose énormément de ressources sur la reconnaissance au travail : www.cgsst.com
- :: Livre blanc Enjeux et perspectives de la reconnaissance au travail, VPHR, Vanves, 2013, ISBN 978-2-9540132-1-3, 65 pages
- :: Jean-Pierre Brun, Les sept pièces manquantes du management, Editions Transcontinental, Montréal, 2008, ISBN 978-2-89472-367-8, 204 pages
- :: Daniel H. Pink, La vérité sur ce qui nous motive, Editions Leduc.s, Paris, 2011, ISBN 978-2-84899-454-3, 245 pages