

La reconnaissance:

Effet de levier

Le sujet traite de la divergence qui existe entre, d'une part, les références personnelles et, d'autre part, l'émergence d'une culture organisationnelle fondée sur la performance, l'organisation du travail, la cadence et les formes de travail et ce, au détriment des personnes et de leur contribution au processus de travail d'où rupture des liens affectifs débouchant sur la démotivation. / Par Corinne Haubensak* et Marcel Lucien Goldschmid**

Le travail devrait représenter un pivot d'ancrage pour l'individu lui permettant de baliser sa vie, de donner un sens à son existence, de se définir et d'établir ses références personnelles et de continuer à construire son identité¹. Mais les mutations dans le monde du travail ont contribué à l'émergence d'une culture organisationnelle fondée sur la performance où l'organisation du travail, la cadence et les formes de travail ainsi que la définition des professions ont été modifiées. Cette nouvelle perspective sous-estime l'importance des personnes au sein des organisations et leur contribution au processus de travail. Un accroissement du sentiment d'insécurité, généré par l'instabilité des organisations et la

menace perpétuelle de perte d'emploi font que l'individu remet en question son rôle et son importance au sein de l'entreprise et il se désengage. Il rompt les liens affectifs qui l'unissaient à son organisation et n'est plus motivé à s'investir. Dans ce contexte, il importe de reconsidérer la place, les conséquences et les expressions de la reconnaissance du travail et du collaborateur.

Conceptions théoriques

À la lumière de la littérature portant sur cette thématique, il est possible de regrouper les différentes conceptions autour de quatre principaux points de vue: Selon la perspective éthique, l'être humain est considéré comme une entité de dignité et d'égalité.

Elle perçoit la personne comme étant une fin en soi et non un moyen d'atteindre un objectif organisationnel². La reconnaissance est considérée comme un souci de l'autre, une responsabilité individuelle et collective à partager. La conception humaniste et existentielle accorde une confiance inconditionnelle à l'être humain et à son potentiel. Selon cette perspective, il importe de prendre le temps de «connaître les personnes de l'entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner enfin un sens à leurs actions»³. La psychodynamique du travail s'attarde aux expériences subjectives des personnes en milieu organisationnel, aux dimensions non visibles du travail (exemple: efforts déployés, risques encourus) ainsi qu'aux stratégies individuelles et collectives de défense ayant pour objectif la préservation de l'équilibre psychique⁴. L'approche behavioriste ou comportementaliste s'intéresse aux comportements observables et contrôlables de l'individu ainsi qu'aux résultats du travail accompli. Selon cette conception, le comportement humain est dirigé et stimulé par les conséquences qui en découlent, il s'inscrit dans une logique de contribution-rétribution.

Psychologie du Management

Conception et pratique de la reconnaissance sont parties intégrales dans la formation continue «Psychologie du Management» qui est offerte dans le centre de formation continue Université de Lausanne.

Enseignement en quatre volets:

- Management opérationnel: fonctionner efficacement au quotidien
- Management stratégique: réaliser la vision de l'entreprise
- Management du changement: devenir plus performant
- Management par le coaching: valoriser le potentiel de l'individu, 30 Modules d'un jour répartis d'avril à octobre, inscription par module individuel à choix

Renseignement et inscription: Université Lausanne, Centre de formation continue, Uni-thèque, 1015 Lausanne, 021 692 22 90, www.unil.ch/formcont

Ces conceptions théoriques permettent de cerner davantage les cibles de la reconnaissance en milieu de travail. Elles se traduisent également en quatre formes de pratiques de reconnaissances:

- reconnaissance existentielle,
- reconnaissance de la pratique de travail,
- reconnaissance de l’investissement dans le travail,
- reconnaissance des résultats (cf. schéma).

Depuis plus de 50 ans, les théories de motivation⁵ ont démontré l’extraordinaire pouvoir des facteurs psychologiques, relationnels et intangibles, tels que la reconnaissance, l’accomplissement, la nature du travail, la responsabilité, l’information et la communication en tant que vecteurs de motivation, alors que les récompenses matérielles,

tangibles et physiques ont un effet beaucoup plus limité.

Conséquences

L’application des principes de reconnaissance en milieu de travail, sur une base quotidienne, entraîne des effets positifs sur les employés, sur l’organisation et sur la clientèle tels que:

- une mobilisation du personnel,
- une productivité et performance accrues,
- un service aimable offrant une image positive de la philosophie de l’organisation.

La reconnaissance est tout aussi importante pour la rétention ou la fidélisation des collaborateurs. Lorsque l’on sait que «ce sont toujours les meilleurs qui s’en vont» et que

remplacer un talent coûte très cher, on mesure les enjeux d’une reconnaissance insuffisante, facteur clé dans la démotivation et l’envie de partir.

Principes et attitudes

La reconnaissance doit être intégrée aux pratiques de gestion, aux habitudes de travail et au fonctionnement quotidien de l’organisation. L’ordinaire des jours fait en sorte que l’on tient pour acquis la contribution de chacun sans vraiment l’apprécier à sa juste valeur.

Il est primordial de reconnaître et valoriser les contributions sous toutes leurs formes:

- commenter le travail par des feedbacks réguliers, précis et immédiats,
- souligner l’importance de la communication verbale et non-verbale (un salut, un merci, un sourire, une poignée de main),
- célébrant ensemble les succès (formellement et informellement),
- valoriser les prestations des collaborateurs par une responsabilisation et une délégation correspondant à leur compétences et à leur potentiel,
- favoriser et encourager l’accès à la formation,



- organiser une rencontre sociale spontanée (un dîner au restaurant, une pause collective...),
- afficher des réussites individuelles ou d'équipe (tableau d'honneur, intranet, journal d'entreprise),
- adresser une lettre personnalisée ou un mail pour souligner la contribution d'un membre de l'organisation,
- afficher des remerciements d'un client satisfait du service à la clientèle,
- proposer une consultation du personnel avant la prise de décision
- etc.

Il est nécessaire de sans cesse renouveler la reconnaissance, de l'exprimer en permanence, au quotidien. En outre, l'effet motivateur et de valorisation est particulièrement efficace si l'expression de la reconnaissance tient compte des besoins de la personne, de ses valeurs, de ses projets, des facteurs importants pour sa vie. Au-delà de la motivation, de plus en plus d'organisations recourent à une nouvelle forme d'encadrement et de management, l'empowerment, une façon puissante d'exprimer l'estime pour les collaborateurs: leur donner du pouvoir, leur confier des responsabilités importantes, leur offrir de nouvelles opportunités de défis et de développement tout en assurant leur polyvalence et leur employabilité. Finalement, le coaching ou mentoring d'un collaborateur peut également constituer une excellente forme de reconnaissance de sa valeur et de sa contribution au succès de l'entreprise.

Conclusion

Vivre la reconnaissance des collaborateurs et en faire une facette reine de la culture d'entreprise représentent des enjeux extraordinaires pour le management moderne. Le développement du capital humain qui, en dernière analyse, est le seul à même d'assurer la pérennité et la progression de l'entreprise, en dépend.



*Corinne Haubensak est DRH, enseignante et consultante en GRH et Management.

chhr@bluewin.ch



** Marcel Lucien Goldschmid est professeur, formateur et coach en entreprise, responsable du programme de formation continue en

Psychologie du management à l'Université de Lausanne (cf. encadré), www.unil.ch/formcont

marcel.goldschmid@bluewin.ch

- 1 Peretti, J.-M. (dir.) (2005): Tous reconnus. Éditions d'Organisation, Paris.
 - 2 De Konink, T. (1999): L'humain, un être de dignité. Éditions change.
 - 3 Bourcier, C. Et Palobart, Y. (1997): La reconnaissance: Un outil de motivation pour vos salariés. Les Éditions d'Organisation, Paris.
 - 4 Déjour, C. (1993): Travail, usure mentale: De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Bayard Édition, Paris.
 - 5 Maugerie, S. (2004): Théories de la motivation au travail, Éditions Dunod, Paris.
- Aubert, N. (2006): Diriger et motiver, Éditions d'Organisation, Paris.
- Dubois, P. (2005): Le sentiment d'appartenance du personnel, Éditions Quebecor, Outremont.
- Gostick, A.R. (2004): A carrot a day: A daily dose of recognition for your employees, Éditions Gibbs Smith, New York.
- Montserrat, X. (2004): Comment motiver: viser la performance pour renforcer la motivation, Éditions d'Organisation, Paris.

ZUSAMMENFASSUNG DES ARTIKELS

Wertschätzung als Treiber der Unternehmenskultur

Die heutige Leistungskultur unterschätzt den Beitrag der Mitarbeitenden im Arbeitsprozess. Deshalb ist es wichtig, die Anerkennung neu zu überdenken. Aus den vier theoretischen Ansätzen, der ethischen, humanistischen, psychodynamischen und existenziellen Perspektive, lassen sich vier Formen der Gratifikation ableiten: Wertschätzung gegenüber der Person, der Arbeitspraxis, dem Engagement und den Resultaten. Anerkennung kann als Arbeitskommentar, nonverbal als Lächeln, als Handschlag, als Konsultation des Personals vor wichtigen Entscheidungen oder etwa als Feier für gute Resultate erfolgen.