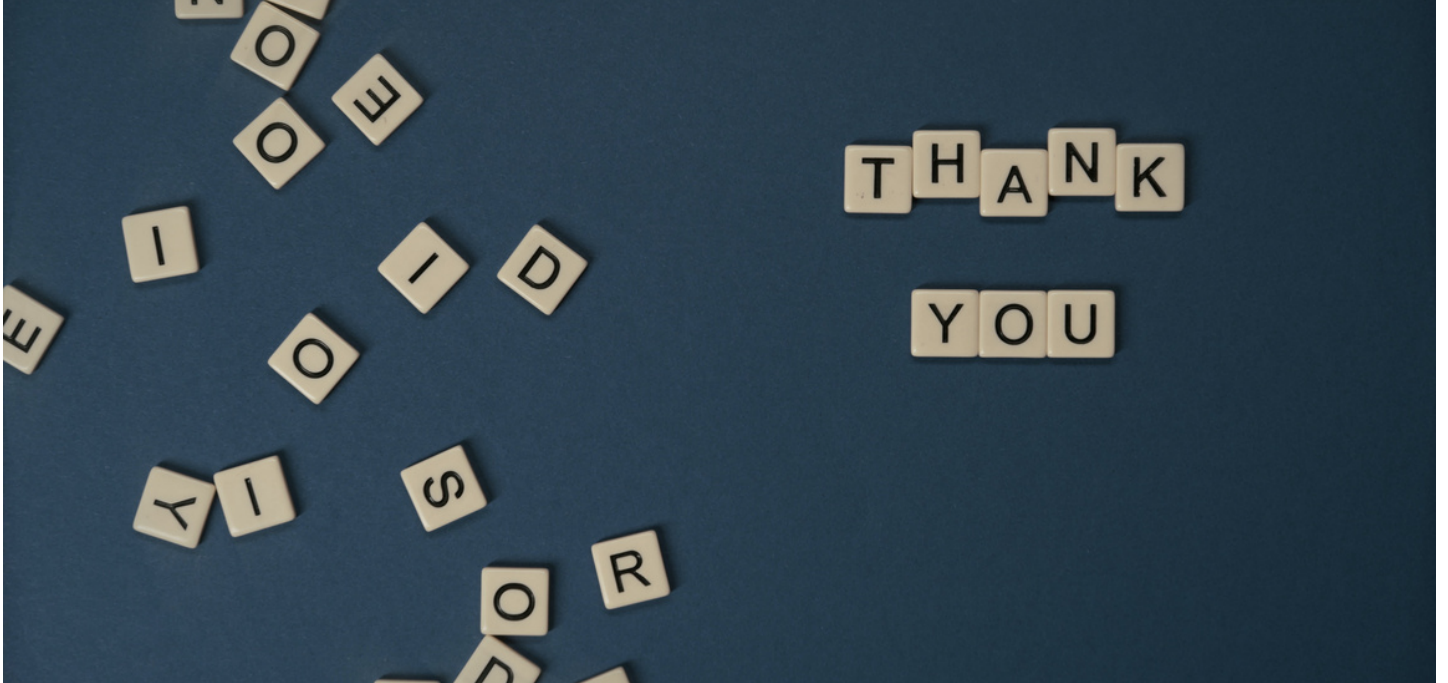




# RECONNAISSANCE AU TRAVAIL



## La Reconnaissance est "un élément vital."

**Se sentir reconnu à sa juste valeur a un impact considérable sur la motivation, l'engagement au travail... et le bonheur à le faire !**

Comment bien utiliser un levier essentiel pour le confort moral de vos troupes, et le vôtre.

*De la reconnaissance de la part de son boss, Valérie, 45 ans, directrice marketing dans une PME parisienne, en a obtenu le jour de son... pot de départ. Un bouquet de fleurs sur son bureau et un mail vantant ses qualités « exceptionnelles ». « Mieux vaut tard que jamais!, ironise-t-elle. En dix ans, jamais de merci, des augmentations au lance-pierres... J'ai tenu bon parce que j'aimais mon job, mes clients et mes super collègues. Mais à la longue, ça use ! » Valérie a posé sa démission pour partir vers des horizons plus bienveillants.*

Comme elle, **sept salariés français sur dix estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur** dans leur travail, selon une étude de 2018 d'Odoxa-Dentsu Aegis Network.

## "Au boulot, la reconnaissance, c'est sacré (et ça change la vie)."

Et le reproche s'adresse directement aux n+1 : selon une enquête de 2016 de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), 72% des salariés s'estiment reconnus par leurs collègues, 68% par leurs clients, 55% par leurs collègues d'autres services... mais seulement un sur deux par son supérieur ! En cause, une certaine déshumanisation du travail, liée aux technologies numériques.

"Alors que la reconnaissance passe par les échanges humains et la rencontre", souligne Laure Becker, consultante chez Diversity Conseil, auteure de "Pratiquer la reconnaissance au travail" (Dunod, 2018). Manque de temps, surcharge de travail, indisponibilité... "Les managers ont souvent le sentiment eux-mêmes de ne pas être reconnus par leur hiérarchie ou par leurs équipes", explique Christophe Laval, chargé de cours à HEC Montréal, professeur à l'université de Laval au Québec et co-auteur, avec Jean-Pierre Brun, du "Pouvoir de la reconnaissance au travail" (Eyrolles, 2018).

Les conséquences ? Sérieuses ! L'absence de considération est la première cause de mal-être au travail. Selon une étude de 2016 de la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du Travail, le manque de reconnaissance triple le risque de maladie et double celui d'état dépressif chez les salariés. Soit un impact plus important sur le bien-être des collaborateurs que le "job strain", le "travail sous pression". A contrario, le pouvoir de la reconnaissance est énorme : "Elle a un impact direct sur le turnover, l'absentéisme, l'engagement, la conflictualité et, à l'arrivée, les comptes d'exploitation", estime Christophe Laval.

L'explication est logée dans notre cerveau. Plus on donne à l'autre le sentiment d'exister, plus on suscite chez lui le besoin d'offrir en retour, explique Pierre-Marie Lledo, directeur de recherche en neurosciences au CNRS : "Si vous offrez quelque chose à quelqu'un, cette personne aura tendance à donner en retour un "bonus" de 35% sur le prix réel de votre cadeau", explique le chercheur. C'est bien la raison pour laquelle la reconnaissance suscite autant d'implication et de motivation chez ceux qui la reçoivent... que de déception et d'amertume chez ceux qui en sont privés. Et pourtant, selon l'étude de l'Anact, 13% à peine des DRH envisagent de faire quelque chose pour vanter auprès de leurs managers les vertus du "bonjour, merci, good job" adressés à leurs équipes...et si on mettait fin à l'indifférence ?

#### **Plusieurs raisons de dire merci.**

**La première**, dite existentielle, s'adresse à l'individu en tant que personne : elle passe par le respect, la courtoisie, le "bonjour", l'attention... C'est la plus simple, la plus évidente, mais pas la moins efficace des façons de donner à l'autre le sentiment d'exister : selon une étude de l'assureur Malakoff Médéric, 57% des salariés français associent le bonjour du matin au sentiment du bien-être en entreprise. Simple comme bonjour.

**Deuxième type de reconnaissance**, celle qui concerne les résultats. C'est la plus usitée car elle se fonde sur un critère mesurable. Mais elle est à double tranchant, car les résultats, justement, ne sont pas toujours là. Vous pouvez en ce cas vous rattraper en apportant à votre salarié la reconnaissance de ses compétences, techniques et comportementales. Ou, encore plus simplement, reconnaître ses efforts, "le parent pauvre de la reconnaissance", selon Christophe Laval. Il s'agit là de valoriser l'investissement au travail, même en cas de résultats défaillants. "L'énergie que les gens mettent dans leurs tâches est aussi importante que les objectifs qu'ils atteignent", affirme le professeur.

Les leviers dans l'organisation du travail.

**"Dans reconnaître, il y a connaître"**, note Christophe Laval. Votre premier job consiste à identifier les personnes au sein de votre équipe pour mieux comprendre leurs attentes. "Certains ont besoin d'être considérés par rapport à ce qu'ils sont, d'autres préféreront valoriser leurs résultats ou leurs efforts", poursuit Christophe Laval. D'autres au contraire se sentent pousser des ailes quand on leur fiche la paix : "Les boss qui m'ont laissée bosser toute seule m'ont plus motivée que les control freaks qui régendent tout", raconte Sabine, 33 ans, rédactrice Web. De fait, donner de la reconnaissance, ce n'est pas seulement dire "bonjour", "merci" ou "bravo".

Selon l'étude de la Dares, "devoir se dépêcher, être constamment interrompu pour une tâche plus urgente ou ne pas avoir les moyens de faire correctement son travail augmentent le ressenti du manque de reconnaissance". Autrement dit, vous pouvez rectifier le tir en allégeant l'inconfort de vos collaborateurs. En ayant l'impression d'être respectés en tant que professionnels, ils renforceront tout seuls leur précieuse estime de soi.

#### **Ces collègues qui vous reconnaissent.**

Une appli pour s'offrir de la reconnaissance entre pairs : c'est l'idée de Faustine Duriez, fondatrice de Cocoworker. Sa solution a séduit Axa banque ou April Madrid. Chaque collaborateur dispose de "kiffs" en nombre limité, à distribuer comme il l'entend, pour dire merci à un collègue, récompenser sa bienveillance, mais, bien sûr, pas ses résultats.

Les kiffs débloquent des récompenses choisies par l'entreprise : des primes, des cadeaux et des dons aux associations. Chez Fedex, on distingue depuis toujours les salariés remarquables via des BZ (Bravo Zoulou). Tout le monde, à l'intérieur et à l'extérieur de la société, peut envoyer des BZ : un collègue, un manager, un boss, un client... Les Bravo Zoulou se transforment en félicitations publiques lors des réunions. Ou en fiesta surprise pour le collaborateur !

Christine Reignier Capital avec Management