

PRATIQUER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

LAURE BECKER

PRATIQUER LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

**Les clés d'un puissant outil
de motivation et de leadership**

INTERÉDITIONS

Illustration de couverture :

© IgorShmel-Fotolia.com

Création graphique de la couverture :

Hokus Pokus Créations

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2018

InterEditions est une marque de Dunod Éditeur,

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.intereditions.com

ISBN 978-2-7296-1774-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	XI
Analyse, réflexion, action.....	XII
Que savez-vous de l'impact de vos comportements?	XIII
Laissez-vous secouer!	XIV

Partie 1: Les clés pour comprendre

1. La reconnaissance, un besoin vital aux multiples facettes.....	3
Échanges sur le terrain	3
Que s'est-il passé?	4
Reconnaissance: de quoi parle-t-on?	5
L'importance de la culture	7
Les composantes de la reconnaissance.....	8
En quoi est-ce important?	9
Un besoin vital.....	9
Un vecteur de performance	9
Une meilleure résistance au stress	10
Les signes de reconnaissance selon l'Analyse Transactionnelle	10
Susciter la motivation et l'engagement des salariés	12

2. Reconnaître, c'est d'abord se connaître	15
<i>Échanges sur le terrain</i>	15
<i>Que s'est-il passé?</i>	16
<i>Détecter nos besoins de reconnaissance.....</i>	17
<i>Des outils pour mieux vous connaître.....</i>	19
<i>Qu'est-ce qu'un 360?.....</i>	20
<i>Qu'est-ce que le MBTI?</i>	21
<i>Les limites des outils d'analyse</i>	23
3. Adopter une image positive de soi-même, un préalable à la pratique de la reconnaissance	25
<i>Échanges sur le terrain</i>	25
<i>Que s'est-il passé?</i>	27
<i>Gérer les contradictions</i>	28
<i>Image de soi et reconnaissance.....</i>	28
4. Les signes de reconnaissance au travers du prisme des cultures	31
<i>Échanges sur le terrain</i>	31
<i>Que s'est-il passé?</i>	32
<i>L'impact des différentes cultures: les cinq dimensions d'Hofstede.....</i>	33
<i>D'autres dimensions.....</i>	37
<i>Communication explicite ou implicite.....</i>	37
<i>Temps monochronique ou polychronique</i>	38
<i>Attention aux interprétations hâtives.....</i>	39
<i>Des programmes de reconnaissance</i>	40

Partie 2: Les clés pour réussir

5. Conduire des entretiens annuels d'évaluation	
leviers de motivation	49
<i>Échanges sur le terrain</i>	<i>49</i>
<i>Que s'est-il passé?</i>	<i>51</i>
<i>Les écueils de l'entretien annuel d'évaluation en termes de reconnaissance.....</i>	<i>53</i>
Le boulot "juste bien fait"	53
Le ranking.....	55
Quelques pistes pour gérer les écueils du ranking.....	57
Les impacts de la comparaison avec les autres	58
Les réticences aux actions de promotion personnelle	62
6. Surmonter les difficultés du management à distance.....	65
<i>Échanges sur le terrain</i>	<i>65</i>
<i>Que s'est-il passé?</i>	<i>67</i>
<i>Recommandations pour pratiquer la reconnaissance à distance.....</i>	<i>68</i>
<i>Les réactions possibles à un e-mail de félicitations</i>	<i>69</i>
7. Savoir reconnaître les équipes	73
<i>Échanges sur le terrain</i>	<i>73</i>
<i>Que s'est-il passé?</i>	<i>75</i>
<i>Le collectif.....</i>	<i>77</i>
<i>La reconnaissance par l'équipe</i>	<i>78</i>
8. Éviter le piège du manque de temps.....	81
<i>Échanges sur le terrain</i>	<i>81</i>
<i>Que s'est-il passé?</i>	<i>83</i>
<i>L'effet rétroactif de la relation</i>	<i>86</i>

<i>Prenons-nous le temps d'être efficaces?</i>	87
<i>Le besoin de réponses immédiates</i>	90
9. Trouver des solutions à la reconnaissance salariale	93
<i>Échanges sur le terrain</i>	93
<i>Que s'est-il passé?</i>	99
Reconnaître le " juste bien "	99
La reconnaissance de l'expérience.....	100
La problématique de la comparaison avec des années plus fastes.....	100
La problématique de la comparaison avec les autres	101
La problématique des augmentations qui diminuent	102
Accompagner un " zéro d'augmentation "	103
Le problème n'est pas forcément salarial.....	105
<i>Les conséquences des comparaisons</i>	107
<i>Des comportements propices à la reconnaissance.....</i>	108
10. Pratiquer la reconnaissance avec la Génération Y	111
<i>Échanges sur le terrain</i>	111
<i>Que s'est-il passé?</i>	112
<i>De nouvelles technologies au service de la reconnaissance.....</i>	115

Partie 3: Les clés pour se développer

11. Motiver ses collaborateurs par la pratique de la reconnaissance.....	123
<i>Échanges sur le terrain</i>	123
<i>Que s'est-il passé?</i>	124
<i>Une grille de lecture.....</i>	125
<i>Comment donner des éléments de reconnaissance négative à quelqu'un?</i>	129
12. Gérer la composante émotionnelle de la reconnaissance.....	133
<i>Échanges sur le terrain</i>	133
<i>Que faut-il en penser?</i>	134
<i>Le besoin de plaire.....</i>	135
<i>Vers plus d'intimité.....</i>	136
<i>L'Intelligence Émotionnelle.....</i>	139
13. Construire ce rôle qui vous inspire	141
<i>Identifier les obstacles.....</i>	142
Manque d'intérêt, déni, indifférence.....	142
La passivité	144
Le pouvoir	145
Quand le goût du pouvoir devient extrême	146
Gagnant-gagnant	147
Le stress.....	147
La peur	148
<i>Dépassez les obstacles, construisez votre rôle.....</i>	151
<i>La méthode 3R4R.....</i>	152

14. Et si on décidait de ne plus avoir besoin de reconnaissance ?.....	159
<i>Besoin de reconnaissance et estime de soi.....</i>	<i>160</i>
<i>Que faire pour avoir moi-même moins besoin de reconnaissance ?.....</i>	<i>163</i>
<i>Comment aider mes collaborateurs a avoir moins besoin de reconnaissance ?.....</i>	<i>166</i>
15. La reconnaissance, outil de développement personnel.....	169
<i>Avoir la fibre humaine s'apprend-il ?.....</i>	<i>170</i>
<i>Le sourire, tremplin de dépassement de soi.....</i>	<i>171</i>
<i>Qui êtes-vous ?.....</i>	<i>172</i>
<i>Congruence.....</i>	<i>173</i>
<i>Cultiver son jardin.....</i>	<i>174</i>
Conclusion	179
Épilogue	181
Bibliographie	183
Remerciements.....	185

Introduction

Du management au leadership

« J'attends de toi que tu sois un peu moins manager opérationnel et un peu plus leader motivant », « Toi qui es chef de projet, ta mission est de donner envie à ton équipe d'atteindre l'objectif du projet », « En tant que team leader, tu dois trouver les leviers pour motiver ton équipe, même si tu n'en as pas la responsabilité hiérarchique »... Ces phrases vous paraissent familières ? De telles injonctions deviennent de plus en plus courantes vis-à-vis de ceux qui ont la responsabilité d'un projet, d'une équipe ou d'une activité.

Alors comment faire ? Qu'est-ce qui fait que l'on a envie de suivre certains leaders alors que l'on se sent oppressé par d'autres ? Comment entraîner avec soi des collaborateurs dont on n'a pas la responsabilité hiérarchique ?

Pas de leader sans followers ! Si l'on se penche sur ce que les personnes attendent de leur leader aujourd'hui, on trouvera le charisme, dont la définition est très variable en fonction des personnes. Mais on trouvera aussi, et ce de manière prépondérante, la considération et la reconnaissance¹. Oui, parmi tous les facteurs qui vont motiver une personne dans son travail, le sentiment d'être reconnu est fondamental. Il s'agit du sentiment que l'on est capable d'y arriver, que l'on a de la valeur, que ce que l'on fait sert à quelque chose. De la valeur à ses propres yeux et

1. Valérie Petit, Sarah Saint-Michel, *Hommes Femmes Leadership, mode d'emploi*, Pearson, 2016.

aux yeux de l'entreprise. Pour alimenter ce sentiment de valeur, de sens et de réussite, son propre regard ne suffit pas. On a besoin du regard des autres, en particulier de celui du leader qui donne du sens à nos objectifs, nous confirme que nous allons dans la bonne direction et nous encourage à continuer à avancer dans ce sens.

Or le leader d'équipe n'est pas forcément sensible à ce besoin de reconnaissance et encore moins formé à le prodiguer de manière appropriée. En quoi le besoin de reconnaissance est-il une composante essentielle de la motivation ? Comment le détecter chez les autres, le comprendre et y répondre de manière appropriée ? Comment trouver les bons messages pour que cette reconnaissance entretienne les compétences, la motivation et l'engagement des personnes ?

Au fil des pages de ce livre vous trouverez des réponses à ces questions. Vous allez apprendre à regarder celles et ceux que vous managez, apprendre à les connaître, à les comprendre. Ou les connaître et les comprendre différemment. Plus profondément. Vous allez découvrir comment construire une relation riche avec vos collaborateurs afin de les aider à trouver l'énergie pour repousser les limites de leur performance et de leur épanouissement. Mais bien plus encore. Vous allez aussi trouver vos propres clés, source de votre propre motivation et de votre propre performance, des clés pour vivre votre rôle le mieux possible, avec passion, recul, professionnalisme et dans l'idéal... avec plaisir !

Analyse, réflexion, action

Ce livre va vous permettre de rentrer dans les arcanes de l'art de la reconnaissance au travail, d'en découvrir les concepts, d'analyser vos challenges managériaux grâce à des grilles de lecture et de mettre en œuvre des outils pragmatiques, directement opérationnels. Les études de cas et les exercices sur lesquels vous allez réfléchir ont pour objectif de vous aider à comprendre les problématiques d'insatisfaction, de démotivation et de désengagement des personnes de vos équipes et de trouver vos solutions. Des solutions qui marchent, non pas en termes de recette miracle, mais en termes de solutions adaptées à votre environ-

nement de travail, à vos objectifs et à la manière dont vous souhaitez enrichir votre vie professionnelle.

Il est bien entendu que le besoin de reconnaissance s'exprime aussi de la part des personnes qui ne travaillent pas dans une entreprise, ainsi par exemple les mères au foyer pour leur contribution au sein de la famille, les indépendants pour leur professionnalisme, les personnes au chômage dans leur statut de chercheurs d'emploi et dans leur statut de « ayant travaillé », les artistes pour leur talent. Toutefois, le périmètre de cet ouvrage concerne exclusivement le monde du travail au sein de l'entreprise occidentale.

Que savez-vous de l'impact de vos comportements ?

Nos comportements au travail sont souvent inconscients, hérités de notre éducation, notre histoire, notre culture et façonnés par la culture de notre entreprise. Sans nous en rendre compte, il peut nous arriver d'adopter des comportements dont l'interprétation peut être préjudiciable à la motivation des équipes.

Dans un monde où le besoin de reconnaissance s'exprime à tous les niveaux, pratiquer la reconnaissance au travail implique de prendre conscience de l'impact de nos comportements sur les personnes avec qui l'on travaille et d'adopter de nouveaux comportements, plus adaptés, plus efficaces, plus épanouissants.

À cette fin, quels comportements adopter ? Le parcours que je vous propose va nous permettre de revisiter les situations de la vie professionnelle où le besoin de reconnaissance se fait sentir de façon particulièrement cruciale et d'examiner ensemble les comportements associés. Au cours de notre voyage, nous ferons souvent un détour par le monde anglo-saxon où les pratiques de reconnaissance et plus largement de renforcement positif font partie intégrante des outils motivationnels. Ce n'est pas pour autant qu'elles sont directement transposables à l'ensemble des pays occidentaux, l'art de bien manager les personnes étant intimement lié à la culture nationale des managers et des collaborateurs. Observer et comprendre les situations sur le terrain,

prendre du recul, explorer ce qui se fait ailleurs, réfléchir, garder le meilleur et s'en inspirer pour construire vos propres pratiques managériales, voilà le programme que je vous propose.

Laissez-vous secouer!

Cet ouvrage est le fruit d'une longue observation de la nature humaine et d'une profonde réflexion sur le leadership. C'est au cours de vingt années d'expérience au sein d'entreprises internationales que j'ai pu développer ma passion pour l'être humain, d'abord en tant qu'ingénieur, chef de projets, puis en tant que manager et en tant que « RH » au travers de diverses fonctions Ressources Humaines. Plus récemment, mon expérience de consultante coach aux États-Unis m'a sensibilisée à l'universalité du besoin de reconnaissance et à la diversité des réponses qui peuvent y être apportées. Aujourd'hui j'accompagne des managers qui se posent beaucoup de questions sur l'évolution de leur rôle. Un peu déboussolés par les attentes des nouvelles générations, inquiets par les impacts de la transformation digitale ou organisationnelle de leur entreprise, sommés de passer à un mode moins directif, à la limite de l'épuisement pour certains et en questionnement pour accompagner des collaborateurs après un burn-out pour d'autres, ils sont en demande de solutions pour aller dans le sens de la transformation de leur entreprise et pour garder des équipes motivées.

Depuis la 1^{re} édition de ce livre, le rôle du manager a évolué de manière conséquente. On demande aujourd'hui aux managers, de plus en plus, d'être des leaders, c'est-à-dire d'adopter les comportements adéquats et d'actionner les bons leviers pour motiver, influencer, donner envie aux personnes de leur équipe d'avancer vers un but commun. Le monde de l'entreprise devient de plus en plus complexe, mouvant, agile, incertain. Dans ce contexte, le manager-leader, qu'il soit responsable hiérarchique ou transversal, va être de plus en plus investi de la mission de gérer les émotions, d'adopter une posture de coach et d'aider ses collaborateurs à trouver leurs propres ressources pour solutionner les problèmes qu'ils rencontrent.

C'est un rôle difficile car il exige de nombreuses qualités, qui peuvent parfois paraître contradictoires. Il demande de savoir se remettre en question, d'adopter une attitude ouverte, d'oser aborder la question des ressentis et de capter les signaux faibles. Alors je voulais vous faire partager mes réflexions, mes points de vue, mes conseils. Je me permets de m'adresser directement à vous. Vous qui êtes dirigeant, manager, leader d'équipe, animateur de communauté, chef de projet ou qui souhaitez le devenir. Parfois, je vais vous interpeller, vous secouer peut-être, pour faire bouger les idées et les émotions dans votre tête et dans votre cœur. Cela ne va peut-être pas vous plaire... mais si vous êtes d'accord pour partager ce petit bout de chemin avec moi, laissez-vous secouer. Mon approche est bienveillante, car j'ai beaucoup de respect pour vous qui lisez ce livre et beaucoup d'admiration pour votre métier.

Pour les femmes qui lisent mon ouvrage, qu'elles ne s'offusquent pas de la dénomination « homme » tout au long de ce livre et de l'emploi du masculin. Dans un objectif de simplification de lecture, « homme » s'entend ici comme « être humain ». Je préfère que vous utilisiez vos neurones à réfléchir à votre fonction plutôt qu'à décrypter des « e » entre parenthèses.

Les anecdotes, bien que correspondant à des situations vécues en entreprise ou dérivées de faits relatés en entretiens de coaching, ont été modifiées pour constituer des études de cas et pour préserver la confidentialité des échanges. Les prénoms ont également été modifiés. Afin de vous en faciliter la lecture, les managers ont des prénoms commençant par la lettre M, et les membres de leurs équipes, appelés collaborateurs dans ce livre, ont des prénoms commençant pas la lettre C.

Vous reconnaissez-vous parmi les protagonistes de ce livre ? N'attendez-pas pour le découvrir.

Partie 1

Les clés pour comprendre

Les signes de reconnaissance

