

### LA RECONNAISSANCE N'EST-ELLE QUE MONETAIRE ?



Beaucoup de managers, dans les entreprises aujourd'hui se plaignent de ne pas pouvoir augmenter leurs collaborateurs comme ils l'avaient espéré. Dans certains cas même, les enveloppes d'augmentations sont tellement réduites qu'ils sont amenés à faire des choix draconiens. Ils ne savent pas non plus

comment annoncer au collaborateur qu'il ne sera pas augmenté alors qu'il a bien fait son travail au cours de l'année. Si la crise permet de justifier parfois cette position, beaucoup de Français pensent aujourd'hui qu'elle a bon dos et que tout le monde n'est pas touché de la même manière. Par conséquent il y a aussi une crise de confiance des salariés vis-à-vis des entreprises. Dans ce contexte difficile, il est utile de se poser quelques questions sur ce qui motive l'être humain à donner le meilleur de lui-même.

Ce qui motive, c'est être reconnu pour ses compétences, son intelligence, ses qualités personnelles, les efforts fournis pour réaliser un travail difficile, autrement dit ce qui est motivant c'est de relever des défis, c'est de faire des choses qu'on ne pensait pas être capable de faire.

Lors du 1er colloque International qui s'est tenu à Paris le 10 novembre dernier, consacré à la reconnaissance non monétaire, quelques questions ont été soulevées à propos du management français.

- Pourquoi les Etats Major des entreprises françaises ne comprennent-ils pas l'impact de la reconnaissance non monétaire sur la performance économique ?
- Pourquoi contrairement à l'Amérique du Nord, considère-t-on que bien faire son travail, c'est la moindre des choses ?
- Pourquoi s'acharne-t-on sur les résultats sans se préoccuper de la manière dont ils ont été atteints ?
- Pourquoi continue-t-on de recruter des managers sur la base de leur expertise technique et non de leur désir de faire grandir les autres ?
- Pourquoi la qualité de leur management n'entre-t-elle pas dans la rémunération des managers ?

### BILLET

*M.T.D. vous souhaite  
une année **2010**  
riche en succès !*



**M.T.D.**  
**152 Rue de javel**  
**75015 PARIS**

**Tél. 01 45 57 23 30**  
**[mtd@mtdsa.com](mailto:mtd@mtdsa.com)**

**[mtdsa.com](http://mtdsa.com)**

*Les précédents*

**Trait d'union**

N°1 Octobre 2009 :

- ✓ Préserver ses marges
- ✓ Un recouvrement performant

N°2 Novembre 2009 :

- ✓ Aujourd'hui, quel rôle pour le management intermédiaire ?

N°3 Décembre 2009 :

- ✓ Comment réussir le changement ?

*Pour vous abonner ou vous désabonner, contactez-nous :  
[mtd@mtdsa.com](mailto:mtd@mtdsa.com)*

Il semblerait qu'en France, il existe des freins à la reconnaissance non monétaire.

- **La connaissance précise de ce que fait le collaborateur.** Cela paraît une évidence. Pour autant lors de ce colloque un employé de Fédéral Express a témoigné de son plaisir à travailler dans cette société. Il a expliqué qu'il était reconnu pour la qualité de son travail et de ses initiatives. Il a aussi fait remarquer que, lorsqu'il avait travaillé dans plusieurs entreprises françaises, il n'avait jamais eu de reconnaissance. Il a bien fait rire l'ensemble des patrons et DRH présents lorsqu'il a dit que c'était logique, car ses patrons ne savaient pas ce qu'il faisait !
- **La crainte que la reconnaissance entraîne une demande financière du collaborateur.** Il est donc préférable de ne rien dire...
- **Le poids de l'éducation.** L'école comme le management s'attache aux résultats et ne reconnaît pas les efforts fournis ou les progrès. Pourquoi s'acharne-t-on à mettre en avant ce qui ne va pas au lieu de mettre en avant ce qui va ? Les dirigeants reproduisent ce qui les a formés. Le modèle américain est fondé sur les encouragements, le modèle français sur la critique.

La non reconnaissance peut produire des effets pervers. Le travail étant devenu invisible, personne d'autre que le management direct ne peut voir le temps passé, les qualités et les compétences mises en œuvre pour fournir un travail de qualité. S'il n'est pas reconnu par son management direct, l'homme, fondant sa dignité dans le travail, se trouve atteint dans son besoin d'estime de soi. Les conséquences peuvent être dramatiques sur la santé.

Pour en savoir plus...

- Plaidoyer pour la reconnaissance au travail – Christophe LAVAL  
Editions www.livrebusiness.com
- Génération Y, mode d'emploi – Daniel OLLIVIER, Catherine TANGUY  
Editions De boeck
- Le travail en quête de sens – Sciences Humaines – Décembre 2009

### **Comment passer d'une culture de la carotte et du bâton à une culture de la reconnaissance et de la critique constructive ?**

Lors de ce colloque mené par des chefs d'entreprises canadiens et américains les questions posées par les participants ont révélé le niveau de scepticisme et donc de résistance à pratiquer la reconnaissance. Ils ont tendance à trouver enfantins, voire ridicules, les systèmes de reconnaissance institutionnels anglo-saxons, tels « l'employé du mois ».

Il faut dire que bien souvent en France, au lieu d'évaluer le travail, on juge la personne. La critique ne sera pas portée sur le travail, mais sur la personne : « tu es nul ». De la même façon, la reconnaissance sera : « tu es super ». Dans les deux cas, ce n'est ni précis, ni constructif, car aucune de ces remarques ne fait progresser.

Est-ce que la résistance rencontrée en France à ces pratiques ne vient pas de l'a priori suivant : seul l'argent motive ? De ce fait manager serait simple, il suffirait d'avoir une planche à billets. A qui n'est-il pas arrivé après avoir augmenté de manière significative un collaborateur, de le voir ne pas renouveler sa performance l'année suivante ou encore donner sa démission ? On sait par ailleurs que le salaire n'est jamais un facteur de motivation, c'est un facteur « d'hygiène » selon Herzberg.

Il convient à ce stade de faire un rappel sur les systèmes de reconnaissance monétaire. Le salaire est versé en compensation d'un travail et d'un nombre d'heures. Les primes sont versées pour l'atteinte d'un objectif. L'intéressement et la participation sont des systèmes collectifs, qui ne reconnaissent pas la contribution individuelle. La reconnaissance est d'un autre ordre. Elle relève de l'intérêt sincère porté à un collaborateur, à ce qu'il fait, ce qu'il ressent et au-delà à la personne qu'il est. Elle se manifeste à trois niveaux : officiel, informel et quotidien. La plus efficace qui est aussi la plus simple et qui ne coûte rien, c'est la reconnaissance quotidienne, dire bonjour, dire merci, s'enquérir de la personne...

Si on prend en compte que la reconnaissance non monétaire peut largement contribuer à la performance économique, alors cela implique qu'une grande partie du management français accomplisse une « révolution culturelle » pour développer une vision positive des collaborateurs et redonner du sens, du plaisir et de la fierté au travail.