# « Bravo et merci ! »

## Comment développer une culture de la reconnaissance au travail ?




**Auteure :** Laetitia Vitaud
**Illustratrice :** Maria Frade

# Sommaire


**La reconnaissance: qu'est-ce que c'est, exactement? 5**

En sociologie et philosophie... 5

En ressources humaines: quatre types de reconnaissance 6

Le besoin de reconnaissance dans la pyramide de Maslow 7

**Comment s'exprime la reconnaissance en entreprise? 9**

Reconnaissance: émoluments ou compliments? 9

Pourquoi la motivation intrinsèque est souvent plus importante 10

Dire merci vous rendra service! 14

**Télétravail et culture: faut-il réinventer la reconnaissance? 17**

Reconnaissance et télétravail 17

La reconnaissance: une question de culture? 21

Le feedback positif est aussi lié à la culture nationale 25

**Conclusion 27**

**Sources 28**

# Introduction

Être reconnu au travail, voilà un levier essentiel de la performance au travail. C'est même un besoin fondamental. **Sans confiance, estime des autres et de soi-même, il ne peut pas y avoir de bien-être.** Or une majorité des travailleurs/travailleuses considèrent en être dépourvus et pensent ne pas être reconnus à leur juste valeur: selon *une étude récente*, ce sont 7 salarié.e.s français.e.s sur 10 qui auraient cette impression.

Et la plupart du temps, c'est la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique qui leur fait défaut. Selon *une étude de l'Anact* (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), seule une personne sur deux s'estime reconnue par son supérieur, alors qu'elles sont 72% à s'estimer reconnues par leurs collègues.

Face au télétravail forcé vécu pendant la pandémie de Covid-19, le sujet de la reconnaissance semble d'une actualité plus brûlante. Il l'est aussi parce qu'*on parle de reconnaissance à propos de ces travailleurs du «back office» de la société*, infirmières ou caissières, dont on parle peu habituellement. Nous sommes obligés de «reconnaître» que nous dépendons d'un certain nombre de travailleurs «essentiels».

Pour beaucoup, la reconnaissance est devenue un sujet central au travail. Les employeurs ont-ils/elles manifesté davantage de reconnaissance à leurs équipes pendant cette période? Comme le montre un sondage Welcome to the Jungle fait pendant le confinement, seulement 14% des répondant.e.s pensent que c'est le cas. Une grande majorité (62%) estime que rien n'a changé.

**Mais de quoi parle-t-on, au juste, quand on parle de «reconnaissance» dans le monde des ressources humaines?** Quelles en sont les définitions et les ressorts? Quelles sont les sources de la reconnaissance? Comment s'y prendre, en tant que manager, pour mieux reconnaître le travail de son équipe? Faut-il s'y prendre autrement quand l'équipe est dispersée et que les salarié.e.s travaillent à distance?

Dans cet Ebook, vous trouverez une synthèse des réflexions sur ce qu'est la reconnaissance au travail et la manière dont elle peut s'exprimer (de manière matérielle ou symbolique ?), l'impact de la crise du Covid-19 sur la reconnaissance, la question du travail à distance, et de la culture d'entreprise, ainsi que des conseils pratiques pour améliorer votre culture de la reconnaissance.

# La reconnaissance: qu'est-ce que c'est, exactement?

## En sociologie et philosophie…

La notion de reconnaissance peut nous sembler si familière qu'elle pourrait ne pas nécessiter de définition. Mais en réalité, elle recouvre des sens multiples. Elle doit précisément son succès à la pluralité des phénomènes qu'elle désigne dans le monde social. *Selon l'encyclopédie Universalis*, *«la reconnaissance a lieu à chaque fois qu'un individu, un groupe ou une institution valide une identité revendiquée par autrui (celle d'artiste, par exemple) ou le crédit d'une certaines valeur sociale.»*

La reconnaissance peut s'exprimer de manière formelle, avec la remise d'un prix, d'une médaille ou d'un diplôme, par exemple, ou bien de manière informelle, avec quelques mots de compliment, un simple «bravo» ou «merci» de la part de quelqu'un en position d'apprécier l'action ou les qualités en question. C'est donc un phénomène ancré dans une relation humaine – il n'existe pas de reconnaissance en dehors des relations sociales dans lesquelles elle prend corps. C'est pour cela qu'*elle intéresse les sociologues*! Notre besoin de reconnaissance et les manières (normées) dont nous le satisfaisons sont un vecteur de lien social.

*Les philosophes aussi s'y sont intéressés*. Hegel, en particulier, s'est penché de près sur le sujet. Pour lui, il existe trois types de reconnaissance: la reconnaissance amoureuse (qui correspond à nos besoins physiques et psychiques), la reconnaissance juridique (la garantie des droits fondamentaux entre les individus permet le «respect de soi»), et la reconnaissance culturelle (le fait d'avoir une contribution à la société qui permet l'estime de soi). Et l'injustice dans la reconnaissance a des effets délétères sur les individus: ils/elles doivent être reconnu.e.s pour créer un rapport positif avec eux-mêmes.

Le manque de reconnaissance peut s'accompagner d'un traumatisme profond et causer la marginalisation d'un individu, la perte de respect de soi, et, bien entendu, l'impossibilité d'un quelconque épanouissement. Une atteinte à chacune des trois reconnaissances met en péril la construction même de l'identité, et le bien-être social qui en dépend. En résumé, pour Hegel, la re-

connaissance s'incarne de trois manières différentes: par le soin et l'amour, par l'attribution et le respect des droits de l'individu, et enfin, par la reconnaissance des capacités de l'individu dans la société.

Plus récemment, *le philosophe Axel Honneth*, au début des années 2000, a établi une théorie de «la lutte pour la reconnaissance» qui a gagné une place centrale dans les débats contemporains sur le sujet. Pour lui, la vie sociale obéit à une *«dynamique conflictuelle pour la reconnaissance qui constitue une contrainte normative de l'ensemble des interactions.»*

## En ressources humaines: quatre types de reconnaissance

**Après la philosophie et la sociologie, ce sont les départements des ressources humaines qui ont fait de la reconnaissance au travail un sujet central pour les entreprises, après avoir identifié qu'elle était un levier important de rétention et de motivation des collaborateurs.** On a identifié *quatre formes de reconnaissance dans le monde du travail*: la reconnaissance des résultats du travail, la reconnaissance de la pratique du travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail, et la reconnaissance existentielle.

- **La reconnaissance des résultats du travail** s'intéresse à ce qui est observable, mesurable et contrôlable. Elle est donc très liée à la question du choix des indicateurs, à la mesure de la performance et *les biais cognitifs* qui l'affectent. Elle concerne également l'évaluation des individus et leurs émoluments (salaires, primes, commissions et intéressements aux bénéfices de l'entreprise).

- **La reconnaissance de la pratique du travail** s'intéresse aux compétences des individus, c'est-à-dire aux qualités professionnelles qui sont mobilisées par le/la collaborateur/collaboratrice. Elle peut se traduire par la remise de prix professionnels, des commentaires positifs, un éloge sur LinkedIn.

- **La reconnaissance de l'investissement dans le travail** apprécie les efforts mis en oeuvre par le/la collaborateur/collaboratrice, indépendamment des résultats obtenus. Elle est beaucoup plus subjective: une

personne qui rend ses efforts visibles obtiendra plus de ce type de reconnaissance qu'une autre qui travaille en toute discrétion. Elle se traduit le plus souvent par un «merci».

- **La reconnaissance existentielle**, enfin, s'intéresse aux personnes pour ce qu'elles sont, dans leur singularité. On doit l'accorder d'emblée à tout être humain. Elle s'exprime dans les relations sociales que l'on entretient les un.e.s avec les autres, lorsqu'on dit bonjour à leur arrivée, lorsqu'on leur pose une question, lorsqu'on leur adresse un sourire, lorsqu'on les informe de quelque chose. (Voir le rôle accordé à la reconnaissance existentielle dans le livre de Daniel Coyle, *The Culture Code,* à propos duquel nous avons rédigé *un article «must-read»*.)

## Le besoin de reconnaissance dans la pyramide de Maslow

Le besoin de reconnaissance est identifié dans la célèbre «pyramide de Maslow», élaborée dans les années 1940 déjà.

*Abraham Maslow* (1908-1970) est un psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste. On le cite sans cesse parce que ses explications de la motivation par la hiérarchie des besoins nous parle depuis plusieurs générations, notamment parce que la mise en forme de cette hiérarchie grâce à une pyramide semble particulièrement convaincante.

C'est pendant la seconde guerre mondiale, en 1943, dans un article intitulé *A Theory of Human Motivation,* que Maslow expose sa théorie pour la première fois. Il la complète deux décennies plus tard dans son ouvrage *Motivation and Personality*. Il y distingue 5 groupes de besoins fondamentaux: les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi. Pour lui, chacun de ces groupes de besoins peut prendre des formes différentes d'une culture à une autre, mais cela n'empêche pas chaque catégorie de correspondre à un besoin universel.

La hiérarchie (sous forme de pyramide) signifie qu'un besoin supérieur

ne peut être satisfait si celui du dessous ne l'est pas. Lorsqu'un groupe de besoin est satisfait, un autre prend progressivement sa place, dans l'ordre suivant: 1. Besoins physiologiques ; 2. Besoins de sécurité ; 3. Besoins d'appartenance et d'amour ; 4. Besoins de reconnaissance ; 5. Besoin d'accomplissement de soi.

Cela implique que certains besoins se font plus sentir que d'autres à certains moments. Si vous n'avez pas de toit, ou que vous n'avez pas de sécurité physique (ou vous êtes victimes *de violences conjugales, par exemple*), peu vous importe la reconnaissance. Et tant que vous n'avez pas de reconnaissance, vous ne pourrez vous préoccuper d'accomplissement personnel.

La pyramide de Maslow reste un modèle de motivation couramment enseigné dans les écoles de management, tout simplement parce qu'il est immédiatement compréhensible et frappe les esprits. **Mais le modèle présente aussi des limites et est aujourd'hui plus critiqué.** La critique principale consiste à dire qu'en fait, la satisfaction d'un besoin inférieur ne se fait pas systématiquement avant le besoin supérieur, notamment en management.

On dit aussi que la hiérarchisation des besoins peut varier en fonction de la culture (bien plus que ce que n'admettait Maslow lui-même). Pour une analyse plus fine, on modifie aujourd'hui parfois la hiérarchie des besoin en tentant de mieux prendre en compte les spécificités individuelles, et en intégrant la notion de *soft factors* (culture d'entreprise, valeurs…).

# Comment s'exprime la reconnaissance en entreprise ?

## Reconnaissance : émoluments ou compliments ?

En entreprise, la reconnaissance peut s'incarner de manière diverses, et c'est pour cela que le sujet concerne plusieurs aspects des ressources humaines – la rémunération, le management, l'évaluation, la culture d'entreprise. **La reconnaissance monétaire occupe une place importante, essentielle même.** À certains égards, elle reflète la valorisation sociétale d'un travail ou d'un rôle.

Le sujet a beaucoup fait l'actualité pendant le confinement, comme on peut le lire dans *cette note de Denis Maillard pour la Fondation Jean Jaurès*, intitulée «L'improbable reconnaissance du "back office" de la société», dans laquelle il est question des travailleurs / travailleuses «essentiel.le.s» de la période du confinement qui se trouvent tous/toutes (ou presque) dans des emplois à faible rémunération: qu'il s'agisse des livreurs, caristes, caissières ou même infirmières, il est peu de personnes qui bénéficient d'une forte reconnaissance monétaire.

À l'occasion du confinement, de nombreux journalistes se sont emparé du *concept de bullshit jobs, introduit il y a plusieurs années par l'anthropologue David Graeber*. Tout d'un coup, cette constatation que plus un *job* est utile et offre des *gratifications intrinsèques* (la fameuse «vocation») et moins il est payé, semble être manifeste. À l'inverse, de nombreux emplois de bureau mieux reconnus monétairement paraissent moins «utiles». Tout se passe comme si le thème de la reconnaissance des travailleurs/travailleuses des services de proximité devenait un sujet de société, ou prenait la forme d'un *débat économique sur la mesure de la «valeur»*.

On retrouve des traces de ce débat dans les critiques faites à l'encontre des applaudissements (reconnaissance non monétaire) adressés aux personnels soignants par les Français. À quoi sert la seule reconnaissance non monétaire quand elle ne se traduit nullement par une valorisation économique du travail ? Comme on peut le lire dans *cet article de Mediapart*, *«Ce qui me dérange surtout, c'est que ce processus d'héroïsation est d'abord le fait d'une classe politique qui, depuis des années, n'a que faire des revendications de*

*celles et ceux qu'elle érige maintenant en sauveurs de la nation.»* L'auteur de cet article dit voir dans cette forme (temporaire) de reconnaissance non monétaire une «fausse bonne idée» car elle entérine l'idée que les personnels soignants font le travail par «sens du sacrifice» (vocation), plutôt que pour gagner leur vie.

L'opposition entre les formes d'expression de la reconnaissance illustre les deux types de motivation au travail: la motivation *intrinsèque* et la motivation *extrinsèque*. Étudiée depuis plusieurs décennies par les psychologues, les économistes et les managers, la motivation est cruciale pour la réussite de toute activité. C'est le niveau d'énergie, l'engagement et la créativité que l'on met au service de son travail.

**La motivation extrinsèque** résulte de la perspective de récompenses externes – le salaire, les primes, les promotions et les distinctions. **La motivation intrinsèque**, elle, trouve son origine dans la personne elle-même – la joie qu'elle retire de son travail, ou le sentiment d'utilité. Il est parfois plus facile de privilégier la motivation extrinsèque car on peut toujours imaginer des récompenses plus substantielles. En revanche, quand on choisit de se concentrer sur la motivation intrinsèque, on doit d'abord chercher à comprendre pourquoi les gens travaillent, ce qui est moins simple.

## Pourquoi la motivation intrinsèque est souvent plus importante

Dans l'histoire du management, plusieurs études ont montré que la motivation extrinsèque peut effectivement, dans un premier temps, accroître la performance des salarié.e.s. Mais au bout d'un certain temps, elle peut parfois finir par étouffer la motivation intrinsèque. Dit autrement, les collaborateurs/collaboratrices doivent bien sûr être récompensés matériellement pour leurs efforts, mais ces récompenses ne devraient pas être le seul moteur de leur action.

De récentes données publiées par McKinsey montrent que *«lorsque des salariés sont intrinsèquement motivés, ils sont 32 % plus engagés (46 % plus satisfaits) dans leur travail, ils sont moins sujets au burn-out et leurs performances dépassent de 16 % celles de leurs collègues»*. Les gratifications intrinsèques comme la joie et le sentiment d'accomplissement auraient aussi significativement plus d'impact sur la rétention des salariés que les récompenses externes comme le salaire.

Une personne ne peut pas éprouver de motivation intrinsèque si elle ne s'identifie pas aux valeurs et aux buts de son entreprise.

Quand on privilégie la motivation intrinsèque, il faut se concentrer sur tous les éléments susceptibles d'engendrer un sentiment de plénitude et de satisfaction dans l'exercice du travail: les relations épanouissantes avec les autres, l'acquisition de connaissances, la responsabilité, la créativité, l'autonomie et la communauté d'objectifs. **Une personne ne peut pas éprouver de motivation intrinsèque si elle ne s'identifie pas aux valeurs et aux buts de son entreprise.** Voici quelques actions à entreprendre pour favoriser la motivation intrinsèque:

- **Faites-en sorte que la répartition des missions entre les salariés tienne compte de la personnalité, des intérêts et de l'ambition de chacun.** Cela semble évident, mais nous nous focalisons trop souvent sur les compétences et l'expérience, au détriment des intérêts. D'où des erreurs d'affectation.

- **Donnez à vos salariés les moyens de travailler avec un maximum d'autonomie.** Les victimes du micro-management ne peuvent pas nourrir de motivation intrinsèque. Les personnes talentueuses souffrent de frustration quand on ne leur offre pas la possibilité de donner la preuve de leur talent.

- **Proposez à vos salariés de nouveaux modes d'apprentissage.** La soif de connaissances est un moteur efficace. La possibilité de développer de nouvelles compétences et d'élargir son horizon alimente la motivation intrinsèque.

- **Rassemblez votre équipe autour d'objectifs partagés.** Les buts sont plus facilement atteints quand les salariés ont leur mot à dire et se les approprient. Fixer ensemble des buts inspirants, les partager avec chacun, c'est prendre un départ prometteur.

Dans leur livre *Intrinsic Motivation At Work: What Really Drives Employee Engagement*, Kenneth W. Thomas et Richard Waterhouse expliquent que l'entreprise taylorienne du siècle dernier – gérée selon les principes du «management scientifique» – reposait d'abord sur l'obéissance aux règles, tandis que les organisations d'aujourd'hui, axées sur l'économie du savoir et sur l'innovation, ont besoin que leurs salariés fassent preuve de créativité. Le respect de

la norme implique une motivation extrinsèque. **La créativité et l'innovation relèvent plutôt de la motivation intrinsèque et du sentiment que l'action personnelle a du sens.**

Les entreprises ne devraient jamais établir de listes écrites de tâches (d'activités) mais plutôt énoncer clairement la raison d'être de chaque travail: *«Redécouvrir le rôle du sens dans le travail est la clé pour comprendre les nouveaux modes d'action comme la motivation des travailleurs d'aujourd'hui. Sans une idée claire du but à atteindre, ils ne peuvent effectuer des choix intelligents concernant leurs activités et passent à côté de la signification profonde de leur fonction. Par conséquent, si vous et d'autres membres de l'organisation continuez à envisager le travail essentiellement comme une succession de tâches à accomplir, il est temps de revoir votre approche.»*

L'idée que la reconnaissance doit dépasser la dimension monétaire pour être fondée sur la personne, sa contribution et son implication, s'incarne chez Google dans un système de rétribution symbolique. Deux types de rétribution y ont été testés auprès des meilleures équipes: une prime monétaire et une expérience immatérielle (voyage, cadeau d'une même valeur). Quelques mois après le début de ce test, Google en a tiré la conclusion que le niveau de satisfaction des collaborateurs / collaboratrices qui avaient reçu une prime monétaire avait chuté de 25%, alors que celui de celles/ceux qui avaient bénéficié d'une expérience immatérielle était resté le même.

Des outils numériques peuvent être utilisés pour mettre en place des systèmes de reconnaissance non monétaire. C'est ce qui a été *expérimenté chez Axa Banque*, avec une *démarche appelée #ITAGYOU*, lancée en 2016. Grâce à un outil numérique, chaque mois, les salarié.e.s pouvaient utiliser trois «tags» qu'ils/elles pouvaient attribuer à un.e collègue pour lui marquer de la reconnaissance (pour le travail, le comportement ou les compétences). Ces tags peuvent être distribués de manière anonyme, ou accompagnés d'un commentaire personnalisé. Ils sont qualifiés en 4 catégories: le leadership, l'innovation, l'efficacité et le «kiff» (bonne humeur, esprit d'équipe). Ensuite, les tags étaient transformés en chèques dématérialisés. Ce sont 85% des collaborateurs/collaboratrices qui se sont connectés sur le site. 99% ont été tagués une fois. Contrairement au «feedback» dont on a l'habitude en France, les tags de #ITAGYOU sont exclusivement positifs. C'est une manière pour les salarié.e.s de se remercier les un.e.s les autres.

Il y a une autre raison encore de privilégier des formes de reconnaissance axées sur la motivation intrinsèque: **les récompenses matérielles sont souvent distribuées de manière inégalitaire et injuste** (voir notre série sur les biais cognitifs, «*Nous sommes tous biaisés*» dont plusieurs affectent l'évaluation sur laquelle les récompenses matérielles se fondent). **Comment bien reconnaître (évaluer, mesurer) la performance de chacun?** Comment s'accommoder du décalage entre un travail souvent collectif et une évaluation encore strictement individuelle? Le travail pourrait même devenir de plus en plus difficile à évaluer de manière individualisée, tant il est toujours plus relationnel, cognitif et coopératif.

Les inégalités relatives aux récompenses matérielles, notamment les primes, sont de moins en moins acceptées, tout particulièrement celles entre les hommes et les femmes. Une importance plus grande de la reconnaissance non matérielle peut présenter l'avantage d'être plus égalitaire. Les biais et les jeux politiques ont peut-être moins d'importance quand il n'y a pas d'argent en jeu.

### Dire merci vous rendra service!

Les programmes de reconnaissance du mérite sont considérés comme un outil de management et de motivation essentiel. Chacun sait que le manque de reconnaissance de la valeur et des efforts des salariés est source de démotivation. Malheureusement, les stratégies des entreprises sont complexes, impersonnelles, pour un résultat insuffisant et coûteux. Les formes de reconnaissance les plus simples – dire «merci» – se révèlent souvent plus efficaces que les outils de motivation extrinsèque tels que les primes, à condition qu'elles soient cohérentes, opportunes et personnalisées. La rétention et la productivité des salariés dépendent de simples interactions quotidiennes qui leur donnent l'impression d'être traités à leur juste valeur. Quand vous dites à une personne que vous appréciez son travail et que sa contribution à l'entreprise est significative, vous renforcez son sentiment d'appartenance et sa loyauté.

Une analyse de l'institut Gallup à propos des Etats-Unis prouve que nombre d'entreprises américaines ne sont pas à la hauteur en la matière: «*Seul un travailleur sur trois aux États-Unis affirme avoir reçu des*

*marques de reconnaissance ou des félicitations pour la qualité de son travail au cours des sept derniers jours. Dans certaines entreprises, les salariés ont l'impression que leurs efforts sont généralement ignorés. (...) Ceux qui ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur sont deux fois plus susceptibles de déclarer qu'ils envisagent de démissionner au cours de l'année suivante.*»

Dans *The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement*, Debra Corey et Glenn Elliott mentionnent une enquête qui en arrive à cette conclusion que «*72 % des salariés avouent que s'entendre simplement dire "merci" les rendrait plus motivés et améliorerait leur moral*». Les entreprises américaines dépensent des milliards de dollars en programmes de reconnaissance des mérites dont la moitié des salariés ignorent jusqu'à l'existence. Ils sont donc inefficaces et inadaptés.

Ils ont d'abord le défaut d'être fondés sur la durée de présence dans l'entreprise. Les salariés qui totalisent 20 années de service reçoivent par exemple une montre en or, avec le risque qu'ils se sentent vieux et hors de course lorsqu'ils reçoivent leur cadeau. Ce qui n'est évidemment pas l'effet recherché. La plupart des salariés actuels ne seront jamais concernés par ce type de récompense parce qu'ils ne resteront pas aussi longtemps chez le même employeur. Au mieux ces gratifications finissent par s'apparenter à des droits: leur suppression sera perçue de manière négative, mais leur existence ne motive plus personne.

Les gratifications matérielles sont surtout appréciées pour le message qu'elles transmettent. La reconnaissance devrait d'abord se traduire par de la visibilité. Le travail d'une équipe de vente apparaît concrètement au grand jour, et ses résultats sont communiqués dans toute l'organisation, tandis que celui d'autres départements (marketing, ingénierie) est parfois moins bien compris. Faire en sorte que la contribution et les réalisations de chaque équipe soient visibles par tous/toutes dans l'entreprise, c'est une première étape indispensable.

The Hershey Company, un des plus grands fabricants de chocolat, a mis en place un nouveau programme de reconnaissance du travail. Intitulé *Hershey SMILES*, qui a motivé les équipes. Cette plateforme permet aux managers de disposer d'un système de gratification cohérent et

flexible échelonné sur six niveaux – du simple «merci» jusqu'à l'octroi d'une prime de 250 dollars. Deux programmes complètent SMILES – *Remarkable People* et le *Milton Hershey Award for Excellence* – et couronnent les succès extraordinaires.

**Voici quelques éléments qui peuvent tout changer pour vos salariés**:

- Dites régulièrement «merci», au moment adéquat et pour des motifs précis.
- Personnalisez les messages de remerciement que vous adressez par écrit.
- Transmettez à vos collaborateurs les commentaires positifs que vous avez entendus sur eux.
- N'ignorez pas les événements importants de leur vie et tenez compte de leurs contraintes personnelles.
- Utilisez la newsletter de l'entreprise pour souligner les réussites de ceux de vos employés qui n'ont pas l'habitude d'occuper le devant de la scène.

# Télétravail et culture: faut-il réinventer la reconnaissance?

## Reconnaissance et télétravail

Le télétravail a gagné beaucoup de terrain avec la crise du Covid-19. Dans certaines entreprises, notamment des startups, on l'avait déjà généralisé avant la crise. Dans d'autres, des décisions relatives à cette généralisation ont été prises pendant la crise. Paradoxalement, c'est aussi dans des entreprises «traditionnelles» que l'on a fait un bond en avant en la matière. Dans ces entreprises industrielles particulièrement affectées par la crise économique, les économies de coûts liés aux bureaux représentent une opportunité irrésistible.

C'est ainsi que l'on peut comprendre *la décision de PSA* de «profiter de la crise du coronavirus pour basculer définitivement dans une organisation où le télétravail devient la règle, et la présence au bureau l'exception». Xavier Chereau, le directeur des ressources humaines et de la transformation du groupe, a ainsi annoncé que le constructeur automobile allait dorénavant «renforcer le travail à distance, et en faire la référence pour les activités non reliées directement à la production.»

L'industrie automobile, bastion industriel du XX$^{e}$ siècle peu réputé pour sa culture innovante en matière de management, est particulièrement touchée par la crise de 2020. Du coup, les opportunités d'économies que représentent la flexibilisation du travail des cols blancs sont l'occasion de remettre en question *la culture du présentéisme* qui était autrefois la norme dans le management des entreprises de ce secteur.

**Mais avec la montée du télétravail, de nombreux rituels, pratiques et politiques doivent être réimaginées. C'est le cas pour tout ce qui concerne la reconnaissance.** Comment s'assurer que les travailleurs à distance restent motivés et se sentent reconnus? Quelles formes peut prendre la reconnaissance non matérielle quand managers et collègues sont privés des moyens habituels de l'exprimer, à savoir les échanges informels et les expressions du corps qui sont courants au bureau?

Avec la montée du télétravail, de nombreux rituels, pratiques et politiques doivent être réimaginées. C'est le cas pour tout ce qui concerne la reconnaissance.

La reconnaissance est un sujet d'autant plus important pour les collaborateurs/collaboratrices travaillant à distance qu'un certain nombre de risques sont exacerbés. Les travailleurs/travailleuses subissent un stress «technologique» plus grand car ils/elles sont constamment à la merci des sollicitations de leurs applications. Leurs capacités (et santé) cognitives sont mises à rude épreuve par leur dépendance permanente aux outils numériques.

Ils/elles sont plus isolé.e.s et la solitude qu'ils/elles éprouvent peut provoquer un sentiment d'exclusion, voire dans certaines cas, une forme de paranoïa. «Mon/ma collègue a-t-il/elle apprécié mon travail?», «Cela fait 4 heures que je n'ai pas de réponse à mon email, qu'est-ce que cela signifie?», etc. Il devient facile d'imaginer que les collègues que l'on ne voit pas pensent du mal de vous.

Les *contraintes fortes liées au télétravail* s'accompagnent d'une multiplication de risques psychosociaux. Quand le/la collaborateur/collaboratrice est investi.e dans ses missions, il/elle empiète allègrement sur sa vie privée pour terminer son travail. Faute de pouvoir aussi aisément mettre des limites physiques et temporelles à son activité professionnelle, il/elle est aussi plus à *risque de burn-out*.

Comme nous l'avions déjà développé dans notre ebook «*Comment manager des équipes dispersées?*», il est essentiel d'exprimer *plus d'empathie* aux salariés que l'on n'a pas sous les yeux. Par exemple, il faudrait demander régulièrement à ses collègues comment ils/elles vont pour remplacer les échanges informels à la machine à café. Il est également important pour les entreprises d'offrir du soutien psychologique anonymisé grâce à des *hotlines* dédiées. Et aussi de vérifier que les collaborateurs/collaboratrices ne travaillent pas trop, en prêtant une attention toute particulière aux éventuels signes de fatigue.

**En matière de reconnaissance non matérielle, la distance ne simplifie pas la tâche**. Quand on se voit «en vrai», beaucoup de choses peuvent «aller sans dire». On peut, par exemple, exprimer sa satisfaction avec un clin d'oeil, un «*high five*», un sourire, ou une tape sur l'épaule. À distance, ce qui va sans dire, doit être dit (ou écrit) plus explicitement.

**Voici donc 5 idées pour apporter une meilleure reconnaissance à vos collaborateurs/collaboratrices à distance :**

- **N'attendez pas pour féliciter un.e collaborateur/collaboratrice pour un travail bien fait**. Vous pouvez utiliser plusieurs canaux pour le faire. Un email marque une reconnaissance plus « solennelle » quand une tâche importante a été accomplie avec succès, ou qu'un projet touche à sa fin. Un message sur un canal de messagerie instantanée est moins formel, et peut exprimer de la reconnaissance après une étape ou simplement de l'encouragement. Bien entendu, la reconnaissance peut aussi être exprimée en face à face, lors d'un appel vidéo ou audio.

- **Encouragez la reconnaissance entre pairs**. Les mots de reconnaissance échangés entre collègues, pour souligner les réussites et contributions de certains membres de l'équipe, sont motivants pour tous. Cela peut se faire sur un *channel* dédié sur un outil collaboratif (comme Slack ou Teams), ou sur une plateforme de reconnaissance sociale. Cela permet aussi de tisser des liens entre employé.e.s et d'augmenter leur engagement.

- **Encouragez les nouveaux rituels partagés pour plus de reconnaissance « existentielle »**. Le confinement imposé par la crise du Covid-19 a poussé de nombreuses équipes à innover et inventer des petits rituels pour souder des équipes séparées par le télétravail forcé, et parfois particulièrement touchées par l'angoisse et l'incertitude liées à la crise. Certains de ces rituels ont vocation à se poursuivre après la crise: partage de *selfies* dans son environnement de travail, partage de recettes de cuisine et de photos de réalisations en cuisine, activités partagées sur Zoom (notamment activités sportives), *etc*. Souvent, il est préférable que ces rituels ne prennent pas de caractère obligatoire pour éviter d'ajouter de nouvelles contraintes à ceux/celles qu'ils ne séduisent pas.

- **Offrez de la reconnaissance sous forme d'opportunités de développement professionnel**. Certain.e.s employé.e.s libéré.e.s des trajets pendulaires pour se rendre au bureau ont eu un peu plus de temps. D'autres dont l'activité a été ralentie par la crise (notamment les commerciaux) ont pu également consacrer plus de temps à d'autres activités. Des cours de qualité peuvent leur être offerts pour développer de

nouvelles compétences et acquérir de nouveaux savoirs, précisément quand ils/elles ont l'impression de manquer de reconnaissance et de stagner professionnellement. Les plateformes sont aujourd'hui nombreuses et toutes les écoles agréées ont dorénavant des offres en ligne. Quelques exemples de plateformes innovantes: *Kokoroe*, *OpenClassrooms*, *360Learning*, *Coursera*, *Le Wagon*, *Udemy*, *Switch Collective*... *Attention toutefois aux «injonctions contradictoires»*. Pour certain.e.s salarié.e.s, se voir imposer une formation alors qu'on éprouver des difficultés à gérer le quotidien, cela n'est pas vécu comme de la reconnaissance!

- **Tenez les télétravailleurs/télétravailleuses au courant** des succès et des nouvelles de l'entreprise, et des contributions de chacun. Cette information peut prendre la forme d'une newsletter personnalisée, à la réalisation de laquelle tous/toutes les collaborateurs/collaboratrices pourraient être invité.e.s à participer. Cette lettre (ou journal) interne, souvent décrit comme *un pilier de la communication interne*, ne doit pas être publiée trop fréquemment pour ne pas «inonder» les salarié.e.s. Une fréquence mensuelle peut être suffisante en temps normal, et la fréquence peut certainement être augmentée en temps de crise.

## La reconnaissance: une question de culture?

À distance ou au bureau, l'expression de la reconnaissance dépend pleinement de la culture d'une entreprise, voire d'une équipe. Les cultures d'entreprise réputées «toxiques», parfois révélées à la faveur d'une crise, engendrent généralement chez les employé.e.s un sentiment de manque en matière de reconnaissance. Dans ces cultures toxiques, on ne reçoit pas assez de ces signaux positifs du/ de la manager ou des collègues, qui permettent de développer un sentiment d'appartenance. On peut donc se retrouver dans une situation de grande insécurité psychologique.

Une culture qui engendre la reconnaissance, et le sentiment de reconnaissance, n'est pas accidentelle: elle naît de bonnes pratiques, de décisions conscientes et de politiques RH délibérées.

Comme l'explique Daniel Coyle, dans *The Culture Code,* «*la sécurité émotionnelle est le fondement même de la culture*». (Voir *notre article must-read sur le livre de Daniel Coyle*). Or la sécurité émotionnelle vient de toutes ces petites interactions sociales du quotidien – échanges de regards, accolades, moments de partage, qui sont précisément des expressions d'une forme de reconnaissance «existentielle». Ces expressions disent «*je vois que tu existes*», «*je vois que tu appartiens au groupe*».

De plus en plus, la reconnaissance fait partie de ces éléments culturels *à propos desquels les candidat.e.s souhaitent avoir plus d'informations* avant de prendre un nouveau poste dans une entreprise. **La reconnaissance matérielle (le salaire) n'est qu'un élément parmi d'autres,** à côté du *growth mindset*, des opportunités de mobilité, de la mission, et de la culture de la reconnaissance.

Une culture qui engendre la reconnaissance, et le sentiment de reconnaissance, n'est pas accidentelle. Elle naît de bonnes pratiques, de décisions conscientes et de politiques RH délibérées. Cela veut dire qu'il y a un certains nombres de choses que vous pouvez faire pour améliorer votre culture du point de vue de la reconnaissance!

**Voici 6 idées pour commencer à le faire**:

- **C'est par le sommet qu'il faut commencer**. Il n'est pas de culture de la reconnaissance qui tienne sans l'implication des dirigeants au plus haut niveau. Ce sont elles/eux qui impriment leur marque à cette culture et indiquent, explicitement et implicitement, les comportements valorisés, les manières de bien communiquer. Si le comportement désiré n'est pas observable parmi les personnes de pouvoir – si elles ne donnent pas l'exemple – dans l'organisation, alors il y a dissonance cognitive… et il n'y aura pas de bonne culture de la reconnaissance.

- **Soignez votre storytelling**. On sait l'importance des histoires et de la narration dans la formation d'une culture d'entreprise. Les bonnes histoires créent du sens et provoquent des émotions. Elles se transmettent. Elles se partagent. Elles sont l'un des fondements d'une culture d'entreprise pérenne. Elles permettent de mettre en lumière les valeurs

centrales dans la culture, parmi lesquelles le respect de chacun et la valorisation de chaque contribution.

- **Pensez à la reconnaissance d'équipe**. Trop souvent, la reconnaissance est présentée comme un sujet individuel. Or peu de réussites sont le fait d'un seul individu. Sans les collègues, les échanges, les infrastructures, le réseau, on ne fait pas grand chose. Dans un groupe, il y a toujours quelques personnes qui savent mieux se mettre en avant que d'autres, voire qui s'attribuent le mérite de leurs collègues! Tant que la reconnaissance sera perçue avant tout de manière individuelle, ces comportements seront implicitement encouragés. La reconnaissance est un sujet d'équipe: primes de groupe, valorisation non matérielle de groupe, incitations pour le groupe... Une culture saine sait valoriser le travail collectif avant la réussite individuelle, dont l'évaluation reste nécessairement biaisée.

- **Favorisez l'horizontalité**. Pour qu'une culture prenne, il faut qu'elle soit partagée. La reconnaissance entre pairs est donc essentielle. Il existe plusieurs manières de la favoriser: en créant des systèmes de reconnaissance entre pairs, en mettant des outils à disposition, en favorisant la création de communautés.

- **Alignez la reconnaissance et la stratégie de l'entreprise**. Il est important que chaque employé.e sache clairement comment son travail contribue à faire avancer la stratégie globale de l'entreprise, comprenne pourquoi il/elle appartient à un projet plus grand au sein duquel il/elle a un rôle à jouer. Cela veut dire que chaque personne devrait être associés à la stratégie, en être informée, y être formée.

- **Offrez à vos salarié.e.s des occasions de grandir**: apprentissage, rotation des postes, ateliers, formations, coaching, programmes de mentorat, et bien sûr, promotions. C'est aussi le meilleur moyen de motiver. Souvent, cela passe d'abord par une responsabilisation plus grande, un enrichissement et une flexibilisation de la notion même de poste.

## Le feedback positif est aussi lié à la culture nationale

Le feedback est un élément essentiel de la reconnaissance en entreprise. Or, le feedback est délivré de manière très différente selon la culture d'où vous venez. La culture d'entreprise, bien sûr, mais aussi la culture nationale. C'est l'un des critères expliqués par Erin Meyer dans son livre *La carte des différences culturelles,* paru chez Diateino en 2016. (Nous avons rédigé un article must-read à propos de ce livre).

Comme l'explique Meyer, selon votre culture, les feedbacks négatifs que vous ferez seront plus ou moins directs. Ainsi, de nombreux Européen.ne.s s'étonnent de voir les Américain.e.s trouver absolument tout et n'importe quoi «génial» ou «fantastique» (on utilise beaucoup les mots *great* et *awesome* aux Etats-Unis et au Canada), alors qu'en France, par exemple, on a plutôt tendance à dire «pas mal» quand on veut dire «très bien».

Cela veut-il dire que certaines cultures nationales sont moins favorables à la reconnaissance? Pas nécessairement. Mais cela veut dire que la culture d'origine est un facteur déterminant pour comprendre les formes concrètes que prendront le feedback et l'expression de la reconnaissance. Quant à l'évaluation de la performance professionnelle, dans certaines cultures, on sera très direct, tandis que dans d'autres, il sera impossible de l'être. Entre deux cultures, on peut souffrir d'incompréhension et avoir un sentiment de frustration et de non-reconnaissance. Une formation à la communication interculturelle peut dans ce cas être une solution.

«*Selon leur culture, les managers ont appris à donner leur feedback de manière très différente. Un.e manager chinois.e ne peut en aucun cas critiquer ouvertement un.e employé.e devant ses pair.e.s. En revanche, un.e manager néerlandais.e se doit d'être direct.e et honnête dans ses retours. Les Américain.e.s ont appris à enrober chaque message négatif (critique) de plusieurs commentaires positifs. Les Français.es critiquent passionnément mais ne font de commentaires élogieux qu'avec parcimonie*» explique Erin Meyer dans son livre.

Dans les cultures plus directes, on préfère accentuer ses remarques avec des adverbes comme «absolument», «totalement», «complètement»

(«*ce que vous avez fait manque totalement de professionnalisme!*»). En revanche, dans les cultures moins directes, on va plutôt diminuer ses remarques avec des locutions comme «un peu», «en quelque sorte».

Les Britanniques, par exemple, sont maîtres/maîtresses de la litote (qui consiste à dire moins que ce qu'on pense): «*on n'y est pas encore tout à fait*» peut signifier «*on est très loin du compte, qu'avez-vous fichu?*». Les litotes ne sont pas comprises dans toutes les cultures. Pour certains, il faudrait un guide de traduction systématique.

Dans la plupart des cultures européennes, on peut critiquer de manière assez directe: en Russie, aux Pays-Bas, en France, en Allemagne ou encore au Danemark, le feedback est franc et direct, parfois même franchement brutal, ce qui peut choquer des Asiatiques ou des Britanniques. On ne ressent pas le besoin d'enrober les messages critiques par des mots plus positifs. Mais dans la plupart des cultures asiatiques, le feedback négatif est toujours exprimé de manière très indirecte. C'est le cas au Japon, en Thaïlande ou en Corée.

Les Américain.e.s, les Canadien.ne.s et les Mexicain.e.s sont entre les deux. Ils/elles émettent des critiques de manière plus diplomatique que ne le font les Européens du Nord. Ils/elles enrobent leurs critiques de commentaires positifs. Mais ils/elles ont moins besoin de détours et de messages codés que les personnes de culture japonaise ou coréenne.

Lorsque l'on travaille avec des personnes d'une culture plus directe que la sienne, il vaut mieux ne pas chercher à les imiter, car «*même dans ces cultures, on peut blesser les gens en étant trop direct.*» Quand on travaille avec des individus d'une culture moins directe que la sienne, il est prudent de chercher à être beaucoup plus positif dans ses retours et ses évaluations.

Par défaut, dans un groupe multiculturel, il est important d'être plus diplomate et de ne pas faire de critique à un individu devant le groupe. Dans un groupe multiculturel, la culture la moins directe imposera à tous/toutes d'être plus prudent.e.s dans l'expression de feedbacks négatifs, ce qui peut finalement changer la culture du groupe tout entier en matière de feedbacks.

# Conclusion

La crise sanitaire et la crise économique auront été des occasions de rendre plus visible le sujet de la reconnaissance au travail. Le management et la culture d'entreprise font beaucoup pour le bien-être des salarié.e.s et leur motivation au travail. Le fait de voir son travail reconnu et apprécié est un besoin fondamental, comme celui d'être reconnu en tant que personne. En temps de crise, beaucoup de travailleurs/travailleuses ont eu le sentiment d'en être privé.e.s.

Pourtant, la crise aura aussi montré que le management ne fait pas tout. La reconnaissance, comme l'illustre le cas des travailleurs/travailleuses du secteur médical ou les personnels des grandes surfaces exposé.e.s pendant la crise sanitaire, c'est aussi un sujet politique, sociétal, économique. La valorisation économique des travailleurs/travailleuses des services de proximité, c'est un sujet de négociation collective, de sécurité sociale, de réglementation, et de choix de société.

C'est donc à plusieurs titres que l'on doit s'emparer du sujet de la reconnaissance au travail: en tant que manager ou salarié.e, mais aussi en tant que citoyen.ne.s, patient.e.s, consommateurs/consommatrices et administré.e.s. Nous espérons que cet Ebook y contribuera.

# Sources

http://www.odoxa.fr/sondage/lemploi-toujours-preoccupation-majeure-francais-grande-source-dangoisse-actifs/
https://www.anact.fr/sites/anact/files/10qs_reco-travail_complet_bd.pdf
https://jean-jaures.org/nos-productions/l-improbable-reconnaissance-du-back-office-de-la-societe
https://www.universalis.fr/dictionnaire/reconnaissance/
https://www.raison-publique.fr/article575.html
https://fr.wikipedia.org/wiki/Reconnaissance_(philosophie)
https://www.universalis.fr/encyclopedie/axel-honneth/
https://www.capital.fr/votre-carriere/au-boulot-la-reconnaissance-cest-sacre-et-ca-change-la-vie-1341512
https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/03/29696-la-reconnaissance-grande-oubliee-des-entreprises/
https://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins
https://recruiters.welcometothejungle.com/articles/the-culture-code-the-secrets-of-highly-successful-groups-de-daniel-coyle-1/
https://fr.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow
https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm
https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation_and_Personality_(book)
http://www.nzdl.org/gsdlmod?e=d-00000-00---off-0cdl--00-0----0-10-0---0---0direct-10---4-------0-0l--11-en-50---20-about---00-0-1-00-0--4----0-0-11-10-0utfZz-8-00&cl=CL1.2&d=HASH0102f219eaef66a940b961c1.4.2.2.3&gt=1
https://recruiters.welcometothejungle.com/en/articles/bullshit-jobs-a-theory-by-david-graeber/
https://medium.com/du-labeur-%C3%A0-louvrage-l-artisanat-est-le-futur-du/les-bullshit-jobs-ou-le-labeur-%C3%A0-son-paroxysme-bd1289eac06
https://medium.com/du-labeur-%C3%A0-louvrage-l-artisanat-est-le-futur-du/le-travail-et-la-valeur-un-grand-malentendu-fbab99bf49c
https://blogs.mediapart.fr/theo-portais/blog/230320/applaudissements-pour-les-soignants-20h-la-fausse-bonne-idee
https://www.amazon.com/Intrinsic-Motivation-Work-Employee-Engagement/dp/1576752380
https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1193414-quand-le-pouvoir-de-la-reconnaissance-est-confie-aux-collaborateurs/
http://www.rebelplaybook.com/
https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/psa-fait-du-teletravail-la-regle-pas-lexception-1201054
https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/la-fin-du-presenteisme-au-travail-cest-pour-quand-1040352
https://theconversation.com/teletravail-et-burn-out-73236
https://www.challenges.fr/emploi/stress-insomnie-la-face-cachee-du-teletravail_454492
https://recruiters.welcometothejungle.com/ebooks/manager-equipes-disperseees/
https://recruiters.welcometothejungle.com/articles/manager-equipe-crise/

https://recruiters.welcometothejungle.com/articles/manager-equipes-multiculturelles-erin-meyer/
https://www.kokoroe.fr/
https://www.udemy.com/
https://openclassrooms.com/en/
https://papers.learnassembly.com/les-apprenants-empeches-du-confinement/
https://www.fond.co/blog/8-ways-recognize-during-covid-19/
https://comin.madmagz.news/9-conseils-newsletter-interne-efficace/
https://www.manager-go.com/marketing/journal-interne.htm
https://recruiters.welcometothejungle.com/ebooks/com-interne-ebook/download/
https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/manager-a-distance-le-pouvoir-de-la-reconnaissance
https://www.tinypulse.com/sk-the-2018-effects-of-employee-recognition-and-appreciation-report?utm_campaign=Weekly%20Round-up%20Newsletter%202019&utm_source=hs_email&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-_qX5_-oWc_IrCL4O8mowzJpCQcfR_Ct2Kt6-eualgrSt7xR_yE1iKCeDubuugjVUZtkZCvNKf7pgk_eB75Uf4c7zppOQ
https://www.forbes.com/sites/theyec/2017/02/02/seven-ways-to-build-a-culture-of-employee-recognition/#504a51fb1aaa
https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/detecter-les-cultures-d-entreprise-toxiques-et-les-fuir_656649
https://recruiters.welcometothejungle.com/ebooks/faire-evoluer-sa-culture-entreprise-grandit/
https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/creating-a-culture-of-recognition
https://www.greatgame.com/blog/creating-a-recognition-culture-best-practices
https://recruiters.welcometothejungle.com/articles/manager-equipes-multiculturelles-erin-meyer/


Welcome
TO THE
Jungle