

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 978-2-7296-1881-0

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

Partie 2: Les clés pour réussir

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

<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>	<i>123</i>
<i>Que s'est-il passé?</i>	<i>124</i>
<i>Une grille de lecture.....</i>	<i>125</i>
<i>Comment donner des éléments de reconnaissance négative à quelqu'un?</i>	<i>129</i>
 12. Gérer la composante émotionnelle de la reconnaissance.....	 133
<i>Échanges sur le terrain</i>	<i>133</i>
<i>Que faut-il en penser?</i>	<i>134</i>
<i>Le besoin de plaire.....</i>	<i>135</i>
<i>Vers plus d'intimité.....</i>	<i>136</i>
<i>L'Intelligence Émotionnelle.....</i>	<i>139</i>
 13. Construire ce rôle qui vous inspire	 141
<i>Identifier les obstacles.....</i>	<i>142</i>
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>	<i>151</i>
<i>La méthode 3R4R.....</i>	<i>152</i>

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-