

## Newsletter 46 : La reconnaissance, levier de motivation et de mobilisation

Aujourd'hui, la gestion de nos carrières a totalement changé de visage et de tempo. L'époque de la carrière à vie dans une entreprise est révolue. L'employeur actuel ne représente qu'un épisode dans nos trajectoires professionnelles, épisode pendant lequel l'engagement doit être total.

Or, force est de constater que le niveau général de **motivation** des salariés est préoccupant. Et c'est l'engagement qui fait surtout défaut, à savoir l'état psychologique qui fait que le collaborateur travaille avec enthousiasme et se sent pleinement concerné par le succès de sa mission et de son entreprise.

Pour autant le désengagement n'est pas une fatalité. La performance d'une entreprise repose sur **l'implication**, la motivation, la mobilisation, la collaboration de ses employés. Pour ce faire deux axes sont à travailler de concert :

- Le développement continu des collaborateurs
- La reconnaissance.

Pour ce qui est du **développement continu**, il s'agit de donner des feed-backs réguliers connectés avec le quotidien, d'instaurer un dialogue, de communiquer sans démotiver.

Il convient de considérer chaque collaborateur individuellement, de ne pas tomber dans l'anonymisation progressive au sein d'un collectif. Il s'agit, pour chacun, d'identifier ensemble (manager et collaborateur) les leviers préférentiels de motivation, qui touchent à 4 grands domaines de besoins :

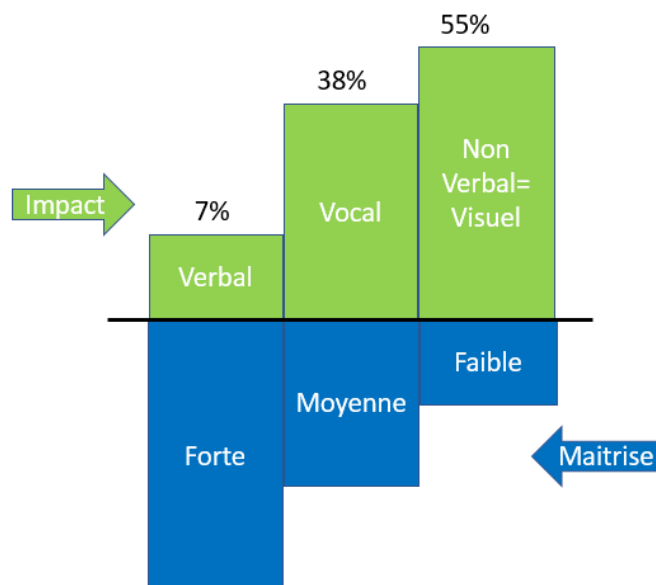
### Les quatre grands domaines de besoins



- L'Autonomie : vérifier la balance autonomie/contrôle
- L'Affiliation : vérifier l'adéquation entre les relations au travail et ses besoins de contact
- La Finalité : vérifier l'adéquation entre le travail accompli et le sens, l'utilité au sein de l'entreprise, la valeur ajoutée, le lien avec les objectifs du secteur
- La Compétence : vérifier en permanence le développement des compétences et leur niveau de maîtrise

La communication est un processus d'écoute active et d'échange, où chacun est considéré à la fois comme contributeur et membre actif du collectif. Ce n'est en rien une simple transmission d'informations descendantes.

### Ce qui fait Impact en Communication

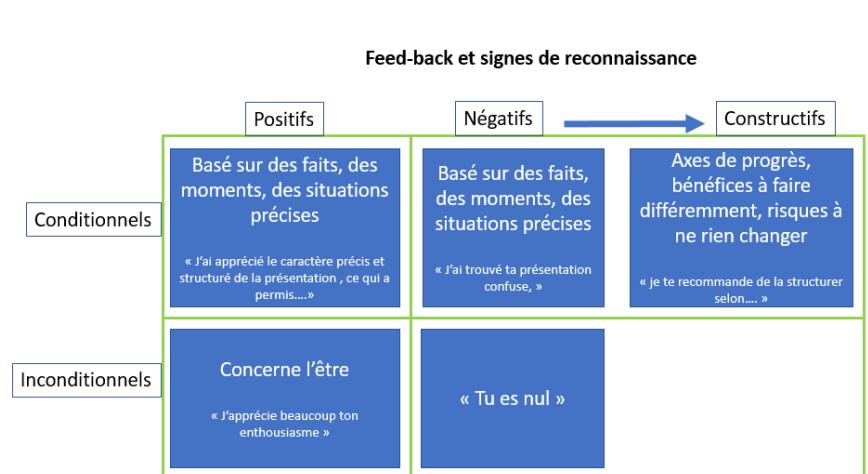


Règle des 3V (Verbal, Vocal, Visuel) d'Albert Mehrabian

Ainsi, lors de sa communication régulière avec ses collaborateurs, le manager évitera de tomber dans les pièges suivants :

- Invoquer le manque de temps : les points réguliers en face à face avec chacun de ses collaborateurs doivent être inscrits dans l'agenda standard du manager
- Transmettre des informations qui ne répondent pas aux besoins du collaborateur : demander de quelles informations vos collaborateurs ont besoin
- Eviter la communication d'informations désagréables : au contraire, jouer la transparence, expliquer. Affronter collectivement les mauvaises nouvelles. Coupez court aux rumeurs, aux esprits chagrins, aux sentiments d'exclusion.
- Devenir la source unique et incontournable d'informations : inciter vos collaborateurs à se tenir informés, à aller chercher l'information et devenir eux-mêmes des relais d'information auprès de leurs collègues.

Les feed-backs et signes de reconnaissance peuvent être verbaux ou non verbaux (geste, regard), positifs ou négatifs, toute façon de signifier l'importance de l'autre à nos yeux. Pour être motivants, ils doivent toujours être argumentés et constructifs, dans le but de faire progresser le collaborateur, de lui donner des repères sur les résultats et comportements attendus.



En parallèle, la **reconnaissance** est un besoin vital, donc un facteur majeur de motivation au travail. Donner des marques de reconnaissance systématiques, selon un calendrier « managérial » lors des entretiens annuels, lors des fêtes de fin d'année, ne suffit plus. Ces actions deviennent attendues et n'arrivent qu'à la fin d'un cycle beaucoup trop long au regard du niveau d'engagement attendu au quotidien. L'obtention de prime n'est plus une surprise, on travaille pour l'avoir, c'est un dû selon les résultats obtenus, ça fait partie intégrante du système de rémunération. Plus les marques de reconnaissance sont automatiques, plus leur effet est éphémère. Le collaborateur est satisfait sur le moment (et son entourage familial aussi bien souvent lorsqu'il s'agit d'argent), mais ça ne rend pas son travail plus gratifiant pour autant. L'impact sur la motivation s'estompe en quelques semaines. Pour nourrir la motivation, les actes de reconnaissance doivent être personnels et avoir un impact émotionnel. Les managers doivent donc saisir toute occasion de féliciter et remercier leurs collaborateurs avec sincérité et bienveillance.

L'expression de la reconnaissance, pour être motivante, doit être :

- **Personnelle** : **sincère**, avec une réelle gratitude, directement de personne à personne (pas de mail !). Le cas échéant demandez comment vous pourriez remercier le collaborateur plutôt que de lui attribuer d'office une récompense prédéfinie
- **Proportionnelle** : **dosée**, appropriée et argumentée. Ne remerciez pas de la même manière un membre de l'équipe qui a fait un peu plus d'effort que d'habitude, et l'autre qui s'est vraiment dépassé
- **Prompte** : se manifester immédiatement après l'action ou peu après (n'attendez pas les entretiens annuels !)
- **Publique** : ce qui rend l'acte de reconnaissance encore plus gratifiant

Ainsi, la reconnaissance n'est pas un programme lointain venu du siège, mais un geste naturel pour valoriser et raviver l'engagement de chacun.

Le Lean management est une démarche collaborative qui s'appuie principalement sur les styles de **management participatif et délégitif**, deux styles qui demandent autonomie, confiance, bien-être, maîtrise. La réussite d'une telle démarche repose sur l'engagement fort et continu des femmes et des hommes de l'entreprise. Il convient de réussir une synergie permanente entre **mobilisation collective et mobilisation individuelle**, en réunissant toutes les conditions de motivation.

Tout **manager** a un rôle important à jouer : celui de facilitateur de motivation, en créant un environnement agréable, apprécié, un climat de confiance avec ses collaborateurs. Mais aucun manager ne pourra réussir seul. L'entreprise doit prendre conscience de la nécessité de valoriser les réussites individuelles et collectives, de manière spontanée, continue, sincère, bienveillante. La mise en place d'un mode de reconnaissance **gratifiant le travail accompli** par chacun est essentiel pour la **pérennité** de la démarche.

Et vous, où en êtes-vous ?

Bénédicte Vassort - Senior Consultante Axiom Performance

Retrouvez nos newsletters sur : <http://www.axium-performance.fr>