

Jean-Pierre Brun  
Christophe Laval

LIVRES OUTILS Management

# LE POUVOIR DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

30 fiches pratiques  
pour allier santé, engagement et performance

EYROLLES



# LE POUVOIR DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

De nombreuses études montrent que la reconnaissance est le principal facteur d'engagement des salariés. Or, souvent, les blocages s'installent : les salariés estiment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur, le manager pense que son équipe ne voit pas tous les efforts qu'il fait pour elle, et le dirigeant est rarement bien vu puisqu'il est le boss.

Comment faire bouger les lignes ? Tourné vers l'action, ce livre aborde 30 facettes de la reconnaissance au travail, et propose au lecteur des réponses, de multiples exemples, des pistes de solutions simples. Car, au-delà des augmentations de salaire ou des primes, il existe une multitude de pistes pour développer la motivation individuelle et la mobilisation collective.

Un livre qui s'adresse tout autant aux managers, aux employés et aux responsables de ressources humaines qu'aux dirigeants des entreprises.

Professeur de management au Canada et expert-conseil au cabinet Empreinte humaine, **Jean-Pierre Brun** est l'auteur de nombreuses publications sur la reconnaissance au travail et la qualité de vie au travail. [www.empreintehumaine.com](http://www.empreintehumaine.com)

Ancien DRH et directeur général dans des groupes internationaux (Schlumberger, Yoplait, Compass Group), **Christophe Laval** a également dirigé *Entreprise&Personnel*. Il est le président fondateur de VPHR. [www.reconnaissanceautravail.com](http://www.reconnaissanceautravail.com)

# Le pouvoir de la reconnaissance au travail

30 fiches pratiques pour allier santé,  
engagement et performance



Jean-Pierre BRUN et Christophe LAVAL

# Le pouvoir de la reconnaissance au travail

30 fiches pratiques pour allier santé,  
engagement et performance

**EYROLLES**



Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2018  
ISBN : 978-2-212-57012-0

# TABLE DES MATIÈRES

Préface .....	1
Avant-propos .....	3

## PARTIE 1 Comprendre l'importance de la reconnaissance au travail

Fiche 1 – Convaincre que la reconnaissance au travail est un enjeu essentiel.....	9
Fiche 2 – Améliorer la performance de votre organisation en reconnaissant vos collaborateurs .....	13
Fiche 3 – Répondre à ceux qui disent qu'il ne se fait rien en matière de reconnaissance au travail .....	17
Fiche 4 – Pour se sentir reconnu, être bien payé ne suffit pas.....	22
Fiche 5 – Bâtir un programme efficace, c'est dépasser la reconnaissance formelle .....	27
Fiche 6 – Savoir comment reconnaître les nouvelles générations .....	32

## PARTIE 2

### Évaluer les pratiques dans son organisation

Fiche 7 – Développer une culture de la reconnaissance, c'est essentiel.....	39
Fiche 8 – Découvrir les quatre composantes de la reconnaissance.....	43
Fiche 9 – Décoder les principales formes de reconnaissance.....	48
Fiche 10 – Être poli, ce n'est pas reconnaître.....	56
Fiche 11 – Reconnaître également les managers.....	58
Fiche 12 – Décoder les différences culturelles en matière de reconnaissance.....	62
Fiche 13 – Éviter les effets pervers de la reconnaissance.....	65

## PARTIE 3

### Mobiliser grâce à la reconnaissance

Fiche 14 – En reconnaissant, vous améliorerez la santé de vos collaborateurs.....	71
Fiche 15 – Implanter une démarche de reconnaissance.....	74
Fiche 16 – Identifier les obstacles à la reconnaissance.....	78
Fiche 17 – Souligner ce qui ne va pas dans le travail est un geste de reconnaissance.....	82
Fiche 18 – Ne pas reconnaître, c'est de la non-reconnaissance...85	
Fiche 19 – Former à la reconnaissance au travail.....	88



## PARTIE 4

### Témoigner de la reconnaissance au quotidien

Fiche 20 – Utiliser la reconnaissance comme levier de performance .....	95
Fiche 21 – Reconnaître est une responsabilité partagée .....	99
Fiche 22 – Demander aux collaborateurs comment ils veulent être reconnus.....	103
Fiche 23 – Identifier un besoin de reconnaissance et y répondre.....	107
Fiche 24 – Exercer des pratiques de reconnaissance de qualité.....	112

## PARTIE 5

### Identifier les conditions de réussite

Fiche 25 – Bien connaître les membres de son équipe : le premier geste de reconnaissance .....	121
Fiche 26 – Reconnaître les équipes, pas seulement les individus...126	126
Fiche 27 – Reconnaître en présence et à distance.....	130
Fiche 28 – Faire plus que reconnaître : l'impact de la considération.....	134
Fiche 29 – Mesurer la reconnaissance au sein de son entreprise.....	138
Fiche 30 – La reconnaissance : un cadeau presque parfait .....	141
Conclusion.....	143
Index .....	145



# PRÉFACE

C'est la première fois que nous unissons notre plume pour écrire la préface d'un livre sur la reconnaissance au travail.

Le Mouvement Desjardins et le Crédit Mutuel évoluent dans le même secteur d'activité. Nous sommes partenaires et nous appuyons sur les mêmes valeurs coopératives. Aider, servir, répondre aux besoins financiers des membres, sociétaires et clients demeure l'ancrage de notre mission.

Dans ce contexte, nous croyons tous les deux à l'importance de reconnaître le travail et l'engagement de nos collaborateurs. Nous en avons d'ailleurs fait un axe stratégique majeur.

Même si nos sièges sociaux ne sont pas basés dans le même pays, nos cultures convergent et nous constatons, partout où nous opérons, qu'il est primordial de miser sur la reconnaissance pour promouvoir le bien-être de nos employés et la performance de nos organisations.

Au sein du Groupe Crédit Mutuel et du Mouvement Desjardins, nous réfléchissons constamment aux façons de répondre simplement à ces besoins de reconnaissance.

Vous trouverez dans ce livre une multitude de conseils pour stimuler le débat et la réflexion.

Les auteurs, Jean-Pierre BRUN et Christophe LAVAL, nous encouragent à élargir notre vision de la reconnaissance en entreprise en abordant un ensemble de thèmes qui sont plus que jamais d'actualité dans le monde du travail du <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle.

Ils écrivent à juste titre : « *Ce livre a donc pour objectif de vous démontrer que la reconnaissance a un pouvoir sur l'estime de soi, le bien-être, la santé mais également sur l'investissement dans le travail, l'efficacité du travail, la productivité et donc la performance des organisations.* »

Guy Cormier  
Président et chef de la direction  
du Mouvement Desjardins

Nicolas Théry  
Président de la Confédération Nationale  
du Crédit Mutuel

# AVANT-PROPOS

Bienvenue dans ce livre-outil, un livre pour maîtriser le pouvoir de la reconnaissance.

Ce livre a pour objectif de vous démontrer que la reconnaissance a un pouvoir sur l'estime de soi, le bien-être, la santé, mais également sur l'investissement dans le travail, l'efficacité du travail, la productivité et donc la performance des organisations. Nous verrons que ne pas offrir de la reconnaissance a aussi un contre-pouvoir. Le pouvoir de démotiver, le pouvoir de vouloir faire quitter son emploi, le pouvoir d'augmenter l'absentéisme.

Ce livre vise à vous aider à faire bouger les lignes dans votre organisation. Il est donc tourné vers l'action en abordant 30 facettes de la reconnaissance au travail. Des réponses, de multiples exemples et des pistes de solutions simples sont proposés aux lecteurs.

Recevoir ou donner de la reconnaissance est d'abord et avant tout un devoir humain, mais aussi un devoir de management. Cet ouvrage s'adresse donc tout autant aux managers, aux employés, aux responsables de ressources humaines qu'aux dirigeants des entreprises.

En effet, le sentiment de reconnaissance (ou de non-reconnaissance) est vécu à tous les niveaux de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement d'une attente des employés vis-à-vis de leur hiérarchie, mais également des managers vis-à-vis de leur équipe. Il s'agit aussi de la reconnaissance entre collègues, de la reconnaissance des clients, des usagers, des patients...

Et la notion de reconnaissance est bien plus large que vous l'imaginez : au-delà des augmentations de salaire ou des primes, il existe une multitude de pistes pour développer la motivation individuelle et la mobilisation collective.

Vous l'avez sûrement constaté, on évoque régulièrement le manque de reconnaissance dans des enquêtes et dans la presse économique et sociale : les salariés estiment majoritairement que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur, le supérieur immédiat pense que son équipe ne voit pas tous les efforts qu'il fait pour ses collaborateurs, le directeur est persuadé que l'on pense qu'il n'a pas besoin d'être reconnu puisqu'il est le boss...

Ce livre se compose de cinq parties qui constituent un excellent tour d'horizon pour vous aider à passer à l'action ou poursuivre vos actions en matière de reconnaissance au travail.

La première partie, intitulée « Comprendre l'importance de la reconnaissance au travail », donne une première vue d'ensemble qui vous aidera entre autres choses à :

- convaincre de l'importance de la reconnaissance ;
- bâtir un programme de reconnaissance ;
- distinguer reconnaissance et rémunération ;
- ajuster la reconnaissance aux nouvelles générations.

La deuxième partie, qui a pour titre « Évaluer les pratiques dans son organisation », permet d'explorer toute la richesse du concept de reconnaissance au travail. En partageant nos expériences et notre expertise, nous aborderons plusieurs enjeux :

- développer une culture de la reconnaissance ;
- décoder les composantes de la reconnaissance ;
- distinguer politesse et reconnaissance ;
- éviter les effets pervers de la reconnaissance.

La troisième partie insiste sur le pouvoir de la reconnaissance. Intitulée « Mobiliser grâce à la reconnaissance », elle fait découvrir comment :

- agir sur la santé des collaborateurs à travers la reconnaissance ;
- identifier les obstacles à la reconnaissance ;
- former à la reconnaissance au travail.

Dans la quatrième partie, qui a pour titre « Témoigner de la reconnaissance au quotidien », sont abordées les manières les plus efficaces d'exprimer de la reconnaissance. À travers de multiples exemples, vous verrez comment :

- ▶ demander aux collaborateurs comment ils désirent être reconnus ;
- ▶ vérifier que vos pratiques de reconnaissance ont un effet positif ;
- ▶ partager la responsabilité de la reconnaissance.

La cinquième et dernière partie, « Identifier les conditions de réussite », aborde un certain nombre de prérequis pour agir efficacement en matière de reconnaissance :

- ▶ bien connaître les membres de son équipe ;
- ▶ exprimer de la reconnaissance à distance ;
- ▶ distinguer reconnaissance et considération.

Vous pouvez lire ce livre du début à la fin dans l'ordre chronologique, ou bien vous promener à travers l'ouvrage en fonction des éléments qui vous semblent plus utiles.

Dans chaque fiche vous retrouverez des arguments, des conseils, des schémas, des résumés et des retours d'expérience.

Des liens entre les fiches vous permettront d'enrichir votre connaissance du sujet afin de mieux maîtriser le pouvoir de la reconnaissance au travail et de passer à l'action rapidement.

Bonne lecture !