

Christophe Laval

Ancien DRH et DG dans des groupes internationaux

“La reconnaissance passe par la mise en place de pratiques qui donnent du sens au travail”

Comment savoir si une entreprise connaît des problèmes de reconnaissance et comment y remédier ?

Ils sont rarement formulés comme tels. Le plus souvent, les entreprises identifient un problème de confiance, de désengagement des salariés, un turnover ou un absentéisme importants...

De l'enquête ciblée aux groupes de discussion en passant par les entretiens semi-directifs avec un échantillon de salariés, managers, partenaires sociaux, il y a plusieurs façons de procéder pour analyser la nature du problème, il n'y a pas qu'une seule voie. Notre intervention dépendra de ce que l'on aura trouvé, car chaque entreprise est spécifique dans sa culture, sa stratégie, son organisation...

Vous distinguez plusieurs types de reconnaissance, quels sont-ils ?

Je m'appuie pour cela sur les travaux de Jean-Pierre Brun, de l'université Laval, au Canada, qui a été le premier à rendre le concept opérationnel. Il y a d'abord la reconnaissance existentielle, qui découle du respect de l'individu en tant que personne. On a ensuite la reconnaissance de la pratique de travail, de l'expertise, des compétences, mais aussi la reconnaissance de l'investissement dans le travail, des efforts fournis. Enfin, il y a la reconnaissance des résultats. Le problème est que la plupart des entreprises se contentent encore de mesurer et de reconnaître les seuls résultats. Elles ne cherchent pas à valoriser les efforts fournis ou l'individu en tant que tel.

Peut-on lier la reconnaissance des salariés aux performances de l'entreprise ?

L'objectif de l'entreprise est de faire des profits. Mais la qualité de vie au travail n'est pas incompatible avec



Christophe Laval a dirigé pendant trois ans le réseau Entreprise et Personnel. Auteur de *Plaidoyer pour la reconnaissance au travail* (2008), il a créé, en 2009, la société de conseil VPHR. Il siège au conseil d'administration de l'association nord-américaine Recognition Professionals International.

la performance durable. Et c'est par ce discours que j'arrive à intéresser de plus en plus de dirigeants à ma problématique. D'ailleurs, je n'interviens que si j'ai rencontré personnellement les dirigeants de l'entreprise, pas seulement le DRH ; c'est une condition sans laquelle mon intervention pourrait devenir un gadget. La reconnaissance doit se faire avec authenticité, sinon l'entreprise est dans la manipulation. **Quels sont les obstacles à la reconnaissance ?**

Les entreprises craignent souvent de susciter des attentes irréalistes. Par ailleurs, elles sont souvent empreintes de la culture du contrôle et de la sanction héritée de notre système éducatif. Déléguer des tâches, faire confiance à ses collaborateurs peut être plus satisfaisant en termes de performance que le contrôle, qui génère souvent... du contrôle.

Concrètement, comment fait-on pour que les salariés se sentent reconnus ?

Déjà, il faut accepter d'attendre parfois douze à dix-huit mois pour voir les premiers effets apparaître. On ne change pas l'ADN d'une organisation en quelques jours, et cela ne peut se faire que de manière volontariste et à tous les niveaux de l'entreprise par la mise en place de pratiques qui donnent du sens au travail et favorisent la coopération. Mais reconnaître, c'est aussi pointer les comportements déviants et recadrer, voire sanctionner. La reconnaissance, ce n'est pas tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil. Les pratiques doivent être sincères, équitables, différenciées et personnalisées. Ce qui est frappant, finalement, c'est que nous revenons là aux basiques du management... ■

Propos recueillis par A.-C. G. et L. D.