

L'argent ne fait pas tout !

Des pratiques internationales innovantes de reconnaissance non-monétaire

La reconnaissance monétaire occupe en général une grande place dans les politiques « Compensation & Benefits » des entreprises. Elle est bien sûr indispensable pour s'assurer que la politique de rémunération rémunère ses salariés de façon compétitive par rapport au marché sur lequel on opère. Mais elle ne suffit pas et plusieurs études internationales montrent régulièrement qu'elle n'est pas le premier levier de motivation et d'engagement.

Par Christophe Laval

*La reconnaissance : un « cadeau » qui se répercute.
Le fondateur de Delta Airlines a toujours considéré
que reconnaître ses employés était une condition
sine qua non pour que les employés reconnaissent
à leur tour leurs clients.*



■ ■ ■ **Qu'est ce que la reconnaissance non-monnaire et en quoi fait-elle partie de la rémunération globale ?**

Si l'on essaie de l'appréhender au niveau international, le concept de rémunération globale correspond à la prise en compte de tous les aspects de la relation entre l'entreprise et ses salariés. C'est en quelque sorte le « contrat » passé entre eux qui doit trouver un point d'équilibre entre les contraintes du business, les besoins des salariés et les coûts générés. Selon la *Compensation & Benefits Review* qui a consacré ces dernières années de nombreux articles à ce thème, « le système traditionnel de rémunération globale est en crise car il a échoué dans sa tentative de différencier et d'encourager les plus performants à travers une approche exclusivement monétaire. La clé réside désormais dans un management efficace, dans une gestion des carrières performante et également dans la reconnaissance non-monnaire ».

Donner une définition synthétique de la reconnaissance non-monnaire n'est pas simple. En capitalisant sur les travaux canadiens du professeur Jean-Pierre Brun, on conclut qu'il s'agit – et tous les mots sont importants – d'une pratique managériale constructive, sincère et authentique fondée sur la reconnaissance de la personne, de sa contribution, de son implication ou de ses résultats, à travers une rétribution symbolique ou concrète ne se traduisant pas pour le bénéficiaire par une contrepartie monétaire.

Quelles sont ces entreprises particulièrement innovantes ?

La compagnie aérienne américaine Delta Airlines compte 55 000 employés. Le fondateur de Delta, C.E. Woolman a toujours considéré que reconnaître ses employés était une condition *sine qua non* pour que les employés reconnaissent à leur tour leurs clients. Le programme de reconnaissance de Delta est intéressant sous plusieurs angles. Il est d'abord basé sur la reconnaissance quotidienne des comportements positifs des salariés et de leurs conséquences immédiates. Puis la reconnaissance informelle fournit des outils aux managers pour reconnaître immédiatement les bonnes pratiques de leurs collaborateurs. Enfin, la reconnaissance formelle est délivrée via des programmes corporate et divisions et notamment à travers une cérémonie prestigieuse qui en fait un des événements les plus mémorables de la vie professionnelle des 102 sélectionnés. Cette méthode peut sembler très américaine mais le plus surprenant est la culture positive que cela a forgé alors que le programme a été mis en place à une période où Delta Airlines n'était pas sûr de survivre à ses difficultés financières. Malgré des licenciements massifs et des réductions de

« Chez Fedex France, même les clients sont sollicités : un millier d'entre eux sont ainsi régulièrement invités à voter pour reconnaître le meilleur coursier. »

coûts, l'équipe RH a mis en place un programme de reconnaissance non-monnaire très structuré qui perdure encore aujourd'hui, après la fusion avec Northwest Airlines. Autre exemple, chez Fedex France, reconnaître quelqu'un fait partie de la vie quotidienne : dire bonjour, s'intéresser à ce que fait son collaborateur, dire ou écrire qu'il a bien travaillé... Certaines pratiques internes de reconnaissance, comme la remise de « BZ » (Bravo Zulu), sont à la disposition de l'encadrement pour reconnaître un travail exceptionnel à un moment donné. Les clients sont également sollicités : on demande par exemple à un millier de clients de voter pour reconnaître le meilleur coursier. La formation permet enfin aux salariés de monter en compétence et d'être prioritaires pour évoluer au sein de l'entreprise, les postes ouverts étant en premier lieu réservés aux collaborateurs. L'entreprise mesure chaque année à travers un sondage la pertinence de sa politique de reconnaissance. Grâce à ces actions, à un esprit d'entreprise très fort et à l'appropriation des valeurs par le personnel, Fedex a un turnover assez faible pour son secteur d'activité.

Quid des entreprises françaises ?

Fedex France, comme son nom l'indique, est basée en France... mais de plus en plus d'entreprises d'origine française s'intéressent au sujet. Par exemple, le groupe international Sodexo a mis la reconnaissance au centre de sa stratégie d'entreprise. Au-delà de sa volonté, sans cesse affichée, de reconnaître les collaborateurs qui font vivre les valeurs du groupe et contribuent à sa croissance, le président fondateur Pierre Bellon a parfaitement identifié que la reconnaissance du personnel de terrain par la hiérarchie mais également l'écoute et la prise en compte des suggestions sont des leviers-clés d'engagement des collaborateurs. Dans un message aux actionnaires en 2009, il soulignait que, quel que soit le niveau de développement des pays, les leviers d'amélioration sur le sujet sont, à quelques nuances près, les mêmes. Certes, les pratiques se différencient en fonc-

tion des usages et de la culture des pays¹. Aux Etats-Unis, les meilleurs collaborateurs sont récompensés au cours d'une cérémonie annuelle, les Spirit of Sodexo Awards. En Thaïlande, on décerne des Sodexo Stars et des Sodexo Super Stars, avec à la clé des jours de congé supplémentaires. En Russie, des concours intersites permettent aux chefs cuisiniers et aux directeurs d'unité de gagner un voyage à Paris. Aux Pays-Bas, collaborateurs, clients et consommateurs sont appelés à élire sur Internet le meilleur employé et le meilleur site, et les résultats sont proclamés lors d'une grande soirée festive... En France, depuis 2006, plusieurs centaines d'employés ont reçu un certificat de qualification professionnel reconnu par la branche et, une fois par an, également, une fête est organisée à Paris pour les salariés qui totalisent trente ans d'ancienneté.

Pourquoi ces entreprises ont-elles des pratiques efficaces et quels sont les freins à dépasser pour mettre en place une véritable politique de reconnaissance ?

S'il existe incontestablement des différences selon les entreprises et les cultures, il est certain que la reconnaissance non-monnaire est un levier universel de qualité de vie au travail et de performance... à condition qu'elle soit dispensée avec authenticité. Sinon, on tombe vite dans la manipulation ou dans l'infantilisation. Si les entreprises évoquées ont eu du succès dans la mise en place de leurs politiques de reconnaissance, c'est principalement parce que leurs dirigeants ont été porteurs de sens en positionnant le programme, ont démontré une grande exemplarité et se sont assurés de la connexion à la vision, à la mission et aux valeurs de leur organisation. Il y a dans certaines entreprises des freins évidents à l'expression de la reconnaissance comme la culture du contrôle et de la sanction, la crainte de susciter des attentes irréaliste ou la peur de perdre du pouvoir. En tant qu'individu, on peut aussi rencontrer des difficultés à formaliser ses émotions ou avoir peur d'apparaître ridicule. Finalement, la clé réside dans un bon équilibre entre une approche basée sur la seule psychologie individuelle et une approche exclusivement managériale. Il s'agit de positionner correctement le curseur et cela ne peut se faire qu'en adaptant la démarche aux caractéristiques culturelles et organisationnelles des entreprises. Dans ce domaine, la boîte à outils universelle n'existe pas mais la sensibilisation au sujet et la sincérité des acteurs peuvent faire des miracles ! ■

¹ Les Cahiers du DRH n°154, mai 2009, « Reconnaissance au travail : il n'y a pas que l'argent ».