

Remercier n'est pas naturel

Jusqu'au 12 juin, Christophe Laval propose aux DRH de répondre à un questionnaire sur la reconnaissance au travail. Le créateur du cabinet VPHR en présentera les résultats fin septembre, au 13^e congrès mondial des RH, à Montréal.

Q u'entend-on par la reconnaissance non monétaire au travail, dont vous êtes un ardent défenseur ?

Il s'agit de tout ce qui exclut une rémunération financière. Cela passe par le respect quotidien des collaborateurs, le réflexe de remercier, l'intégration dans des groupes de projet ou des communautés de pratique pour les plus dynamiques. Certaines entreprises offrent des voyages pour reconnaître les bonnes idées. D'autres n'ont pas oublié la médaille du travail pour récompenser la fidélité.

Les pratiques américaines de best employee du mois sont-elles applicables en France ?

Pour être efficace, c'est-à-dire dynamiser et fidéliser les collaborateurs, une politique de reconnaissance doit être sincère, constructive et authentique. Importer

des pratiques américaines sans tenir compte de la culture interne de l'entreprise n'a pas de sens. En France, les témoignages de reconnaissance se-



Éric Baudet

Christophe Laval, de VPHR.

ront plus légers qu'aux États-Unis, où il n'est pas rare de voir l'heureux élu être applaudi par ses collègues au cours d'une cérémonie.

Dire merci devrait venir naturellement dans la bouche d'un manager. A-t-on besoin de l'apprendre ?

Lorsqu'un DRH me dit que mes recommandations sont basiques et de bon sens, je lui demande toujours pourquoi elles ne sont pas mises en pratique dans son entreprise. Nous en arrivons rapidement à la conclusion que leur mise en place est complexe. Dans une organisation,

il y a, en moyenne, 20 % de gens qui ne sauront jamais faire de la reconnaissance au travail, 20 % qui le font naturellement et 60 % qui peuvent apprendre. Notre système éducatif, fondé sur la compétition individuelle, le contrôle et la sanction, ne favorise pas l'apprentissage du relationnel. Une majorité de cadres estiment encore que remercier va créer des attentes, leur faire perdre de l'autorité ou paraître bizarre.

Est-ce à dire qu'un retour au paternalisme est souhaitable ?

Non, car c'est moins le type de reconnaissance que la façon dont elle est accordée qui compte. Notre environnement de travail s'est largement déshumanisé durant ces vingt dernières années. Les entreprises se sont focalisées sur les résultats et ont oublié l'importance du relationnel et du sens au travail pour mobiliser les salariés. Il faut revenir vers plus d'humain. **Propos recueillis par E. B.**

Pour répondre à l'enquête de VPHR : <http://www.reconnaissanceautravail.com>.

INTERVIEW