

# Reconnaissance au travail, un devoir collectif ?

Levier de santé, d'engagement, d'ouverture au changement, de performance et de productivité, la reconnaissance au travail est stratégique pour l'entreprise et essentielle pour les salariés. Et pourtant, elle reste davantage synonyme d'incompréhension et de souffrance dans l'univers professionnel. Et si l'implication et la responsabilisation des salariés dans ce procédé était une solution pour créer plus de sens, d'équité et d'engagement au travail ?

Un mal-être aussi préoccupant que le burn out

7 personnes sur 10 déclarent souffrir d'un manque de reconnaissance au travail. Cela pourrait sembler futile si l'on ne mettait ce chiffre en lien avec la place qu'occupe le travail aujourd'hui dans nos vies. Et notamment en France, où 42% des personnes interrogées indiquent qu'ils « s'accomplissent souvent dans le travail », pour une moyenne européenne de 30%<sup>1</sup>. Cela devient également alarmant quand on apprend que les experts identifient le manque de reconnaissance comme le premier risque psychosocial... devant la charge de travail.

La reconnaissance<sup>2</sup> étant un levier fondamental de performance et d'engagement au sein d'une entreprise, il est étonnant de constater qu'à ce jour les organisations ne prennent toujours pas les mesures adéquates pour répondre à cette souffrance qui leur fait également du tort. 92% des acteurs RH confirment d'ailleurs que l'entreprise ne répond pas aux attentes des salariés en terme de reconnaissance. Car lorsque l'on parle de reconnaissance en entreprise, on pense aux évaluations professionnelles. Ces rendez-vous annuels lors desquels les salariés sont appréciés par le management sur leur performance, généralement, individuelle.

Alors, pourquoi les entreprises ne savent toujours pas répondre à ce problème qui met en péril l'investissement et le bien-être de leurs salariés ? Est-ce lié à la difficulté qu'elles ont à remettre en cause leurs processus internes ?

Pourtant la recherche<sup>3</sup> nous donne des clés. Il semblerait que le besoin exprimé par les salariés réside en fait dans une reconnaissance régulière, qui salue les contributions quotidiennes au travail. On est alors en droit de se demander si, au fond, les systèmes de reconnaissance ne sont pas en réalité incomplets voire, s'ils ne reposent pas sur un grand malentendu.

Un système incomplet, une responsabilité à partager

Car la difficulté avec la reconnaissance ne réside pas uniquement autour d'une incompréhension entre, d'une part, les salariés qui ne se sentent pas considérés à leur juste valeur pour leur travail et, d'autre part, le manager qui souffre que son équipe ne voit pas tous les efforts qu'il fait pour elle. Le problème pourrait être lié à notre conception de la reconnaissance en entreprise que l'on n'envisage jusqu'à présent que de manière verticale et focalisée sur les résultats individuels.

Et quand on y pense, le manager reste aujourd'hui, avec la RH, le seul responsable de la reconnaissance des salariés. Sans parler du poids à porter pour ces personnes, seules à cristalliser les attentes des équipes, fonder ce procédé sur les jugements de quelques individus engendre logiquement une problématique majeure sur la fiabilité de la reconnaissance et des biais possibles.

Ne pouvant pas tout voir et tout savoir, ni être juste et objectif en toute circonstance, le management peut facilement délivrer sa reconnaissance sur la visibilité qu'on lui donne. Et la problématique adjacente est de faire passer le message que se rendre visible est le meilleur moyen pour se faire reconnaître.

L'intelligence collective, la clé ?

A l'heure du tout collaboratif, il devient plus facile de se demander si le partage de cette responsabilité avec les salariés ne permettrait pas d'apporter plus de justesse et de générer de l'engagement.

Serge Ravet, président de l'association Reconnaître, nous en donne un bel exemple. Il illustre le pouvoir du collectif avec l'histoire de Francis Galton, qui, en 1907, a décrit dans un article un groupe de personnes assistant à une exposition sur les stocks de viande et de bétail en Angleterre. Ces participants avaient su deviner de manière collaborative, à 1% près, le poids d'un boeuf après abattage et sa préparation. Il a constaté que si les individus n'étaient pratiquement jamais en mesure d'estimer le poids exact du bétail, la médiane de ces estimations était proche du résultat réel, à 1% près. Serge Ravet nous propose alors de remplacer « boeuf » par « pairs » et « poids » par « compétences ». Si le collectif apporte plus de justesse, pourquoi l'entreprise ne permettrait pas à ses salariés de reconnaître de façon officielle et régulière leurs collègues ?

Certes, pour apprécier des compétences techniques, les experts semblent être les mieux placés. Mais sur des compétences de savoir-être et d'investissement, les pairs paraissent être parfaitement légitimes.

Multiplier les sources de reconnaissance en entreprise

Et si la reconnaissance des collaborateurs par les collaborateurs, sur une base régulière et basée sur des comportements, permettait de répondre au problème du manque de reconnaissance tout en apportant plus de justesse, d'équité et d'humanité ?

Des outils permettent ainsi d'impliquer les salariés pour faire en sorte que la reconnaissance devienne l'affaire de tous. Les salariés sont invités à valoriser sur une base régulière leurs collègues avec des Kiffs, des Kudos ou des Bravos. Quand ils sont accompagnés et reconnus par l'organisation, ces solutions responsabilisent les salariés sur le premier levier de leur bien-être. Et même, elles leur permettent d'avoir un impact positif sur leur entourage professionnel, de développer l'attention à l'autre et de devenir acteurs d'un procédé qui humanise davantage leur entreprise.

La reconnaissance collaborative semble être le procédé qui manquait à l'entreprise et aux salariés pour construire ensemble un environnement de confiance, de collaboration et redonner collectivement un visage plus humain à l'entreprise et au travail.

Sources :

- 1) <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-3-page-48.htm#>
- 2) Etude Fidal, Anact et Amplitude - 2016
- 3) Saunderson (2004)