

# La reconnaissance : la sève de la motivation

## NOUVEAU !

Votre rubrique « Management » évolue en 2011

Après vous avoir fait découvrir les principes du Management Positif® depuis janvier 2008, nous vous proposons en 2011 des cas de management qui alimenteront votre réflexion sur la mise en œuvre de ces principes dans votre activité de manager.

Dans l'univers professionnel, on peut définir la motivation comme un processus qui règle le niveau d'engagement du collaborateur et sa capacité à poursuivre celui-ci jusqu'à l'aboutissement de la tâche. Cette définition fait émerger deux notions importantes : l'intensité et la pérennité de l'engagement du collaborateur.

La motivation par la reconnaissance est l'un des principes de management les plus anciens. Tellement connu et banalisé qu'il n'est que très rarement mis en application par les managers. La preuve, parmi les douze attentes des salariés vis-à-vis de leur hiérarchie, « *la marque de reconnaissance et de félicitation pour avoir bien effectué son travail* » est celle qui est la moins bien assouvie (*enquête BVA/BPI 2007*). En effet, moins de 20 % des salariés français estiment que leur hiérarchie leur inspire de la motivation et de l'enthousiasme dans leur travail. La difficulté en matière de reconnaissance, c'est qu'il ne s'agit pas d'un acte naturel.

La reconnaissance n'est inscrite dans aucune procédure et ne constitue jamais une priorité pour le manager qui a toujours quelque chose de plus

urgent à faire. Pourtant, il a de multiples opportunités de transmettre des signes de reconnaissance. Pour y parvenir, il faut tout d'abord convenir que la reconnaissance s'applique à un résultat obtenu et/ou à une réelle valeur ajoutée apportée par le collaborateur. Ici, pas de place à l'hypocrisie ou à la démagogie.

Il est évident que certains collaborateurs ne méritent pas nécessairement d'être félicités. Pour autant, vous constaterez que rares sont les collaborateurs qui n'apportent jamais de contribution particulière.

Il n'y a effectivement rien de plus insupportable pour un collaborateur que de constater que son chef n'a aucune considération pour lui.

C'est la manière de transmettre la reconnaissance qui la rendra ou non perceptible par le collaborateur.

Le temps consacré, la marque d'attention, la considération, la délégation, la formation, les félicitations sont autant de moyens, pour un manager, de transmettre des signes de reconnaissance à ses subordonnés. La perception du collaborateur dépendra essentiellement de la formulation des marques de reconnaissance par le manager. Pour ce faire, il est important d'utiliser des pratiques qui marquent les esprits :

- provoquer un entretien formel ;
- adresser un message écrit (courriel, texto... ) ;
- mettre en avant le collaborateur au cours d'une réunion devant ses collègues.

La tendance naturelle du manager est de focaliser son attention et de verbaliser ce qui ne marche pas. Et on a toujours quelque chose de prétendument plus productif à faire que de convoquer un collaborateur dans son bureau dans le seul but de le féliciter.

À ce titre, la mise en place de procédures collectives au service de la reconnaissance des collaborateurs est très utile. Par exemple, la mise à l'honneur par le manager d'un subordonné au cours de chaque réunion mensuelle permet de faire un focus sur une réalisation particulière qui aura valeur d'exemple pour l'équipe. Ou encore, une attention particulière du manager à l'occasion d'un événement particulier. Par exemple, la date anniversaire de l'entrée dans l'entreprise du collaborateur pourra être l'occasion de ces petits mots et de ces petits gestes qui ne coûtent rien et qui sont tellement précieux pour la motivation de celui-ci.

Afin que cela devienne une pratique habituelle et prioritaire pour le manager, une astuce consiste à noter les marques de reconnaissance attribuées à chaque collaborateur. Ce suivi lui permet en général de s'apercevoir qu'il réserve ses marques de reconnaissance à un ou deux collaborateurs de son équipe, avec lesquels il entretient des relations plus proches.

Pourquoi la transmission de marques de reconnaissance doit-elle devenir une priorité managériale ?

Bien sûr, parce que c'est agréable et

sympathique, mais surtout parce c'est un acte fort de mobilisation positive ! Imaginez cette scène, aujourd'hui, sans doute improbable dans la plupart des entreprises : un supérieur hiérarchique demande au manager de proximité un rapport urgent sur l'état de dépense de son budget de fonctionnement. Ce dernier lui répond avec conviction que cela ne sera possible qu'à partir de demain car il consacre sa soirée à l'un de ses collaborateurs qui a remporté un marché considéré comme perdu... Utopique, peut-être ! Parce que le manager a privilégié un acte de management au détriment d'un acte de reporting ou bien parce qu'il a choisi l'action la plus productive ?

**Bruno Bortolotti**

Directeur du Cabinet B2consultants

Contact B2consultants :

02 47 65 97 70 [contact@b2consultants.fr](mailto:contact@b2consultants.fr)

[www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)

## Descriptif du cas

Vous managez une équipe d'une dizaine d'opérateurs de production dans le secteur industriel. À l'issue d'une évaluation, il apparaît que l'un de vos collaborateurs est en déficit flagrant de motivation alors que son niveau de compétence et de talent vous paraît satisfaisant. D'ailleurs, depuis quelques mois, ce collaborateur a tendance à se refermer sur lui-même et à adopter un comportement individualiste vis-à-vis de ses collègues. Vous estimez que, malgré un bon niveau d'activité, son manque de motivation commence à nuire au bon fonctionnement et à la cohésion de l'équipe.

## Trois options managériales s'offrent à vous

### Option 1 : Vous n'intervenez pas auprès de votre collaborateur en espérant que l'équipe se régule d'elle-même dans le temps

Loin de résoudre le problème, ce choix non interventionniste confortera votre collaborateur dans son comportement délétère et ne fera qu'accentuer la distance entre lui et ses collègues. De plus, il est dommage de vous priver d'une ressource de délégation car ce collaborateur possède de réels talents et compétences qui, dans ce contexte, ne peuvent être mis au service de l'équipe. N'espérez pas que l'équipe compense votre carence managériale. Bien au contraire, vos collaborateurs vous tiendront probablement rigueur de votre incapacité à gérer cette situation.

### Option 2 : Vous proposez à votre collaborateur une prime récompensant ses bons résultats

Si cette option peut paraître efficace à court terme, cette tentative « de monnayer » la motivation de votre collaborateur aura un effet limité dans le temps. De plus, vous risquez de générer des jalousies au sein de l'équipe, ce qui n'aura pour effet qu'accentuer les difficultés relationnelles. Vous constaterez qu'en management le choix de la facilité ou de la manipulation est rarement efficace.

### Option 3 « Management Positif® » : Vous mettez en œuvre un plan d'action de reconnaissance immatérielle auprès de votre collaborateur

Transmettre de la reconnaissance immatérielle à votre collaborateur est le seul moyen de reconnaître ses talents et ses compétences sans entrer dans un système manipulateur. La réponse à ses attentes par des signes de reconnaissance individuelle forts, spécifiques et adaptés, vous permettra de recréer une relation de proximité durable avec celui-ci. À vous de faire preuve de perspicacité et d'imagination afin de marquer l'esprit de votre collaborateur, tout en restant sincère et équitable.

## Formation Management Positif® Inter Entreprise

*Les clés de la mobilisation positive des collaborateurs !*

Devant le succès rencontré par la formation **Management Positif®** en Intra entreprise, **B2consultants** propose aux managers de bénéficier de cette méthode exclusive de formation en Inter entreprise.

Réconcilier  
le  
développement  
de l'humain  
et la  
performance

### Public

- Manager responsable d'une équipe quels que soient le domaine d'activité et la taille de l'entreprise

### Prestation

- 3 jours de formation collective (2 jours + 1 jour) : 21 heures
- 1 diagnostic personnalisé réalisé auprès des collaborateurs du manager à l'aide d'un questionnaire anonyme

### Objectifs

- Intégrer la posture du manager moderne et les nouvelles attentes des collaborateurs
- Adopter les pratiques managériales et les outils qui permettent d'optimiser la mobilisation positive des collaborateurs
- Faire prendre conscience au manager de la perception de ses pratiques managériales
- Mettre en place un plan d'action managérial ciblé

### Modalités

**Tarif** : forfait individuel de 1750 € net de taxe comprenant les 3 jours de formation collective ainsi que le diagnostic personnalisé

**Financement** : plan de formation entreprise, CIF, DIF

**Lieu** : Pôle Universitaire Léonard de Vinci – Paris La Défense (92)

**Dates des formations** : disponibles sur le site [www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)

Pour tout renseignement sur cette formation, contactez :  
**Jean-Pierre Naudin 06 27 53 79 59**  
[jean-pierre.naudin@b2consultants.fr](mailto:jean-pierre.naudin@b2consultants.fr)



Tél. : 02 47 65 97 70  
E-mail : [contact@b2consultants.fr](mailto:contact@b2consultants.fr)

[www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)

Formation  
éligible  
au DIF

NB :  
le Management Positif®  
est une méthode  
protégée par  
Copyright France  
et la marque  
est la propriété  
du Cabinet B2consultants.