

Les cahiers du DRH

LA REVUE DU DROIT DES RESSOURCES HUMAINES

LE COIN DE LA PROTECTION SOCIALE

Adaptation des régimes de protection sociale complémentaire à la loi Fillon

DROIT APPLIQUÉ

Pratique de la rupture conventionnelle

FICHES CONSEIL DE SYLVAIN NIEL

Comment évaluer les représentants du personnel ?

REPÈRE RH

Reconnaissance au travail : il n'y a pas que l'argent

Ce numéro est accompagné d'un encart publicitaire



Entretien avec **Christophe Laval**

Reconnaissance au travail : il n'y a pas que l'argent

Une entreprise qui sait dire merci à ses collaborateurs accroît leur bien-être et sa productivité.

Mais la reconnaissance non monétaire n'est pas encore ancrée dans la culture française.

Interview de *Christophe Laval*, un expert formé Outre-Atlantique



Interview réalisée
Par **Sylvie Nicolet**
Journaliste de la rédaction

Ancien DRH, *Christophe Laval* a tracé son parcours en collaborant dans de grandes sociétés qui lui ont permis d'acquiescer une vision de l'entreprise qui ne se limite pas à nos frontières : *Schlumberger*, *Yoplait*, à l'époque où la société procédait à des rachats européens, puis *Compass Group*, une entreprise de restauration collective, où il a été DRH pour l'Europe avant de diriger l'une des filiales du groupe.

En 2006, il est devenu DG d'une association, « *Entreprise et Formation* » qui, en le mettant en contact avec la moitié des sociétés du CAC 40, a constitué pour lui un nouveau terrain d'observation privilégiée.

Fin 2008, il a quitté l'association pour fonder sa propre société de conseil, *VPRH* ⁽¹⁾, la première entièrement dédiée aux questions de reconnaissance.

A l'occasion de la parution de son livre, « *Plaidoyer pour la reconnaissance au travail* » ⁽²⁾, il définit le contexte et les enjeux d'une vraie politique en la matière.

Culture de la sanction

Sylvie Nicolet : Quels sont les faits ou les événements qui vous ont amené à vous intéresser au thème de la reconnaissance au travail, au point d'en faire, aujourd'hui, l'unique objet de vos activités ?

Christophe Laval : On m'a souvent dit que j'étais un DRH atypique, probablement parce que ma mentalité est plus proche de celle des anglo-saxons que de celle des français.

J'ai beaucoup voyagé et je me suis souvent demandé pourquoi nous, Français, étions dans une culture de contrôle et de sanction, contrairement aux USA.

Déjà, notre système éducatif est très attaché aux diplômes et porte beaucoup d'attention à tout ce qui ne va pas bien. S'il y a trois bonnes notes et une mauvaise, c'est sur la mauvaise que l'on va focaliser. La participation non plus n'est pas encouragée.



PLAIDOYER POUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

La reconnaissance non monétaire : une pratique managériale au service du mieux-être et de la performance

par **Christophe Laval**
www.livrebusiness.com

2008

156 pages

20 €



(1) www.reconnaissanceautravail.com. (2) www.livrebusiness.com.

J'ai eu à m'intéresser à cette question de la reconnaissance quand j'étais chez *Yoplait* et, depuis, elle m'a de plus en plus mobilisé. C'est un thème essentiel et nous avons tous des souvenirs professionnels qui lui sont liés. En ce qui me concerne, j'ai deux exemples. J'ai reçu un jour une lettre d'un patron qui me remerciait personnellement d'une chose que j'avais faite. Cette lettre a été pour moi très importante, d'ailleurs je l'ai toujours ! A l'inverse, une année, parce que mes résultats avaient été excellents, ma hiérarchie a décidé de me verser la totalité de ma part variable. Mon contentement a été gâché par une phrase : le patron a dit : « *Oui, on l'a décidé, mais je suis contre* ». Ce ne sont pas les marques de reconnaissance financière qui impriment le plus la mémoire.

Retour sur investissement

S.N. : Si l'on se place du point de vue de l'entreprise, de quel ordre sont les bénéfices d'une démarche de reconnaissance envers ses salariés ?

C.L. : Si je devais répondre en un mot, je dirais de l'ordre du *business* ! En France, si l'on aborde la question, c'est toujours sous un angle philosophique ou psychologique et, surtout, de façon négative. On va parler de ce qu'entraîne un manque de reconnaissance, on va évoquer les risques psycho-sociaux parce que ce manque est un facteur de stress, mais on ne prendra pas en compte ce que la reconnaissance apporte en tant que telle, à savoir un formidable retour sur investissement.

Si l'on regarde le coût total d'un programme de reconnaissance en incluant le conseil, la formation et l'organisation éventuelle d'évènements, le retour est bien plus important que si l'on avait augmenté la masse salariale de 1 ou 2 %.

Dans mon livre, je cite un ancien DRH du *Club Med*, de *Disneyland Paris*, puis de la *FNAC*, qui a constaté qu'un manager qui pratique une politique de reconnaissance, qu'il soit chef de village ou de magasin, a des résultats supérieurs de 15 à 20 % dans les enquêtes de satisfaction clients. J'ai fait le même constat chez *Compass group* en comparant les taux de satisfaction des restaurants. Là, on n'est plus dans un discours d'environnement du travail, on parle *impact business*. La démarche sert à la fois les intérêts de l'humanisme et de la productivité. Aujourd'hui, l'un sans l'autre, cela ne fonctionne plus.

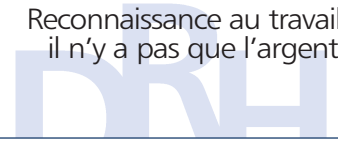
Modèle américain

S.N. : Vous êtes le premier européen à avoir obtenu la certification délivrée par l'association américaine RPI (Recognition Professionals International) qui regroupe les grosses entreprises engagées dans des programmes de reconnaissance aux Etats-Unis. Vous préconisez, chez nous, une « latinisation » des méthodes américaines. Pouvez-vous donner un exemple ?

C.L. : Aux Etats-Unis, la question a fait son apparition dans les entreprises il y a une vingtaine d'années, mais elle n'est traitée de façon consciente, organisée, que depuis environ douze ans. Tout ce qu'ils font n'a pas forcément valeur d'exemple et le « copier coller » n'est pas possible. Il faut regarder et adapter ce qui est transposable chez nous. Je prends l'exemple des managers américains qui, couramment, quand ils veulent souligner un résultat performant, réunissent tout le monde et font applaudir la personne. En France, cela peut être catastrophique pour deux raisons :



Le cabinet accompagne les entreprises dans la mobilisation de leur collaborateurs, en réalisant des audits, en les aidant à mettre en place et à piloter un programme de reconnaissance au travail et en organisation des séminaires de formations pour les managers
27, Bld du Lycée
92170 Vanves
Tel : +33 (0)1 40 95 94 94
christophe.laval@reconnaissanceautravail.com



d'abord, cela peut susciter des réactions de jalousie. Ensuite, pour peu que la personne soit timide, cela va la mettre très mal à l'aise. J'ai assisté à quelque chose qui ressemblait à cela, une première expérience d'employé du mois qui a été complètement loupée. Ce genre d'actions ne marchent que si l'entreprise a déjà l'habitude de ce type de reconnaissance. Le BZ de FedEx en est une bonne illustration (voir encadré ci-dessous). Cela ne fonctionne que parce que cette culture est fortement implantée depuis longtemps.

En France, il y a quelques initiatives qui sont déjà anciennes, mais elles sont rares. Francis Bouygues, par exemple, a créé l'Ordre des Compagnons du Minorange dès 1963, pour fidéliser et récompenser ses meilleurs ouvriers. Aujourd'hui, un millier de collaborateurs ont

été faits compagnons en France et à l'international, et tant qu'il était là, Francis Bouygues assistait aux intronisations. De la même façon, depuis cinq ou six ans, il y a Les Maîtres de l'Energie, chez INEO, une filiale de GDF-Suez. Il s'agit de reconnaître les meilleurs pros, d'un point de vue technique, mais aussi pour leur comportement et leur engagement.

En fait, pour choisir un programme de reconnaissance adapté à une entreprise, il faut tenir compte à la fois de sa culture géographique et de sa propre culture interne. Des établissements privés ou publics ne vont pas répondre aux mêmes mécanismes. Sur le même territoire, on peut trouver des organisations très différentes et, à l'inverse, une entreprise française peut sembler proche d'une entreprise américaine.

FedEx : Bravo Zulu !

Pour créer un sentiment d'appartenance, l'entreprise de transport a instauré, dès sa création, un code de remerciement partagé par tous les salariés. A l'américaine...

Bien que l'entreprise internationale de fret utilise la voie aérienne, c'est à la marine qu'elle a emprunté son principal signe de reconnaissance. A l'origine, Un *Bravo Zulu*, « BZ » pour les initiés, est un signal de félicitations que reçoivent les bateaux lorsqu'ils ont accompli leur mission. Lorsqu'il a créé *Federal Express*, il y a plus de trente-cinq ans, l'Américain *Frederick Wallace Smith* a décidé d'introduire l'expression dans son entreprise et le « BZ » est depuis longtemps ancré dans la culture des salariés.

« *Lorsqu' un collaborateur ou une équipe réussit particulièrement bien une action, explique Aurélie Morin, DRH de FedEx Express en France, on envoie un mot ou un mail, juste avec cette mention : "BZ". C'est une façon appuyée de dire merci et la personne qui le reçoit ressent de la fierté. Ce remerciement s'accompagne parfois d'un certificat ou d'un diplôme. Dans ce cas, il est remis soit en tête à tête, soit en réunion devant toute l'équipe.* » Le « BZ » circule à tous les niveaux : il peut être envoyé par un manager à son équipe ou à une personne précise, il peut venir d'une autre équipe pour une aide apportée ou être adressé par un DG à un manager...

Chez FedEx, il existe aussi des prix destinés à reconnaître des qualités spécifiques, comme le prix du meilleur esprit au sein de l'équipe. L'élection du coursier du mois est incontournable dans chaque agence et ce sont les clients qui désignent le coursier de l'année avec à la clé, pour le lauréat, une reconnaissance financière et une petite cérémonie.

« *Il n'y a rien de plus naturel que le besoin de reconnaissance, poursuit Aurélie Morin. Il existe dans tous les contextes : à l'école, en famille, au travail... L'activité de FedEx s'organise autour du "PSP", People, Service, Profit, qui est une sorte de cercle vertueux : la formation et le développement de nos salariés leur permettent de rendre un service de qualité qui fidélise le client. Une partie des résultats est réinvestie dans la formation et le développement. La promotion interne fait partie intégrante de la reconnaissance. Chez nous, 75 % des managers ont été recrutés en interne et 80 % des salariés évoluent.* »

SODEXO Le spécialiste de la restauration décline la reconnaissance dans une cinquantaine de pays

Selon une enquête menée en 2008, 77 % des salariés du groupe pensent que leur responsable direct sait reconnaître les collaborateurs qui font du bon travail. Des résultats encourageants pour une société déjà très engagée sur la voie de la reconnaissance.

« *Les entreprises qui s'en sortiront demain sont celles dont les collaborateurs feront preuve d'un engagement bien supérieur à la moyenne* », martèle Christian Lurson, DRH de Sodexo France.

Cette conviction est aussi l'un des axes de la politique RH du groupe et la reconnaissance figure en toutes lettres dans son offre employeur.

Les pratiques se différencient en fonction des usages et de la culture des pays. 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, environ 400 employés ont reçu un diplôme qui vaut bien plus qu'une distinction honorifique. « *C'est un vrai certificat de qualification professionnelle, reconnu par la branche, explique Christian Lurson. Chaque diplômé a suivi entre 80 et 300 heures de formation et cela concerne de nombreux métiers : employés qualifiés, techniciens, cuisiniers, directeurs de site... Chaque année nous organisons des cérémonies sur la France entière pour la remise officielle. On invite le personnel, les responsables hiérarchiques, et nous partageons des moments d'émotion car un certain nombre de nos employés n'ont jamais eu de diplôme avant celui-ci.* »

Une fois par an, également, une fête est organisée à Paris pour les salariés qui totalisent trente ans d'ancienneté. Ils sont généralement entre 100 et 200 et reçoivent chacun un pin's en or en signe de gratitude pour leur travail et leur fidélité. « *Dans un secteur où le turn-over est aussi important, souligne Christian Lurson, nous nous devons de fidéliser nos collaborateurs. La reconnaissance et la promotion interne, qui en est une composante, y contribuent largement. Je constate aujourd'hui un sentiment très fort d'appartenance et un engagement supérieur de nos collaborateurs.* »

Savoir reconnaître l'effort

S.N. : Pour écrire votre livre, vous avez mené une enquête auprès d'une cinquantaine d'entreprises françaises. Parmi les quatre types de reconnaissance recensés par le Professeur Jean-Pierre Brun (voir page suivante), quels sont ceux qui sont le moins pratiqués ?

C.L. : Chez nous, ce qui va de soi, c'est la reconnaissance des résultats. On sait regarder

ce que chacun délivre en la matière. A l'opposé, ce qui ne va pas du tout, c'est la reconnaissance de l'investissement dans le travail. En passant à côté des efforts, on les décourage. Je vous donne un exemple : lors d'un appel d'offre, les équipes commerciales et marketing travaillent énormément, font leur maximum mais, finalement, ne décrochent pas le marché. On oubliera facilement de les remercier, en occultant tout simplement le fait qu'il y aura d'autres appels d'offres et que reconnaître leur investissement, c'est encourager leur motivation. Il y a aussi de gros efforts à fournir en matière de reconnaissance existentielle, en

Les quatre types de reconnaissance selon le professeur Jean-Pierre Brun

Le Professeur *Jean-Pierre Brun* est titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, à l'Université Laval à Québec.

Ses observations lui ont permis de dégager quatre formes de reconnaissance que *Christophe Laval* recense dans son livre, car, écrit-il, « *elles permettent d'inventorier facilement les pratiques d'une organisation, les lacunes existantes et les actions spécifiques à mener sur chacune de ces formes* ».

La reconnaissance existentielle à travers laquelle le collaborateur se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Il a le sentiment d'être pris en considération, d'exister aux yeux des autres et d'être respecté pour ce qu'il est. Cette reconnaissance s'exprime à travers les relations interpersonnelles et est souvent de nature informelle.

La reconnaissance de la pratique de travail où l'on reconnaît la manière dont le collaborateur effectue son job à travers ses compétences techniques, son expertise, ses attitudes et ses comportements. Ce type de reconnaissance accroît l'estime de soi.

La reconnaissance de l'investissement dans le travail qui permet de reconnaître les efforts, l'énergie, la prise de risque à travers lesquels le collaborateur a contribué au processus de travail.

La reconnaissance des résultats où l'on reconnaît le produit du travail du collaborateur, sa contribution à la performance à travers un témoignage de gratitude sur son utilité et son efficacité. Son sentiment d'appartenance à l'entreprise est accru.

valorisant les idées de l'individu et ses attitudes positives. Mais dans un programme de reconnaissance, les quatre types interfèrent, on ne les dissocie pas les uns des autres.

S.N. : Par les temps qui courent, nombre d'entreprises manifestent un regain d'intérêt pour la mobilisation et l'engagement de leurs collaborateurs. Cela se traduit-il par un mouvement en faveur d'une véritable politique de reconnaissance ?

C.L. : Je vais être très clair. La reconnaissance n'est pas un outil en temps de crise. Si c'est pour l'oublier après, il faut l'oublier tout de suite.

Il faut du temps pour mettre un programme en place, ce n'est pas un gadget.

Dans le cadre de ma société de conseil, j'ai eu effectivement une demande qui allait dans ce sens et je l'ai refusée parce qu'il me semblait que l'entreprise en question n'avait ni les valeurs, ni le top management nécessaires.

Mon rôle, c'est aussi de dire « *vous n'êtes pas prêt, vous n'avez pas la volonté de faire bouger les valeurs et la vision au sein de votre entreprise* ».

Résultats en un ou deux ans

S.N. : Justement, quand une entreprise vient vous voir dans l'optique de mettre un programme en place, comment procédez-vous ?

C.L. : Je me définis plus volontiers comme un accompagnant que comme un consultant parce que je ne traite que de la question de la reconnaissance, mais sous tous ses angles : audit, formation, conférences... En fait, j'ai décidé de créer ma structure pendant que j'écrivais ce plaidoyer pour la reconnaissance au travail.

Le livre faisait un constat de l'état de la question en France et donnait des pistes d'action. Je me suis dit que cela ne suffisait pas, qu'il fallait mettre quelque chose en place pour accom- ■ ■ ■

pagner les entreprises qui se sentaient concernées.

La première chose que je demande, c'est « *quelle est votre problématique ?* ». Ils n'arrivent pas forcément avec une problématique mais je les amène à la dégager. Ce peut être le *turnover*, l'absentéisme, la satisfaction de la clientèle, la productivité. Encore une fois, il n'est pas question de déconnecter la reconnaissance des questions de *business*.

Une fois qu'elle est définie, je regarde l'ampleur de cette problématique. Dans la restauration, par exemple, le *turnover* est très important et a un gros impact financier tout comme l'absentéisme. Or, la diminution d'un point d'absentéisme a des effets très importants si on rapporte les économies qu'il génère au chiffre d'affaires qu'il aurait fallu faire pour obtenir les mêmes résultats.

Une fois que j'ai examiné le contexte, il y a trois façons de procéder.

La plus simple, c'est de mener une enquête auprès des salariés. On leur demande ce qui se pratique et ce qui devrait exister. Cela permet de se faire une idée de la perception.

Le deuxième type d'intervention, c'est d'organiser des entretiens avec les managers de

proximité et l'encadrement, ensemble ou séparément. A l'aide notamment de jeux de rôles, on identifie les pratiques ou leur absence.

Enfin, on peut décider d'avoir des entretiens plus fouillés et individuels avec les managers, les salariés, les syndicalistes...

Selon les cas, on choisit l'un des procédés ou une combinaison des trois. Ensuite, la phase d'installation du programme s'étale sur six mois ou un an. Mais pour qu'il vive, pour le mesurer, l'adapter, le corriger, il faut compter un ou deux ans.

S.N. : *Après le livre et la structure, avez-vous encore d'autres projets pour promouvoir la reconnaissance ?*

C.L. : Oui ! Je suis en train de créer un Club Européen pour que les DRH et les managers puissent se rencontrer. Ce sera le *RPI Europe*, une déclinaison de l'association américaine. Et je prépare le premier colloque international sur la reconnaissance au travail qui se tiendra en France, en novembre prochain. ♦