

20 façons simples de témoigner sa reconnaissance à ses collaborateurs

Vous n'avez pas la main sur les salaires ? Il existe heureusement d'autres moyens de **valoriser les mérites** de vos équipes.

PAR GAËLLE GINIBRIÈRE - ILLUSTRATIONS : ÉTIENNE LÉCROART



MICHEL LABELLE

“**Intéressez-vous à eux en tant qu'êtres humains**

et pas seulement en tant que salariés. Pour produire des effets durables, la reconnaissance doit porter sur quatre dimensions: la personne, les résultats obtenus, l'effort déployé et les compétences.”

Annick Haegel,
consultante en ressources
humaines et management

La reconnaissance est sans doute le besoin le plus partagé en entreprise, des postes d'exécution jusqu'au sommet. Et les experts RH y voient un levier puissant de motivation et d'efficacité, nécessitant de surcroît peu de moyens. Selon une étude Cadremploi-Deloitte de 2015, 77% des salariés et 70% des cadres ne se sentent cependant pas considérés à leur juste valeur. La raison ? Obsédés par le salaire, dirigeants et managers sous-exploitent, voire ignorent les autres ressorts de la reconnaissance. Ils sont pourtant nombreux ! Tour d'horizon.

S'ADRESSER À DES INDIVIDUS (PAS À DES MACHINES)

1. Les saluer tous

Dire bonjour, s'enquérir de la santé d'un collaborateur de retour d'arrêt maladie, pren-

dre des nouvelles des études des enfants... Si miser sur les règles élémentaires de courtoisie vous semble une évidence, ces petites attentions sont en réalité très souvent négligées. C'est dommage : elles ne coûtent rien. Si vous n'avez pas eu le temps de serrer la main de tous vos collaborateurs en arrivant le matin, poursuivez le tour de l'open space plus tard dans la journée.

2. Personnaliser leur intégration

À l'arrivée d'une recrue, veillez à ce qu'elle se sente attendue : badge d'accès, bureau, ordinateur, adresse e-mail... tout doit être prêt. La charte de l'entreprise prévoit que les cartes de visite soient imprimées seulement après la fin de la période d'essai ? Prévenez l'intéressé. Pour personnaliser l'accueil, de nombreuses entreprises éditent un guide du

nouvel arrivant à son nom et organisent des petits déjeuners de bienvenue.

3. Leur accorder du temps
Privilégiez les échanges en face à face. N'hésitez pas à poursuivre dans votre bureau un échange commencé à la machine à café. Mieux : chaque mois, invitez à déjeuner un membre de votre équipe pour discuter de ses dossiers en cours et de ses attentes à votre égard. Sauf urgence extrême, ne reportez jamais un entretien individuel programmé longtemps à l'avance (décalez-le éventuellement de deux heures). Et encore ! Utilisez ce joker deux fois par trimestre, au maximum.

4. Les rendre visibles à l'extérieur

Faites figurer leur nom et leur fonction sur l'organigramme de votre service et sur la porte de leur bureau. «Lorsqu'un



-Je me demande si on n'en fait pas un peu trop pour valoriser nos salariés...

client visite l'entreprise, présentez chaque personne et laissez-la expliquer sa mission. Largement pratiquée dans les usines, cette manière de procéder peut s'appliquer dans tous les contextes», note Jean-Louis Muller, directeur au sein de l'organisme de conseil et de formation Cegos.

5. Aménager leur temps de travail

«Chez Viadeo, raconte Stéphanie Coffe, la DRH, le télétravail est envisageable ponctuellement. Par exemple, pour un salarié en convalescence qui a de longs trajets ou pour un autre qui veut se concentrer deux ou trois jours sur un projet précis.» Montrez-vous conciliant

avec les contraintes professionnelles ou personnelles. Sans forcément adopter le télétravail, tolérez que l'un décale ses horaires de trente minutes pour ne pas arriver en retard à la sortie de l'école ou que l'autre parte plus tôt pour se rendre à un rendez-vous médical.

SOULIGNER L'APPORT DE CHACUN

6. Leur dire merci

Faire la synthèse des différents points de vue de la direction, épilucher les textes juridiques pour préparer les négociations avec les organisations syndicales... Cela fait certes partie des attributions du chargé des re-

lations sociales de votre DRH, mais avez-vous pensé à passer une tête dans son bureau pour le remercier? Un geste gratifiant qui ne coûte rien et qui sera à coup sûr apprécié. De même, n'attendez pas les remises de la médaille du travail pour célébrer l'ancienneté d'un collaborateur. «Après cinq, huit ou dix ans de présence, adressez à l'équipe un e-mail retraçant son parcours, son évolution et ses principales réalisations», suggère Noémie Cicurel, directrice chez Robert Half.

7. Signaler leurs contributions

Un concessionnaire Renault de la région parisienne a coutume, lorsque le client ●●●

▷ **FAIRE PLAISIR SANS JETER L'ARGENT PAR LA FENÊTRE : SACHEZ MOTIVER EN FINESSE!**

... vient chercher son véhicule, de placer à l'intérieur une affichette citant le nom du mécanicien qui a procédé à l'examen du moteur et celui du salarié qui a préparé la voiture. Pourquoi ne pas s'en inspirer ? Plus largement, dans un travail d'équipe associant plusieurs compétences, veillez à ce que chacun se voit attribuer les mérites qui lui reviennent.

8. Mettre en lumière les fonctions support

Chargée du recensement des incidents produits signalés par les clients, une assistante de Didactic (fabrication et vente de matériel médical) a été invitée par son patron à se joindre aux commerciaux lors d'un salon de pharmaciens. «Je voulais lui signifier l'importance de son travail en lui permettant de rencontrer des clients avec qui elle ne parlait qu'au téléphone», explique son patron, Frédéric Viguié (lire son témoignage page ci-contre).

9. Être présent à leurs côtés lors des rendez-vous importants

Les petits déjeuners qui réunissent à tour de rôle autour du grand patron une quinzaine de collaborateurs sont très appréciés. «Cela constitue, pour ces salariés, l'occasion d'établir un lien direct entre leurs missions et la marche globale de l'entreprise, mais aussi de poser des questions», rappelle Marc Traverson, coach et directeur associé du cabinet Acteüs. Sur ce modèle, n'hésitez pas à faire une apparition lors du séminaire annuel des assistantes de votre département ou de la réunion d'accueil des stagiaires.

COMMENT MONTRER SA GRATITUDE À SON MANAGER (SANS PASSER POUR UN LÈCHE-BOTTES)

Votre boss a obtenu des moyens supplémentaires pour votre département ou s'est fait le fidèle porte-parole de vos préoccupations dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise ? Faites-lui

part de votre satisfaction. «On l'oublie souvent, mais la reconnaissance fonctionne dans les deux sens», rappelle le coach Marc Traverson. Lors de la préparation du déménagement de son entreprise, le patron du service

marketing d'un centre de formation a pris soin de relayer auprès de la DRH les vœux de son équipe regardant l'aménagement des bureaux et le matériel informatique. Se sentant écoutés, ses collaborateurs lui ont fait savoir qu'ils

appréciaient sa démarche dans un e-mail collectif puis directement en réunion. «Dire au manager qu'il vous est utile lorsqu'il agit de telle ou telle façon le renforce dans son rôle», conclut Marc Traverson.

10. Les associer aux décisions

A la tête de 70 collaborateurs chez Robert Half, Noémie Cincurel ne confie plus aux seuls managers le soin de rédiger le plan d'action de leur équipe : «Cette année, l'ensemble des salariés est invité à plancher sur le sujet et chacun me présentera une partie du plan concernant son service.» Prendre l'avis de vos collaborateurs est un signe de l'intérêt que vous leur portez. Et si vous ne retenez pas leurs suggestions, expliquez-leur pourquoi.

11. Leur déléguer sa signature

La pratique est courante dans les administrations : autoriser son bras droit à signer en son nom des contrats, des marchés publics ou des autorisations de dépenses. C'est un signe irréfutable de confiance.

VALORISER LES RÉSULTATS

12. Leur donner un feedback régulier et sincère
N'attendez pas l'entretien annuel d'évaluation pour apporter un feedback. Vous souhai-

tez attirer l'attention sur les points de progression ? Faites-le avec considération. Et relevez aussi les efforts fournis, tout en reconnaissant à chacun un droit à l'erreur ou à l'échec. «Lors d'un appel à projets, il est bon de valoriser l'excellence d'une idée ou d'un geste professionnel, même si la mission n'est finalement pas décrochée. Cela préserve la créativité et l'esprit d'initiative au sein du groupe», note Annick Haegel, consultante en RH et en management. Mais attention : pour être efficace, restez sincère.

13. Les remercier devant les autres

Un commercial a géré les dossiers de deux de ses collègues pendant les congés d'été ? L'équipe informatique s'est montrée à la hauteur lors du déploiement du nouveau logiciel de dématérialisation des factures ? Profitez de la réunion d'équipe hebdomadaire pour mettre en avant l'engagement et la technicité des personnes concernées et demandez aux managers des services qui ont bénéficié de ce professionnalisme de faire de même.

14. Organiser des prix à leur intention

Ne réservez pas les challenges aux commerciaux ! En France, Robert Half invite chaque année ses salariés à élire la

meilleure assistante selon ses capacités à représenter les valeurs de l'entreprise, son éthique, sa rapidité, etc. Reconnue par ses collègues, la gagnante reçoit un prix de 2000 euros au cours d'une cérémonie associant l'ensemble du cabinet.

15. Personnaliser leurs avantages

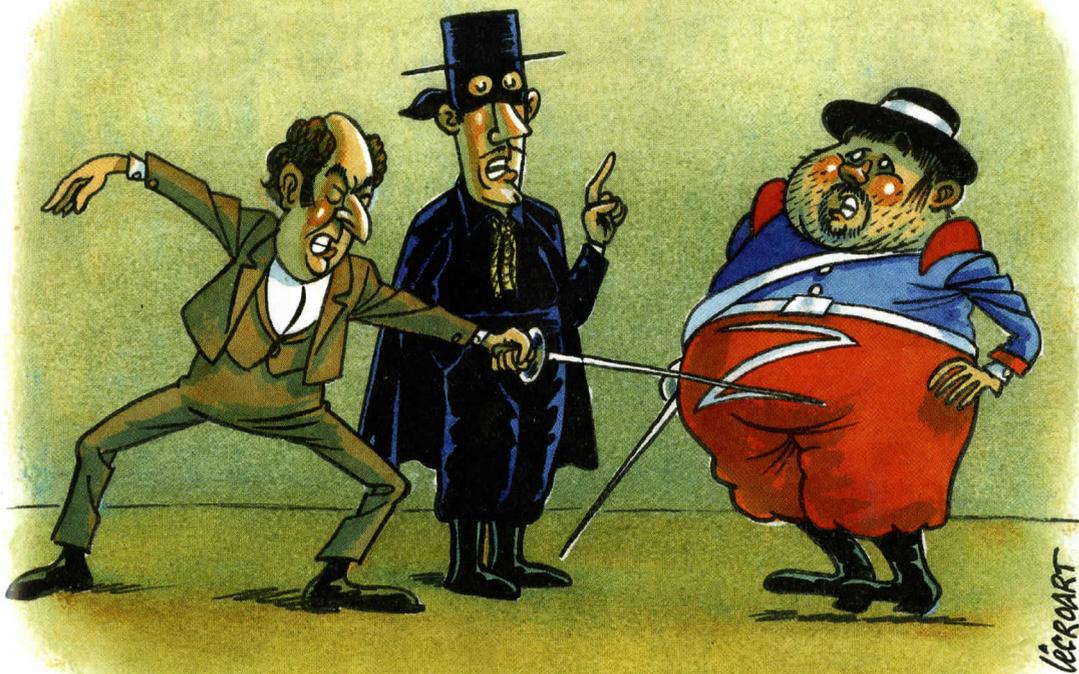
Lorsque les performances réalisées sont significatives (un contrat décroché auprès d'un client convoité depuis des mois, des objectifs largement dépassés, etc.), accordez un avantage choisi selon les besoins ou les centres d'intérêt du collaborateur concerné : une demi-journée de congé pour un jeune parent, la prise en charge d'un forfait téléphonique ou une tablette à usage professionnel et personnel pour un jeune diplômé, etc.

OUVRIR DES HORIZONS

16. Développer leur employabilité

Formation, coaching, visites d'entreprises... Multipliez les occasions pour vos collaborateurs d'enrichir leurs connaissances et leur savoir-faire. «Vous prouvez ainsi votre attachement au développement de la personne, aujourd'hui et demain, au sein de votre structure et même ailleurs», commente Jean-Louis Muller.

▷ **CONSULTEZ SOUVENT VOS ÉQUIPES ET SI VOUS NE RETENEZ PAS LEUR AVIS EXPLIQUEZ-LEUR POURQUOI**



- J'ai donné une délégation de signature à Bernardo.

17. Encourager leur autonomie

Google, comme d'autres start-up, permet à ses employés de consacrer 20% de leur temps à l'approfondissement de projets personnels. Une façon de laisser libre cours à leur créativité. Sans forcément aller jusque-là, concentrez-vous sur les objectifs et laissez chacun autonome dans l'exécution de sa mission : fondée sur la confiance, cette relation se révélera très efficace.

18. Faire évoluer le contenu des missions selon leurs affinités

Votre responsable de la paie est un vrai geek ? Confiez-lui

un rapport sur la migration de votre SIRH (système informatique de gestion des RH). «En leur proposant davantage de responsabilités ou de missions directement liées à leurs affinités, vous renforcerez vos collaborateurs dans leurs spécialités et dans les sujets qui leur tiennent à cœur», souligne Marc Traverson.

19. Les recommander sur les réseaux sociaux

Rédiger quelques lignes de recommandation sur LinkedIn ou sur Viadeo, relayer les infos postées sur le fil Twitter d'un collaborateur... Toutes ces petites marques d'intérêt prouvent que vous êtes attentif

à votre entourage professionnel. Succès garanti !

20. Les associer à des manifestations extraprofessionnelles

Dirigeants d'ID Video (vidéo-communication), Jean-Pierre Boudoux et Samira Hamdi conviennent régulièrement leurs huit salariés à des salons ou à des événements professionnels, en France ou à l'étranger. «Nous y associons toujours une dimension culturelle, sortie au musée ou animation, afin de partager nos centres d'intérêt et de permettre aux collaborateurs de s'enrichir en dehors de la seule sphère professionnelle», conclut Samira Hamdi. ●

“ DONNER À VOIR LE TRAVAIL DE CHACUN

est essentiel. Dans notre PME de 55 salariés, spécialisée dans la production et la distribution de dispositifs médicaux, la reconnaissance passe par des relations bienveillantes et par une série de petits gestes. Lors de notre réunion annuelle, nous invitons ainsi deux ou trois personnes (ou des équipes ayant obtenu des résultats significatifs) à présenter leur démarche devant leurs collègues. Nous allons aussi mettre en place un panneau de communication réservé à nos projets : accessible à tous les salariés, il listera quelques dossiers importants, leur responsable, leurs dates de début et de fin, leur avancement, etc. C'est une façon de valoriser publiquement le travail réalisé.”



SEBASTIEN CARDINAUX

FRÉDÉRIC VIGUIÉ
PRÉSIDENT DE DIDACTIC

78%
DÉS SALARIÉS
pensent que la reconnaissance a un impact positif sur leur travail

(source : Officevibe)

PLUS D'INFOS

La Reconnaissance. Des revendications collectives à l'estime de soi, Christophe André, éditions Sciences humaines, 10,20 €
L'Art de la reconnaissance au travail. Les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership, Laura Becker, InterEditions, 18,90 €
«Reconnaissance au travail : favoriser l'engagement de ses collaborateurs», formation de deux jours, 1 323 € HT, gereso.com.