


**CONSEILS DE LECTURE**
**Paul Ricoeur**

 - *Parcours de la reconnaissance*, Folio, 2005

**Olivier Voirol**

 - *Luttes pour la reconnaissance*, Dictionnaire des mouvements sociaux, Presses de science Po, 2009


## EN QUOI LA RECONNAISSANCE PEUT-ELLE ÊTRE UN LEVIER MOTIVATIONNEL ?

 « *Le fruit le plus agréable et le plus utile au monde est la reconnaissance* » MÉNANDRE

La valorisation des salariés, dit-on, est la première source de motivation. Les collaborateurs peuvent-ils par eux-mêmes savoir ce que vaut leur travail ? Ont-ils nécessairement besoin du regard des autres ? et en particulier de leur chef ? L'attente des salariés, en termes de reconnaissance n'est-elle pas invasive ? Les leviers de la reconnaissance étant spécifiques dans le management, certaines questions doivent être privilégiées afin d'être transposées efficacement...

### La demande de reconnaissance

Dans tous les cas, la logique de la reconnaissance opère une exclusion car la reconnaissance AU travail pose la problématique de la reconnaissance DU travail ; pensons en particulier à la « femme au foyer » qui n'a pas de travail dans le sens social du terme donc pas de reconnaissance. Voilà qui fragilise la valeur elle-même de la reconnaissance car on la sait faillible et imparfaite. On peut également expliquer la demande de reconnaissance par le concept de désir tel qu'il est argumenté par Platon <sup>1</sup> dans Le Banquet car si en effet le désir est la quête de ce qui nous manque, dans cette évocation première de la philosophie nous voudrions être reconnu car nous en manquons (de la reconnaissance).

### La logique de qualification

Tout au long de l'ère industrielle, la logique de la qualification valait reconnaissance. Graver les échelons, passer contre-maître, être promu chef d'unité ... formulait automatiquement une reconnaissance de la part du chef, de l'entreprise, de la société et pourquoi pas du pays. Aujourd'hui, loin s'en faut, la reconnaissance apriorique n'est pas mécaniquement assurée car les compétences exigées évoluent et changent en permanence à toute vitesse. La vulnérabilité de l'individu engendre la fragilisation de la reconnaissance et augmente l'entropie de l'attendu.

### La fragilisation de la reconnaissance

Comment cette fragilisation peut-elle s'expliquer ? Comme antéposé, elle s'explique parce que les compétences attendues ne s'arrêtent jamais d'évoluer et qu'il est par conséquent impossible d'arrêter une appréciation qui ne soit dépassée sur la « valeur » du travail de l'individu à un instant T. Mais aussi parce que la demande d'investissement corps et âme, par définition sans « fini du dépassement de soi permanent » n'offre pas la possibilité de féliciter quelqu'un alors qu'il pourrait en faire toujours plus. Ajoutons à cela que la limite entre la sphère personnelle et professionnelle n'ayant jamais été aussi floue, l'absence ou l'érosion de la frontière ne fait qu'opacifier ce que le manager devrait valider, valoriser ou féliciter. Enfin, les injonctions contradictoires telles que « soyez créatif ! » mais « suivez les procédures ! » ou encore les « il faut foncer ! » mais « vous devez

prendre du recul ! » ne permettent ni au collaborateur ni au manager de savoir ce qui est réellement valable donc valorisable.

### La reconnaissance déconnectée

La question de la reconnaissance se pose-t-elle toujours comme un manque ? La frustration est grande et peut expliquer l'histrionisme de certains individus, car soit il y a un vide soit la reconnaissance est déconnectée des attentes du salarié. Ne pas s'estimer être reconnu pour ce qui est important pour soi mais seulement à partir des critères propres aux intérêts du chef ou de l'entreprise est problématique. C'est ainsi que souvent le collaborateur s'en remet, sans le savoir, à l'approche de Descartes <sup>2</sup> avec son sujet souverain : moi, je sais ce que je vaudrais, je n'ai pas besoin de la reconnaissance de mon chef, je suis capable de me reconnaître par moi-même. Mais le collaborateur peut-il en réalité être indifférent à la reconnaissance de sa hiérarchie ?

### Les leviers de la reconnaissance

A quoi le responsable doit-il être attentionné ? Pour commencer, la seule reconnaissance mentale non partagée ne saurait être qualifiée de reconnaissance ; en effet la reconnaissance est une activité langagière et communicationnelle. Elle se dit. Elle se dit mais pas seulement, car elle doit être traduite en actes comme par exemple la mobilité interne, la promotion, l'évolution et l'augmentation salariale. Comme évoqué plus haut, la reconnaissance se demande « le quoi » est reconnu : de quoi mon collaborateur est-il satisfait ? de quoi est-il fier ? sur quel effort ou résultat cette valorisation porte-t-elle ? Attention, la reconnaissance est quelque chose de située, il ne s'agit pas d'apprécier l'autre par « tu vaudrais pour moi ». Il ne s'agit pas d'affection ou de déclaration à l'individu mais à ses réalisations. Il ne s'agit pas non plus de préparer un panégyrique de tel ou tel collaborateur. Situé aussi dans le temps, en étant attentif au kairos : le bon moment, le meilleur moment, le moment opportun. C'est-à-dire parfois devant le client, parfois en public ou lors d'une réunion interne ou encore dans l'intimité d'un entretien individuel.

Deux niveaux de reconnaissance peuvent être appréhendés par le collaborateur ; d'une part entendre « ce que je fais est utile », par les clients, les collègues et bien sûr les chefs. D'autre part entendre un « jugement de beauté », à savoir le travail bien fait, bien réalisé (sourire, dynamisme, enthousiasme...), ce qui n'est pas nécessairement « normal » et qui mérite donc d'être souligné et reconnu. Du côté du manager, que faut-il questionner ? Ai-je en tant que responsable, reconnu d'une part le niveau de conformité qui assure au collaborateur l'appartenance à un collectif et sa place dans le groupe et d'autre part la singularité de l'exécution d'une tâche qui va au-delà du bien fait : là où il y aurait appropriation d'une règle, spécificité d'une exécution ou singularité d'une approche.

1. Platon, *Le banquet*, 380 av. JC., Luc Brisson, 2016, GF Flammarion

2. René Descartes, *Discours de la méthode*, 1637, 2000, GF Flammarion