



Management et reconnaissance

Théorie, réalité et outils



La reconnaissance

La pyramide des besoins de Maslow

Niveau des attentes	Type d'attente des salariés	Attitude du manager
Niveau 1	Rémunération et environnement de travail	Permettre une espérance de gain ou confort
Niveau 2	Reconnaissance interne	Manifester sa confiance, enrichir le travail
Niveau 3	Reconnaissance externe	Conférer une importance vis-à-vis de l'extérieur
Niveau 4	Relations privilégiées	Associer à la prise de décision, consulter
Niveau 5	Perspectives d'avenir	Positiver sur changements à venir, rassurer sur pérennité de la structure



Définition

La reconnaissance est :

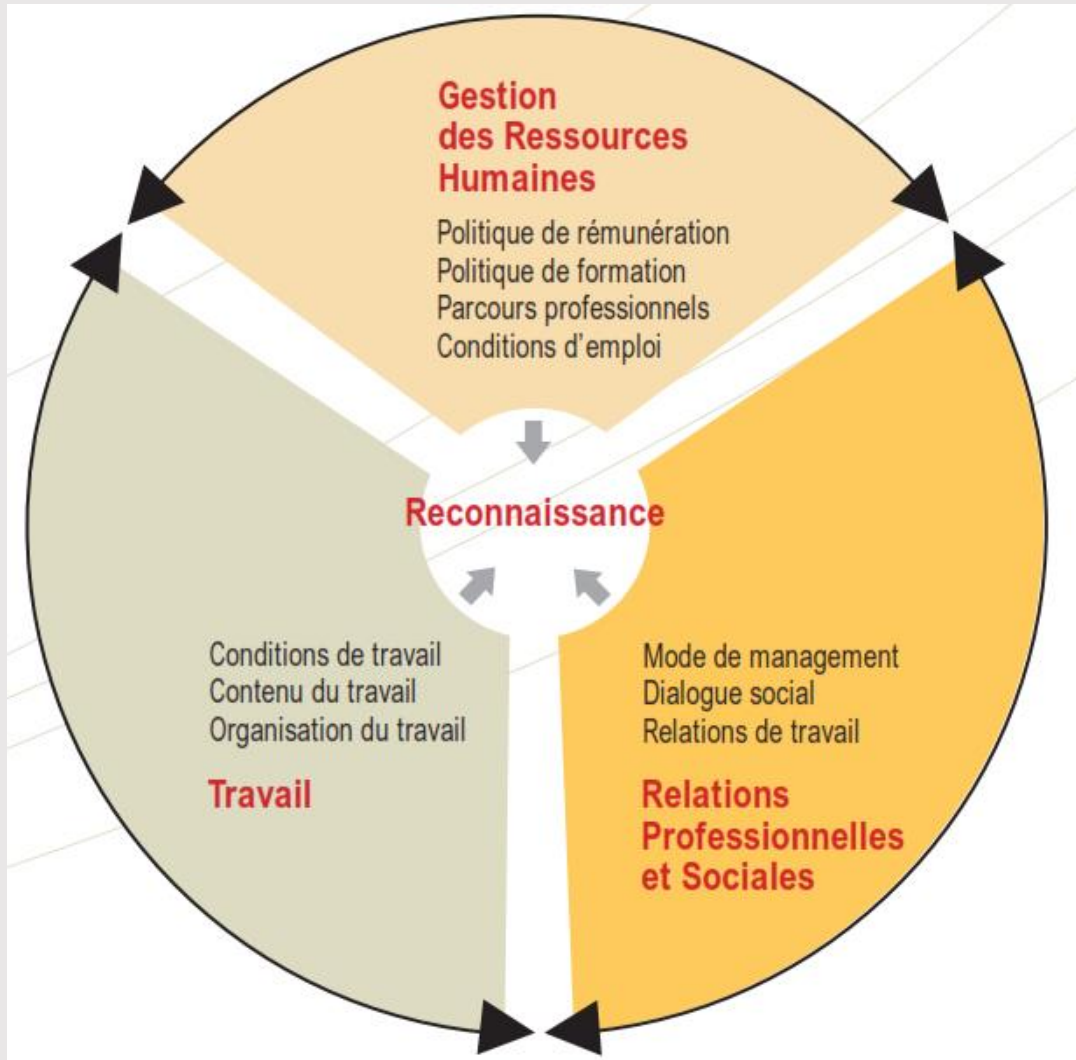
“ « une réaction constructive et authentique
“ qui se base sur un jugement et une appréciation,
“ et qui se traduit par une rétribution symbolique,
affective, concrète ou financière ».

Jean-Pierre Brun,
professeur à l'Université de Laval au Québec
et titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité

La physionomie de la reconnaissance

Les 4 formes de reconnaissance en milieu de travail



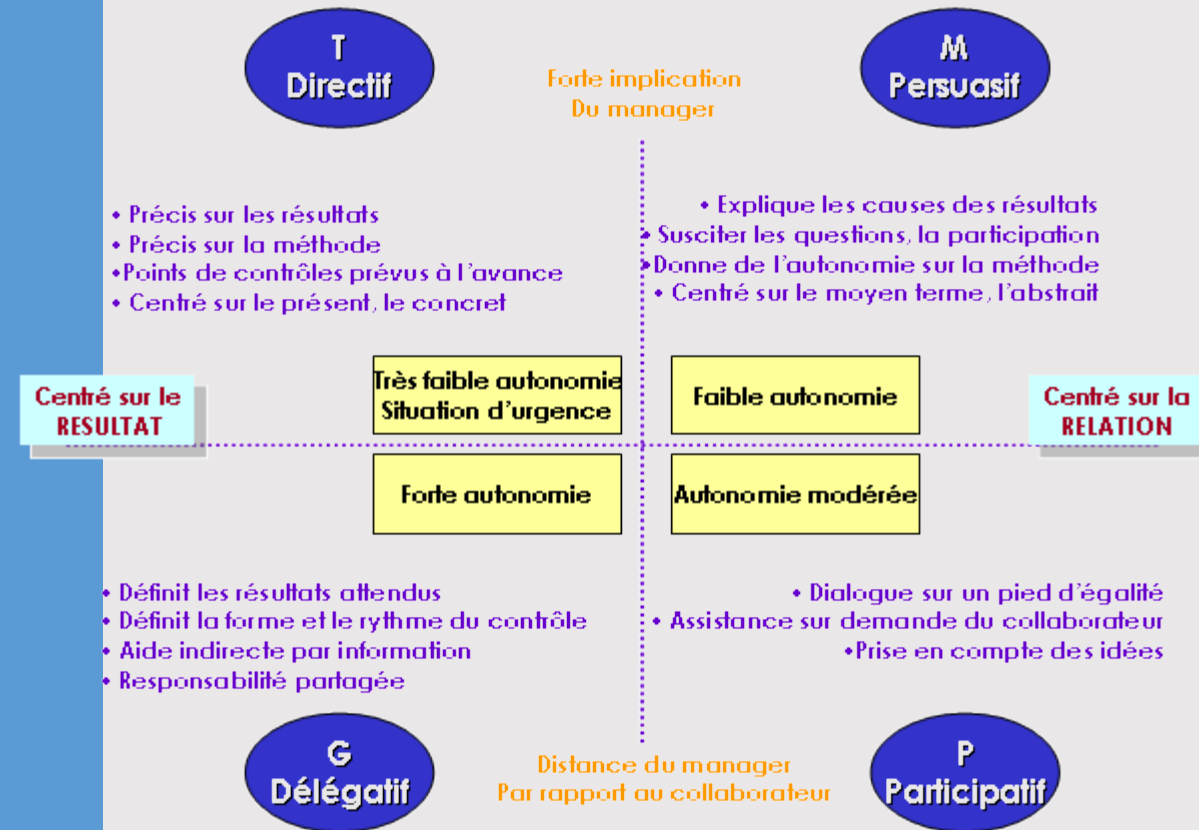


Les leviers de la reconnaissance

- Ils peuvent être classés en **3 catégories** :
 - La gestion des ressources humaines
 - Le travail
 - Les relations professionnelles et sociales
- **Ces multiples leviers composent le système de reconnaissance.**
- **L'efficacité du système de reconnaissance réside dans l'articulation entre plusieurs leviers de même catégorie ou de catégorie différente.**

Les 4 styles de leadership selon Hersey et Blanchard

	Directif	Persuasif	Participatif	Déléгатif
Rôle	Structurer	Mobiliser	Associer	Responsabiliser
Prise de décision	Je décide.	Je décide, j'explique.	On décide ensemble.	Vous décidez.
Mots clés	Organisation, planification, contrôle	Explication, persuasion, conviction	Ecoute, conseil, négociation	Responsabilité, initiative, délégation
Organisationnel	+	+	-	-
Relationnel	-	+	+	-



Les principaux modes de management

- I. Le management par la règle
- II. Le management participatif
- III. Le management par les valeurs
- IV. Le management par le compétences

Le management par la règle

Management par les
processus

Management par les
objectifs

05/07/2016



Management par les processus

- **Théorie** : division du travail en tâches prescrites → formalisation des résultats attendus et des comportements à adopter. « The one best way » (Taylor)
- **Outils** : procédures, modes opératoires, instructions de travail
- **Motivation/reconnaissance** : le salarié est motivé par l'argent gagné et il reçoit un salaire proportionnel au rendement.
Niveau 1 de la pyramide de Maslow
- **Limites** : déshumanisation du travail, aliénation et exécution passive des tâches

Management par les objectifs

- **Théorie** : responsabiliser le salarié sur le résultat à atteindre et lui laisser l'autonomie sur le choix du mode opératoire
- **Outils** : entretien annuel d'évaluation, fiche de poste, plan de formation
- **Motivation/reconnaissance** : responsabilisation et plus grande autonomie. Niveau 2 et 3 de la pyramide de Maslow
- **Limites** : adapté à un environnement prévisible et stable, n'intègre que rarement la dimension relationnelle, renforce le cloisonnement et l'esprit de compétition au détriment de la cohésion, difficilement appropriable par de petites entreprises.



Le management participatif

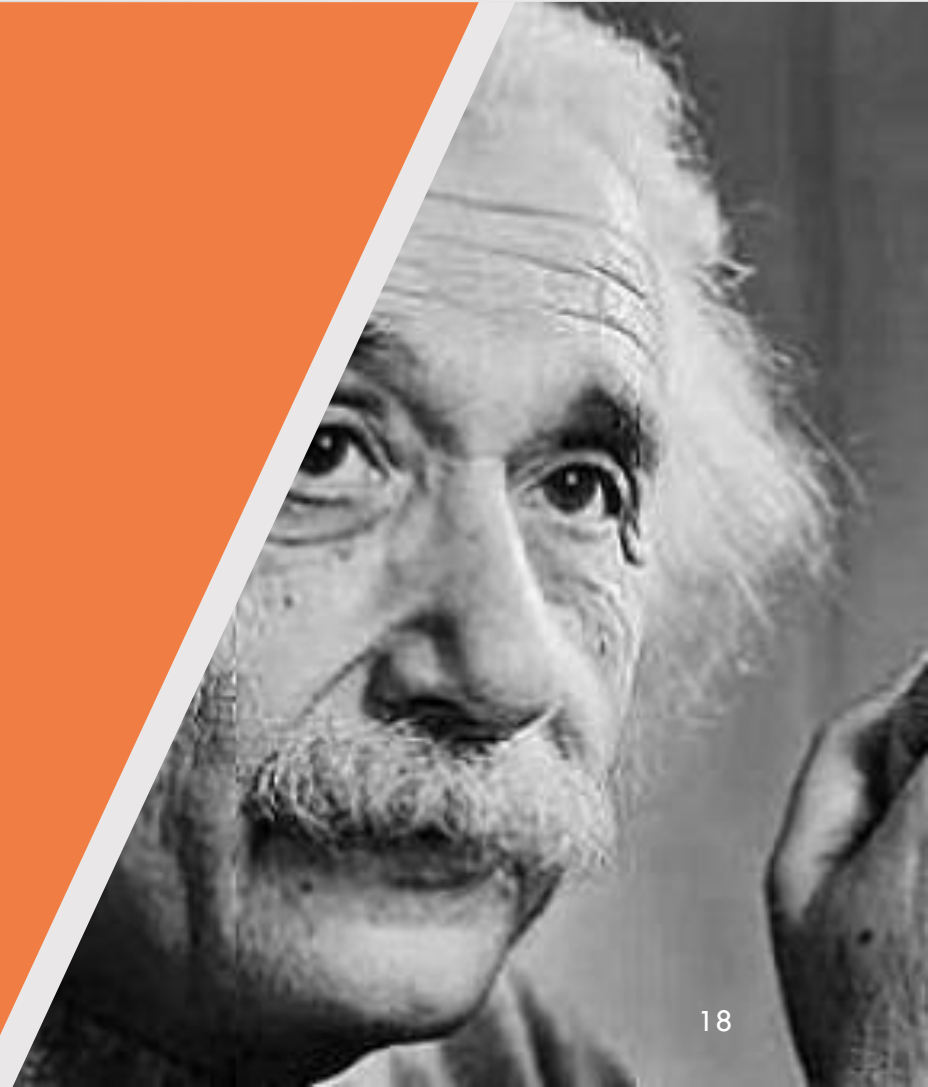
Management participatif

- **Théorie** : repose sur 3 piliers fondamentaux : le sens, la confiance & la liberté, le développement personnel pour chacun. Nécessite une vision clairement définie et partagée du projet d'entreprise.
- **Outils** : groupes de travail (résolution de problèmes, échange des pratiques, TSF...), systèmes de suggestion (questionnaire, urne...)
- **Motivation/reconnaissance** : sentiment d'appartenance, estime et réalisation de soi (niveaux supérieurs de la pyramide)
- **Limites** : requiert une transformation des mentalités → politique du petit pas, peut s'avérer onéreux et contre-productif (perte de temps).

Le management par les valeurs

« Donner l'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, c'est le seul moyen. »

Albert Einstein



Management par les valeurs

- **Théorie** : fait le lien entre le projet de la structure et les valeurs qui le sous-tendent, et sa mise en œuvre en prescrivant les manières de faire sans formaliser les résultats attendus
- **Outils** : charte des valeurs déclinée en normes de comportement, espaces de discussion pour débattre des valeurs
- **Motivation/reconnaissance** : appartenance, utilité, réalisation de soi (niveaux supérieurs de la pyramide de Maslow)
- **Limites** : notion d'abord individuelle → difficile de les définir collectivement, savoir repérer et gérer les conflits de valeur (un des 6 facteurs de RPS), pas de management par les valeurs sans exemplarité du management, risques de dérive...

Management par les compétences

« En qualité de sélectionneur, je n'établis pas la liste des 16 meilleurs joueurs français mais la liste des 16 joueurs capables d'obtenir ensemble le meilleur résultat... L'idéal est d'avoir en permanence un bouillonnement d'idées qui vont permettre de trouver des solutions auxquelles je n'aurais pas pensé... Je considère que je suis simplement responsable de l'équilibre de l'équipe et des grands principes, mais tout ce qui relève de la situation de jeu leur appartient... »

Claude Onesta, entraîneur de l'équipe de France de Handball



Management par les compétences

- **Théorie** : cherche à valoriser les compétences possédées par les individus. Il est centré sur les compétences acquises, part des titulaires des postes.
- **Outils** : démarche compétence pour les développer et les combiner les unes aux autres
- **Motivation/reconnaissance** : valorisation des compétences, renforcement positif des salariés, polyvalence, intérêt accru pour le travail, appartenance et réalisation de soi
- **Limites** : adapté aux équipes aux compétences techniques très pointues.

SYNTHESE

- Pas de « one best way » mais des modèles plus ou moins adaptés aux caractéristiques d'une situation particulière → composer son propre système de management en piochant dans les différentes théories.
- L'essentiel est de faire le lien entre le projet de la structure et le travail :
 - amène du sens à ce que font les salariés,
 - renforce leur sentiment d'appartenance,
 - mais aussi le sentiment d'utilité du travail réalisé.
- Et de privilégier les styles et modèles de management propices à la reconnaissance.



Merci de votre attention et de
votre participation !