



Le pouvoir de l'appréciation au travail



Appréciation et reconnaissance au travail

Il existe de nombreux programmes pour récompenser, remercier et répondre au besoin de base de tout être humain d'être reconnu (Maslow, 1943). Cependant, au-delà de ces formules traditionnelles, la reconnaissance au travail est de plus en plus attendue et recherchée de façon spontanée et authentique. On parle davantage de développer une « culture de la reconnaissance », soit un environnement de travail :

- où l'on se sent apprécié et où notre contribution est encouragée .
- où ces attitudes et ces valeurs de reconnaissance sont démontrées et promues par le leadership de l'organisation.

Qualités Yin et Yang du leadership

Si le leadership a longtemps fait référence aux qualités de vision, d'action et de détermination, les enjeux d'aujourd'hui nous amènent à y intégrer de plus en plus de qualités « Yin » telles l'écoute, l'humilité et la reconnaissance. (Boyatzis & McKee, 2005; Senge, 2004). Nous n'attendons plus des leaders qu'ils aient seulement un QI développé, mais aussi, pour notre propre santé mentale, que leur QE (Quotient Émotionnel) le soit autant. Nous valorisons un leadership qui **s'exprime** et qui **agit** avec **vision** et **détermination**, mais nous voulons aussi un leadership qui **écoute** et **porte attention** avec **ouverture** et **disponibilité**. (Scharmer, 2007)

En 2005, Jim Collins a étudié la longévité du succès de grandes sociétés américaines (Fortune 500). Il a identifié deux qualités clés chez leurs dirigeants : la **détermination** et l'**humilité**. Leur réussite était donc due à la mise en œuvre conjointe de deux capacités complémentaires , prendre sa place avec confiance et conviction tout en accueillant et maximisant l'apport et les talents des autres.

Compétition et collaboration

L'enjeu primordial des organisations d'aujourd'hui n'est pas tant dans la compétition mais bien dans la collaboration. La complexité et l'interdépendance de notre environnement nous conduisent inévitablement à collaborer de plus en plus avec des personnes issues de différents domaines, cultures ou organisations, pour produire ou donner **ensemble** de meilleurs services.

Dans le secteur de la santé par exemple, le président du Collège des médecins du Québec, le Dr. Yves Lamontagne, insistait récemment sur l'importance de développer ces compétences : « Dans le passé, nous formions un médecin

pour être le meilleur dans son domaine. C'est important, mais ce dont nous avons réellement besoin aujourd'hui, ce n'est plus tant d'être **le meilleur**, mais bien d'être **meilleurs ensemble** ». La capacité à reconnaître et à apprécier la diversité des contributions des personnes devient donc une compétence encore plus stratégique pour le succès des organisations d'aujourd'hui.

Évoquer le meilleur en l'autre

Beaucoup de gestionnaires, quand on leur demande de décrire le leader le plus significatif avec lequel ils ou elles ont eu la chance de travailler, répondent ainsi ,

- *Cette personne a vu et reconnu en moi des talents dont je n'étais même pas conscient moi-même. Elle m'en a fait prendre conscience.*
- *Son ouverture et son appréciation m'ont permis de me réaliser comme je n'aurais jamais pu le faire moi-même. Cela m'a donné confiance.*
- *Elle a reconnu en moi des compétences et m'a permis de les mettre à profit. Cela m'a aidé à me développer.*

Je ne saurais vous rendre riche [...] mais je peux vous dire comment vous sentir riche, ce qui vaut bien mieux [...] Soyez reconnaissants... C'est le seul plan totalement fiable pour devenir riche rapidement.

Ben Stein

Les gens qui nous reconnaissent et qui apprécient la différence que nous apportons nous rendent plus conscients, plus confiants et par le fait même, plus responsables de mettre à profit les talents qui nous distinguent. Il ne s'agit donc pas ici de chercher à « être gentil ». La reconnaissance est effectivement vécue comme un acte de développement. Les ressources humaines ont ceci de particulier que plus on en reconnaît le meilleur, plus elles se développent.

Reconnaissance et effet Pygmalion

Un exemple éloquent du pouvoir de la reconnaissance fut démontré par des centaines d'études sur l'effet Pygmalion. Des professeurs ou des commandants de l'armée, par exemple, étaient amenés à croire que seuls certains de leurs étudiants ou recrues étaient dotés d'un potentiel exceptionnellement élevé, alors que d'autres étaient présentés comme ayant un potentiel limité.

La corrélation entre la perception du professeur et la performance de l'étudiant était supérieure à presque toutes les mesures prédictives (QI et autres tests d'aptitudes complétés par l'étudiant). Les corrélations dans plusieurs études varient entre 0,5 et une quasi perfection de 0,9 (Srivastva & Cooperrider, 1999).

Ces résultats montrent que l'appréciation par un leader des talents et du potentiel d'une personne aura une corrélation plus élevée avec sa performance que toutes les mesures prédictives utilisées pour sa sélection (entrevues, tests, paniers de gestion...).



Reconnaissance et performance dans la NBA

Une anecdote au sujet de Steve Nash, vedette du basketball professionnel et maître dans l'art de la reconnaissance, démontre bien comment le leadership est autant question de **savoir-faire** que de **savoir-apprécier**.

Sans être un connaisseur de ce sport, je ne peux m'empêcher d'être fier de ce Canadien nommé plusieurs fois « joueur le plus utile à son équipe » par l'ensemble des joueurs de la NBA. En entrevue à la télévision, je l'ai entendu parler de son rôle de leader sur le terrain. Sa position de meneur lui demande de distribuer la balle et d'organiser le jeu en offensive.

Nash décrit, de la façon la plus candide, comment il mise constamment sur l'estime de soi de ses coéquipiers. Il peut organiser un jeu pour permettre à l'un de ses partenaires de réussir sa manoeuvre légendaire. Ensuite, il organisera un autre jeu qui mettra en valeur le talent particulier d'un autre coéquipier. Nash bâtit ainsi le meilleur résultat possible pour son équipe en utilisant les forces spécifiques de chacun. En somme, le joueur le plus utile de la NBA se distingue... en rendant les autres plus utiles N

Reconnaissance et sens au travail

Ce que les autres reconnaissent de meilleur en nous parle souvent de ce que nous avons de meilleur à offrir, de nos talents **distinctifs**. Il est ainsi bénéfique, particulièrement lorsqu'on réfléchit sur son orientation de carrière par exemple, de savoir ce que nos proches, nos collaborateurs ou encore nos clients privilégiés nous reconnaissent comme talents et qualités propres.

La reconnaissance devient alors beaucoup plus qu'une simple marque d'appréciation, car elle ouvre une porte sur une meilleure connaissance de soi et davantage de sens.

De ce point de vue, pourquoi ne pas transformer votre prochaine rencontre d'évaluation en une rencontre

* d'évolution + ? Profitez de ce dialogue pour reconnaître les plus grandes qualités et explorer les meilleurs

accomplissements de la personne. Voyez comment ces aspects donnent du sens et de la direction à son leadership.

Appréciation et abondance

Il est surprenant de constater à quel point des organisations ou des sociétés désireuses de créer l'abondance sous-estiment l'apport majeur d'un discours plus positif et reconnaissant. Par exemple, essayez ceci : vous pouvez conclure le prochain mandat ou projet en vous demandant ce dont vous êtes le plus reconnaissant ou ce que vous avez le plus apprécié de ce projet. Voyez ensuite comment ces réponses pourront vous guider pour le mandat suivant. Prenez des notes N

La gratitude est une attitude positive qui génère davantage d'énergie et de créativité que ses pendant négatifs, tels la critique ou le jugement. Lors d'une prochaine réunion, pourquoi ne pas essayer de bâtir ensemble en « faisant du

pouce » sur les idées des uns et des autres et éviter ainsi de compétitionner chacun pour sa « meilleure idée + O Multiplier nos intelligences est beaucoup plus profitable et amusant N

Dire merci à l'imprévu

Franco Dragone, créateur de spectacles pour le Cirque du Soleil et Céline Dion, offre cette leçon de vie sur la gratitude et la créativité : « Tout imprévu, quel qu'il soit, peut devenir source de nouvelles possibilités +! Au lieu de percevoir les inévitables aléas d'un projet comme sources de frustration, il nous encourage à demeurer ouverts aux opportunités créées lorsqu'on décide de travailler **avec** ces imprévus. Les résultats ont de bonnes chances d'être tout aussi imprévus... et créatifs.

Ce texte est une adaptation de l'anglais, avec la généreuse collaboration de Liliane Auger et Pierre Agard.

La gratitude peut transformer un repas en festin, une maison en foyer, un étranger en ami.

Melody Beattie

Bibliographie choisie

- Boyatzis, R & McKee, A. (2005). Resonant Leadership. Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Cambridge, MA. Harvard Business Press.
- Collins, J. (2001) Good to Great. New York : Harper Business.
- Emmons, R. (2007) Thanks! : How the new science of gratitude can make you happier. Houghton Mifflin, New York
- Senge, P (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future!* CITY: Society for Organizational Learning
- Scharmer, O. C. (2007) Theory U , Leading the future as it emerges. CITY. Society for Organizational Learning.
- Srivastva, S. and Cooperrider, D. L. (Eds.) (1999). Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thoughts and Action in Organizations. Euclid OH: Williams Custom Publishing.
- Afin d'explorer le domaine de la gestion appréciative : The Appreciative Inquiry Commons: <http://ai.case.edu>

En quelques mots *

- **La gratitude et la reconnaissance sont des compétences de leadership complémentaires à l'action et à la détermination.**
- **L'expression de la reconnaissance authentique est un catalyseur du développement.**
- **L'appréciation et la reconnaissance sont des attitudes génératrices, même quand tout va mal !**



françois héon
psychologue consultant - consulting

Psychologue organisationnel et consultant, François poursuit sa passion pour le développement des leaders et des équipes en travaillant avec différents partenaires au Québec et à l'international.