

MANAGEMENT

La motivation passe par la reconnaissance

Le manque de reconnaissance ressenti par les collaborateurs impacte de plus en plus la volonté de s'engager.



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

La reconnaissance constitue depuis toujours un sujet sensible en matière de gestion des ressources humaines. De nombreuses actions ont été entreprises ces dernières années pour y faire face, à commencer par la mise en place de systèmes de rémunération «modernes». Or, ainsi qu'en témoignent les remontées du terrain (ex. enquêtes collaborateurs), le manque de reconnaissance est ressenti toujours plus vivement. Il impacte parfois significativement l'engagement et la motivation des collaborateurs.

Nous avons notamment pu constater que, face aux changements permanents dans lesquels les entreprises sont engagées – pour s'adapter au marché ou améliorer leur efficacité – les besoins de reconnaissance tendent à augmenter. Les collaborateurs, de moins en moins certains d'être appréciés pour leur contribution et compétences, cherchent de plus en plus de signes de reconnaissance pour se rassurer. Sous stress, certains montrent également plus rapidement leurs limites. Les signes de reconnaissance sont désormais avant tout matériels et limités à un petit nombre. Ainsi, alors que les besoins de reconnaissance augmentent en situation d'incertitude, l'envie d'y répondre diminue. Existe-t-il des solutions pour sortir de cette spirale? La reconnais-

NOMBREUSES SONT LES ENTREPRISES QUI ONT CHERCHÉ À RÉPONDRE À CES BESOINS PAR DES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE. RARES SONT CELLES QUI Y ONT RÉUSSI.

sance n'est pas un fait objectif. C'est un vécu et un ressenti, basé parfois sur des feedback concrets. La reconnaissance comprend les multiples volets suivants. Son rôle: est-il utile, apprécié, fait-il sens et impose-t-il le respect? La contribution fournie: répond-elle aux attentes convenues et permet-elle d'être rassuré sur ses compétences et son avenir? Ses compétences: sont-elles utiles, connues et valorisées? Son attitude: est-elle cohérente avec les attentes et valeurs, synonyme d'intégration culturelle? Son potentiel: l'entreprise est-elle prête à s'impliquer pour faire progresser et évoluer?

Derrière la reconnaissance se cachent donc des besoins très importants: ceux d'exister, de se sentir utile, intégré, apprécié, en confiance et en sécurité. Les déficits de reconnaissance se traduisent par une déception, une inquiétude, des remises en question voire de la démotivation, occasionnellement par un besoin de prouver sa valeur à tout prix. Ces dernières années, nombreuses sont les entreprises qui ont cherché à répondre à ces besoins par des systèmes de rémunération incitative. Rares sont celles qui y ont réussi, créant souvent plus de problèmes qu'elles n'en ont résolu: des sentiments d'inéquité, de dévalorisation avec, en corollaire, une augmentation des attentes au niveau matériel. La reconnaissance matérielle ne fonctionne bien que lorsqu'elle permet de récompenser des objectifs adaptés et pertinents, ce qui se révèle très difficile pour les rôles complexes, et qu'elle est perçue comme objective et équitable. On sait aussi qu'elle exerce un impact positif à court terme, source de nouvelles attentes.

Pour prolonger son impact, elle doit être associée à de la reconnaissance émotionnelle, celle qui est exprimée (verbalement et non verbalement) par les personnes qui comptent pour les collaborateurs.

La reconnaissance émotionnelle relève essentiellement du domaine managérial. Nous constatons

que de nombreux managers ne sont pas à l'aise avec l'expression de la reconnaissance émotionnelle. La peur de créer des attentes, notamment au niveau rémunération, est l'un des principaux facteurs bloquants. Un autre concerne des exigences parfois démesurées. Les contributions ne méritent alors guère de la reconnaissance aux yeux des managers, n'atteignant jamais la perfection souhaitée. Nous avons aussi constaté que peu de managers ont réussi à expérimenter l'impact décisif sur la motivation d'une reconnaissance adaptée, parce qu'on ne leur a pas vraiment appris à le faire et à progresser en la matière.

La reconnaissance réclame d'abord d'avoir formulé clairement ses attentes, car c'est par rapport à celles-ci que la reconnaissance pourra se manifester, soit pour des résultats obtenus, soit pour des efforts particuliers fournis. Il s'agit ensuite d'exprimer la reconnaissance au bon moment, par rapport à des performances qui le méritent. La reconnaissance de résultats ou d'efforts insuffisants décrédibilise l'action du manager. La non reconnaissance ôte l'envie d'en faire plus. La reconnaissance non méritée laisse des sentiments de malaise dans l'équipe. La reconnaissance non sincère perd tout son impact. La reconnaissance verbale pour remplacer une reconnaissance matérielle passera pour de la manipulation.

Nier les difficultés de la reconnaissance serait une erreur. Utiliser cela comme prétexte pour ne pas y recourir constitue une erreur encore bien plus grande. Les entreprises ont tout à gagner à développer les compétences de leurs managers dans ces domaines, parce que la reconnaissance adaptée et sincère constitue de loin l'outil de motivation le plus performant dans la durée. ■

*Accompagnement managérial du changement. Tous les articles de la rubrique sur le site www.piman.ch.



HERBERT BRÄNDLI
Directeur, Fondation collective Profond*

PRÉVOYANCE

La prévoyance navigue comme une Nef des fous

A bord de la Nef des fous règne la plus extrême hétérogénéité parmi les connaissances et les dispositions psychologiques de l'équipage. Le bien-être des passagers sert de prétexte à la maximisation des profits personnels.

D'innombrables marchés financiers, aux quatre coins du monde, grouillent de banquiers, d'investisseurs, de spéculateurs, de spécialistes, de profanes mais aussi de criminels, assistés dans leurs basses œuvres par des programmes informatiques obstinés. La plupart d'entre eux sont en quête de placements à long terme, d'autres ne recherchent qu'un profit immédiat. Chacun exploite son avance de savoir sur ses concurrents pour se faire de l'argent rapide en tentant, par divers stratagèmes, d'orienter les cours et les prix dans un sens ou dans l'autre.

Ces manipulations des marchés font vite des adeptes, qui les répandent sur la planète entière. Cette façon d'écrire l'histoire de la finance se traduit par des indices boursiers sur des marchés globaux, partiels ou spécialisés. Quiconque comprend vraiment ces mécanismes et leur donne foi a de quoi s'entendre avec Martin Janssen, qui n'est pas près de rattraper les résultats du marché. Ce monsieur est convaincu que personne ne peut battre les indices à longue échéance et que placer son argent sur la foi d'un indice ou acheter directement des indices à titre de placements autonomes, c'est investir dans les meilleures conditions possibles.

Ce dynamique professeur de théorie financière est au diapason d'universitaires méritants – voire «nobélisés» pour certains – qui, dans les années 1980, ont affirmé avec le plus grand sérieux que les marchés financiers répondant aux caractéristiques évoquées plus haut étaient très efficaces. Sur cette base pour le moins bancale, une communauté réunie autour de Samuelson, Fama, Jensen et Sharpe a peaufiné ses théories. Celles-ci ont donné naissance au Capital Asset Pricing Model, ou modèle d'évaluation des actifs financiers, qui n'entend définir les cours et l'évolution des actifs qu'avec des probabili-

tés de survenance statistiques. Il constitue le fondement de la théorie moderne du portefeuille chère à Markowitz, Merton et Scholes, tous lauréats du prix Nobel, qui, à l'aide de la courbe (ou loi normale) de Gauss, ont quantifié les rendements avec des valeurs moyennes et les risques de placement (volatilité) avec des écarts-types, calculant ainsi la VaR (Value at Risk, ou valeur sous risque).

Ces modèles lénifiants constituent aujourd'hui pour les institutions de prévoyance suisses le seul repère, ou presque, pour le placement de quelque 700 milliards de francs. En matière de gestion des capitaux des caisses de pension, il n'existe quasiment rien qui ne repose sur ces modèles aux calculs faussés. Ces modèles sont propagés sans discernement par le «régulateur» et ses (mauvais) conseillers. Ils sont devenus ainsi l'unique outil d'innombrables parties prenantes au gâteau de la prévoyance. Les lois, règlements, analyses et usages sont axés sur des potentiels de fluctuation de valeur négatifs mal déterminés.

Et il n'y a pas d'amélioration en vue. Il faudrait remplacer tous les profiteurs du système établi ou leur ôter leurs instruments lapidaires des mains, estiment les tenants de la théorie du jeu, qui font intervenir dans leurs calculs et leur pesée des risques des facteurs subjectifs déterminants. Leur approche, qui inclut les réactions subjectives des acteurs du marché et non des éléments quantifiables, est systématiquement passée sous silence. A tort, comme l'ont démontré Warren Buffet et ses maîtres penseurs Graham et Dodd, dont on connaît la réussite retentissante. Eux ne se sont pas laissés leurrer par des indices et tout ce fatras théorique de mathématiciens bornés. Ils n'ont confié leur argent qu'à des entreprises dont ils comprenaient parfaitement le

modèle commercial et la situation sur le marché. Warren Buffet a appuyé ses investissements sur une analyse de ce qu'on appelle les «fondamentaux». Les causes de son succès, les voici: concentration sans compromis sur une opportunité à la fois, assiduité, persévérance, intelligence des chiffres et sens de l'innovation. Il a allié à son talent énergie, franchise, intégrité et fairplay, toutes qualités que le «régulateur» écarte à dessein. Bref, le législateur, puisque c'est de lui qu'il s'agit, a placé sous tutelle les organes responsables, tissant une toile serrée de prescriptions de mise en œuvre assorties d'aides à l'interprétation.

La réforme structurelle de la LPP confirme, s'il était besoin, que le Parlement mise toujours et encore, dans son souci de «garanties d'une activité irréprochable», sur des organes composés de benî oui-oui. En termes explicites, les organes de gestion ne sont pas censés justifier de certaines connaissances ou formations préalables «car dans un système où la composition de (l'organe suprême) est paritaire, de telles conditions en matière de qualité seraient difficiles à imposer comme préalable à une candidature». Le Parlement marque donc une contradiction grotesque avec les dispositions de l'art. 51a OPP2, qui définit les tâches inaliénables et intransmissibles des membres du conseil de fondation, qui supposent entre autres une compétence technique pouvant avoir des conséquences en matière de responsabilité civile. Une fois de plus, la LPP ne sert pas les intérêts légitimes des assurés mais édifie un atelier protégé autour des assureurs et des conseillers en prévoyance.

*Economiste d'entreprise et expert diplômé en assurances de pension, est président-fondateur de B+B Prévoyance SA.