INTRODUCTION

Vous sentez-vous considéré(e) et apprécié(e) par les personnes avec lesquelles vous travaillez ?

Si oui, il est probable que vous preniez plaisir à vous rendre au travail chaque jour. En revanche, si vous ne vous sentez pas considéré(e), votre travail n'est peut-être qu'un moyen de subvenir à vos besoins. Nous nous attendons tous à être payés pour le travail que nous faisons. Et, oui, nous aimerions tous gagner plus d'argent. Pourtant, le principal facteur de satisfaction professionnelle n'est pas le montant de la rémunération, mais le fait que nous nous sentions appréciés et valorisés pour le travail que nous accomplissons. Une nouvelle enquête montre que la reconnaissance et l'engagement envers les employés sont essentiels pour retenir les bons employés. En outre, selon une étude, 64 % des salariés qui quittent leur emploi disent le faire parce qu'ils ne se sentent pas considérés[1].

Cela vaut pour tous les types d'employés, du P.-D.G. au personnel d'entretien. Quelque chose de profond dans la

1. Mike Robbins, *Focus on the Good Stuff. The Power of Appreciation*, San Francisco, JosseyBass, 2000, p. 32.

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

psyché humaine a soif d'appréciation. Lorsque ce besoin n'est pas satisfait, le niveau de motivation d'un employé dans et pour son travail est faible.

Voici les observations de trois salariés qui travaillent dans des contextes très différents, mais qui partagent tous ce désir d'appréciation.

« C'EST PAS UNE QUESTION D'ARGENT »

« Je ne partirais pas si je savais qu'ils apprécient le travail que je fais », a déclaré David. Âgé de 30 ans, David était l'assistant du directeur financier d'une société immobilière. Il travaillait pour l'entreprise depuis environ quinze mois et, au début, il était emballé par les possibilités d'évolution personnelle et professionnelle que lui offrait son poste. Mais, au fil du temps, petit à petit, il a perdu toutes ses illusions.

David nous a annoncé qu'il avait démissionné de son poste en comptabilité et qu'il allait changer d'entreprise. « C'est pas une question d'argent. C'est juste que, quoi que je fasse, quelle que soit la durée de mon travail ou mes résultats, je n'entends jamais rien de positif. Si je fais une erreur, j'en entends parler immédiatement, mais si je fais bien mon travail, le silence est insupportable. »

❖

Lors d'une session que nous menions avec le personnel d'une grande usine, Céline a ri et a dit : « Je peux toujours rêver ! » Nous discutions des résultats du test MBA avec l'équipe. Le principal langage d'appréciation de Céline est celui des services rendus. Assistante de direction du patron d'une entreprise familiale, elle aime que ses collègues

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

l'aident à accomplir ses tâches, en particulier lorsque le volume de travail est important.

Céline travaille pour Mr Stevens depuis plus de vingt ans et le connaît mieux que quiconque. Même si le P.-D.G., aujourd'hui septuagénaire, ne travaille plus qu'à temps partiel, Céline a encore beaucoup de travail : planifier les nombreux déplacements, gérer les affaires personnelles et le tenir au courant de l'évolution de l'entreprise.

Céline a indiqué dans ses résultats du MBA que si ses collègues (ou son superviseur) souhaitaient lui témoigner leur appréciation, il leur suffirait de l'aider à accomplir son travail quand elle est débordée. Elle a ainsi déclaré : « Si Mr Stevens levait le petit doigt pour m'aider à faire quelque chose, je tomberais à la renverse et je mourrais d'une crise cardiaque. » Elle plaisantait, mais sa réponse traduisait clairement la réalité des choses.

❖

« J'adore travailler ici, dit Hélène. Je ne vois pas d'autre endroit où je préférerais travailler que pour le Dr Jean. Ne vous méprenez pas. Il est très exigeant. Il attend de nous que nous fassions bien notre travail. Nous travaillons dur, nous voyons beaucoup de patients et nous avons tous la responsabilité d'effectuer nos soins avec le plus haut niveau de qualité possible. »

D'autres sources nous ont dit que le Dr Jean, optométriste, travaillait dur et efficacement, et qu'il prodiguait d'excellents soins à ses patients. Et nous avions entendu dire que les assistants médicaux étaient nombreux à faire la queue pour travailler pour lui.

Pourquoi ? « Parce que le Dr Jean se soucie vraiment de nous. Il fait toujours en sorte que nous nous sentions bien traités. »

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

Par exemple : « Une fois par mois, il commande un déjeuner pour le personnel – et on prend une demi-heure de plus pour ces repas-là. Nous avons une réunion du personnel au cours de laquelle nous discutons de ce qui se passe dans le bureau : ce qui fonctionne bien, les domaines qui nous posent des problèmes, la manière d'améliorer les choses. Parfois, il profite de cette occasion pour nous faire part de nouvelles recherches ou de nouvelles techniques développées sur le terrain. Et, à Noël, il nous accorde une journée de congé payé pour aller faire du shopping et nous donne une carte-cadeau à utiliser. Mais, surtout, il est positif et il nous encourage. Il nous dit souvent que nous faisons du bon travail, aussi bien à chacun qu'à l'équipe. Vous ne pourriez pas me faire aller travailler dans un autre cabinet, peu importe le salaire que vous me donneriez. »

LES CINQ LANGAGES PARTENT AU TRAVAIL

Comme le montrent ces exemples concrets, ce qui fait qu'une personne se sent considérée ne fonctionnera pas nécessairement pour une autre. Ainsi, même dans les entreprises qui se soucient de valoriser leurs employés, les efforts déployés pour exprimer leur appréciation sont souvent inefficaces. Compte tenu de l'impact considérable que les 5 langages de l'amour ont eu sur des millions de relations personnelles et de l'importance cruciale d'une communication efficace de l'appréciation et de l'encouragement sur le lieu de travail, nous nous sommes engagés à fournir les ressources nécessaires pour vous aider à appliquer ces concepts, afin de mieux comprendre, et apprécier, les personnes avec lesquelles vous travaillez. Pour ne pas surcharger le lecteur occasionnel tout en permettant aux personnes

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

plus intéressées d'explorer ces informations supplémentaires, nous avons fourni des liens vers des vidéos, des articles et des ressources dans chaque chapitre. Ces références figurent dans les notes de bas de page.

Commençons par examiner de plus près les raisons pour lesquelles l'appréciation sur le lieu de travail est si importante pour la santé de vos employés et de votre entreprise.

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com



CE QUE LES SALARIÉS SOUHAITENT LE PLUS

Je (Gary) dînais avec un ami qui fait partie du personnel d'une grande organisation à but non lucratif. Je lui donnais un bref aperçu de la recherche que le Dr White et moi-même menions sur les ressources que nous avions développées sur l'appréciation au travail. Lorsque j'eus terminé, j'ai dit : « Puis-je te poser une question personnelle sur ton propre travail ? » Il accepta.

J'ai continué : « Sur une échelle de 0 à 10, à quel point te sens-tu considéré par ton supérieur hiérarchique ?

— Environ 5 », a-t-il répondu.

Je pouvais déceler une pointe de déception dans sa voix. Ma deuxième question a suivi :

« Sur une échelle de 0 à 10, à quel point te sens-tu considéré par tes collègues de travail ?

— Environ 8, a-t-il répondu.

— Combien de personnes travaillent en étroite collaboration avec toi ? ai-je demandé.

— Deux.

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

— Te sens-tu apprécié de la même manière par ces deux personnes ?

— Non, a-t-il répondu. L'un serait un 6 et l'autre un 9. C'est pour ça que j'ai dit 8. »

Que vous soyez chef d'entreprise, P.-D.G., superviseur ou collègue de travail, ce livre est conçu pour vous aider à apprendre à communiquer votre appréciation d'une manière qui soit significative pour les personnes avec lesquelles vous travaillez. Une leçon passionnante que nous avons apprise : tout le monde peut changer les choses sur son lieu de travail, quel que soit son poste : superviseur, collaborateur, réceptionniste, manager, employé de première ligne ou d'un autre service.

Tout le monde peut changer les choses sur son lieu de travail, quel que soit son poste.

Pourquoi le sentiment d'appréciation est-il si important sur le lieu de travail ? Parce que chacun d'entre nous veut savoir que ce qu'il fait a de l'importance. S'ils n'ont pas le sentiment d'être appréciés par leurs supérieurs et leurs collègues, les salariés commencent à se sentir comme une machine ou une marchandise. Si personne ne remarque l'engagement d'une personne à bien faire son travail, sa motivation a tendance à diminuer avec le temps. Stephen Covey, auteur du best-seller *Les Sept Habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, était tellement convaincu du besoin d'appréciation des gens qu'il a écrit : « les deux besoins primordiaux de l'Homme sont, tout d'abord, la survie physique, puis la survie psychologique (être compris, accepté, apprécié)[1]. »

1. Stephen R. Covey, *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, trad. Magali Guenette, Paris, Éd. First, 2e éd., 2017, p. 289 (troisième partie, habitude no 5).

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com

TABLE DES MATIÈRES

Préface 5

Introduction 9

1. Ce que les salariés souhaitent le plus 15

2. Pour les chefs d'entreprise : pourquoi l'appréciation est un bon investissement 25

3. L'appréciation : celle des supérieurs et celle des collègues 53

4. Langage d'appréciation nº 1 : les paroles valorisantes 63

5. Langage d'appréciation nº 2 : les moments de qualité 79

6. Langage d'appréciation nº 3 : les services rendus 95

7. Langage d'appréciation nº 4 : les cadeaux concrets 109

8. Langage d'appréciation nº 5 : le contact physique 123

9. Découvrez votre principal langage d'appréciation : le test MBA 137

10. La différence entre la reconnaissance et l'appréciation 149

11. Votre angle mort potentiel : votre langage le moins valorisé 163

12. L'appréciation avec les employés en télétravail et les équipes virtuelles 173

13. Différences générationnelles et autres questions fréquemment posées 191

14. L'appréciation dans différents contextes 209

15. Le langage d'appréciation d'une personne peut-il changer ? 223

16. Surmonter vos propres difficultés 235

17. Et si vous n'appréciez pas les membres de votre équipe ? ... 253

18. Et maintenant, c'est à vous de jouer ! 265

© Farel – Tous droits réservés – XL6.com