

La RECONNAISSANCE au TRAVAIL : *des pratiques à visage humain*

LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL: DES PRATIQUES À VISAGE HUMAIN

JEAN-PIERRE BRUN

PROFESSEUR

CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL
UNIVERSITÉ LAVAL

<http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



- Dans quatre organisations, de **25 % à 41 %** des personnes interrogées affirment vivre un manque important de reconnaissance au travail.
- **67 %** des personnes qui disent recevoir peu de reconnaissance au travail vivent une détresse psychologique élevée, comparativement à **33 %** chez les individus qui disent recevoir une bonne reconnaissance.
- Un manque important de reconnaissance au travail **multiplie par quatre le risque de vivre une détresse** psychologique élevée.

Plan de la présentation

- **Le contexte**
- **Une définition de la reconnaissance au travail**
- **Les formes de reconnaissance**
- **Les effets de la reconnaissance**
- **Les conditions favorables et défavorables pour instaurer un programme de reconnaissance au travail**
- **Définition des critères de qualité de la reconnaissance**
- **Quelques notions importantes**

1- Le contexte

- **Une notion importante pour les employés:**
 - ✓ **Identité**
 - ✓ **Santé mentale**
 - ✓ **Motivation**
 - ✓ **Sens du travail**
 - ✓ **Dimension relationnelle**
 - ✓ **Développement personnel**

- **Une préoccupation grandissante dans les organisations**
 - ✓ **Mobilisation du personnel**
 - ✓ **Engagement des membres de l'organisation**



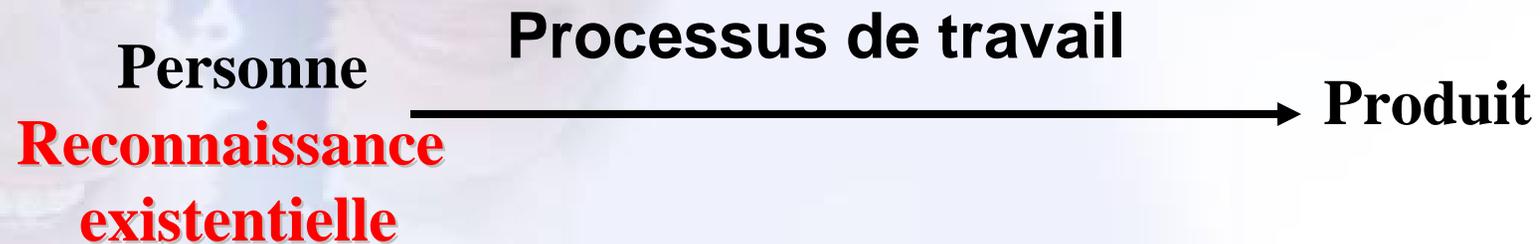
2- Une définition de la reconnaissance au travail

- Une réaction constructive et authentique
- Fondée sur la reconnaissance de la personne
- Un acte d'appréciation et de jugement
- Un exercice quotidien, régulier ou ponctuel
- Une rétribution symbolique, affective, concrète ou financière

3- Formes de la reconnaissance

1. La reconnaissance existentielle
2. La reconnaissance des résultats du travail
3. La reconnaissance de la pratique de travail
4. La reconnaissance de l'investissement dans le travail

La reconnaissance existentielle



- S'intéresse à la personne ou au collectif de travail
- S'exprime au sein des relations interpersonnelles
- Surtout de nature informelle



Résultats: Impression d'exister, besoins pris en considération, intégrité et identités respectées

Pratiques de reconnaissance existentielle

PERSONNE

- Respect des caractéristiques personnelles et des besoins des employés
- Développement personnel et professionnel
- Gestes simples: bonjour, merci
- Souci du bonheur des employés au travail

ÉQUIPE

- Soutien entre pairs, parrainage, mentorat
- Colloque de reconnaissance du métier
- Rencontres sociales et occasions de convivialité



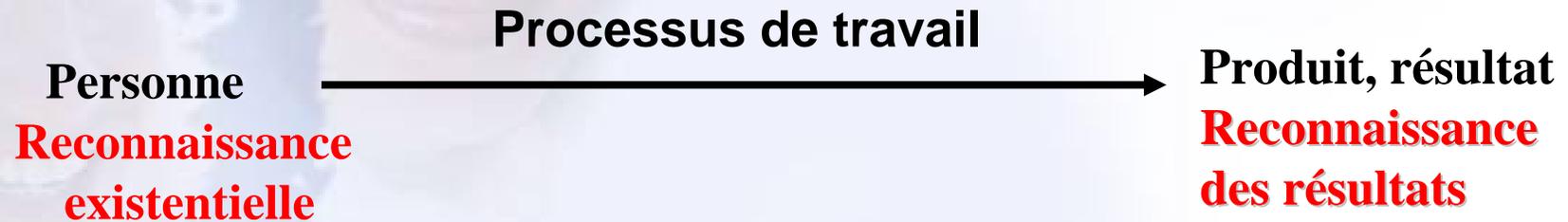
Pratiques de reconnaissance existentielle

GESTION

- Information et consultation
- Accessibilité et visibilité de la direction
- Autonomie, latitude décisionnelle



La reconnaissance des résultats



- Porte sur les résultats, le rendement, la contribution des employés à l'atteinte des objectifs de l'entreprise
- Souvent de nature formelle (prix, bonus, etc.)

Résultats: Reconnus pour leur contribution dans l'atteinte de résultats, sentiment d'utilité et d'efficacité



Pratiques de reconnaissance des résultats

PERSONNE

- Rencontres d'évaluation du rendement
- Boni au rendement exceptionnel

ÉQUIPE

- Colloque annuel
- Félicitations spontanées exprimées par les collègues
- Célébration des réussites d'équipe
- Prix aux concours nationaux



Pratiques de reconnaissance des résultats

GESTION

- Lettre personnalisée de la part du superviseur
- Cadeaux pour réussites particulières



La reconnaissance de la pratique de travail



Reconnaissance de la manière d'exécuter le travail englobant les comportements, les compétences et les qualités professionnelles de l'employé



Résultats: Sentiment d'être reconnu par rapport à son expertise, ses compétences, son ingéniosité, ses qualités professionnelles. Sentiment d'estime accru

Pratiques de reconnaissance de la pratique de travail

PERSONNE

- Mise en valeur des compétences de chacun
- Lettre de remerciement des clients sur qualité du service
- Expertise du mentor

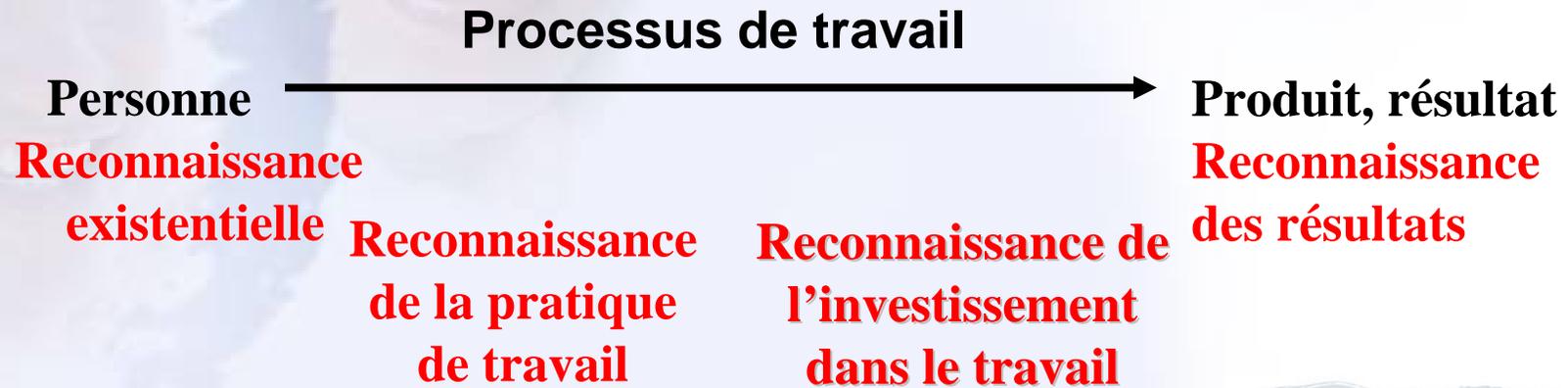
GESTION

- Évaluation des forces et des faiblesses, prise en compte des difficultés et des risques
- Valorisation du rôle professionnel de l'employé
- Reconnaissance des tâches non officielles
- Assignation à des tâches délicates

EQUIPE

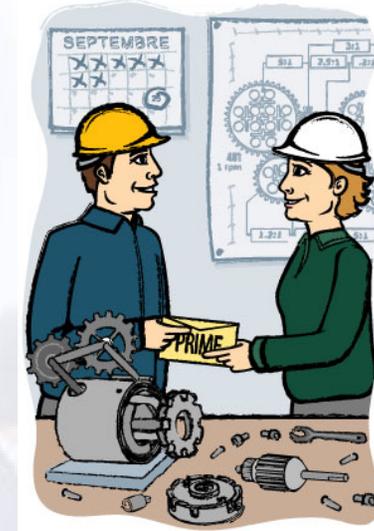
- Compliments entre collègues sur façons de travailler
- Cérémonie de reconnaissance

La reconnaissance de l'investissement dans le travail



Reconnaissance de la participation et de la contribution en termes d'efforts consentis et d'énergie déployée sans égard aux résultats

Résultats: Sentiment d'être vu et apprécié en rapport à l'effort indépendamment du résultat



Pratiques de reconnaissance de l'investissement dans le travail

PERSONNE

- Reconnaissance de la valeur du travail accompli ou des idées proposées qui n'ont pas de suites
- Reconnaissance des efforts déployés par l'employé pour s'améliorer

GESTION

- Encouragements lors d'échecs, soutien à la progression
- Remerciements publics ou individuels pour l'effort quotidien fourni par le personnel
- Cérémonies 25 ans de service, départs à la retraite

EQUIPE

- Prix de l'équipe la plus utile
- Carte coups de cœur

4- Les effets de la reconnaissance

Effets positifs sur l'employé:

- Perception de soi et rapport à soi
- Santé mentale
- Relations interpersonnelles au travail
- Rapport au travail
- Rôle au sein de l'organisation

Effets sur l'organisation:

- Rétention du personnel
- Mobilisation
- Bon climat de travail
- Plus grande productivité

Effets pervers de la reconnaissance:

Compétition
Jalousie
Méfiance
Iniquité

Effets sur la clientèle:

- Confiance des clients et image positive de l'organisation
- Meilleure qualité du service à la clientèle



5- Les conditions FAVORABLES à la mise en place d'un projet de reconnaissance au travail

- ✓ La reconnaissance est une philosophie, un ensemble de valeurs avant d'être une politique de gestion
- ✓ Établir un diagnostic précis: culture et besoins de reconnaissance, terreau propice, sondage sur le climat organisationnel, inventaire des pratiques de reconnaissance
- ✓ Engagement fort de la direction et des syndicats: chantiers corporatifs, cadre de référence, plan d'action, suivi, etc.
- ✓ Fonction RH: instrumentation, vigie, réseautage, formation des responsables
- ✓ Nommer un coordonnateur de la reconnaissance: sensibilisation, formation, accompagnateur



5- Les conditions FAVORABLES à la mise en place d'un projet de reconnaissance au travail (suite)

- ✓ **S'assurer que les autres systèmes de gestion: gestion du rendement, formation, affectation des ressources, dotation en personnel appuient votre stratégie de reconnaissance**
- ✓ **Créer un réseau d'appui à la reconnaissance: inventorier les bons coups, vigie locale, publicité, échange entre gestionnaires**
- ✓ **Établir un langage commun autour de la reconnaissance**
- ✓ **Soutien financier et humain substantiel**
- ✓ **Sensibiliser les gestionnaires et les employés: savent-ils ce qu'ils valorisent à travers leurs attitudes?**
- ✓ **Faire coïncider des activités de reconnaissance avec des événements courants de l'organisation (réunion statutaire, rencontre avec clients)**



5- Les conditions DÉFAVORABLES à la mise en place d'un projet de reconnaissance au travail

- Critères de performance organisationnelle qui ne tiennent pas toujours compte des impacts humains (épuisement, désengagement, perte de crédibilité, etc.)
- Mécanismes de consultation lents et peu efficaces
- Préjugés négatifs au départ: perte de confiance, morosité, impression de déjà vu!
- Effritement des conditions relationnelles et des contacts humains: manque de temps, urgence, portée de commandement trop grande, etc.
- Engagement variable des gestionnaires comme leaders des pratiques de reconnaissance

5- Les conditions DÉFAVORABLES à la mise en place d'un projet de reconnaissance au travail (suite)

- Barrières hiérarchiques entre certains gestionnaires et employés
- Montée de l'individualisme dans les organisations et la société: peu de souci de l'autre
- Orienter ses activités uniquement vers la récompense et peu vers la reconnaissance symbolique
- Les gestionnaires se sentent démunis: ils manquent d'information et de connaissance sur les façons de mettre en pratique la reconnaissance
- Crainte des gestionnaires de mal reconnaître ou de commettre des impairs en matière de reconnaissance
- La reconnaissance suscite des émotions; peur de montrer à visage découvert ses émotions, peur d'être mal accueilli, jugé, critiqué et ridiculisé, crainte de se tromper
- Difficulté de recevoir et d'exprimer la reconnaissance de manière juste et sentie, la reconnaissance est aussi difficile sinon plus à recevoir qu'à donner

6- DÉFINITION DES CRITÈRES DE QUALITÉ DE LA RECONNAISSANCE

- **La sincérité:** Authentique et empreinte de franchise.
- **La réactivité:** Immédiatement après l'acte, le résultat ou le comportement.
- **La proximité hiérarchique:** Exprimée par un supérieur de niveau hiérarchiquement près de celui à qui s'adresse la manifestation de reconnaissance ou à l'inverse par un patron ou un gestionnaire.
- **La variabilité:** Diversité des pratiques de reconnaissance.
- **La personnalisation:** Adaptée aux caractéristiques et aux valeurs de l'individu ou du groupe d'employés.
- **La légitimité:** Significative et crédible.
- **La spécificité:** Formulée en fonction d'une réalisation, d'un effort ou un événement spécifique.
- **La cohérence:** Lien avec les objectifs et les priorités de l'organisation.

7- QUELQUES NOTIONS IMPORTANTES

- La reconnaissance individuelle est plus importante et a plus d'effet sur les employés que la reconnaissance collective



Chaque personne qui est en charge d'employés devrait avoir la responsabilité d'exprimer de la reconnaissance à travers des processus moins formels, plus de relations humaines.

- La reconnaissance ne doit pas viser uniquement l'efficacité organisationnelle



Effet important sur l'identité et la santé mentale des personnes

- La responsabilité de la gestion de la reconnaissance appartient aux cadres. Mais les actes de reconnaissance doivent être posés



C'est les directeurs qui ont toujours une responsabilité de base au niveau de la reconnaissance.

- La reconnaissance doit tendre à se fusionner aux pratiques de gestion

Je pense qu'il y a même pas de distinction, on met tout ça ensemble, c'est comme ça que je le gère. Je ne fais pas de distinction du tout .

- La reconnaissance ne fait pas partie des habitudes, il faut se discipliner

La reconnaissance est un exercice quotidien. Il faut demeurer vigilant car le quotidien et les urgences font qu'on oublie souvent de reconnaître.

- Rendre la reconnaissance visible et présente dans le quotidien en la communiquant

C'est comme si on se passait le flambeau. ...Un petit flambeau qu'on se passe et puis on décide d'en allumer deux à partir du même...et puis.....ça se promène dans l'équipe.

MISER SUR LES PRATIQUES EXISTANTES



Les leviers de reconnaissance sont déjà présents dans l'organisation, mais ils sont présentement des obstacles:

- Se montrer humain
- Avoir de l'écoute
- Donner une place à chacun
- Permettre l'expression des difficultés
- Gérer les problèmes avec franchise
- Être à la défense de ses employés
- Aider au développement des personnes



Aide-mémoire: Perceptions négatives de la reconnaissance!

La reconnaissance rend vaniteux.



La reconnaissance crée de l'envie chez les autres.

La reconnaissance, c'est toujours pour les mêmes.

La reconnaissance crée des droits acquis.



La reconnaissance est un luxe, on la distribue avec parcimonie.

La reconnaissance crée des chouchous.

La reconnaissance ne se donne pas à tout le monde.



L'argent est la façon la plus intéressante pour manifester de la reconnaissance.

La reconnaissance, on ne doit pas en donner souvent pour que ça procure un bon effet.

La reconnaissance ouvre la porte à des demandes monétaires de toutes sortes.



La reconnaissance ne doit s'exprimer que lors de l'évaluation annuelle.

Le travail est une récompense en soi, c'est déjà bien suffisant.

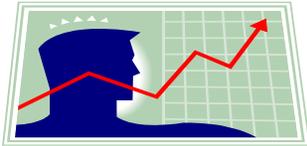
La reconnaissance affaiblit l'autorité.

La reconnaissance, c'est difficile à exprimer.

La reconnaissance fait enfler la tête.

Aide-mémoire: Perceptions positives de la reconnaissance!

**La reconnaissance mobilise
les employés.**



**La reconnaissance augmente l'estime de
soi de l'employé.**

La reconnaissance incite l'employé à s'investir dans son travail.

*La reconnaissance permet à l'employé
de se sentir utile au travail.*



La reconnaissance donne le
sourire aux employés.



*La reconnaissance
améliore le service
à la clientèle.*

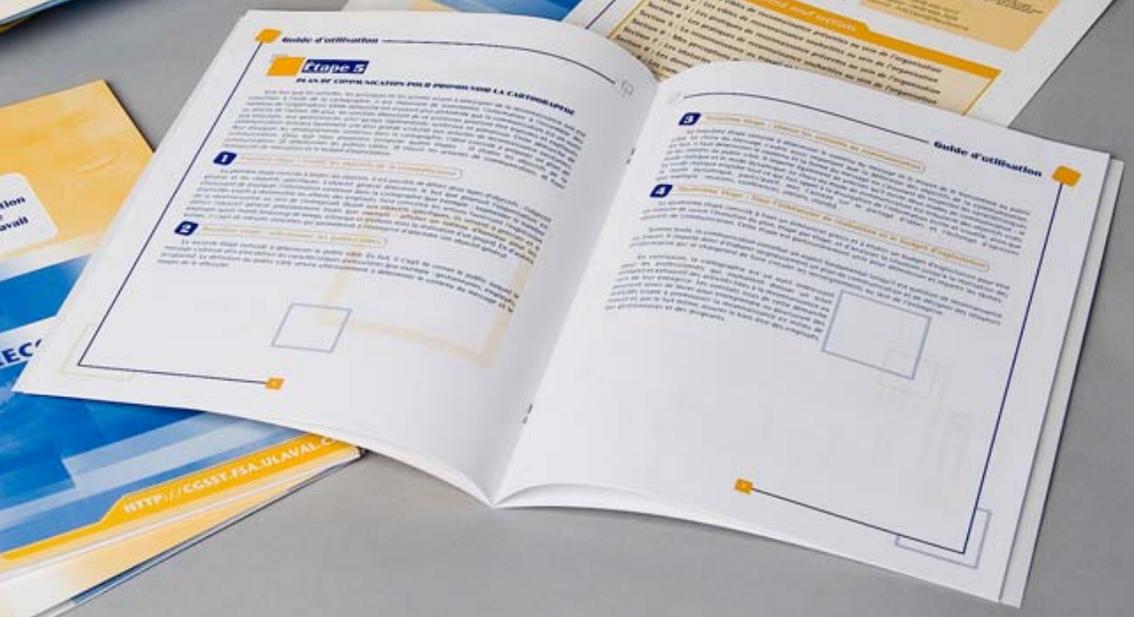


La reconnaissance contribue à la création de l'identité.

**La reconnaissance améliore le
climat de travail.**



La reconnaissance est
un besoin à combler
chez l'employé.



La RECONNAISSANCE au TRAVAIL

[NOUS JOINDRE](#)[RÉFÉRENCES](#)[REMERCIEMENTS](#)[ENGLISH](#)[Accueil](#)[Définition](#)[Manifestation](#)[Effets](#)[De la théorie à l'action...](#)[Coffret sur la reconnaissance](#)[Sondage en ligne](#)[Achat
en ligne](#)[Retour au site](#)[Envoyer cette
page à un ami](#)[Recherche](#)

ACCUEIL

Pourquoi la reconnaissance occupe-t-elle une place importante dans le monde du travail?

La reconnaissance au travail est un thème qui intéresse de plus en plus les divers acteurs oeuvrant dans le monde du travail. En fait, les travailleurs font connaître leurs besoins pressants d'être reconnus à leur juste valeur, et les gestionnaires tentent d'humaniser les pratiques de gestion des ressources humaines. Mais pourquoi la reconnaissance occupe-t-elle une place aussi importante dans la vie des travailleurs, des gestionnaires, des associations syndicales et des divers intervenants? Pour répondre à cette interrogation, il est pertinent d'examiner le contexte social et organisationnel puisque des éléments de réponse semblent s'y retrouver...

- Le contexte social

Actuellement, le contexte social est caractérisé par une montée de l'individualisme, par l'effritement des réseaux sociaux, et par l'absence de repères individuels et collectifs. L'individu se retrouve donc sans point d'ancrage pour baliser sa vie, pour donner un sens à son existence. Or, le travail représente un de ces pivots d'ancrage permettant à l'individu de se définir et d'établir ces références personnelles. Le travail comble différents besoins et permet aux individus d'atteindre certains objectifs personnels et professionnels. Il intervient également dans le processus de formation de l'identité et dans la démarche d'actualisation de soi. Dans cette perspective, les attentes en matière de reconnaissance semblent s'accroître compte tenu de la désagrégation du contexte et de la perte du soutien social. Le besoin