
Reconnaissance et Mobilisation

**Kaliko Beach
22 Novembre 2007**

« Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir seront celles qui auront découvert la façon de s'attirer l'engagement des gens et leur capacité à apprendre à tous les niveaux de l'organisation »

Senge

Plan de la Présentation

- Définition de Reconnaissance
- Importance de la Reconnaissance dans le monde du travail
- Effets de la Reconnaissance
- Sources de Reconnaissance
- Niveaux de Reconnaissance
- Formes de Reconnaissance au Travail
- Critères de Qualité à la Pratique de la Reconnaissance
- Conditions de Succès d'un Programme de Reconnaissance
- Exemples de Pratiques de Reconnaissance en Milieu de Travail
- Entraves à la Reconnaissance

Définition de Reconnaissance

« La Reconnaissance constitue d'abord une ***rétroaction constructive et authentique***. Elle est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être authentique qui mérite respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique »

(Bruns & Dugas, 2002)

Définition de Reconnaissance

La reconnaissance en milieu de travail constitue un **jugement** posé sur la contribution du travailleur, tant en ce qui touche le **procédé** du travail que l'**investissement** personnel et l'**engagement**.

Elle consiste aussi à évaluer les **résultats** de ce travail et à les souligner. Elle s'intéresse à la **contribution unique** de chaque travailleur et valorise son expertise et son expérience professionnelle

Importance de la Reconnaissance Dans le Monde du Travail

**Besoin accru de reconnaissance du a des
changements au niveau:**

- **Du Contexte Social**

- **Montée de l'individualisme et effritement
des réseaux sociaux**
- **Absence de repères individuels et
collectifs**
- **Perte du soutien social**

Importance de la Reconnaissance dans le Monde du Travail

■ Du Contexte organisationnel

- Émergence d'une culture organisationnelle fondée sur la performance et l'organisation du travail
- Sous estimation des personnes et de leur contribution au processus du travail
- Sentiment d'insécurité crée par la menace perpétuelle de pertes d'emplois
- Remise en question de leur rôle et importance au sein de l'organisation et désengagement des individus
- Multiples changements et efforts supplémentaires pour exécuter des tâches qui se complexifient et se modernisent continuellement

Effets de la Reconnaissance

- **Sur les Employés**
- **Sur l'Organisation**
- **Sur la Clientèle**
- **Effets Pervers**

Effets de la Reconnaissance sur les Employés

- **Vecteur de l'identité**
- **Donne un sens au travail (source de plaisir et satisfaction), amélioration du climat de travail et du moral**
- **Renforce le sentiment de compétence personnelle et l'estime de soi, la loyauté**
- **Plus de motivation et de satisfaction, sentiment d'appartenance**
- **Santé psychologique et mentale**

Effets de la Reconnaissance sur L'Organisation

- **Amélioration de la qualité de vie au travail
(Ambiance plus cordiale, Meilleure collaboration)**
- **Mobilisation et Rétention du personnel**
- **Productivité et performance accrues**
- **Favorise l'apprentissage**

Effets de la Reconnaissance sur La Clientèle

- **Image positive de l'organisation et plus de confiance accordée (perception par la clientèle d'une organisation dynamique et soucieuse des employés)**
- **Un service courtois à l'image de la philosophie de l'organisation. (Employés satisfaits, service à l'image des valeurs et de la philosophie de l'organisation, effets de contagion sur la clientèle)**

Effets Pervers

- **Jalousie et sentiments d'injustice**
- **Climat de compétition**
- **Perte de crédibilité**

Sources de Reconnaissance

La Reconnaissance peut provenir:

- **Des niveaux hiérarchiques supérieurs***
- **Des collègues**
- **De la clientèle**

*** souvent perçue comme la plus importante**

Niveaux de Reconnaissance

- **Institutionnel ou Macro**
 - Politique et programmes.
- **Niveau Vertical ou Hiérarchique**
 - Relation de pouvoir entre superviseur et supervisé
- **Niveau Horizontal**
 - Entre paires et collègues
- **Niveau Externe**
 - Clients, fournisseurs, autres partenaires
- **Niveau Social**
 - Rapport entre communauté et employés et avec autres organisations

Formes de Reconnaissance au Travail

■ Reconnaissance existentielle:

- Développe chez l'employé le sentiment qu'il est pris en considération
- Porte sur l'employé en tant que personne

■ Reconnaissance des résultats

- Accent sur efficacité, utilité et qualité du travail accompli par l'employé
- Sa contribution est soulignée et valorisée
- Développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise

Formes de Reconnaissance au Travail

- **Reconnaissance de la pratique du travail:**
 - Souligne la façon dont le travailleur a réalisé ses tâches
 - Porte sur les compétences et l'expérience de l'employé

- **Reconnaissance de l'investissement dans le travail:**
 - Porte sur l'engagement et sur l'énergie déployée par l'employé dans ses tâches, même si cela ne donne pas toujours le résultat escompté
 - Permet de souligner l'apport de travailleurs dont l'intervention est plus discrète et pas toujours couronnée de succès retentissants

Exemples de Pratiques de Reconnaissance En Milieu de Travail

- Par des Gestes et des Comportements:
 - **Communication:**
 - Orale (téléphone ou lors d'un entretien)
 - Écrite (lettre ou carte de félicitations)
 - Gestes (poignée de main ou tape sur le dos)
 - **Comportements:**
 - Sourire
 - Rétroaction
 - Écoute
 - Démonstration du Respect
- En agissant sur les Conditions de travail
 - Modifiant les conditions de travail:

 - Choix de l'aménagement du temps de travail:
 - Horaire flexible, temps partiel, horaire comprimé, travail partagé

Critères de Qualité à la Pratique de la Reconnaissance

- **Sans tarder** - le choix du moment est important; ne tardez pas à le faire
- **Soyez sincère** - Faites le parce que vous l'appréciez vraiment
- **Soyez précis** - Donnez des détails de la réalisation
- **Soyez personnel** - faites le en personne (ou par écrit)
- **Soyez positif** - Évitez de formuler des critiques
- **Soyez proactif** - Ne vous attendez pas à des résultats parfaits

Conditions de Succès d'un Programme de Reconnaissance

Les récompenses doivent être:

- **Correspondantes aux besoins des employés**
- **Octroyées rapidement et de façon constante, aussi souvent que nécessaire**
- **D'une valeur proportionnelle aux réalisations, aux résultats ou aux comportements attendus**
- **Variées: diplômes honorifiques, primes ou autres**
- **Offertes équitablement, avec sincérité et respect**
- **Utilisées pour reconnaître le rendement individuel, d'équipe ou collectif**

Exemples de Pratiques de Reconnaissance En Milieu de Travail

- **Reconnaissance formelle**
- **Reconnaissance informelle**
- **Reconnaissance publique**
- **Reconnaissance privée**
- **Reconnaissance monétaire**
- **Reconnaissance non monétaire**
- **Reconnaissance individuelle**
- **Reconnaissance collective**

Reconnaissance Formelle

- **Programme d'aide aux employés**
- **Participation à un colloque**
- **Accès à des programmes de formation**
- **Programme d'aménagement du temps de travail et d'horaire variable**

Reconnaissance Informelle

- **Dégager du temps pour des activités sociales**
- **Partager des connaissances entre pairs**
- **Saluer nos collègues et dire merci pour le travail accompli**
- **Rencontre sociale spontanée (ex: Dîner au restaurant, pause collective ...)**

Reconnaissance Publique

- **Tableau d'honneur pour souligner les réussites**
- **Cérémonie de reconnaissance des efforts investis dans un projet**
- **Affichage des réussites d'équipe sur l'intranet**
- **Remerciements publics pour les efforts déployés dans un projet spécifique**

Reconnaissance Privée

- **Lettre personnalisée pour souligner la contribution**
- **Soutien lors d'un événement difficile**
- **Carte d'anniversaire à un collègue**
- **Envoi d'un courriel à un employé pour le remercier de s'être dévoué pour un mandat spécial**

Reconnaissance Monétaire

- **Boni au rendement**
- **Journée de congé additionnelle pour féliciter un membre de l'organisation de sa réalisation professionnelle**
- **Prime de motivation**
- **Invitations à manger au restaurant à la suite de la réalisation d'un mandat**

Reconnaissance Non Monétaire

- **Remerciements verbaux pour la réalisation d'un projet**
- **Envoi d'un courriel pour souligner la créativité d'une équipe de travail**
- **Attribution de mandats spécifiques à un travailleur dévoué**
- **Inscription d'une note dans le journal de l'entreprise visant à reconnaître les exploits d'une équipe de travail**

Reconnaissance Individuelle

- **Lettre personnalisée de félicitations à la suite de la réalisation d'un mandat**
- **Applaudissements pour souligner les efforts d'un travailleur**
- **Prise en considération de la charge et de la difficulté du travail d'un individu dans l'évaluation des résultats obtenus**
- **Lettre de recommandation pour un employé désirant changer de département**

Reconnaissance Collective

- **Affichage des remerciements d'un client satisfait**
- **Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe**
- **Consultation du personnel avant la prise de décision**
- **Organisation d'activités sociales pour les employés après une période de travail intense.**

Entraves à la Reconnaissance

- **La peur de perte du pouvoir/perte de l'autorité**
- **Le manque de temps**
- **La méconnaissance de ses collaborateurs**
- **Les partis pris entraînant la jalousie**
- **La difficulté à interagir avec les autres**

(A approfondir dans les travaux de groupes)



MERCI