



## La reconnaissance au travail : pourquoi ?

Certains gestionnaires peuvent penser qu'il est difficile de reconnaître le travail des employés étant donné les frais que cela entraîne. Auparavant, lorsqu'on parlait de programmes de reconnaissance, on faisait allusion aux programmes officiels que les organisations adoptaient pour récompenser certains de leurs employés. Au cours des dernières années, ces programmes de reconnaissance ont évolué, allant de la tape dans le dos aux grandes soirées au cours desquelles les meilleurs montent sur la scène. En conséquence, s'il est vrai que certaines entreprises investissent des sommes parfois importantes pour organiser des événements de reconnaissance, il existe aussi certaines formes de reconnaissance qui ne coûtent pratiquement rien (si ce n'est un peu de temps et de la considération), mais qui rapportent tout autant, sinon plus.

Peu importe l'emploi occupé, tout le monde conçoit l'importance de la reconnaissance au travail. À ce sujet, le président-directeur général de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés soulignait que cette problématique est une préoccupation grandissante au Québec. Du côté de la France, « des enquêtes soulignent que le manque de reconnaissance est le premier facteur de dévalorisation du travail ou de démotivation chez les employés et que la reconnaissance de leur travail est leur attente prioritaire à l'égard de leur supérieur hiérarchique » (Laval, 2010). Et vous, si nous interrogeons vos employés, quel pourcentage d'entre eux affirmerait se sentir reconnu au travail ?

À la lumière de ce qui vient d'être dit, il nous semble pertinent de faire un tour d'horizon des différentes formes de reconnaissance utilisées par les entreprises.

### Pourquoi la reconnaissance au travail ?

Les spécialistes sur le sujet soutiennent que les entreprises visent à atteindre plusieurs résultats par ces programmes de reconnaissance. Parmi les objectifs les plus fréquemment poursuivis avec cette stratégie, nous trouvons :

- Augmenter l'engagement et la fidélisation des employés (pour réduire, entre autres, le taux de roulement).
- Mobiliser les employés.
- Créer un environnement de travail positif.
- Promouvoir l'adoption de comportements particuliers ou encourager le comportement désiré.
- Maintenir un bon moral chez les employés.
- Soutenir la mission et les valeurs de l'entreprise.



Il est important de souligner que, pour donner les effets escomptés, les programmes de reconnaissance doivent répondre à un certain nombre de **critères de qualité** : la sincérité, la réactivité, la proximité hiérarchique, la variabilité, la personnalisation, la légitimité, la spécificité et la cohérence. Sinon, la reconnaissance risque de ne pas être appréciée, reçue convenablement et justifiée aux yeux du personnel.

### **Diverses formes de programmes de reconnaissance**

(St-Onge et al. 2009; Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval).

La reconnaissance en milieu de travail peut être exprimée ou montrée de plusieurs façons.

1. La communication : comprend les divers gestes, souvent informels et spontanés, qui s'inscrivent dans le quotidien, par exemple: rencontrer l'employé, lui téléphoner, lui envoyer une lettre ou un courriel pour le féliciter, l'encourager, etc.
2. Les comportements: ils témoignent de l'appréciation des contributions de l'employé, par exemple : reconnaître ses compétences, son expertise ou ses résultats, témoigner sa confiance par « une tape dans le dos », soutenir l'employé confronté à un besoin, lui demander son avis sur un projet, le faire participer à un dossier, l'accueillir avec un sourire et le saluer, etc.
3. Les symboles honorables: représentés par des trophées, des plaques murales, des stylos, des certificats et des voyages offerts aux employés méritants.
4. La reconnaissance publique: elle assure la visibilité et la diffusion des pratiques des employés jugées intéressantes, exceptionnelles ou innovantes, par exemple: remercier un employé devant ses pairs pour le travail exécuté, mettre en relief des bons coups en réunion, joindre au dossier de l'employé une lettre de reconnaissance, diffuser celle-ci dans le journal interne de l'entreprise, demander aux meilleurs employés de faire un exposé sur les astuces du métier à l'intention de leurs collègues, instaurer des tableaux d'honneur, etc.
5. Les biens, les services et les primes ponctuelles: il peut s'agir de services, d'objets, de montants forfaitaires. ces récompenses peuvent prendre plusieurs formes: cadeaux (chandails, montres, bijoux), billets pour des événements culturels ou sportifs, abonnements à des clubs de conditionnement physique, etc.
6. Les conditions de travail: ce type de reconnaissance est formel, officiel et doit être conçu comme un ensemble d'activités structurées et planifiées. exemples : autorisation d'aménagements d'horaire, choix du quart de travail, accès au développement professionnel, participation à un colloque ou une conférence, droit à une journée de congé supplémentaire.
7. La rémunération variable: les primes de motivation, les bonis au rendement, les commissions, la participation aux bénéfices, le partage de gain, etc.



Le but de cet article est de faire comprendre que la reconnaissance ne se résume pas à organiser une remise annuelle de récompenses, pécuniaires ou honorifiques. En fait, nous croyons que la reconnaissance au quotidien et celle provenant du supérieur immédiat auront davantage d'effet sur l'engagement et la fierté de ces précieux collaborateurs. Comme le mentionne Tremblay (2009), « La vraie reconnaissance se manifeste au quotidien dans la relation que nous entretenons avec nos employés. Le jour où les dirigeants auront compris cela, les podiums n'auront plus leur raison d'être. Continuons à célébrer, mais célébrons ce que nous sommes et ce que nous faisons pour changer la vie de nos clients. ».

### **Pour vous outiller**

Évaluation de votre programme d'attestation de mérite actuel <sup>1</sup>

1. Nous démontrons, d'une certaine façon, notre appréciation envers nos employés toutes les semaines.
2. Nous mesurons ce que nous récompensons et nous récompensons ce que nous mesurons.
3. Nous organisons des concours entre équipes pour gagner des cadeaux et des prix.
4. Les employés peuvent parfois choisir certains projets.
5. Nous récompensons un comportement lié à seulement une ou deux valeurs organisationnelles clés.
6. Les employés apprécient la valeur des récompenses que nous offrons actuellement.
7. Les employés pensent généralement que nos programmes de récompense sont absurdes ou dégradants.
8. Les objectifs de nos organismes, nos services et nos employés sont clairement définis et compris.
9. Les collègues attestent et récompensent mutuellement leurs mérites.
10. Nous reconnaissons autant les petites améliorations que les plus importantes.

Calculez un point pour un VRAI aux questions 1, 6 et 10.

Calculez deux points pour un VRAI aux questions 2, 4, 8 et 9.

Calculez un point pour un FAUX aux questions 3, 5 et 7.

### **Total de vos points =**

Votre résultat vous permettra de prendre conscience de l'état actuel de vos pratiques de reconnaissance des employés et d'y apporter des modifications au besoin.

<sup>1</sup> Teresa A. Daniel et Gary S. Metcalf. *Effectif*, volume 8, numéro 4, septembre/octobre 2005



### **Pour vous outiller**

[Sondage](#) papier ou en ligne portant sur la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail : [une pratique riche de sens](#)

### **Bibliographie**

**Laval, Christophe.** « La reconnaissance au travail : pratiques internationales et différences culturelles », *Effectif*, volume 13, numéro 4, septembre/octobre 2010.

**Privé, Catherine.** « La reconnaissance : nécessité ou privilège ? », *Le Soleil*, 5 mars 2011.

**St-Onge et al.** « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », 2009.

**Tremblay, Rémi.** « [Pourquoi je n'aime pas les podiums](#) »,