

# La gestion de la reconnaissance :

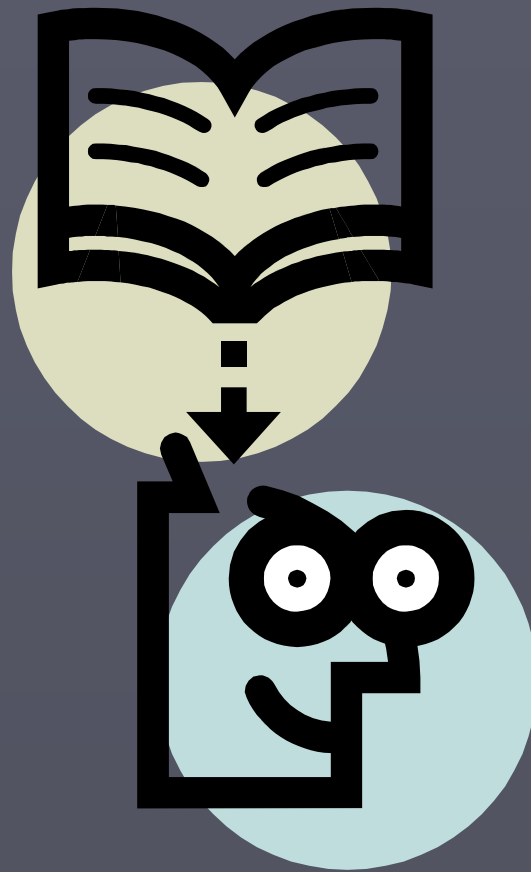
Une obligation ou une nécessité ?

© Nancy Brassard, 2007

# Plan de la rencontre

1. Saviez-vous que ?
2. Qu'est-ce que la reconnaissance ?
3. Comment elle devrait agir ?
4. Quels sont les effets réels ?
5. Comment gérer la reconnaissance ?

# SAVIEZ-VOUS QUE ?



Une récente enquête ayant interrogé plus de 6500 cadres, stipule que cette population s'investit fortement dans son travail, mais qu'elle souffre d'une reconnaissance insuffisante au regard de la contribution fournie.

*CFDT*

Les évolutions du monde du travail s'accompagnent d'une forte demande de reconnaissance de la part des salariés.

Cette reconnaissance, ainsi qu'une bonne estime de soi, sont des composantes importantes de leur implication et de leur identité professionnelles.

→ Le manque de reconnaissance multiplie par quatre le risque de vivre un stress intense au travail.

- ✓ 25 à 41% affirme vivre un manque important de reconnaissance au travail
- ✓ 67% dit recevoir peu de reconnaissance au travail et présentent des signes de détresse psychologique élevée
- ✓ 33% dit recevoir une bonne reconnaissance

*Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail, université Laval*

« La mobilisation d'un individu est tributaire d'un espace, d'une zone de liberté où il pourra jouer sa contribution personnelle ainsi que, plus important encore, l'espoir de recevoir une rétribution symbolique : la reconnaissance au travail. »

*Christophe Dejours*

Une récente étude démontre que 18% des travailleurs songent à quitter leur emploi et ce, pour éviter un éventuel burn-out...

*Sujansky, 2006*

Plus vous êtes satisfaits de votre travail,  
moins vous risquez d'être un sujet  
potentiel au burn-out.

*Tsigilis, Koustelios et Togia, 2004*

Qu'est-ce que  
la reconnaissance ?



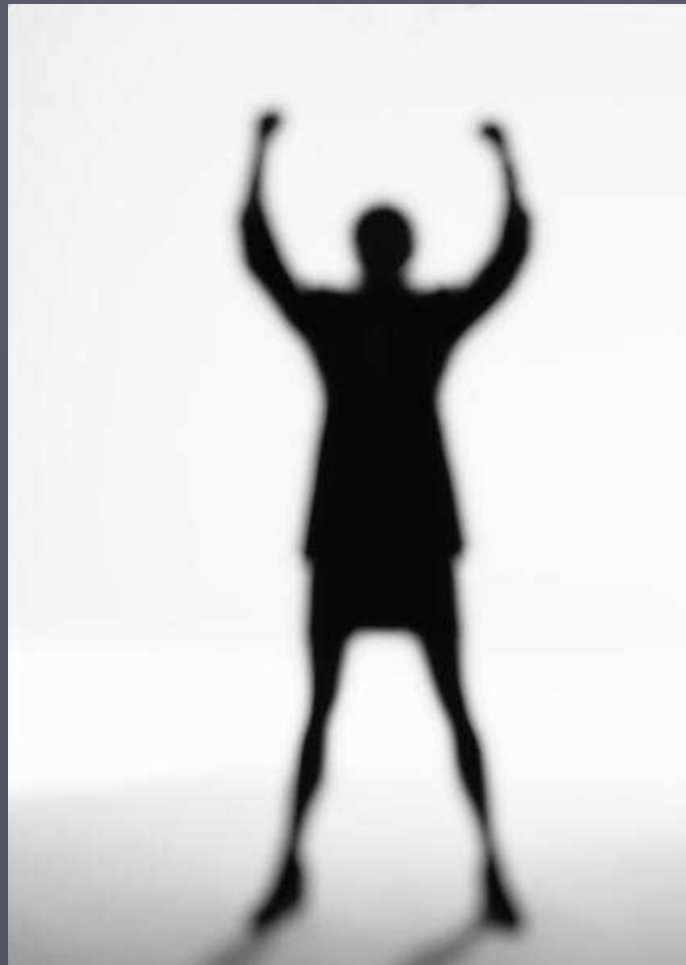
# Définition

- Action d'identifier correctement une personne, une chose.
- Sentiment qui porte à témoigner que l'on se souvient d'un bienfait.

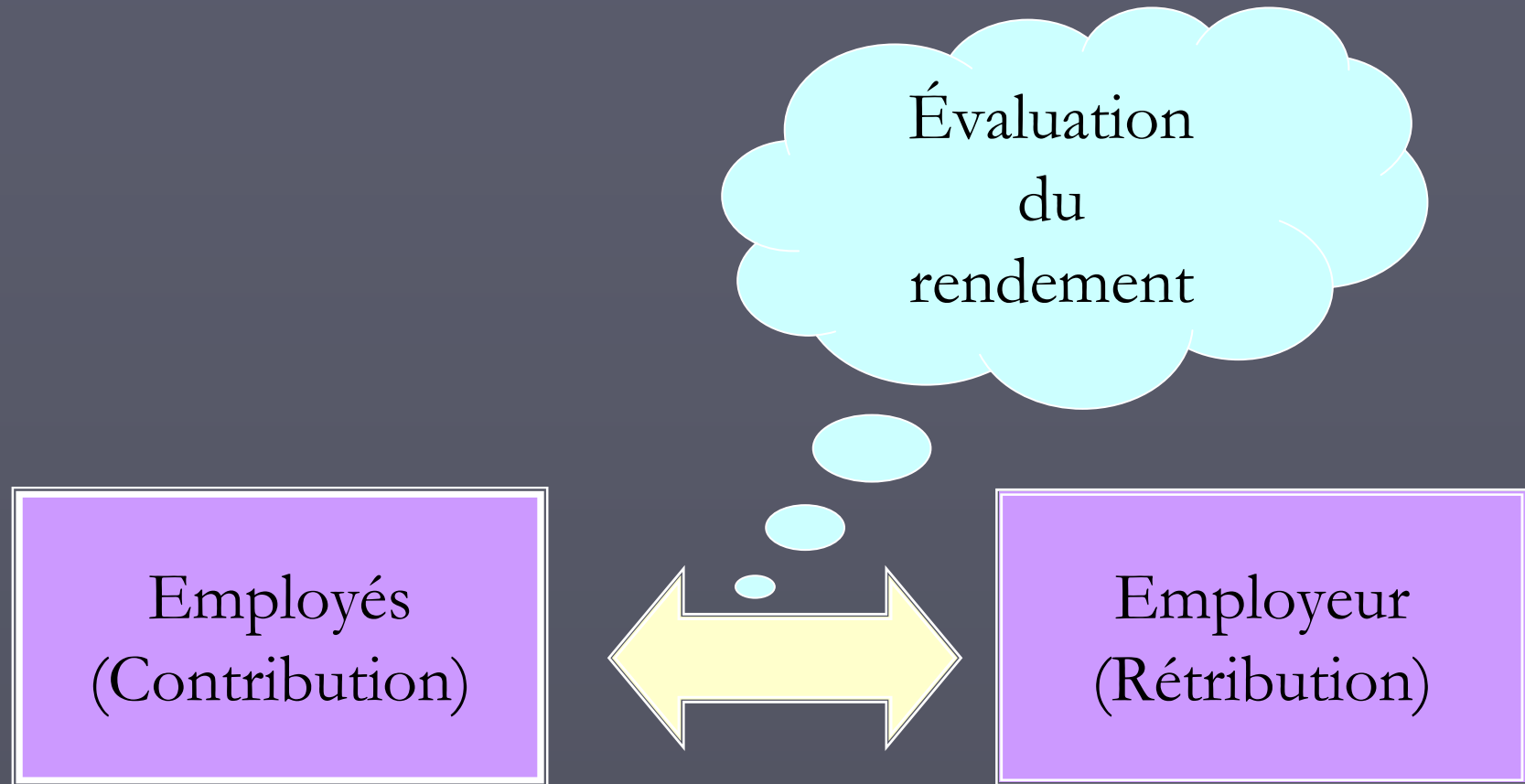
# Reconnaissance vs récompense

→ La reconnaissance au travail se distingue de la reconnaissance de type " récompense " (par exemple : boni au rendement) en ce sens qu'elle vise à valoriser la personne qui fait le travail au lieu de reconnaître uniquement le travail fait.

En théorie,  
comment elle devrait agir ?

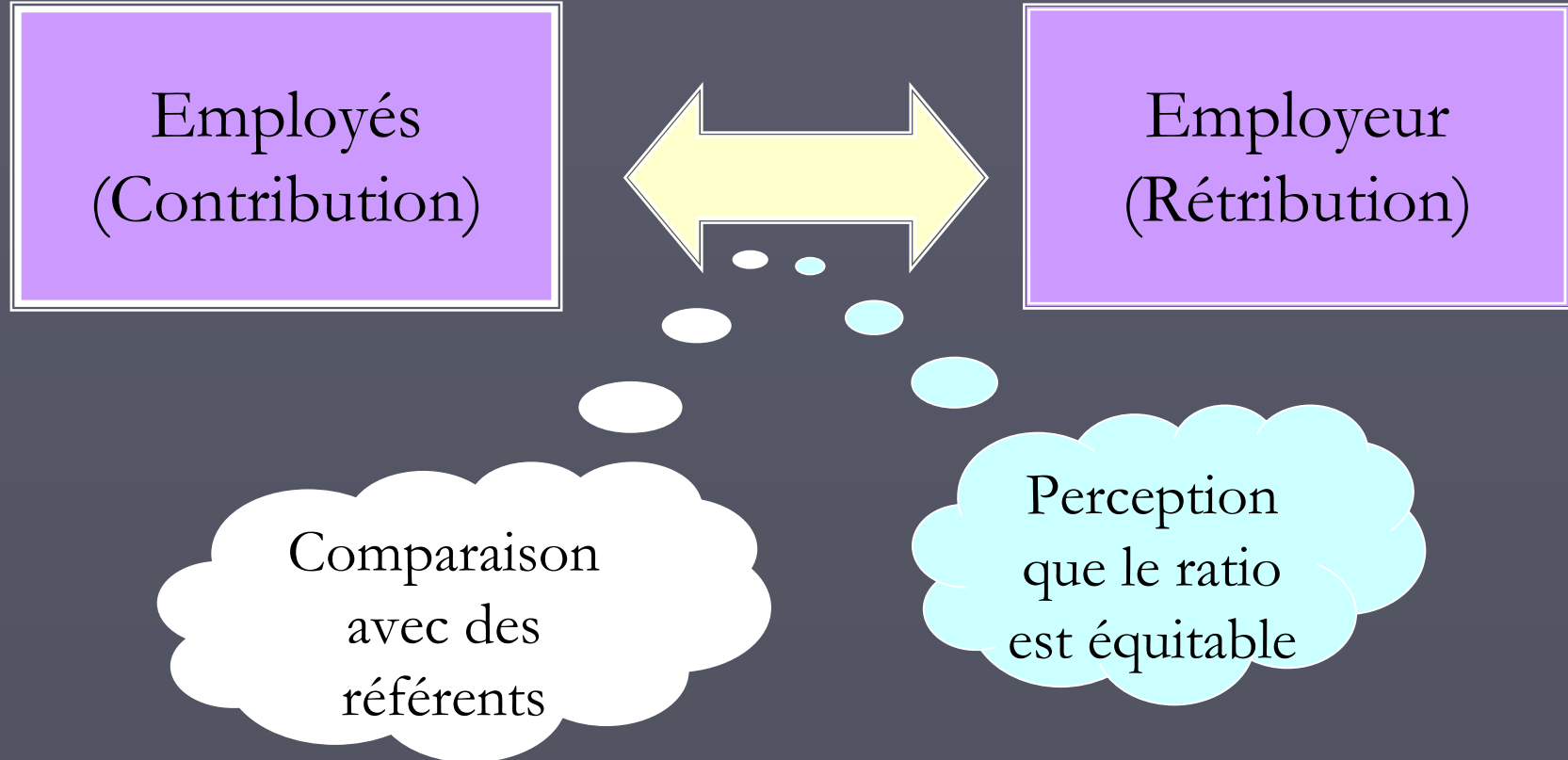


# LA DYNAMIQUE



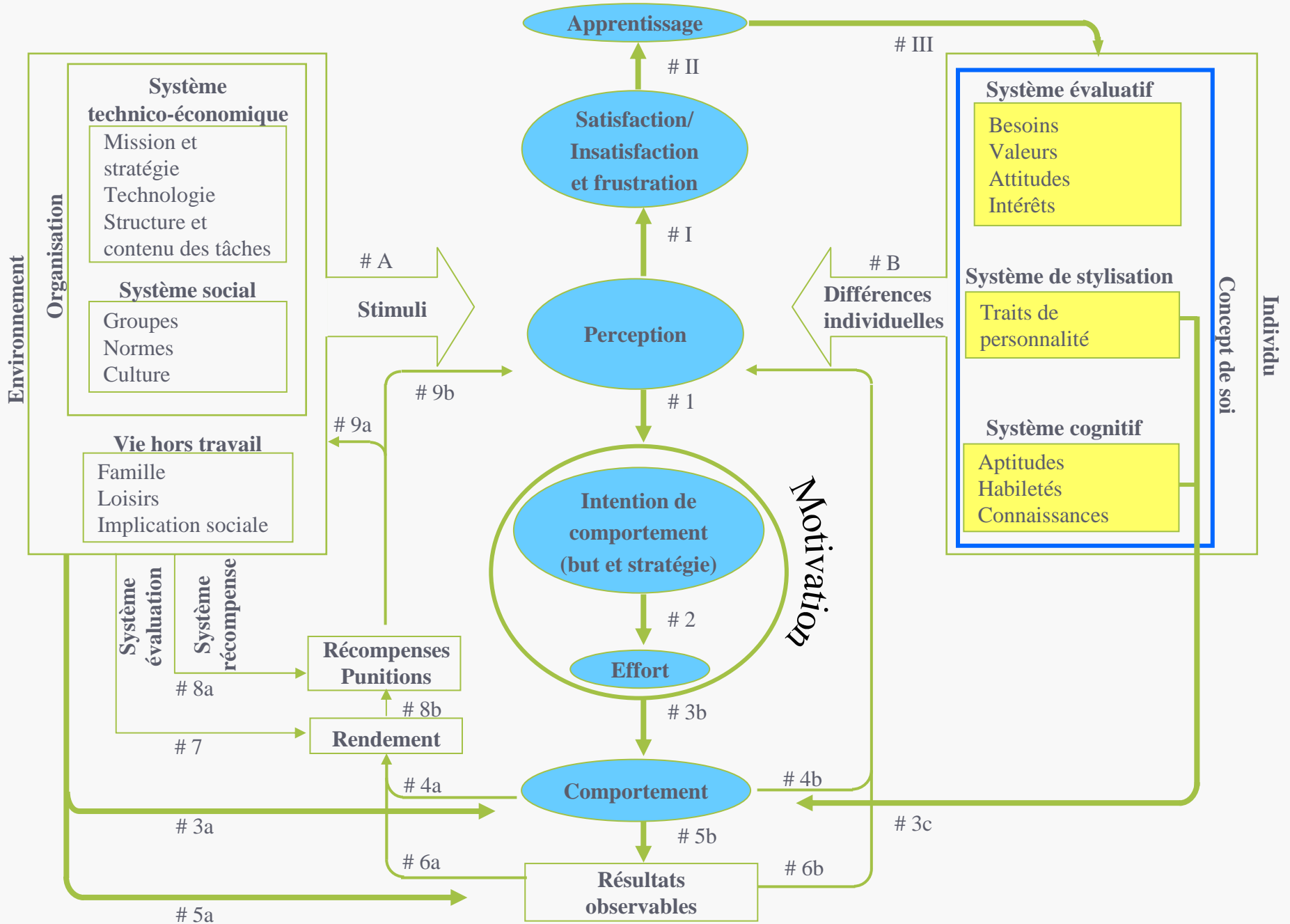
# Théorie de l'équité

(Adams, 1963)



La perception!!!

Les formes de  
reconnaissance influencent  
la motivation qui elle,  
influence le rendement!  
Mais encore...



Petterson et Jacob, 1992

# Quels sont les effets de la reconnaissance ?



Pour l'individu...



- Vecteur de l'identité (*Dejours, 1993*)
- Source de motivation et de satisfaction (*Bourcier et Palobart, 1997*)
- Constituante du sens du travail (*Morin, 1996; 2001*)
- Pivot de la santé mentale (*Brun, et al., 2003*)
- Facteur de résistance au stress (*Dany et Livian, 2002*)
- Élément clé permettant d'affronter les situations professionnelles difficiles (*Dany et Livian, 2002*)

→ Source de mobilisation et d'engagement organisationnels

*(Wils et al., 1998; Tremblay et al., 2000)*

→ Agent de développement des personnes

→ Ciment et facteur dynamique dans les relations professionnelles

→ Élément favorable à l'apprentissage en milieu de travail *(Lippit, 1997)*

Quelques exemples...

→ La reconnaissance de l'autre, de sa valeur et de ses ressources constitue une sorte de ciment qui relie les personnes dans le respect. Elle renforce l'esprit d'équipe et l'atteinte des résultats.

→ La reconnaissance au travail repose sur le principe que chaque personne a besoin que l'on reconnaisse qu'elle existe dans son milieu de travail et par conséquent, d'être considérée comme un maillon important.

- Le monde du travail est actuellement plongé dans de nouvelles formes d'obscurité.
- Les attentes auxquelles les êtres humains doivent répondre au quotidien se multiplient et se complexifient sans cesse. Ces attentes semblent toutes provenir, de près ou de loin, de ce besoin très contemporain qu'à l'être humain de faire en sorte que :
  - « la vie vaille la peine d'être vécue ».

# Pour l'organisation...



→ Influence positivement la productivité et la performance des organisations  
(Applebaum et Kamal, 2000)

→ Augmente le rendement, la rétention de personnel ainsi que le sens au travail  
(Jenkins, Mitra & Shaw, 1998; Stajkovic & Luthans, 1997)

→ Assise des organisations apprenantes  
(Grigo et al., 2000)

# Un exemple concret...

- L'implantation d'une gestion de la reconnaissance génère un rendement deux fois plus grand pour les actionnaires, un chiffre d'affaires plus élevé ainsi qu'un meilleur climat de travail

# Comment gérer la reconnaissance ?



# Les quatre pratiques de la reconnaissance au travail

PERSONNE → PROCESSUS DE TRAVAIL → PRODUIT

**Reconnaissance  
existentielle**

**Reconnaissance  
de la pratique  
de travail**

**Reconnaissance  
de la pratique  
de travail**

**Reconnaissance  
des résultats**

# Que doit-on reconnaître ?

1. **Un travail méritoire**
2. **Un travail d'équipe remarquable**
3. **Une réalisation spéciale**
4. **L'excellence**
5. **Une réalisation technique remarquable**
6. **Une innovation remarquable**
7. **La pratique du travail**
8. **L'investissement au travail**
9. **Les résultats**

# Sous quelle forme ?

1. Communication
2. Comportements
3. Symboles honorifiques
4. Visibilité
5. Biens et services
6. Conditions de travail
7. Rémunération

# Par exemple...

## → Salaires au mérite

- ✓ Déterminer les augmentations de salaire accordées aux employés en tenant compte de leur rendement individuel

## → Primes au rendement individuel

- ✓ Montant forfaitaire versé en sus du salaire (ex. commissions)

## → Rémunération à la pièce

- ✓ Paiement selon les unités produites

# Quand doit-on reconnaître ?

- Il s'agit donc d'un jugement sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en investissement personnel et mobilisation.
- Ces pratiques de reconnaissance peuvent être quotidiennes et régulières ou ponctuelles. La reconnaissance représente une rétribution qui prend une valeur affective, concrète ou financière.

Est-ce une obligation  
ou une nécessité ?

Et vous, qu'en pensez-vous ?