

# Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL :  
UNE PRATIQUE RICHE DE SENS**

DOCUMENT DE SENSIBILISATION

Jean-Pierre Brun, professeur  
Ninon Dugas, professionnelle de recherche

Avec la collaboration de : Marc Tison, journaliste



Chaire en  
gestion de la santé  
et de la sécurité du travail  
dans les organisations

# Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL :  
UNE PRATIQUE RICHE DE SENS**

DOCUMENT DE SENSIBILISATION

Jean-Pierre Brun, professeur  
Ninon Dugas, professionnelle de recherche

Avec la collaboration de :  
Marc Tison, journaliste

**Octobre 2002**

Cette recherche qui s'insère dans les travaux du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor a été produite grâce à sa participation financière.

## **Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines**

La mission du Centre d'expertise est de conduire, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), des recherches diagnostiques et prospectives, en plus d'élaborer des outils et des modèles de gestion en ressources humaines. Les travaux du Centre doivent également permettre au SCT de dégager une vision prospective par rapport à différentes problématiques liées à la gestion des ressources humaines, afin d'éclairer les orientations gouvernementales en la matière.

### **Comité clientèle :**

Pour répondre le mieux possible aux besoins de la fonction publique, le Centre d'expertise s'associe, pour chacun de ses projets de recherche, à différents partenaires de la fonction publique regroupés au sein d'un comité que l'on nomme : le comité clientèle.

Ont participé aux travaux du comité clientèle sur la reconnaissance et la valorisation au travail :

- Madame Pauline Bernatchez, ministère des Ressources naturelles
- Madame Ann Cleary, Commission des lésions professionnelles
- Monsieur Lucien Dionne, ministère des Ressources naturelles
- Madame Micheline Gamache, Secrétariat du Conseil du trésor
- Madame Chantal Hivon, Secrétariat du Conseil du trésor
- Monsieur Almiré Lamontagne, Conseil des directrices et directeurs généraux de l'Administration
- Monsieur Yves Turenne, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Nous tenons à remercier ces personnes pour leur engagement et leur collaboration. Elles ont permis au Centre d'expertise de s'assurer que les projets de recherche répondent aux attentes des ministères et organismes.

Gestionnaire du projet de recherche :

- Madame Josée Gagnon, Secrétariat du Conseil du trésor

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'équipe de recherche et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministre.

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

La reproduction partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Il existe une version imprimée et une version électronique de ce document. La version imprimée est disponible à la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor. La version électronique est disponible dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [[www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm](http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm)].

Pour de plus amples renseignements concernant ce document, vous pouvez vous adresser à la Direction de la recherche et du développement du personnel d'encadrement du Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique par téléphone au numéro (418) 528-6641 ou par courriel [[recherche.developpement@sct.gouv.qc.ca](mailto:recherche.developpement@sct.gouv.qc.ca)].

Révision linguistique : Direction des communications (SCT)

Graphisme et mise en page : Direction des communications (SCT)

Dépôt légal – 4<sup>e</sup> trimestre 2002  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-550-39929-3

Octobre 2002

# **TABLES DES MATIÈRES**

<b>Avant-propos</b> .....	5
<b>Introduction</b> .....	7
<b>Quatre points de vue sur la reconnaissance</b> .....	8
La conception humaniste et existentielle .....	8
L'approche behaviorale ou comportementaliste .....	8
La psychodynamique du travail .....	9
La perspective éthique .....	10
<b>Le champ de la reconnaissance</b> .....	11
Le niveau institutionnel ou macro .....	11
Le niveau vertical ou hiérarchique .....	12
Le niveau horizontal .....	12
Le niveau externe .....	13
Le niveau social .....	13
<b>La physionomie de la reconnaissance au travail : ses formes et ses manifestations</b> .....	14
La reconnaissance existentielle .....	14
La reconnaissance des résultats du travail .....	15
La reconnaissance de la pratique de travail .....	16
La reconnaissance de l'investissement dans le travail .....	17
Les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail .....	19
<b>Une définition de la reconnaissance au travail</b> .....	20
<b>Conclusion</b>	
La reconnaissance au travail : une pratique à visage humain .....	20
<b>Tableau synthèse : types d'interaction, formes et pratiques de reconnaissance</b> .....	21
<b>Bibliographie</b> .....	22

## ÉQUIPE DE RECHERCHE

### **Jean-Pierre Brun Ph.D., directeur**

Jean-Pierre Brun, Ph.D., est professeur titulaire au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration (FSA) de l'Université Laval. Il est directeur de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations à la FSA. Titulaire d'un doctorat en ergonomie, mention très honorable, de l'École pratique des Hautes Études (Paris 1992), d'une maîtrise en sociologie, de l'Université de Montréal, et d'un baccalauréat en sociologie, de l'Université du Québec à Montréal, ses intérêts de recherche touchent principalement la gestion de la santé et de la sécurité du travail, la santé mentale, la reconnaissance au travail et l'analyse organisationnelle. Subventionné par diverses sources tels que le FCAR, le FRSQ, l'IRSTT, le CQRS, le professeur Brun est l'auteur de nombreux articles à caractère scientifique ou professionnel.

### **Ninon Dugas Ph.D., professionnelle de recherche**

Ninon Dugas est une professionnelle de recherche, responsable du projet sur les pratiques de reconnaissance, à la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval. Titulaire d'un doctorat en sciences de l'orientation de l'Université Laval, elle a réalisé plusieurs recherches en éducation dont certaines ont fait l'objet de publications gouvernementales. Outre la reconnaissance au travail, ses intérêts de recherche concernent principalement, la santé mentale au travail et le lien entre le travail et l'éducation.

### **Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations**

La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité dans les organisations est rattachée à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle vise le développement des quatre secteurs suivants :

- l'enseignement universitaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail ;
- l'expertise scientifique et appliquée dans le domaine de la gestion de la santé et de la sécurité du travail ;
- la recherche et le développement en partenariat à propos de la gestion de la santé et de la sécurité du travail ;
- la formation professionnelle et la formation des premier, deuxième et troisième cycles dans les domaines de la gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.

## AVANT-PROPOS

Ce document est issu d'une démarche de recherche sur les pratiques de reconnaissance au travail entreprise par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail en collaboration avec le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor. Il se veut un outil de sensibilisation à la reconnaissance au travail destiné à l'ensemble du personnel de la fonction publique.

La reconnaissance au travail est une préoccupation grandissante dans les organisations du Québec. La fonction publique québécoise est, elle aussi, sensible au phénomène, et cela particulièrement dans le contexte de la modernisation de l'administration publique. Cette réforme entraîne en effet pour les employés de l'État des exigences nouvelles en matière de service aux clients, de transparence, d'imputabilité et de gestion axée sur les résultats. Elle nécessite en outre la mobilisation de l'ensemble du personnel sans qui les objectifs gouvernementaux d'excellence ne pourront être atteints. La problématique de la reconnaissance des employés, de leur travail et de leur contribution à l'organisation prend donc ici toute son importance. Elle est tout à la fois une démarche éthique, un devoir envers l'employé en tant qu'être humain qui a besoin d'être reconnu dans le cadre de son travail et une reconnaissance du fait qu'il représente la force vive apte à produire les changements souhaités et à contribuer au succès des organisations.

Ce document de sensibilisation vise à développer une meilleure compréhension de la reconnaissance au travail. La clarification de cette notion contribuera à outiller toute personne préoccupée de reconnaissance et désireuse de la faire vivre dans son milieu de travail. Le texte est tiré d'un premier rapport de recherche qui traite de ce sujet de manière plus substantielle et approfondie<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ce rapport de recherche, intitulé *La reconnaissance au travail : des pratiques à visage humain*, sera disponible en 2003.



# INTRODUCTION

C'est un sentiment parfois difficile à exprimer, mais chaque personne a conscience du fait qu'elle en a profondément besoin (Maslow, 1998; Morin, 2001). La reconnaissance au travail, c'est-à-dire la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur, a pris une importance grandissante au cours des dernières années. Il ne suffit pas que l'individu soit rémunéré, il doit être reconnu d'autres manières.

Pourquoi ce besoin se manifeste-t-il plus intensément? La raison en est que, pour de nombreuses personnes, le travail devient le lieu central de la quête de l'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle. En conséquence, leurs attentes en matière de reconnaissance ont tendance à être plus grandes dans cette aire de vie. Une partie de l'explication réside également dans le large contexte d'un univers où l'économie étend sa sphère d'influence jusque dans les valeurs personnelles et sociales (Perret et Roustang, cités dans Maris, 1993). Or, les profonds changements qui secouent le monde du travail remettent justement en question la valeur de l'individu et de ses réalisations, et révisent le sens de sa contribution au cœur des entreprises. On le sait, l'économie globale et les nouvelles technologies ont notamment entraîné des mises à pied et l'accroissement du travail précaire. Pour les travailleurs, ces mutations se sont traduites par une montée du sentiment d'insécurité, l'effritement du lien de confiance entre employeur et employé et l'atténuation du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les adaptations auxquelles les employés et les gestionnaires se prêtent et les efforts qu'ils déploient pour s'acquitter de tâches de plus en plus complexes ont amplifié leur besoin de recevoir en retour une véritable reconnaissance. Quoiqu'il existe encore un décalage entre les besoins des individus et les pratiques de gestion, plusieurs organisations ont conscience du problème et tentent de développer des méthodes de gestion conséquentes. Elles chercheront ainsi à faciliter les changements en milieu de travail, à conserver leur personnel en lui offrant une plus grande qualité de vie au travail. Parmi les mesures concrètes, on notera une plus grande participation des travailleurs au processus décisionnel, davantage de travail d'équipe et un encouragement à la formation. Ces mesures de gestion des ressources humaines parlent d'ores et déjà de reconnaissance au travail, puisqu'il s'agit de reconnaître l'apport des personnes à l'organisation ainsi que leurs besoins en matière de formation et de perfectionnement. Mais que signifie au juste « reconnaître »? De quoi est constituée la reconnaissance au travail? C'est ce que nous allons découvrir dans les lignes qui suivent.



# QUATRE POINTS DE VUE SUR LA RECONNAISSANCE

Le concept de reconnaissance au travail est vaste et défini de multiples façons. Les différents travaux qui ont porté sur le sujet peuvent être regroupés autour de quatre principaux points de vue : la conception humaniste et existentielle, l'approche behaviorale, la psychodynamique du travail et la perspective éthique.

## La conception humaniste et existentielle

La conception humaniste et existentielle de la reconnaissance s'intéresse à la personne, à son existence et au caractère unique de son être. Selon cette approche, qui s'appuie sur une confiance fondamentale envers l'être humain, les personnes s'engageront spontanément dans leur travail dans la mesure où on leur procure les conditions de travail appropriées (Martin et autres, 1996). À cet égard, les aspects de la communication et des relations interpersonnelles sont essentiels. C'est ainsi qu'il faut prendre le temps de connaître les personnes de notre entourage, de démontrer qu'elles existent à nos yeux et enfin de reconnaître l'importance et la portée de leurs actions (Bourcier et Palobart, 1997).

### Orientations pratiques

Procurer des conditions relationnelles de travail adéquates ;  
S'attacher à connaître les personnes ;  
Témoigner de leur pleine existence ;  
Donner un sens à leur travail.

Domaine d'intérêt	Conception de la reconnaissance Elle est...
La personne, son être, son caractère unique, son existence.	Un témoignage de la confiance en l'humain ; Une attention accordée à la personne.

## L'approche behaviorale ou comportementaliste

Presque à l'opposé, *l'approche behaviorale ou comportementaliste* estime que le comportement de la personne est contrôlé par les conséquences de ses actes. « Vous obtenez ce que vous récompensez », comme le dit l'axiome (Nelson, 2001). Selon cette approche, la reconnaissance est une méthode de renforcement positif qui incitera l'individu à produire les actions souhaitables. Il importe de souligner que ce type d'approche est rarement préconisé comme seul mode de reconnaissance du travail des employés. En effet, les manifestations de reconnaissance spontanées sur un plan relationnel sont tout aussi indispensables et même considérées comme le fondement des pratiques de renforcement du comportement des travailleuses et des travailleurs.

### Orientations pratiques

Reconnaître et récompenser les gestes et les actions jugés désirables par l'entreprise.

Domaine d'intérêt	Conception de la reconnaissance Elle est...
Le comportement ; Les faits observables <b>et contrôlables</b> ; Les résultats du travail.	Une pratique de renforcement positif ; Souvent associée à la notion de récompense.

## Orientations pratiques

Reconnaître le travail réel des employés et non seulement leur production en relation avec le travail prescrit ;  
Tenir compte du processus de travail (efforts, stratégies, difficultés, risques).

### La psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail s'intéresse pour sa part aux expériences des personnes en milieu de travail, notamment à leurs façons de s'adapter et de se protéger dans les situations déstabilisantes. Avec cette approche, la reconnaissance au travail s'articule selon deux axes. Elle constitue d'abord un constat, c'est-à-dire que les gestionnaires, les employés ou les clients reconnaissent le travail réel que fournit l'employé. Une telle appréciation tient compte des risques pris et des efforts déployés dans des conditions parfois difficiles. Le travail réel dont traite la psychodynamique du travail inclut une partie souvent invisible des efforts qui doivent être produits pour arriver au résultat voulu. La reconnaissance prend également la couleur de la gratitude, en soulignant l'apport de l'employé et en l'en remerciant (Dejours, 1993).

Toujours selon l'approche de la psychodynamique du travail, la reconnaissance résulte également d'un jugement porté sur le travail accompli et ses résultats qui peut prendre deux formes. Le premier type de jugement, dit « jugement d'utilité », est émis par le personnel d'encadrement, les clients ou les subordonnés et porte sur l'utilité sociale, économique et technique du travail de l'employé. Le « jugement de beauté », quant à lui, est prononcé surtout par les pairs qui, plus que les autres, sont en mesure de juger de la qualité du travail réalisé. Par leur jugement, ces derniers reconnaissent que la personne a accompli son travail selon les règles de l'art. C'est à la faveur de cette appréciation par les pairs que l'employé se sent intégré à une communauté d'appartenance. On y reconnaît sa façon particulière de travailler, ses caractéristiques, les qualités qui le distinguent des autres (originalité, ingéniosité, rigueur), de telle sorte que l'individu se sent dès lors reconnu dans son unicité sur le plan de la pratique professionnelle.

Domaine d'intérêt	Conception de la reconnaissance Elle est...
Le vécu en situation de travail; Les dimensions non-visibles du travail (rapport subjectif au travail).	Une rétribution qui se vit surtout dans le registre du symbolique ; Au cœur de la dynamique du plaisir et de la souffrance au travail ; Un jugement de beauté et d'utilité ; Un regard porté d'abord sur le travail de la personne plutôt que sur la personne elle-même.

## Orientations pratiques

---

Traiter les personnes comme des êtres égaux, les respecter dans leur intégralité ;  
Porter attention aux finalités et aux conséquences des gestes posés ;  
Exercer un management éthique.

### La perspective éthique

La perspective éthique considère, quant à elle, que la reconnaissance est avant tout une question de dignité humaine et de justice sociale. Selon cette vision, la personne au travail ne constitue pas qu'un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation : elle est une fin en soi (De Konink, 1999). La notion de reconnaissance rejoint aussi celle d'égalité. L'entreprise doit établir sa relation avec ses employés sur le principe que les êtres humains sont égaux entre eux et méritent d'être traités comme tels. De plus, les exigences nouvelles auxquelles sont soumis les travailleurs – créativité, initiative, excellence – obligent l'organisation à un devoir de reconnaissance de leur contribution.

L'approche éthique prend également en compte l'impact sur autrui des décisions prises par les gestionnaires et les membres de l'organisation. La reconnaissance constituerait dès lors un devoir, incombant à chacun, de se préoccuper de l'autre et de ses besoins (Brun, 1999). Allant plus loin, certains prônent même un management éthique et spirituel, qui répondrait à la quête de sens des individus (Pauchant, 2000).

Domaine d'intérêt	Conception de la reconnaissance Elle est...
L'être humain comme être de dignité, d'égalité et personne irréductible et inaliénable.	Une expression de la position éthique générale développée envers l'être humain ; Un souci de l'autre, une responsabilité individuelle et collective à partager.

# LE CHAMP DE LA RECONNAISSANCE

Où et par qui la reconnaissance au travail s'exerce-t-elle? Il faut d'abord se rappeler que les rapports humains s'établissent entre deux personnes de manière réciproque. Le champ de la reconnaissance au travail fait donc référence aux sources, aux porteurs de la reconnaissance et à la dynamique entre les personnes. Comme il en va de tous les rapports humains, l'acte de reconnaître constitue une interaction entre deux ou plusieurs personnes qui peut se manifester de part et d'autre. Ainsi que le mentionne un salarié interviewé (Bourcier et Palobart, 1997, p. 38), « si la reconnaissance est réelle, [...] elle est réciproque [...] ». Toutefois, qu'elle soit mutuelle, à sens unique ou absente de la relation, elle ne représente pas moins une forme de message que chacune des deux parties envoie à l'autre. Inscrite au cœur des relations de travail, la reconnaissance (ou la non-reconnaissance) est susceptible de s'exprimer au travers de différents niveaux d'interactions.

## Le niveau institutionnel ou macro

Sur le plan institutionnel, la préoccupation pour la reconnaissance du travail des employés s'exprime au moyen de politiques ou de programmes qui affirment l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres. Si les gestionnaires ont la responsabilité de développer un savoir-être et un savoir-faire en matière de reconnaissance, il est du devoir des organisations de respecter les orientations annoncées de façon que le discours soit en accord avec l'action.

### Exemple 1 :

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale vient tout juste de rendre public un énoncé de politique ministérielle sur la reconnaissance au travail. Dans le document publié en juin 2002 et intitulé *La reconnaissance au travail : une pratique enrichissante pour tous. Politique ministérielle*, le Ministère « reconnaît l'importance de la contribution que les employées et les employés apportent ainsi que les comportements exemplaires qu'ils démontrent et les résultats positifs qu'ils obtiennent [...] » (Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2002, p. 7). Cette politique porte sur trois orientations : « développer une culture de la reconnaissance au Ministère; améliorer la qualité de vie au travail et accentuer le sentiment d'appartenance; et reconnaître la contribution, les compétences et le rendement des personnes » (message du sous-ministre, *ibid.*, p. 5).

### Exemple 2 :

En 1998, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'est doté d'une politique sur la fierté et la reconnaissance. L'énoncé de la politique est le suivant : « Le Conseil du Trésor a pour politique de reconnaître l'importante contribution que les employés de la fonction publique apportent à la société canadienne grâce à l'excellent travail qu'ils accomplissent, au comportement exemplaire qu'ils démontrent et aux résultats positifs qu'ils réalisent. »

(Site Web : [http://www.tbs-sct.gc.ca/home\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/home_f.html))

---

Dans un récent sondage (Crop, 1999), on indique que 30 % des employés de la fonction publique fédérale sont « plutôt en désaccord » ou en « désaccord total » avec l'affirmation selon laquelle « [leur] supérieur immédiat reconnaît de façon appropriée [leur] travail ». Pourtant, selon une étude américaine conduite à vaste échelle (Buckingham et Coffman, 2001), le facteur le plus déterminant de la performance de l'employé consiste en la qualité de sa relation avec son supérieur immédiat.

## Le niveau vertical ou hiérarchique

La reconnaissance qui se manifeste entre le gestionnaire et son employé s'établit au niveau vertical ou hiérarchique. Elle peut s'exprimer tant du haut vers le bas qu'en sens inverse, mais on observe souvent un déséquilibre dans cet échange. Dans certains milieux de travail, les gestionnaires reconnaissent peu la contribution de leurs employés alors qu'à l'inverse, les employés donnent des marques de reconnaissance à leur gestionnaire (Jacob, 2001). Cette réticence des gestionnaires à exprimer leur reconnaissance s'observe tout autant dans les organisations publiques que privées. Elle pourrait provenir d'une crainte de perdre un peu de pouvoir, d'une résistance aux rapports plus égalitaires ou encore d'une perte de contact avec le travail réel de leurs employés (Hivon, 1996), souvent en raison de nouvelles contraintes de gestion.

Toutefois, au-delà de ces explications contextuelles, le gestionnaire éprouve diverses difficultés à exprimer sa reconnaissance : les signes de reconnaissance peuvent paraître peu virils et être assimilés à de la flatterie, ils comportent des effets pervers, ils sont d'un maniement délicat et doivent être exprimés avec justesse (Hédoin, dans Bourcier et Palobart, p. 66). En fait, il semble que les gestionnaires ont peu recours à l'expression de la reconnaissance parce qu'ils manquent d'habiletés et de connaissances sur sa mise en application (Colloque, 2000). Par ailleurs, plusieurs employés hésitent aussi à exprimer de la reconnaissance à leur gestionnaire par peur d'être accusés d'être les « favoris du patron » ou parce qu'ils craignent qu'on leur prête des intentions de manipulation.

## Le niveau horizontal

Ce niveau est celui de la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues. Cette reconnaissance revêt d'autant plus d'importance qu'elle est déclarée par ceux qui sont les mieux à même de juger de la qualité du travail accompli. En outre, leurs commentaires sont crédibles, car peu susceptibles d'être entachés de favoritisme ou d'autoritarisme (Nelson, 2001). Cependant, les nouvelles formes d'organisation du travail et la précarisation de l'emploi ont pour effet d'intensifier la concurrence entre collègues et d'ainsi restreindre les manifestations de reconnaissance (Dejours, 2000). Selon le sondage Crop réalisé en 1999, 31 % des employés de la fonction publique fédérale et 47 % de ceux de la région de Québec ne félicitent leurs collègues de travail que parfois, rarement ou jamais.

### **Le niveau externe**

Au niveau externe, la reconnaissance a trait à la prestation de services et implique les clients, fournisseurs, consultants et autres partenaires. Dans le cas d'une détérioration sérieuse des conditions de travail et d'une absence de reconnaissance dans l'organisation, c'est de la part de ces partenaires externes que les employés connaîtront une certaine forme de reconnaissance.

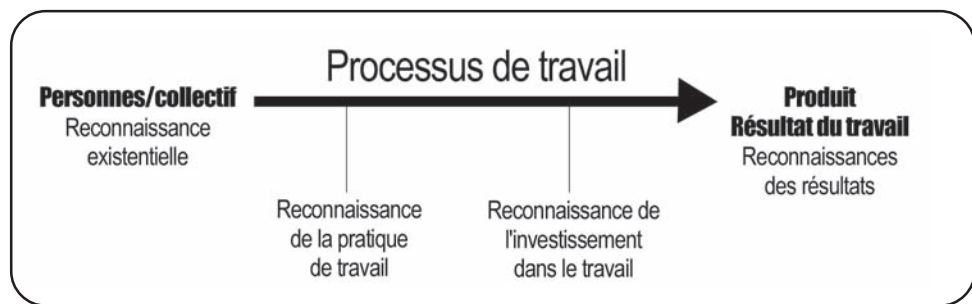
### **Le niveau social**

Au niveau le plus large, la reconnaissance peut surgir au gré des rapports entre la communauté et les employés ou les diverses organisations. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes : valorisation de l'utilité sociale d'une organisation ou reconnaissance de la contribution sociale de certains corps de métier – pompiers ou infirmières, par exemple. La reconnaissance peut également suivre le sens inverse, lorsqu'un travailleur, par son engagement bénévole, désire rendre à sa communauté un peu de ce qu'elle lui a donné.

En fait, plus la reconnaissance s'exprime sur un large éventail de niveaux, plus les travailleurs s'en trouvent valorisés, ce qui exerce éventuellement une influence positive sur les performances de l'entreprise. Le témoignage de reconnaissance ou l'instauration de mesures vertical, horizontal et externe constitue déjà un premier pas appréciable.

# LA PHYSIONOMIE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : SES FORMES ET SES MANIFESTATIONS

Nous avons vu selon quelles approches et à quels niveaux la reconnaissance trouvait à s'exprimer, mais quelles formes y prend-elle? Certains les ont classées en cinq véhicules (Bourcier et Palobart, 1997) : la parole, l'écrit, le geste, l'objet et le symbole – la parole étant prédominante. Ailleurs, on préconise des programmes de reconnaissance formels, alors que d'autres affirment que l'authenticité, la spontanéité et la qualité des rapports humains sont primordiales (Hivon, 1999). Malgré la variété des approches, une synthèse des principaux travaux permet de distinguer quatre grandes formes de reconnaissance. On peut représenter visuellement les quatre formes de reconnaissance en les situant par rapport aux dimensions clés que constituent la personne, le processus de travail et le résultat du travail.



## La reconnaissance existentielle

« Depuis que je travaille pour cette entreprise, j'ai l'impression d'exister, de ne pas être juste un petit morceau d'une grosse machine à production comme dans mon autre emploi. Ici, ils prennent en considération ce que je suis et ce que je vis. Je peux dire ce que je pense. Mon patron et mes collègues me consultent. Ils m'écoutent quand j'ai quelque chose à dire. » (Monologue fictif)

La reconnaissance existentielle porte sur l'employé en tant qu'individu distinct, doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui (Jacob, 2001). Il s'agit d'une reconnaissance accordée d'emblée à chacun, pour la simple raison qu'il est un être humain lui aussi. Elle se manifeste dans les petits gestes posés quotidiennement au cours des échanges interpersonnels. La reconnaissance existentielle devrait être à la base de toutes les autres formes de reconnaissance.

Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Pour lui, cette reconnaissance se traduit par des bienfaits profondément ressentis : il a l'impression d'exister aux yeux des autres et d'être respecté pour ce qu'il est. Il a le sentiment que ses besoins sont pris en considération.

La reconnaissance existentielle peut à l'occasion prendre des formes plus officielles, mais elle est avant tout informelle et exprimée en privé. Voici quelques exemples de pratiques courantes :

- information régulière sur les objectifs et les stratégies;
- consultation du personnel;
- aménagements particuliers des horaires de travail;
- participation de l'employé au développement de l'organisation en lui permettant d'exploiter ses idées;
- délégation de certaines tâches à un collaborateur en lui laissant le choix des moyens à prendre pour atteindre les objectifs;
- accès à des programmes de formation.

Sur le plan des pratiques informelles, plusieurs gestes simples et spontanés seront très appréciés : saluer, témoigner de l'intérêt, se soutenir mutuellement... Pour sa part, l'organisation pourra prendre des mesures (colloque, conférence, etc.) pour mettre un métier en valeur et ainsi renforcer l'identité professionnelle.

### **La reconnaissance des résultats du travail**

*« Mes amis, mes collègues, je m'adresse à vous aujourd'hui parce qu'il s'agit d'une journée spéciale. Notre entreprise a réalisé une production record. En deux ans, on a réussi à doubler notre chiffre d'affaires et, aujourd'hui même, on a émis des titres à la Bourse pour la première fois! Je veux vous remercier personnellement pour le travail que vous avez accompli. Sans vous, sans vos compétences et vos efforts, jamais on n'aurait pu atteindre nos objectifs! »* (Allocution fictive)

Avec la reconnaissance des résultats du travail réalisé, ce sont le produit du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise qui sont l'objet d'une appréciation. Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés. Ce type de reconnaissance, conditionnelle aux résultats, s'exprime donc une fois la tâche accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation.



La reconnaissance des résultats se concrétise de diverses manières, souvent de façon formelle :

- rencontre pour l'évaluation des réalisations d'un employé;
- cérémonie soulignant une réussite particulière;
- félicitations spontanées des pairs à un employé ayant relevé un défi important;
- lettre personnalisée, primes de motivation versées lorsqu'un objectif précis est atteint.

Bien que de plus en plus présente dans les milieux de travail, la reconnaissance des résultats peut aussi engendrer des effets pervers : jalousie, sentiment d'injustice, compétitivité accrue entre les employés, perte de crédibilité, etc. En outre, une orientation exclusive sur les résultats risque d'occulter la réalité du processus de travail qui se vit au quotidien en termes d'efforts, d'investissement affectif, de prise de risque et de résolution de problèmes. Cette forme de reconnaissance doit donc être employée avec discernement et complétée par d'autres formes de reconnaissance moins axées sur les résultats.

Les deux premières formes de reconnaissance que nous venons de décrire concernent soit la personne, soit le résultat que cette dernière produit. Les deux formes de reconnaissance qui seront maintenant définies font le pont entre la personne et le résultat du travail. Ce sont la reconnaissance de la pratique de travail de l'employé dans le processus de travail et la reconnaissance de son investissement dans le travail. Toutes deux peuvent accompagner le processus de travail jusqu'à l'atteinte des résultats.

### **La reconnaissance de la pratique de travail**

*Le vieux professeur promène le regard sur la dizaine de gymnastes qui s'exercent en préparation du grand spectacle qui se déroule à Rio dans quelques jours. Son attention, tout à coup captée malgré lui, se fixe sur le travail de la petite.*

*« Magnifico! Que guapa! Avec quelle précision, quelle beauté, quelle générosité tu fais ton numéro! Tu vas soulever les foules, chiqua! Tes déliés se sont beaucoup améliorés. Tu n'as plus non plus le problème d'équilibre que tu avais. Je suis content de ton travail. Après la tournée, je te donne un rôle à ta mesure! » (Situation fictive)*

La reconnaissance de la pratique de travail concerne la manière dont l'employé effectue sa tâche, plutôt que sa personne ou ses résultats. Elle porte également sur son comportement, ses qualités professionnelles et ses compétences. Les éléments sur lesquels portent cette reconnaissance incluent notamment la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients, le travail d'équipe, etc.

Mentionnons quelques exemples de pratiques courantes :

- commentaires des pairs sur les qualités professionnelles;
- occasions d'apporter une contribution particulière en fonction des talents professionnels;
- prix de pratique professionnelle;
- cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe;
- programme de reconnaissance de l'innovation.

### **La reconnaissance de l'investissement dans le travail**

*Jeanne raccroche lentement le récepteur du téléphone. Elle reste quelques instants immobile, d'abord incrédule, puis catastrophée par son cuisant échec. L'énorme contrat de publicité qu'elle était sur le point d'obtenir pour sa compagnie de communication vient de lui échapper. Amielle, dont le bureau jouxte le sien, entrouvre la porte : « Qu'est-ce qui se passe? Ça n'a pas marché comme tu voulais? » Jeanne explose : « Pas marché comme je voulais? C'est complètement foutu! J'ai perdu le contrat! » « T'en fais pas, réplique Amielle. On va aller en chercher d'autres. Tu n'y es pour rien. Vraiment, tu as fait tout ce que tu pouvais. T'as travaillé des heures sur le dossier! T'as donné du 200%! Personne ici n'aurait pu mieux conduire l'affaire que toi. » Jeanne lève les yeux : « Tu pense vraiment ce que tu dis? » (Dialogue fictif)*

Quelquefois, malgré tout le savoir-faire et l'énergie déployés, les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts. On ne peut donc récompenser l'atteinte des objectifs (reconnaissance des résultats), mais l'investissement dans le travail pourra recevoir une reconnaissance appropriée. On relèvera alors la qualité et l'importance des efforts grâce auxquels l'employé a contribué au processus de travail.

La reconnaissance de l'investissement porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à bien leur tâche, l'énergie déployée dans des conditions quelquefois difficiles. Cette appréciation permet de souligner l'apport des employés peu visibles ou moins performants, dont les actions n'ont pas un grand retentissement, mais qui participent au fonctionnement de l'organisation. Ce type de reconnaissance peut

également inclure une touche pédagogique qui favorisera la progression de l'employé et l'éclosion de son potentiel. Mais attention! La flatterie est contre-productive : la manifestation de cette reconnaissance doit être proportionnée à l'importance de l'effort investi par l'employé. À l'inverse, selon une étude allemande, un important effort mal récompensé entraîne des effets néfastes (De Jonge et autres, 2000).

La reconnaissance de l'investissement au travail peut s'exprimer de plusieurs façons :

- remerciements verbaux à un employé pour son implication ;
- applaudissements lors d'une réunion pour relever l'effort investi dans un projet d'équipe ;
- lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé dans des conditions adverses ;
- reconnaissance du temps supplémentaire et des années de service.

Il convient d'exercer dans le quotidien les quatre grandes formes de reconnaissance<sup>2</sup> de manière à combler l'ensemble des besoins des employés : besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y investir des efforts, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à apporter des résultats concrets à l'organisation.

Toutefois, à l'issue de cette réflexion, d'autres interrogations surgissent : quelles sont les meilleures façons d'exprimer la reconnaissance? À partir de quels critères pouvons-nous évaluer la qualité des pratiques de reconnaissance et comment optimiser l'effet de ces dernières?

---

<sup>2</sup> Une synthèse des formes de reconnaissance et des pratiques qui y sont associées est présentée dans un tableau à la fin de ce document.

## Les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail

Les pratiques de reconnaissance, aussi appropriées soient-elles, risquent de ne pas être efficaces si elles ne sont pas appliquées en respectant certains critères de qualité.

**La sincérité.** L'expression de la reconnaissance doit être authentique, sincère. Les gestionnaires doivent pouvoir reconnaître aussi bien les faiblesses que les forces des employés.

**La réactivité.** La reconnaissance doit être manifestée le plus rapidement possible après l'acte, le résultat ou le comportement de travail.

**La proximité hiérarchique.** En général, la reconnaissance sera d'autant plus efficace et fructueuse qu'elle sera exprimée par un supérieur hiérarchique d'un niveau rapproché. Il y a bien sûr des exceptions selon les situations et les individus : la reconnaissance d'une personne occupant un niveau hiérarchique largement supérieur pourrait constituer une grande source de fierté. Citons l'exemple des remerciements d'un sous-ministre au personnel d'une direction régionale.

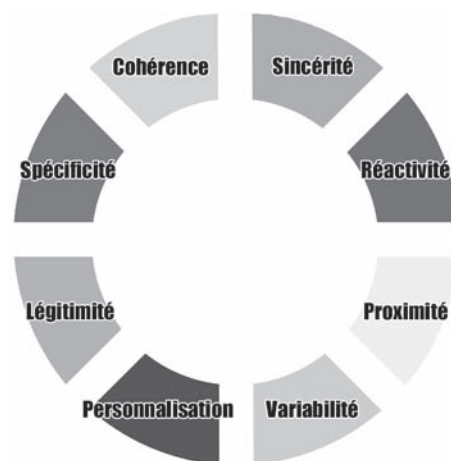
**La variabilité.** Il est important de maintenir une certaine diversité dans les formes et les pratiques de la reconnaissance. Celle-ci doit être exprimée par un éventail de marques qu'il faut constamment réinventer, selon certains (Bourcier et Palobart, 1997), parce que les attentes des personnes se modifient constamment selon les circonstances. S'il n'est pas nécessaire d'utiliser toute la panoplie, il faudra cependant maintenir un équilibre entre les formes opposées de reconnaissance : par exemple, la reconnaissance des résultats peut être contrebalancée par la reconnaissance existentielle.

**La personnalisation.** La reconnaissance doit être taillée sur mesure, c'est-à-dire adaptée aux caractéristiques des personnes et des groupes. Il existe peu de pratiques de reconnaissance universelles.

**La légitimité.** Les sources de la reconnaissance doivent être significatives et crédibles aux yeux de la personne qui en reçoit le témoignage. Pour souligner une belle réalisation d'un ouvrier, la reconnaissance paraîtra mieux fondée si elle est exprimée par une personne qui connaît bien le métier plutôt que par un supérieur éloigné.

**La spécificité.** La reconnaissance doit être formulée le plus précisément possible en soulignant une réalisation, un effort ou un événement particulier.

**La cohérence.** Les pratiques de reconnaissance, surtout dans le cas des récompenses, doivent être en lien avec les objectifs et les priorités de l'organisation. En outre, les paroles et discours des membres de l'organisation doivent concorder avec leurs gestes et les mesures qu'ils adoptent.



## UNE DÉFINITION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Tout ce chemin parcouru nous permet maintenant d'élaborer une définition de la reconnaissance au travail. Elle constitue d'abord une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile.

Par ailleurs, la reconnaissance constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner.

La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue de celui qui la mérite, enfin, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière.

## CONCLUSION

### **La reconnaissance au travail : des pratiques à visage humain**

Il ressort clairement des propos que nous venons de tenir que la reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur bien-être professionnel. Les individus sont différents, et les formes de reconnaissance, multiples. Les choix sont donc délicats et il nous faut user de finesse et d'une certaine « intelligence émotionnelle » pour pratiquer judicieusement et de manière appropriée la reconnaissance. Au-delà des critères de qualité qui ont été définis, la reconnaissance tient à une idée forte : **elle doit être une pratique à visage humain!**

# TABLEAU SYNTHÈSE : TYPES D'INTERACTION, FORMES ET PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

## PRATIQUES

Formes de reconnaissance Types d'interaction	Reconnaissance existentielle (Personne/collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (Processus)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (Processus)	Reconnaissance des résultats (Produit, résultat)
Horizontal	rencontre sociale (création de liens) consultation entre pairs, écouter, aider soutien face à un besoin personnel information sur un sujet d'intérêt cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ intérêt pour le travail des collègues	réaction par les pairs sur les habiletés professionnelles groupe de codéveloppement groupe de résolution de problèmes souligner les contributions, l'innovation, la créativité lors de réunions d'équipe, se féliciter mutuellement	applaudissements pour souligner l'effort (personne, équipe) lettre personnalisée vantant le courage et la ténacité d'un collègue encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective soutien entre corps de métier	fête entre pairs pour souligner un exploit remise d'un cadeau à une personne pour une réalisation professionnelle importante réjouissances informelles entre deux employés au moment de l'atteinte des objectifs
Vertical	visibilité de la direction gestion responsabilisante participation au développement conduite de la délégation fixation d'objectifs offre d'occasions pour apporter une touche personnelle accès au développement professionnel	affectation à un projet spécial participation déléguée à un colloque évaluation du fonctionnement encadrement professionnel, appui réaction positive de l'employé au patron valorisation des porteurs de dossiers féliciter un employé devant les pairs	prise en considération de la charge ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats organisation d'activités relaxantes après un boum d'activités remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré	lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise affichage dans le département des réussites d'équipe remise d'une plaque, félicitations remerciements publics des employés au cadre pour sa contribution à une réussite tableau d'honneur, palmarès
Institutionnel	lettre personnalisée lors d'un événement significatif (anniversaire) rencontre d'accueil pour le nouvel employé ; sondage sur la satisfaction accès à un travail moins pénible programme de suggestions des employés information, consultation du personnel accès à des programmes de formation	prix de pratique professionnelle programme de coaching et de mentorat programme de mobilité programme de reconnaissance et de soutien de l'innovation cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe	reconnaissance du temps supplémentaire reconnaissance financière des années de service (journée de congé ou récompense) lettre de remerciement d'un employé à l'entreprise pour ses efforts en équité dégager du temps pour les activités sociales entre employés, permettre de se reposer	primes de motivation communiqués, journal des succès prix d'excellence, prix d'équipe budget discrétionnaire/reconnaissance par unité ou département note personnalisée pour une réalisation méritante, revue de l'année semaine de la reconnaissance
Externe (services)	prise en considération de l'opinion du client, du consultant, contacts personnalisés information au consultant accueil sympathique des fournisseurs mémoire des caractéristiques personnelles du client assurer le suivi des demandes clients travail bénévole respect de la culture et de l'identité d'un groupe de la communauté valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté reconnaissance des besoins sociaux	remerciements verbaux d'un client pour la qualité du service, de la relation rencontre d'évaluation du travail d'un consultant offre d'un contrat important en relation avec les compétences professionnelles du consultant	lettre de recommandation pour le consultant vantant son ardeur au travail rétroaction positive au fournisseur félicitations d'un client pour le travail d'un employé dans conditions difficiles	expression de satisfaction au consultant enver le produit du travail augmentation de salaire lors du contrat subséquent
Social (communauté)		remerciements publics de l'entreprise à org. communautaires en reconnaissance du travail effectué en concertation portes ouvertes aux familles des employés pour observation du processus de travail des employés	reconnaissance du travail des aînés et retraités même si les résultats ne sont pas aussi performants (mentors du milieu) lettre de reconnaissance de la communauté à un groupe d'employés pour mobilisation et don de soi	subvention au mérite à des organismes cérémonie de reconnaissance diffusion dans les médias des résultats positifs de collaborations entreprises-communauté

# BIBLIOGRAPHIE

- BOURCIER, Claude et Yves PALOBART (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. (Collection Audit).
- BRUN, Jean-Pierre (1999). « Une question d'identité... une question de dignité humaine... », propos recueillis par Chantal Hivon, *Échange*, vol. 13, n° 2, p. 2-4.
- BUCKINGHAM, Marcus et Curt COFFMAN (2001). *Manager contre vents et marées. Développer les talents dans l'entreprise : une enquête exceptionnelle de Gallup auprès de 80 000 managers*, Paris, Éditions Village mondial/Pearson Education France, 280 p. Traduction de l'édition originale *First, Break all the Rules*, É.-U., Gallup organization, 1999.
- CANADA, SECÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1998). *Politique de reconnaissance*, [[www.tbs-sct.gc.ca/home\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/home_f.html)].
- Colloque (2000) sur la reconnaissance au travail organisé par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec.
- CROP (1999) *Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux. Rapport organisationnel*, [[www.survey-sondage.gc.ca/cddata/02/150/529/result-f.htm](http://www.survey-sondage.gc.ca/cddata/02/150/529/result-f.htm)].
- DE JONGE, Jan, Hans BOSMA, Richard PETER et Johannes SIEGRIST (2000). « Job Strain, Effort Imbalance and Employee Well-being : a Large Scale Cross-sectional Study », *Social Science & Medecine* (50), p. 1317-1327.
- DE KONINK, Thomas (1999). « L'humain, un être de dignité », propos recueillis par Chantal Hivon, *Échange*, vol. 13, n° 3, novembre, p. 2-5.
- DEJOURS, Christophe (1993). *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard Éditions, 263 p.
- DEJOURS, Christophe (2000). « Préface », dans Marie-Claire CARPENTIER-ROY et Michel VÉZINA (dir.). *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, Québec, Les presses de l'Université Laval, 155 p.
- QUÉBEC, DIRECTION DES COMMUNICATIONS [Pauline Bernatchez et Denis Guérin] (2001). *La reconnaissance au travail : une question de dignité humaine. Pour une réflexion personnelle et de groupe*, Charlesbourg, ministère des Ressources naturelles, 49 p.
- QUÉBEC, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique enrichissante pour tous. Politique ministérielle*, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, 21 p.
- HIVON, Chantal (1996). *L'acte de reconnaître : enjeux narcissiques chez le gestionnaire*, Essai de maîtrise, Sainte-Foy, Université Laval, 73 p.
- HIVON, Chantal (1999). « La reconnaissance : des paroles, des gestes, de l'écoute », *Échange*, vol. 13, n° 1, février p. 5-9.
- JACOB, Réal (2001). « Reconnaissance au travail : un cadre de gestion », conférence et document du Colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ, Québec.
- MARIS, B. (1993). « Le travail n'est plus l'emploi », *Le Monde*, section « l'Économie », 28-29 mars, p. 31
- MARTIN, Bertrand, Vincent LENHARDT et BRUNO JARROSSON (1996). *Oser la confiance. Propos sur l'engagement des dirigeants*, Paris, Insep Éditions, 165 p.
- MASLOW, Abraham (1998). *Toward a Psychology of Being*, troisième édition, New York, Wiley.
- MORIN, Estelle (2001). « Une approche humaniste dans les organisations », conférence et document du Colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ, Québec.
- NELSON, Bob (2001). *Make Reinforcement a Positive Experience*, [[bizjournals.com/extraedge/consultants/return\\_on\\_people/2001/08/20/column144.html](http://bizjournals.com/extraedge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.html)] (20 août 2001).
- PAUCHANT, Thierry, et autres (2000). *Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions*, Montréal, Éditions Fides-Presses HEC, 418 p.

