

LA RECONNAISSANCE, AU TRAVAIL : UN PUISSANT BOOST ÉNERGÉTIQUE



PAR Sylvie Mallette

C'est bien connu, un niveau élevé de motivation et la mobilisation des équipes dans les projets de santé-sécurité sont essentiels à la bonne performance d'une entreprise. Dans cette perspective, plusieurs entreprises adoptent diverses pratiques de reconnaissance visant à souligner et à récompenser les réalisations, tant individuelles que collectives. Mais quelle est la meilleure façon d'exprimer sa reconnaissance ? Existe-il des pratiques de reconnaissance qui rejoignent davantage les employés et les incitent à agir en SST ?

LE POUVOIR DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

On minimise souvent les bienfaits de la reconnaissance et, pourtant, le besoin d'être reconnu, tout comme le besoin d'estime et d'accomplissement personnel, se retrouve au sommet de la pyramide des besoins humains que Maslow nous a fait découvrir. Tout le monde veut être quelqu'un et souhaite se sentir apprécié au travail. Dans cette optique, la reconnaissance agit comme un levier de développement, comme une source de mobilisation et d'engagement du personnel. Elle amène l'employé à se percevoir de façon positive et à développer un sentiment de fierté et d'appartenance. Elle confirme, en quelque sorte, l'importance de chaque employé au sein de son équipe et de son organisation.

EST-CE QUE LA RECONNAISSANCE, POUR ÊTRE EFFICACE, DOIT ÊTRE MONÉTAIRE ?

Témoigner de la reconnaissance, c'est souligner une contribution, les efforts déployés, l'atteinte de résultats ainsi que valoriser un comportement ou une attitude sécuritaire. Et, contrairement à ce qu'on pense, cela ne se traduit pas uniquement de façon monétaire (boni, prime au rendement, partage des profits, etc.). Malgré le fait que ces pratiques soient monnaie courante dans bon nombre d'organisations, il ressort que la reconnaissance pécuniaire n'est pas le meilleur levier pour améliorer le bien-être des employés ou augmenter l'efficacité organisationnelle. Il existe une multitude de pratiques de reconnaissance non monétaires qui vont de la parole, comme « William, je remarque que tu as pris le temps de t'attacher et je te félicite », à un simple geste, tel que lever le pouce en l'air lorsqu'on circule dans l'atelier et que l'on remarque qu'un des employés a pris l'initiative de nettoyer la flaque d'huile, jusqu'à faire participer les employés lors

d'une prise de décision, afin de considérer leurs opinions professionnelles et reconnaître leurs compétences.

En effet, l'argent vient souvent plus loin dans la liste : le fait d'être reconnu pour un travail bien accompli, d'avoir des défis et de savoir que son opinion compte constituent des facteurs jugés comme étant les plus motivants pour les employés.

LE BESOIN D'ÊTRE RECONNU SE RETROUVE AU SOMMET DE LA PYRAMIDE DES BESOINS HUMAINS

De plus, il n'est pas nécessaire de sortir l'artillerie lourde pour exprimer sa reconnaissance. Les diverses formes de reconnaissance, énumérées au tableau ci-contre, démontrent en effet qu'il est possible de reconnaître les performances des employés, même si les ressources financières ou la marge de manœuvre s'avèrent limitées.

LA RECONNAISSANCE PORTE-T-ELLE UNIQUEMENT SUR LES RÉSULTATS ?

Bien qu'il existe différents types de reconnaissance, il est vrai que la reconnaissance basée sur les résultats est la plus fréquente dans les entreprises. Elle porte sur le rendement et la contribution des employés à l'atteinte des objectifs (par exemple, doubler le chiffre d'affaires en trois ans, diminuer de 50 % le nombre d'accidents, etc.). Malheureusement, ce type de reconnaissance peut parfois engendrer des effets pervers tels que la compétitivité accrue entre les employés ou une sous-déclaration des accidents, afin d'obtenir la récompense convoitée. Cette forme de reconnaissance, pour être efficace, doit être complétée par d'autres formes de reconnaissance.

LES DIFFÉRENTES FORMES DE RECONNAISSANCE¹

Communiquer la reconnaissance	De façon verbale (ex. : mots d'encouragements, dire merci) Par écrit (lettre de félicitations, note sur le bureau, carte de souhait) Par des gestes (tape dans le dos, poignée de main, etc.)
Montrer notre reconnaissance (comportements)	Sourire/prendre le temps d'écouter ses collègues. Consulter, faire appel à l'expertise de collègues plus expérimentés. Témoigner de l'intérêt aux membres de son équipe
Rendre visible	Féliciter devant les collègues Souligner les contributions lors d'une réunion (ex. : applaudissements lors d'une réunion pour souligner le courage et la ténacité d'un employé) Communiquer les performances du comité de santé-sécurité dans le journal de l'entreprise
Symboliser la reconnaissance	Trophées, certificats Activités sociales Gala, cérémonie (ex. : peut être fait à l'interne ou en participant au Prix Innovation CSST de sa région)
Faciliter les conditions de travail	Journée de congé supplémentaire Pratiques pour concilier travail/famille Horaire flexible, horaire comprimé, travail partagé
Récompenser matériellement	Cadeaux (montres, vêtements, etc.) Billets, abonnements, certificats de toutes sortes Voyages
Rémunérer les performances	Participation aux bénéfices Primes de rendement individuel ou de groupe Primes de suggestion (ex. : l'équipe ou la personne dont la suggestion a été retenue peut suivre une formation ou un colloque de son choix en SST)

De son côté, la reconnaissance dite « existentielle »² porte sur l'employé en tant qu'individu distinct, doué d'une expertise bien à lui, qui se sent respecté pour ce qu'il est. Elle se manifeste au cours d'échanges interpersonnels, grâce à des petits gestes simples posés au quotidien (saluer, accéder à des programmes de formation, etc.).

La reconnaissance de la « pratique de travail »² porte sur la manière dont l'employé exécute son travail, incluant ses comportements, ses compétences et ses qualités professionnelles. Ici, on reconnaîtra, par exemple, le travail d'équipe, la créativité, l'innovation, etc.

Il existe également la reconnaissance dite de « l'investissement dans le travail »² qui porte sur l'engagement des employés, les efforts investis pour mener à bien leur tâche, et ce, sans égard aux résultats obtenus.

LA RECONNAISSANCE DOIT ÊTRE COLLÉE AUX OBJECTIFS ET AUX VALEURS DE CHAQUE ORGANISATION

Il est donc recommandé d'exercer ces quatre types de reconnaissance dans

le quotidien, de manière à combler les attentes des employés. Mais, avant toute chose, la reconnaissance doit être collée aux objectifs et aux valeurs de chaque organisation. Il ne s'agit pas de copier ce que font les autres organisations, mais bien de se demander : « Que voulons-nous reconnaître ? » Les initiatives en santé-sécurité. Les idées soumises pour diminuer les risques dans l'environnement de travail. Les comportements sécuritaires. Cette réflexion est nécessaire afin de déterminer quelles seront les formes de reconnaissance les plus efficaces qui récompenseront les comportements dont on souhaite la récurrence chez un employé.

CONDITIONS DE SUCCÈS

Il faut toutefois apporter une mise en garde importante. Bien gérées, les pratiques de reconnaissance deviendront un levier de développement entraînant des retombées positives mais, si elles sont saupoudrées à tous de la même façon, elles auront peu d'impact. Ou encore, si la manifestation de la reconnaissance est disproportionnée par rapport à l'importance de l'effort investi ou si elle est utilisée de façon excessive, quant au nombre, cela pourrait amener les employés à faire uniquement ce qu'il faut pour être reconnu ou les amener à adopter des méthodes de travail plus rapides, mais plus risquées, afin d'obtenir la récompense. D'où l'importance de s'assurer de récompenser les bonnes choses de la bonne manière.

Pour témoigner, de façon optimale, votre reconnaissance, que ce soit envers un groupe ou une personne, il n'y a pas de recette magique. Il existe toutefois quelques règles de base pour améliorer l'efficacité des pratiques de reconnaissance. En voici quelques-unes.



1. Tiré de : *Reconnaître les performances*, Sylvie St-Onge, Revue Gestion, sept. 1994, p. 88 à 98.

2. Université Laval, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, <http://www.cgsst.com/fra/accueil-reconnaissance-travail.asp>

- Soyez authentique et sincère.
- Choisissez le bon moment, soit immédiatement (ou le plus tôt possible) après le comportement ou le résultat obtenu.
- Personnalisez votre approche. Il est important de tenir compte de la personne à qui vous vous adressez, afin d'adapter votre témoignage selon ses besoins, ses valeurs et ce qui compte pour elle. Tout le monde ne veut pas nécessairement recevoir une montre comme marque de reconnaissance. Il faut donc bien connaître son monde avant de pouvoir reconnaître !

*Gardez les choses simples.
La reconnaissance, c'est d'abord
et avant tout une façon d'être,
plutôt qu'une façon de faire.*

Les membres du réseau d'échange sur la reconnaissance³

Et, contrairement à l'idée généralement admise, la reconnaissance n'est pas une simple question de hiérarchie. Il est vrai que si on veut implanter une culture de reconnaissance, comme pour tout autre changement à apporter, il faut

d'abord que ceux qui sont en position d'autorité agissent comme modèles et prêchent par l'exemple. À titre de gestionnaire, la reconnaissance doit faire partie intégrante de vos pratiques de travail et de votre discours, mais sachez également que les témoignages exprimés par un collègue de travail, un client ou un collaborateur externe pourront avoir un impact tout aussi important sur la personne. La reconnaissance est donc une responsabilité personnelle. Et pour qu'elle soit efficace, il est important que cela soit réciproque... Oui, tout le monde a besoin d'être reconnu au travail, mais il faut aussi que chacun reconnaisse autrui.

MILLE ET UNE FAÇONS DE RECONNAÎTRE AU QUOTIDIEN

Chaque type de reconnaissance a son importance, mais c'est souvent les petits gestes posés quotidiennement, par tout un chacun dans l'entreprise, qui ont les plus grandes répercussions. Oui, les galas ou les cérémonies officielles de remise de prix sont utiles, mais pourquoi attendre. Pourquoi ne pas faire de la reconnaissance

au travail une pratique qui se vit au jour le jour, une façon d'être pour renforcer des gestes, des paroles, des comportements ou des attitudes qui méritent d'être soulignés. Par exemple, par des gestes simples aux personnes qu'on côtoie d'un département à l'autre (bonjour et merci); en mentionnant, à ses collègues membres du comité de SST, que c'est un plaisir de travailler avec eux; en laissant, sur le bureau du secrétaire du comité, une petite note personnalisée soulignant l'excellence de son travail lors de la dernière réunion, etc.

À QUAND REMONTENT MES DERNIÈRES FÉLICITATIONS ?

Alors, qu'attendez-vous pour vous poser les questions suivantes : à quand remontent mes dernières félicitations ? Qui sont les personnes que je reconnais au quotidien ? Prenez les devants et allez exprimer votre reconnaissance à une personne au travail dont la contribution en SST et l'effort méritent d'être soulignés à ce moment précis. Vous verrez, cette pratique aura un effet énergisant pour elle, comme pour vous !

3. Rapport sur les meilleures pratiques de reconnaissance, Réseau d'échange sur la reconnaissance, janvier 2002.



DEVEZ-VOUS UN COMMUNICATEUR-LEADER EN SST

Destinée aux superviseurs soucieux de développer leurs habiletés de communicateur et de leader, cette formation offre des techniques pratiques et efficaces pour communiquer avec les employés sur des aspects primordiaux en santé-sécurité. On y présente des types de comportement adoptés (Parent-Adulte-Enfant) vis-à-vis les employés récalcitrants, et le modèle à privilégier dans les rencontres individuelles (voir page 10).

Consultez, dès aujourd'hui, le www.centrepatronalsst.qc.ca, section Prévention et sécurité.