

Projet de recherche Coll-âges

Fiche Reconnaissance et Valorisation

UQÀM



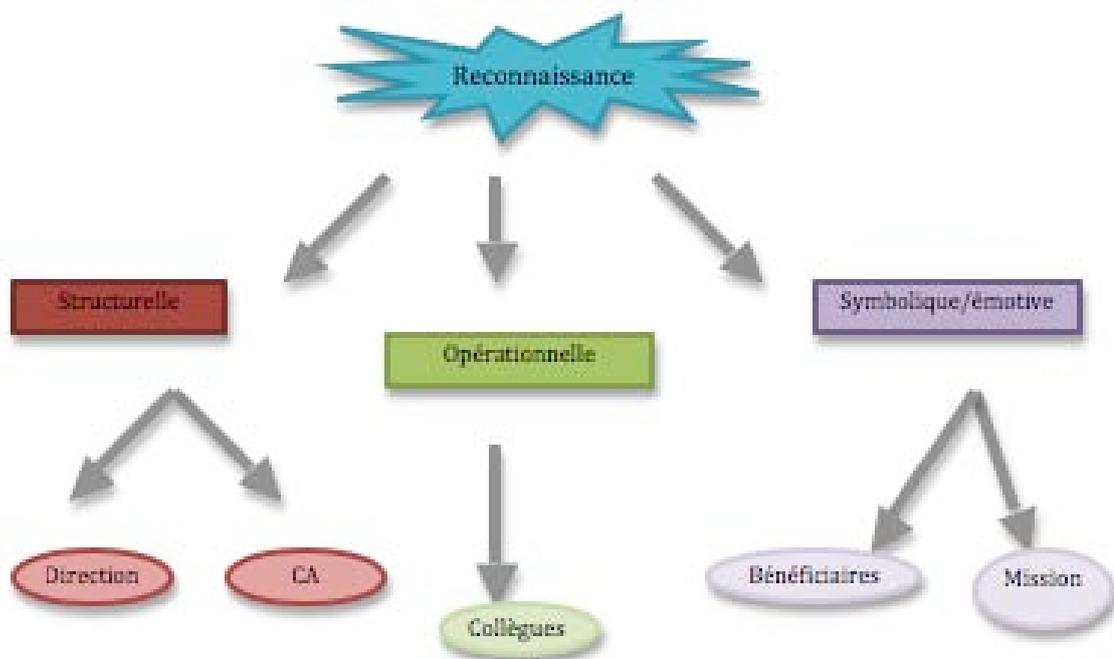
Dans le cadre du projet
“Innover pour continuer”



Que se dégage-t-il de notre recherche ?

3 types de reconnaissance : structurelle, opérationnelle et symbolique

Les manifestations de la reconnaissance se déclinent sous trois formes principales :



La dimension structurelle

On y trouve les marques de reconnaissance provenant de la direction et du CA. Les formes de cette reconnaissance sont davantage formelles et touchent principalement les conditions d'emploi, le mode d'évaluation, la reconnaissance de la formation initiale, de même que les « bons coups » lorsqu'ils sont soulignés par la direction. C'est aussi principalement **de cette source** de reconnaissance que surviennent les **problèmes liés au manque de reconnaissance**.

« Le CA fait des marques de reconnaissance, ils indexent nos salaires à chaque année pour garder leur monde pour la rétention de personnel. [...] Les conditions de travail, nos avantages sociaux, c'est important pour le personnel et la reconnaissance. » (E21, 45-49 ans)

« Des fois, on est obligés de tout faire. Et c'est vrai que des fois on n'a pas... le conseil d'administration n'est pas là tout le temps, il est là une fois par mois. Et des fois on ne se sent pas tellement valorisés, non... » (E11, 55-59 ans)

« La reconnaissance de l'employeur est plutôt rare. La valorisation des tâches est rare, il y a beaucoup de tâches à faire ménagères, quotidiennes, qui empêchent d'intervenir. Parfois j'ai l'impression qu'on ne voit pas tout ce qu'on fait, et c'est un peu... je n'aime pas ça. Sentiment d'appréciation du travail? Faut que j'aie le chercher, si je veux le savoir... Si j'ai besoin de me le faire dire si je fais bien ça, je dois le demander. » (R04, 30-34 ans)



La dimension opérationnelle

Cette seconde dimension concerne surtout l'**aspect relationnel** de la reconnaissance, provenant principalement des collègues. Cette reconnaissance agit comme un soutien au quotidien, une béquille dans les moments plus difficiles.

« Nous on se supporte beaucoup dans ça pis je pense que la clé du succès de notre travail, c'est de s'appuyer. [...] On va en dire beaucoup aussi sur comment on se vit comme personne à travers les personnes qu'on aide, pour s'aider à avancer pis à cheminer. [...] On se met pas à nu devant nos collègues, mais on s'en parle le minimum juste pour savoir pourquoi tu feel pas trop cette semaine pis que tu te donneras pas à ton 100%. » (R12, 25-29 ans)



La reconnaissance symbolique / émotive

Ici, il est question du **sens** que prend la reconnaissance pour les employés. Ces formes de reconnaissance proviennent à la fois des **bénéficiaires** des services offerts par l'organisme et de ce que la **mission** de l'organisme fait résonner pour chaque employé.e.

« Moi une femme qui me dit « merci de m'avoir écoutée » et bien je l'ai ma reconnaissance au travail. Moi c'est ça ma paye, c'est le fait de me faire dire « merci de m'avoir écoutée ». À ce moment-là, je le sais que j'ai répondu à un besoin et c'est important. » (R24, 30-34 ans)

« C'est pour ça que tu dois t'associer et te valoriser avec la mission, avoir la mission à cœur, parce que sinon tu ne restes pas. » (E23, 30-34 ans)

Différences entre reconnaissance et valorisation

Il semble exister une distinction dans les utilisations qui sont faites des concepts de reconnaissance et de valorisation.

D'un côté, on parle plus de **marques de reconnaissance** et de l'autre, de **tâches valorisantes**. Cela peut s'expliquer en partie par le fait qu'une des locutions associées au thème de la reconnaissance était la « valorisation des tâches ».

La reconnaissance est davantage rattachée à des **pratiques concrètes** qui s'inscrivent dans le cadre d'une **situation particulière**, clairement identifiable. Ces marques de reconnaissance viennent a posteriori d'une intervention, d'un bon coup, etc. et elles impliquent **plusieurs personnes**, à savoir la personne qui reconnaît et celle qui est reconnue.

« Surtout quand tu travailles en violence, des fois tu as besoin de ces marques de reconnaissance des autres pour souligner une bonne intervention. » (R24, 30-34 ans)

« Le CA fait des marques de reconnaissances, ils indexent nos salaires à chaque année pour garder leur monde pour la rétention de personnel. » (E21, 45-49 ans)

Alors que la reconnaissance s'inscrit dans une relation puisque ce sont les autres qui la donnent, il semble que le sentiment de **valorisation** soit **moins subordonné aux relations avec les autres**. La valorisation se vit davantage par soi-même et pour soi-même, que ce soit à travers la réalisation des tâches quotidiennes ou de manière plus globale, par le biais de la mission de l'organisme.

« Toi, par exemple, la tâche que tu fais, il faut que tu aies l'impression que c'est une tâche qui est valorisante et qui a une importance dans la chaîne de travail. » (R14, 55-59 ans)

« Je pense que c'est vraiment toute une question de valorisation de soi-même aussi [...]. Plus on apprend à se connaître et à reconnaître qui nous sommes, moins on a besoin de le voir dans le regard des autres, notre potentiel. » (R21, 18-24 ans)

« Et la valorisation des tâches que je fais. Et par moi-même. Je sens que ce que je fais est utile et important, et je sens que c'est valorisé aussi dans l'organisme. » (E03, 50-54 ans)

« C'est pour ça que tu dois t'associer et te valoriser avec la mission, avoir la mission à cœur, parce qu'autrement tu ne restes pas. » (E23, 30-34 ans)

La reconnaissance, un moyen de prévenir l'usure au travail

Pour plusieurs employé.e.s expérimenté.e.s, la reconnaissance semble être un **moyen pour contrer et prévenir l'usure au travail** qui peut s'installer avec les années. Les marques de reconnaissance font contrepoids aux difficultés inhérentes au milieu de l'intervention et permettent de mieux vivre certaines situations difficiles.

« Avec les années, je vois beaucoup d'usure, de personnes qui font ça depuis longtemps dans l'organisme, et [...] dans les moyens pour ne pas arriver là, la reconnaissance est un point pour prévenir ça » (E01, 35-39 ans)

« Je me dis ok, ça me donne une petite tape dans le dos, puis ça m'aide à poursuivre, à me dire ok, je suis encore à ma place ou je fais quelque chose de bien. » (E08, 40-44 ans)

« Pour moi, dans le sentiment d'appréciation du travail, c'est une chose importante de nommer valorisation des tâches. On est dans un domaine en intervention où c'est pas toujours facile [...] des fois, les jeunes nous amènent dans nos limites et on a l'impression que notre job, là, on ne sait plus trop... à se donner, on est envahis » (E07, 55-59 ans)

Les marques de reconnaissance: Spontanéité versus Encadrement

Si les bienfaits des marques de reconnaissance au travail font l'unanimité, la façon de les administrer laisse poindre des divergences d'opinion.

D'un côté, les marques de reconnaissance spontanées sont bienvenues, appréciées, voire souhaitées...

« Surtout quand tu travailles en violence, des fois tu as besoin de ces marques de reconnaissance des autres pour souligner une bonne intervention » (R24, 30-34 ans)

« On se tape dans le dos quand on a réussi à aider quelqu'un, qu'on a gagné une bataille, on est très forts là-dessus à se reconnaître » (E13, 35-39 ans)

« Les marques de reconnaissance, moi mon patron il me le dit souvent R17, félicitations, tu as fait une belle intervention. » (R17, 25-29 ans)

« Il faut faire l'effort de prendre le temps de dire merci lorsque les tâches sont bien faites. » (R02, 18-24 ans)

« Tu vis beaucoup de stress et tu veux bien répondre aux besoins dans la clientèle, alors une petite tape dans le dos des collègues, c'est important. Quand on a une situation de crise, on écrit des petites notes dans le cahier de nos collègues pour souligner les interventions et dire bravo aux autres. » (R24, 30-34 ans)

... et d'un autre côté, il existe une volonté d'encadrement de ces marques de reconnaissance, de manière à ne pas perdre leur sens. En effet, lorsqu'elles sont administrées de manière immodérée, les manifestations de reconnaissance perdent de la valeur. Pour conserver leur raison d'être, elles doivent demeurer exceptionnelles et surtout souligner un réel apport, action ou intervention qui se distingue.

« Je suis un peu allergique aux marques individuelles et spontanées de reconnaissance éparpillées. Moi, j'aime mieux quand on fait une évaluation, sans que ce soit straight, nos forces et nos faiblesses [...]. On reconnaît à tout le monde. [...] Tout le monde devrait avoir une reconnaissance et une juste évaluation de son travail. » (E09, 55-59 ans)

« Et même la reconnaissance, [...] pas de façon excessive, sinon cela ne veut plus rien dire. C'est-à-dire que si [à] tout ce que je fais qui est considéré comme faisant partie de mon travail, il faut toujours qu'on me dise « bravo, tu as fait telle affaire ou tu as fait tel développement » [...], si à chaque petite chose que tu fais, tu t'attends à un bravo, pour moi, cela n'a plus de sens. » (E03, 50-54 ans)

La reconnaissance oui... mais le sentiment d'utilité sociale avant tout

Si les marques de reconnaissance sont évidemment appréciées et essentielles, il demeure que pour plusieurs, ce qui prime avant toute chose pour donner du sens au travail, c'est le sentiment d'utilité sociale.

Le sentiment d'utilité sociale se vit à la fois au niveau local (rendre service) et au niveau social (à travers la mission). Il est perçu comme une sorte de **bouée de sauvetage** en matière de reconnaissance. Même quand il n'y a pas ou peu de reconnaissance de la part de l'employeur et des collègues, le sentiment d'utilité sociale est **ce qui demeure**, souvent intangible, mais toujours présent en toile de fond.

« Le sentiment d'utilité sociale au travail parce que nous on travaille en violence conjugale et familiale. Je pense que c'est la première chose à faire pour moi c'est très, très important qu'on soit ça. C'est l'utilité, on est là pour les gens, quand ils sont dans un mauvais moment de [leur] vie, et je trouve que c'est très important » (E11, 55-59 ans)

« La seule reconnaissance vient de la part de jeunes femmes qui vivent beaucoup de difficultés. [...]. Les gens disent que ça fait une différence dans leur journée. Il y a un peu de reconnaissance de la part des autres collègues. Mais la reconnaissance de l'employeur est plutôt rare. La valorisation des tâches est rare [...] Dans les plus, j'ai mis sentiment d'utilité sociale dans mes tâches. Mais ça part de moi. Je suis contente d'aller travailler le matin car je sais que je contribue à plus grand que moi, à plus grand que la maison qui est là. » (R04, 30-34 ans)

« Moi ce que je trouve qui est très utile, c'est le sentiment d'utilité sociale au travail. Ce qui permet, même si au bureau, on se sent mal compris, c'est que l'on apporte quelque chose à une femme, on change quelque chose dans la vie d'une femme. Dans le monde d'aujourd'hui, c'est rare et je sais que je ne trouverais pas ça dans la moitié des emplois qui s'offrent. » (R06, 18-24 ans)

« La plus grosse marque de reconnaissance qu'on peut avoir, c'est quand un participant nous dit « merci » parce qu'il a compris quelque chose [...] Une participante nous a dit « quand je suis rentrée en septembre, je ne lisais pas le journal et là, j'ai hâte qu'il arrive le mercredi. » Ça, c'est la plus grosse marque de valorisation, même si la directrice nous dit « merci », ça, ça vaut tous les mercis du monde. » (E13, 35-39 ans)

Brun et Dugas (2005) ont identifié plusieurs types d'interactions liés à la reconnaissance (sur les plans institutionnel, vertical, horizontal, externe et social). Le **plan externe** est lié à la prestation de services et se rapporte aux clients. Dans le cas d'une **détérioration sérieuse des conditions de travail** au sein de l'organisation, il s'agit parfois de la **dimension ultime qui confère un sens au travail** et qui **maintient la motivation professionnelle** chez les employés.

Les obstacles à la valorisation

Le CA et la direction sont souvent pointés du doigt lorsqu'il y a des problèmes reliés au manque de reconnaissance. Mais un autre problème est soulevé comme étant un obstacle à la reconnaissance; il s'agit de la nature des tâches.

La plupart des marques de reconnaissances sont dirigées vers les interventions, mais le travail comprend une multitude de « petites tâches » à côté des interventions, qui elles, ne sont pas beaucoup reconnues.

« Il y a des tâches difficiles à reconnaître. C'est difficile d'écrire toutes les petites choses que l'on fait comme le fait d'ouvrir des portes aux femmes dans un café rencontre. Ce n'est pas évident de marquer que j'ai ouvert des portes pendant une heure. J'ai fait ça et je me sens niaiseuse de dire que j'ai fait ça. » (R02, 18-24 ans)

« La valorisation des tâches est rare, il y a beaucoup de tâches à faire ménagères, quotidiennes, qui empêchent d'intervenir. Parfois j'ai l'impression qu'on ne voit pas tout ce qu'on fait. » (R04, 30-34 ans)

« Des fois, on est obligés de tout faire. [...] Le conseil d'administration n'est pas là tout le temps, il est là une fois par mois. Et des fois, on ne se sent pas tellement valorisés, non. » (E11, 55-59 ans)

Comment pourrait-on agir?

Il semble que les problèmes reliés au manque de reconnaissance proviennent surtout de la dimension structurelle, à savoir la direction et le CA. De quelle manière ces deux acteurs pourraient manifester davantage de reconnaissance?

Les marques spontanées de reconnaissance, lorsqu'elles sont trop fréquentes et éparpillées peuvent perdre de leur sens. Faut-il baliser, encadrer la distribution de marques de reconnaissance? Si oui, comment? Jusqu'à quel point?

Comment croyez-vous que la taille de l'équipe, le mandat de l'organisation et sa clientèle, sa structure organisationnelle, contribuent au renforcement ou à la détérioration du sentiment de reconnaissance au travail?

Qu'en disent les autres?

Brun, J.-P., Dugas, N. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, 30 (2), p. 79-88.

Brun et Dugas proposent une typologie qui regroupe quatre pratiques de reconnaissance au travail : la reconnaissance existentielle qui s'intéresse à la personne ou au collectif de travail et qui s'exprime au sein des relations interpersonnelles, surtout de manière informelle / la reconnaissance de la pratique de travail qui reconnaît la manière dont l'employé exécute son travail / la reconnaissance de l'investissement dans le travail qui a trait à la reconnaissance de la participation et des efforts consentis, peu importe les résultats / la reconnaissance des résultats qui porte sur le produit du travail, le rendement, qui s'exprime surtout a posteriori et souvent de manière formelle.

Gernet, I., Dejours, C. (2009). « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelles revue de psychosociologie*, vol. 2, num. 8, p. 27-36.

La validation du travail par la reconnaissance contribue de façon majeure à la construction du sens du travail. Par ailleurs, la reconnaissance du travail est ce qui permet à la solidarité de fonctionner; derrière la non-reconnaissance se cache la déstructuration du collectif.

Voswinkel, S., Gernet, I. et Renault, E. (2007). « L'admiration sans appréciation. Les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé », *Travailler*, vol. 2, num. 18, p. 59-87.

Les auteurs font la distinction entre les concepts d'appréciation et d'admiration. En tant qu'il définit son rapport au travail comme un rapport à soi, le travailleur ne peut plus réclamer aucune appréciation. Le sujet fait surtout l'expérience de la reconnaissance sur le mode de l'admiration (réussite, succès, réalisation de soi). La subjectivisation implique des rapports de reconnaissance dans lesquels ce qui est devenu central est la reconnaissance par l'intermédiaire d'espaces d'autonomie, en tant qu'admiration pour la compétence, la réussite et le succès. L'admiration étant associée à un succès, les réalisations normales et non-exceptionnelles peuvent prétendre à l'appréciation, mais non à l'admiration. Cependant, le travailleur normal, celui qui ne rencontre pas le succès, fait l'expérience de la non-reconnaissance et du non-respect. Il doit faire face à l'absence de reconnaissance car il n'a aucun motif d'admiration à disposition.