

La reconnaissance au travail

Martine Sauvageau, Formatrice Centre St-Pierre

Innover pour continuer

Table ronde: santé psychologique et bien-être au travail, 21 octobre 2014



Facteurs de risque

portant atteinte à la santé mentale au travail

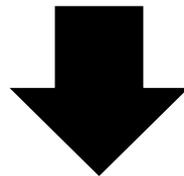
J.P. BRUN, 2003

1. Surcharge quantitative de travail
- 2. Faible reconnaissance**
3. Pauvres relations avec le supérieur
4. Manque de participation aux décisions et circulation insuffisante de l'information

Le modèle « demande-autonomie » Karasek 1990
le jeu des facteurs de risques et la santé au travail (St-Arnaud, L. 2007)

Demande
psychologique ↑ 

Autonomie ↓
Reconnaissance ↓
Soutien social ↓



Risques à la santé

Pourquoi les gens se mobilisent-ils dans leur travail?



Réponse

Parce qu'en échange de ma
contribution (travail)

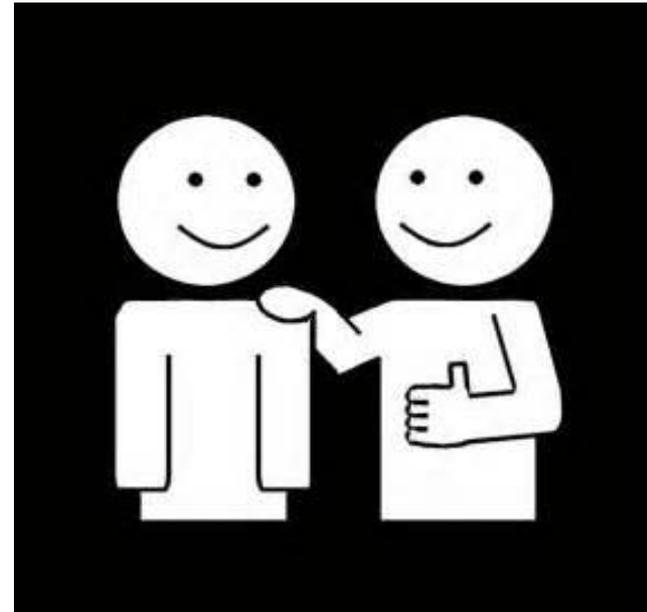
J'espère une rétribution
(reconnaissance) C. Dejours, 2000

Rétribution principale est symbolique ou morale

Rétribution principale est symbolique ou morale: la Reconnaissance

« La valeur du travail d'un homme, ou d'une femme, ne peut se réduire à une production ou à un service qui sera payé par un salaire ou des honoraires » (Salomé 2010)

- La reconnaissance ne s'exprime pas n'importe comment.
- Il ne suffit pas d'une tape dans le dos...



la Reconnaissance

« Dans le domaine de la gestion des personnes, la reconnaissance au travail est reconnue comme un levier de mobilisation puissant.

On sait aussi que les pratiques de reconnaissance agissent sur l'identité de la personne, les relations interpersonnelles, la motivation, la santé, voire les conflits ». J.P. Brun



La pyramide de Maslow

⑤ RÉALISATION DE SOI

Besoin d'affirmer d'une manière personnelle, de réaliser ses potentialités, ses dons

- S'épanouir
- Méditer
- Approfondir sa culture
- Développement personnel
- ...
- Se former et continuer son propre développement
- Être consulté et écouté, donner son avis sur son travail
- Traiter en commun des désaccords
- Décider ensemble
- Être autonome

④ RECONNAISSANCE / ESTIME

Besoin de recevoir de certaines personnes de son entourage des signes de reconnaissance positifs, des strokes positifs

- Développer son autonomie
- Être reconnu, apprécié
 - Parler
- Sortir du lot
- S'affranchir
- Avoir de l'indépendance
- Faire un travail utile, visible, apprécié
- Exprimer sa compétence
- Varier, innover dans sa tâche
- Recevoir une délégation de pouvoir
- Être apprécié et se l'entendre dire
- Participer à la définition de ses objectifs professionnels

③ APPARTENANCE

Besoin de savoir que l'on compte pour les autres. Les strokes (positifs ou négatifs) sont l'aliment premier pour satisfaire ce besoin : l'être humain va faire beaucoup pour en recevoir

- Sentir une dépendance
- Obtenir un statut social
- S'intégrer à un groupe
- Connaître l'information
- Pouvoir s'exprimer
- Partager
- Avoir l'occasion d'entrer en contact avec les autres

Versant vie privée

Versant professionnel

② SÉCURITÉ

Besoin d'organiser sa vie de manière à garantir sa survie

- Accumuler
- Privilégier la stabilité
- Construire une maison
- S'occuper de sa santé
- Vivre dans un milieu non menaçant
- Avoir une stabilité d'emploi
- Être informé
- Se sentir soutenu lorsque nécessaire

① SURVIE

Besoin d'air, de sommeil, de protection contre la nature, de reproduire l'espèce

- Manger, boire
- Respirer, dormir
- Se chauffer, se reproduire
- Se vêtir
- Recevoir une juste rémunération
- Travailler dans des conditions d'environnement acceptable
- ...

La reconnaissance : un besoin relationnel sensible (J. Salomé)

	Soi	Personne 1 (patron-ne)	Personne 2 (collègue)
1. Se dire			
2. Être entendu			
3. Être reconnu			
4. Être valorisé			
5. Intimité			
6. Créer et influencer			
7. Rêver			
Total			

Légende :
 Négatif : -1 ou -2
 Positif : +1 ou +2
 Neutre : 0

Expressions de la reconnaissance (faire) C. Dejours

Passer par 2 grandes formes de jugement:

1. **Jugement d'utilité** (supérieurs, subordonnés, clients et collègues)

2. **Jugement de beauté** (pairs):

Conformité (ça c'est du beau travail!) qui respecte les règles de l'art ➤ appartenance

Originalité (le style unique) ➤ identité

4 MODES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

RECONNAISSANCE DES RESULTATS

Cette forme de reconnaissance s'intéresse aux résultats observables, mesurables et contrôlables du travail.

Elle est considérée comme une récompense et une réponse à l'atteinte des objectifs

RECONNAISSANCE DE LA PRATIQUE DE TRAVAIL

Cette forme de reconnaissance s'intéresse à la qualité du travail.

Elle porte principalement sur la manière d'exécuter le travail, qu'il s'agisse des comportements, des compétences ou des qualités professionnelles du travailleur.

RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL

Les efforts investis dans le travail ne sont pas toujours liés au résultat obtenus.

Cette forme de reconnaissance se traduit par des remerciements pour les efforts accomplis ou pour l'investissement personnel au quotidien.

RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE

Cette forme de reconnaissance porte sur l'individu et non l'employé.

Elle s'exprime en terme de relation : saluer ses collègues à son arrivée le matin, consulter les employés avant de prendre une décision ou les tenir au courant des décisions...

Modes de la reconnaissance

- **1. Reconnaissance existentielle**

Saluer collègues le matin; accessibilité de la direction

Consulter les employés avant de prendre une décision

Latitude décisionnelle

Accès à des programmes de formation

- **2 Reconnaissance de l'investissement dans le travail**

Reconnaissance des années de service

Soulignement des départs et retraites

Célébration reliée à un effort remarquable

- **3 La reconnaissance de la pratique du travail**

Rétroaction par les pairs sur les habiletés professionnelles

Félicitations devant les pairs

Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe

- **4 La reconnaissance des résultats**

Publications internes et externes des résultats

Énoncé des bons coups

Célébration pour souligner des résultats

La reconnaissance: une culture organisationnelle

- Des conditions de travail justes et équitables
- Dimensions subjectives de la souffrance au travail: identité professionnelle malmenée; réorganisation du travail diminuant l'autonomie; masquer une absence d'information ou la tenir secrète; course aux résultats; sur-contrôler; incivilité; pas le temps, pas d'argent pour réfléchir;
- Écarts entre le discours organisationnel et le vécu sur le terrain

Paradoxe de la reconnaissance

- Une culture organisationnelle négative mène à une quête effrénée de reconnaissance dont le but est de supporter une réalité aliénante
- Fantasme: être un jour reconnu et apprécié par une organisation incapable de donner de la reconnaissance
- Impuissance → résignation → souffrance
- Se sortir du système paradoxal:
 - Fuite (congé de maladie ou démission)
 - Transformation de l'intérieur par plan d'action individuel et collectif

Défi de la reconnaissance

*“Dépasser le simple merci ou bravo
pour se diriger vers un véritable lien de confiance
basé sur la compétence des travailleurs
et leur participation à la conduite de l’organisation”*
(JP Brun, 2003)

*« C’est par l’entremise de cette nouvelle forme de
reconnaissance que la motivation et l’engagement des
employés pourront véritablement progresser »*

J.P. Brun 2003

Et vous...

- Partagez avec une autre personne une marque de reconnaissance reçue récemment.
- Sur une échelle de 1 à 10 (10 étant la note parfaite), donnez une évaluation de votre organisation concernant les manifestations concrètes de reconnaissance.
- Quelles modalités de reconnaissance auriez-vous à suggérer dans votre milieu de travail?

Bibliographie

- Brun, Jean-Pierre(2003), *La santé psychologique au travail...de la définition du problème aux solutions*, fascicule 2: Les causes du problème, les sources de stress au travail, publiée par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Québec, Université Laval.
- Dejours, Christophe (2000), *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard éditions.
- Karasek, R. A., Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Book. New york.
- Salomé, Jacques (2010), *Manuel de survie dans le monde du travail*, Les Éditions du Relié
- Salomé, Jacques (2001), *Le courage d'être soi*, Pocket
- St-Arnaud, Louise (2007), « Les déterminants du retour au travail à la suite d'une absence en raison d'un problème de santé mentale chez les travailleurs », *Relations industrielles*, Volume 62, numéro 4, automne 2007, p. 690-713