

Au-delà du merci : Repenser la reconnaissance au travail

Par Alisson Morneau, M. Sc., ACC



Qui suis-je?

- Consultante et formatrice en développement organisationnel
- Coach professionnelle certifiée ACC
- Collaboratrice à l'Université Laval (recherche et formation)
- Spécialiste en santé organisationnelle & bien-être au travail
- Co-créatrice d'un MOOC sur la reconnaissance (15000+ participants)



DÉROULEMENT

Au programme aujourd'hui

- 01** Pourquoi la reconnaissance est essentielle à la santé, à la motivation et au climat de travail.
- 02** La reconnaissance 360° : une responsabilité partagée.
- 03** Les deux niveaux et les quatre formes de reconnaissance.
- 04** Aperçu des critères de qualité d'une reconnaissance efficace.
- 05** Survol des obstacles fréquents à la reconnaissance.
- 06** Un engagement individuel pour intégrer la reconnaissance au quotidien.



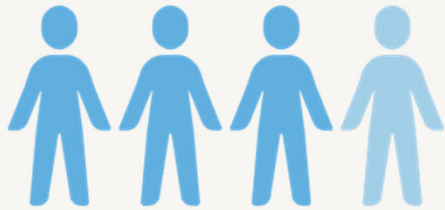
Quand vous pensez à la reconnaissance au travail... En un mot, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?

LA RECONNAISSANCE

État des lieux

Ce que disent les données

Ce que disent les personnes employées :



Ne bénéficient pas de la reconnaissance dont elles ont besoin pour donner le meilleur d'elles-mêmes au travail.

Du côté des organisations :

81%

des leaders affirment que la reconnaissance n'est **pas une priorité stratégique** dans leur organisation.

73%

des hauts dirigeants affirment que leur entreprise n'offre **aucune formation** sur la reconnaissance à leurs gestionnaires.

Source : Gallup & Workhuman, 2022

Les effets de la reconnaissance au travail



Santé

↓ Risque d'épuisement professionnel

↓ Incidents sécurité au travail

↓ Absences maladie

↑ Sentiment que l'org. se soucie du bien-être



Qualité de vie au travail

↑ Motivation & engagement

↑ Innovation

↑ Capacité d'adaptation au changement

↑ Productivité & fidélisation



Climat de travail

↑ Liens interpersonnels solides

↓ Conflits au sein des équipes

À RETENIR

La reconnaissance : le couteau suisse du travail d'équipe



UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

La reconnaissance 360°

Une responsabilité partagée

 **Descendante** : D'une personne en position de gestion vers les membres de son équipe.

 **Ascendante** : Des membres de l'équipe vers une personne en position de gestion.

 **Circulante** : Entre pairs et collègues.

 **Externe** : De la part de la clientèle, des prestataires ou des partenaires.

 **Autoreconnaissance** : Envers soi-même.

LA RECONNAISSANCE

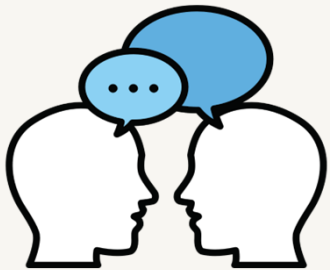
De quoi parle-t-on ?

2 niveaux et 4 formes de reconnaissance au travail



Gratitude

Ex.: Mercis, bravos, encouragements pour souligner un bon travail



Considération

Ex.: Consultation sur un projet, soutien en période difficile, prise en compte des intérêts dans des décisions.



Existentielle



Résultats



Pratique de travail



Efforts

Source : Brun, Morneau et Hamel (2024)

Des attentes émergentes et changeantes

HIER

Ce qu'on attendait des personnes

- Faire ses heures, livrer des résultats
- Obéir et suivre les directives
- Corriger ses faiblesses
- Salaire et conditions de base
- Hiérarchie

AUJOURD'HUI

Ce que les personnes attendent

- Être reconnu pour son impact et ses efforts
- Être consulté, donner son avis
- Développer ses forces
- Salaire ET sens au travail
- Collaboration



La reconnaissance existentielle

- Prendre des nouvelles et écouter réellement
- Souligner un moment de vie important
- Accueillir/intégrer une nouvelle personne
- Mettre en lumière une attitude positive



La reconnaissance des résultats

- Souligner les bons coups
- Célébrer un jalon d'équipe
- Partager les témoignages de citoyennes et citoyens satisfaits
- Donner du feedback constructif, axé sur l'aide et l'amélioration (individuel et collectif)



La reconnaissance de la pratique de travail

- Souligner une compétence clé (collègue ou gestionnaire)
- Remercier une personne qui vous a aidé/appris une méthode/évité un problème
- Consulter une personne sur son expertise et mettre en œuvre ses idées



La reconnaissance des efforts

- Encourager les initiatives, même si elles n'aboutissent pas
- Souligner les progrès et les petites victoires du quotidien
- Féliciter une personne pour ses progrès
- Vérifier régulièrement la charge de travail et ajuster la répartition des tâches
- Offrir son aide à une personne qui rencontre une difficulté dans une tâche

2 NIVEAUX & 4 FORMES

Une base essentielle à maîtriser

Prendre conscience de la diversité des formes de reconnaissance est une première étape essentielle.

En identifiant vos tendances naturelles, vous pouvez élargir votre approche pour maximiser les bénéfices de la reconnaissance dans votre équipe.



CRITÈRES DE QUALITÉ

Pour une reconnaissance qui a de l'impact !



Pour moi, ce qui me fait sentir le plus reconnu au travail, c'est...

5 règles d'or pour une reconnaissance qui a de l'impact

- ✓ **Adaptez votre approche à la personne** → Ce qui fait plaisir à l'un peut laisser l'autre indifférent. Prenez le temps de connaître les préférences de votre équipe.
- ✓ **Restez authentique et sincère** → La reconnaissance doit venir du cœur, en accord avec vos valeurs. Une reconnaissance forcée ou mécanique perdra tout son impact.
- ✓ **Faites preuve de proactivité** → Exprimez-la le plus rapidement possible après l'événement à souligner. Une reconnaissance trop tardive perd de son effet et de sa crédibilité.
- ✓ **Faites preuve de régularité** → Intégrez la reconnaissance dans vos pratiques courantes, pas juste une fois par an à Noël.
- ✓ **Soyez spécifique** → Plutôt qu'un simple "Merci", précisez ce que vous appréciez : "Merci pour X, cela a eu un impact positif sur Y."

LES OBSTACLES À LA RECONNAISSANCE

Qu'est-ce qui nous retient ?

Quels sont les freins les plus courants ?



Source : Sondage MOOC ULaVal 2024 · Empreinte Humaine 2023

Surmonter le manque de temps

✓ **Prenez le temps de ralentir** : En ralentissant, nous sommes plus présents et attentifs à ce qui se passe autour de nous.

✓ **Pensez court, mais fréquent** : Un geste rapide est souvent plus efficace que de grandes cérémonies.

*1 à 5 minutes =
Temps moyen
nécessaire
pour
reconnaître
quelqu'un.*

Surmonter la méconnaissance des autres

Pourquoi c'est un enjeu ?

- On ne peut pas reconnaître ce qu'on ne connaît pas.
- Certains rôles sont moins visibles, même s'ils sont essentiels.

Qui passe sous le radar ?

- Les personnes sur quarts différents ou en mode hybride.
- Les métiers de soutien, techniques ou en coulisses.

Deux leviers simples pour agir

- Créer du contact et de la curiosité.
- Rendre le travail visible : initiatives de type « visites en coulisses ».



Dans votre équipe ou votre service, quelles personnes sont parfois dans l'angle mort de la reconnaissance et comment pouvons-nous mieux les reconnaître?

Surmonter la gêne ou le malaise

- ✓ Commencez par de petits gestes simples et sincères.
- ✓ Pratiquez régulièrement.

Surmonter la peur d'être inéquitable

✓ **Rappelez-vous qu'équité ≠ égalité** : Adaptez selon les contributions et les besoins de chaque personne.

✓ **Exprimez votre reconnaissance en privé lorsque possible.**

✓ **Lors de reconnaissances publiques**, veillez à ne pas toujours mettre en avant les mêmes personnes.

«Reconnaître, ce n'est pas faire des parts de gâteau égales pour tout le monde, mais adapter ces parts de gâteau en fonction des efforts et des bons comportements.» – Christophe Laval

À retenir...

À retenir...

✓ **La reconnaissance, c'est le couteau suisse du travail d'équipe !**

✓ **C'est bien plus qu'un simple « merci » → 2 niveaux et 4 formes.**

✓ **La reconnaissance n'a pas besoin d'être compliquée.**

✓ **Tout le monde a un rôle à jouer !**

Entre nous, on se reconnaît... au quotidien !

Quel est votre engagement personnel en matière de reconnaissance? **Choisissez 1 action** que vous allez prendre pour intégrer davantage la reconnaissance dans votre quotidien.



POUR ALLER PLUS LOIN

Approfondir la reconnaissance au travail



MOOC Cultiver la reconnaissance au travail - ULaval



Fiche pratique!

Contact : alisson.morneau@empreintehumaine.com



Les gens oublieront ce que vous avez dit, ils oublieront ce que vous avez fait, mais ils n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir.

MAYA ANGELOU



Des questions ?

101 façons de reconnaître

Considération au travail

Offrir des fleurs à votre collègue en deuil.

Donner la possibilité au personnel d'avoir un horaire plus flexible.

Respecter les différences.

Respecter l'autre.

Faire circuler l'information au sein de l'organisation.

Prévoir un accueil personnalisé pour les nouvelles recrues.

Mettre en place du mentorat pour les personnes qui occupent de nouvelles fonctions.

Organiser un repas entre bénévoles et bénéficiaires.

Remettre une lettre de recommandation détaillant les compétences acquises par une personne bénévole.

Selon les besoins de la personne atteinte d'un problème de santé chronique, ajuster sa charge de travail.

Prendre le temps de présenter une nouvelle recrue à ses collègues.

Consulter le personnel avant la prise de décisions.

Aménager les lieux de travail en fonction des besoins des membres de l'organisation.

S'ajuster en fonction des enjeux rencontrés dans le travail.

S'intéresser aux passetemps de ses collègues.

Offrir au personnel une « journée santé mentale » pour prendre soin de soi.

Poser des questions sincères sur le bien-être des personnes.

Prendre le temps de donner une rétroaction constructive à une personne.

Saluer les membres de son équipe en début de journée.

S'intéresser au travail réalisé par un autre département.

Offrir une oreille attentive à une personne vivant des difficultés personnelles.

Faire preuve de bienveillance envers les autres.

Pour une personne atteinte d'un problème de santé chronique, offrir de la flexibilité dans les horaires et l'organisation du travail.

Inviter le personnel à un café-causerie avec la direction pour lui exprimer des préoccupations et des idées à l'égard de l'organisation.

Chercher activement à résoudre un conflit qui vous oppose à un ou une collègue.

Être disponible pour rencontrer son personnel.

Attribuer des mandats spéciaux en fonction des préférences du personnel.

Aider une personne en surcharge de travail.

Lors de l'évaluation de rendement, adapter les critères de performance en fonction de la difficulté des mandats attribués.

Discuter avec une personne atteinte d'un problème de santé chronique pour voir ce que l'organisation peut faire pour l'aider.

Offrir à son équipe la possibilité de participer à des séances de formation.

Impliquer le personnel dans le choix de nouvelles méthodes de travail.

Demander conseil à votre gestionnaire sur un dossier épineux.

Consulter une personne pour obtenir ses conseils dans un dossier stratégique.

Donner la possibilité aux membres de l'organisation d'exprimer leur opinion sur un changement en cours.

Encourager et permettre l'autonomie.

S'autoriser à exprimer ses limites en situation de surcharge de travail.

Consulter les personnes sur le terrain quant au choix de leur équipement.

Adapter les critères de performance selon la capacité des personnes atteintes d'un problème de santé chronique.

Permettre au personnel de consacrer du temps à des projets innovants ou créatifs qui lui tiennent à cœur.

Offrir au personnel une « journée impact » pour se consacrer à une cause qui lui tient à cœur.

Organiser des visites en coulisses pour faire connaître le travail méconnu du personnel.

Se donner les moyens de ses ambitions professionnelles en s'inscrivant à une formation.

101 façons de reconnaître



Gratitude au travail

Offrir un gâteau d'anniversaire à votre collègue.

Organiser un 5 à 7 avec ses collègues.

Afficher les réussites des équipes de travail.

Souligner le départ à la retraite de votre collègue (cadeau, 5 à 7).

Exprimer en privé votre appréciation du travail d'une personne plus discrète.

Expliquer à votre gestionnaire ce que vous avez particulièrement apprécié de son travail.

Complimenter la personne pour sa débrouillardise.

Créer un « trophée du bon coup » qui circule entre collègues en fonction des réalisations.

Écrire un courriel de remerciement à une équipe de soutien qui a offert un bon service (TI, RH).

Consulter des travailleuses et travailleurs de l'angle mort lors d'une réunion de direction.

Féliciter votre collègue après une présentation réussie.

Souligner l'ingéniosité d'une idée.

Féliciter une personne pour ses progrès.

Souligner, lors de réunions, la contribution particulière des équipes de travail.

Dire à une personne qu'on admire sa persévérance au travail.

Féliciter son personnel sur sa constance dans l'exercice de ses fonctions.

Faire une haie d'honneur pour souligner un départ à la retraite.

Écrire un article dans le journal de l'entreprise pour souligner les compétences professionnelles de membres de son équipe.

Installer une boîte à gratitude où les collègues peuvent déposer des mots de remerciement anonymes ou signés à destination des autres.

Remercier une personne pour son professionnalisme.

Encourager son équipe à maintenir ses efforts en période de travail intense.

Afficher les lettres de remerciement provenant de la clientèle.

Offrir un cadeau personnalisé à votre collègue qui a obtenu une promotion.

Écrire un courriel de remerciement à une équipe qui s'est investie dans un projet organisationnel.

Offrir une carte d'anniversaire.

Écrire une lettre personnalisée à une personne bénévole pour souligner sa précieuse contribution.

Proposer un défi d'équipe ludique (ex. : course solidaire, jeu d'évasion) pour renforcer la cohésion.

Créer un cahier de remerciements qui circule dans l'organisation.

Créer un tableau d'honneur.

Se féliciter pour une réussite concrète, aussi petite soit-elle, chaque semaine.

Offrir une prime.

Se récompenser après une période de travail intense (ex. : un bon repas).

Recueillir et partager des témoignages de la clientèle satisfaite.

Dire à une personne qu'on admire la manière dont elle a surmonté les difficultés en cours de mandat.

Proposer la candidature d'une personne pour un prix (gestionnaire ou secrétaire de l'année, etc.).

Souligner le respect des règles de sécurité sur un chantier.

Offrir des expériences plutôt que des objets : billets de concert, séances de bien-être, activités sportives.

Créer une capsule vidéo de témoignages de remerciement pour une personne ou une équipe.

Féliciter les bénévoles en leur présentant les résultats de leur engagement (ex. : nombre de personnes aidées, d'arbres plantés).