

ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME DE
RECONNAISSANCE NON MONÉTAIRE À
L'URGENCE DU CHUL

MARIE-CHRISTINE TURCOTTE-SYNNETT

DOCUMENT DE RECHERCHE
DR-2009-006



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

**L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME DE RECONNAISSANCE NON
MONÉTAIRE À L'URGENCE DU CHUL**

MARIE-CHRISTINE TURCOTTE-SYNNETT

**Sous la direction d'ALAIN VINET (U.L)
et de GILLES LEBEAU (CHUL)**

**Document de recherche
DR-2009-006**

Novembre 2009

Cette étude a été réalisée sous forme d'« Intervention professionnelle en milieu de travail (IPMT) » dans l'axe 1 de l'ARUC sur « les innovations et conditions de réalisation du travail ». Elle a été menée à l'urgence du Centre Hospitalier de l'Université Laval (CHUL) et subventionnée par l'ARUC.

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)

Collection Document de recherche – DR-2009-006

«L'implantation d'un programme de reconnaissance non monétaire à l'urgence du CHUL»

Marie-Christine Turcotte-Synnett

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

Un vaste programme de recherche

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psycho-sociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

Axe 4 : Protections sociales

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe

Michel Bérubé

Co-directeurs de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----|
| LISTE DES TABLEAUX | v |
| LISTE DES GRAPHIQUES..... | vi |
| LISTE DES FIGURES | vii |
| RÉSUMÉ | ix |
| Introduction..... | 1 |
| 1. Description de l'organisation..... | 3 |
| 2. Description du mandat de travail..... | 4 |
| 3. Revue de la littérature | 5 |
| 3.1. Conceptions de la reconnaissance au travail..... | 5 |
| 3.2. Définitions de la reconnaissance..... | 7 |
| 3.3. Manifestations de la reconnaissance..... | 9 |
| 3.4. Manifestations et formes de la reconnaissance..... | 10 |
| 3.5. Critères de qualité des pratiques de reconnaissance | 11 |
| 3.6. Entraves aux pratiques de reconnaissance | 13 |
| 3.7. Limites des pratiques de reconnaissance | 15 |
| 4. État des connaissances portant sur la reconnaissance au travail et le milieu hospitalier 17 | |
| 4.1. Santé mentale dans le réseau de la santé..... | 17 |
| 4.2. Reconnaissance au travail dans le réseau de la santé..... | 18 |
| 5. Modèles explicatifs des atteintes de la santé mentale en regard du concept de reconnaissance | 21 |
| 5.1. Modèle déséquilibre : Efforts/Reconnaissance au travail..... | 21 |
| 5.2. Modèle élaboré par le GIROST afin de soutenir l'action | 22 |
| 6. Pratiques de reconnaissance dans la réalité | 25 |
| 6.1. Façons de faire des pratiques de reconnaissance | 25 |
| 6.2. Médiums de communication de la reconnaissance non monétaire..... | 25 |
| 6.3. Nature des pratiques de reconnaissance sur les personnes | 26 |
| 7. Les meilleures pratiques de reconnaissance non monétaire | 29 |
| 8. Méthodologie..... | 35 |
| 9. Analyse des réponses obtenues en entrevues..... | 37 |
| 10. Section des questions qui portent spécifiquement sur le travail des assistantes infirmières..... | 53 |
| 11. Pratiques de reconnaissance non monétaire pouvant possiblement être adoptées dans un éventuel projet d'intervention..... | 55 |
| 12. Sélection des solutions et implantation par la direction du département de l'urgence | 59 |
| Bibliographie | 61 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1.1. Répartition des répondants selon leur titre d'emploi et leur quart de travail... | 36 |
| Tableau 1.2 Répartition du total des réponses aux questions des personnes interrogées | 39 |
| Tableau 1.3. Répartition selon le score de présence des pratiques, en fonction de la forme de reconnaissance..... | 41 |
| Tableau 1.4. Répartition du score aux formes de reconnaissance actuelles selon le titre d'emploi | 41 |
| Tableau 1.5. Répartition du score aux formes de reconnaissance actuelles selon le quart de travail..... | 43 |
| Tableau 1.6. Répartition du score aux formes de reconnaissance actuelles selon le nombre d'années d'ancienneté | 45 |
| Tableau 1.7. Répartition du total des réponses aux questions des personnes interrogées | 46 |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | |
|--|----|
| Graphique A. Répartition du total en pourcentage des réponses aux questions des personnes interrogées en regard à la situation actuelle à l'urgence..... | 40 |
| Graphique B. Distribution des résultats actuels selon le type de reconnaissance | 44 |
| Graphique C. Distribution des résultats souhaitables selon le type de reconnaissance | 45 |
| Graphique D. Répartition du total en pourcentage des réponses aux questions des personnes interrogées en regard à la situation actuelle à l'urgence..... | 48 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1. Le continuum de la reconnaissance..... | 8 |
| Figure 2. Les formes de reconnaissance en fonction du processus de travail | 11 |
| Figure 3. Schéma du Déséquilibre Efforts-Reconnaissance au travail de Siegrist (1996) ... | 22 |
| Figure 4. Modèle explicatif des atteintes à la santé mentale, conçu par le GIROST | 23 |
| Figure 5. Tableau des résultats obtenus lors de l'enquête réalisée par le Centre d'expertise des grands organismes..... | 30 |

RÉSUMÉ

Dans le cadre d'une intervention professionnelle portant sur l'implantation d'un programme de reconnaissance non monétaire au sein de l'urgence du CHUL, il a été possible de faire divers constats qui ont permis de proposer des moyens de développer ou encore d'améliorer des pratiques de reconnaissance non monétaire à l'intérieur de l'environnement de travail.

Ces constats ont été révélés par l'entremise d'un processus d'entrevues réalisées parmi un échantillon sélectionné à partir de tous les employés(es) de l'urgence du CHUL.

À cet égard, ce qui ressort davantage de ces entrevues est la présence de pratiques de reconnaissance non monétaire, mais qui sont plus ou moins adaptées à l'environnement de travail et à la réalité des employés œuvrant sur un département de soins critiques.

INTRODUCTION

Dans les sociétés où la quête de sens et d'identité est fortement déterminée par le travail, il est normal que les individus désirent de plus en plus être reconnus pour leur caractère unique, pour les investissements et les efforts fournis dans le travail ainsi que pour les résultats qu'ils obtiennent.

La mondialisation, l'essor massif des nouvelles technologies, l'accroissement de la concurrence sont autant de manifestations qui bouleversent le monde de l'emploi et contribuent à fragiliser le lien qui unit les salariés à leur employeur. Ainsi, la réalisation dans l'emploi devient un moyen pour les travailleurs de s'assurer de leur utilité au sein de l'organisation. Le besoin de reconnaissance constitue une façon de pallier à l'incertitude générée par des mises à pied massives et à l'effritement du lien de confiance. Selon plusieurs chercheurs en relations industrielles, en sociologie du travail et en psychologie industrielle, il est fondamental que les employeurs prennent conscience de l'importance d'exercer des pratiques de reconnaissance en regard des contributions de leurs travailleurs.

L'urgence du CHUL vit, comme plusieurs départements d'hôpitaux, des restructurations majeures. Elle doit d'ailleurs faire face à un manque considérable de personnel soignant ainsi que divers autres intervenants dans le domaine de la santé. En parallèle à cette situation délicate, les gestionnaires du réseau de la santé doivent faire face à de nombreuses restrictions budgétaires.

L'ensemble du personnel des centres hospitaliers est confronté à la pression constante des temps supplémentaires volontaires ou obligés, des débordements, de manque d'effectifs et de désir de bien exécuter son travail ainsi que de desservir les besoins de la clientèle prestataire de services.

Dans ces circonstances difficiles, où la motivation des employés risque de s'essouffler et où les irritants émanant de l'environnement de travail sont éminemment plus présents, il est nécessaire de repenser et d'agir sur les formes de reconnaissance offertes aux employés qui sont présentes dans le milieu de travail.

Cette intervention professionnelle vise essentiellement à connaître les besoins des employés en matière de reconnaissance non monétaire et à analyser ces besoins pour permettre l'actualisation des mesures de reconnaissance déjà existantes et également l'implantation de nouvelles mesures plus adaptées aux attentes des employés.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION

Le Centre Hospitalier Universitaire de Québec (CHUQ) est une organisation qui « offre des soins généraux, spécialisés et surspécialisés à la clientèle de la grande région du Québec et de tout l'Est du Québec. Il vise à atteindre les plus hauts standards de qualité et d'excellence en matière de soins et d'organisation des services à la population.

Par son leadership, le CHUQ, en partenariat avec l'Université Laval, favorise le développement d'approches novatrices visant l'amélioration de la santé de la population. Il est aussi un chef de file en enseignement, en recherche et en évaluation des technologies et des modes d'intervention.

En plus de l'Hôtel-Dieu de Québec, de l'Hôpital Saint-François d'Assise et du CHUL, le CHUQ regroupe trois autres établissements de soins, soit la Maison Paul-Triquet, le Centre de traitement dans la communauté et le Centre de pédopsychiatrie » (Site Internet du CHUQ).

Le Centre Hospitalier de l'Université Laval quant à lui, fut inauguré en 1954, sous le nom de l'Hôpital de Sainte-Foy. Son appellation actuelle lui a été attribuée en 1968, lorsque le gouvernement fédéral transfère officiellement l'acte de propriété de l'hôpital au gouvernement provincial puisqu'il se situe tout près de l'enceinte de l'Université Laval. Aujourd'hui, le CHUL constitue la référence pour tout l'Est du Québec en matière de soins pédiatriques, de médecine maternelle, de périnatalité et de néonatalogie.

Il comprend aussi un département d'urgence à « fort volume et à la fine pointe de la technologie, afin de répondre aux besoins de la clientèle du pôle ouest de la ville de Québec; l'urgence du CHUL a été désignée urgence pédiatrique de l'Est du Québec » (Site Internet du CHUQ). Le département d'urgence du CHUL emploie approximativement 250 travailleurs répartis sur trois quarts de travail (jour, soir, nuit). Ces employés appartiennent à divers corps d'emplois tels que des infirmiers, des préposés aux bénéficiaires, des agents administratifs classe trois.

2. DESCRIPTION DU MANDAT DE TRAVAIL

Le mandat élaboré par la direction était d'abord de développer un projet pilote d'implantation d'un programme de reconnaissance non monétaire s'adressant aux employés de l'urgence du CHUL. À la demande de monsieur Lebeau, une revue de la littérature exhaustive sur la reconnaissance non monétaire a été élaborée. Celle-ci devait comprendre une liste des meilleures pratiques de reconnaissance non monétaires utilisées dans diverses organisations.

La deuxième partie du mandat consistait à valider si des pratiques de reconnaissance étaient existantes et à recueillir les attentes et les besoins des employés de l'urgence en matière de reconnaissance non monétaire. Pour ce faire, un questionnaire d'entrevue a été élaboré suivi d'un processus d'entrevue avec le personnel.

À l'aide des données recueillies, un rapport a été produit donnant des pistes pour développer et améliorer les pratiques de reconnaissance non monétaire à l'urgence du CHUL.

3. REVUE DE LA LITTÉRATURE

3.1. CONCEPTIONS DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

La littérature portant sur le concept de reconnaissance est riche et il en existe plusieurs conceptions ou perspectives. Les tentatives d'explication et de compréhension de ce concept sont nombreuses. Cependant, selon Brun et Dugas (2002), les différents travaux des chercheurs peuvent se recouper selon quatre points de vues différents : la perspective humaniste – existentialiste, la perspective behavioriste, la perspective psychodynamique du travail et, enfin, la perspective éthique.

3.1.1. **Perspective humaniste – existentialiste**

Elle est issue d'un mariage entre deux écoles de pensée de la psychologie, la conception humaniste et la conception existentialiste. Cette perspective s'intéresse principalement à la reconnaissance des individus dans leur caractère unique. Les rapports humains sont étudiés dans toute leur complexité et prennent en compte une gamme de variables émotionnelles qui entrent dans la production comportementale. L'être humain est considéré comme une entité distincte qui possède des forces créatrices qui l'orientent vers l'avenir et font de lui un être responsable. Les tenants de cette approche ont une confiance fondamentale en l'humain qui d'emblée s'investira dans son travail si on lui offre les conditions adéquates (Brun et Dugas, 2002).

Selon cette conviction, la reconnaissance d'autrui, l'accomplissement de soi et le dépassement de soi sont des facteurs déterminants dans l'épanouissement personnel et professionnel de l'individu. Pour Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance existentielle : « 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 être unique, libre, égal qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile » (Bourcier et Palobart, 1997, p.67).

Dans une optique pratique, cette approche vise la construction d'environnement de travail où la communication et l'élaboration de relations interpersonnelles ont une place essentielle (Brun et Dugas 2002; Papacotsia, 2003). La reconnaissance s'établit de manière dynamique dans l'interdépendance aux autres. Il s'agit de prendre connaissance de l'existence des individus qui nous entourent et de leurs contributions et ainsi leur accorder l'attention qui leur revient. Pour Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance humaniste –existentialiste est à la base de toutes formes de reconnaissance, car elle sous-tend le principe de considération qui est un préalable à la reconnaissance.

En somme, l'approche humaniste – existentialiste ne s'intéresse pas seulement aux résultats, mais aux individus en tant que personne possédant un caractère unique. « Celui ou celle qui accorde de la reconnaissance selon cette approche s'attarde d'abord à connaître la personne ainsi que ses tâches, afin d'être en mesure d'attribuer essentiellement un sens à l'ensemble de son travail voire même à sa présence dans l'organisation » (Morin, 2005, p.11).

3.1.2. Perspective behavioriste

À l'opposée de la première conception, l'approche behaviorale ou comportementaliste se base sur le principe de renforcement positif. Ainsi, le comportement d'une personne est conditionné par les conséquences de ses actes (Brun et Dugas, 2002). Dans cette approche, la reconnaissance constitue un outil de récompense qui incite les individus à produire les comportements souhaités. Au travail, la reconnaissance permet de conditionner le salarié afin qu'il produise des comportements productifs et socialement acceptables (Nelson, 2001). Cependant, comme cette approche de la reconnaissance s'attarde surtout aux résultats obtenus et est dénuée de spontanéité, il est recommandé de la combiner avec d'autres approches à caractère plus humaniste – existentialiste qui insistent davantage sur les habiletés relationnelles telles que la communication organisationnelle (Morin, 2005).

3.1.3. Perspective psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail repose sur l'étude qualitative du lien subjectif que l'individu entretient avec son travail, surtout lorsqu'il existe un décalage entre le travail prescrit et le travail réel à accomplir (Vézina, 1996). Cette approche s'intéresse principalement au vécu de la personne en situation de travail ainsi qu'aux dimensions plus abstraites de sa situation de travail. Elle repose sur trois prémisses théoriques : la première fait référence au désir d'accomplissement de l'individu et de sa construction identitaire; la deuxième renvoie au dépassement de soi, au désir de s'accomplir, d'aller au-delà du travail prescrit et de s'investir pleinement dans l'activité de travail; enfin, la troisième prémisses relève du jugement des autres et est primordial dans la création identitaire d'un individu (Carpentier-Roy et Vézina, 2000). Ainsi, la reconnaissance de la part des autres peut devenir autant une source de plaisir au travail que de souffrance (Carpentier-Roy, 1995).

Par ailleurs, Christophe Dejourn dans l'ouvrage de Marie-Claire Carpentier-Roy et de Michel Vézina (2000) a étayé le concept de reconnaissance afin qu'il revête une plus grande signification. En outre, pour Dejourn, le fait de reconnaître quelqu'un demande au préalable de connaître (re-connaître). Dans une situation de travail, il est nécessaire que la personne puisse être en mesure d'apprécier le travail réel accompli. Il s'agit d'apprécier toute la complexité de la situation de travail : les tâches, les rôles, les fonctions, les irritants présents dans la situation de travail. Ainsi, la personne qui pose un jugement de reconnaissance sait ce que vit tous les jours celui qui le reçoit.

La reconnaissance de l'individu au travail s'articule selon deux types de jugement, celui d'utilité et/ou celui de beauté. Ainsi, dans la première situation, le jugement est généralement émis suivant la ligne verticale de la hiérarchie en emploi, c'est-à-dire par les supérieurs hiérarchiques, par la clientèle ou par les subordonnés, et réfère à la notion d'utilité sociale, économique ou encore technique de l'individu (Brun et Dugas, 2002; Dejourn dans Carpentier-Roy & Vézina, 2000; Dejourn, 2000; Carpentier-Roy, 1991).

Quant au second jugement, celui de beauté, il est transmis par les collègues de travail suivant la ligne horizontale de la relation d'emploi. Il porte sur deux principaux volets de l'exécution du travail. Dans un premier temps, il s'arrête sur la concordance des actes posés par l'individu dans une situation de travail et les règles de l'art qui régissent sa profession.

Le jugement émis par les collègues renforce, chez la personne, son sentiment d'appartenance au collectif de travail (Alderson, 2001). Le second jugement fait référence à la spécificité du comportement de la personne, à son style personnel. L'individu est alors reconnu pour ses qualités professionnelles qui font de lui un être unique et dont la façon de travailler particulière confère une valeur ajoutée à l'activité de travail (Alderson, 2001; Morin, 2005).

3.1.4. Perspective éthique

Cette approche considère que la reconnaissance est avant tout une question de justice sociale et de dignité humaine (Gouvernement du Québec, 2001; Brun et Dugas, 2002; Brun, 1999). La dignité est abordée sous l'aspect que le salarié n'est pas seulement perçu comme un moyen pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Cette conception s'intéresse d'abord aux investissements de la personne dans son travail, aux efforts qu'elle fournit afin d'arriver aux résultats attendus. Au-delà des résultats obtenus, elle réfère davantage aux comportements et aux finalités qui interviennent dans la situation de travail. En outre, la notion de justice sociale devient une notion centrale dans le processus de reconnaissance, car elle prône l'égalité de tous les êtres humains ainsi que le respect dans leur intégralité. Il revient donc à l'organisation d'établir une relation qui reconnaît les efforts, la créativité, l'initiative et l'excellence des travailleurs.

L'approche éthique sous-tend un souci de l'autre, c'est-à-dire qu'il est nécessaire de s'interroger et de prendre en compte les impacts d'une décision prise par les gestionnaires ou les membres de l'organisation sur autrui. La reconnaissance devient alors une préoccupation individuelle et collective. Elle « constituerait dès lors un devoir, incombant à chacun, de se préoccuper de l'autre et de ses besoins » (Brun et Dugas, 2002, p.10). Cette perspective suggère même l'idée d'une gestion éthique qui permettrait aux travailleurs de répondre à leur besoin de sens.

3.2. DÉFINITIONS DE LA RECONNAISSANCE

Dans la littérature, il existe plusieurs définitions de la reconnaissance. Le dictionnaire le Petit Larousse la désigne comme suit : « Sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait; gratitude ».

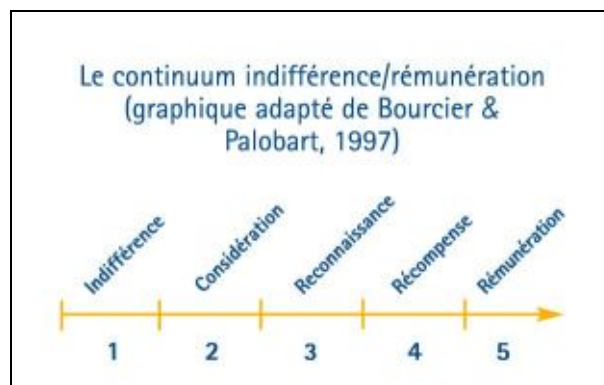
Selon, Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance « s'exprime dans les rapports humains et elle se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle. Elle est de préférence, personnalisée et spécifique. Elle doit être à l'image de la personne à qui elle s'adresse et porteuse de sens pour celle-ci. La reconnaissance en milieu de travail peut prendre diverses formes : la parole, l'écrit, l'objet ou le symbole » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 68).

Enfin la définition de la reconnaissance qui semble le mieux cerner toute la complexité de cette notion est celle de Brun et Dugas (2002). La reconnaissance y est définie comme : « [...] 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 » (Brun et Dugas, 2002, p. 20).

La reconnaissance est une notion qui s'inscrit sur un continuum allant d'un style de gestion incitatif à un style de gestion coercitif. Ainsi, ce continuum de la reconnaissance adapté par Brun et qui a été tiré de l'ouvrage de Bourcier et Palobart (1997) présente différents niveaux d'interaction entre les acteurs en situation de travail allant de l'indifférence à la rémunération. Ainsi, la position adoptée lorsque l'on opte pour des pratiques de reconnaissance non monétaire est comprise entre les niveaux de gestion allant de la considération à la récompense.

Figure 1. Le continuum de la reconnaissance



Graphique tiré du site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail : volet reconnaissance

Sur son site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Brun présente une définition de chacun des niveaux de gestion. L'indifférence correspond à un lien entre un individu et son organisation de type contractuel. La considération, quant à elle, fait référence à la reconnaissance existentielle où le salarié est perçu comme un être digne de respect et de dignité. La reconnaissance implique un lien entre le travailleur et les membres de l'organisation où il existe une rétroaction sur les efforts, les investissements et les résultats obtenus par le salarié. Quant à la récompense, il s'agit d'un échange équitable où les réalisations ainsi que les efforts d'une personne sont reconnus sous forme matérielle. Enfin, la rémunération correspond à une rétribution monétaire (site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail : volet reconnaissance).

Par ailleurs, la reconnaissance non monétaire se situe entre les zones comprises entre l'indifférence et la récompense. Selon la plupart des auteurs dans le domaine, les stratégies adoptées en contexte de travail qui s'inscrivent dans cette zone d'action semblent favoriser la performance et la santé tant chez les salariés que pour l'organisation dans son ensemble (Dontigny, 2005).

3.3. MANIFESTATIONS DE LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance implique une interaction entre deux ou plusieurs individus, elle s'installe dans la réciprocité des échanges ainsi qu'à travers la dynamique qui existe entre les individus. Les pratiques de reconnaissance peuvent s'octroyer selon cinq niveaux d'interaction : le niveau institutionnel, le niveau vertical ou hiérarchique, le niveau horizontal, le niveau externe et le niveau interne (Brun et Dugas, 2002; Morin, 2005; Papacotsia, 2003; Dontigny, 2005).

3.3.1. Niveau institutionnel

À ce niveau, les pratiques de reconnaissance concernent l'ensemble de l'organisation. Elles prennent forme dans la création de programmes ou de politiques de gestion qui s'adressent à tous les travailleurs d'une institution. Dans cette optique, les gestionnaires doivent développer leur savoir être et leur savoir-faire afin que leurs pratiques en matière de gestion de personnel s'arriment avec les orientations énoncées par la haute direction (Brun et Dugas, 2002).

3.3.2. Niveau vertical ou hiérarchique

Les pratiques de reconnaissance au niveau vertical se manifestent du supérieur hiérarchique vers les employés ou inversement, des employés vers le supérieur hiérarchique. Selon Brun et Dugas (2002), c'est en regard de ces pratiques de reconnaissance qu'il existe souvent un écart important entre la contribution des employés et les marques de reconnaissance offertes par les gestionnaires dans les milieux de travail. Brun et Dugas, dans leur ouvrage de 2002, rapportent qu'environ 30 % des employés de la fonction publique fédérale, étaient plutôt en désaccord ou en désaccord total avec le fait que leur employeur reconnaissait de manière appropriée leur contribution à l'organisation. En outre, une étude américaine a révélé que ces pratiques de reconnaissance sont les plus significatives aux yeux des employés. La difficulté des gestionnaires à exprimer leur reconnaissance aux employés peut s'expliquer par différents facteurs contextuels soit : la peur de ne pas être viril; la crainte de perdre du pouvoir; la perte de contact avec le travail réel des employés; le manque d'habiletés et de connaissance de l'application des pratiques de reconnaissance (Brun et Dugas, 2002; Papacotsia, 2003).

3.3.3. Niveau horizontal

À ce niveau, les marques de reconnaissance s'expriment entre les pairs ou les collègues de travail. Il s'agit d'un jugement de beauté qui est manifesté lorsque l'employé réalise une tâche dans les règles de l'art de sa profession (Carpentier-Roy, 2000; Brun et Dugas, 2002). Ces rétroactions positives manifestées par les collègues constituent un jugement qui revêt une réelle signification, car les collègues de travail sont les mieux placés afin de reconnaître la valeur d'un acte particulier. De plus, ces manifestations demeurent les plus crédibles aux yeux des salariés, car elles sont exemptes de favoritisme et d'autoritarisme (Brun et Dugas, 2002).

3.3.4. Niveau externe

Le niveau externe fait référence aux marques de reconnaissance témoignées par les clients, les consultants et les collaborateurs d'une unité administrative (Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002). Ainsi, en cas de détérioration des conditions de travail et d'une faible mise

en application de pratiques de reconnaissance, c'est de la part de ces intervenants externes que les salariés recevraient des marques de reconnaissance. Cependant, la seule existence de cette forme de reconnaissance à l'intérieur d'une organisation constituerait un indice de dysfonctionnement (Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002).

3.3.5. Niveau social

Le niveau social concerne la perception de la société en général en rapport avec la notoriété de la profession exercée par les travailleurs ou encore par la réputation de l'organisation. Bien que de nature changeante, elle peut constituer un noyau identitaire important et affecter le sens que les salariés donnent à leur travail (Dontigny, 2005). Par ailleurs, la capacité des gestionnaires à se démarquer des autres employeurs par des pratiques de reconnaissance peut servir à maintenir ou à développer la perception qu'a la société à l'égard de l'employeur.

3.4. MANIFESTATIONS ET FORMES DE LA RECONNAISSANCE

Les manifestations de la reconnaissance non monétaire sont variables d'un auteur à l'autre, Brun et Dugas (2002) en ont cependant fait un regroupement relativement au processus de travail. Ainsi, on y retrouve quatre grandes dimensions par lesquelles les actes de reconnaissance devraient se manifester dans les organisations.

3.4.1. Reconnaissance existentielle

Elle se manifeste lorsqu'aucun travail n'a été réalisé et est à la base de toutes autres formes de reconnaissance. Elle porte sur l'individu en tant qu'être distinct. Elle doit être accordée d'emblée à l'individu et se rapporte à sa seule présence au sein de l'équipe de travail. Cette forme de reconnaissance est transmise au quotidien au cours d'échanges interpersonnels. Par exemple, il peut s'agir de saluer une personne ou encore de l'intégrer aux habitudes quotidiennes de l'organisation.

3.4.2. Reconnaissance de l'investissement

Quelques fois, les efforts investis dans le travail ne sont malheureusement pas à la hauteur des résultats attendus et l'atteinte des objectifs ne peut être récompensée. Afin d'éviter la démotivation des salariés ou du groupe de travailleurs, il est nécessaire de reconnaître les investissements en terme de temps et d'efforts déployés dans le 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 (Brun et Dugas, 2002, p.17). Cette forme d'appréciation peut aussi servir à reconnaître des individus dont l'apport à l'organisation en termes de résultats est moins visible. Ce type de reconnaissance peut aussi prendre la forme d'un volet plus pédagogique, qui permettra à certains travailleurs de développer leur plein potentiel. Toutefois, son utilisation doit s'effectuer dans un rapport approprié au processus de travail, car une surutilisation de cette forme de reconnaissance en l'absence continue de résultats peut avoir des effets contre-productifs (Brun et Dugas, 2002). À titre d'exemple, les gestionnaires peuvent reconnaître les efforts d'une personne dans le processus de travail lors de l'évaluation du rendement annuel.

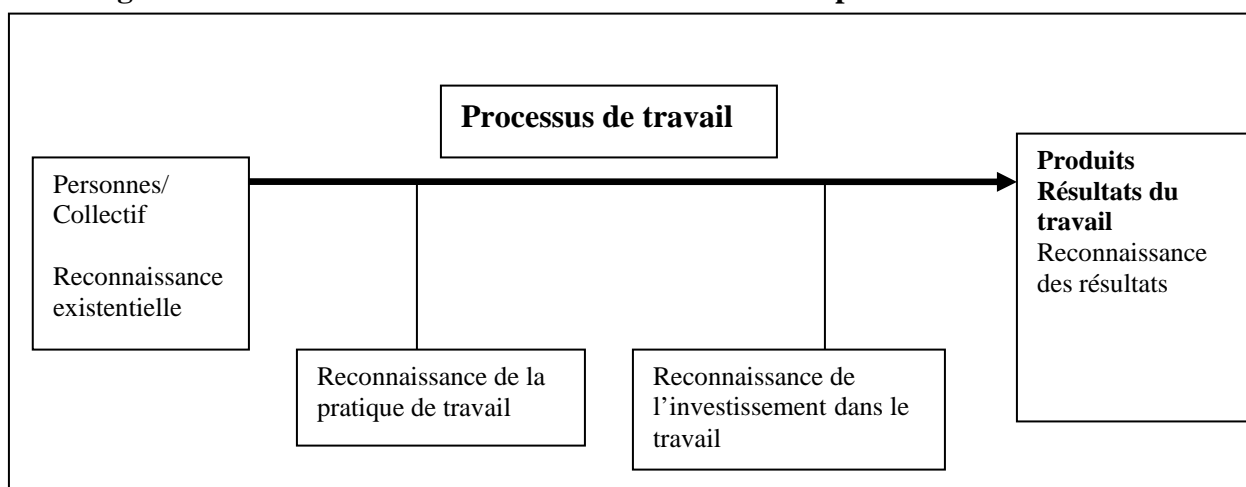
3.4.3. Reconnaissance des pratiques de travail

La reconnaissance des pratiques de travail se rapporte aux moyens adoptés par les employés pour parvenir aux résultats. Elle fait référence aux comportements, aux savoir-faire, aux compétences et aux habiletés des personnes. Cette forme de reconnaissance permet aux gestionnaires de souligner les pratiques dans le travail qui représentent le modèle à suivre. Elle porte notamment sur la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients et le travail d'équipe (Brun et Dugas, 2002). En contexte de travail, il peut s'agir de demander à quelqu'un de témoigner de son expérience devant un groupe ou d'agir en tant que coach auprès d'un autre travailleur.

3.4.4. Reconnaissance des résultats

Cette forme d'appréciation repose sur la reconnaissance des résultats du travail effectué, de la contribution du salarié aux objectifs de l'organisation. Cette forme de reconnaissance est conditionnelle à l'obtention de résultats et s'effectue lorsque la tâche est terminée. Elle demeure un témoignage qui s'appuie sur l'efficacité et l'excellence du travail accompli et qui s'adresse à un employé ou un groupe d'employés. La reconnaissance des résultats permet à l'organisation de souligner l'apport des salariés qui en font un peu plus pour l'organisation.

Figure 2. Les formes de reconnaissance en fonction du processus de travail



Graphique tiré d'un ouvrage de Brun et Dugas 2002, Centre d'expertise en GRH, produit par le Secrétariat du Conseil du trésor.

3.5. CRITÈRES DE QUALITÉ DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

Afin de s'assurer que les pratiques de reconnaissance mises en place par l'organisation soient appropriées, il est nécessaire qu'elles reflètent certains critères qui assurent leur efficacité auprès des travailleurs. Ces critères constituent donc un guide pour évaluer la manière dont se manifeste la reconnaissance dans une organisation. Brun et Dugas (2002) en ont répertorié huit soit : la sincérité, la réactivité, la proximité hiérarchique, la variabilité, la personnalisation, la légitimité, la spécificité et, enfin, la cohérence.

3.5.1. Sincérité

L'authenticité des pratiques de reconnaissance est essentielle. Ainsi, la personne qui reçoit une marque de reconnaissance doit la percevoir comme sincère. De fait, même si l'intention de reconnaître est valable, si la personne qui la reçoit ne la perçoit pas comme authentique, cette pratique n'aura pas d'effet ou encore elle aura un effet contraire qui pourrait détériorer le climat de travail. D'ailleurs, la personne qui la manifeste doit être en mesure de reconnaître aussi bien les forces que les faiblesses de ses employés (Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002).

3.5.2. Réactivité

Pour qu'une pratique de reconnaissance soit efficace, elle doit être mise en application le plus rapidement possible après l'acte, le résultat ou le comportement qui veut être souligné. Plus le délai entre les deux est long, moins l'effet escompté risque de se produire (Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002).

3.5.3. Proximité hiérarchique

Les témoignages de reconnaissance risquent d'être plus efficaces si c'est le supérieur hiérarchique rapproché qui les manifeste. En effet, ces témoignages positifs de la part de leurs supérieurs sont source, pour les employés, d'une immense fierté (Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002).

3.5.4. Variabilité

Il est nécessaire qu'il existe une certaine diversité dans les pratiques de reconnaissance qui sont offertes aux employés. Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance doit s'exprimer sous une gamme de marques qu'il faut toujours renouveler, car les attentes des salariés se modifient constamment selon les circonstances. Les gestionnaires doivent donc voir à maintenir un équilibre entre les formes de reconnaissance qu'ils utilisent (Bourcier et Palobart, 1997; Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002).

3.5.5. Personnalisation

Les témoignages de reconnaissance doivent être adaptés aux caractéristiques de la personne ou du groupe qui les reçoit. Le gestionnaire doit donc porter une attention particulière aux manifestations de reconnaissance afin qu'elles soient une source de plaisir et de récompense pour les salariés. Il n'existe que très peu de pratiques de reconnaissance universelle, il est donc important qu'un gestionnaire sache s'ajuster aux divers groupes et personnes qui constituent son équipe de travail (Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002).

3.5.6. Légitimité

Pour paraître significatives et crédibles aux yeux des personnes qui les reçoivent, les marques de reconnaissance doivent être manifestées par une personne qui connaît bien le métier et les tâches des travailleurs. Ces témoignages émanant d'un supérieur proche ont plus de chance d'être perçus comme fondés par les salariés (Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002). De plus, les témoignages de reconnaissance manifestés de manière individuelle devront être considérés comme légitimes aux yeux du groupe de travail.

3.5.7. Spécificité

Lorsque des mesures de reconnaissance sont mises en place dans une organisation, il est nécessaire qu'elles soient clairement formulées afin de souligner le plus précisément possible une réalisation, un effort ou un événement particulier. Il faut que les gestionnaires soient en mesure de relever les points forts sur ce qui a été fait (Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002).

3.5.8. Cohérence

Les pratiques de reconnaissance, surtout lorsqu'il s'agit de récompenses, doivent être en lien avec les objectifs et les priorités de l'organisation. Notamment, les paroles et le discours des dirigeants doivent concorder avec les actions, les mesures et les politiques qu'ils adoptent. Par ailleurs, un souci d'équité, de transparence et de cohérence doit ressortir des pratiques de reconnaissance afin qu'elles soient perçues par les salariés comme étant justes (Dontigny, 2005; Brun et Dugas, 2002).

3.6. ENTRAVES AUX PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

La manifestation de la reconnaissance dans les milieux de travail peut s'avérer difficile pour diverses raisons, comme des obstacles organisationnels, des obstacles relationnels, des difficultés dans les processus de communication. Cependant, ces difficultés ne doivent pas servir d'excuse afin de discréditer ou banaliser l'expression des témoignages de reconnaissance dans les organisations. Elles doivent plutôt être vues comme une source de défi afin d'élaborer des programmes de reconnaissance qui sont en adéquation avec le style de gestion de l'organisation et sa structure. Ainsi, Brun et ses collaborateurs de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, sur leur site Internet, énumèrent certaines entraves aux pratiques de reconnaissance qui sont couramment répandues dans les organisations (Brun et Coll. Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail : volet reconnaissance).

3.6.1. Peur de perdre le pouvoir

Contrairement à ce que beaucoup de gestionnaires peuvent croire, l'expression de marques de reconnaissance ne constitue pas une perte de pouvoir. « La reconnaissance s'inscrit dans un processus interactionnel qui doit faire abstraction des niveaux hiérarchiques, des statuts professionnels. Ceci n'implique pas d'enjeux sur le plan de l'autorité et du pouvoir » (Brun et coll. Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail : volet reconnaissance). Par ailleurs, un style de gestion coercitif, où sont utilisées des pratiques comme la menace, la culpabilisation et l'intimidation génèrent chez les salariés des sentiments de frustration et de colère qui ne les rendent pas plus productifs et qui affectent négativement le climat de travail (Thibodeau, 2002).

3.6.2. Manque de temps

En raison des multiples exigences organisationnelles qui abondent dans les milieux de travail aujourd'hui, les pratiques de reconnaissance peuvent ne pas être perçues comme une priorité par les gestionnaires. Cependant, les ressources humaines constituent généralement le meilleur atout d'une organisation, il importe de prendre le temps de le reconnaître. La reconnaissance doit donc s'inscrire au cœur des priorités organisationnelles (Brun et coll.

Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail : volet reconnaissance).

3.6.3. Méconnaissance d'autrui et du travail accompli

Les grands principes de reconnaissance sont fondés sur la connaissance de l'autre et la connaissance de ses tâches et de son travail, et ce, afin d'éviter que les pratiques de reconnaissance ne soient que superficielles. De plus, la taille de l'organisation peut aussi avoir un rôle important, ainsi, plus l'entreprise est de grande taille, plus le risque qu'il y règne un climat d'anonymat est grand. Dans ce contexte, il est nécessaire de sensibiliser les cadres intermédiaires et l'ensemble du personnel à la reconnaissance afin que les gestes, les comportements et les résultats qui doivent être reconnus, le soient (Brun et coll. Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail : volet reconnaissance).

3.6.4. Désir d'être équitable

Certains gestionnaires peuvent percevoir les pratiques de reconnaissance comme injustes pour l'ensemble des salariés. En effet, lorsque celles-ci sont manifestées dans un objectif de flatterie ou de manipulation, les témoignages de reconnaissance peuvent nuire au climat de travail, à la mobilisation et au rendement des employés. Cependant, lorsqu'ils s'appuient sur les critères de qualités (mentionnés précédemment), les témoignages de reconnaissance sont justes et équitables pour l'ensemble des travailleurs (Brun et coll. Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail : volet reconnaissance).

3.6.5. Difficulté d'interaction avec autrui

Quelques fois, « les interactions sociales peuvent être contraignantes pour certaines personnes. En effet, il s'avère parfois fastidieux d'interagir avec autrui et d'établir une communication efficiente. Compte tenu que la reconnaissance s'inscrit dans un processus interactionnel, son expression peut se complexifier en raison de facteurs personnels tels que la difficulté à interagir avec autrui et la difficulté à verbaliser les pensées » (Brun et coll. Site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail). Toutefois, il existe d'autres médiums qui peuvent servir à témoigner de la reconnaissance. Il s'agit en fait d'adapter les pratiques de reconnaissance à la personnalité de l'individu qui compte en témoigner.

3.6.6. Bienfaits des pratiques de reconnaissance

Lorsque les pratiques de reconnaissance sont vécues au quotidien et sont intégrées aux pratiques organisationnelles, elles ont des retombées bénéfiques tant pour les individus, l'organisation que pour la clientèle (Carpentier-Roy, 2000; Brun et Dugas, 2002; Morin, 2005; Dontigny, 2005; Dejours, 2000). Elles procurent à la personne un sens au travail et un sentiment d'accomplissement. Elles permettent l'établissement d'un climat de travail où les salariés démontrent une plus grande satisfaction à l'égard de leur travail et sont davantage mobilisés. En outre, les pratiques de reconnaissance jouent un rôle positif quant à la diminution de la détresse psychologique au travail, qui constitue un indice de santé mentale.

En ce qui a trait à l'organisation, en instaurant des pratiques de reconnaissance parmi son personnel, elle tend à améliorer la qualité de vie au travail. Elle permet l'émergence d'un climat de travail axé davantage sur la collaboration et dont l'ambiance est plus cordiale. Par ailleurs, les salariés auront tendance à se sentir plus efficaces et leur désir de s'impliquer dans l'organisation risque d'augmenter, car leurs contributions et leurs efforts seront reconnus. Les pratiques de reconnaissance peuvent aussi constituer un atout dans la rétention et l'attraction du personnel. Le désir de s'investir et de savoir que leurs efforts seront soulignés favorise aussi la productivité et l'accroissement des performances. Enfin, la mise en place de pratiques de reconnaissance, contribue à l'émergence d'une culture d'apprentissage qui représente les assises des organisations de type apprenante.

Enfin, l'application d'un programme de reconnaissance dans une organisation favorise l'émergence d'un service à la clientèle plus courtois et plus adapté aux besoins individuels. Ainsi, le développement d'une philosophie et de valeurs qui sont plus humaines auront un impact favorable sur la qualité des services offerts et contribueront à accroître l'image de marque de l'employeur aux yeux de sa clientèle.

3.7. LIMITES DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

Bien que les pratiques de reconnaissance constituent des outils intéressants de mobilisation du personnel et visent l'actualisation des individus dans leur travail, elles ont toutefois leurs limites. Sara Dontigny (2005) dans son ouvrage de maîtrise en a soulevé quelques-unes. Ainsi, les programmes de reconnaissance non monétaire ne peuvent agir pour pallier à un système de rémunération déficient. Ils ne peuvent qu'être utilisés qu'en complémentarité avec le système de rémunération. Par ailleurs, l'usage excessif de témoignages de reconnaissance peut amener les salariés à effectuer les tâches qui leur permettront uniquement de recevoir une rétribution sous forme de reconnaissance. La reconnaissance abusive des résultats sans autres formes complémentaires de reconnaissance peut avoir un effet négatif sur le climat de travail et encourager les salariés à développer des comportements inadéquats. Les pratiques de reconnaissance peuvent être utilisées seulement dans un contexte où les actes, les comportements et les résultats sont visibles et négliger les actions qui le sont moins, mais qui valent la peine d'être reconnues.

4. ÉTAT DES CONNAISSANCES PORTANT SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET LE MILIEU HOSPITALIER

Le système de santé québécois a subi de nombreuses restructurations organisationnelles au cours des dernières années. Ces transformations étaient souvent liées à des compressions budgétaires afin de répondre à un impératif d'équilibre budgétaire. Ainsi, en 1997 près de 3200 infirmières, dont la majorité possédaient un haut niveau d'expertise sont parties à la retraite (MSSS, 2001a). Les effets de ces départs dans le réseau de la santé et des services sociaux ont été importants puisque la pénurie d'infirmières qui en a résulté persiste encore aujourd'hui (MSSS, 2001b). Suite à ces départs massifs, les infirmières restantes ont vu la lourdeur de leurs tâches se multiplier faute de personnel afin de remplacer celles qui étaient parties (Dicaire, Pelletier, Durand, Dubé et Lepage, 1997; Carpentier-Roy, 1991).

Le vieillissement des infirmières en poste, combiné aux difficultés de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre aggravent la situation préexistante dans le réseau de la santé (MSSS, 2001b). Ainsi, depuis une dizaine d'années, la difficulté de recruter du personnel de relève intéressé à s'investir professionnellement conjuguée à la proportion de soignantes qui prendront leur retraite dans les prochaines années constituent un facteur alarmant qui mènera le réseau à une perte d'expertise importante (MSSS, 2001b). Par ailleurs, le vieillissement de la population en général dû, entre autre, à la progression de l'espérance de vie et de la cohorte des baby boomers qui approchera de la soixantaine, produira une considérable augmentation des besoins en matière de soins (MSSS, 2001a).

Ainsi, la pénurie de personnel qualifié et l'augmentation des besoins en matière de santé alourdiront la charge quantitative de travail et produiront une augmentation et une intensification des irritants déjà présents dans les environnements de travail.

4.1. SANTÉ MENTALE DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ

Depuis quelques années, de nombreuses études portant sur le stress au travail ont été réalisées dans le secteur de la santé. Cette augmentation est attribuable aux coûts élevés déboursés, dans les dernières années, en assurance-salaire pour des problèmes liés à la santé physique, mais principalement pour des problèmes liés à la santé mentale au travail (MSSS, 2001c). Ainsi, chez les infirmières, on observe une prévalence de détresse psychologique deux fois plus élevée que dans la population en général (Bourbonnais, Malenfant, Viens, Vézina, Brisson, Laliberté et Sarminento, 2000b). Des études menées par Bourbonnais et ses collègues ont mis en lumière une augmentation des absences et de leur durée en raison de problèmes de santé mentale certifiés médicalement chez les infirmières (Bourbonnais, Brisson, Malenfant et Vézina, 2005; Bourbonnais et coll., 2000b; MSSS, 2001c).

Les différentes études réalisées dans le secteur de la santé démontrent pour la plupart une augmentation des problématiques de santé mentale et une diminution de l'état de santé général de la population soignante. La prévalence de maux tels que la détresse psychologique élevée et l'épuisement professionnel se sont considérablement accrus au

cours des dernières années et sont significativement plus élevés que dans la population en général.

Enfin, plusieurs études réalisées dans le réseau de la santé ont mesuré et évalué comment les facteurs et les contraintes psychosociales vécus quotidiennement dans les environnements de travail affectent la santé physique ou psychologique du personnel soignant (Bourbonnais, Malenfant, Viens, Vézina, et Côté, 2000a; Bourbonnais et coll., 2000b; Niedhammer, Teck, Starke et Siegrist, 2004; Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer et Peter, 2004; De Jonge, Bosma, Peter et Siegrist, 2000; Van Vegchel, De Jonge, Bakker et Schaufeli, 2002; Siegrist, 2002).

4.2. RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DANS LE RÉSEAU DE LA SANTÉ

Dans le secteur hospitalier, nombreuses sont les contraintes organisationnelles présentes dans l'environnement de travail. Ainsi, la latitude décisionnelle, la demande psychologique, le soutien social au travail, la demande émotionnelle, la reconnaissance au travail, le sens du travail et la prévisibilité au travail en sont quelques-unes qui affectent quotidiennement et à différents degrés le travail du personnel hospitalier (Morin, 2005).

Plus particulièrement, certaines études démontrent que le personnel soignant éprouve un manque quant aux pratiques de reconnaissance dans le milieu hospitalier (Alderson, 2001; Carpentier-Roy, 1991; Bakker, Killmer, Siegrist et Schaufeli, 2000; De Jonge et coll., 2000; Van Vegchel et coll., 2002; Van Vegchel et coll., 2001; Siegrist, 2002). Ce manque, voire même cette absence de reconnaissance, semble s'exprimer dans la réalité par un manque de communication et par un appui inadéquat lors de certaines situations problématiques dans l'exercice de leur fonction.

Le personnel soignant exprime aussi un manque de reconnaissance sur le plan de leur identité professionnelle et de leurs compétences, de leur contribution à l'organisation ainsi que de leur contribution sociale. Alderson dans une recherche effectuée en 2001, rapporte qu'un grand nombre d'infirmières considèrent que l'organisation et leur supérieur hiérarchique ne leur accordent pas suffisamment de mérite et que cela porte atteinte à leur identité et à leur fierté professionnelle. « Elles perçoivent et déplorent le fait que la hiérarchie attribue trop souvent et injustement à leurs yeux, le mérite et la renommée de l'institution, aux seuls programmes de recherche et de formation dispensés en son sein » (Alderson, 2001, p. 83).

Selon cette même auteure, les soignantes éprouvent aussi un manque de reconnaissance en ce qui a trait à leur autonomie et à leur pouvoir dans leur pratique. De plus, elles considèrent que l'organisation du travail ne les soutient pas assez quant à leur spécificité et leur expertise professionnelle, car le contenu de leurs tâches semble peu significatif. La charge de travail, parfois très exigeante, dégénère en profonde insatisfaction parce qu'elles sont trop peu reconnues.

Ce manque de reconnaissance peut inciter les employés à développer divers mécanismes de défense qui leur permettraient d'éviter les contraintes découlant de l'environnement de travail. À ce titre, Ouellet (1999) en catégorise six qui, selon les cas, sont plus ou moins adaptées: les stratégies de protection (la loi du silence; la concentration sur le travail à

accomplir; le rejet des nouveaux collègues de travail; le développement d'attitudes de mépris envers les gestionnaires); les stratégies de désengagement; (le refus de s'impliquer dans les comités de réorganisation, le principe de la vie compartimentée, se donner le même mot d'ordre : ne pas rentrer travailler); les stratégies d'isolement (se débrouiller tout seul); les stratégies de rapprochement (activités sociales en groupe, déjeuners sociaux pour gestionnaires, allongement des périodes de repos); les stratégies proactives, (être joueur dans le changement, parfaire sa formation, améliorer son sort, compenser l'inexpérience des nouveaux collègues) et, enfin, les stratégies d'élargissement des lieux de la reconnaissance, (l'implication dans des activités ou groupes extra-professionnel). Ainsi, Ouellet (1999) mentionne dans son étude que ces stratégies spontanées déployées en réaction aux contraintes de l'environnement de travail et qui représentent une source de souffrance et d'angoisse pour les salariés leur offrent l'opportunité d'accéder à une source de plaisir. Ces stratégies adoptées selon les contextes, les personnes et les groupes visent le maintien de la performance, de l'efficacité, mais surtout l'atteinte d'un certain équilibre psychologique.

Bien que ces constats se rapportent principalement aux infirmières, car plusieurs études portant sur les atteintes à la santé mentale ont été réalisées auprès d'elles, le manque de reconnaissance touche la plupart des petits salariés sur les unités de soins voire même certains des gestionnaires.

De ce fait, plusieurs auteurs recommandent l'implantation d'un programme de reconnaissance au quotidien qui permettra de préserver la motivation existante en tentant de l'accroître, de faciliter la mobilisation au travail, mais également de favoriser la rétention et l'attraction de personnel de divers corps d'emplois. De manière indirecte, l'implantation de ces nouveaux programmes agira positivement sur l'environnement de travail, ils contribueront à la réalisation et à l'estime de ceux qui bénéficieront de la reconnaissance. Enfin, cela aura une incidence favorable sur l'état de santé psychologique des travailleurs dans le domaine de la santé ainsi que des effets productifs sur le travail (Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2002; Vinet, 2004).

5. MODÈLES EXPLICATIFS DES ATTEINTES DE LA SANTÉ MENTALE EN REGARD DU CONCEPT DE RECONNAISSANCE

Il existe plusieurs modèles théoriques qui tentent d'expliquer le déséquilibre qui existe quant à la reconnaissance et les atteintes à la santé mentale des travailleurs. Cependant, dans le cadre de cette revue de littérature, seulement deux des principaux modèles théoriques seront présentés, car ils ont la possibilité d'être facilement transposable à la réalité des environnements de travail particulièrement en contexte hospitalier.

5.1. MODÈLE DÉSÉQUILIBRE : EFFORTS/RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

La principale prémisse du modèle élaboré par Johannes Siegrist veut qu'une personne fournissant des efforts élevés dans le cadre de son travail soit en droit de recevoir en retour une reconnaissance appropriée pour les efforts fournis. Cependant, lorsque cette possibilité d'avoir accès aux avantages légitimes auxquels la personne a droit est incertaine voire même improbable, le salarié s'expose à un déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue au travail. L'individu risquera alors de développer des réactions physiologiques ou encore psychologiques dysfonctionnelles comme par exemple : de la détresse psychologique, de l'épuisement professionnel (Siegrist, 1996; Vézina, 1999).

Pour Siegrist, un groupe de travailleurs dans un environnement de travail pénible et peu d'accès à des bénéfices possède généralement un faible niveau de contrôle sur son statut social (Morin, 2005). Cette notion de contrôle revêt pour Siegrist un sens important, car elle est reliée au concept de réciprocité sociale et peut se transposer dans le modèle théorique du déséquilibre Effort-Reconnaissance.

Par ailleurs, Siegrist définit le concept d'efforts selon deux dimensions importantes : les efforts extrinsèques et les efforts intrinsèques. Les efforts extrinsèques font référence aux contraintes de temps, aux nombreuses responsabilités, à l'augmentation de la charge de travail, à l'obligation de faire des heures supplémentaires et aux efforts physiques. Quant aux efforts intrinsèques, ils se rapportent à la personnalité des travailleurs et s'expliquent par le surinvestissement (Niedhammer et Siegrist, 1998).

Enfin, la notion de reconnaissance pour Siegrist réunit trois indicateurs soit : les gratifications monétaires, l'estime et le respect et, finalement, le contrôle sur le statut professionnel.

Figure 3. Schéma du Déséquilibre Efforts-Reconnaissance au travail de Siegrist (1996)

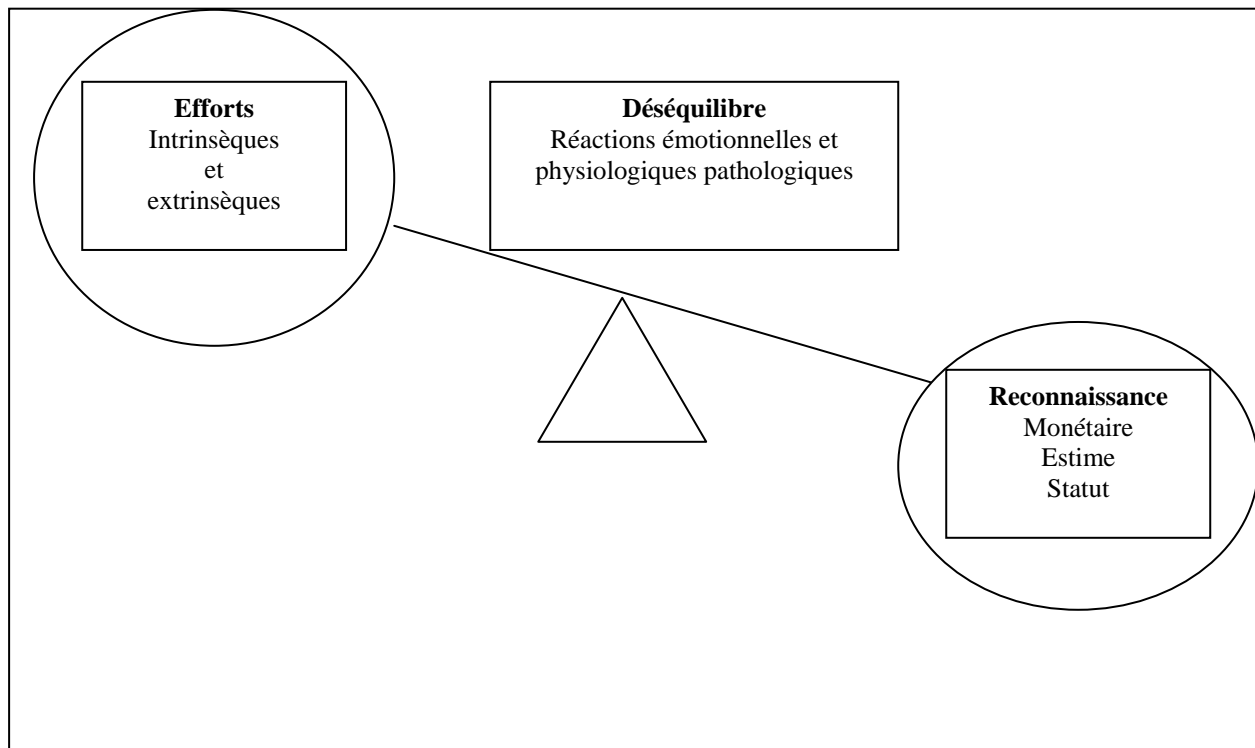


Schéma tiré de l'ouvrage d'Alain Vinet, 2004, Travail, organisation et santé : Le défi de la productivité dans le respect des personnes, p. 303

5.2. MODÈLE ÉLABORÉ PAR LE GIROST AFIN DE SOUTENIR L'ACTION

Inspirés des modèles théoriques de Demande-Latitute de Karasek ainsi que de celui de Siegrist portant sur le Déséquilibre Efforts-Reconnaissance, les membres du Groupe Interdisciplinaire de Recherche sur l'Organisation et la Santé du Travail (GIROST) ont conçu un nouveau modèle pouvant contribuer à prévenir et à réduire les atteintes à la santé mentale des travailleurs.

Les concepts inhérents à ce modèle sont : la demande psychologique, la latitude décisionnelle, le soutien social et la reconnaissance. Pour Vinet et ses collègues, la demande psychologique s'apparente à la charge de travail et aux exigences de l'employeur envers les salariés. Elle touche diverses facettes du travail telles que : le temps d'exécution, la quantité de travail à accomplir et les exigences mentales. Quant à la latitude décisionnelle, elle réfère à l'autonomie qui est laissée aux employés dans l'exécution de leurs tâches. Elle est le reflet du contrôle que les travailleurs ont la possibilité d'avoir sur l'exécution de leurs tâches (Vinet, 2004). En ce qui concerne le soutien social, il renvoie à toutes formes d'aide ou de soutien qu'un travailleur peut obtenir en contexte de travail. Enfin, le concept de reconnaissance se définit dans ce modèle comme dans celui de Siegrist présenté précédemment.

Figure 4. Modèle explicatif des atteintes à la santé mentale, conçu par le GIROST

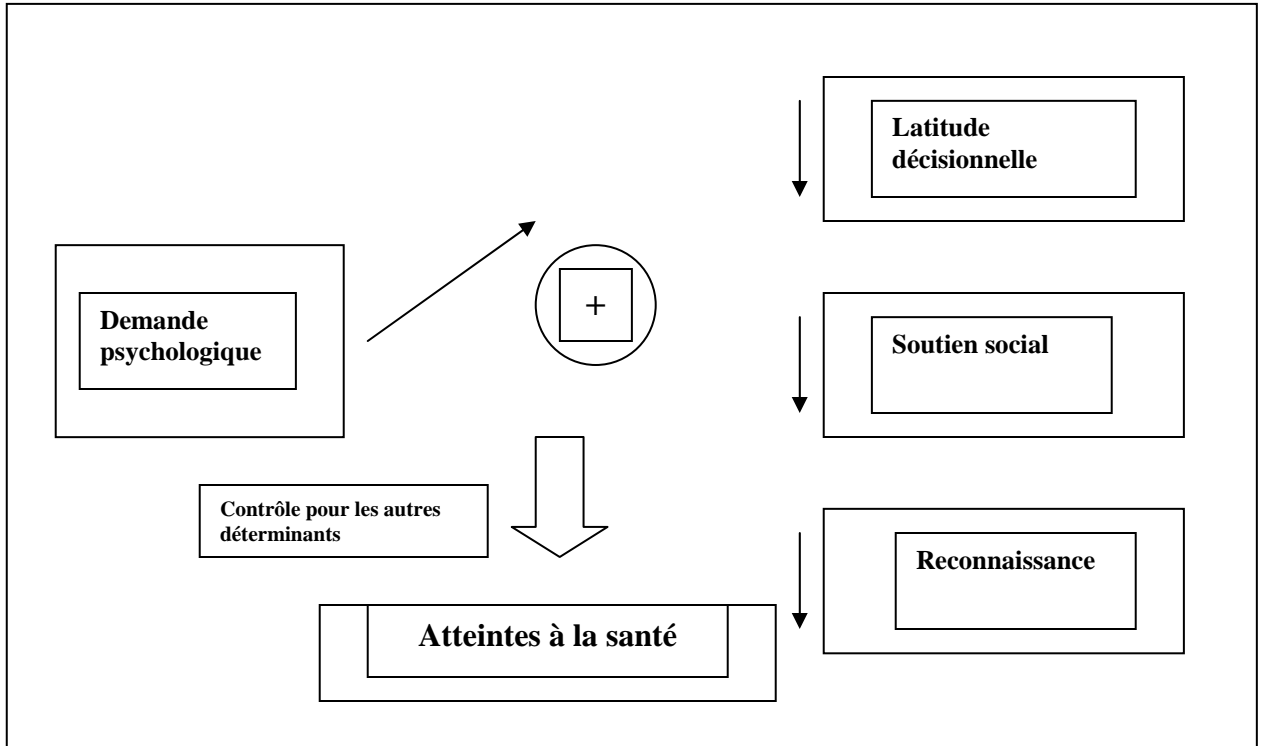


Schéma tiré de l'ouvrage d'Alain Vinet, 2004, *Travail, organisation et santé : Le défi de la productivité dans le respect des personnes*, p. 305

Vinet, dans son ouvrage de 2004, *Travail, organisation et santé : Le défi de la productivité dans le respect des personnes*, explique le processus qui affecte la santé mentale des travailleurs. D'abord, il y a un accroissement de la demande psychologique liée entre autre à la venue de changements d'ordre technologique et à l'augmentation de la charge de travail. Ces éléments combinés à une diminution de la latitude décisionnelle, à une diminution du soutien social et à une faible reconnaissance des efforts fournis minent le bien-être, la qualité de vie et la santé des travailleurs.

Ainsi, pour Vinet et pour d'autres auteurs, « l'aptitude à la reconnaissance non monétaire permet au gestionnaire d'équilibrer l'équation effort-reconnaissance et ainsi communiquer son appréciation en regard de la contribution apportée par les membres de son équipe » (Dontigny, 2005).

6. PRATIQUES DE RECONNAISSANCE DANS LA RÉALITÉ

Afin de bien cerner les pratiques de reconnaissance dans la réalité du travail, il est important de connaître la façon de les exercer. Il s'agit de quatre composantes qui se combinent en deux paires soit : l'aspect privé vs l'aspect public et l'aspect individuel vs l'aspect collectif.

6.1. FAÇONS DE FAIRE DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

6.1.1. Aspect privé vs aspect public

Les dimensions privées et publiques renvoient au groupe de référence. Ainsi, on peut reconnaître publiquement un individu ou un groupe d'individus par exemple en soulignant une réussite dans le journal de l'organisation. Il est aussi possible de témoigner sa reconnaissance à un individu ou à un collectif d'individus de façon privée lors d'une rencontre individuelle avec la personne concernée ou le groupe concerné (Dontigny, 2005).

6.1.2. Aspect individuel vs aspect collectif

Les dimensions individuelles et collectives concernent les personnes qui ont participé à ce qui veut être reconnu. Le comportement, les résultats ou les efforts peuvent émaner d'une seule personne ou encore d'un collectif d'individus (Dontigny, 2005).

6.2. MÉDIUMS DE COMMUNICATION DE LA RECONNAISSANCE NON MONÉTAIRE

Il existe plusieurs médiums afin de transmettre des témoignages de reconnaissance, ainsi la communication peut s'établir verbalement par téléphone ou face à face, elle peut se faire par écrit tel que : rédiger une lettre, une note ou un courriel. La reconnaissance peut aussi se traduire par un geste comme un sourire, une poignée de main, une salutation (Dontigny, 2005; Thériault et St-Onge, 2000).

Indirectement, elle peut être associée à des comportements qui démontrent du soutien et de l'intérêt pour les individus tels qu'aider, appuyer, exercer du coaching ou du mentorat, écouter, consulter (Dontigny, 2005; Thériault et St-Onge, 2000).

Les symboles et les objets peuvent aussi être considérés comme des marques de reconnaissance non monétaire et être significatifs aux yeux des employés. Ainsi, un trophée, un certificat, une activité sociale ou encore une cérémonie ou un gala représentent quelques-uns des médiums qui peuvent servir à traduire la reconnaissance dans une organisation (Dontigny, 2005; Thériault et St-Onge, 2000).

Par ailleurs, selon plusieurs études réalisées au sujet de la reconnaissance, il semble que la rétroaction verbale soit la plus significative aux yeux des salariés. Thériault et St-Onge (2000) expliquent : « L'attitude couramment adoptée étant plutôt du genre : « Si nous ne disons rien, c'est que nous sommes contents » [...] La simple rétroaction continue sur le rendement est l'une des formes de reconnaissance les plus importantes dans la motivation des employés, l'absence de rétroaction peut avoir un effet plus nuisible que la punition sur cette motivation (Thériault et St-Onge, 2000, p. 481).

6.3. NATURE DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE SUR LES PERSONNES

Selon Dontigny (2005), la reconnaissance non monétaire peut être catégorisée selon six dimensions qui réfèrent à sa nature. Les témoignages de reconnaissance peuvent être de nature psychologique, matérielle, de contenu, de développement, de visibilité et, enfin, de celles qui facilitent la vie.

6.3.1. Pratique de nature psychologique

Dontigny (2005) définit une récompense de nature purement psychologique par une absence de valeur financière dans l'action. Il peut s'agir de saluer, d'encourager, de supporter ou encore de féliciter.

6.3.2. Pratique de nature matérielle

Les récompenses de nature matérielle bien qu'elles revêtent une valeur monétaire ne font pas partie de la rémunération directe et elles peuvent s'inscrire dans les pratiques de reconnaissance non monétaire. La valeur monétaire de ces récompenses peut varier de très petite à très grande. Elles peuvent prendre la forme de carte de souhaits, de boîte de chocolat, de certificat cadeau, etc. (Dontigny, 2005).

6.3.3. Pratique de nature de contenu

Les pratiques de reconnaissance qui réfèrent au contenu se rapportent à la tâche ou encore à l'exécution de la tâche. Elles font en sorte de l'enrichir, de la bonifier, de la rendre plus intéressante aux yeux du salarié. Dans ce cas, il peut s'agir de confier un mandat intéressant à une personne qui démontrait un intérêt pour celui-ci (Dontigny, 2005).

6.3.4. Pratique de nature développementale

La récompense liée au développement se rapporte à la carrière de l'individu, à sa progression. Elle peut lui apporter des bénéfices au niveau personnel ou encore au niveau de sa carrière. Ce type de récompense peut prendre la forme d'une promotion, d'une participation à un congrès, d'une participation à une formation ou encore à la possibilité de faire du coaching ou du mentorat. Il s'agit de favoriser, de permettre l'acquisition et le transfert de compétences (Dontigny, 2005).

6.3.5. Pratique de nature de visibilité

Les témoignages de reconnaissance de type visibilité font référence à l'action de souligner une contribution individuelle ou collective devant un ensemble de personnes. Elle peut prendre forme par un témoignage sur un bon coup pendant une assemblée ou d'un article de journal portant sur une réussite (Dontigny, 2005).

6.3.6. Pratique de nature à faciliter la vie

Il s'agit d'une récompense dont la nature facilite la vie de la personne qui la reçoit, celle-ci peut être institutionnalisée dans la mesure où elle est disponible pour tous à un moment ou un autre ou encore faire l'objet d'une entente individuelle. Elle se traduit dans la réalité par l'obtention d'une place de stationnement, l'accès gratuit à la cafétéria, l'accès à une garderie, souplesse dans les horaires de travail, télétravail (Dontigny, 2005).

En somme, la nature de la reconnaissance qui est attribuée à une personne entretient des liens étroits avec le critère de légitimité. Un type de récompense n'a pas toujours la même importance aux yeux de tous les individus. Il est donc important de bien connaître la personne à qui le témoignage de reconnaissance s'adresse afin de s'assurer que celui-ci lui fasse réellement plaisir et qu'au contraire, il ne produise pas un effet aversif (Dontigny, 2005).

7. LES MEILLEURES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE NON MONÉTAIRE

C'est en 2000 qu'une vaste étude sur les meilleures pratiques de reconnaissance a été réalisée par le Centre d'expertise des grands organismes. Cette enquête visait à « recenser dans les organismes gouvernementaux, les meilleures pratiques en matière de reconnaissance du personnel contribuant à l'amélioration des services aux citoyens » (Centre d'expertise des grands organismes, 2002, p.9).

Pour ce faire, les chercheurs ont comparé les diverses pratiques qui existaient alors dans les organisations de la fonction publique québécoise afin de faire ressortir celles qui étaient les plus bénéfiques aux employés. Les critères d'évaluation et de comparaison des pratiques de reconnaissance lors de l'étude étaient : la personnalisation, la réactivité, la proximité, le coût direct et, enfin, la spontanéité. La personnalisation réfère à la prise en compte de l'interlocuteur, à la prise en compte de ses valeurs et au fait de se rapprocher de ce qu'il y a d'unique en lui. La réactivité, quant à elle, renvoie au temps écoulé entre la marque de reconnaissance et le comportement qui veut être souligné. La proximité implique que l'initiateur de la marque de reconnaissance possède une connaissance du travail accompli par la personne qu'il entend reconnaître. Le coût direct réfère à la différenciation de marque de reconnaissance non monétaire de celles qui ne le sont pas et qui sont intégrées dans le calcul de la masse salariale. Le dernier critère permet d'évaluer les pratiques de reconnaissance selon un continuum de formalisation qui s'étend des pratiques spontanées aux pratiques plus procédurières.

Figure 5. Tableau des résultats obtenus lors de l'enquête réalisée par le Centre d'expertise des grands organismes

Légende :

Personnalisation

- ☺☺☺☺☺ Pratique très personnalisée (intime)
- ☺☺☺☺ Pratique personnalisée (individuelle, mais non- intime)
- ☺☺☺ Pratique moyennement personnalisée (formalisée avec souplesse élémentaire)
- ☺☺ Pratique peu personnalisée (formalisée avec possibilité de dérogations justifiées)
- ☺ Pratique aucunement personnalisée (formalisée sans possibilité de dérogations)

Réactivité

- ⌚⌚⌚⌚ Pratique immédiate, sans délai, à un jour près
- ⌚⌚⌚⌚ Délai réduit qui ne permet pas à l'intéressé de penser que son acte est passé inaperçu
- ⌚⌚⌚ Existence d'un délai en raison d'une rencontre à venir
- ⌚⌚ Retard qui peut être de bonne foi ou interprété comme un laisser-aller

⌚ Réaction qui s'inscrit dans une procédure formelle

Proximité

- EEEEEE Pratique émise par un collègue proche
- EEEE Pratique initiée par le gestionnaire immédiat
- EEE Pratique initiée par le gestionnaire immédiat et émise par un gestionnaire hiérarchique
- EE Réaction positive exprimée par toute personne hors du cercle rapproché
- E Réaction positive exprimée par toute personne hors du cercle rapproché

Coût direct

- ***** Coût nul ou négligeable
- **** Coût faible
- *** Coût moyen
- ** Coût important, prévu, encadré par un système
- * Coût élevé

| Pratique | Exemples | Personnalisation | Réactivité | Proximité | Coût direct | Spontanéité |
|--|--|------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
| Rétroaction verbale immédiate. | Dire merci. Donner une poignée de main. Commentaires positifs sur les réalisations. | ☺☺☺☺☺ | ⌚⌚⌚⌚⌚ | EEEEEE | ***** | Très élevée |
| Consulter le personnel lors de la prise de décision. | Consultation lors de réunion. Boîte à suggestion. Requérir de l'aide dans l'accomplissement d'une tâche. | ☺☺☺☺☺ | ⌚⌚⌚ | EEEE | ***** | Élevée |
| Accorder de l'autonomie dans le travail. | GPR Télétravail | ☺☺☺☺☺ | ⌚⌚⌚⌚ | EEEE | ***** | Élevée |

| Pratique | Exemples | Personnalisation | Réactivité | Proximité | Coût direct | Spontanéité |
|--|--|------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
| Valoriser le rôle de chacun. | Expression orale ou écrite soulignant la contribution d'un salarié. Souligner la réalisation pendant une réunion. Colloque à l'intention d'un groupe d'employés. 5 à 7 | ☺☺☺ | ⌚⌚⌚ | EEE | **** | Élevée |
| Accorder de la flexibilité dans les conditions de travail. | Possibilité d'aménagements particuliers dans les conditions de travail. Horaire variable. Travail à domicile. Petits avantages sur l'aménagement des temps de travail. | ☺☺☺☺☺ | ⌚⌚⌚⌚ | EEEE | **** | Élevée |
| Valoriser les exploits. | Souligner un comportement ou des actes qui ont un caractère exceptionnel. Message des hautes autorités de l'organisation s'adressant à l'ensemble du personnel. | ☺☺☺☺ | ⌚⌚⌚⌚ | EEEE | **** | Moyenne |
| Donner accès aux informations sur les orientations stratégiques. | Diffusion d'informations à l'ensemble du personnel et ouverture à communiquer toutes les informations requises par un employé afin de créer du sens et de permettre l'appropriation par chacun. Consacrer une plage d'information dans toute réunion. Conférence de presse à l'interne des dirigeants aux employés. Élaboration d'un bulletin sur Intranet. | ☺☺☺ | ⌚⌚⌚ | EEE | **** | Moyenne |

| Pratique | Exemples | Personnalisation | Réactivité | Proximité | Coût direct | Spontanéité |
|---|---|------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
| Valoriser l'expertise. | Mettre en place des mesures concrètes afin de valoriser l'expertise d'une personne. Mettre en place un comité d'experts. Mission de représentation. Attribution de tâches particulières. Coaching. | ☺☺☺☺ | ⌚⌚⌚⌚ | EEE | ★★★★ | Moyenne |
| Offrir une opportunité de développement par la formation. | Possibilité de formation qui est offerte à une personne en fonction des besoins de l'individu et de ceux de l'organisation. Développement de plan de formation individuel à long terme. Prise en charge des frais de scolarité et des frais d'associations professionnelles. Attribution de congé d'étude. | ☺☺☺☺☺ | ⌚⌚⌚⌚ | EEEE | ★★★★ | Moyenne |
| Utiliser des symboles de distinction. | Mise à l'honneur d'une personne ou d'un groupe ayant satisfait des critères impartiaux. Diplôme Cartes Plaques de distinctions. Objets personnalisés. | ☺☺☺ | ⌚⌚ | EEE | ★★★★ | Faible |
| Utiliser le journal interne ou l'intranet. | Utiliser le journal interne afin de faire mention des réalisations des employés ou d'une équipe ayant eu un impact sur la qualité des services aux citoyens. Publication d'un article faisant mention de l'apport de l'employé ou d'une équipe à l'organisation ainsi qu'une photographie. | ☺☺☺ | ⌚⌚⌚ | EEEE | ★★★★ | Faible |

| Pratique | Exemples | Personnalisation | Réactivité | Proximité | Coût direct | Spontanéité |
|---|---|------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
| Organiser des événements spéciaux. | L'organisation d'événements afin de célébrer un moment exceptionnel dans la vie personnelle ou professionnelle d'une personne ou d'une équipe. Célébration de 25 ans de service, départ à la retraite. Célébration d'un anniversaire, d'une promotion, d'un succès d'équipe. Invitation à des événements sportifs. | 😊😊 | ⌚⌚ | EE | ★★ | Faible |
| Mettre en place un système d'appréciation. | Rétroaction périodique et continue sur le rendement d'une personne en se référant sur des critères et sur des objectifs préalablement établis. Appréciation du rendement/évaluation. Approche par résultats. | 😊😊😊😊😊 | ⌚⌚⌚ | EEEE | ★★★★★ | Faible |
| Organiser une journée porte ouverte. | Visite organisée de l'unité ou de l'organisation qui est prise en charge par les employés et à destination de leurs invités. Visite des installations aux familles, aux employés, aux clients. Animation. Mission étrangère. | 😊😊 | ⌚⌚⌚⌚ | EE | ★★★ | Faible |
| Proposer une participation à une mission de représentation. | Mission confiée à une personne afin de représenter l'organisation à l'extérieur. Colloques à l'étranger. Représentation devant les médias. Présentations auprès d'instances supérieures ou de d'autres organisations. | 😊😊😊😊 | ⌚⌚⌚ | EEE | ★★ | Très faible |

| Pratique | Exemples | Personnalisation | Réactivité | Proximité | Coût direct | Spontanéité |
|---|--|------------------|------------|-----------|-------------|-------------|
| Offrir une possibilité de mobilité de carrière. | Volonté d'offrir un plus grand nombre de possibilités d'évoluer dans l'organisation. Instituer des périodes d'essais avec possibilité de retour sur le poste actuel. Favoriser la promotion interne. | ☺☺☺ | ⌚ | EEE | *** | Très faible |

Tableau tiré du site Internet du Centre d'expertise des grands organismes.

Par ailleurs, une autre étude menée par le comité ministériel sur l'organisation du travail de la Commission des normes du travail a étudié les meilleures façons de reconnaître les employés. Ainsi, selon son comité d'étude, les pratiques à privilégier sont les paroles et les gestes d'encouragement exprimés par le supérieur hiérarchique ou les collègues de travail. Ces témoignages s'inscrivent au quotidien dans un contexte informel et sont peu coûteux pour l'organisation. Les rétroactions écrites qui sont consignées au dossier de l'employé sont aussi considérées par les membres du comité comme l'une des meilleures pratiques de reconnaissance (Martin et Peck, 2001).

En ce qui a trait aux marques de reconnaissance à large diffusion, comme par exemple, un article dans le journal interne, s'avère une pratique délicate. En effet, plusieurs employés éprouvent certaines réserves à cet égard. Cette forme de reconnaissance doit être utilisée avec discernement et s'adresser à un groupe de salariés plutôt qu'à une seule personne (Martin et Peck, 2001).

Les activités à caractère social semblent aussi très prisées. Cependant, elles doivent se situer d'abord au niveau local ou encore au niveau des équipes de travail, car elles perdent de leur signification lorsqu'elles deviennent corporatives et publiques. Le comité suggère donc d'étendre et de promouvoir ces activités au niveau local (Martin et Peck, 2001).

Les pratiques de reconnaissance liées aux conditions de travail revêtent une grande valeur aux yeux des travailleurs. Elles démontrent l'intérêt que les supérieurs accordent aux employés ainsi qu'à la qualité de leur travail. Elles peuvent prendre la forme d'encouragement, de soutien, d'écoute, de consultation et, enfin, de formation (Martin et Peck, 2001, Commission des normes du travail).

Les récompenses matérielles qui sont distribuées uniformément à l'ensemble du personnel, comme des plaques ou des trophées, n'obtiennent pas une grande signification aux yeux des travailleurs. Toutefois, si celles-ci sont personnalisées et démontrent le souci de l'employeur de faire plaisir à un individu, ces récompenses auront plus d'impact (Martin et Peck, 2001).

Afin que ces pratiques de reconnaissance soient efficaces et permettent d'atteindre les objectifs pour lesquelles elles ont été instaurées, il est primordial qu'elles respectent les critères d'efficacité des pratiques de reconnaissance.

8. MÉTHODOLOGIE

Afin de bien cerner les besoins et les attentes du personnel de l'urgence du CHUL, un questionnaire d'entrevue a été élaboré. Celui-ci comprenait douze questions dont huit s'adressaient à l'ensemble du personnel interrogé. Les autres questions étaient réservées aux répondants ayant un poste d'encadrement tels que les assistants infirmiers. L'objectif était de faire ressortir le degré de présence des diverses composantes de la reconnaissance non monétaire dans l'environnement de travail de l'urgence du CHUL. À cet égard, il est important de mentionner que le questionnaire ainsi que les données qui ont été recueillies à partir de celui-ci n'ont aucune prétention scientifique. Étant donné qu'il s'agissait d'une intervention professionnelle en milieu de travail qui visait à mettre en perspective les besoins et les attentes des employés envers les pratiques de reconnaissance non monétaire, le questionnaire n'a pas été testé auparavant et ne permet donc pas d'obtenir un regard scientifique sur la question de la reconnaissance non monétaire, mais il offre cependant la possibilité de rendre compte de certains éléments émanant de la réalité de ce milieu de travail.

La participation des employés à l'entrevue s'est effectuée sur une base volontaire et en dehors des heures normales de travail. Un feuillet explicatif portant sur les objectifs de l'entrevue leur a été adressé, ainsi qu'une feuille a été mise à leur disposition dans la salle de repos leur permettant d'inscrire leur nom afin de planifier une éventuelle entrevue.

L'entrevue, d'une durée approximative de trente minutes, se déroulait dans un local prévu à cet effet par les dirigeants du département. Les questionnaires d'entrevue étaient identifiés par des lettres allant de A à U afin d'assurer la confidentialité des répondants.

Échantillon sélectionné

Comme il n'était pas possible d'interroger l'ensemble du personnel de l'urgence, une sélection d'un échantillon sensiblement représentatif de la population à l'étude a été préconisée. Il était composé de trois infirmiers, de deux préposés aux bénéficiaires ainsi que de deux agents administratifs classe 3 par quart de soir et de jour et de un pour le quart de nuit. En effet, comme l'équipe de travail est réduite, comparativement aux autres quarts de travail, il n'était pas nécessaire d'interroger plus d'une personne pour ces titres d'emploi. De plus, deux assistants infirmiers sur deux quarts de travail différents ont participé. Bien que cet échantillon ait été constitué sur une base volontaire, la représentativité visée au départ a été atteinte.

Ainsi, seulement quelques employés ayant inscrit leur nom au départ n'ont pu participer à l'entrevue, car l'échantillon correspondant à leur emploi avait déjà été composé. Les critères d'exclusion ont été d'abord le temps d'inscription, la disponibilité ainsi que d'autres données normatives telles que l'ancienneté (l'échantillon devait respecter une certaine hétérogénéité afin de représenter la population évoluant à l'urgence), l'emploi occupé et le quart de travail.

Tableau 1.1. Répartition des répondants selon leur titre d'emploi et leur quart de travail

| Titre d'emploi / Quart de travail | Jour | Soir | Nuit | Total |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|
| Agente administrative classe 3 | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Préposée aux bénéficiaires | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Infirmière | 3 | 3 | 3 | 9 |
| Assistante infirmière | 0 | 1 | 1 | 2 |
| TOTAL | 7 | 8 | 6 | 21 |

9. ANALYSE DES RÉPONSES OBTENUES EN ENTREVUES

Question 4. *Qu'est-ce que la reconnaissance pour vous?*

- *Pourriez-vous me donner quelques exemples?*

La majorité des répondants (16/21 personnes) ont répondu que, pour eux, la reconnaissance constituait une façon de « dire merci » pour le travail bien fait; qu'il s'agissait d'une appréciation du travail que l'on effectue au sein d'une organisation. En général, la reconnaissance peut se traduire par des expressions telles que : « on fait une belle équipe ou encore on est content de travailler avec toi ».

Pour plusieurs, également, cette reconnaissance passe par le soutien de leur employeur ainsi que de leurs collègues dans des situations difficiles.

Pour d'autres (5/21 personnes), c'est la reconnaissance de l'expérience, de mettre à profit leurs savoirs, leurs aptitudes qui font en sorte qu'ils se sentent reconnus. Par exemple, une infirmière raconte que pour elle, lorsqu'un ou une collègue lui demande de l'aide pour « piquer » ou encore lui demande conseil pour un triage, là elle se sent reconnue parce qu'elle utilise son savoir pour aider les autres par la transmission de ses acquis.

Par ailleurs, les exemples de reconnaissance qui sont le plus ressortis lors des entrevues demeurent les encouragements et les marques de reconnaissance verbales entre collègues ou encore émanant de l'employeur vers les employés ou encore des patients eux-mêmes pour la qualité des services reçus.

L'enrichissement des tâches ou encore l'accès à des formations particulières ont également un impact significatif sur les employés.

Enfin, les témoignages écrits provenant de la haute direction sont eux aussi de beaux témoignages, mais pour qu'ils atteignent véritablement les employés, ils doivent être personnalisés. Ceux-ci doivent sentir que l'employeur a réellement une compréhension du travail effectué par le salarié et des efforts fournis lors de la prestation de travail. Le caractère individualisé et personnalisé révèle à l'employé un véritable souci de l'employeur pour ses ressources humaines.

Question 5. *Pourriez-vous me raconter une situation ici à l'urgence ou ailleurs où vous avez vraiment eu l'impression d'être reconnu pour votre travail, pour les soins que vous donniez aux patients ou pour toute autre situation?*

- *Comment cela s'est-il passé?*

- *Qui vous a fait cette marque de reconnaissance?*

À cette question, les témoignages des répondants se scindent en trois principales catégories. Les marques de reconnaissance émanent de la clientèle dans 10/21 des cas. Un répondant raconte une situation où il a dû accompagner un patient pour un transfert dans un autre hôpital, le patient l'a chaleureusement remercié pour la qualité de son travail et l'attention qu'il accordait aux besoins du patient. Dans un autre cas, il s'agit de la mère d'un enfant

hospitalisé à l'urgence qui est venue dire à un membre du personnel « Qu'elle les remerciait pour la qualité du service offert, de la rapidité avec laquelle le personnel soignant a pris la situation en main et de la facilité avec laquelle ils ont réussi à « piquer » l'enfant ».

La deuxième catégorie correspond à des témoignages de la part des supérieurs ou des collègues de travail. Cette catégorie regroupe 11/21 des répondants. Ainsi, certains rapportent avoir reçu une lettre de la part de la haute direction mentionnant l'excellence de leur travail et l'utilité de leur travail au sein de l'urgence.

D'ailleurs, ces personnes ont signifié avoir été très touchées par cette attention personnalisée et qui représentait une forme très significative de reconnaissance. Pour d'autres répondants, une marque de reconnaissance significative a été l'ouverture du personnel d'encadrement à une problématique à laquelle ils devaient faire face, soit dans leur vie personnelle ou encore professionnelle, ils mentionnent avoir senti un véritable soutien par l'écoute qui leur a été accordée. Les encouragements ou des marques d'appréciation verbales entre collègues ou encore du personnel d'encadrement comme : « on est content que tu travailles avec nous, tu es bonne, tu fais un bon travail » sont aussi ressortis comme étant des témoignages de reconnaissance significatifs.

Enfin, la dernière catégorie concerne l'enrichissement des tâches qui a été abordée dans 3/21 cas. Ces personnes ont mentionné que la confiance qui leur était témoignée, par le fait de se voir confier des tâches connexes à leur emploi, les valorisait énormément. L'enrichissement de leurs tâches leur permettait d'utiliser leurs compétences et de se sentir plus utile à l'organisation.

Question 6. Pourriez-vous me décrire une situation où vous avez donné une marque de reconnaissance?

- **À qui ce témoignage de reconnaissance s'adressait-il?**
- **Comment cela s'est-il passé?**

La totalité des répondants ont révélé avoir témoigné des marques de reconnaissance à leurs collègues de travail qui se manifestent sous la forme d'une offre d'aide ou encore par des encouragements.

Une employée rapporte offrir souvent son aide à ses collègues de travail lorsqu'elle en a l'occasion, alors qu'elle se retrouve dans un « bloc » plus tranquille et que les autres sont débordées dans les autres secteurs de l'urgence. Une autre raconte qu'au triage ou dans d'autres secteurs de l'urgence, il arrive souvent que les infirmiers(ères) s'entraident entre eux lorsque ça « dérape ».

Plusieurs ont aussi rapporté offrir leur encouragement aux nouveaux arrivants à l'urgence. En effet, ils mentionnent qu'il s'agit d'un milieu de travail où « ça bouge beaucoup », qu'il y a énormément de choses à apprendre sans avoir à sa disposition beaucoup de temps pour le faire.

Ainsi, les répondants rapportent qu'il est important d'encourager les nouveaux afin qu'ils ne soient pas découragés par l'emploi et qu'ils éprouvent le désir de rester à l'urgence.

Toutefois, peu de personnes interrogées ont mentionné avoir octroyé des témoignages de reconnaissance à leurs supérieurs 4/21 seulement et ils étaient fait sous forme de rétroaction verbale dans la majorité des cas.

Question 7. Selon vous, quel est le degré de présence actuel de chacune de ces formes de reconnaissance non monétaire dans l'environnement de travail de l'urgence?

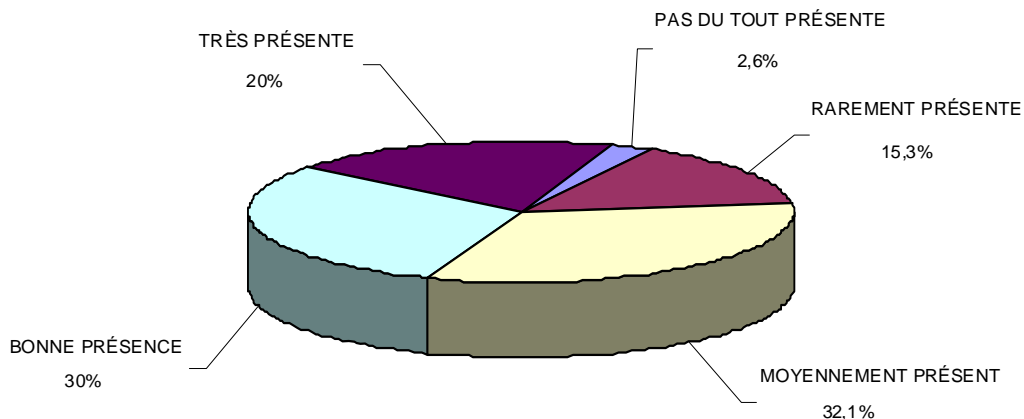
Pour répondre à ces questions, je vous demanderai de vous positionner sur cette échelle de 1 à 5, 1 étant pas du tout présente et 5 très présente.

Tableau 1.2 Répartition du total des réponses aux questions des personnes interrogées

| Questions / Total des réponses | Pas du tout présente (1) | Rarement présente (2) | Moyennement présente (3) | Bonne présence (4) | Très présente (5) |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|
| 1. J'ai l'impression d'être une personne importante pour le département de l'urgence. | 0 | 3 | 9 | 6 | 3 |
| 2. Je me sens respecté au travail. | 0 | 1 | 11 | 7 | 2 |
| 3. Je me sens écouté et compris. | 0 | 3 | 9 | 7 | 2 |
| 4. Je me sens apprécié à l'urgence. | 0 | 1 | 8 | 9 | 3 |
| 5. Lorsque j'ai un problème, je peux aller en discuter avec mes supérieurs. | 0 | 3 | 4 | 8 | 6 |
| 6. Je me sens intégré dans l'équipe de travail. | 0 | 2 | 2 | 7 | 10 |
| 7. Mes supérieurs me disent bonjour lorsque je les croise. | 0 | 0 | 3 | 5 | 13 |
| 8. Je me sens soutenu et appuyé par mes supérieurs. | 0 | 4 | 4 | 8 | 5 |
| 9. Je me sens soutenu et appuyé par mes collègues de travail. | 0 | 0 | 5 | 8 | 8 |
| 10. On reconnaît les résultats obtenus au département de l'urgence. | 0 | 6 | 10 | 4 | 1 |
| 11. Mes supérieurs me fixent des objectifs et ils exercent un suivi de ceux-ci. | 5 | 7 | 5 | 3 | 1 |
| 12. Mes supérieurs sont capables de reconnaître mes performances, mes points forts et mes points faibles quant à ma prestation de travail. | 2 | 6 | 8 | 4 | 1 |
| 13. Pour mes supérieurs, le professionnalisme est important et valorisé. | 0 | 2 | 5 | 6 | 8 |
| 14. Mes talents et mes savoir-faire sont reconnus à l'urgence. | 0 | 2 | 9 | 7 | 3 |

| Questions / Total des réponses | Pas du tout présente (1) | Rarement présente (2) | Moyennement présente (3) | Bonne présence (4) | Très présente (5) |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|
| 15. Je reçois des témoignages de la part de la clientèle pour la qualité du service que je leur offre. | 0 | 2 | 6 | 10 | 3 |
| 16. Je sens que mes talents et savoir-faire sont pleinement utilisés au département de l'urgence. | 0 | 5 | 9 | 4 | 3 |
| 17. Les efforts que je déploie dans mon travail sont reconnus. | 1 | 6 | 5 | 7 | 2 |
| 18. Je sens que mon implication au sein du département de l'urgence est importante pour tous. | 1 | 5 | 8 | 4 | 3 |
| 19. L'utilité de mon travail au sein des équipes de travail est reconnue. | 1 | 3 | 6 | 6 | 5 |
| 20. Mes supérieurs ont conscience des conditions dans lesquelles j'effectue mon travail et reconnaissent l'énergie que j'y investis. | 1 | 5 | 8 | 4 | 3 |
| TOTAL | 11 | 66 | 134 | 124 | 84 |

Graphique A. Répartition du total en pourcentage des réponses aux questions des personnes interrogées en regard à la situation actuelle à l'urgence



L'analyse des résultats de ce tableau indique qu'au département de l'urgence, il existe déjà des pratiques de reconnaissance non monétaire, mais pour qu'elles soient pleinement efficaces, elles ont à être améliorées et adaptées au contexte qui est présentement vécu par le personnel de l'urgence. Le fait que les résultats se situent principalement dans les catégories moyennement présente (134) et bonne présence (124) signifie que les pratiques de reconnaissance utilisées à l'urgence peuvent ne pas correspondre pleinement aux attentes des employés ou encore qu'elles ne sont pas utilisées uniformément sur tous les quarts de travail ou envers tous les titres d'emplois. Il peut aussi s'agir d'un problème de constance et

de rigueur dans leur application où, à certains moments critiques, elles sont plus utilisées qu'à d'autres moments.

Tableau 1.3. Répartition selon le score de présence des pratiques, en fonction de la forme de reconnaissance

| | Reconnaissance existentielle | Reconnaissance des résultats | Reconnaissance des pratiques de travail | Reconnaissance de l'investissement dans le travail |
|--------------------------|------------------------------|------------------------------|---|--|
| Pas du tout présente (1) | 0 | 7 | 0 | 4 |
| Rarement présente (2) | 17 | 17 | 11 | 19 |
| Moyennement présente (3) | 51 | 25 | 29 | 26 |
| Bonne présence | 65 | 11 | 27 | 23 |
| Très présente (5) | 52 | 3 | 17 | 12 |

Ce tableau montre la présence de toutes les formes de reconnaissance au département de l'urgence. Celle qui semble être la plus présente est la reconnaissance existentielle puisqu'elle obtient un score de 65 à une bonne présence ainsi qu'un score de 52 à l'énoncé très présente. En ce qui a trait aux autres formes de reconnaissance soit : la reconnaissance des résultats, la reconnaissance des pratiques de travail et enfin la reconnaissance de l'investissement dans le travail, les scores les plus élevés sont attribués à une présence moyenne de ces formes de reconnaissance. Cette répartition laisse donc croire que ces pratiques de reconnaissance, bien que présentes au département, doivent être améliorées en tenant compte davantage des besoins et des attentes du personnel.

De plus, la forme de reconnaissance qui semble être la plus problématique est celle ayant trait aux résultats. Contrairement, à ce qui est rapporté dans la revue de littérature, celle-ci est définitivement moins présente à l'urgence du CHUL. Ce constat, peut être attribuable à la nature de la prestation des services offerts.

Tableau 1.4. Répartition du score aux formes de reconnaissance actuelles selon le titre d'emploi

| Titre d'emploi/ Formes de reconnaissance | | Agentes administratives | Préposés aux bénéficiaires | Infirmières | Assistants infirmières |
|---|-------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------|------------------------|
| Reconnaissance existentielle | 1. Pas du tout présente | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 0 | 4 | 13 | 0 |
| | 3. Moyennement présente | 12 | 18 | 24 | 1 |
| | 4. Bonne présence | 17 | 15 | 28 | 5 |
| | 5. Très présente | 16 | 8 | 18 | 12 |
| Reconnaissance des résultats | 1. Pas du tout présente | 2 | 1 | 4 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 2 | 4 | 11 | 0 |

| | | | | | |
|--|-------------------------|---|---|----|---|
| | 3. Moyennement présente | 5 | 9 | 10 | 4 |
| | 4. Bonne présence | 5 | 0 | 2 | 1 |
| | 5. Très présente | 1 | 1 | 0 | 0 |

| Titre d'emploi/ Formes de reconnaissance | | Agentes administratives | Préposés aux bénéficiaires | Infirmières | Assistants infirmière |
|---|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------|--------------------------|
| Reconnaissance des pratiques de travail | 1. Pas du tout présente | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 0 | 7 | 6 | 1 |
| | 3. Moyennement présente | 7 | 7 | 15 | 3 |
| | 4. Bonne présence | 6 | 6 | 12 | 4 |
| | 5. Très présente | 7 | 3 | 3 | 0 |
| Reconnaissance de l'investissement dans le travail | 1. Pas du tout présente | 0 | 0 | 4 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 0 | 4 | 15 | 0 |
| | 3. Moyennement présente | 5 | 10 | 8 | 3 |
| | 4. Bonne présence | 9 | 3 | 8 | 3 |
| | 5. Très présente | 6 | 3 | 1 | 0 |

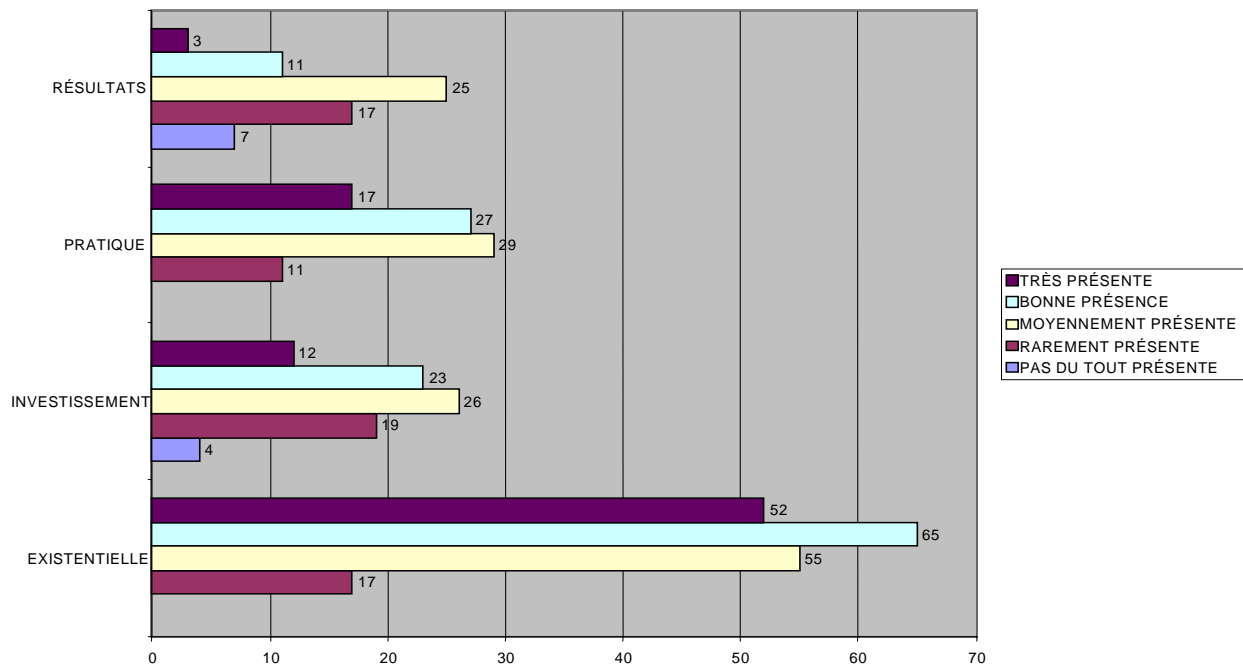
Ce que l'on constate de la distribution des scores dans ce tableau, c'est qu'elle est sensiblement la même pour tous les titres d'emploi sauf peut-être pour les agents(es) administratifs(ves) et les assistants(es) infirmiers(ères) pour qui, dans l'ensemble de toutes les formes de reconnaissance, obtiennent un score un peu plus élevé que ceux des préposés(es) aux bénéficiaires et les infirmiers(ères). Ce constat peut possiblement s'expliquer par la nature de leur emploi. En effet, les agents(es) administratifs(ves) ont au sein du département de l'urgence la responsabilité d'exercer des tâches de nature administrative qu'eux(elles) seuls(es) ont la possibilité d'effectuer. Par ailleurs, le fait qu'ils soient les seuls à effectuer cette tâche dans un secteur particulier de l'urgence leur permet d'obtenir plus de rétroaction. En ce qui concerne les assistants(es), les responsabilités inhérentes à leur emploi semblent enrichir leur pratique des soins infirmiers. De plus, la place qu'ils(elles) occupent leur permet d'établir des rapports plus étroits avec les membres de la haute direction.

Encore ici, la forme de reconnaissance qui obtient le score le plus élevé chez tous les titres d'emploi est celui de la reconnaissance existentielle. Par ailleurs, les mesures de reconnaissance inhérentes aux pratiques de travail et à la reconnaissance des résultats obtiennent un score de présence moyenne. Enfin, c'est la reconnaissance de l'investissement dans le travail qui semble la plus problématique chez les préposés(es) aux bénéficiaires ainsi que les infirmiers(ères).

Tableau 1.5. Répartition du score aux formes de reconnaissance actuelles selon le quart de travail

| Quarts de travail/ Formes de reconnaissance | | Jour | Soir | Nuit |
|--|-------------------------|------|------|------|
| Reconnaissance existentielle | 1. Pas du tout présente | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 12 | 3 | 2 |
| | 3. Moyennement présente | 17 | 18 | 20 |
| | 4. Bonne présence | 17 | 25 | 22 |
| | 5. Très présente | 17 | 25 | 10 |
| Reconnaissance des résultats | 1. Pas du tout présente | 1 | 6 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 6 | 7 | 9 |
| | 3. Moyennement présente | 11 | 4 | 9 |
| | 4. Bonne présence | 2 | 5 | 3 |
| | 5. Très présente | 1 | 2 | 0 |
| Reconnaissance des pratiques de travail | 1. Pas du tout présente | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 5 | 3 | 4 |
| | 3. Moyennement présente | 14 | 5 | 10 |
| | 4. Bonne présence | 3 | 15 | 4 |
| | 5. Très présente | 6 | 9 | 0 |
| Reconnaissance de l'investissement dans le travail | 1. Pas du tout présente | 1 | 3 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 6 | 4 | 3 |
| | 3. Moyennement présente | 9 | 8 | 10 |
| | 4. Bonne présence | 8 | 9 | 9 |
| | 5. Très présente | 4 | 8 | 2 |

Graphique B. Distribution des résultats actuels selon le type de reconnaissance



Encore ici, parmi tous les types de reconnaissance, c'est la reconnaissance existentielle qui obtient le meilleur score pour tous les quarts de travail. Le quart de travail de soir obtient un résultat plus élevé que tous les autres quarts de travail sauf en ce qui a trait à la reconnaissance des résultats. En ce qui concerne les autres quarts de travail (jour et nuit), la répartition des scores à chacune des formes de reconnaissance semble être sensiblement la même et se situe majoritairement à une présence moyenne des mesures de reconnaissance dans l'environnement de travail et, ce, pour toutes les formes de reconnaissance sauf en ce qui concerne la reconnaissance existentielle qui se situe à une bonne présence. Quant aux améliorations futures, les répondants voudraient une très grande présence de tous les types de reconnaissance.

Graphique C. Distribution des résultats souhaitables selon le type de reconnaissance

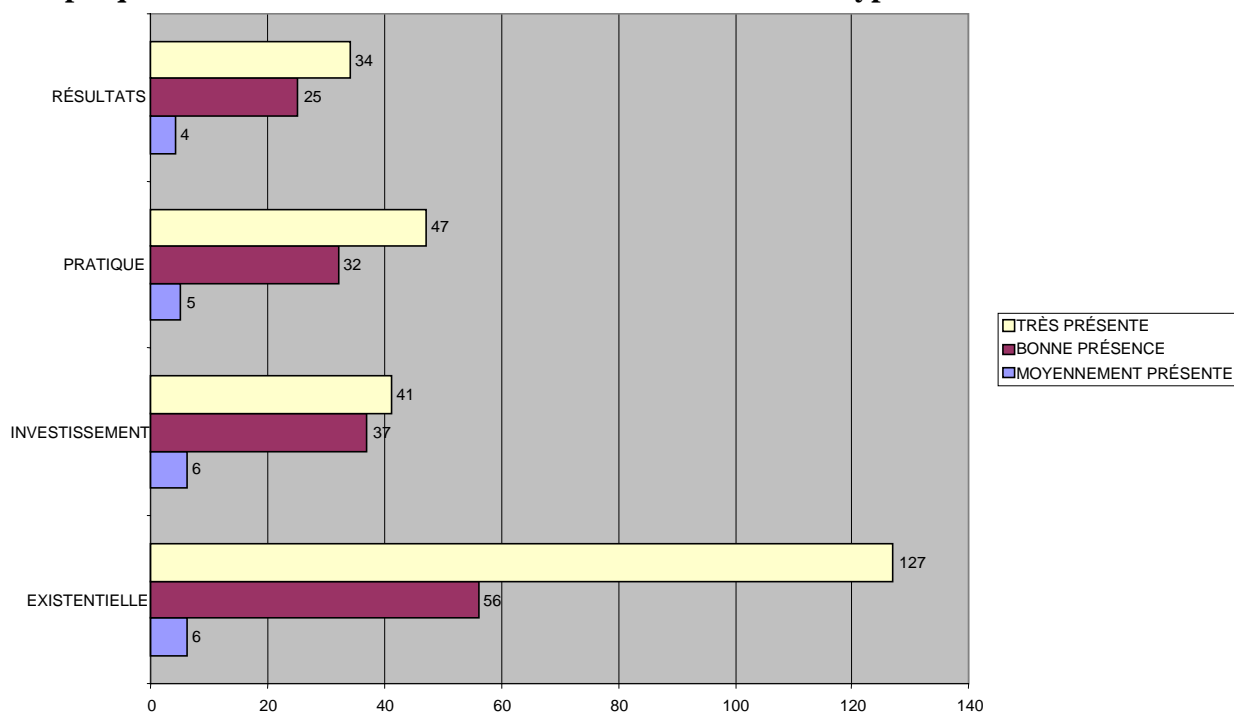


Tableau 1.6. Répartition du score aux formes de reconnaissance actuelles selon le nombre d'années d'ancienneté

| Années d'ancienneté / formes de reconnaissance | | A) Moins d'un an | B) Un à sept ans | C) Huit ans et plus |
|--|-------------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Reconnaissance existentielle | 1. Pas du tout présente | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 1 | 15 | 1 |
| | 3. Moyennement présente | 18 | 28 | 9 |
| | 4. Bonne présence | 17 | 33 | 15 |
| | 5. Très présente | 9 | 23 | 20 |
| Reconnaissance des résultats | 1. Pas du tout présente | 1 | 6 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 5 | 10 | 2 |
| | 3. Moyennement présente | 8 | 10 | 7 |
| | 4. Bonne présence | 0 | 7 | 4 |
| | 5. Très présente | 1 | 0 | 2 |

| Années d'ancienneté / formes de reconnaissance | | A) Moins d'un an | B) Un à sept ans | C) Huit ans et plus |
|--|-------------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Reconnaissance des pratiques de travail | 1. Pas du tout présente | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 4 | 6 | 1 |
| | 3. Moyennement présente | 5 | 15 | 9 |
| | 4. Bonne présence | 7 | 17 | 1 |
| | 5. Très présente | 1 | 6 | 9 |
| Reconnaissance de l'investissement dans le travail | 1. Pas du tout présente | 0 | 4 | 0 |
| | 2. Rarement présente | 6 | 10 | 3 |
| | 3. Moyennement présente | 7 | 14 | 5 |
| | 4. Bonne présence | 4 | 13 | 6 |
| | 5. Très présente | 3 | 3 | 6 |

L'ensemble des résultats est sensiblement homogène pour l'ensemble des répondants quelque soit leurs années d'ancienneté. Cependant, il semble que les personnes possédant huit ans et plus d'ancienneté obtiennent des résultats un peu plus élevés que les autres aux différentes formes de reconnaissance. Cela peut être explicable par le fait qu'elles connaissent bien l'équipe de travail dans laquelle elles travaillent et ont développé des liens de confiance tant au niveau de la haute direction qu'au niveau de leurs collègues de travail. Par ailleurs, l'expérience acquise au cours de leurs années de travail leur permet de se faire offrir plus de responsabilités; en conséquence, cela favorise l'estime de soi et valorise leur sentiment d'appartenance.

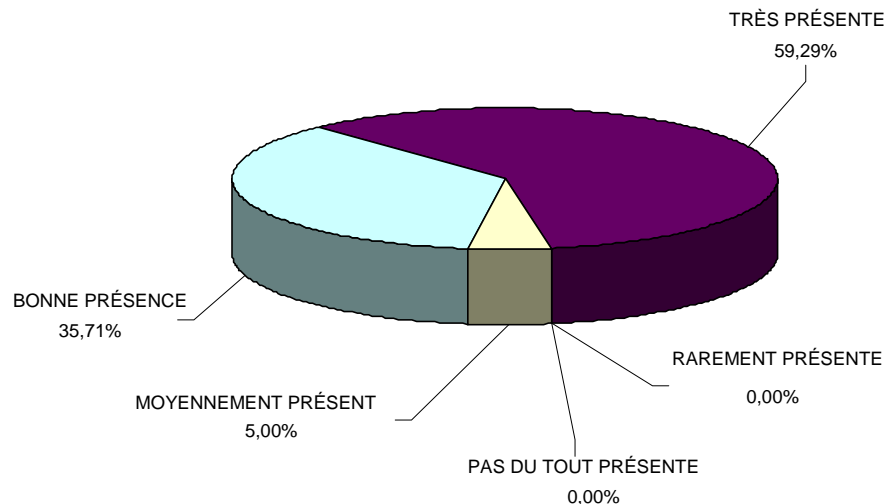
Question 7. B) Suivant la même logique, pouvez vous nous indiquer le degré de présence souhaitable de chacune de ces formes de reconnaissance non monétaire dans l'environnement de travail de l'urgence?

Tableau 1.7. Répartition du total des réponses aux questions des personnes interrogées

| Questions / Total des réponses | Pas du tout présente (1) | Rarement présente (2) | Moyennement présente (3) | Bonne présence (4) | Très présente (5) |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|-------------------|
| 1. J'ai l'impression d'être une personne importante pour le département de l'urgence. | 0 | 3 | 9 | 6 | 13 |
| 2. Je me sens respecté au travail. | 0 | 0 | 0 | 10 | 11 |
| 3. Je me sens écouté et compris. | 0 | 0 | 2 | 8 | 11 |
| 4. Je me sens apprécié à l'urgence. | 0 | 0 | 0 | 8 | 13 |
| 5. Lorsque j'ai un problème, je peux aller en discuter avec mes supérieurs. | 0 | 0 | 0 | 9 | 12 |

| Questions / Total des réponses | Pas du tout présente (1) | Rarement présente (2) | Moyennement présente (3) | Bonne présence (4) | Très présente (5) |
|--|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|
| 6. Je me sens intégré dans l'équipe de travail. | 0 | 0 | 0 | 4 | 17 |
| 7. Mes supérieurs me disent bonjour lorsque je les croise. | 0 | 0 | 0 | 2 | 19 |
| 8. Je me sens soutenu et appuyé par mes supérieurs. | 0 | 0 | 0 | 6 | 15 |
| 9. Je me sens soutenu et appuyé par mes collègues de travail. | 0 | 0 | 1 | 4 | 16 |
| 10. On reconnaît les résultats obtenus au département de l'urgence. | 0 | 0 | 0 | 8 | 13 |
| 11. Mes supérieurs me fixent des objectifs et ils exercent un suivi de ceux-ci. | 0 | 0 | 3 | 8 | 5 |
| 12. Mes supérieurs sont capables de reconnaître mes performances, mes points forts et mes points faibles quant à ma prestation de travail. | 0 | 0 | 1 | 9 | 11 |
| 13. Pour mes supérieurs, le professionnalisme est important et valorisé. | 0 | 0 | 2 | 7 | 12 |
| 14. Mes talents et mes savoir-faire sont reconnus à l'urgence. | 0 | 0 | 1 | 9 | 11 |
| 15. Je reçois des témoignages de la part de la clientèle pour la qualité du service que je leur offre. | 0 | 0 | 0 | 9 | 12 |
| 16. Je sens que mes talents et savoir-faire sont pleinement utilisés au département de l'urgence. | 0 | 0 | 2 | 7 | 12 |
| 17. Les efforts que je déploie dans mon travail sont reconnus. | 0 | 0 | 2 | 13 | 6 |
| 18. Je sens que mon implication au sein du département de l'urgence est importante pour tous. | 0 | 0 | 2 | 9 | 10 |
| 19. L'utilité de mon travail au sein des équipes de travail est reconnue. | 0 | 0 | 2 | 7 | 12 |
| 20. Mes supérieurs ont conscience des conditions dans lesquelles j'effectue mon travail et reconnaissent l'énergie que j'y investis. | 0 | 0 | 0 | 8 | 13 |
| TOTAL | 0 | 0 | 21 | 150 | 244 |

Graphique D. Répartition du total en pourcentage des réponses aux questions des personnes interrogées en regard à la situation actuelle à l'urgence



Les données recueillies démontrent qu'il serait souhaitable d'effectuer certaines améliorations quant à la présence des mesures de reconnaissance pratiquées au département de l'urgence du CHUL. Pour la plupart des items énoncés, il serait nécessaire, selon les attentes signifiées par les répondants, de passer de moyennement présente (3) à très présente (5). Par ailleurs, les résultats obtenus à certains items retiennent particulièrement l'attention et constituent un premier pas vers l'actualisation, l'amélioration et la création des pratiques de reconnaissance non monétaire dans cet environnement de travail.

Ainsi, les items 1, 2 et 3 (j'ai l'impression d'être une personne importante pour le département de l'urgence, je me sens respecté au travail et je me sens écouté et compris) qui s'inspirent de la reconnaissance existentielle obtiennent un résultat moyen (9, 11, 9) quant à leur présence actuelle dans l'environnement de travail. Cependant, lorsque l'on regarde les réponses recueillies par les personnes interrogées, le degré de présence souhaitable serait à 62 %, 52 % et 52 % à très présente.

Bien que la reconnaissance existentielle obtienne le résultat le plus élevé d'entre toutes les formes de reconnaissance, le fait que ces items, qui constituent la base de toute reconnaissance, ne scorent pas de manière plus forte démontre qu'il existe au départ une problématique. La reconnaissance existentielle fait référence à la personne en tant qu'individu, à sa valeur en tant qu'être humain. Il est nécessaire d'une part que l'individu se sente respecté et, d'autre part, compris dans son milieu de travail afin qu'il s'y sente pleinement intégré. L'implantation efficace de toutes formes de mesures de reconnaissance passe d'abord par une bonne intégration de la reconnaissance existentielle dans la culture de l'organisation.

Les items 11 et 12 (mes supérieurs me fixent des objectifs et ils exercent un suivi de ceux-ci, mes supérieurs sont capables de reconnaître mes performances, mes points forts et mes

points faibles quant à ma prestation de travail) qui renvoient à la reconnaissance des résultats sont ceux qui semblent le plus problématique en obtenant des résultats plutôt éparses, mais se situant majoritairement dans les catégories : pas du tout présente (1), rarement présente (2) et moyennement présente (3) à 81 % pour l'un et à 76 % pour l'autre. De façon générale, l'ensemble des répondants souhaiterait une amélioration quant à la présence de cette forme de reconnaissance dans l'environnement de travail. D'ailleurs, plusieurs ont mentionné, lors des entrevues, que lorsqu'il y avait des cas particulièrement éprouvants, ils apprécient pouvoir se rencontrer entre eux (personnel infirmier, agent(e) administratif(ve), préposé(e) aux bénéficiaires, médecin et assistant(e) infirmier(ère)) afin de ventiler les émotions, verbaliser sur ce qui s'est fait (bons coups, moins bons coups) et évacuer une certaine tension accumulée, mais que cette procédure est peu courante.

Par ailleurs, les faibles résultats obtenus à ces deux questions peuvent être attribuables au fait que les évaluations du rendement n'ont pas été toutes réalisées et que, par conséquent, plusieurs répondants qui œuvrent au sein de l'urgence n'ont jamais été évalués.

Un autre fait souvent rapporté en entrevue peut en partie expliquer les faibles résultats obtenus à ces deux items du questionnaire. En effet, de nombreux répondants ont mentionné avoir l'impression d'être rencontré par leur supérieur seulement pour ce qui va moins bien et non pour ce qui fonctionne adéquatement. Ils ont le sentiment que l'on reconnaît davantage les faiblesses et les erreurs que les performances et les « bons coups ».

Enfin, les items 16, 17 et 20 du questionnaire (je sens que mes talents et savoir-faire sont pleinement utilisés au département de l'urgence, les efforts que je déploie dans mon travail sont reconnus et mes supérieurs ont conscience des conditions dans lesquelles j'effectue mon travail et reconnaissent l'énergie que j'y investis) ont eux aussi obtenu de faibles résultats quant à leur présence actuelle et des résultats élevés à leur présence souhaitable et devraient faire l'objet d'une amélioration.

La question 16 du questionnaire fait référence à la reconnaissance des pratiques de travail, présentement selon la majorité des répondants, elle est moyennement présente dans l'environnement de travail à 43 % et devrait idéalement être très présente à 57 %. Cette forme de reconnaissance concerne surtout l'enrichissement des tâches, la participation à diverses activités de formation, l'acquisition de savoirs et leur transmission à l'intérieur du département. Elle renvoie au principe de la valorisation de l'individu par la transmission de son savoir et par l'apprentissage de nouvelles connaissances.

Quant aux questions 17 et 20, elles s'inspirent de la reconnaissance de l'investissement dans le travail. Elles aussi obtiennent des résultats assez faibles quant à leur présence actuelle, allant de pas du tout présente à moyennement présente à 57 % pour la première et à 67 % pour la seconde. On peut cependant constater pour ces items un score élevé quant à leurs présences souhaitables allant de bonne présence à très présente à 90 % pour l'item 17 et à 100 % pour l'item 20.

Cette faible présence actuelle peut être attribuable à l'existence d'horaires de travail rotatifs (jour, soir, nuit) qui ne permettent pas aux membres de la haute direction d'être continuellement présents sur les lieux de travail afin de reconnaître les efforts de leurs

employés. Ainsi, les employés œuvrant sur les quarts de travail de soir ou de nuit peuvent avoir le sentiment que l'employeur a peu voire même pas du tout conscience des conditions dans lesquelles ils effectuent leur travail et les efforts qu'ils y investissent.

Question 8. De manière générale. Vous sentez-vous assez reconnu dans votre environnement de travail?

- ***Qu'est-ce qui, selon vous, constituerait une bonne façon de vous reconnaître dans la pratique quotidienne?***

De manière générale, les répondants (16/21) ne se sentent pas assez reconnus. La majorité d'entre eux disent l'être par leurs collègues de travail (20/21), mais ils se sentent moins reconnus par leurs supérieurs (personnels d'encadrement et la haute direction).

Ce qui ressort principalement c'est que l'esprit d'équipe, le lien d'appartenance ainsi que la cohésion entre les membres d'une même équipe de travail sont forts et que les pratiques de reconnaissance entre ces mêmes membres sont très présentes.

Il est toutefois possible de dénoter qu'il existe un certain décalage entre les travailleurs possédant beaucoup d'expérience et ceux récemment engagés, principalement chez les infirmiers et infirmières. Certains répondants ont mentionné que la cohésion entre les jeunes et les plus âgés est moins présente, qu'ils se soutiennent davantage entre eux, ce qui rend difficile le transfert des connaissances.

On constate que les employés ne se sentent pas pleinement reconnus de la part de leurs supérieurs (personnels d'encadrement et la haute direction). En effet, bien qu'ils constatent qu'un certain effort est consenti en ce sens, plusieurs ont mentionné être peu ou pas du tout touchés par ce qui est développé par la haute direction. À titre d'exemple, certains des répondants ont dénoté un manque de soutien lors de situations particulièrement difficiles. Un des répondants s'exprime ainsi : « de la part de la direction, il y a beaucoup de mots, mais peu d'actions qui les accompagnent ». À plusieurs reprises, les répondants ont rapporté avoir soulevé certaines problématiques inhérentes au département de l'urgence, mais ils ne sentent pas que des gestes concrets sont posés pour changer les choses.

Ils ont aussi mentionné désirer recevoir plus de rétroaction positive sur « les bons coups ». Une personne s'exprime ainsi à ce sujet : « on peut avoir fait cinq bonnes journées où on est fière de nous et oups, à la sixième, y a quelque chose qui ne va pas et on se fait rencontrer pour cette journée où y a quelque chose qui a cloché, mais pas pour celles où ça a bien été ! ».

Par ailleurs, les répondants appartenant aux catégories d'emploi tels les agents(es) administratifs et les préposés(es) aux bénéficiaires, mentionnent que leur travail n'est pas assez valorisé. Une personne s'exprime à ce sujet « ce n'est pas parce qu'on n'est pas au chevet du patient que notre travail compte moins que celui des infirmiers ..., des fois on a l'impression qu'on passe inaperçu ».

Enfin, les pratiques qui auraient, selon les répondants, un impact sur l'amélioration de la reconnaissance au département de l'urgence seraient les suivantes : augmenter le feedback

positif quotidien; assurer un suivi des problématiques soulevées lors des réunions d'équipe et poser des gestes concrets pour régler les problèmes mis au jour; soutenir davantage, par l'écoute et la présence des supérieurs, les employés lors de situations délicates ou plus difficiles; sensibiliser et valoriser le travail de tous au sein du département de l'urgence.

10. SECTION DES QUESTIONS QUI PORTENT SPÉCIFIQUEMENT SUR LE TRAVAIL DES ASSISTANTES INFIRMIÈRES

Question 9. Dans votre pratique du travail d'assistante infirmière utilisez-vous des formes de reconnaissance non monétaire afin de reconnaître la contribution des employés?

- *Si oui, quelles sont-elles?*
- *Si non, pour quelles raisons?*

D'emblée, les deux personnes interrogées pour ce titre d'emploi ont répondu qu'elles utilisaient des pratiques de reconnaissance non monétaire assez couramment dans leur travail d'assistante infirmière.

Elles mentionnent encourager les employés et leur laisser la place nécessaire pour s'actualiser dans leur travail en général. De plus, l'une d'entre elles dit : « Essayer d'intégrer et surtout d'impliquer le plus de gens possible dans différents projets afin qu'ils se sentent valorisés et qu'ils ressentent un sentiment d'appartenance à leur milieu de travail ». Une autre rapporte l'importance de faire des rencontres avec les employés et d'abord de faire ressortir leurs points forts et présenter de façon constructive les aspects plus négatifs de leur prestation de travail afin de ne pas les déstabiliser et de leur permettre d'apprendre de leurs erreurs.

D'ailleurs, lors des entrevues, il a été possible de constater chez ces deux personnes un désir d'établir de bons liens de collaboration avec leurs employés. Ces personnes démontrent un intérêt certain pour la reconnaissance non monétaire des employés. Elles ont développé une passion pour leur métier, ce qui semble se transposer dans leur attitude envers le personnel.

Question 10. Vous sentez-vous à l'aise d'utiliser des pratiques de reconnaissance non monétaire dans vos fonctions d'assistante infirmière?

Les deux ont répondu ne pas ressentir de malaise à utiliser des pratiques de reconnaissance non monétaire dans leur pratique quotidienne, car elles représentent un moyen peu coûteux et facilement utilisable qui fait parfois toute la différence chez les employés.

Question 11. Y a-t-il des pratiques de reconnaissance non monétaires que vous aimeriez introduire dans vos pratiques de travail?

- *Comment procéderiez-vous?*

Dans un cas, la personne interrogée aurait aimé pouvoir introduire davantage de pratiques de reconnaissance axées sur le transfert des connaissances entre les nouveaux et les anciens employés. Afin d'y arriver, il serait nécessaire d'établir des liens solides et de confiance entre ceux-ci, ce qui favoriserait et contribuerait aux transmissions des connaissances et de l'expérience de travail à l'urgence.

Dans un second cas, le répondant dit à cette question : « Je pense que la clé pour garder un bon esprit au sein d'une équipe de travail est la communication. C'est important de se dire les vraies choses au bon moment. Chacun doit être capable de s'autocritiquer pour être capable de s'auto évaluer et de s'améliorer ». Ainsi, pour cette personne, toutes formes de reconnaissance au sein d'une organisation passent par l'ouverture aux autres, par la capacité de parler avec les gens et de les écouter lorsqu'ils en ressentent le besoin.

En somme, bien que des pratiques de reconnaissance non monétaire existent à l'urgence du CHUL, il est nécessaire de les actualiser et de les adapter aux besoins et aux attentes des salariés. De plus, le fait que plusieurs personnes dans cet environnement de travail démontrent de l'intérêt pour la pratique de mesures de reconnaissance non monétaire au quotidien semble être profitable à l'implantation d'un programme de reconnaissance non monétaire. L'appui et l'intérêt accordés par la haute direction dans la réalisation de ce projet y jouent aussi un rôle prépondérant.

11. PRATIQUES DE RECONNAISSANCE NON MONÉTAIRE POUVANT POSSIBLEMENT ÊTRE ADOPTÉES DANS UN ÉVENTUEL PROJET D'INTERVENTION

Pratiques de reconnaissance non monétaire de nature existentielle :

- lors des anniversaires ou de fêtes telles que Noël envoyer à chaque membre du personnel une carte de souhait personnalisée;
- favoriser la création de liens entre les différents corps d'emploi par la valorisation du rôle de chaque individu au sein des équipes de travail. (Instaurer des réunions périodiques avec chacune des équipes de travail où tous pourront s'exprimer librement sur leur prestation de travail);
- accorder une attention particulière aux requêtes soulevées par les employés lors de ces réunions. Elles doivent faire l'objet d'un suivi où des pistes de solution leur seront éventuellement offertes;
- accentuer la présence de la haute direction sur les quarts de travail de soir et de nuit afin que ces employés sachent qu'ils peuvent bénéficier d'autant de support que ceux qui travaillent sur le quart de jour;
- lors d'événements (plainte de la part d'un bénéficiaire) qui remettent en cause le travail effectué par un membre du personnel, s'assurer de rencontrer la personne, d'écouter sa version des faits et lui accorder davantage de soutien et d'appui;
- essayer, dans la mesure du possible, d'accommoder les salariés dans leurs demandes (vacances, congés spéciaux, horaire de travail). Bien que les temps soient difficiles et que le manque d'effectifs se fait sentir, plusieurs employés donnent beaucoup de leur temps à l'urgence et ils s'attendent à ce que leurs demandes soient au moins entendues et qu'il y ait des efforts consentis afin de les accommoder lors de situations particulières;
- souligner les dix ans de service au sein du département de l'urgence, par une petite cérémonie ou encore lors d'un « 5 à 7 » où tous les membres du personnel seront conviés;
- s'assurer d'avoir des pratiques de gestion qui permettent aux employés de venir rencontrer la haute direction afin de s'exprimer sur certaines problématiques vécues à l'urgence. Ils doivent se sentir écoutés et compris par les membres de la haute direction; ceux-ci doivent faire preuve d'ouverture envers leurs salariés;
- sensibiliser les médecins à apporter un support aux assistantes infirmières dans leur rôle de gestion afin de leur faciliter la tâche;

- sensibiliser les assistantes infirmières par une formation ou la création de documents qui les aideront à promouvoir des mesures de reconnaissance non monétaire dans leur pratique quotidienne;
- impliquer les salariés dans les changements que la haute direction désire amorcer;
- fournir de l'information sur la situation de l'organisation et du département afin que les salariés soient au courant des enjeux qui se déroulent à un niveau supérieur.

Pratiques de reconnaissance non monétaire axées sur les résultats

- Lors de cas particulièrement éprouvants, comme par exemple une réanimation, organiser une rencontre avec l'ensemble du personnel présent pour désamorcer la situation et ventiler les émotions.
- Tabler sur les bons coups du personnel et pas seulement sur leurs erreurs.
- Continuer de distribuer des lettres de remerciement personnalisées pour les employés.
- Effectuer l'évaluation du rendement chez l'ensemble du personnel, en leur fixant des objectifs et en assurant un suivi de ces objectifs avec l'individu.
- Encourager les employés lorsqu'ils se démarquent par la qualité du travail qu'ils offrent.
- Instaurer une forme de cérémonie une fois par année où des prix distinctifs pourraient être remis à certaines personnes (la personne s'étant le plus démarquée au département de l'urgence, la personne qui s'investit le plus, etc.).
- Lors des rencontres avec un membre du personnel pour une erreur commise, ne pas tabler seulement sur le négatif, mais faire ressortir les qualités de l'individu. Opter pour une démarche constructive plutôt que destructive.

Pratiques de reconnaissance non monétaire axées sur les pratiques de travail

- Organiser des formations de type « midi-échanges » où ce sont les membres du personnel qui choisissent le sujet et qui préparent une histoire de cas à présenter aux autres. La monitrice pourrait agir en fournissant de la documentation plus théorique aux autres. Cela favoriserait le transfert des connaissances entre les individus possédant plus d'expériences et les nouveaux. Par ailleurs, elles pourraient être l'occasion de création de liens entre eux.
- Permettre l'enrichissement des tâches par de la formation.
- Accroître la participation des infirmiers(ères) à des colloques sur des sujets spéciaux et leur accorder une libération de tâches pour y participer.
- Encourager les talents et savoir-faire des salariés par l'enrichissement de leurs tâches.

- Créer un formulaire de reconnaissance pour les usagers au même titre que ceux qui servent pour les plaintes, mais afin de reconnaître les bons services reçus.
- Permettre aux membres du personnel qu'ils présentent eux-mêmes le département de l'urgence à des membres de la haute direction venus faire une visite des lieux.

Pratiques de reconnaissance non monétaire axées sur l'investissement dans le travail

- Sensibiliser le personnel d'encadrement à l'importance de reconnaître les efforts investis malgré l'absence de résultats concluants.
- Encourager l'implication des salariés dans divers projets.
- Valoriser le travail de tous les titres d'emploi, faire la promotion de l'esprit d'équipe et de l'importance de chaque métier dans la cohésion de cette équipe.

12. SÉLECTION DES SOLUTIONS ET IMPLANTATION PAR LA DIRECTION DU DÉPARTEMENT DE L'URGENCE

Parmi les diverses solutions qui ont été rapportées dans le rapport de stage, plusieurs pratiques ont été retenues afin d'être appliquées ou encore améliorées. L'une des pratiques retenues a été de faire parvenir aux membres du personnel qui se sont distingués une lettre de reconnaissance personnalisée. Les membres de la direction du département tentent davantage d'être présents sur les divers corps de travail et d'accorder une attention particulière et un suivi des problématiques soulevées par le personnel. L'idée d'un site Internet a été aussi apportée pour faciliter la communication entre les employés et aussi entre la direction, celui-ci permettra de favoriser la communication entre les divers intervenants du réseau.

Un gala reconnaissance a aussi été mis sur pied, les employés et les membres de la haute direction du CHUQ sont invités, des prix de reconnaissance sont décernés aux employés les plus méritants. Enfin, une formation sur la nécessité d'intégrer des pratiques de reconnaissance dans le travail quotidien sera organisée et sera présentée au courant de l'automne 2007¹.

¹ Cette étude a été réalisée en 2007 et publiée en 2009

BIBLIOGRAPHIE

- ALDERSON, Marie. (2001). *Analyse psychodynamique du travail infirmier en unité de soin longue durée : Entre plaisir et souffrance*, Thèse de doctorat, Université de Montréal, 239 pages.
- BAKKER, AB, KILLMER, CH, SIEGRIST, Johannes et SCHAUFELI, WB. (2000). « Effort-reward imbalance and burnout among nurse », dans *Journal of Advanced Nursing*, vol 3, n° 4.
- BOURBONNAIS, Renée, BRISSON, C, MALENFANT, R, et VÉZINA, M. (2005). « Health care Restructuring Work Environment, and Health of nurses », dans *American Journal of Industrial Medicine*, vol 47. Pages 54 à 64.
- BOURBONNAIS, Renée, MALENFANT, R, VIENS, C, VÉZINA, M et COTÉ, N. (2000a). *Une approche compréhensive du travail infirmier en période de transition*. Équipe de recherche RIPOST. Québec. Université Laval/ CLSC-CHSLD Haute-Ville-des-Rivières.
- BOURBONNAIS, Renée, MALENFANT, R, VIENS, C, VÉZINA, M, BRISSON, C, LALIBERTÉ, D et SARMIENTO, J. (2000b). *Les impacts positifs et négatifs de la transformation du réseau de la santé sur la vie professionnelle, la vie familiale et la santé des infirmières de l'agglomération de Québec*. Équipe de recherche RIPOST. Québec. Université Laval/CLSC-CHSLD Haute-Ville-des-Rivières.
- BOURCIER, Claude et Yves PALOBART (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos employés*. Paris : Éditions d'organisation, 195 p.
- BRUN, Jean-Pierre (1999). « Une question d'identité... une question de dignité humaine... », propos recueillis par Chantal Hivon, *Échange*, vol. 13, no 2, p. 2-4.
- BRUN, Jean-Pierre et Ninon DUGAS (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Document de sensibilisation. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire (1991). *Corps et âme : Psychopathologie du travail infirmier*. Québec. Les Éditions Liber.
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire (1995). « Réorganisation du travail, nouveaux paradoxes : clivage acteur/sujet; fractures individu/collectif », dans *Psychodynamique et psychopathologie du travail*. Pages 19 à 113.
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire (2000). « Être reconnu au travail : nécessité ou privilège ? », Conférence dans *Travail, reconnaissance et dignité humaine*. Journée de réflexion par et pour le personnel d'encadrement. Québec, 17 et 18 février : Gouvernement du Québec.
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire Michel VÉZINA (dir.), (2000). *Le travail et ses malentendus : enquête en psychodynamique du travail au Québec*. Sainte-Foy : PUL, 155p.
- CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES (2002). *Mémoire sur les meilleures pratiques de reconnaissance*. <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>
- DE JONGE, J, BOSMA, H, PETER, R et SIEGRIST, J. (2000). « Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being : a large scale cross-sectional study », dans *Social Science and Medicine*.

- 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, PUL. 155 p.
- DICAIRE, L, PELLETIER, G, DURAND, PJ, DUBÉ, C et LEPAGE, C. (1997). *Vécu du personnel soignant en CHSLD*. Rapport de recherche. Québec. Université Laval. Unité de recherche un gériatrie de l'Université Laval.
- DONTIGNY, Sarah (2005). *La reconnaissance non monétaire*. Intervention professionnelle à la fédération des caisses Desjardins, Rapport de maîtrise, 100 pages.
- KARASEK, R et THEORELL, T. (1990). *Healthy work : Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York. Basic Books.
- MARTIN, Roger et PECK, Normand, (2001). *Résultats de la consultation, groupe de travail sur la reconnaissance*, Commission des normes du travail.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. (2001 a). *Le système de santé et de services sociaux du Québec : une image chiffrée*. Gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. (2001 b). *Rapport du forum national sur la planification de la main d'œuvre infirmière*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. (2001 c). *Rapport du Comité provincial d'assurance salaire : Plan d'action ministériel à l'égard de la gestion de la présence au travail 2001-2004*. Québec : Gouvernement du Québec.
- MORIN, Geneviève (2005). *La reconnaissance au travail du personnel soignant en CHSLD : Facteurs importants afin de prévenir les problèmes de santé mentale liés au travail ?* Mémoire de maîtrise, 115 pages.
- NELSON, B. (2001). *Make reinforcement a Positive Experience*. Disponible en ligne : http://www.bizjournals.com/extraedge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.html.
- NIEDHAMMER I., Siegrist J., 1998, « Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardio-vasculaires : l'apport du modèle du déséquilibre efforts/récompenses », *Rev. épidémiol. santé publique*, 46 : 398-410.
- NIEDHAMMER, I, TEK, ML, STRAKE, D et SIEGRIST, J. (2004). « Effort-reward imbalance model and self-reported health : cross-sectional and prospective findings form the GAZEL cohort », dans *Social Science et Medicine*, 58 : 1531-41.
- OUELLET, Renée-Anne, (1999). *Changement organisationnel et santé mentale au travail : Analyse des stratégies spontanées déployées par les employés et les gestionnaires d'un centre hospitalier*. Thèse de maîtrise, Université Laval, 136 pages.
- PAPACOTSIA, Anne-Marie (2003). *Conciliation des notions de reconnaissance au travail et de mobilisation des ressources humaines*. Essai de maîtrise, 86 pages.
- 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.
- SIEGRIST Johannes, STARKE Dagmar, CHANDOLA Tarani, GODIN Isabelle, MARMOT Michael, NIEDHAMMER Isabelle, PETER Richard. 2004. *The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons*, *Soc Sci Med*. Apr; 58(8):1483–1499.

- SIEGRIST, J. (1996). « Adverse health effects of high-effort/low reward conditions », dans *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, n° 1, pages 27 à 41.
- SIEGRIST, J. (2002). « Reducing social inequalities in health : work-related strategies », dans *Scandinavian Journal Public Health*, pages 49 à 53.
- Site Internet de la Chaire en Gestion de la Santé et Sécurité au travail : volet reconnaissance, <http://www.cgsst.com/reconnaissance/fra/default.asp> (Visité le 2007-01-14).
- THÉRIAULT, Roland et Sylvie ST-ONGE. *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 2000. 780 p
- THIBODEAU, Richard. 2002. *Au delà des croyances*, Éditions Quebecor.
- VAN VEGCHEL, N, DE JONGE, J, BAKKER, AB et SCHAUFELI, WB. (2002). « Testing global and specific indicators of rewards in the Effort-Reward Imbalance Model : Does it make any difference? », dans *European Journal of Work and organizational Psychology*, vol. 11, N° 4.
- VAN VEGCHEL, N, DE JONGE, J, MEIJER, T et HAMER, JPH. (2001). « Different Effort Constructs And Effort-Reward Imbalance : Effects On Employee Well-Being In Ancillary Health Care Workers », dans *Journal of Advanced Nursing*, vol. 34, n° 1.
- VÉZINA, Michel. (1996). « La santé mentale au travail : pour une compréhension de cet enjeu de santé publique », dans *Santé mentale au Québec*, vol. 21, n° 2, 1996, p. 117-138.
- VÉZINA, Michel. (1999). « Stress et psychodynamique du travail : de nouvelles convergences », dans la revue *Travailler*, n° 2.
- VINET, Alain (2004). *Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes*. PUL : Québec, 384 pages.

