

## **CADRE OPÉRATIONNEL SUR LA RECONNAISSANCE DU PERSONNEL**

Direction de la qualité et des relations avec la population,  
le réseau et le personnel  
Juillet 2006

*« La reconnaissance ce serait d'abord s'attarder à mieux connaître  
les personnes de notre entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence  
et donner enfin du sens à leur action. » (Claude Boursier)*

Adopté par le conseil d'administration

Le 21 mars 2007

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007  
Bibliothèque et Archives Canada, 2007

ISBN 978-2-89548-413-4 (version imprimée)  
ISBN 978-2-89548-414-1 (version PDF)

Toute reproduction partielle ou intégrale de ce document est autorisée et conditionnelle à la mention de la source.

© Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches, 2007

# TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	iii
<b>CONTEXTE</b> .....	1
<b>1. OBJECTIFS</b> .....	1
<b>2. DÉFINITIONS</b> .....	1
2.1. La reconnaissance.....	2
2.2. Les formes de reconnaissance.....	2
2.2.1. La reconnaissance existentielle.....	2
2.2.2. La reconnaissance des résultats du travail.....	2
2.2.3. La reconnaissance de la pratique de travail.....	2
2.2.4. La reconnaissance de l'investissement dans le travail.....	3
2.3. Les critères de qualité liés aux pratiques de reconnaissance.....	3
<b>3. DES ACTIVITÉS PRIVILÉGIÉES</b> .....	3
3.1. Journée de la reconnaissance.....	3
3.2. Reconnaissance des années de service (réseau et/ou Agence).....	4
3.3. Cérémonie de reconnaissance lors d'un départ à la retraite.....	4
3.4. Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ.....	4
<b>4. STRUCTURE FONCTIONNELLE – SUIVI</b> .....	6
<b>CONCLUSION</b> .....	6



## CONTEXTE

L'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches, à l'instar des établissements du réseau, est à un tournant de son histoire. La mise en réseau des établissements de la région, l'introduction de nouvelles législations qui modélisent la gestion publique et les relations de travail, l'introduction d'une démarche interne d'amélioration continue, le rapatriement du personnel des points de service; autant d'éléments qui viennent insuffler un vent de renouveau et un besoin de redéfinir certaines de nos façons de faire.

Dans le sillage des premières interventions de la démarche d'amélioration continue (rencontres des équipes de travail et du personnel) et en suivi à certains résultats issus du rapport sur la mesure de mobilisation, la direction de l'Agence va de l'avant en produisant un cadre opérationnel traitant de la reconnaissance des ressources humaines.

La reconnaissance n'étant pas une action nouvelle pour notre organisation, ce cadre opérationnel ne doit pas être perçu comme une panacée ou la solution à tous les maux. Préparé à la demande des gestionnaires et de l'ensemble du personnel de l'Agence, l'outil de référence se veut avant tout un moyen de mieux orienter nos actions et de mettre des mots sur les différentes pratiques liées à ce concept souvent galvaudé.

## 1. OBJECTIFS

Reflétant des valeurs privilégiées dans les services publics<sup>1</sup> que sont la qualité du service, le travail d'équipe, l'excellence et l'innovation, ainsi que l'intégrité des personnes, l'Agence veut par ce cadre opérationnel :

- ✚ Assurer la reconnaissance des contributions de toutes les catégories de personnel de l'organisation;
- ✚ Favoriser l'expression de la reconnaissance des personnes et des équipes par les gestionnaires;
- ✚ Créer un climat propice à la reconnaissance par les pairs;
- ✚ Contribuer au maintien d'un bon climat organisationnel.

## 2. DÉFINITIONS

Afin de bien saisir le concept de reconnaissance, nous proposons une définition ainsi qu'une typologie et un certain nombre de critères de qualité des pratiques.

---

<sup>1</sup> Ministère du Conseil exécutif, Conseil du trésor, réseau de la santé, etc.

## 2.1 La reconnaissance

Plusieurs auteurs ont défini la reconnaissance, retenons parmi celles-ci les suivantes :

La reconnaissance constitue d'abord une **rétroaction** constructive et authentique. Elle est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être authentique qui mérite **respect** et qui possède des besoins ainsi qu'une **expertise unique (Brun et Dugas, 2002)**.

La vision de Marie-Claude Carpentier-Roy<sup>2</sup> (Université de Montréal) apporte pour sa part un éclairage davantage pratique : « La reconnaissance au travail a été définie de différentes manières mais il me semble qu'au-delà des différences exprimées dans la littérature sur ce thème, un point commun ressort : la reconnaissance c'est un **jugement**. Un jugement exprimé, (pas seulement décrété) ressenti, vécu par les différents acteurs-sujets en milieu de travail. Un jugement qui doit porter sur le **travail réel accompli** et ce qu'il implique (connaissances, savoir-faire théoriques et pratiques, résultats) ainsi que sur **l'investissement subjectif** contenu dans tout travail. »

## 2.2 Les formes de reconnaissance

Tel que présenté dans le coffret « La reconnaissance au travail » de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (Université Laval), une synthèse des principaux travaux ramènent à quatre formes de reconnaissance qui sont :

### 2.2.1 La reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle porte sur l'employé en tant qu'individu (Jacob, 2001). Liée à l'être humain, elle se manifeste par des gestes quotidiens qui font référence à la considération de la personne. C'est en résumé la reconnaissance de la personne qui fait le travail plutôt que de reconnaître uniquement le travail fait.

### 2.2.2 La reconnaissance des résultats du travail

Cette forme de reconnaissance fait référence au travail réalisé par l'employé; ce sont le fruit du travail de la personne ainsi que sa contribution aux objectifs de l'organisation. Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, 2005).

### 2.2.3 La reconnaissance de la pratique de travail

La reconnaissance de la pratique fait pour sa part référence à la manière d'effectuer les tâches et le travail. Elle est davantage liée à la compétence, aux habiletés et aux qualités professionnelles. Nous référons ici à la créativité, l'innovation et l'amélioration continue.

---

<sup>2</sup> Extrait du site : <http://cgsst.ulaval.ca/reconnaissance>

## **2.2.4 La reconnaissance de l'investissement dans le travail**

La reconnaissance prend ici en compte le contexte et tout l'environnement du travail. Les conditions d'exercice et l'effort déployé sont au cœur de cette forme de reconnaissance. Au-delà du savoir-faire et des résultats pas toujours à la hauteur, il y a la reconnaissance de l'effort et de l'investissement dans le travail.

## **2.3 Les critères de qualité liés aux pratiques de reconnaissance**

Pour atteindre le but escompté et s'avérer efficaces, les pratiques de reconnaissance se doivent de respecter un certain nombre de critères. Tirés de *La reconnaissance au travail* (Chaire en santé et sécurité du travail, 2005), ces critères tracent le chemin en vue d'assurer l'atteinte des résultats quant aux pratiques retenues par l'organisation.

- ✚ Sincérité (authenticité dans l'expression de la reconnaissance);
- ✚ Réactivité (rapidité de la manifestation de reconnaissance après le résultat);
- ✚ Proximité hiérarchique (expression de la reconnaissance par le supérieur hiérarchique);
- ✚ Variabilité (diversité dans les formes et les pratiques de reconnaissance);
- ✚ Personnalisation (adaptation aux caractéristiques des personnes ou des équipes);
- ✚ Légitimité (sources de reconnaissance crédibles et significatives pour la personne qui reçoit);
- ✚ Spécificité (formulation très précise de la réalisation, de l'effort ou de l'événement);
- ✚ Cohérence (lien avec les objectifs et les priorités organisationnelles).

## **3. DES ACTIVITÉS PRIVILÉGIÉES**



Les activités de reconnaissance que nous privilégions sur un plan organisationnel sont regroupées dans un tableau que nous vous présentons dans les prochaines lignes. Bien que nous optons pour des activités visant l'ensemble des formes de reconnaissance, certaines d'entre elles méritent des balises étant donné leur nature particulière. Il est à noter que la planification de chacune des activités de reconnaissance par l'organisation se fera au regard des critères de qualité liés aux pratiques de reconnaissance précédemment mentionnés.

### **3.1. Journée de la reconnaissance**

Bien que la reconnaissance doive transparaître tout au long de l'année et se faire au quotidien, nous convenons que l'importance organisationnelle que nous lui accordons mérite une période de prise de conscience et d'arrêt. L'instauration d'une journée annuelle de la

reconnaissance permettra de mettre en évidence cet aspect essentiel du travail. Une activité annuelle de reconnaissance (journée d'accueil du PDG en janvier) permettra de reconnaître et souligner, entre autres choses, les années de service (voir ci-après) de certaines personnes de notre organisation.

### **3.2. Reconnaissance des années de service (réseau et/ou Agence)**

-  10 ans (à l'Agence)
-  25 ans (dans le réseau)

Une cérémonie lors de la journée « reconnaissance » permettra de rendre hommage aux employés ayant fait carrière dans notre réseau pendant un certain nombre d'années. Ainsi, au-delà des années à l'Agence, il y a celles à oeuvrer dans tout le réseau de la santé et des services sociaux qui sont tenues en compte. Une lettre ainsi qu'un présent seront remis aux personnes visées. Cette activité sera réalisée avec la collaboration des équipes de travail (direction concernée) et du comité VIP.

### **3.3. Cérémonie de reconnaissance lors d'un départ à la retraite**

Dans le cadre d'un départ à la retraite d'un employé, une fête soulignant la carrière ainsi que la contribution de cette personne à l'Agence sera organisée. À l'instar de l'activité précédente, cette dernière sera réalisée avec la collaboration des équipes de travail (direction concernée) et du comité VIP.

### **3.4. Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ**

Dans le cadre d'un départ (autre que retraite) d'un employé de l'Agence, une activité soulignant la contribution de cette personne à l'Agence sera organisée. Cette activité, comme cela est la règle tacite depuis plusieurs années, a un caractère spontané et sera réalisée par l'équipe de travail (direction concernée) de la personne concernée.

**Tableau 1. Activités répertoriées et privilégiées**

Formes de reconnaissance Types d'interaction	Reconnaissance existentielle (Personne, collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (Processus de travail)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (Processus de travail)	Reconnaissance des résultats (Produit, résultat)
<b>Horizontal</b>	Rencontres sociales (créations de liens); Consultation entre pairs; Soutien face à un besoin personnel; Information sur un sujet d'intérêt; Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ.	Rétroaction par les pairs sur les habiletés professionnelles; Groupe de co-développement; Souligner les contributions, l'innovation, la créativité lors de réunions d'équipe; Se féliciter mutuellement.	Souligner l'effort et les bons coups (personne, équipe); Encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective.	Fête entre pairs pour souligner un exploit ou une réalisation professionnelle importante; Réjouissances informelles entre deux employés au moment de l'atteinte des objectifs.
<b>Vertical</b>	Présence accrue des cadres auprès des équipes; Accès au développement professionnel.	Affectation à un projet spécial; Appréciation de la contribution; Appui professionnel; Valorisation des porteurs de dossiers; Féliciter un employé devant les pairs; Rétroaction positive d'un cadre à un employé.	Prise en considération de la charge ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats; Organisation d'activités relaxantes après un boum d'activités; Remerciements de la part d'un cadre pour le temps qu'un employé lui a consacré.	Remerciements publics des cadres aux employés pour leur contribution à une réussite.
<b>Institutionnel</b>	Lettre personnalisée lors d'un événement signifiant (anniversaire, etc.); Reconnaissance des années de service; Programme d'accueil et d'intégration pour le nouvel employé; Sondage sur la satisfaction; Information et consultation du personnel; Politique de formation et développement; Cérémonie de reconnaissance lors d'un départ à la retraite.	Programme de coaching et de mentorat; Activités de reconnaissance.	Dégager du temps pour certaines activités organisées par le comité social.	Note personnalisée pour une réalisation méritante; Revue des réalisations de l'année; Journée « reconnaissance ».

#### **4. STRUCTURE FONCTIONNELLE - SUIVI**

Afin de s'assurer d'une réelle fonctionnalité des activités du présent cadre opérationnel, le **comité VIP** aura le mandat de voir au suivi de celui-ci et à dresser un portrait de l'état de situation sur une base bi-annuelle (2 ans) et à proposer les ajustements nécessaires, s'il y a lieu.

#### **CONCLUSION**

Bien que réalisé sans un processus de consultation formelle, mais à partir des résultats de rencontres sur la reconnaissance effectuées en 2004-2005 par l'équipe des ressources humaines ainsi que des discussions issues de la démarche d'amélioration continue, le présent document va à l'essentiel et sert avant tout d'assises à la reconnaissance des personnes.

Il ne s'agit pas de proposer des activités extraordinaires, mais plutôt de se donner une ligne de conduite et de donner un vrai visage à la reconnaissance au travail.

*La mobilisation d'un individu est tributaire d'un espace , d'une zone de liberté où il pourra jouer sa contribution personnelle ainsi que, plus important encore, l'espoir de recevoir une rétribution symbolique : la reconnaissance au travail.*

(C.Dejours)