

# LA RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS... PLUS FACILE À DIRE QU'À FAIRE!

Par **Nathalie Langis, M.Sc., CRHA** et **Anne Boucher, M.Sc.**

Depuis quelques années, le mot reconnaissance fait partie du discours et des réflexions de tous les experts et intervenants en ressources humaines : tous s'entendent pour dire qu'elle constitue un outil de gestion puissant pour favoriser la mobilisation et la fidélisation des employés. Pour plusieurs organisations, la reconnaissance figure en tête de liste des enjeux organisationnels. Comment utiliser la reconnaissance de façon efficace et constante afin que les employés sentent que leur contribution est valorisée, qu'ils aient le goût de se développer au sein de l'organisation et qu'ils participent activement à son succès? Il est plus facile de poser la question que d'y répondre. Nous vous proposons quelques pistes à explorer pour alimenter votre réflexion... et vous aider à passer à l'action!

## **Pourquoi vaut-il vraiment la peine de mettre des efforts sur la reconnaissance?**

L'*Étude des Employeurs de choix au Canada* menée annuellement par Hewitt & Associés démontre que parmi les 17 leviers qui influencent la mobilisation, la reconnaissance arrive au deuxième rang, loin devant la rémunération. Les groupes de discussion, sondages et entrevues de départ que nous conduisons auprès d'employés de différentes organisations confirment également l'importance accordée à la reconnaissance en milieu de travail.

Si les employeurs de choix font meilleure figure que les autres au chapitre de la reconnaissance, cet élément constitue tout de même un défi de taille pour tous les employeurs. Pour l'ensemble des participants à l'*Étude des Employeurs de choix*, seulement 49 % des employés considèrent recevoir suffisamment de reconnaissance pour leurs efforts et réalisations. Bien que les gagnants du titre Employeur de choix obtiennent un résultat de 20 % plus élevé que les autres participants (61 % contre 41 %), ils comptent néanmoins près de deux employés sur cinq qui ne se sentent pas suffisamment reconnus.

Maintenant, nuanceons. De la même façon que certains employés ne se sentent jamais assez rémunérés pour le travail qu'ils font, d'autres ne se sentiront jamais assez reconnus, peu importe ce que l'organisation mettra en place. Toutefois, pour la majorité d'employés pour qui la reconnaissance a réellement un impact mobilisateur, il est pertinent d'y investir des efforts.

Pour l'ensemble des participants à l'étude, 45 % des employés considèrent que les programmes de reconnaissance récompensent les bonnes personnes pour les bonnes raisons. Bien que ces programmes puissent représenter une partie de la solution pour les organisations qui tentent de trouver des façons de reconnaître leurs employés, leur impact ne règle pas tout : ils constituent des outils pertinents, mais qui doivent s'inscrire dans un objectif plus global de création d'une culture de respect et d'appréciation.

Une organisation qui s'appuie uniquement sur un programme de reconnaissance formel pour répondre aux besoins de valorisation de ses employés risque de ne pas atteindre son objectif. La reconnaissance découlant de ces programmes formels vise souvent une minorité d'employés, reconnus une fois par année et sur la base de paramètres qui ne sont pas nécessairement bien compris, ni alignés sur les attentes et besoins concrets des employés et des gestionnaires.

Pour que la reconnaissance soit significative pour l'employé, elle doit notamment être :

- donnée à temps : offerte peu de temps après l'action ou l'attitude à reconnaître;
- équitable : justifiée, proportionnelle à la contribution et aux reconnaissances offertes précédemment à d'autres employés;
- personnalisée : avoir de la valeur pour l'employé et être remise dans une forme appréciée ou valorisée par l'employé (ex. : publique vs privée);
- sincère : authentique de la part de la personne qui offre cette reconnaissance.

Par ailleurs, selon une étude menée par Bob Nelson, un expert américain de la reconnaissance, la récompense pécuniaire se classe au dernier rang des marques de reconnaissance prisées par les employés. Cette étude (dont les conclusions sont corroborées par Hewitt dans le cadre de ses recherches auprès d'employés), répertorie les moyens de reconnaissance qui ont le plus d'impact auprès des employés :

1. donner de l'appui et favoriser l'implication;
2. offrir des témoignages/compliments verbaux;
3. donner de l'autonomie et de l'autorité;
4. faire preuve de flexibilité dans les heures de travail;
5. favoriser l'apprentissage et le développement;
6. être disponible comme gestionnaire;
7. offrir des témoignages/compliments par écrit;
8. offrir des témoignages/compliments par voie électronique;
9. offrir des témoignages/compliments publics;
10. offrir de l'argent ou des biens monnayables.

Un programme de reconnaissance unique peut difficilement atteindre l'objectif visé s'il n'est pas jumelé à des initiatives de reconnaissance informelle. Un programme formel offre souvent peu de flexibilité dans l'utilisation de la plupart des moyens énumérés, principalement les six premiers, soit ceux qui ont le plus d'importance pour les employés.

### **Par où commencer?**

Afin de créer une approche efficace et durable en matière de reconnaissance, il faut d'abord répondre aux questions suivantes :

- Que veut-on reconnaître : les efforts, les compétences, les résultats, les attitudes? Quels comportements et attitudes spécifiques les gestionnaires devraient-ils reconnaître? Ceux en lien avec les valeurs de l'entreprise? Avec les objectifs d'affaires? Avec les besoins spécifiques de chaque unité?

- Comment les employés souhaitent-ils être reconnus? Publiquement? En privé? Sur une base individuelle? Collective? Pécuniaire? Non pécuniaire?
- Quel type de reconnaissance souhaitent-ils recevoir? Un trophée à un gala? Une journée de congé? Un voyage avec leur conjoint? Des félicitations de la part du supérieur?
- Quels outils sont déjà en place? Quels outils devraient être conçus pour répondre aux besoins de reconnaissance et contribuer à optimiser son impact?
- Comment responsabiliser les personnes qui ont à offrir de la reconnaissance pour qu'elles le fassent de façon efficace et constante (tous, y compris les employés)?

Lorsqu'un consensus et des réponses claires à ces questions ont été obtenus, l'organisation possède les bases nécessaires pour élaborer des pratiques de reconnaissance significatives et efficaces.

### **Au-delà des programmes : une culture de reconnaissance**

Une fois les bases établies, la meilleure approche consiste à ancrer les pratiques de reconnaissance dans les gestes quotidiens de tous les membres de l'organisation en établissant une culture de reconnaissance, alliant ainsi reconnaissance formelle et informelle.

Pour arriver à créer cette culture, il faut d'abord concevoir des outils de reconnaissance en étroite collaboration avec les employés et les gestionnaires. Ces pratiques seront issues de leurs besoins et adaptées aux pratiques actuelles, ce qui favorisera leur intégration dans les gestes quotidiens.

Au-delà du programme et de ses modalités, il faut que chaque membre de l'organisation soit sensibilisé au rôle personnel qu'il joue en matière de reconnaissance :

- la haute direction doit montrer l'exemple et être elle-même porteuse de cette culture de reconnaissance auprès des gestionnaires et employés;
- les gestionnaires doivent être outillés, formés et habilités à offrir une reconnaissance significative pour les employés;
- les employés doivent être responsabilisés et jouer un rôle actif dans la reconnaissance qu'ils reçoivent, mais également dans celle qu'ils peuvent offrir à leurs collègues et à leur supérieur.

Reconnaître ses employés, c'est facile à dire! Quand on sait comment s'y prendre, est-ce facile à faire? Et si la réponse était oui...