


**LE CISSS DES LAURENTIDES**  
complice de votre santé



**LA RECONNAISSANCE  
AU QUOTIDIEN**

**GUIDE PRATIQUE À  
L'INTENTION DES GESTIONNAIRES**

Ce guide a été développé par l'équipe de soutien aux pratiques de gestion à la Direction des ressources humaines, dans le cadre du plan d'action sur la mobilisation, la santé et le mieux-être du personnel (Branchés santé). Il est basé sur le guide sur la reconnaissance produit par le CIUSSS de la Mauricie et Centre du Québec (2017) et est inspiré des travaux de M. Jean-Pier Brun, professeur de management à l'Université Laval et expert-conseil au Cabinet EmpreinteHumaine. Un processus de consultation a été réalisé conjointement avec les membres des comités santé et mieux-être locaux Branchés santé.

Avril 2019

# PRÉFACE

Au CISSS des Laurentides, nous reconnaissons l'apport inestimable de chaque personne et sa contribution unique à la réalisation de notre mission. Cette reconnaissance prend plusieurs formes et s'inscrit à travers nos valeurs organisationnelles. En faisant preuve, notamment, de bienveillance et de respect, on ne peut qu'être dans le souci de l'autre et reconnaître la place de chacun dans notre grande organisation.

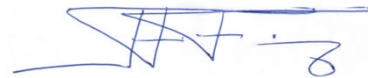
Créer un climat de travail axé sur la reconnaissance est une responsabilité qui appartient à tous, peu importe le niveau hiérarchique. Comme gestionnaire, vous avez toutefois un rôle de premier plan à jouer pour amorcer le mouvement.

En vous donnant comme objectif de reconnaître, vous adoptez par le fait même des pratiques de proximité favorables à la

mobilisation, la santé, le bien-être ainsi qu'à la présence au travail. Les moyens pour le faire sont à votre portée... et les nombreux bénéfiques, également!

Nous vous présentons dans ce guide des informations concrètes pour vous permettre de réfléchir à vos pratiques de reconnaissance, d'en reconnaître les différentes formes et d'appliquer des principes simples afin d'en améliorer l'efficacité.

Pour intégrer une pratique ou pour la diversifier, vous trouverez aussi dans ce guide une banque d'idées concrètes afin de vous inspirer. La reconnaissance au travail doit être à l'image de l'être humain : dynamique, diversifiée, authentique. Libre à vous de l'adapter à votre style... et à votre réalité!



Jean-François Foisy  
Président-directeur général



Mario Cianci  
Directeur des ressources humaines



Jean-Philippe Cotton  
Directeur des programmes  
Déficience intellectuelle, trouble du spectre  
de l'autisme et déficience physique

# Quel est mon style en matière de reconnaissance?

Vous croyez être déjà maître dans l'art de reconnaître? Prenez une minute pour remplir cette courte autoévaluation.

Il m'arrive...	Jamais	Parfois	Souvent	Très souvent
De saluer les employés de mon équipe par leur prénom				
De reconnaître spécifiquement un bon coup, par écrit ou verbalement				
De faire participer les membres de mon équipe aux décisions qui les concernent				
De complimenter un collègue pour les efforts investis dans un projet plein d'embûches				
De féliciter mon équipe pour l'atteinte d'un objectif commun				
De souligner l'amélioration d'un comportement précis				
De discuter avec les membres de mon équipe de leurs champs d'intérêts et de leurs passions				
D'écrire un courriel ou une lettre de félicitations à un employé pour souligner la réalisation d'un projet				
De manifester de l'empathie pour un employé vivant des problèmes personnels				
D'organiser des rencontres dédiées aux échanges et au partage de solutions				
De soutenir et de favoriser le développement des talents d'un employé ou de l'équipe				
D'accorder de l'autonomie dans la façon d'accomplir une tâche				

Cette autoévaluation a simplement pour but de vous pister sur la place qu'occupe la reconnaissance dans votre style de leadership afin de susciter la réflexion. Cela vous permet d'observer vos pratiques et de prendre conscience des gestes de reconnaissance que vous manifestez au quotidien.

La reconnaissance fait déjà partie de vos pratiques de gestion au jour le jour? Nul doute que vous en récoltez dès maintenant les fruits. Nous vous invitons à continuer dans cette voie!

# Mythes ou réalités?

## « Je ne suis pas assez créatif pour faire preuve de reconnaissance. »

Pas besoin d'avoir de l'imagination à revendre pour faire preuve de reconnaissance envers ses employés. Il suffit de les connaître et d'identifier ce qui leur ferait plaisir. Les occasions de démontrer votre reconnaissance sont partout. À vous de les saisir!

## « J'ai peur que cela engendre de la compétition entre les membres de l'équipe. »

Un des principes de la reconnaissance est l'équité. Vous pouvez reconnaître les résultats d'un employé, les efforts d'un autre ou encore le bon comportement d'un troisième. En démontrant de l'intérêt pour chaque employé, chacun obtient la reconnaissance qui lui revient.

## « Si je remercie mes employés, je vais perdre une partie de mon autorité et de mon pouvoir. »

Au contraire! Le gestionnaire qui fait preuve de considération envers son équipe augmente son pouvoir de leadership. Les études démontrent d'ailleurs que les gestionnaires qui remercient et encouragent régulièrement leurs employés ont une plus grande valeur à leurs yeux et sont davantage respectés.

## « La reconnaissance, c'est bien beau, mais je manque de temps pour ça. »

Faire preuve de reconnaissance, c'est d'abord une question d'attitude. Dire « Bonjour! » et « Merci! », démontrer de la considération pour autrui devrait faire partie du quotidien de tout gestionnaire. Si en plus vous remarquez les efforts, mentionnez les bons coups et consultez vos employés, vous augmentez l'effet mobilisateur : un petit investissement de temps pour un impact assuré!

## « Il est impossible de faire de la reconnaissance, car je suis à distance. »

Même à distance, de nombreux moyens peuvent être déployés pour reconnaître. Lorsque vous ne pouvez pas être en présence, vous pouvez utiliser la visioconférence, le téléphone, le courriel et compter sur vos collaborateurs pour prévoir du temps d'échange avec votre équipe. Au final, un employé souhaite obtenir des réponses rapides à ses questions ou à ses problèmes. Se sentir soutenu et écouté par son gestionnaire est une marque de reconnaissance très riche, peu importe le lieu de travail ou la proximité physique.

## « Je n'ai pas de budget pour ça. »

Bonne nouvelle! Les formes de reconnaissance qui ont le plus d'impact ne coûtent généralement rien. Souligner un bon comportement ou prendre des nouvelles d'un employé qui va moins bien ne coûte rien et peut faire des miracles!

### SAVIEZ-VOUS QUE?

Bien que les différentes façons de reconnaître n'impliquent pas nécessairement un budget, le CISSS des Laurentides met à votre disposition, dès le 1er avril 2019, un budget vous appuyant dans l'intégration de vos pratiques de reconnaissance et vous permettant de diversifier les formes de reconnaissance. Référez-vous à l'annexe 3 pour plus d'informations.

# Pourquoi reconnaître au quotidien?

- Parce que tout employé a besoin d'être reconnu pour qui il est et pour ce qu'il fait.
- Parce que les études démontrent que le manque de reconnaissance a un impact sur la santé de la personne, notamment sur la détresse psychologique.
- Parce que la reconnaissance est un puissant levier pour mobiliser les membres d'une équipe.
- Parce que les actes de reconnaissance ayant le plus d'impact sont souvent des gestes informels provenant du gestionnaire immédiat et des collègues.
- Parce que cela est un besoin de plus en plus présent chez les nouvelles générations qui intègrent le marché du travail.
- Parce qu'il s'agit d'un moyen simple, accessible, efficace et peu coûteux à la portée de tous les gestionnaires.

## Alors... pourquoi s'en passer?

- Accroît la satisfaction au travail
- Crée le sentiment d'être utile
- Suscite le désir de se dépasser
- Développe un sentiment d'appartenance au milieu



L'employé

- Favorise une relation de confiance
- Augmente la mobilisation
- Accroît son pouvoir d'influence et son leadership
- Favorise la rétention des membres au sein de l'équipe



Le gestionnaire

- Consolide l'équipe
- Accroît l'engagement à l'atteinte des objectifs communs
- Favorise un climat de collaboration
- Favorise la productivité et la performance



L'équipe

- Contribue à la qualité des soins et des services
- Favorise l'attraction et la rétention du personnel
- Développe une image positive de l'organisation
- Contribue à la création d'une organisation saine



L'organisation

## L'IMPORTANCE DES AGENTS MULTIPLICATEURS

Bien que vous jouiez un rôle important pour construire une culture de reconnaissance au travail, il est nécessaire de créer un réseau d'agents multiplicateurs pouvant la faire vivre, même en votre absence. La reconnaissance est en effet une pratique collective!

En favorisant l'autonomie des membres de votre équipe pour démarrer des initiatives d'équipe, souligner les bons coups de leurs pairs ou encore valoriser l'expertise professionnelle des autres, vous multipliez les comportements de reconnaissance à tous les niveaux. Vous pourriez identifier des agents multiplicateurs ou encore former un sous-comité responsable de mobiliser le groupe et de prendre action par rapport à la reconnaissance.

# Que puis-je reconnaître?

## La personne

Reconnaître l'individu plutôt que l'employé. Comment manifester cette forme de reconnaissance? En vous intéressant à vos employés pour ce qu'ils ont de particulier; en prenant le temps de les connaître et d'établir une relation de confiance avec chacun d'eux, de manière informelle. C'est le fondement de toutes les formes de reconnaissance.

## L'effort

Souligner la qualité et l'importance des efforts fournis ou mettre en valeur les initiatives prises par l'employé dans la réalisation de son travail, quel que soit le résultat obtenu, sont des formes que prend la reconnaissance. Reconnaître ses efforts, c'est l'encourager à poursuivre dans cette voie pour s'améliorer sans cesse.

## Les pratiques de travail

Mettre en valeur la façon d'exécuter le travail, les compétences professionnelles ou les comportements gagnants permet non seulement de féliciter ceux qui les adoptent, mais aussi d'encourager l'ensemble de l'équipe à faire de même.

## Les résultats

Féliciter les résultats observables après une tâche accomplie ou un projet réalisé. Ce type de reconnaissance donne aux employés le sentiment qu'ils sont importants et leur démontre clairement qu'ils contribuent au succès de l'organisation et à la qualité des soins et des services.

## DES RISQUES POUR LA SANTÉ

Plusieurs études ont démontré que les situations de travail qui combinent des efforts élevés et une faible reconnaissance représentent un risque pour la santé psychologique, cardiovasculaire ainsi que pour les troubles musculo-squelettiques. Il importe donc de miser sur la reconnaissance tant comme conviction que comme facteur de protection.

## UN CAS CONCRET

Depuis une semaine, une équipe de soins a eu plusieurs événements difficiles à vivre dans son service. Elle a démontré un effort constant et un travail d'équipe hors du commun et cet effort n'a été souligné d'aucune façon. Les membres en ressentent une perte de motivation et un sentiment d'injustice.

Quels gestes de reconnaissance auraient pu être posés?

- Souligner la qualité des soins prodigués par l'équipe par le biais d'un caucus;
- S'intéresser aux impacts que ces événements ont eu sur le travail lors d'une tournée;
- Remercier les personnes individuellement pour l'énergie et le temps investis à des tâches spécifiques;
- Reconnaître verbalement les efforts et offrir du soutien additionnel.

# Comment reconnaître?

Exprimer ou manifester de la reconnaissance découle généralement d'une bonne intention. Toutefois, pour être efficaces, les marques de reconnaissance doivent être...

## Sincères

Les employés perçoivent si une action n'a pour but que de les flatter ou d'obtenir quelque chose en retour. La reconnaissance doit être un acte authentique et honnête.

## Exprimées rapidement

Lorsqu'elle est exprimée rapidement après un accomplissement, la reconnaissance a plus d'impact. L'employé sent ainsi que vous lui portez une attention particulière.

## Variées

En variant vos marques de reconnaissance, vous vous assurez de prendre en considération la diversité des besoins de chacun en la matière. De plus, vous surprenez vos employés et l'impact n'en sera que plus grand!

## Personnalisées

Dans la mesure du possible, adaptez vos actions en fonction des caractéristiques et des valeurs de la personne à qui la reconnaissance est destinée. Ainsi personnalisée, elle aura plus d'impact qu'un message identique envoyé à tous les employés.

## Significatives

Pour être efficace, la reconnaissance doit être significative et crédible aux yeux de l'employé. En étant formulée de façon précise, l'employé sera en mesure d'identifier ce que vous souhaitez mettre de l'avant (effort, comportement, résultat, etc.).

## Constantes

Démontrer votre appréciation tout au long de l'année, même par de petits gestes, aura plus d'impact que d'organiser une grosse activité... une fois par année!

## UNE RECONNAISSANCE QUI VOUS RESSEMBLE EN TANT QUE GESTIONNAIRE

Pour être en mesure de respecter tous ces critères, la reconnaissance que vous exprimez se doit d'être à votre image. En effet, votre équipe saura apprécier d'autant plus vos gestes de reconnaissance dans la mesure où ils sont en cohérence avec votre style de gestion. Par exemple, il pourrait paraître incohérent pour un employé que vous multipliez les actions de reconnaissance de façon marquée du jour au lendemain. Apprenez plutôt à connaître les personnes, à comprendre leur motivation et allez-y progressivement.

Consultez  
la boîte à idées  
à l'annexe 1  
pour reconnaître.



# CONCLUSION

Au-delà de la « reconnaissance gratitude » qui consiste à remercier ses employés et à souligner le travail accompli, les organisations qui ont à cœur la mobilisation de leur personnel intègrent désormais à leurs pratiques de reconnaissance une dimension dite « intégrative ». Cette reconnaissance est également intimement liée à nos pratiques de proximité bienveillante.

Solliciter l'opinion de ses employés, mettre à profit leur expertise dans la recherche de solutions, encourager l'autonomie et l'initiative, leur faire confiance, leur permettre de bien faire leur travail sont autant de marques de reconnaissance puissantes favorisant la motivation et l'engagement. Pourquoi ne pas vous fixer un objectif ou prendre un engagement en matière de reconnaissance pour la prochaine année (annexe 2)?

Parions que, à leur tour, les employés qui se sentent reconnus et appréciés prendront part à ce grand mouvement collectif. Et ainsi prendra forme le cercle vertueux de la reconnaissance...



**POUR SATISFAIRE VOTRE CURIOSITÉ**  
**CONSULTEZ LES ANNEXES**

---

# ANNEXE 1 – BOÎTE À IDÉES

## En panne d'idées?

Voici une boîte à idées présentant des moyens de reconnaître la personne, les efforts, les pratiques de travail et les résultats.

## Des moyens concrets pour reconnaître :

### La personne

- Connaître le prénom de vos employés.
- Donner un suivi rapide aux demandes d'un employé, que la réponse soit positive ou négative.
- Présenter un nouvel employé à ses collègues.
- Prendre le temps d'expliquer la raison d'un refus à une demande.
- Faire un suivi aux suggestions de vos employés.
- Transmettre à un employé les commentaires positifs que d'autres ont formulés à son égard.
- Souligner les événements importants qui marquent la vie de vos employés par une carte, un courriel, une note sur le babillard, etc.
- Réserver des plages horaires à votre agenda pour permettre à vos employés de vous rencontrer individuellement.
- Prévoir du temps dans les rencontres d'équipe pour donner la parole aux employés, leur permettre de s'exprimer sur les enjeux qui les concernent.

### Les efforts

- Dire « Merci pour ton travail! ». Expliquer l'impact des efforts fournis sur le travail et sur l'équipe.
- Souligner la fin d'une période intense par une activité sociale (5 à 7 par exemple).
- Profiter d'une rencontre d'équipe pour souligner l'implication d'un employé dans la réalisation d'un projet.
- Féliciter un employé pour la constance dont il fait preuve dans l'exercice de ses fonctions.
- S'intéresser à ce que font les employés quotidiennement, dans le cadre de leurs fonctions et non seulement à l'atteinte des objectifs.
- Demander à votre supérieur hiérarchique de venir féliciter l'équipe pour les efforts ou l'accomplissement d'un projet.



## Des moyens concrets pour reconnaître :

### Les pratiques de travail

- Donner le crédit à un employé qui a eu une bonne idée.
- Confier un mandat précis en raison d'une compétence reconnue.
- Mettre en valeur un employé qui pose des actions pour mobiliser l'équipe.
- Indiquer, à la fin d'un document, le nom des personnes qui y ont contribué.
- Demander à un employé expérimenté ou ayant une expertise particulière de contribuer au développement d'une formation.
- Encourager vos employés à se développer professionnellement (en posant leur candidature à des postes, en leur confiant un rôle plus stratégique lorsque possible, etc.).
- Inscrire un employé ou une équipe à un prix ou à un concours visant à reconnaître l'excellence (que ce soit à l'interne ou à l'externe).

### Les résultats

- Inviter un employé à présenter un projet qu'il a réussi avec succès.
- Afficher les lettres d'appréciation de la clientèle.
- Prendre le temps de célébrer la fin d'un projet.
- Écrire une note personnalisée pour souligner l'atteinte d'un objectif.
- Publier un résultat dans l'un des outils de communication de l'organisation (ex : Infolettre, journal interne La Boussole)



**En tant que gestionnaire, vous n'êtes pas uniquement porteur et instigateur de la reconnaissance. Tout comme votre équipe, vous avez également un besoin fondamental d'être reconnu tant sur le plan de votre personne, de vos pratiques de travail, des efforts que vous investissez et des résultats atteints. Pour être bien et motivé dans l'accomplissement de votre travail, acceptez à bras ouverts la reconnaissance et la considération portées à votre égard. N'hésitez pas à demander de la rétroaction à votre supérieur et à reconnaître vos collègues gestionnaires afin de donner de l'élan à une vague de reconnaissance.**



# ANNEXE 3 - FICHE D'INFORMATION SUR LE BUDGET DE RECONNAISSANCE

Le CISSS des Laurentides est convaincu des bénéfices engendrés par une pratique régulière et incarnée de la reconnaissance. C'est pourquoi l'organisation met à la disposition de chaque gestionnaire un montant de dix dollars pour chaque équivalent à temps complet (ETC) afin d'encourager l'intégration de la pratique de la reconnaissance pour ses employés, individuellement, ou pour son équipe.

Telles que présentées dans ce guide, les différentes façons de reconnaître n'impliquent pas nécessairement un budget. En effet, rien ne peut remplacer une reconnaissance symbolique, informelle et sincère. Il convient donc de diversifier les formes de reconnaissance et de s'assurer d'utiliser le budget disponible à bon escient.

Ainsi, avant de répartir ce budget, nous vous invitons à vous poser les questions suivantes :

Quel est mon objectif de reconnaissance?

1. Qu'est-ce que je souhaite reconnaître? La personne, les efforts, la pratique de travail ou les résultats?
2. Quelles actions auraient le plus d'impact sur le sentiment de reconnaissance des personnes ciblées?
3. Puis-je planifier certaines actions de reconnaissance et répartir ce budget afin de favoriser l'équité?
4. Vous pouvez échanger avec votre équipe sur ses besoins de reconnaissance afin de fixer, avec elle, un objectif collectif axé sur la reconnaissance. Ouvrir la discussion, la faire participer et lui permettre d'exprimer ses idées représentent en soi des formes de reconnaissance.

**Disponible dès le 1<sup>er</sup> avril 2019, ce budget pourra prendre les formes suivantes :**

- Organisation d'une activité de formation, non prévue au plan de développement des ressources humaines (PDRH), permettant de reconnaître et de soutenir le développement des membres de l'équipe;
- Achat de nourriture pour soutenir un objectif de reconnaissance précis ou pour souligner leurs efforts, comme effectuer une tournée de vos employés ou partager un repas avec ces derniers;
- Achat de matériel pour créer votre propre prix de reconnaissance d'équipe ou pour créer une tradition (babillard, concours interne, cadeau) visant à reconnaître une ou plusieurs personnes;
- Frais liés à l'organisation de rencontres d'équipe de type bilan permettant de souligner les bons coups et les résultats du travail.
- Frais associés à une activité d'équipe (team building) cultivant la proximité et la vie d'équipe, comme une activité estivale, par exemple.

Note : ce type d'activité doit être organisé en dehors des heures de travail

## CE BUDGET NE DOIT PAS SERVIR À ...

- Comblent des écarts de budget dans vos opérations;
- Rembourser des heures de travail, de congés ou de vacances;
- Financer des formations déjà prévues au PDRH;
- Acheter des équipements ou du matériel nécessaires à vos opérations. Note : ces demandes doivent passer par les demandes de budget habituelles;
- Effectuer des achats sans objectif de reconnaissance.

**Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
des Laurentides**

**Québec** 