

LA RECONNAISSANCE EN MILIEU PROFESSIONNEL

INTRODUCTION

« La reconnaissance : mot riche de sens, porteur d'attentes multiples, individuelles et collectives, et objet croissant de revendications. » (Bézier, Peretti 2005).

A l'ère où le contexte de travail est à la productivité, le besoin d'être reconnu prend toute son importance.

Avec la montée de l'individualisme et l'effritement des réseaux sociaux, le travail est devenu le lieu central de la quête de l'identité et de la réalisation personnelle. Aujourd'hui plus que jamais, le travail permet à l'individu de se retrouver, de se définir et d'établir ses propres références. De plus, le monde professionnel a subi plusieurs transformations au cours des dernières décennies du fait, entre autres, de l'expansion des nouvelles technologies, la mondialisation de l'économie, ou encore de la montée du capitalisme. Toutes ces mutations ont contribué à l'émergence d'une culture organisationnelle fondée sur la performance où l'organisation et les formes du travail ont été modifiées. Pour les travailleurs, ces mutations se sont traduites par une montée du sentiment d'insécurité, la dégradation du lien de confiance entre employeur et employé et par l'atténuation du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cette nouvelle réalité en demande beaucoup plus aux travailleurs : plus de temps, plus de précision, plus d'efforts, plus d'énergie... Ce qui ne fait qu'accroître leur besoin de recevoir une reconnaissance tangible. Ce besoin est ressenti par une part importante de la main d'oeuvre, quelque soit son statut ou le type d'emploi occupé.

En somme, la reconnaissance est certainement le signe le plus fort qui peut être émis pour accroître la ressource humaine.

« Le drame de certaines organisations c'est qu'on peut y passer une vie professionnelle entière sans jamais recevoir un acte de reconnaissance. » (Igalens 2005). Or le travailleur ressent un fort besoin d'estime : « estime de soi par soi, estime de soi par les autres. » (Igalens 2005). Quoiqu'il existe encore un décalage entre les besoins des individus et les pratiques de gestion, plusieurs organisations ont conscience du problème et tentent de développer des méthodes de gestion conséquentes. Elles chercheront ainsi à faciliter les changements en milieu de travail et à conserver leur personnel en lui offrant une plus grande qualité de vie au travail. De plus en plus de gestionnaires sont donc sensibilisés à cette problématique, et celle-ci est devenue une préoccupation grandissante des organisations, aussi bien dans le secteur privé que public. D'ailleurs tous s'entendent pour dire que la reconnaissance est un puissant moteur, aussi bien pour les travailleurs que pour les entreprises qui les emploient. (Cartier, Bourgault 2003).

La reconnaissance en milieu de travail représente donc un enjeu très important compte tenu du contexte social et organisationnel actuel.

Qu'est ce que la reconnaissance au travail ?

C'est un sentiment parfois difficile à exprimer, mais chaque personne à conscience du fait qu'elle en a profondément besoin (Maslow 1998 ; Morin 2001).

La reconnaissance au travail est une réaction positive et constructive : « c'est la démonstration claire que nos réalisations, les efforts investis dans notre travail et notre personne elle-même, sont reconnus à leur juste valeur » (Benjamin 2007). En effet le salaire n'est pas tout. Il importe également de se sentir apprécié pour conserver sa motivation, développer son sentiment d'appartenance et son désir de s'impliquer au sein de l'organisation. Par ailleurs, la reconnaissance permet de maintenir un bon niveau de satisfaction au travail. Elle est un élément essentiel pour préserver et construire son identité et donner un sens à son travail, en favorisant, développant et contribuant au bien être professionnel et personnel. En somme, les marques de reconnaissance offertes tant par ses pairs que par ses supérieurs créent le sentiment d'être apprécié pour sa contribution.

La reconnaissance s'exprime dans les rapports humains, et 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 » (Boursier, Palobart 1997).

La reconnaissance peut provenir de différentes sources : du supérieur hiérarchique, des collègues et de la clientèle. Toutefois, celle qui provient du supérieur est généralement perçue comme la plus importante et est aussi la plus appréciée.

Une synthèse récapitulative sous forme de tableau résume tous les types d'interaction, formes et pratiques de reconnaissance en fin de fiche.

Les 4 points de vue généraux

Le concept de reconnaissance au travail englobe plusieurs éléments. La reconnaissance est souvent envisagée comme une modalité de l'organisation du travail ou une pratique de gestion des ressources humaines. A la lumière de la littérature portant sur cette thématique, il est possible de regrouper les différentes conceptions autour de quatre principaux points de vue :

→ La perspective éthique

Selon la perspective éthique, l'être humain est considéré comme une entité de dignité et d'égalité. « Elle perçoit la personne comme étant une fin en soi et non un moyen d'atteindre un objectif organisationnel » (De Konink 1999). L'être humain n'est donc pas perçu comme une entité instrumentale pour l'entreprise. La reconnaissance est considérée comme un souci de l'autre, une responsabilité individuelle et collective à partager. Telle que définie par la perspective éthique, elle s'exprime par des actions qui visent à réparer les torts causés aux employés, par des choix de gestion spécifiques. Cette perspective met en relief la reconnaissance qu'un employeur exprime envers ses salariés de manière individuelle ou collective.

→ La conception humaniste et existentielle

La conception humaniste et existentielle s'intéresse à l'être humain dans sa globalité, à son caractère unique et distinct. Elle lui accorde une confiance inconditionnelle. La reconnaissance est perçue comme une attention particulière concédée à la personne. Selon cette perspective, il importe de prendre le temps de « connaître les personnes de

notre entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner enfin un sens à leurs actions. » (Bourcier, Palobart 1997). La reconnaissance, telle que définie par cette conception, s'exprime au sein des relations interpersonnelles dans l'ordinaire du quotidien. Dans cette optique la reconnaissance peut provenir soit de l'employeur, soit d'un collègue et se manifestera davantage de manière informelle.

→ La psycho dynamique du travail

La psycho dynamique du travail s'intéresse aux expériences des personnes en milieu de travail, à leurs façons de s'adapter et de se protéger dans les situations déstabilisantes. Avec cette approche, la reconnaissance au travail s'articule selon deux axes :

- Elle constitue d'abord un constat, c'est-à-dire que les gestionnaires, les employés ou les clients reconnaissent le travail réel que fournit l'employé. Une telle appréciation tient compte des risques pris et des efforts déployés dans des conditions parfois difficiles. Le travail réel dont traite la psycho dynamique du travail inclut une partie souvent invisible des efforts qui doivent être produits pour arriver au résultat voulu. La reconnaissance prend également la couleur de « la gratitude », en soulignant l'apport de l'employé et en l'en remerciant (Dejours 1993).

- La reconnaissance résulte également d'un jugement porté sur le travail accompli et ses résultats qui peuvent prendre deux formes :

Le premier type de jugement, dit « jugement d'utilité » :

- Est émis par le personnel d'encadrement, les clients ou les subordonnées.
- Porte sur l'utilité sociale, économique et technique du travail de l'employé.

Le « jugement de beauté », quant à lui, est prononcé surtout par les pairs qui, plus que les autres, sont en mesure de juger de la qualité du travail réalisé. Par leur jugement, ces derniers reconnaissent que la personne a accompli son travail selon les règles de l'art. C'est à la faveur de cette appréciation par les pairs que l'employé se sent intégré à une communauté d'appartenance. On y reconnaît sa façon particulière de travailler, ses caractéristiques, les qualités qui le distinguent des autres (originalité, ingéniosité, rigueur), de telle sorte que l'individu se sent dès lors reconnu dans son unicité sur le plan de la pratique professionnelle. Cette approche renvoie à une reconnaissance qui sera essentiellement individuelle.

→ L'approche behavioriste

Presque à l'opposé, l'approche behavioriste ou comportementaliste estime que le comportement de la personne est contrôlé par les conséquences de ses actes. « Vous obtenez ce que vous récompensez », (Nelson 2001). Selon cette approche, la reconnaissance est une méthode de renforcement positif qui incitera l'individu à produire les actions souhaitables. Il importe de souligner que ce type d'approche est rarement préconisé comme seul mode de reconnaissance du travail des employés. En effet, les manifestations de reconnaissance spontanées sur un plan relationnel sont tout aussi indispensables et même considérées comme le fondement des pratiques de renforcement du comportement des travailleuses et des travailleurs. La conception de la reconnaissance est à la fois le comportement (les faits observables et contrôlables) et les résultats du travail ; une pratique de renforcement positif souvent associée à la notion de récompense. Cette approche concerne principalement la reconnaissance monétaire qu'un supérieur hiérarchique attribuera à ses salariés.

Le champ de la reconnaissance au travail : les différents niveaux.

La reconnaissance s'inscrit dans une perspective interactionnelle et dans un processus de communication. La reconnaissance est au cœur des relations de travail et elle se manifeste au sein des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. En fait, il est plus juste de mentionner que la reconnaissance fait abstraction des niveaux hiérarchiques au sens où elle se manifeste à tous les niveaux de l'organigramme sans distinction à l'égard du statut professionnel de chacun. Les niveaux de la reconnaissance au travail font donc référence aux sources, aux porteurs de la reconnaissance et à la dynamique qui s'établit entre celui qui reçoit et celui qui exprime de la reconnaissance. Il y a cinq niveaux de reconnaissance au travail : institutionnel, vertical, horizontal, externe et social.

→ Le niveau institutionnel

Sur le plan institutionnel, la préoccupation pour la reconnaissance du travail des employés s'exprime au moyen de politiques ou de programmes qui affirment et soutiennent l'intention de l'organisation de reconnaître la contribution et l'implication des membres de l'organisation au processus de travail dans sa globalité.

→ Le niveau vertical

La reconnaissance qui se manifeste entre le gestionnaire et son employé s'établit au niveau vertical. Elle peut s'exprimer tant du haut vers le bas qu'en sens inverse, mais on observe souvent un déséquilibre dans cet échange. Dans certains milieux de travail, les gestionnaires reconnaissent peu la contribution de leurs employés alors qu'à l'inverse, les employés donnent des marques de reconnaissances à leurs gestionnaires (Jacob 2001).

→ Le niveau horizontal

Ce niveau est celui de la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues. Cette reconnaissance revêt d'autant plus d'importance qu'elle est déclarée par ceux qui sont les mieux à même de juger de la qualité du travail accompli.

→ Le niveau externe

Au niveau externe, la reconnaissance a trait à la prestation de services et implique les clients, fournisseurs, consultants et autres partenaires. Dans le cas d'une détérioration sérieuse des conditions de travail et d'une absence de reconnaissance dans l'organisation, c'est de la part de ces partenaires externes que les employés connaîtront une certaine forme de reconnaissance.

→ Le niveau social

Au niveau le plus large, la reconnaissance peut s'intégrer au gré des rapports entre la communauté et les employés ou les diverses organisations. Cette reconnaissance peut prendre diverses formes : valorisation de l'utilité sociale d'une organisation ou reconnaissance de la contribution sociale de certains corps de métier : pompiers ou infirmières, par exemple. La reconnaissance peut également suivre le sens inverse, lorsqu'un travailleur, par son engagement bénévole, désire rendre à sa communauté un peu de ce qu'elle lui a donné.

La physiologie de la reconnaissance : quatre formes de reconnaissance en milieu de travail.

La reconnaissance au travail peut prendre diverses formes selon l'angle sous lequel on examine le processus de travail. Il est donc possible de distinguer quatre grandes formes de reconnaissance en fonction des dimensions clés du travail.

→ La reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle porte essentiellement sur l'employé en tant qu'être humain distinct possédant une identité et une expertise unique (Jacob 2001). Elle se manifeste par des gestes posés au quotidien lors de contacts et d'échanges. Il s'agit d'une forme de reconnaissance accordée d'emblée à chacun pour la simple raison qu'il est un être humain. En vertu de cette reconnaissance, la personne se voit accorder le droit à la parole ainsi que la possibilité d'influencer les décisions organisationnelles.

→ La reconnaissance à travers les pratiques de travail

La reconnaissance de la pratique concerne la manière dont l'employé effectue sa tâche. Elle tient également compte :

- des comportements des travailleurs,
- de ses qualités professionnelles,
- de ses compétences.

Elle porte entre autres, sur la créativité, l'innovation et l'amélioration continue des méthodes de travail. Cette forme de reconnaissance vise à souligner la manière dont l'employé exécute ses tâches professionnelles au quotidien.

→ La reconnaissance de l'investissement dans le travail

La reconnaissance de l'investissement dans le travail souligne la qualité et l'importance des efforts fournis par l'employé dans le but de contribuer au processus de travail. En fait, elle met en évidence la contribution des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à terme les projets de l'organisation, et l'énergie qu'ils déploient, et ce, indépendamment des résultats obtenus. Elle souligne l'apport des employés au fonctionnement de l'organisation.

→ La reconnaissance des résultats

La reconnaissance des résultats porte sur les fruits du travail de l'employé. Il s'agit en fait d'un jugement et d'un témoignage de gratitude basé sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail réalisé par un travailleur ou un groupe d'employés. Il importe de préciser que cette forme de reconnaissance est conditionnelle aux résultats obtenus et qu'elle se manifeste uniquement après que la tâche ait été accomplie. Ces quatre formes de reconnaissance sont complémentaires et interdépendantes. Il convient donc d'avoir recours, dans le quotidien, aux quatre grandes formes de reconnaissance dans la perspective de combler les besoins diversifiés des salariés :

- besoin d'être reconnu comme membres de l'organisation.
- d'être appréciés comme travailleurs aptes à s'engager au sein du processus de travail,
- à y investir des efforts et de l'énergie,
- à accomplir des tâches de manière efficace et efficiente,
- et à produire un résultat final reflétant un savoir-faire professionnel.

Les effets de la reconnaissance

Aucune de ces manifestations de reconnaissance au travail ne devrait être utilisée seule ou être considérée supérieure à une autre.

→ Effets sur les employés

a. Vecteur de l'identité

L'identité est un concept intimement lié à la notion de reconnaissance. L'identité se construit, dans un premier temps, dans la sphère privée de la personne et son développement se poursuit dans la sphère publique, notamment en milieu de travail.

De ce fait, le travail devient un milieu de cristallisation de l'identité. Par le biais de son travail, l'individu peut se définir en tant qu'être humain et confirmer les aspects antérieurement développés. Dans la sphère publique, l'identité se construit à travers le regard que portent les autres sur nous, et surtout, par le regard qu'ils renvoient de nous-mêmes. La reconnaissance en milieu de travail peut donc contribuer de façon positive au développement de l'identité en portant un regard favorable sur l'individu et en agissant à titre d'agent de développement.

b. Un sens au travail

La création de sens au travail est un autre aspect qui est influencé par la reconnaissance. En fait, il redonne au travail ses lettres de noblesse et sa capacité d'être source de plaisir et de satisfaction. La perception du travail dépasse donc le simple fait d'être réalisé dans l'optique d'obtenir une rétribution financière, le travail devient porteur de sens.

c. Estime de soi.

La reconnaissance au travail contribue à renforcer le sentiment de compétence personnelle ainsi que l'estime de soi du travailleur. En effet, les témoignages quotidiens de gratitude et la considération du savoir-faire amènent l'employé à se percevoir de façon positive et à définir sa valeur au sein de l'organisation.

d. Plus de motivation et de satisfaction !

Bourcier et Palobart (1997), mettent en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance en milieu de travail en tant que source de motivation et de satisfaction. Lorsque le salarié considère qu'il possède une place bien définie au sein de l'organisation et que sa contribution est appréciée à sa juste valeur, il est plus enclin à s'engager dans son travail et à se motiver pour se surpasser d'un point de vue professionnel. Il importe de préciser que la motivation constitue en quelque sorte un moteur de l'action, elle détermine les conduites de travail. La reconnaissance consolide également le sentiment de compétence et entraîne une certaine satisfaction de la part des membres de l'organisation. En contribuant à la satisfaction et à la motivation au travail, « elle influence positivement la productivité et la performance des organisations » (Appelbaum, Kamal 2000).

e. La santé mentale.

Le travail peut entraîner des conséquences directes et diverses sur la santé psychologique des travailleurs. Il est pertinent de préciser que la santé mentale au travail fait référence au sentiment de bien être ou de mal être psychologique, physique et

émotionnel que les travailleurs ressentent par rapport au travail.

Selon une étude réalisée par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval à Québec, le niveau de détresse psychologique des travailleurs oeuvrant en milieu hospitalier, universitaire, forestier et de l'industrie métallurgique est de 43%, soit plus du double que le taux établi pour l'ensemble de la population québécoise (20%) (Brun, Dugas 2002). Parmi les facteurs cités comme causes de cette détresse, le manque de reconnaissance au travail arrive en deuxième position, juste après la surcharge de travail. L'absence de reconnaissance au travail peut être considérée comme un des facteurs de risque le plus fortement associé à la détresse psychologique élevée au travail.

→ Effets sur l'organisation

a. Amélioration de la qualité de vie au travail.

Au niveau organisationnel, les actes de reconnaissance posés au quotidien, engendrent, de façon générale, une amélioration de la qualité de vie ; l'ambiance de travail est plus cordiale et un climat de collaboration émerge.

b. Mobilisation et rétention du personnel.

La reconnaissance en milieu de travail procure à l'employé un accroissement de son sentiment d'efficacité et de son désir de s'impliquer au sein de l'organisation puisque sa contribution et ses efforts sont valorisés et reconnus. Le salarié perçoit qu'il possède une place au sein de l'organisation et il considère que sa contribution est unique et précieuse pour l'entreprise. De ce fait, il s'engage dans le processus de travail et il s'investit au sein des projets de l'organisation. De ceci découle une certaine mobilisation et rétention du personnel.

c. Productivité et performance accrues.

La productivité et la performance sont deux aspects qui sont influencés par la présence de reconnaissance en milieu organisationnelle. En fait, les employés s'investissent davantage et se sentent engagés dans le processus de travail. Ceci fait en sorte qu'il y a une augmentation de la production et par le fait même, la performance de l'entreprise est accrue.

d. Favoriser l'apprentissage.

La reconnaissance en milieu de travail favorise l'apprentissage (Lippit 1997) et elle représente « une assise des organisations apprenantes » (Griego, Geroy, Wright 2000).

→ Effets sur la clientèle

a. Une image positive

La reconnaissance au travail donne une image positive de l'organisation et amène la clientèle à accorder sa confiance à celle-ci. En effet, la satisfaction au travail et le bien être des employés transparaissent et donnent l'impression à la clientèle que l'organisation est dynamique et soucieuse de ses employés.

b. Un service courtois à l'image de la philosophie de l'organisation.

Les employés reconnus au sein de leur milieu de travail vont offrir un service à la clientèle à l'image des valeurs et de la philosophie que l'organisation véhicule.

→ Effets pervers

La reconnaissance en milieu de travail peut engendrer des effets à connotation négative. Lorsqu'elle n'est pas pratiquée adéquatement ou si elle fait l'objet de flatterie, elle peut entraîner diverses conséquences aussi néfastes pour l'entreprise que pour les membres de l'organisation.

a. La jalousie et le sentiment d'injustice.

Une certaine jalousie peut émerger si la reconnaissance en milieu de travail est perçue comme inéquitable pour les membres de l'organisation, si certains semblent en recevoir plus que d'autres et ce, sans justification valable. Cette perception fera en sorte que la reconnaissance sera discréditée et perdra sa valeur aux yeux de tous.

b. Un climat de compétition

Un climat de compétition peut s'installer entre les travailleurs qui essaieront d'obtenir, tant bien que mal, des marques de reconnaissance. Chacun tentera de se faire valoir afin de s'attirer la sympathie et les compliments d'autrui. Or, la reconnaissance s'inscrit dans une perspective d'interrelations dans laquelle la coopération est valorisée et prônée.

c. La perte de crédibilité.

La perte de crédibilité est un autre aspect qui peut émerger si la reconnaissance est manifestée de façon inadéquate. Si la reconnaissance est offerte sur une base aléatoire, les membres de l'organisation vont croire qu'elle est peu crédible et incohérente.

Les outils

De quelle manière la reconnaissance peut-elle être exprimée ou manifestée en milieu de travail ?

Il importe de préciser que huit sous-catégories peuvent qualifier la manifestation et l'expression concrète des quatre formes de reconnaissance précédemment identifiées. La définition de ces sous-catégories s'impose afin de souligner la contribution de ces dernières à chaque forme de reconnaissance au travail.

Sous-catégories	Description	Exemples
Reconnaissance formelle	Est officielle Découle des normes, des règles et des valeurs qui soutiennent l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Elle doit être conçue comme un ensemble d'activités structurées et planifiées.	Programme d'aide aux employés. Participation à un colloque. Accès à des programmes de formation. Programme d'aménagement du temps de travail et d'horaires variables.

<p>Reconnaissance informelle</p>	<p>S'inscrit au quotidien. Est de nature spontanée.</p>	<p>Dégager du temps pour des activités sociales. Partager des connaissances entre pairs. Saluer ses collègues et dire merci pour le travail accompli.</p>
<p>Reconnaissance publique</p>	<p>Assure une visibilité aux actions exceptionnelles. Transmet et diffuse des pratiques d'employés que l'organisation estime intéressantes, pertinentes et innovatrices.</p>	<p>Tableau d'honneur pour souligner les réussites. Affichage des réussites d'équipe sur l'intranet. Remerciements publics pour les efforts déployés dans un projet spécifique.</p>
<p>Reconnaissance privée</p>	<p>S'adresse essentiellement à un individu ou à un groupe d'employés lors d'une interaction ciblée, dans un cadre restreint de relations. Comporte un caractère plus personnalisé.</p>	<p>Lettre personnalisée pour souligner la contribution d'un membre de l'organisation à l'atteinte d'un objectif. Soutien lors d'un événement spécifique. Envoi d'un courriel à un employé pour le remercier de s'être dévoué pour un mandat spécial.</p>
<p>Reconnaissance monétaire</p>	<p>Consiste en une rétribution financière ou un avantage économique distribué pour récompenser un rendement ou une performance spécifique, et souvent exceptionnelle.</p>	<p>Bonus au rendement. Prime de motivation. Journée de congé additionnelle pour féliciter un membre de l'organisation de sa réalisation professionnelle.</p>

<p>Reconnaissance non monétaire</p>	<p>Se situe dans le registre de l'intangible, du psychologique et du relationnel.</p> <p>Représente une rétroaction positive ou constructive.</p>	<p>Remerciements verbaux pour la réalisation d'un projet.</p> <p>Attribution de mandats spécifiques à un travailleur dévoué.</p> <p>Inscription d'une note dans le journal de l'entreprise visant à reconnaître les exploits d'une équipe de travail.</p>
<p>Reconnaissance individuelle</p>	<p>Est destinée essentiellement à une personne en particulier.</p>	<p>Lettre personnalisée de félicitations à la suite de la réalisation d'un mandat.</p> <p>Lettre de recommandation pour un employé désirant changer de département.</p>
<p>Reconnaissance collective</p>	<p>Est adressée à des groupes de travailleurs plus ou moins nombreux.</p>	<p>Organisation d'activités sociales pour les employés après une période de travail intense.</p> <p>Consultation du personnel avant la prise de décision.</p>

CONCLUSION

A l'heure où l'on demande de s'adapter aux multiples changements qui affectent l'entreprise (efforts supplémentaires, complexification, modernisation...), « l'individu a besoin d'être reconnu pour sa contribution à l'augmentation de la performance de « son » entreprise » (Peretti 2005). Les salariés attendent une reconnaissance qui doit porter aussi bien sur les activités, le travail réel et non uniquement sur les résultats. Ils ne veulent pas qu'elle soit concentrée seulement sur la finalité du travail, mais aussi sur les efforts déployés. « La reconnaissance se présente sous diverses facettes et peut s'exprimer à travers une multitude de moyens dont plusieurs ont trait à la qualité du milieu de travail ainsi qu'à celle de la gestion des personnes » (Martin, Peck 2001). Cette reconnaissance se traduit au-delà de la rémunération, par d'autres moyens matériels, voire des signes symboliques, tels que l'écoute, la considération... « Elle sanctionne les gestes et les actions désirables par l'entreprise ainsi que le travail réel des salariés, en tenant compte des difficultés, des efforts et des risques courus par le salarié » (Peretti 2005).

La reconnaissance au travail est donc un élément essentiel tant pour le bon fonctionnement d'une organisation que pour la santé des individus qui la composent. En effet, elle permet de préserver et construire l'identité des individus, donner du sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur bien-être professionnel. Pour que les gestes d'appréciation soient efficaces et crédibles, il est nécessaire de valoriser

certaines attitudes fondamentales tels que la transparence, le respect et la cohérence dans l'ensemble d'une organisation.

Les individus sont différents, et les formes de reconnaissance, multiples. Il faut donc pratiquer judicieusement et de manière appropriée la reconnaissance.

Cependant, la non-reconnaissance est de plus en plus vécue individuellement dans les entreprises et se manifeste par le désengagement qui prend une forme très concrète : la non implication dans le travail et l'organisation. Désirer être reconnu et considéré est légitime, et même si on continue d'aimer son travail, ne pas être reconnu peut créer de l'amertume. Aucune entreprise souhaitant une qualité de service ne peut réussir sans des salariés épanouis. La reconnaissance amène l'entraide, la coopération, la confiance, et engendre un meilleur climat de travail, une meilleure mobilisation, une plus grande productivité et performance ainsi qu'une meilleure qualité de service au client.

BIBLIOGRAPHIE

Appelbaum S.H. et Kamal R. (2000), An analysis of the utilization and effectiveness and non-financial incentives in small business, *The Journal of Management Development*, vol.19, n°9-10, p.733-763.

Benjamin J. (2007), La reconnaissance en milieu de travail, *Bulletin la vitrine*, Vol.3, n°4, p.3.

Bézier P. et Peretti J.M. (2005), *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, Paris.

Bourcier C. et Palobart Y. (1997), *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Editions d'Organisation, Paris.

Brun J.P. et Dugas N. (2002), La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations*, Québec.

Cartier F. et Bourgault C. (2003), La reconnaissance au travail, *Chronique carrières et professions*.

De Konink T. (1999), L'humain, un être de dignité, *Echange*, vol.13, n°3, p.2-5.

Dejours C. (1993), *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard Editions, Paris.

Griego O.V., Geroy G.D., Wright P.C. (2000), Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective, *The Learning Organization: An International Journal*, vol.7, n°1, p.5-12.

Igalens J. (2005), Préface de *Tous reconnus*, Editions Organisation, Paris.

Jacob R. (2001), Reconnaissance au travail : un cadre de gestion, *Conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ*, Québec.

Lippit M. (1997), Creating a learning environment, *Human Resources Professional*, vol.10, n°5, p.23-26.

Martin R. et Peck N. (2001), La reconnaissance au travail, *Commission des normes du travail*, Québec.

Maslow A. (1998), *Toward a Psychology of Being*, Edition Wiley, New York.

Morin E. (2001), Une approche humaniste dans les organisations, *Conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines organisé par le CHUQ*, Québec.

Nelson B. (2001), Make Reinforcement a Positive Experience, *Bizjournals.com*.

Auteurs

Elodie Belbahri (elodiebelbahri@gmail.fr)

Mylène Gomez (mylenegomez@aol.com)

Etudiantes du Master Management des ressources Humaines à l'IAE de Toulouse.