

TABLES DES MATIÈRES

PRÉLUDE

REMERCIEMENTS

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION..... p.8

1. LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE.....p.8

1.1 Mission et valeurs de l'organisation.....p.9

1.2 Structure globale de l'organisation.....p.9

1.3 Contexte général.....p.9

1.4 Le mandat.....p.10

2. CADRE CONCEPTUEL.....p.12

2.1 Éléments de définition de la reconnaissance.....p.12

2.2 Les orientations pratiques.....p.13

2.3 Les champs de la reconnaissance.....p.14

2.4 Les formes de reconnaissance.....p.16

2.4.1 La reconnaissance existentielle.....p.17

2.4.2 La reconnaissance de la pratique du travail.....p.18

2.4.3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail.....p.18

2.4.4 La reconnaissance des résultats.....p.19

2.5 La description des critères de qualité.....p.20

2.6 Situation actuelle à la Direction générale des services de justice.....p.21

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....p.23

3.1 La collecte de données.....p.23

3.1.1 Description et justification des méthodes de cueillette.....p.23

3.1.2 Composition de l'échantillon.....p.24

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	p.25
4.1 Inventaire des pratiques de reconnaissance au sein de la DGSJ.....	p.25
4.2 Analyse interprétation des résultats.....	p.26
4.2.1 La reconnaissance existentielle et la reconnaissance des résultats.....	p.26
4.2.2 La reconnaissance de la pratique du travail.....	p.27
4.2.3 La reconnaissance entre collègues.....	p.29
5. RECOMMANDATIONS.....	p.31
5.1 La reconnaissance dans la fonction publique québécoise d'aujourd'hui.....	p.31
5.2 Vers un engagement organisationnel.....	p.32
5.3 Exemples de cas.....	p.33
5.4 Pistes de solutions / recommandations.....	p.34
CONCLUSION.....	p.36
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

INTRODUCTION

Le climat organisationnel demeure un aspect de constante attention pour tous les gestionnaires. De même, de manière plus spécifique, la reconnaissance au travail est une préoccupation grandissante dans les organisations d'aujourd'hui. Dans un contexte où la mondialisation et l'individualisme s'inscrivent au premier rang, la reconnaissance au travail prend ainsi tout son sens. La fonction publique québécoise n'y échappe pas, bien au contraire, elle se trouve sensible au phénomène particulièrement dans un contexte de modernisation de l'administration publique.

« Cette réforme entraîne en effet pour les employés de l'État des exigences nouvelles en matière de service aux clients, de transparence, d'imputabilité et de gestion axée sur les résultats. Elle nécessite en outre la mobilisation de l'ensemble du personnel sans que les objectifs gouvernementaux d'excellence ne pourront être atteints».¹

C'est à partir de ce constat que la reconnaissance des employés, de leur travail et par conséquent, de leur contribution à l'organisation prend toute son importance au sein de la fonction publique québécoise.

D'une part, le mandat s'inscrit dans un contexte de sensibilisation à l'importance des ressources humaines et d'autre part, dans un contexte de départs massif à la retraite. En conséquence à cette situation, un nouveau défi s'impose, celui de la relève. Ce rapport recommande donc des pistes et propose des moyens afin de favoriser l'émergence d'une culture de reconnaissance ne reposant pas seulement sur une base de récompense monétaire mais aussi, en prenant soin d'explorer d'autres horizons de la reconnaissance. Le but étant de favoriser l'arrivée de nouveaux candidats potentiels et de voir aussi à développer des moyens de retenir ceux déjà en place.

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles - Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*, Juillet 2002, p.6.

1. LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Cette première partie propose une description sommaire de l'organisation afin de camper adéquatement la compréhension de cette dernière et ainsi l'étude qui en découlera. Dans cette optique, nous présenterons la mission, la structure du ministère ainsi que le contexte général dans lequel s'inscrit notre mandat.

1.1 Mission et valeurs de l'organisation

Dans son ensemble, le ministère de la Justice compte plus de 4 300 employés. Il a pour mission d'assurer la primauté du droit au sein de la société québécoise et maintenir un système de justice à la fois digne de confiance et intègre afin de favoriser le respect des droits individuels et collectifs. Les valeurs qui en découlent sont le respect, la confiance, l'équité et l'intégrité.

D'une façon plus spécifique, le ministère doit répondre à certaines exigences et par conséquent, assurer les éléments ci-dessous au sein de l'appareil gouvernemental. Il a donc pour mission :

- d'appuyer le ministre de la Justice dans ses fonctions de Procureur général en matières criminelle, pénale et civile, par des représentations devant les tribunaux;
- de conseiller le gouvernement et ses ministères sur la légalité de leurs actions et pour la rédaction des lois et des règlements;
- d'assurer le soutien à l'activité judiciaire (ce qui implique l'administration, le soutien des différentes cours de justice ainsi que certains tribunaux spécialisés);
- d'enregistrer et de conserver les documents d'État (les proclamations, les actes de l'état civil, les commissions sous le grand sceau, etc.).

En ce qui concerne le mandat de la Direction à laquelle nous avons été rattaché pour les fins de ce stage, c'est-à-dire, la Direction générale des services de justice du Québec, elle doit :

- administrer les ressources nécessaires au bon fonctionnement des tribunaux judiciaires, tout en sauvegardant l'indépendance du pouvoir judiciaire;
- assurer le plein accomplissement des activités destinées à rendre publics et pleinement effectifs les droits et institutions juridiques reliés au mariage civil et à l'union civile, à l'immatriculation des entreprises et sociétés à titre de mandataire du Registraire des entreprises, et au dépôt volontaire;
- développer et fournir à la population les services prescrits par le législateur;
- participer à la direction de l'organisation judiciaire;
- assurer les activités du service aux cours municipales.

1.2 Structure de l'organisation

La Direction générale des services de justice représente, à partir de l'interprétation de l'organigramme, la sphère opérationnelle du ministère. Elle est composée de 58 palais de justice et points de services regroupés sous 18 directions régionales des services judiciaires, elles-mêmes chapeautées par 3 directions dirigées par des directeurs généraux associés (Métropole, Ouest du Québec et Est du Québec). Pour les besoins de ce mandat, il sera question d'intervenir au sein de la Direction générale des services de justice. Toutefois, afin d'obtenir une vision globale et complète de la structure, il est possible de consulter l'organigramme inséré à annexe 1.

1.3 Contexte général

Le début de la réflexion sur les mécanismes de reconnaissance a été le fruit de certaines réformes au sein de l'administration publique dans le but de moderniser la fonction publique. L'adoption, en mai 2000, de la Loi 82 sur la modernisation de l'État constitue un bon exemple de changement de culture au sein de l'appareil étatique.

En juin 2004, le Secrétariat du Conseil du trésor a fait la promotion de son nouveau Plan de gestion des ressources humaines afin de poursuivre son engagement vers la modernisation de l'État québécois. À l'intérieur de celui-ci, il est clairement stipulé que la reconnaissance et la valorisation du personnel deviennent une priorité dans la gestion des ressources humaines. On peut y lire notamment que :

« Cela se traduira globalement par une démarche d'implantation d'une culture de reconnaissance au quotidien, qui contribuera de façon importante à faire de la fonction publique un employeur soucieux de ses employés »²

Le Québec étant soumis à des pressions financières considérables, il est par conséquent primordial que ce dernier recentre ses missions essentielles et modernise ses structures, ses programmes et ses façons de livrer les services.

1.4 Le mandat

Le mandat confié reposait principalement sous le thème de la reconnaissance au travail. L'étude a porté sur les pratiques et les mesures appropriées afin de favoriser l'émergence d'une réelle **culture de reconnaissance** au sein de l'organisation. Dans un premier temps, il était question de faire un balayage des pratiques de reconnaissance utilisées dans différentes organisations et ainsi de voir à ce qui serait le plus approprié à implanter au ministère de la Justice. Dans un deuxième temps, nous avons participé à la rédaction du cadre de référence en matière de reconnaissance. Ensuite, afin de dresser un portrait juste de la situation actuelle au sein de la Direction générale des services de justice (DGSJ) nous avons procédé au recensement des pratiques de reconnaissance mises de l'avant.

Nous nous sommes penchés sur la question de la reconnaissance à titre d'outil stratégique pour assurer la relève et ainsi augmenter la capacité de rétention de l'organisation. Comment cette dernière peut-elle servir de levier à l'identification et à la validation de la

² Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007- Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*, Juin 2004, p.14

relève? Étant donné que la reconnaissance peut donc créer des conditions favorables à l'émergence de la relève, il a fallu identifier des pistes. Ensuite, en réponse à cette analyse, des recommandations ont dû être déposées à ce sujet afin de suggérer, au-delà des lectures ayant déjà été faites, des façons d'opérationnaliser les différents constats. Le tout aura pour effet, dans une éventuelle application, de rehausser la satisfaction du personnel des différentes directions générales des services judiciaires.

Rapport-Gratuit.com

2. CADRE CONCEPTUEL

Ce présent chapitre propose un cadre davantage théorique sur lequel il nous sera possible de se référer au cours des chapitres à venir. Ce cadre nous permettra dans un premier temps d'appuyer l'analyse et les réflexions à venir et dans un deuxième temps, de permettre une compréhension plus approfondie de la reconnaissance au travail.

2.1 Éléments de définition de la reconnaissance

La reconnaissance est un sentiment parfois difficile à exprimer et chaque individu a conscience du fait qu'il en a profondément besoin.³ Abraham Maslow, auteur d'une des théories les plus célèbres, celle de la hiérarchie des besoins, nous indique que le concept de la reconnaissance rejoint le besoin d'estime de soi sur l'échelle de Maslow. Il importe de comprendre que le concept de reconnaissance est intimement relié à celui de la motivation et du bien-être. Par conséquent, les efforts déployés quant à la reconnaissance peuvent certainement façonner non seulement la productivité de l'organisation, mais aussi améliorer la qualité du climat de travail dans lequel les employés sont plongés tous les jours.

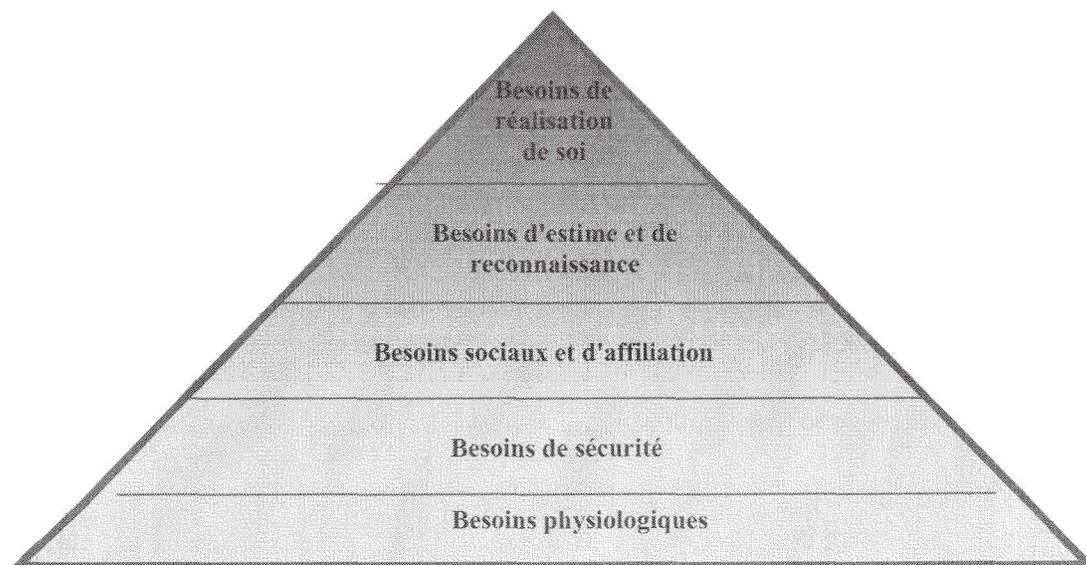


Schéma de la pyramide de la hiérarchie des besoins de Maslow

³ HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, *Management des organisations*. De Boeck Université, Belgique, 1993, p.163

À cet effet, l'estime de soi au travail peut être satisfaite par l'enrichissement et l'élargissement des tâches. Ceci dit, nous allons voir ultérieurement le lien pouvant être fait entre la reconnaissance dans la pratique et le développement de la relève.

Selon Bourcier et Palobart, la reconnaissance est définie comme étant « la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale d'un autre individu, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux ».⁴

La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle et elle se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Elle doit s'intégrer aux habitudes de vie de l'ensemble du personnel et ce, dans un souci de gestion saine des ressources humaines et de l'organisation du travail. En résumé, la reconnaissance doit s'inscrire d'abord et avant tout, dans une culture organisationnelle.

2.2 Les orientations pratiques

Le concept de reconnaissance au travail est vaste et peut se définir de multiples façons. Les orientations pratiques énumérées par les auteurs tournent autour des quatre points de vue suivants : la conception humaniste et existentielle, l'approche behaviorale, la psychodynamique et la perspective éthique.⁵

La conception humaniste et existentielle : elle s'intéresse à la personne, à son existence et à son être. Cette approche est basée sur le principe fondamental de confiance entre l'être

⁴ BOURCIER, Claude, PALOBART, Yves, *La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1997, p. 67

⁵ BRUN, Jean-Pierre ; DUGAS, Ninon. *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens* ; Secrétariat du Conseil du Trésor ; 2002, p. 8

humain. Il s'agit d'investir à donner un sens à leur travail. Au sens pratique, l'accent doit être posé sur les relations interpersonnelles et sur les aspects entourant la communication.

L'approche behaviorale : elle s'intéresse au comportement de la personne comme étant contrôlé par les conséquences de ses actes. En d'autres termes, la reconnaissance devient un outil de renforcement positif qui par conséquent, incitera l'individu à produire les actions attendues. Dans la pratique, il s'agit plus spécifiquement de reconnaître et de récompenser les gestes et les actions jugés désirables pour l'organisation.

La psychodynamique : elle s'intéresse pour sa part aux expériences des personnes en milieu de travail notamment dans leur façon de s'adapter et de vivre les situations déstabilisantes. Elle s'intéresse particulièrement aux dimensions non-visibles du travail et du rapport subjectif qu'entretient l'individu avec ce dernier. Quant à sa pratique, il s'agit de reconnaître le travail réel des employés et non seulement leur production.

La perspective éthique : elle s'intéresse à l'être humain comme être de dignité et d'égalité. Selon cette perspective, la personne au travail ne constitue pas qu'un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation : elle est une fin en soi.⁶ Dans la pratique, il faut traiter les personnes comme de êtres égaux et les respecter dans toute intégralité. Ainsi, il s'agit de mettre de l'avant un management éthique.

2.3 Le champ de la reconnaissance

Inscrite au cœur des relations du travail et des rapports humains, la reconnaissance est susceptible de se manifester à plusieurs niveaux. Se préoccuper du mieux-être d'autrui est non seulement la responsabilité de la hiérarchie, mais cela interpelle également l'ensemble de l'organisation, les partenaires externes, les clients, ainsi que les employés eux-mêmes. Le champ de la reconnaissance se questionne donc sur le lieu (où) de la manifestation de la reconnaissance et la provenance (par qui).

⁶ DE KONINK, Thomas. *L'humain, un être de dignité*, Échange, vol.13, no. 3, novembre, p.4

Le niveau institutionnel

La préoccupation de la reconnaissance au travail au niveau institutionnel s'exprime au moyen de politiques ou de programmes, découlant ou non des orientations ministérielles, qui affirment les réelles intentions de reconnaître le travail de ses membres.

Le niveau vertical ou hiérarchique

Ce niveau de reconnaissance prend forme directement au sein de la relation entre le gestionnaire et l'employé. Il est important de préciser à ce niveau qu'elle peut s'exprimer tant du haut vers le bas qu'en sens inverse. Toutefois, les faits reflètent bien souvent un déséquilibre dans cet échange. On note des réticences de la part des gestionnaires à exprimer leur reconnaissance. Ce phénomène peut s'expliquer par la crainte de perdre le pouvoir ou encore d'une perte de contact avec le travail réel de leurs employés.⁷

Le niveau horizontal

Ce niveau est celui de la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues. La manifestation de cette dernière est d'autant plus importante car elle est déclarée par les pairs qui sont les mieux à juger de la qualité du travail accompli. Selon un sondage réalisé en 1999 : « 31 % des employés de la fonction publique fédérale et 47 % de ceux de la région de Québec ne félicitent leurs collègues de travail que parfois, rarement ou jamais ».⁸

Le niveau externe

Au niveau externe, la reconnaissance s'exprime à partir de la prestation de services et implique les clients, les fournisseurs, les consultants et autres partenaires de l'environnement pouvant composer la gouvernance.

⁷ BRUN, Jean-Pierre ; DUGAS, Ninon. *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens* ; Secrétariat du Conseil du Trésor ; 2002, p. 12

⁸ BRUN, Jean-Pierre ; DUGAS, Ninon. *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens* ; Secrétariat du Conseil du Trésor ; 2002, p. 12

Le niveau social

D'une façon plus large, cette reconnaissance peut prendre forme à partir des rapports entre communauté et les employés de 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, infirmières, par exemple ».⁹

2.4 Les formes de reconnaissance

Malgré la grande variété des approches, une synthèse des principaux travaux a été effectué par Brun et Dugas, en collaboration avec la *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'Université Laval* et le *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor*. Elle permet de distinguer quatre grandes formes de reconnaissance. Ces dernières se situent par rapport aux dimensions clés que constituent la personne, le processus de travail et le résultat du travail. À partir du schéma ci-dessous, on constate que les formes de reconnaissance s'inscrivent dans un continuum de travail.

- ◆ de la **personne** : la considération;
- ◆ de la **pratique** du travail;
- ◆ de l'**investissement** dans le travail;
- ◆ des **résultats**

⁹ BRUN, Jean-Pierre ; DUGAS, Ninon. *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens* ; Secrétariat du Conseil du Trésor ; 2002, p. 13



Schéma de la reconnaissance dans un continuum de travail ¹⁰

2.4.1 La reconnaissance existentielle (considération)

Cette forme de reconnaissance est intimement liée à la conception humaniste développée précédemment. Elle s'intéresse à la fois à la personne et au collectif de travail. À ce niveau, on considère l'individu comme une personne distincte avec une identité unique. Elle s'exprime à travers les relations interpersonnelles.

Exemples de pratiques :

- ◆ *gestes simples : saluer, écouter, accorder du temps*
- ◆ *développement personnel et professionnel*
- ◆ *activités sociales diverses (cadeaux de groupe, clubs sociaux)*
- ◆ *autoriser les horaires de travail flexible*
- ◆ *consulter le personnel et les faire participer au changement*

¹⁰ BRUN, Jean-Pierre ; DUGAS, Ninon. *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens* ; Secrétariat du Conseil du Trésor ; 2002, p. 14

2.4.2 La reconnaissance de la pratique du travail

Cette forme de reconnaissance axée sur la pratique du travail porte principalement sur la manière d'exécuter le travail. À ce point, on considère les comportements, les compétences et les qualités professionnelles (créativité, innovation, relation avec la clientèle, etc.)

Exemples de pratiques :

- ◆ *reconnaissance des bons coups (verbalement / écrit, individuellement / collectivement)*
- ◆ *enrichir les tâches d'un employé par l'affectation de ce dernier à un projet spécial*
- ◆ *participation d'un employé expert à des comités quelconques*

2.4.3 La reconnaissance de l'investissement dans le travail

Elle porte sur la participation et la contribution des employés tout au long du processus du travail. Indépendamment des résultats, il s'agit de mesurer les efforts consentis et l'énergie déployée dans des conditions qui peuvent parfois être difficiles.

Exemples de pratiques :

- ◆ *cérémonie pour reconnaître les années de service*
- ◆ *reconnaître la valeur du travail accompli et valoriser la contribution*
- ◆ *considération de la charge de travail et du temps supplémentaire*

2.4.4 La reconnaissance des résultats

La reconnaissance des résultats s'attarde essentiellement au produit final, à la contribution et au rendement des employés en ce qui concerne l'atteinte des objectifs préalablement fixés par l'organisation.

Exemples de pratiques :

- ◆ *rencontre d'évaluation du rendement*
- ◆ *lettre personnalisée envoyée pour souligner l'atteinte d'un objectif*

Selon les auteurs, il convient dans la pratique de tous les jours d'exercer les quatre grandes formes afin de combler l'ensemble des besoins de l'employé. De plus, l'importance doit être mise sur la recherche d'un équilibre entre les diverses pratiques. Toutefois, plusieurs facteurs vont influencer la qualité de la culture de reconnaissance.

En terme de culture, nous faisons allusion au modèle de Schein s'articulant autour de trois niveaux, celui des artéfacts, des valeurs et des croyances fondamentales. Selon les auteurs, l'apparition d'une culture organisationnelle dépend des besoins de l'individu, des mécanismes de groupe et l'influence du leadership.¹¹ À cet effet, la culture organisationnelle prend de l'importance dans le dossier de la reconnaissance puisque cette dernière donne un sens et une signification à l'individu dans la pratique de son travail. Elle peut aussi contribuer à diminuer l'incertitude et l'angoisse existentielle de l'individu. Par conséquent, nous augmentons les possibilités d'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Cela dit, les pratiques en matière de reconnaissance risquent de ne pas être efficaces si elles ne sont pas appliquées en respectant un certain nombre de critères de qualité.

¹¹ LAFLAMME, Roch, *La vie dans les organisations. Des indicateurs de succès*. Presses du l'université du Québec, 1994, p.32

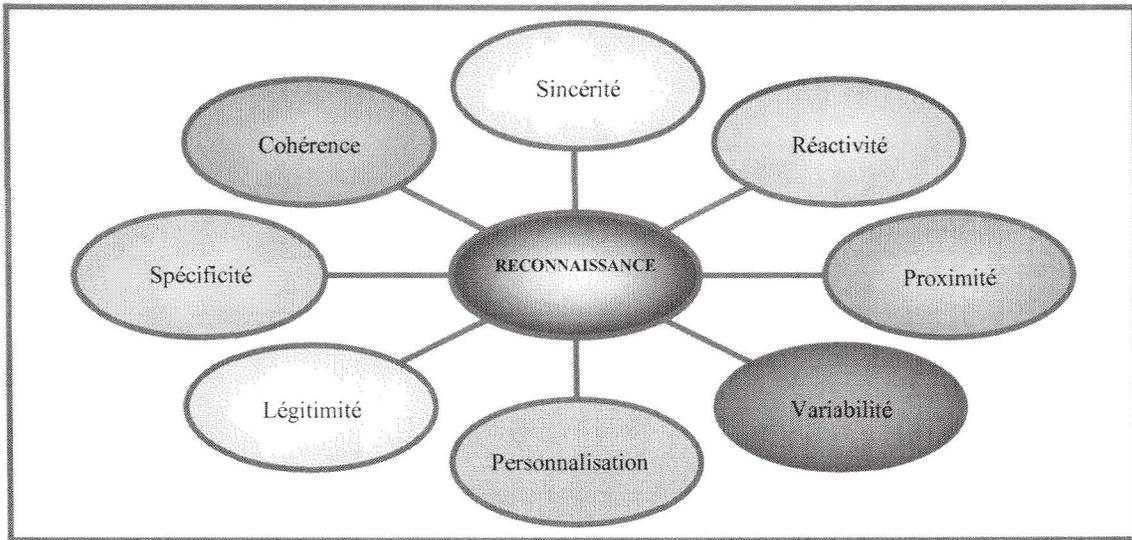


Schéma représentant les critères de qualité de la reconnaissance¹²

2.5 La description des critères de qualité

- La sincérité

L'expression de la reconnaissance doit faire preuve d'authenticité, de franchise et d'honnêteté.

- La réactivité

La reconnaissance doit être manifestée le plus rapidement possible après le geste à souligner en question.

- La proximité hiérarchique

La reconnaissance exprimée par un supérieur immédiat ou hiérarchique sera davantage fructueuse.

¹² BRUN, Jean-Pierre ; DUGAS, Ninon. *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens* ; Secrétariat du Conseil du Trésor ; 2002, p. 19

- La variabilité

Il est important d'entretenir une certaine diversité en ce qui a trait aux formes et aux pratiques. Elle doit prendre en considération et s'ajuster aux différentes attentes et aux situations relatives de chaque individu.

- La personnalisation

La reconnaissance doit être adaptée à chaque individu ou groupe d'individus à partir des valeurs et des caractéristiques propres à ces derniers.

- La légitimité

Les sources de reconnaissance doivent être significatives et crédibles pour la personne qui reçoit le témoignage. L'acte sera mieux perçu s'il provient d'une personne qui connaît bien le métier.

- La spécificité

La reconnaissance doit être formulée de la manière la plus précise en indiquant une réalisation, un effort ou un événement spécifique.

- La cohérence

La pratique de la reconnaissance doit être en lien avec les objectifs de l'organisation et ainsi s'inscrire dans une logique du discours organisationnel.

2.6 Situation actuelle à la Direction générale des services de justice (DGSJ)

En réponse à ces nouvelles orientations lancées par le Secrétariat du Conseil du trésor, le ministère de la Justice s'est penché, dans un premier temps, sur la question du climat organisationnel. Dans cette suite d'idée, en 2000, il lance un projet de consultation générale du personnel du ministère de la Justice sous forme de questionnaire administré et comptabilisé par la firme SOM. Donc, l'ensemble du ministère a été interpellé à

participer à un sondage permettant de mesurer le climat de travail. Issu des efforts concertés entre la haute direction et les membres du comité ministériel sur l'organisation du travail (CMOT), cette première étape constitue les premiers efforts afin de concrétiser la mise en place de la modernisation.

Considérant les résultats des sondages de 2000 et 2003 effectués par SOM, une firme de consultant spécialisé dans le sondages, ils constatent, à partir d'une analyse produite subséquemment, l'importance capitale que les personnes accordent au climat de travail. La démarche de ce projet compte au total trois sondages et ce, effectués à tous les trois ans sur une période de neuf ans. L'objectif de départ étant de mesurer la satisfaction des employés au travail ainsi que son évolution dans le temps. Toutefois, peu de retombées concrètes ont été recensées au ministère, si ce n'est de l'élaboration, en décembre 2005, d'un bilan de situation réunissant les enjeux et les pistes de solutions.

Face aux défis qui se poseront à la suite de nombreux départs à la retraite, la DGSJ s'est donné un nouvel objectif, celui d'assurer la présence d'un personnel compétent et mobilisé. De cette façon, selon les orientations énoncées dans la planification stratégique 2005-2007, l'accent sera dorénavant mis sur une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et sur une stratégie de développement des ressources humaines. La DGSJ vise plus spécifiquement à mettre en place, selon l'objectif 2.3 du plan d'action 2006-2007, un cadre de référence en matière de reconnaissance et un inventaire des pratiques de reconnaissance auxquels les gestionnaires et l'ensemble des employés du Ministère pourront adhérer afin d'enrichir leur qualité de vie au travail et la productivité de l'organisation. C'est dans cette logique que s'inscrit l'intérêt porté au dossier de la reconnaissance.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette présente section est liée à une démarche méthodologique de la recension des pratiques en matière de reconnaissance au sein de la Direction générale des services de justice. Dans le cadre de l'activité, il nous sera possible de décrire et de justifier la méthode de cueillette. De plus, une courte description de l'échantillon sera fournie.

3.1 Méthode de collecte de données

Dans le cadre de notre mandat, il a été question de mettre de l'avant un cadre de référence en matière de reconnaissance et un inventaire des pratiques de reconnaissance au sein de la Direction générale des services de justice.

Il a été question de procéder à une recension des écrits sur le sujet de la reconnaissance au travail. Pour ce faire, nous avons consulté la théorie et certaines études s'y rattachant. De plus, une rencontre avec un responsable des ressources humaines a été effectuée dans le but d'obtenir une mise à jour du dossier de la reconnaissance qui pour sa part, originalement, appartenait à l'une de leurs conseillères. Dans un souci de cohésion entre les actions déjà posées et l'harmonisation de celles à venir, cette étape nous apparaissait comme étant cruciale.

De plus, afin de suivre les nouvelles tendances dans la pratique de la reconnaissance, nous avons consulté certaines organisations en avance sur le sujet. Il nous a été possible de rencontrer le responsable de dossier de la reconnaissance au Centre de perception fiscale (CPF) et à la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST). Cette étape est donc caractérisée par une collecte d'informations qui pour sa part, prendra davantage son importance dans la rédaction d'un des livrables, celui du cadre de référence en matière de reconnaissance.

En fonction du plan d'action, il a fallu recenser les pratiques de reconnaissance mises de l'avant au sein de la DGSJ et ce, à partir d'une grille d'énumération préalablement établie pour laquelle les gestionnaires devaient répondre. Un inventaire a été élaboré pour

englober l'ensemble des pratiques au sein de la DGSJ et un autre inventaire a été dressé pour chacune des DGA afin d'instruire les gestionnaires sur les pratiques de gestion liées à la reconnaissance au sein de l'organisation. Nous avons recensé, dans un premier temps, les pratiques pour chacune des DGA afin d'informer ces dernières d'une façon plus spécifique et détaillée des pratiques mises de l'avant dans leur direction respective. Dans ce cas, les résultats se trouvent moins dilués dans la foulée des pratiques au sein de la DGSJ et représentent, par le fait même, davantage le portrait réel de la situation. À l'inverse, celle au niveau de la DGSJ tente de réunir et de synthétiser toutes les pratiques énumérées au sein de cette dernière afin de nous fournir un portrait plus général.

3.2 Composition de l'échantillon

Au total, l'activité s'est déroulée sur une période d'environ un mois. Nous avons procédé à la consultation des gestionnaires des divers paliers. Pour ce faire, nous avons transmis par courriel à tous les gestionnaires de la DGSJ la grille d'énumération des pratiques affichée à l'annexe 2. Quelques entretiens téléphoniques ont été nécessaires afin de compléter les inventaires. L'invitation à répondre a été lancée et respectée dans le délai préalablement établi et le taux de participation à l'activité, pour sa part, a été plus que satisfaisant.

Il est à noter que malgré le fait que la reconnaissance doit être réciproque entre l'employé et l'employeur pour les fins de cette étude, nous nous sommes penchés uniquement sur la reconnaissance pratiquée à partir des gestionnaires envers les employés. L'inverse, celle des employés envers leurs supérieurs ou encore leurs collègues, malgré l'importance dont témoignent les études, n'a pas été sondé.

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Cette présente section a pour but de présenter les résultats et les données obtenus lors de la recension des pratiques de reconnaissance. Une analyse sera faite subséquemment en lien avec le cadre de référence proposé dans une des sections précédentes. Dans un même temps, il sera question de faire la lumière sur les enjeux reliés aux faiblesses et lacunes ressortant de cette étude.

4.1 Aperçu de l'inventaire des pratiques de reconnaissance au sein de la DGSJ

Afin de procéder à l'analyse des données, ce chapitre sera divisé sous les quatre formes de reconnaissance. De cette façon, la comparaison entre ces dernières de par leurs forces et leurs faiblesses sera plus riche et constructive pour les fins de ce rapport. La logique de la compilation des données s'inscrit, d'après les éléments du cadre conceptuel, les formes de reconnaissance (sur quoi) et les types d'interactions (de qui), tel que le démontre le tableau ci-bas. À partir des données, il est possible de constater des faiblesses de pratiques de reconnaissance à deux endroits. Premièrement, à la verticale au niveau de la reconnaissance dans la pratique et deuxièmement, à l'horizontale concernant les pratiques de reconnaissance entre collègues de travail.

SUR QUOI DE QUI	Reconnaissance existentielle (individu)	Reconnaissance de la pratique de travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
Horizontale (collègues de travail)				
Verticale (gestionnaires, chefs d'équipe)				
Institutionnelle (haute direction)				
Externe (clients, partenaires)				
Sociale (organismes externes)				

Tableau synthèse types d'interaction, formes et pratiques de reconnaissance¹³

¹³ BRUN, Jean-Pierre ; DUGAS, Ninon. *La reconnaissance au travail: une pratique riche* Trésor ; 2002, pp. 22.

Toutefois, on note par des flèches pointillées dans le tableau ci-haut la présence de faiblesses dans les pratiques provenant des partenaires et des organismes externes. Par contre, pour les besoins de cette étude, il sera question de mettre l'accent davantage sur les éléments internes à l'organisation, éléments sur lesquels il est plus facile d'agir et ainsi d'obtenir un meilleur contrôle dans les changements désirés.

4.2 Analyse et interprétation des résultats

4.2.1 La reconnaissance existentielle et la reconnaissance des résultats

Tel qu'explicité dans le tableau suivant, la reconnaissance existentielle et la reconnaissance des résultats constitue certainement l'une des forces de la DGSJ dans leurs pratiques au quotidien. En effet, porter une attention à l'employé en tant qu'individu distinct et à sa contribution dans l'atteinte des objectifs de l'organisation semble ne pas être problématique. La recension démontre une variété dans les pratiques laissant place à l'imaginaire et à la créativité du gestionnaire face à ces deux formes de reconnaissance. Afin d'appuyer ces propos, il est possible de consulter l'inventaire complet de la DGSJ en annexe à ce document.

SUR QUOI DE QUI	Reconnaissance existentielle (individu)	Reconnaissance de la pratique de travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
Horizontale (collègues de travail)				
Verticale (gestionnaires, chefs d'équipe)	●			●
Institutionnel;e (haute direction)	●			●
Externe (clients, partenaires)				
Sociale (organismes externes)				

Tableau des forces dans la pratique de la reconnaissance

Donc, la personne et le produit étant favorisés, il semble que l'accent doit être mis sur les actions posées lors du processus de travail. Le processus du travail, exprimé dans le schéma ci-dessous, est caractérisé par la reconnaissance dans la pratique de travail et dans l'investissement dans le travail.

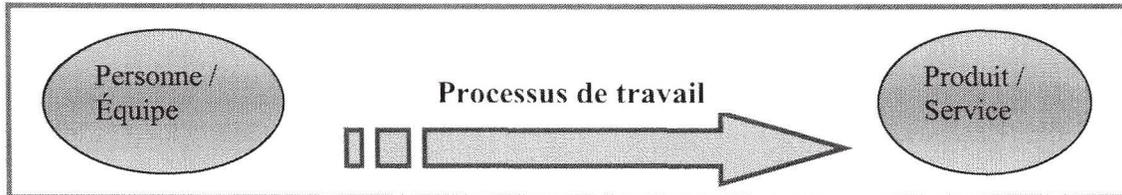


Tableau du continuum de travail, source Brun et Dugas, 2002

4.2.2 La reconnaissance de la pratique de travail

C'est sous cette forme de reconnaissance que notre attention sera particulière centrée. Dans les faits, la recension des pratiques démontre non seulement des faiblesses en terme de diversité dans la pratique, mais elle expose aussi la problématique du taux d'utilisation de cette forme de reconnaissance. Cette forme, mettant de l'avant les compétences professionnelles de l'individu ainsi que la façon d'exécuter le travail, nous indique que les gestionnaires interrogés n'utilisent pas en grand nombre cette forme de reconnaissance alors que cette colonne se trouve intimement liée à la gestion de la relève.

QUOI / SUR / DE QUI	Reconnaissance existentielle (individu)	Reconnaissance de la pratique de travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
Horizontale (collègues de travail)		●		
Verticale (gestionnaires, chefs d'équipe)		●		
Institutionnelle (haute direction)		●		
Externe (clients, partenaires)		●		
Sociale (organismes externes)		●		

Tableau des faiblesses dans la pratique de la reconnaissance

Selon certaines statistiques avancées par la CFPC, le motif de départ sur lequel s'appuient les jeunes recrues de la fonction publique constitue principalement des raisons rattachées à l'utilisation des compétences. Effectivement, plus de 83 % de la population interrogée avouent cette raison.¹⁴ (CFPC, 2002). En second lieu, les jeunes quittent pour des raisons salariales. Le salaire concurrentiel qu'offre le privé vient vulnérabiliser la capacité de rétention de la fonction publique. De plus, selon Herzberg, les sources d'insatisfaction des employés dans les organisations proviennent des facteurs reliés aux règles de travail, les conditions de travail, le salaire et le statut. À l'inverse, la satisfaction, pour sa part, est davantage rattachée à la motivation, voire la responsabilité, la reconnaissance, la croissance professionnelle et personnelle¹⁵ (Herzberg, 1959). Ceci nous ramène à l'importance de la théorie des besoins de Maslow explicitée précédemment dans le cadre conceptuel.

La reconnaissance de la pratique de travail comme outil au développement de la relève

Suite aux résultats du rapport prévisionnel de la main-d'œuvre entrepris par la Direction générale des services de justice en novembre 2006, il devient impératif de se pencher sur la question du vieillissement des travailleurs et du transfert d'expertise. Dans une conjoncture de départs massifs à la retraite, non seulement l'analyse de la vulnérabilité doit être effectuée, mais encore faut-il proposer des pistes d'actions afin de prévoir une pérennité du savoir-faire. Au profit de l'organisation, la reconnaissance devient donc un outil viable à développer afin de pallier aux effets négatifs des départs. Par la création d'un réseau solide et d'une culture de reconnaissance, la rétention, voire même le recrutement de nouveaux visages devient possible.

¹⁴ TREMBLAY, Stanley, Note du cours ENP 7303, 2005, p. 6

¹⁵ TREMBLAY, Stanley, Note du cours ENP 7303, 2005, p. 2

Ceci étant dit, il est d'autant plus pertinent de favoriser l'émergence d'une culture de reconnaissance axée davantage sur la pratique du travail puisque la perception des compétences est de plus en plus valorisée au sein de la main-d'œuvre. À titre d'inspiration, l'enrichissement et l'élargissement de tâches constituent un exemple efficace de reconnaissance de la pratique de travail. En quelques sortes, il faut miser sur le développement interne du capital humain, concept dont les auteurs s'entendent pour qualifier de facteur de succès important. De plus, cette stratégie permettra à long terme d'assurer un transfert d'expertise adéquat et ainsi assurer une pérennité du savoir de l'organisation. Face à de telles statistiques, la DGSJ a tout à gagner dans l'investissement du dossier de la reconnaissance.

En dernier lieu, celle de la reconnaissance de l'investissement dans le travail ne démontre pas de lacune particulière mais toutefois, elle ne constitue pas une force dans la pratique de reconnaissance. Pour les fins de ce rapport, il sera donc question de faire créer un lien entre la gestion de la relève et la reconnaissance de la pratique de travail.

4.2.3 La reconnaissance entre collègues

La reconnaissance entre collègues est difficile à évaluer étant donné que les employés n'ont pas fait partie de l'échantillon interrogé. La population sondée ne reposant que sur la participation des gestionnaires des différents paliers, il devient impossible d'analyser les pratiques entre eux. Toutefois, comme c'est souvent le cas dans les organisations, on note quand même l'existence d'une faiblesse au niveau horizontal. On constate ce fait à partir des pratiques sollicitées par les gestionnaires au niveau horizontal. Les gestionnaires ne mettent pas suffisamment l'emphase sur les pratiques pouvant faire sortir la reconnaissance mutuelle entre les employés. Des exemples de pratiques, telles qu'une lettre ou carte de félicitations des services rendus sur le babillard des employés, sont énumérés dans l'inventaire en annexe, mais ne sont pas représentés en grand nombre.

On note aussi l'absence d'activité au niveau de la reconnaissance collective des résultats. Malgré l'importance que les organisations d'aujourd'hui mettent sur la performance et l'atteinte des objectifs, la reconnaissance des résultats devient un élément clé dans la satisfaction globale que peut avoir l'individu au travail. Ceci dit, l'organisation a tout à gagner à favoriser l'émergence d'un climat de reconnaissance mutuel entre pairs

SUR QUOI DE QUI	Reconnaissance existentielle (individu)	Reconnaissance de la pratique de travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
Horizontale (collègues de travail)	●	●	●	●
Verticale (gestionnaires, chefs d'équipe)				
Institutionnelle (haute direction)				
Externe (clients, partenaires)				
Sociale (organismes externes)				

Tableau des faiblesses dans la pratique de la reconnaissance

5. RECOMMANDATIONS

Cette dernière section va proposer des recommandations, toujours en lien avec l'importance de la reconnaissance au travail afin de pallier à la problématique de la relève et du transfert d'expertise et ainsi améliorer la capacité de rétention de l'organisation.

5.1 La reconnaissance dans la fonction publique québécoise d'aujourd'hui

Tout d'abord, retournons à la question de départ : pourquoi s'attarder à la reconnaissance? La reconnaissance se trouve au cœur du discours du renouvellement de la fonction publique. L'importance de se pencher sur la reconnaissance dans les organisations publiques d'aujourd'hui repose principalement sur le fait qu'elle constitue un enjeu stratégique non seulement pour le renouvellement de la main-d'œuvre, mais aussi pour rendre la fonction publique québécoise comme un employeur de choix. En effet, certains critères de choix viennent bonifier l'attrance de la main-d'œuvre envers la fonction publique québécoise. L'évolution et la transformation de certaines valeurs sociétales, telles que la tendance au retour des valeurs familiales valorisent la fonction publique dans le choix de carrière. La qualité de vie qui accompagne les conditions de travail davantage souple constitue un bon exemple. Dans la même veine d'idées, le milieu favorise aussi l'apprentissage collectif, voire le développement de l'organisation apprenante. Cette dernière favorise l'obtention d'une progression collective des compétences.¹⁶ L'intérêt de l'organisation apprenante réside dans la professionnalisation plutôt que dans les qualifications. De plus, la noble mission pour laquelle la fonction publique oeuvre, celle de travailler au bien-être de la collectivité, représente certainement un autre facteur bonifiant le secteur public comme employeur de choix.

¹⁶ ELLUL, Fabienne, *L'organisation apprenante*, La lettre du CEDIP, En lignes, no 14, janvier, 2001, p.1

5.2 Vers un engagement organisationnel

Le concept d'engagement organisationnel, « défini comme étant un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation, pouvant couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé à rester membre ou de quitter son organisation », constitue la pierre angulaire de la rétention et de la fidélisation du personnel.¹⁷ En conséquence, une reconnaissance efficace au sein d'une organisation aura très certainement pour effet de développer avec une plus grande facilité l'engagement organisationnel. Ce concept, intimement relié à la reconnaissance, met en lumière l'importance de l'effet de la confiance dans les organisations publiques sur l'engagement organisationnel. Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'importance de la confiance dans les organisations publiques d'aujourd'hui. Tout d'abord, le fait que les employés du secteur public bénéficient d'une sécurité d'emploi à long terme, « force à envisager la qualité des relations de travail sur de longues périodes ».¹⁸ Dans un tel contexte, les gestionnaires, les superviseurs constituent un point d'ancrage essentiel dans l'établissement de lien de confiance dans les relations de travail. La confiance envers le supérieur hiérarchique devient une conséquence des comportements justes et équitables qu'il adopte dans le cadre des relations avec ses employés.¹⁹ La construction de ce lien de confiance vient renforcer l'engagement organisationnel. Toujours en lien avec la reconnaissance, l'auteur met aussi l'emphase sur les récompenses et l'habilitation psychologique. Le tout ayant pour effet d'augmenter l'engagement organisationnel et donc, par le fait même, favoriser une relève solide et une capacité de rétention optimale dans un contexte de prévision de pénurie de main-d'œuvre.

¹⁷ VANDENBERGHE, Christian, *L'engagement organisationnel dans le secteur publique : quelques déterminants essentiels*, Téléscope, vol 12, no.2, mai 2005, p.2

¹⁸ VANDENBERGHE, Christian, *L'engagement organisationnel dans le secteur publique : quelques déterminants essentiels*, Téléscope, vol 12, no.2, mai 2005, p.5

¹⁹ VANDENBERGHE, Christian, *L'engagement organisationnel dans le secteur publique : quelques déterminants essentiels*, Téléscope, vol 12, no.2, mai 2005, p.5

Ceci dit, la stimulation de l'engagement organisationnel devient donc un moyen de favoriser l'émergence d'une réelle culture de reconnaissance et aussi une façon d'assurer une relève qualifiée.

5.3 Exemples de cas

Afin d'enrichir cette réflexion concernant la problématique des départs massifs à la retraite au sein des organisations, cette section traitera des différents exemples de stratégies afin de comparer et de voir les différentes avenues possibles. Il est à noter que les exemples qui suivent sont tous inclus dans la reconnaissance de la pratique de travail. Le cas d'Hydro-Québec en constitue un bon exemple. Leur stratégie de gestion de la relève a pris forme en 2001 avec le plan corporatif de soutien à la relève 2001-2006. Ce dernier s'est développé autour de 6 volets dont 2 relevant directement du domaine de la gestion des compétences et le maintien et le transfert des connaissances. Ceci dit, les efforts déployés s'enlignent directement avec le concept illustré précédemment de l'importance de la reconnaissance de la pratique de travail. À titre d'exemple, ils ont mis de l'avant des programmes de formation à distance, une gestion des compétences stratégiques et des techniques d'habilitation des intervenants.

Un des projets menés à l'intérieur de l'organisation fait aussi l'objet d'un exemple intéressant. En effet, la révision des processus entrepris dans l'un des départements de la Direction générale des services de justice gagne à être soulevée puisqu'elle fait preuve à la fois de reconnaissance au travail, mais aussi d'un souci de transfert d'expertise à la veille d'une pénurie de main-d'œuvre. Le but étant de documenter et d'uniformiser le savoir organisationnel, des équipes ont été formées représentant chaque secteur concerné. Les conseils en matière de révision des processus proviennent de la base, directement des opérations. Cette révision des processus réalisée par les experts internes permet l'émergence de deux formes de reconnaissance soit : la verticale (hiérarchique) et horizontale. Le principe de confiance et d'habilitation, tel que recommandé sous le thème de l'engagement organisationnel, étant fortement préconisé à la base de cette méthode, les employés se trouvent face à une situation de pouvoir réel vis-à-vis leur travail.

L'émergence de la reconnaissance horizontale est donc favorisée avec la création d'équipes de travail où le partage d'expérience est mis de l'avant. Alimentée par des échanges, l'aide mutuelle entre les différents acteurs interpellés éloignera davantage toute forme de clivage ou de compétitivité. Le réseautage devient alors possible.

Du côté du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, la planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles s'est orchestrée, pour sa part, autour d'une stratégie nationale pour un programme de mentorat. C'est d'ailleurs la stratégie utilisée à Statistiques Canada. La stratégie de mentorat a pour but de concevoir, d'élaborer et de mettre sur pied un répertoire central et national de mentorat renfermant « des pratiques exemplaires et des outils d'apprentissage et d'organisation des carrières, de counselling, de formation et d'apprentissage continu ».²⁰

5.4 Pistes concrètes de solutions / recommandations

Les pistes de solutions qui seront mis de l'avant tentent de palier à la fois à la problématique de la reconnaissance, celle de la pratique du travail et aussi, assurer un bon transfert de l'expertise. Pour ce faire, plusieurs avenues peuvent être empruntées de la part de la Direction générale des services de justice :

- ◆ Favoriser le transfert de l'expertise par la mise en place de programmes de mentorat ou de coaching
- ◆ Favoriser l'autonomie dans les façons de faire et permettre à l'employé d'augmenter sa marge de manœuvre. Valoriser les compétences.
- ◆ Revoir l'organisation du travail en collaboration directement avec les employés. Impliquer des employés dans les différentes démarches entreprises par l'organisation
- ◆ L'enrichissement et l'élargissement de tâches
- ◆ Miser sur le développement de l'organisation apprenante

²⁰ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles - Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*, Juillet 2002, p.4

De plus, à titre de recommandations ou de suggestions dans la pratique de la reconnaissance, les gestionnaires pourront emprunter les différentes pratiques, à la lumière des éléments inclus dans l'inventaire produit. Par conséquent, l'inventaire permettra de dresser un portrait des différentes tendances en matière de pratiques de reconnaissance et permettront à la fois de rectifier le tir au besoin. Non seulement cet outil pourra servir d'évaluation de sa pratique personnelle de reconnaissance, mais elle pourra aussi devenir une source d'inspiration au développement d'une nouvelle approche de gestion.

CONCLUSION

Les organisations d'aujourd'hui se caractérisent par un personnel voulant être à la fois des acteurs et des auteurs de ce qu'ils font. Effectivement, les employés refusent de plus en plus d'être de simples exécutants. Bien au contraire, la plupart d'entre eux préfèrent prendre part à la recherche de solutions surtout dans un domaine qui les concerne directement tous les jours, c'est-à-dire l'organisation du travail.

Les organisations n'existeraient pas sans les personnes qui les composent. Ceci dit, ces personnes sont des ressources importantes autant dans ce qu'elles font que dans ce qu'elles sont. Une bonne gestion ne peut qu'avoir un impact positif sur des éléments clés d'une organisation, soit : la qualité du travail, la performance ainsi que sur la rétention du personnel. La reconnaissance doit être le fruit d'une préoccupation de l'autre et de ses besoins et ce, sous une responsabilité tant individuelle que collective.

C'est à partir de ce constat que la reconnaissance prend toute son importance. De plus, dans un souci de gestion de la relève, ce rapport démontre que la reconnaissance, particulièrement celle se rattachant à la pratique du travail, peut constituer un outil stratégique au développement de la relève. La gestion de la relève doit aussi signifier donner un sens au développement du leadership. Selon plusieurs auteurs ainsi que les différents acteurs rencontrés tout au long de ce mandat, la notion de compétences se trouve au cœur du processus de leadership. On vante donc, l'utilisation d'une approche par compétences pour le développement de la relève.

Ceci dit, le contexte de pénurie de main-d'œuvre dans lequel nous sommes plongés, nous oriente vers le développement d'une solidarité entre les générations afin de favoriser rapidement le transfert d'expertise et ce, avant qu'il ne soit trop tard. Un nouveau défi se pose donc aux gestionnaires quant à leur capacité à faire émerger une collaboration entre les collègues favorisant le partage de l'information. L'information, constituant le nerf de la guerre dans les organisations, il est primordial de se pencher sur la question.

BIBLIOGRAPHIE

BRUN, Jean-Pierre ; DUGAS, Ninon. *La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens* ; Secrétariat du Conseil du Trésor ; 2002, pp. 22.

BOURCIER, Claude, PALOBART, Yves, *La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés*, Les Éditions d'organisation, Paris,1997, 195.p

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, *La reconnaissance au travail*, le coffret, 2005

DE KONINK, Thomas, *L'humain, un être de dignité*, Échange, vol.13, no. 3, novembre, p.2-5.

ELLUL, Fabienne, *L'organisation apprenante*, La lettre du CEDIP, En lignes, no 14, janvier 2001, p.1

HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, *Management des organisations*, De Boeck Université, Belgique, 1993, 663 p.

HIVON, Chantal, *L'acte de reconnaître : enjeux narcissiques chez les gestionnaires*, Essai de maîtrise, Sainte-Foy, Université de Laval, 73.p.

LAFLAMME, Roch, *La vie dans les organisations. Des indicateurs de succès*, Presses du l'université du Québec, 1994, 51, p.

MASLOW, Abraham, *Toward a psychology of being*, troisième édition, New York, 1998, Wiley

VANDENBERGHE, Christian, *L'engagement organisationnel dans le secteur publique : quelques déterminants essentiels*, Téléscope, vol 12, no.2, mai 2005, p.2-8

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles - Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*, Juillet 2002, 21. p

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007- Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*, Juin 2004, 49. p.

TREMBLAY, Stanley, Note du cours ENP 7303, 2005

Sites webs consultés ;

<http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/accueil.asp>

<http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2016/ftch16bis.pdf>

ANNEXE 1
L'organigramme

ANNEXE 2

La grille d'énumération des pratiques en matière de reconnaissance

Grille d'énumération des pratiques de la reconnaissance

Nom de la personne répondante:

La Direction :

Formes de reconnaissance	À titre d'exemples ...	Vos pratiques ...
Reconnaissance axée sur l' individu	<ul style="list-style-type: none"> * Souligner l'anniversaire, le départ d'un collègue * Favoriser le développement personnel et professionnel de l'employé par des formations, des dîners conférences, etc. * Faire participer le personnel dans les différents changements initiés au sein de vos directions (ex: organisation du travail) 	
Reconnaissance axée sur la pratique	<ul style="list-style-type: none"> * Miser sur les connaissances, les habiletés d'un employé * Enrichir les tâches d'un employé par l'affectation de ce dernier à un projet spécial 	
Reconnaissance axée sur l' investissement dans le travail	<ul style="list-style-type: none"> * Reconnaître la valeur du travail accompli et valoriser la contribution indépendamment des résultats obtenus * Reconnaître l'amélioration et les bons coups (verbalement ou par écrit) * Souligner les 25, 15 ou 10 années de services * Reconnaître la charge de travail et le temps supplémentaire effectué dans certains cas 	
Reconnaissance axée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> * Faire des rencontres d'évaluation au rendement (individuelle ou collective) * Fournir des <i>Feed back</i> sur l'atteinte des objectifs fixés tout au long de la période évaluée 	

ANNEXE 3

Cadre de référence en matière de reconnaissance

ÉBAUCHE DE CADRE DE RÉFÉRENCE

Projet

**LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL À LA DIRECTION
GÉNÉRALE DES SERVICES DE JUSTICE**

DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES DE JUSTICE

**MINISTÈRE DE LA JUSTICE
MARS 2007**

« Tout être humain qu'il soit enfant ou adulte, a sans doute besoin d'avoir de l'importance, c'est-à-dire d'occuper une place dans le monde de quelqu'un d'autre »

Ronald D. Lang

CADRE DE RÉFÉRENCE

Bien qu'on ait parfois tendance à l'oublier, la reconnaissance est un élément fondamental chez tous les individus. Elle répond à un besoin universel et contribue à la construction de l'identité de chaque membre du personnel. Par conséquent, elle pourrait constituer un élément clé de la santé organisationnelle de la DGSJ. Il est donc fort pertinent de se pencher sur la question si on souhaite mobiliser davantage les employés dans l'organisation.

Grâce à ce cadre de référence, la Direction générale des services de justice désire mettre de l'avant une gestion plus humaine du milieu de travail afin de permettre, à plus long terme, l'émergence d'une réelle culture de reconnaissance. Sans négliger l'importance que représente la reconnaissance formelle (activités structurées et planifiées), ce cadre de référence vise surtout à mettre l'accent sur les gestes de reconnaissance informelle pouvant se manifester au quotidien et améliorer chez les personnes leur sentiment de confiance, d'estime de soi et la qualité de leur relations interpersonnelles.

La reconnaissance doit tenir compte non seulement de la production du travail prescrit et des moyens utilisés pour l'effectuer mais aussi, elle doit considérer les efforts fournis, les stratégies utilisées et les risques encourus. Ainsi, elle permet de cultiver le goût du dépassement de soi et permet à l'organisation d'obtenir une meilleure productivité.

Le présent document propose des éléments d'une définition de la reconnaissance et fait la lumière sur les gestes présentement pratiqués et ceux qui gagneraient à être développés.

CONTEXTE

Orientations gouvernementales

Le cadre de référence s'aligne directement avec les nouvelles orientations définies par le gouvernement. En juin 2004, le Secrétariat du Conseil du trésor a fait la promotion de son nouveau Plan de gestion des ressources humaines afin de poursuivre son engagement vers la modernisation de l'État québécois. À l'intérieur de celui-ci, il est clairement stipulé que la reconnaissance et la valorisation du personnel deviennent une priorité dans la gestion des ressources humaines. On peut y lire notamment que :

«Cela se traduira globalement par une démarche d'implantation d'une culture de reconnaissance au quotidien, qui contribuera de façon importante à faire de la fonction publique un employeur soucieux de ses employés» (SCT, 2004)

Orientations organisationnelles

Dès novembre 2000, l'ensemble du ministère a été interpellé à participer à un sondage permettant de mesurer le climat de travail. Considérant les résultats des sondages de 2000 et 2003, nous constatons, à partir d'une analyse produite subséquemment, l'importance capitale que les personnes accordent au climat de travail. Par la suite, peu de retombées concrètes ont été recensées au ministère si ce n'est de l'élaboration, en décembre 2005, d'un bilan de situation réunissant les enjeux et les pistes de solutions.

Face aux défis qui se poseront à la suite de nombreux départs à la retraite, la DGSJ s'est dotée d'un nouvel objectif, celui d'assurer la présence d'un personnel compétent et mobilisé. De cette façon, selon les orientations énoncées dans la planification stratégique 2005-2007, l'accent sera dorénavant mis sur une gestion prévisionnelle de la main d'œuvre et sur une stratégie de développement des ressources humaines. C'est dans cette logique que s'inscrit l'intérêt porté au dossier de la reconnaissance.

Par le projet de mise en place d'un programme concerté de valorisation des ressources humaines, l'objectif 2.3 du plan d'action 2006-2007 de la DGSJ vise plus spécifiquement à mettre en place un cadre de référence en matière de reconnaissance auquel les gestionnaires et l'ensemble des employés du Ministère, pourront adhérer afin d'enrichir leur qualité de vie au travail et la productivité de l'organisation.

CADRE THÉORIQUE

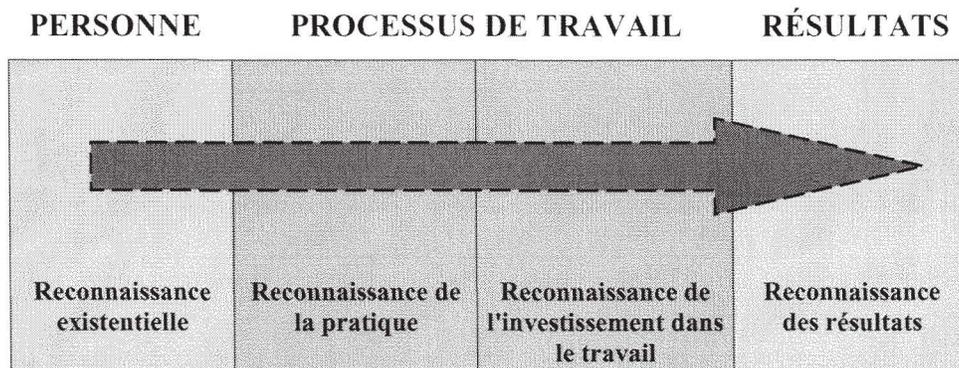
Éléments de définition de la reconnaissance

- ◆ Elle constitue une rétroaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme.
- ◆ Elle constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur autant dans la pratique que dans l'investissement personnel.
- ◆ Elle est fondée sur l'acceptation de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite le respect, qui connaît ses besoins et possède également une expérience de vie pertinente.

Que doit-on reconnaître?

La reconnaissance au travail peut prendre diverses formes. Au total, il est possible de distinguer, selon le modèle de Brun, quatre grandes formes de reconnaissance :

- ◆ de la **personne**: la considération;
- ◆ de la **pratique** de travail;
- ◆ de l'**investissement** dans le travail;
- ◆ des **résultats**.



Selon l'auteur, l'importance doit être mise sur la recherche d'un équilibre entre les diverses pratiques.

- La considération

Elle s'intéresse à la fois à la personne et au collectif de travail. À ce niveau, on considère l'individu comme une personne distincte avec une identité unique. Elle s'exprime à travers les relations interpersonnelles.

Exemples de pratiques:

- gestes simples ; saluer, écouter, accorder du temps
- développement personnel et professionnel
- activités sociales diverses (cadeaux de groupe, clubs sociaux)
- soutien entre pairs, parrainage

- La reconnaissance des pratiques du travail

Cette forme de reconnaissance axée sur la pratique du travail porte principalement sur la manière d'exécuter le travail. À ce point, on considère les comportements, les compétences et les qualités professionnelles (créativité, innovation, relation avec la clientèle, etc.)

Exemples de pratiques:

- prix soulignant la pratique professionnelle
- enrichir les tâches d'un employé par l'affectation de ce dernier à un projet spécial

- La reconnaissance de l'investissement dans le travail

Elle porte sur la participation et la contribution des employés tout au long du processus du travail. Indépendamment des résultats, il s'agit de mesurer les efforts consentis et l'énergie déployée dans des conditions qui peuvent parfois être difficiles.

Exemples de pratiques:

- cérémonie pour reconnaître les années de services
- reconnaître l'amélioration et les bons coups (verbalement ou par écrit)
- reconnaître la valeur du travail accompli et valoriser la contribution

- La reconnaissance des résultats

La reconnaissance des résultats s'attarde essentiellement au produit final, à la contribution et au rendement des employés en ce qui concerne l'atteinte des objectifs préalablement fixés par l'organisation.

Exemples de pratiques:

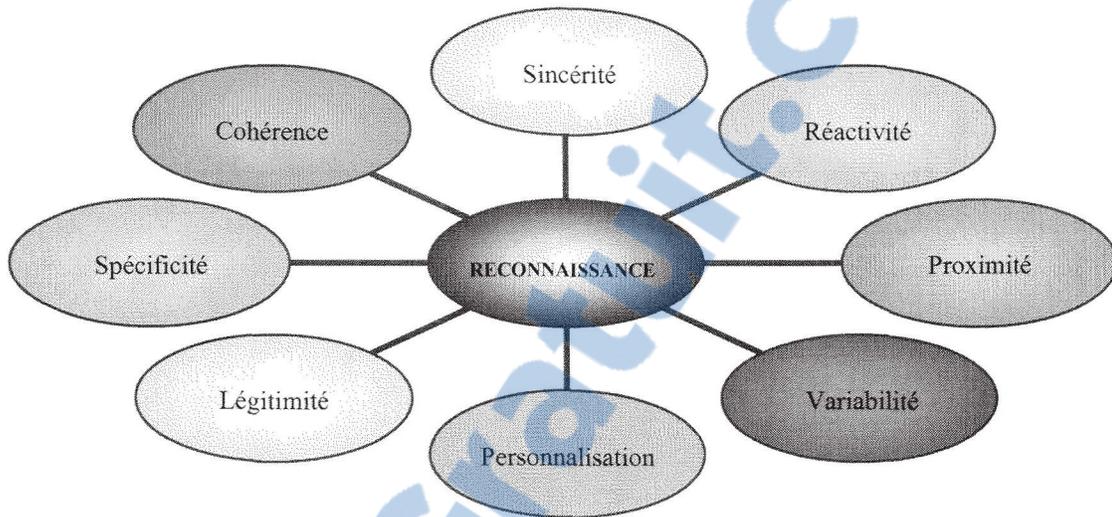
- rencontre d'évaluation du rendement
- lettre personnalisée envoyée à un membre de l'organisation pour souligner l'atteinte d'un objectif
- féliciter et souligner les résultats atteints

LES ACTEURS

Inscrite au cœur des relations du travail et donc par le fait même dans les rapports humains, la reconnaissance est susceptible de se manifester à plusieurs niveaux. Se préoccuper du mieux être d'autrui est non seulement la responsabilité de la hiérarchie, mais cela interpelle également l'ensemble de l'organisation, les partenaires externes, les clients ainsi que les employés eux-mêmes.

CRITÈRES DE QUALITÉ

Plusieurs facteurs vont influencer la qualité de la culture de reconnaissance. À cet effet, les pratiques risquent de ne pas être efficaces si elles ne sont pas appliquées en respectant un certain nombre de critères de qualité.



La sincérité : l'expression de la reconnaissance doit faire preuve d'authenticité, de franchise et d'honnêteté

La réactivité : la reconnaissance doit être manifestée le plus rapidement possible après le geste à souligner en question

La proximité hiérarchique: la reconnaissance exprimée par un supérieur immédiat ou hiérarchique sera davantage fructueuse

La variabilité: il est important d'entretenir une certaine diversité en ce qui a trait aux formes et aux pratiques. Elle doit prendre en considération et s'ajuster aux différentes attentes et aux situations relatives de chaque individu

La personnalisation: la reconnaissance doit être adaptée à chaque individu ou groupe d'individus à partir des valeurs et des caractéristiques propres à ces derniers

La légitimité: les sources de reconnaissance doivent être significatives et crédibles pour la personne qui reçoit le témoignage. L'acte sera mieux perçu s'il provient d'une personne qui connaît bien le métier

La spécificité: la reconnaissance doit être formulée de la manière la plus précise en indiquant une réalisation, un effort ou un événement spécifique

La cohérence: la pratique de la reconnaissance doit être en lien avec les objectifs de l'organisation et ainsi s'inscrire dans une logique du discours organisationnel

CONCLUSION

Le présent cadre de référence s'inspire des documents du Secrétariat du conseil du Trésor et des travaux de la Chaire en santé et sécurité au travail de l'Université Laval en collaboration avec le professeur Brun. Nous avons tenté de l'adapter à la réalité organisationnelle de la DGSJ. Compte tenu des défis auxquels notre Direction générale se trouve confrontée, elle a tout à gagner à se préoccuper d'implanter progressivement une culture davantage structurée de la reconnaissance. Il est à noter que nous procédons actuellement auprès des gestionnaires à la recension des pratiques de reconnaissance. Par conséquent, un inventaire sera dressé pour chacune des DGA et pourra instruire les gestionnaires sur les pratiques qui restent à développer dans leur unité administrative. Un exemple d'inventaire est soumis en annexe.

ANNEXE 4
Inventaires de pratiques de la reconnaissance à la
Direction générale des services de justice

Inventaire des pratiques de reconnaissance au sein de la Direction des services de justice

SUR QUOI DE QUI	Reconnaissance existentielle (individu)	Reconnaissance de la pratique de travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
Horizontal (collègues de travail)	<ul style="list-style-type: none"> - Souligner l'anniversaire (appel téléphonique du Directeur, café servi par la patron, communiqué, note, courriel, affichage, carte de souhait, dîner, une heure de crédit horaire), la naissance, le départ ou le départ à la retraite (dîner, 5 à 7, fête, souper de groupe, carte signée, cadeau), la nouvelle année (tournée des gestionnaires), les congés de maladie de longue durée (mot d'encouragement), l'hospitalisation (fleurs, panier de fruits), un décès (libérer employé pour les funérailles), une épreuve difficile (carte d'encouragement), la journée de la femme (une heure de crédit horaire) - Repas d'équipe : dîner communautaire (souligner les anniversaires, remercier les employés), dîner-conférence (thème populaire), déjeuner d'équipe, dîner de Noël (offert), souper causerie (organisation du travail, mouvements du personnel), offre des muffins, des beignets de la part du patron, soirée reconnaissance pour le personnel (tirage au sort et composition d'un texte personnalisé faisant ressortir le positif de l'individu) 	<ul style="list-style-type: none"> - Transfert de connaissances et partage de l'expertise des employés «experts» (ex.: jumeler un stagiaire ou un nouvel employé avec un employé plus expérimenté) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lettre ou carte de félicitations des services rendus sur le babillard des employés 	
Vertical (gestionnaires, chefs d'équipe)	<ul style="list-style-type: none"> - Dire bonjour le matin, s'informer de leur situation, visites quotidiennes - Impliquer le personnel dans l'organisation des fêtes (Halloween, Noël, etc.) - Vœux personnalisés de la part de l'équipe de gestion à l'occasion des fêtes - Prendre la pause avec les employés - Rencontres hebdomadaires ou mensuelles pour garder les employés informés des orientations, des objectifs du secteur - Autonomie dans les façons de faire le travail (latitude nécessaire dépendamment de l'individu) - Favoriser le mode participatif pour la prise de décision - Supporter et encourager l'employé qui se démarque dans son développement professionnel - Tenir les employés informés des changements organisationnels - Fixation d'objectifs de travail et des échéances réalistes - Juste répartition des tâches - Fournir à l'employé des outils nécessaires afin d'accomplir son travail - Retour d'absence facilité et soutenu 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance des bons coups, des réussites particulières, des initiatives et des bonnes décisions (verbalement au quotidien, dans les réunions d'équipe, courriel, lettre officielle, mention dans l'évaluation, copie à son dossier) - Reconnaissance des compétence par l'enrichissement des tâches (confier des mandats spéciaux, attiré à des nouveaux projets), par le <i>coaching</i> ou <i>mentoring</i> - Accroissement des responsabilités - Consulter et prendre opinion des personnes détenant une expertise (ex.: participation du personnel expert à la révision des processus, évaluation des impacts d'un changement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance de la charge du travail et de l'effort (verbalement ou par écrit) - Féliciter verbalement l'amélioration et la contribution (individuellement ou collectivement) - Remerciements spontanés selon les initiatives, les efforts personnels démontrés - Lettre de remerciement à un employé - Reconnaissance et remerciement du temps supplémentaire - Rencontre avec les employés afin de valoriser leur apport (exprimer l'importance de la contribution de chacun) - Reconnaissance et soutien des difficultés rencontrées - Reconnaissance des efforts indépendamment des résultats obtenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation au rendement des employés (annuellement, mi-parcours ou spontanément, individuellement ou collectivement) - Rencontre hebdomadaire avec les chefs d'équipe concernant l'atteinte des objectifs - Rencontres de suivi d'évaluation - Réunions périodiques et suivis effectués en cours d'année concernant l'atteinte des résultats (<i>feed backs</i> de la situation actuelle vs souhaitée) - Remise d'un bilan afin d'appuyer le travail accompli - Souligner l'atteinte des résultats par le biais de petites gâteries - Évaluation à partir des contributions attendues - Invitation des employés à proposer des contributions attendues de leur gestionnaire ou chef d'équipe afin de les aider à atteindre les résultats escomptés - Mot de félicitations en cas d'atteinte des résultats - Support de l'employé en cas de besoin d'amélioration de performance (<i>coaching</i>, formation)
Institutionnel (haute direction)	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité dans la gestion de son horaire de travail - Flexibilité dans l'organisation du travail et les façons de faire - Participation des employés (incluant les chefs d'équipes) à la planification et aux changements (l'organisation du travail, réorganisation des tâches et des façons de faire, l'aménagement et la modification des processus) - Accès à des programmes de formation (consultation du personnel pour identifier leur besoin de formation, leur vision, leurs objectifs de carrière) - Développement professionnel et personnel des employés et des gestionnaires par la formation (polyvalence, juridique, forum des fonctionnaires, Centre de Leadership, préparation à la retraite), conférences (pré-retraite, gestion de soi, communication) - Programme d'accueil pour les nouveaux employés - Sessions de massages sur chaise - Sessions sur les besoins financiers - Application des politiques facilitant l'accès et/ou le financement aux études - Disponibilité de la direction auprès des employés (à l'écoute des employés pour détecter les difficultés) - Application des politiques facilitant l'accès et/ou le financement aux études - Disponibilité de la direction auprès des employés (à l'écoute des employés pour détecter les difficultés) - Application des politiques facilitant l'accès et/ou le financement aux études - Disponibilité de la direction auprès des employés (à l'écoute des employés pour détecter les difficultés) - Accès au programme d'aide aux employés (PAE) - Accès à des rencontres de médiation en cas de conflit 	<ul style="list-style-type: none"> - Implication des employés dans divers projets ministériels (projet CCC, projet d'agrandissement et de rénovations) - Participation de certains employés à titre de consultant interne au sein de divers comités - Participation du personnel/gestionnaires à différents comités et groupes de travail (ergonomie, LSJPA ADO, réorganisation, programme de mentorat, comité ministériels, salon des générations) 	<ul style="list-style-type: none"> - Souligner les 25 années de service (dîner, souper, 5 à 7, cadeaux personnalisés, photos laminés, journée d'horaire variable, journée de congé, décoration du bureau, lithographie) - Investissement ou dépassement additionnel d'un employé reconnu par un court congé - Distribution de certains prix reconnaissance (Prix reconnaissance Mérite) - Exprimer la gratitude et la satisfaction par de petits gestes (ex; fête de Noël, améliorer les aires de travail avec l'ajout de plantes, réaménagement, fournir les outils adéquats) - Publication de la source des suggestions d'amélioration constructive 	<ul style="list-style-type: none"> - Commentaires, remerciements personnalisés du supérieur hiérarchique à l'évaluation du rendement - Transmission des commentaires positifs provenant de l'extérieur ou des collègues - Rendement exceptionnel reconnu par une promotion sans concours - Réunir l'équipe au besoin pour transmettre de l'information, rectifier le tir et réitérer les objectifs communs - Temps d'horaire variable ou temps supplémentaire accordé aux employés performants (selon le mandat)
Externe (clients, partenaires)			<ul style="list-style-type: none"> - Remettre à l'employé les lettres de remerciement reçues de la clientèle satisfaite des services rendus - Affichage des lettres de félicitation des clients et de la magistrature 	
Social (organismes externes)			<ul style="list-style-type: none"> - Remerciements particuliers formulés publiquement par exemple à la collaboration du personnel/Club social du Bureau des huissiers 	

Inventaire de pratiques de reconnaissance de la Direction des services de Justice

Reconnaissance existentielle (individu)	Reconnaissance de la pratique de travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
<ul style="list-style-type: none"> - Dire bonjour le matin, s'informer de leur situation, visites quotidiennes - Souligner l'anniversaire (appel téléphonique du Directeur, café servi par la patron, communiqué, note, courriel, affichage, carte de souhait, dîner, une heure de crédit horaire), la naissance, le départ ou le départ à la retraite (dîner, 5 à 7, fête, souper de groupe, carte signée, cadeau), la nouvelle année (tournée des gestionnaires), les congés de maladie de longue durée (mot d'encouragement), l'hospitalisation (fleurs, panier de fruits), un décès (libérer employé pour les funérailles), une épreuve difficile (carte d'encouragement), la journée de la femme (une heure de crédit horaire) - Repas d'équipe : dîner communautaire (souligner les anniversaires, remercier les employés), dîner-conférence (thème populaire), déjeuner d'équipe, dîner de Noël (offert), souper causerie (organisation du travail, mouvements du personnel), offre des muffins, des beignets de la part du patron, soirée reconnaissance pour le personnel (tirage au sort et composition d'un texte personnalisé faisant ressortir le positif de l'individu) - Impliquer le personnel dans l'organisation des fêtes (Halloween, Noël, etc.) - Vœux personnalisés de la part de l'équipe de gestion à l'occasion des fêtes - Prendre la pause avec les employés - Flexibilité dans la gestion de son horaire de travail - Flexibilité dans l'organisation du travail et les façons de faire - Participation des employés (incluant les chefs d'équipes) à la planification et aux changements (l'organisation du travail, réorganisation des tâches et des façons de faire, l'aménagement et la modification des processus) - Rencontres hebdomadaires ou mensuelles pour garder les employés informés des orientations, des objectifs du secteur - Autonomie dans les façons de faire le travail (latitude nécessaire dépendamment de l'individu) - Favoriser le mode participatif pour la prise de décision - Accès à des programmes de formation (consultation du personnel pour identifier leur besoin de formation, leur vision, leurs objectifs de carrière) - Développement professionnel et personnel des employés et des gestionnaires par la formation (polyvalence, juridique, forum des fonctionnaires, Centre de Leadership, préparation à la retraite), conférences (pré-retraite, gestion de soi, communication) - Supporter et encourager l'employé qui se démarque dans son développement professionnel - Programme d'accueil pour les nouveaux employés - Sessions de massages sur chaise - Sessions sur les besoins financiers - Accès au programme d'aide aux employés (PAE) - Accès à des rencontres de médiation en cas de conflit - Tenir les employés informés des changements organisationnels - Fixation d'objectifs de travail et des échéances réalistes - Juste répartition des tâches - Attribution de tâches en fonction des forces et des intérêts de l'individu - Fournir à l'employé des outils nécessaires afin d'accomplir son travail - Reconnaissance des compétences par une juste évaluation de sa classification - Application des politiques facilitant l'accès et/ou le financement aux études - Disponibilité de la direction auprès des employés (à l'écoute des employés pour détecter les difficultés) - Retour d'absence facilité et soutenu 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance des bons coups, des réussites particulières, des initiatives et des bonnes décisions (verbalement au quotidien, dans les réunions d'équipe, courriel, lettre officielle, mention dans l'évaluation, copie à son dossier) - Reconnaissance des compétences par l'enrichissement des tâches (confier des mandats spéciaux, attiré à des nouveaux projets), par le <i>coaching</i> ou <i>mentoring</i> - Accroissement des responsabilités - Transfert de connaissances et partage de l'expertise des employés «experts» (ex.: jumeler un stagiaire ou un nouvel employé avec un employé plus expérimenté) - Consulter et prendre opinion des personnes détenant une expertise (ex.: participation du personnel expert à la révision des processus, évaluation des impacts d'un changement) - Participation de certains employés à titre de consultant interne au sein de divers comités - Participation du personnel/gestionnaires à différents comités et groupes de travail (ergonomie, LSJPA ADO, réorganisation, programme de mentorat, comité ministériels, salon des générations) - Implication des employés dans divers projets ministériels (projet CCC, projet d'agrandissement et de rénovations) 	<ul style="list-style-type: none"> - Souligner les 25 années de service (dîner, souper, 5 à 7, cadeaux personnalisés, photos laminés, journée d'horaire variable, journée de congé, décoration du bureau, lithographie) - Reconnaissance de la charge du travail et de l'effort (verbalement ou par écrit) - Féliciter verbalement l'amélioration et la contribution (individuellement ou collectivement) - Remerciements spontanés selon les initiatives, les efforts personnels démontrés - Investissement ou dépassement additionnel d'un employé reconnu par un court congé - Lettre ou carte de félicitations des services rendus sur le baillard des employés - Remettre à l'employé les lettres de remerciement reçues de la clientèle satisfaite des services rendus - Affichage des lettres de félicitation des clients et de la magistrature - Lettre de remerciement à un employé - Reconnaissance et remerciement du temps supplémentaire - Possibilité de télétravail en situation de temps supplémentaire - Distribution de certains prix reconnaissance (Prix reconnaissance – Mérite) - Remerciements particuliers formulés publiquement par exemple à la collaboration du personnel/Club social du Bureau des huissiers - Exprimer la gratitude et la satisfaction par de petits gestes (ex: fête de Noël, améliorer les aires de travail avec l'ajout de plantes, réaménagement, fournir les outils adéquats) - Féliciter la disponibilité des employés (besoin de remplacement) - Rencontre avec les employés afin de valoriser leur apport (exprimer l'importance de la contribution de chacun) - Reconnaissance et soutien des difficultés rencontrées - Reconnaissance des efforts indépendamment des résultats obtenus - Publication de la source des suggestions d'amélioration constructive 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation au rendement des employés (annuellement, mi-parcours ou spontanément, individuellement ou collectivement) - Rencontre hebdomadaire avec les chefs d'équipe concernant l'atteinte des objectifs - Commentaires, remerciements personnalisés du supérieur hiérarchique à l'évaluation du rendement - Transmission des commentaires positifs provenant de l'extérieur ou des collègues - Rencontres de suivi d'évaluation - Réunions périodiques et suivis effectués en cours d'année concernant l'atteinte des résultats (<i>feed backs</i> de la situation actuelle vs souhaitée) - Remise d'un bilan afin d'appuyer le travail accompli - Permettre l'auto-évaluation de l'employé - Souligner l'atteinte des résultats par le biais de petites gâteries - Rendement exceptionnel reconnu par une promotion sans concours - Réunir l'équipe au besoin pour transmettre de l'information, rectifier le tir et réitérer les objectifs communs - Évaluation à partir des contributions attendues - Invitation des employés à proposer des contributions attendues de leur gestionnaire ou chef d'équipe afin de les aider à atteindre les résultats escomptés - Temps d'horaire variable ou temps supplémentaire accordé aux employés performants (selon le mandat) - Mot de félicitations en cas d'atteinte des résultats - Support de l'employé en cas de besoin d'amélioration de performance (<i>coaching</i>, formation)