



# Reconnaissance au travail : Guide à l'intention des dirigeants, des cadres et de l'ensemble du personnel

# Table des matières

1. Introduction .....	3
2. La reconnaissance au travail : qu'est-ce que c'est et pourquoi c'est important ? .....	3
3. Principes .....	5
4. Piliers .....	5
5. Sur quoi porte la reconnaissance ? .....	6
6. Comment se matérialise la reconnaissance ? .....	7
7. Erreurs courantes à ne pas commettre .....	8
8. Reconnaissance organisationnelle .....	8
9. Reconnaissance horizontale .....	11
10. Reconnaissance verticale .....	12
11. La reconnaissance, un levier de la satisfaction professionnelle .....	16
12. Annexe .....	17



# 1. Introduction

Le présent guide s'adresse à tous les membres du personnel de l'ONU : dirigeants, cadres et non-cadres. Il définit ce que l'on entend par « reconnaissance au travail » et explique pourquoi cette pratique est importante et constitue un levier de motivation, d'engagement et de fidélisation du personnel. On y trouve des exemples, des bonnes pratiques, des listes de vérification, des idées sur les pratiques de reconnaissance, envisagées selon trois perspectives différentes : la reconnaissance organisationnelle, la reconnaissance horizontale et la reconnaissance verticale. L'approche globale de la reconnaissance et des récompenses au Secrétariat de l'ONU fait l'objet d'un document distinct, intitulé « Dispositif de reconnaissance et de récompenses ». Les lecteurs sont également invités à consulter le recueil des bonnes pratiques en matière de reconnaissance et de récompenses (Compendium of Good Recognition and Rewards Practices), qui regroupe des exemples d'outils, d'initiatives et de pratiques de reconnaissance mis en œuvre au sein du Secrétariat de l'ONU.

## 2. La reconnaissance au travail : qu'est-ce que c'est et pourquoi c'est important ?

La reconnaissance se définit comme le fait de reconnaître une personne ou une équipe pour une qualité, un comportement ou une action qui épouse les objectifs ou les valeurs de l'organisation, de l'entité ou de l'équipe.

La reconnaissance est importante à plusieurs titres :

- Elle est le moyen le plus rentable d'améliorer l'engagement du personnel.
- Elle est un enjeu plus que jamais d'actualité : dans le nouveau monde du travail à distance/hybride où les interactions sociales sont moins nombreuses, il est plus facile de se sentir déconnecté et moins valorisé.
- Elle donne le sentiment d'être traité avec dignité, apprécié et valorisé, ce qui est propice au dépassement de soi.
- Elle favorise la capacité d'innovation ainsi que la prise d'initiatives et de responsabilités.
- Elle permet le développement d'un rapport plus positif au travail et favorise le bien-être général, ce qui renforce la collaboration, la créativité et la productivité.
- Elle améliore la confiance, socle de toute bonne relation.
- Elle crée un environnement de travail inclusif et plus humain.

En novembre 2022, le Secrétariat de l'ONU a réalisé une enquête flash sur les pratiques et les préférences en matière de reconnaissance et de récompenses, qui a suscité 2 572 réponses. Pour quelques-uns des points saillants de l'enquête, voir l'annexe.



*La reconnaissance est quelque chose que chaque membre de l'Organisation peut faire pour exercer une influence déterminante au sein de son équipe.*



### Le monde évolue...

Émergence du travail à distance et hybride, arrivée des nouvelles générations, diffusion des nouvelles technologies... Le monde du travail connaît aujourd'hui de multiples mutations. Les cadres doivent prendre conscience des répercussions que ces évolutions ont sur les membres de leurs équipes : leurs besoins et leurs attentes, leurs modes de pensée, leurs méthodes de travail et leurs styles de communication. Nous sommes tous différents et nos besoins évoluent au fil du temps.

Nous devons penser davantage à la reconnaissance, et de manière nouvelle, pour veiller à ce que nos équipes puissent continuer à en récolter les bienfaits.

La reconnaissance active des personnes et des équipes devrait être ancrée dans notre culture organisationnelle et provenir de toutes parts :

Organisation	Entité	Supérieurs hiérarchiques	Collègues
L'organisation reconnaît les contributions individuelles ou collectives (prix du Secrétaire général, récompenses au titre de l'ancienneté, etc.).	L'entité récompense les efforts individuels ou collectifs par des prix ou autres formes de reconnaissance. L'objectif est de mettre en avant les contributions importantes apportées à la mission de l'entité ou de favoriser un changement de comportement dans l'ensemble de l'entité.	Les responsables reconnaissent la contribution et les initiatives des membres de leurs équipes (individuellement ou collectivement). Le but est de permettre à chacun de savoir qu'il est sur la bonne voie et de renforcer les valeurs et les comportements souhaités.	Les collègues se témoignent mutuellement de la reconnaissance pour avoir produit un travail de qualité ou fait vivre les valeurs de l'organisation. La reconnaissance entre collègues est un moyen de booster le moral des équipes.



### Importance de notre contexte

Les lieux d'affectation dans lesquels nous travaillons sont différents : chacun a ses réalités et ses spécificités qui déterminent la manière et le moment où nous donnons de la reconnaissance. La reconnaissance est importante dans tous les lieux d'affectation mais sans doute plus encore dans les lieux d'affectation difficiles, où les membres du personnel travaillent dans des environnements éprouvants qui accroissent le stress et pèsent sur le bien-être (alertes de sécurité quotidiennes ou hebdomadaires, services publics défaillants, situation politique instable, conflit armé proche, etc.).



## 3. Principes

Lorsqu'on parle de reconnaissance, il convient de garder à l'esprit trois principes :

- **Authenticité** : énoncer clairement ce qu'on reconnaît, comment et pourquoi.
- **Justice** : être cohérent et minimiser les écarts importants.
- **Inclusion** : veiller à ce que la reconnaissance englobe le plus grand nombre possible de contributeurs tout en individualisant la reconnaissance pour tenir compte des normes culturelles, des préférences et des expériences de chacun.

## 4. Piliers

Si vous ne savez pas par où commencer, l'acronyme anglais **R.I.S.E** est un moyen simple et pratique de vous rappeler les quatre piliers de la reconnaissance :

R - <i>Régularité</i>	<b>Témoignez régulièrement de la reconnaissance</b> (au moins une fois par semaine) et ménagez une place dans votre emploi du temps pour reconnaître vos collègues. Si vous êtes responsable d'une équipe hybride/à distance, la régularité est d'autant plus importante, car les liens informels se tissent plus difficilement qu'au bureau.
I - <i>Immédiateté</i>	<b>Exprimez votre reconnaissance sans attendre.</b> Plus tôt on reconnaît un travail, un effort ou un comportement, plus il y a de chances de le voir se reproduire. La spontanéité est également une marque d'intérêt et un gage de plus grande authenticité.
S - <i>Spécificité</i>	<p><b>Soyez précis quant à l'objet de la reconnaissance.</b> S'il importe de donner de la reconnaissance à une personne qui a fait quelque chose de bien, il l'est tout autant de lui indiquer les raisons exactes de cette reconnaissance. Il ne suffit pas de dire « bon travail » ou « bravo pour cette présentation ». Pour que la reconnaissance ait de la valeur, il faut dire précisément ce qui a marché et pourquoi.</p> <p><b>Soyez précis quant à la forme de la reconnaissance.</b> Individualisez les modes de reconnaissance. Il faut privilégier les formes de reconnaissance qui ont du sens et de la valeur pour celui qui en est le destinataire. Le maître-mot ici est la personnalisation. Si vous ne savez pas ce qui motive vos subordonnés et vos collègues, vous n'avez qu'à leur demander.</p>
E - <i>Encouragement</i>	<p><b>Encouragez les autres à manifester de la reconnaissance.</b> Il faut que tout le monde joue le jeu pour que s'installe une culture de la reconnaissance.</p> <p><b>Reconnaissez les dirigeants qui reconnaissent.</b> Cette pratique permet d'encourager l'engagement du personnel et de créer une culture positive de reconnaissance au travail.</p>

**IMPORTANT** : La reconnaissance a d'autant plus de valeur qu'elle est ressentie comme **authentique**. Si le sentiment d'être apprécié et valorisé renforce l'engagement, rien n'entame plus vite la motivation que les compliments manquant de sincérité ou de vérité. Les gens n'aiment pas avoir l'impression que leurs efforts passent inaperçus mais n'apprécient guère non plus les formes convenues et routinières de reconnaissance.



## 5. Sur quoi porte la reconnaissance ?

Lorsqu'on s'intéresse à l'objet de la reconnaissance, on distingue trois grandes catégories :

<b>Performances</b>	Reconnaître les réalisations, les résultats, les contributions ou les efforts importants d'individus ou d'équipes en faveur de la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation. Il peut s'agir de reconnaître l'utilité, la créativité, l'efficacité ou la qualité de la contribution d'une personne ou d'une équipe à la réalisation d'un objectif ou d'un projet. À noter que les performances englobent également les progrès et les efforts, autrement dit le processus et non seulement le résultat du travail.
<b>Comportements</b>	Reconnaître les individus et les équipes qui font preuve de tel ou tel comportement décrit dans le référentiel de valeurs et de comportements de l'organisation ou présentant un lien avec ces valeurs et comportements (innovation, apprentissage, volontariat, mobilité, etc.).
<b>Qualités individuelles</b>	Reconnaître les qualités professionnelles (par exemple, l'ancienneté) ou personnelles (par exemple, les anniversaires ou les grands événements de la vie) des individus.



## 6. Comment se matérialise la reconnaissance ?

Il y a mille et une façons d'exprimer de la reconnaissance. L'important, au moment de choisir une forme de reconnaissance, est d'éviter les solutions passe-partout. Voici quelques exemples :

	Verbale	Écrite
<b>Publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Féliciter un collègue en réunion d'équipe (à distance ou en personne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaître un collègue dans un courrier électronique, en mettant en copie le reste de l'équipe ou un haut responsable.</li> <li>Valoriser un collègue dans un courrier électronique adressé à un supérieur hiérarchique, en mettant en copie l'intéressé.</li> <li>Mettre en avant un collègue sur un tableau d'affichage ou au moyen de la fonctionnalité « Praise » de MS Teams.</li> <li>Nommer les auteurs de documents, rapports et articles et ceux qui y contribuent.</li> <li>Faire des annonces dans un bulletin d'information.</li> <li>Faire une recommandation LinkedIn.</li> </ul>
<b>Privée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner un retour individuel lors d'une discussion sur la performance ou l'évolution professionnelle ou au gré du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adresser directement un courrier électronique (collègue, supérieur hiérarchique, dirigeant).</li> </ul>

**Note :** Quand vous donnez un feedback verbal lors d'une réunion en ligne, n'oubliez pas d'allumer votre caméra : selon les spécialistes, plus de 70 % du feedback passe par le non-verbal (gestuelle, expressions du visage, etc.). Se voir les uns les autres permet d'instaurer la confiance et donne des gages d'authenticité.

### Reconnaissance : méthode pour structurer son feedback

Si vous ne savez pas trop comment vous y prendre, utilisez la structure suivie dans l'exemple suivant pour donner de la reconnaissance. Il s'agit d'un format simple et facile à adapter selon le destinataire (subordonné, collègue, équipe) :

Structure	Explication	Exemple
Qui	<i>Indiquez le collègue ou l'équipe à qui vous exprimez de la reconnaissance.</i>	<i>Je voudrais saluer Shaheen ...</i>
Pour quoi	<i>Indiquez la réalisation, l'action, la qualité ou le comportement ayant un lien avec un objectif, une priorité ou une valeur de l'organisation.</i>	<i>... pour sa superbe collaboration avec l'équipe du Bureau de l'informatique et des communications ...</i>
Quoi	<i>Veillez à ce que le collègue ou, si les remerciements sont faits publiquement, l'ensemble de l'équipe, comprenne le comportement que vous souhaitez voir se reproduire à l'avenir.</i>	<i>... en programmant à l'avance toutes les réunions pour les trois mois à venir et en communiquant rapidement l'ordre du jour en amont et le procès-verbal en aval ...</i>
Effet positif	<i>Précisez pourquoi c'est important et l'effet que le comportement a eu sur vous, sur l'équipe ou l'organisation.</i>	<i>... cela nous permet de renvoyer une image de professionnalisme et de sérieux et de rester sur la bonne voie ...</i>
Remerciements	<i>Soyez sincère dans vos remerciements pour montrer que vous appréciez la personne.</i>	<i>... Merci d'avoir instauré une relation positive avec l'équipe du Bureau de l'informatique et des communications pour nous aider à atteindre notre objectif.</i>

## 7. Erreurs courantes à ne pas commettre

En matière de reconnaissance, comprendre ce qui ne marche pas est tout aussi important que savoir ce qui fonctionne. Voici quelques erreurs à éviter pour réussir dans votre démarche :

- **Ne pas reconnaître l'effort.** – Si vous vous concentrez uniquement sur les objectifs atteints et que vous ne valorisez pas les collègues qui fournissent un effort supplémentaire ou acceptent un surcroît de travail, vous risquez de faire naître un sentiment d'insatisfaction. À terme, le manque de reconnaissance peut les conduire à ne pas vouloir en faire plus la fois suivante.
- **Manquer de cohérence et de justice.** – Veillez à donner le même type de reconnaissance pour une performance ou un comportement similaire. S'il n'est pas nécessaire que la reconnaissance soit rigoureusement identique (chacun ayant ses préférences), il faut en revanche qu'elle soit perçue comme équitable, proportionnée aux résultats et cohérente entre les destinataires.
- **Reconnaître un mauvais comportement.** – Si mettre en valeur quelqu'un qui travaille constamment de longues heures peut à première vue sembler une bonne idée, n'oubliez pas une chose : la valorisation favorise la répétition du comportement reconnu et se répercute sur la culture d'équipe. Une culture où les gens travaillent constamment de longues heures n'est pas propice au bien-être. Reconnaissez l'effort supplémentaire mais réorientez le comportement.
- **Ne pas demander un retour sur les modalités de reconnaissance.** – Demander du feedback est le seul moyen de savoir si votre manière d'exprimer de la reconnaissance est efficace. Vos marques de reconnaissance favorisent-elles le sentiment d'être appréciés et valorisés de vos collaborateurs ? Que pouvez-vous faire pour exprimer plus efficacement votre reconnaissance ?
- **Faire trop compliqué.** – En matière de reconnaissance, la simplicité est souvent ce qu'il y a de mieux. Ne compliquez pas trop les choses et ne choisissez pas une forme de reconnaissance qui mette les uns et les autres en compétition. Restez simple et informel.
- **Reconnaître toujours les mêmes personnes.** – Veillez à ne pas reconnaître toujours les mêmes personnes. Cette pratique a un effet négatif important sur les autres collègues et, à terme, sur l'ensemble de l'équipe. Inversement, il ne faut pas reconnaître tout le monde pour tout. C'est prendre le risque non seulement d'éliminer le sentiment positif que la reconnaissance peut créer mais également de réduire la valeur et l'authenticité de la marque de reconnaissance.

## 8. Reconnaissance organisationnelle

### La reconnaissance organisationnelle, qu'est-ce que c'est ?

On parle de reconnaissance organisationnelle lorsqu'une entité met en place un système de récompenses ou des pratiques qui mettent en valeur les individus ou les équipes à un niveau supérieur à celui de l'équipe ou du service. L'objectif est soit de reconnaître les contributions importantes apportées à la mission de l'entité soit de favoriser un changement de comportement particulier dans l'ensemble de l'entité.

### L'exemple vient d'en haut

Les dirigeants sont pour beaucoup dans la promotion d'un environnement de travail positif au sein d'une entité et donnent l'exemple en reconnaissant l'importance du personnel de l'entité et en veillant à ce que tout le monde se sente traité avec dignité, valorisé et apprécié.



## Idées à essayer

### 1. Octroi de prix

Créez un comité des prix dirigé par le chef de l'entité ou un autre haut responsable. Nommez des représentants du personnel et de la direction pour siéger au comité. Une fois par an, les membres du personnel de l'entité peuvent nommer une personne ou une équipe en vue de l'attribution d'un prix selon des catégories prédéterminées liées aux objectifs/résultats ou aux priorités de l'entité. Les prix peuvent prendre la forme de plaques, de badges, de simples jetons ou de certificats (y compris des certificats électroniques pouvant être publiés sur les réseaux sociaux).

### 2. Mise en place d'un programme annuel de reconnaissance des résultats exceptionnels

Créez un programme de reconnaissance des résultats exceptionnels dans le cadre duquel chacun peut proposer un collègue de son service ou d'un autre service en vue de l'octroi d'une reconnaissance spéciale. Il suffit de soumettre un nom et une note expliquant pourquoi et pour quoi il faudrait reconnaître la personne proposée. Un comité composé de chefs de service ou de cadres supérieurs procède à l'examen des nominations, après quoi, à la fin de l'année, trois membres du personnel sont sélectionnés pour recevoir un certificat en récompense de leurs résultats exceptionnels.

### 3. Reconnaissance du personnel partant à la retraite

Il est important de reconnaître la contribution et les services rendus à l'organisation par le personnel qui part à la retraite. Voici quelques idées pouvant être mises en pratique dans l'ensemble de l'entité :

- Envoi par un dirigeant d'un courrier électronique exprimant sa reconnaissance pour le travail réalisé.
- Témoignage de reconnaissance sur un tableau d'affichage ou virtuellement à l'occasion d'un départ à la retraite.
- Organisation d'une fête ou d'une réunion d'adieu le dernier jour ou peu avant, avec remise d'un cadeau ou d'un témoignage de reconnaissance de la part de l'organisation et de cadeaux de la part des collègues.
- Préparation d'un album photos et d'un diaporama d'au revoir.
- Élaboration d'un recueil d'anecdotes et de photos.
- Remise d'une liste d'idées ou de recommandations de choses à faire à la retraite proposées par les collègues.
- Établissement d'un récapitulatif des contributions significatives du retraité à l'organisation.

### 4. Remise de certificats aux jeunes talents (y compris aux stagiaires)

Même si la durée de leur mission est courte, il est important de reconnaître la contribution des jeunes talents à l'organisation. Remettez-leur un certificat de reconnaissance et une carte de remerciement signée par tous les membres de l'équipe.

### 5. Reconnaissance des cadres

Pour prospérer, une entité a besoin de cadres efficaces. La reconnaissance des dirigeants qui incarnent les valeurs et les comportements de l'organisation et qui s'investissent dans les relations avec leurs collaborateurs est un moyen de veiller à ce que les comportements souhaités soient régulièrement mis en pratique.

On trouvera d'autres conseils sur la mise au point d'un programme de reconnaissance organisationnelle dans le document intitulé « Initiatives de reconnaissance annuelles : liste de contrôle ».



### Reconnaissance organisationnelle : exemples

Un certain nombre d'initiatives de reconnaissance organisationnelle sont actuellement mises en œuvre au sein du Secrétariat de l'ONU. Voici deux exemples pouvant servir de sources d'inspiration. On en trouvera d'autres dans le Recueil des bonnes pratiques en matière de reconnaissance et de récompenses.

**Les Prix d'excellence du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA)** ont été lancés en 2018 dans le but de récompenser les efforts exceptionnels, l'engagement et les réalisations de collègues qui ont apporté des contributions majeures à la mission et aux priorités stratégiques du Bureau. L'objectif était également de faire connaître les modèles à suivre et les bonnes pratiques à adopter au sein de l'entité. Depuis leur création, ces prix récompensent des individus ou des équipes pour leurs performances et leurs résultats exceptionnels, la priorité étant donnée aux collègues occupant des postes subalternes dans les bureaux nationaux et régionaux.

Les prix décernés sont répartis en plusieurs catégories :

- Prix de l'employé de l'année, qui récompense un membre du personnel pour sa contribution exceptionnelle aux résultats d'OCHA.
- Prix de l'équipe de l'année, qui récompense une équipe pour sa contribution exceptionnelle aux résultats d'OCHA.
- Prix du collègue de l'année, qui récompense un membre du personnel pour sa contribution à une culture institutionnelle favorable à la diversité et à l'inclusion.
- Prix du cadre de l'année, qui récompense un membre de l'encadrement qui excelle dans la gestion des équipes.

Le Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat a mis en place un programme de reconnaissance (assorti d'une politique de ressources humaines) pour tenir compte de la singularité de sa mission et de ses activités. Ce programme a pour but de reconnaître à leur juste valeur les membres du personnel des Nations Unies et le personnel de sécurité des missions sur le terrain relevant du Département ou travaillant avec lui, dont les actions extraordinaires et exemplaires, l'excellence, le sens de l'innovation, la défense des questions de genre et le professionnalisme font honneur au Département et à l'Organisation. L'objectif est également de marquer les grandes étapes dans le service d'un membre du personnel.

Le programme comporte des prix administrés centralement – a) la bravoure, b) le service méritoire, c) l'excellence, d) l'innovation, e) la promotion du genre, f) le défi de l'égalité des genres et de l'inclusion (catégorie spéciale gérée par l'Équipe de la coordination des questions de genre) – et des prix gérés localement dont le signataire est le Secrétaire général adjoint – g) l'ancienneté de service et h) le départ à la retraite.

### Demander du feedback aux membres du personnel

Si vous avez mis en œuvre des initiatives de reconnaissance organisationnelle, il est essentiel de demander un retour auprès des membres du personnel pour savoir ce qui marche ou pas et modifier les pratiques en conséquence. Vous pouvez recueillir du feedback au moyen d'une courte enquête axée sur les questions suivantes :

- Les membres du personnel se sentent-ils appréciés et valorisés ?
- Quelles sont les pratiques existantes en matière de reconnaissance ?
- Quelles sont les préférences du personnel en matière de reconnaissance ?
- Comment les membres du personnel peuvent-ils être mieux appréciés et reconnus au travail ?



## 9. Reconnaissance horizontale

### La reconnaissance horizontale, qu'est-ce que c'est ?

La reconnaissance horizontale désigne la reconnaissance qui s'exprime entre collègues d'un même service ou de services différents. Elle peut se manifester à tout moment et a généralement un caractère informel. Au travail, tout le monde peut vouloir s'intéresser à ce qui se fait de bien et tout le monde aime recevoir des marques de reconnaissance sincères après avoir fait du bon travail. La reconnaissance par les collègues est souvent ressentie comme plus authentique et constitue un moyen important de créer du lien et des relations avec autrui au travail. Le développement d'une culture de la reconnaissance au sein des équipes peut contribuer à réduire la compétition et à accroître la productivité et la confiance.

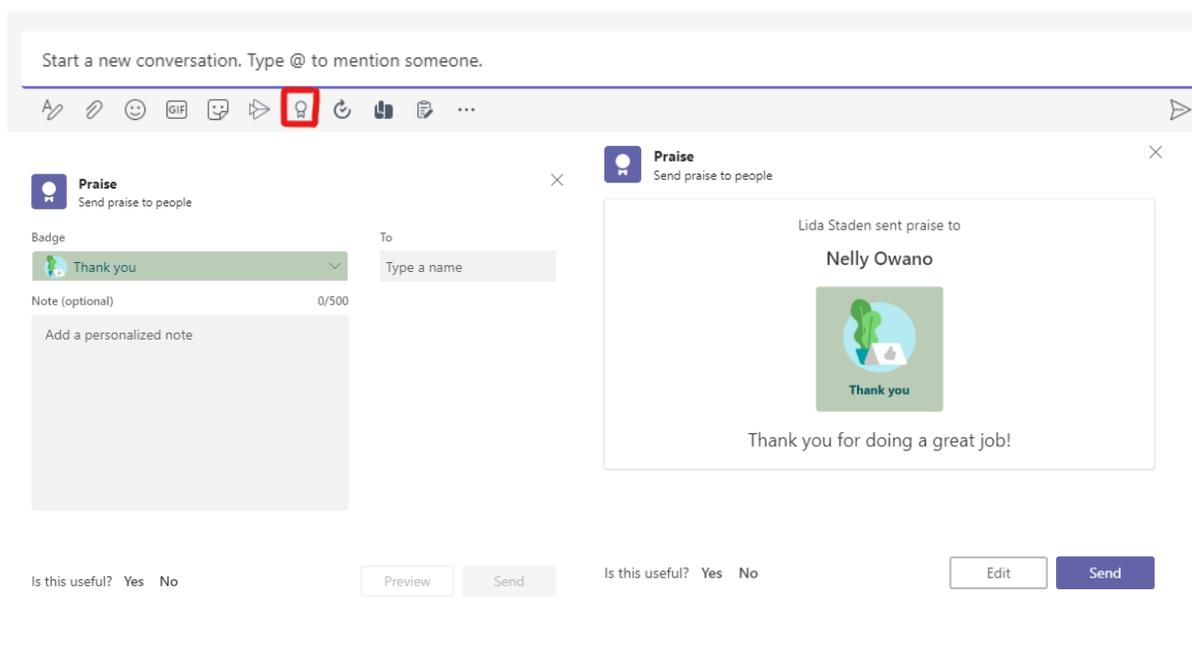
### La reconnaissance entre collègues a plusieurs vertus :

- Elle permet de promouvoir les valeurs de l'organisation et de favoriser la mise en adéquation du travail avec ces valeurs.
- Elle aplatit les hiérarchies : les membres du personnel peuvent reconnaître leurs collègues et se sentir davantage impliqués dans la prise des décisions.
- Elle favorise la fidélisation et le sentiment d'être valorisé du personnel.
- Elle améliore la productivité et l'efficacité en renforçant la motivation.
- Elle permet de construire des équipes plus solides et plus efficaces.

### Idées à essayer

**1. Organisation d'une campagne de sensibilisation à la reconnaissance.** Menez une campagne pour sensibiliser à l'importance de la reconnaissance, diffusez les bonnes pratiques et les exemples de réussite au sein de l'équipe afin de promouvoir une culture de la reconnaissance entre collègues.

**2. Création d'un canal Teams réservé à l'expression de la reconnaissance.** Créez un canal où chacun peut publiquement exprimer sa reconnaissance à n'importe quel autre membre de l'équipe au moyen de la fonctionnalité « Praise ».



**3. Envoi d'un petit mot personnel.** Envoyez un courriel/une note de remerciement à un collègue qui a fait un travail de qualité, en mettant en copie le responsable hiérarchique ou les membres de l'équipe.

**4. Organisation de célébrations en équipe.** Invitez tous les membres du personnel à désigner leurs collègues pour une célébration en équipe au cours de laquelle vous remettrez des prix amusants et informels correspondant aux priorités de l'équipe (prix du générateur d'idées novatrices, du champion de l'apprentissage continu, du collègue solidaire, etc.).

## 10. Reconnaissance verticale

### La reconnaissance verticale, qu'est-ce que c'est ?

La reconnaissance verticale est une reconnaissance descendante. Elle est la forme de reconnaissance à la fois la plus courante et la plus appréciée. Étant en contact et en interaction au quotidien avec leurs subordonnés, les supérieurs hiérarchiques sont les mieux placés pour apprécier le travail accompli au jour le jour. Ils peuvent donner aux membres de leurs équipes du feedback mais aussi de la reconnaissance, avec à la clé une amélioration de la productivité. La tenue de conversations régulières et continues sur les performances constitue l'un des principes fondamentaux de notre système de [gestion agile de la performance](#) lancé en avril 2021. La reconnaissance est au cœur de ces discussions.

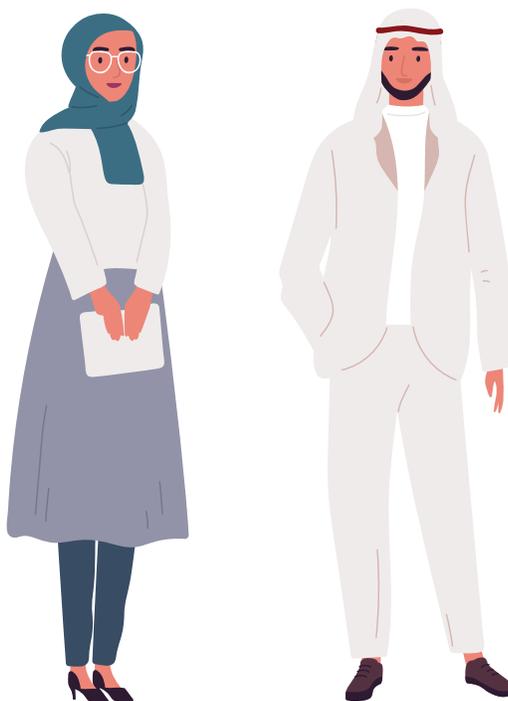
### Favoriser une culture de la reconnaissance :

Pour insuffler une culture de la reconnaissance au travail, trois moyens s'offrent aux dirigeants :

- **Montrer l'exemple.** – Il peut sembler étrange à première vue de créer une culture de la reconnaissance. Toutefois, les dirigeants peuvent montrer leur engagement à cet égard en prenant le temps d'exprimer une reconnaissance personnalisée.
- **Laisser aux autres le temps d'exprimer leur reconnaissance.** – Chacun a sa manière de témoigner sa reconnaissance. Aussi importe-t-il de ne pas imposer la méthode qui vous paraît la meilleure. Il vaut mieux laisser le choix entre plusieurs moyens possibles (organisation de réunions hebdomadaires de reconnaissance ou de prise de nouvelles, mise en place d'un canal sur Teams ou d'un tableau d'affichage où tout le monde peut s'exprimer, etc.).
- **Multiplier les sources de reconnaissance.** – La reconnaissance au travail n'est pas que l'affaire des responsables hiérarchiques. Il appartient aux cadres de souligner l'importance de la reconnaissance au sein de l'organisation et ainsi de contribuer à normaliser la pratique au sein de leurs équipes.

### Savoir comment les gens préfèrent être reconnus : pourquoi c'est important

Il est important de savoir ce que les gens apprécient le plus et quel type de reconnaissance a le plus de valeur pour eux. Les formes de reconnaissance varient selon les personnalités (ainsi, par exemple, une personne introvertie pourra préférer une marque de reconnaissance privée). Pour connaître les préférences des membres de votre équipe, sondez-les de manière formelle ou informelle. Vous pourrez ainsi mieux comprendre quels types de reconnaissance sont appréciés. Ce travail peut et devrait être une démarche continue. Dans les lieux d'affectation difficiles, il est particulièrement crucial de savoir comment soutenir vos collègues en leur donnant des marques de reconnaissance qui les fassent se sentir reconnus et appréciés.



## Idées à essayer

1.	<p><b>Rappelez-vous de reconnaître.</b> Choisissez un moyen pratique de vous rappeler d'exprimer régulièrement de la reconnaissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Utilisez des jetons.</b> Mettez cinq jetons/pièces de monnaie dans vos poches. Chaque fois que vous exprimez de la reconnaissance à un membre de votre équipe au cours de la journée, retirez-en un. Grâce à cette technique, la pratique de la reconnaissance deviendra peu à peu une habitude puis un automatisme.</li> <li>• <b>Écrivez des notes à la fin de la journée.</b> Gardez une pile de notes sur votre bureau en guise de pense-bête. À la fin de la journée, prenez quelques minutes pour écrire une note personnelle aux collègues qui ont fait quelque chose de particulier ce jour-là. Vous pouvez aussi utiliser les outils technologiques pour ce faire : au lieu d'une note, envoyez un message vocal ou un message.</li> <li>• <b>Utilisez votre liste de « choses à faire ».</b> Faites une liste des membres de votre équipe. Chaque semaine, rayez le nom de ceux à qui vous avez manifesté de la reconnaissance. Cette technique est un bon moyen de ne pas tomber dans le piège qui consiste à reconnaître toujours les mêmes personnes.</li> </ul>
2.	<p><b>Mot de remerciement personnalisé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reconnaissance d'un projet ou d'une mission spécifique.</b> « Je tiens à te remercier pour ton travail acharné et ta contribution exceptionnelle à la réalisation de notre projet [insérer le titre de la mission ou du projet]. Je sais tout le temps et l'énergie que tu as investis et à quel point tu as contribué à sa réussite [donner des détails précis]. Je suis heureux de savoir que nous pouvons compter sur toi pour atteindre nos objectifs. Tout le monde apprécie ce que tu fais pour notre équipe/service. »</li> <li>• <b>Reconnaissance des capacités à diriger.</b> « Merci du rôle extraordinaire d'impulsion que tu as joué sur [nom du projet]. La qualité de ton travail est exceptionnelle [donner des détails précis]. Tu as été une réelle source d'inspiration pour ton équipe et assuré le succès du projet. Bravo pour ce travail fantastique ! »</li> <li>• <b>Reconnaissance de l'innovation/des bonnes idées/des contributions.</b> « Je voulais te dire combien j'ai apprécié les informations utiles que tu as données lors de [réunion/manifestation] [donner des détails précis]. Tes idées ont permis à tout le monde de s'impliquer et de se concentrer sur le travail que nous devons accomplir. Ton esprit novateur est exactement ce dont nous avons besoin pour que nos projets et nos initiatives soient couronnés de succès. »</li> </ul>
3.	<p><b>Félicitations en public</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faites une annonce à l'occasion d'un grand événement de la vie d'un membre de l'équipe lors d'une réunion d'équipe ou de service, dans un message adressé à toute l'équipe, sur un canal Teams, sur un tableau d'affichage ou à la faveur d'une pause-café.</li> <li>• Mettez les cadres supérieurs en copie des courriels de remerciement adressés à un collègue pour valoriser ses réalisations ou ses efforts auprès de la direction.</li> <li>• Faites une « standing ovation » à un collègue.</li> </ul>
4.	<p><b>Réunions pour célébrer les succès</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiquez la reconnaissance de groupe pendant les réunions en lisant à voix haute la lettre de remerciement d'un bénéficiaire ou en donnant la parole aux collègues pour qu'ils se témoignent mutuellement de la reconnaissance.</li> <li>• Organisez un petit-déjeuner ou un déjeuner mensuel en dehors du bureau avec les membres de votre équipe ou vos collègues pour créer un moment de partage et reconnaître au moins une personne.</li> <li>• Organisez un pique-nique en plein air en l'honneur d'un collègue.</li> <li>• Organisez une pause au bureau pour remercier un collègue.</li> </ul>

### Diversité des modalités de reconnaissance

La reconnaissance ne se réduit pas à un feedback verbal ou écrit. Ainsi, pour montrer à un membre de votre équipe que vous appréciez son ardeur au travail, vous pouvez lui demander d'encadrer un nouveau membre du personnel. Autre exemple, pour témoigner tout le respect que vous avez pour les capacités de leadership et les connaissances d'un membre de votre équipe, vous pouvez lui proposer de diriger une équipe que vous êtes en train de constituer. Le mieux est d'accompagner la reconnaissance verbale d'actes qui matérialisent votre respect et votre considération. Voici quelques exemples :

Modalité de reconnaissance	Exemples
Donner un certificat ou une récompense	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificat de reconnaissance</li> <li>• Récompenses de collègues</li> <li>• Fond d'écran « prix Étoile »</li> </ul>
Donner davantage d'autonomie dans le travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de son propre emploi du temps</li> <li>• Travail de manière plus indépendante</li> <li>• Association à la prise de décision</li> </ul>
Proposer un travail plus stimulant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise au défi de trouver des solutions aux problèmes (et, le cas échéant, prise de des mesures pour mettre en œuvre les idées et propositions novatrices proposées).</li> <li>• Possibilité de travailler sur un projet et de le développer</li> </ul>
Donner plus de visibilité ou d'autorité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de présenter des projets ou de diriger des réunions</li> <li>• Participation aux réunions de direction</li> <li>• Présentation devant la haute direction</li> </ul>
Confier une mission ouvrant des perspectives de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Observation en situation de travail</a></li> <li>• Proposition de <a href="#">programme de congés sabbatiques</a></li> <li>• Voyage professionnel</li> </ul>
Offrir plus de possibilités de perfectionnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désignation pour diriger un projet</li> <li>• Possibilité d'apprentissage formel</li> <li>• Possibilité de travailler sur des projets qui passionnent</li> <li>• Recherche d'un mentor ou participation comme mentor au <a href="#">Programme de mentorat « Together »</a>.</li> <li>• Exposition aux aptitudes/compétences nécessaires pour être promu à un poste convoité.</li> <li>• Possibilité de participer à une conférence ou d'y faire une présentation</li> <li>• Désignation pour participer à un cours de gestion (liste disponible <a href="#">ici</a>)</li> </ul>



## Autres idées de reconnaissance – Soyez créatif !

- Créez un annuaire pour votre équipe avec des photos et des récits de vos réalisations. Donnez à chaque membre de l'équipe une page blanche à remplir avec des anecdotes ou des photos illustrant leurs expériences.
- Invitez-les à déjeuner ou à prendre un café et laissez-les inviter quelques collègues de leur choix.
- Fêtez une promotion en offrant un objet pratique et utile (un nouvel agenda, par exemple).
- Dites bonjour à vos collègues chaque matin. Cette habitude renforce le message que vous les traitez avec dignité et que vous les appréciez.
- Proposez une collation un jour de la semaine. Profitez-en pour demander à vos collègues sur quoi ils travaillent et reconnaître la qualité de ce qu'ils font.
- Distribuez des coupons d'invitation à déjeuner.
- Installez une « boîte de reconnaissance » au bureau. Lorsque quelqu'un fait quelque chose d'exceptionnel, laissez-le piocher une récompense (déjeuner gratuit, pause déjeuner plus longue, départ plus tôt du travail).
- Offrez à un collègue un livre écrit par son auteur préféré ou consacré à un de ses centres d'intérêt.
- Créez un calendrier au bureau sur une plateforme partagée. Appelez-le « calendrier de reconnaissance » sur lequel chacun peut ajouter des post-its et des notes à des dates spécifiques.
- Souvenez-vous des jours particuliers de vos collègues (anniversaires, etc.) et envoyez-leur une note personnelle à ces occasions.
- Envoyez une recommandation professionnelle sur LinkedIn ou autres réseaux sociaux.
- Créez un certificat/insigne pour récompenser les collègues qui aident les autres ou collaborent bien. Emmenez toute l'équipe travailler hors site pour la journée (café, bibliothèque, lieu disposant d'une connexion Wi-Fi, etc.). Vous seriez surpris de constater à quel point un changement de décor peut être un véritable levier de productivité.
- Écrivez sur un post-it un petit mot de remerciement en précisant la raison. Collez-le sur le bureau de votre collaborateur pour lui faire une agréable surprise à son arrivée au travail le lendemain.
- Trouvez un trophée amusant, un animal en peluche ou une mascotte que vous pourrez faire circuler dans le bureau. Donnez-le à un collègue qui a incarné l'une des valeurs de votre équipe ou de votre organisation pour qu'il le garde sur son bureau pendant une semaine, après quoi, il peut passer le relais à un autre, et ainsi de suite.
- Après le départ d'un collègue en fin de journée, mettez une barre chocolatée, son en-cas préféré ou une friandise dans le tiroir de son bureau. Voilà qui lui permettra de commencer sa journée du bon pied le lendemain.
- Faites des photos de ce que les membres de votre équipe ont réalisé ou prenez-les spontanément en photo en plein travail. Créez un collage pour valoriser leurs contributions et leurs efforts.
- Envoyez une carte au domicile d'un collègue. Le courrier postal est largement tombé en désuétude. Qui ne serait pas ravi de recevoir à l'improviste une petite note d'encouragement ?
- Procurez-vous un souvenir de l'ONU (un T-shirt, par exemple) et demandez aux coéquipiers d'y écrire un mot de remerciement signé.
- Organisez une cagnotte pour récompenser les collègues/les équipes qui ont donné le plus de reconnaissance par des petits-déjeuners/déjeuners/réunions d'équipe, etc.
- Organisez des journées spéciales (vendredis/mardis de la reconnaissance, par exemple) pendant lesquelles les membres de l'équipe sont encouragés à exprimer leur reconnaissance à leurs collègues. C'est à vous, le responsable, que revient l'initiative de reconnaître les efforts de votre équipe.



***La reconnaissance n'est pas une ressource rare. Impossible de l'épuiser ou d'en manquer.***

# 11. La reconnaissance, un levier de la satisfaction professionnelle

Que vos objectifs de carrière individuels soient de vous lancer un défi professionnel en changeant de métier ou de lieu d'affectation, d'acquérir de nouvelles compétences en cours d'emploi, d'obtenir une nomination à durée déterminée ou de monter dans la hiérarchie, il existe différentes manières de valoriser la reconnaissance pour accroître votre visibilité, une condition majeure dans la quête d'une carrière satisfaisante.

## Idées à essayer

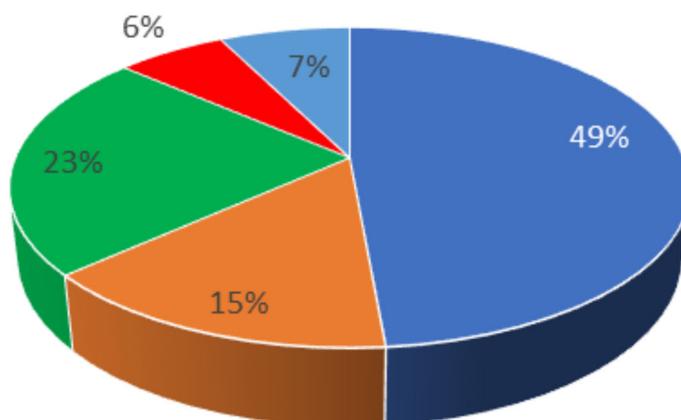
1. **Mettez-vous en avant sur votre P11.** – N'hésitez pas à mentionner l'exercice de fonctions de fonctionnaire responsable (OIC), la perception d'une indemnité de fonctions ou d'une indemnité similaire dans votre P11 et dans vos lettres de motivation. Idem si on vous a décerné un prix annuel, de type « Employé du mois » ou autre.
2. **Soyez présent et actif sur les réseaux sociaux.** – Que votre entité vous ait octroyé un prix annuel, que vous ayez mené à bien un projet important ayant donné lieu à un rapport dont vous êtes l'auteur, ou que vous ayez acquis une nouvelle compétence, exploitez votre présence et votre activité sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, etc.) pour diffuser cette information auprès de vos contacts. Ne l'oubliez pas : vos contacts sont informés de tout ce qui se passe dans le réseau et la réputation se construit en grande partie par le bouche à oreille.
3. **Portez-vous volontaire.** – Il est souvent fait appel aux bonnes volontés pour prendre part à des manifestations internes et externes, dans le lieu d'affectation ou à l'extérieur, qui mettent en valeur le travail de l'organisation, de l'entité ou de l'équipe, ou bien pour participer à des groupes de travail, à des comités, à des activités de mentorat, etc. Soyez le premier à vous porter volontaire. Non seulement vous augmenterez votre visibilité au sein de l'équipe, mais vous aurez également l'occasion d'enrichir vos compétences en matière de prise de parole en public.
4. **Donnez (et recevez) du feedback.** – Employez-vous activement à donner et à recevoir du feedback. Veillez à toujours ménager un équilibre entre ce qui a bien fonctionné (félicitations) et ce qui peut être amélioré. Focalisez-vous sur une seule chose à la fois : la plupart des gens ne peuvent pas en absorber davantage. N'oubliez pas de remercier la personne qui vous a donné du feedback.
5. **Exprimez souvent votre reconnaissance.** – Quand vous faites des compliments sincères aux autres sur ce qu'ils ont fait, non seulement vous les confortez dans leur travail mais en plus vous les encouragez à rendre la pareille. Et n'oubliez pas de vous faire des compliments pour booster votre motivation intérieure en cas de baisse de régime.



## 12. Annexe

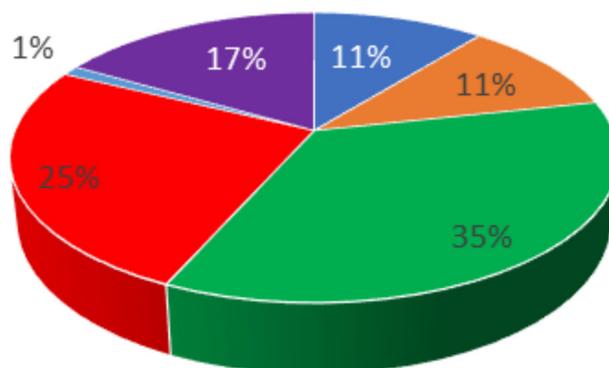
En novembre 2022, le Secrétariat de l'ONU a procédé à une enquête flash sur les pratiques en matière de reconnaissance et de récompenses qui a suscité 2 572 réponses. En voici quelques-uns des points saillants.

### Quelle source de reconnaissance a le plus de valeur à vos yeux ?



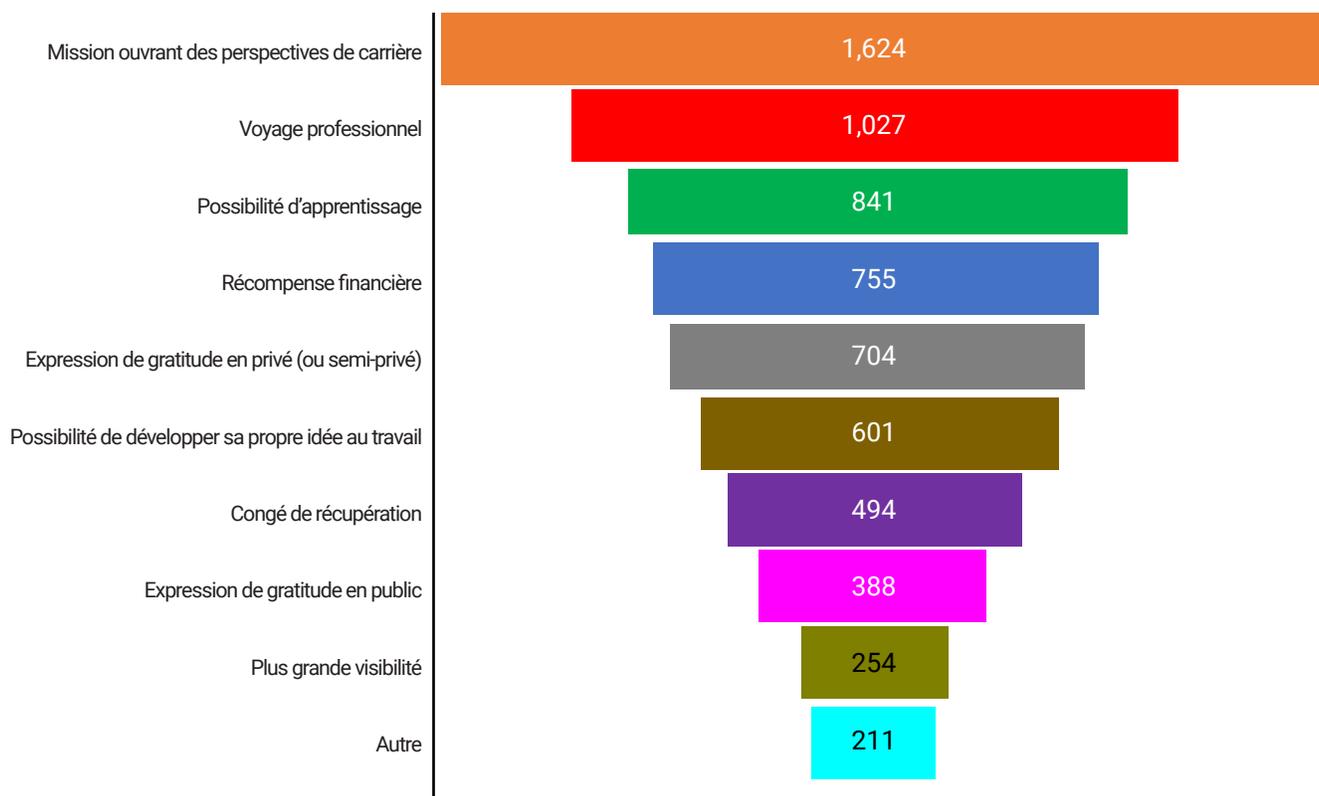
■ Supérieur direct/Premier notateur ■ Collègues ■ Haut responsable/Second notateur ■ Subordonnés directs ■ Autre

### À quelle fréquence préférez-vous recevoir de la reconnaissance ?



■ Aussi souvent que possible (tous les jours) ■ Souvent (au moins une fois par semaine)  
 ■ Régulièrement (tous les mois) ■ Au moins une fois par an  
 ■ Jamais ■ Autre

### Quelles formes de reconnaissance ou de récompense préférez-vous ?



### Pour quoi préférez-vous recevoir de la reconnaissance ?

