



# **BRAVO!**

**Guide pour l'instauration d'une culture de la reconnaissance  
à la fonction publique du Canada**



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada



# L'équipe

## **Partenaires pour ce livret**

Pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada/  
Le Réseau du leadership : Robert W. Ward,  
Roxanne Cameron, Sheila Mahant, Christiane  
Courchesne, Denise Gagnon  
Pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du  
Canada/Direction des ressources humaines :  
Jacqueline Knight, Wendy Warren,  
Thérèse Simard

## **Groupe de travail sur la fierté et la reconnaissance**

Robert W. Ward, président,  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada/  
Le Réseau du leadership  
Robert F. Bourgeois, Justice Canada  
Dan Burke, Centre canadien de gestion  
Robert Desperrier, Commission de  
la fonction publique  
Peter Edwards, Bureau du Conseil privé  
David Elder, Bureau du Conseil privé  
Lgén James Gervais, Bureau du secrétaire de la  
Gouverneure générale  
Françoise Girard, Justice Canada  
Kathryn Hamilton, Secrétariat du Conseil du  
Trésor du Canada/Le Réseau du leadership  
Jacqueline Knight, Secrétariat du Conseil du  
Trésor du Canada  
Robert S. Lafleur, Santé Canada  
Emmanuelle Sajous, Bureau du Conseil privé  
Ann Stadnisky, Bureau du Conseil privé

## **Consultations et avis**

Les conseils fédéraux régionaux  
Le réseau de la fierté et de la reconnaissance  
(coordonnateurs de la fierté et de la reconnais-  
sance et représentants des ministères)  
Forum des jeunes professionnel(le)s de la  
fonction publique fédérale – Région de  
la capitale nationale  
Champion Jeunesse – Ontario  
Youth Connection – Nova Scotia  
Youth Forum – Vancouver  
Programmes autochtone et de la diversité  
(Centre canadien de gestion)  
Programme d'équité en matière d'emploi  
(Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada)

## **Ébauche du livret**

Stiff Sentences Inc.

## **Contenu rédactionnel**

Écrit Plus  
Kathryn Randle

## **Coordination de la production**

Jean-Guy Bergeron

## **Design**

Associés libres inc.

Publié par le Sous-comité du CHF sur la fierté et la reconnaissance

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone: (819) 779-4341

ATS/ATM : (613) 943-5510

Également affiché sur le site consacré à la fierté et à la reconnaissance du  
site Web du Réseau du leadership à <http://leadership.gc.ca> .

ISBN 0-662-65678-4

N<sup>o</sup> de catalogue : CL4-3/2001

*N.B. Dans cette publication, les mots de genre masculin appliqués aux  
personnes désignent les hommes et les femmes.*

© *Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2001*

# LA RECONNAISSANCE

## évaluation personnelle

### PREMIÈRE PARTIE

Examinez les comportements décrits ci-dessous, qui sont FAVORABLES ou D FAVORABLES à la mise en place d'une culture de la reconnaissance. Cochez les cases positives des nonces qui illustrent votre situation.

#### FAVORABLES

- Je demande l'avis de mes employés propos des méthodes et des critères de reconnaissance.
- Je réfléchis sérieusement ce que je vais dire ou faire pour montrer mon intérêt.
- Je profite saisir beaucoup de petites occasions de montrer de la reconnaissance plutôt que de le faire dans les grandes occasions.
- Je donne de la reconnaissance en proportion du rendement et j'offre une reconnaissance similaire pour des réalisations similaires.
- J'offre de la reconnaissance l'employé en fonction de ses goûts.
- Je salue les contributions dès que possible après leur réalisation.
- Je précise pourquoi le mérite de l'employé est reconnu et j'associe les réalisations aux valeurs et aux buts de l'organisation.
- Je fais l'éloge des employés devant leurs collègues pour que les autres puissent tirer un enseignement de l'expérience.
- Pour moi, la reconnaissance est une activité régulière.
- Je m'efforce de créer un climat de plaisir et de fierté dans l'organisation.

#### D FAVORABLES

- J'associe la reconnaissance à une hausse des coûts et un gaspillage de précieuses heures de travail.
- Je rencontre rarement les employés pour discuter de résultats positifs.
- Je crois que la reconnaissance quotidienne cause du favoritisme.

- *Les employé·s disent que je ne leur parle de leur travail que lorsqu'il y a un problème.*
- *Je préfère intégrer tout le monde au processus de reconnaissance au lieu de risquer d'avoir à affronter les employé·s qui n'ont pas mûri de réflexions.*
- *J'offre de la reconnaissance de manière aléatoire, ce qui nuit parfois au sens de l'exercice.*
- *Je ne prend pas soigneusement quand et où donner de la reconnaissance, ce qui fait que le processus semble obscur et peu sincère.*
- *Je ne consulte pas les employé·s au sujet de la reconnaissance et je ne les invite pas à participer au processus.*
- *Je tarde beaucoup à féliciter les gens.*
- *Je donne de la reconnaissance de façon générale, mais j'omet souvent de préciser les circonstances exactes, ce qui indiquerait que je comprends et que j'apprécie l'effort qu'on a fait.*

## **DEUXIÈME PARTIE**

valuez maintenant votre connaissance de ce que les gestionnaires doivent savoir pour créer et maintenir une culture de la reconnaissance.

- Savez-vous pour quels comportements votre organisation donne de la reconnaissance?
- Êtes-vous au courant de votre participation aux programmes de distinctions officiels de la fonction publique?
- Savez-vous en quoi le programme de fierté et de reconnaissance de votre organisation est adapté pour appuyer votre stratégie et vos priorités de service?
- Savez-vous de quelle façon votre organisation a personnalisé les pratiques de reconnaissance informelles?
- Savez-vous ce que vous voulez renforcer par les comportements quotidiens des gestionnaires?
- Savez-vous si les systèmes de gestion et vos efforts en matière de fierté et de reconnaissance sont harmonisés?
- Savez-vous quels employé·s obtiennent les meilleurs résultats?
- Savez-vous si les indicateurs de fierté et de reconnaissance sont associés d'autres mesures du rendement?
- Êtes-vous au courant de ce que les autres organisations savent de vos activités?

# **BRAVO!**

## **Table des matières**

- 3 Prologue – Scénarios à repenser**  
L'expérience de Myra  
L'expérience de Martin
- 4 Vos commanditaires**
- 6 La fierté et la reconnaissance – une stratégie de gestion essentielle**
- 7 Bâtir une culture de la reconnaissance**
- 9 Sept étapes clés vers la création d'une culture de la fierté et de la reconnaissance**
- 16 Épilogue – La bonne façon de faire**  
L'expérience de Myra  
L'expérience de Martin
- 18 Semaine nationale de la fonction publique**
- 18 Références**
- 19 Vingt façons de dire « Bravo! »**



# Prologue – Scénarios à repenser

## L'expérience de Myra

Myra travaille à la fonction publique depuis qu'elle a obtenu son diplôme de l'Université Laval et elle est admissible à l'épingle marquant ses 25 ans de service. Après une longue journée, on la convoque au bureau de son superviseur. Celui-ci commence par passer en revue les crédits affectés à ses projets et lui demande ses projections pour le prochain trimestre. L'heure du dîner est passée lorsqu'ils terminent. Alors qu'elle ramasse ses affaires, son superviseur ajoute qu'il y a autre chose. Elle lève les yeux, et il lui remet alors une petite boîte blanche qui contient l'épingle. « Bravo, dit-il. On se voit demain. »

## L'expérience de Martin

Depuis plus d'un an, Martin développe un nouveau système de bureau électronique pour la fonction publique. Il présente aujourd'hui son plan de mise en œuvre à sa superviseuse et à plusieurs SMA. Il a travaillé après minuit pour être prêt ce matin. La directrice générale est aussi présente. Malgré la nervosité de Martin, tout se déroule bien, et il reçoit même quelques applaudissements. Sa superviseuse lui souligne cependant une faute d'orthographe après la séance et lui demande d'essayer d'arriver plus tôt, la prochaine fois. Un des SMA intervient et demande qu'on présente le nouveau système à un comité de sous-ministres la semaine suivante. La superviseuse de Martin répond qu'elle serait heureuse de diriger une telle présentation. Elle est persuadée que Martin pourra tout préparer à temps.

... Lire l'épilogue pour voir comment ces scénarios peuvent être améliorés.

# Fierté reconnaissance

## **Vos commanditaires**

Le Sous-comité du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sur la fierté et la reconnaissance a commandité la publication de *Bravo!*

BRAVO! est un guide qui vise à mettre en place une culture de la reconnaissance dans la fonction publique afin d'appuyer les priorités centrales et les orientations ministérielles. Cette publication a été élaborée en réponse aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, où les employés de tous les niveaux ont exprimé le désir d'être reconnus davantage pour leur travail.

Ce guide propose un modèle en sept étapes pour bâtir une culture de la reconnaissance et contient 20 méthodes stimulantes et efficaces pour que la fierté et la reconnaissance fassent partie intégrante des initiatives de renouveau de la fonction publique au gouvernement du Canada.



# PREMIER MYTHE

## L'ARGENT EST L'UNIQUE MOTIVATEUR

**RÉALITÉ** : Depuis les années 1950, les experts du rendement et de la motivation ont étudié la question de la rémunération et du rendement.

Ils ont découvert que même si la rémunération est un levier important, il est essentiel, pour attirer et retenir les meilleurs éléments, de créer une culture qui valorise les employés en reconnaissant et en récompensant leur contribution de différentes manières imaginatives et significatives.

## **La fierté et la reconnaissance – une stratégie de gestion essentielle**

Chaque année, des milliers de professionnels talentueux et hautement qualifiés des domaines des arts, des sciences et des affaires se livrent une concurrence féroce pour obtenir des prix et des distinctions, des prix Génie aux prix Juno, des Oscars au prix Nobel.

Ces événements demandent énormément de temps, d'efforts et d'argent, tout cela pour rendre hommage au mérite et encourager le dépassement. Ce sont aussi des éléments très importants des stratégies de gestion : ils peuvent faciliter le recrutement de scientifiques, permettre d'obtenir plus de financement pour la recherche, promouvoir la culture canadienne. Ils font vendre plus de livres ou contribuent à attirer plus d'amateurs au théâtre. Une culture de la reconnaissance et de récompenses n'est pas un luxe mais un élément indispensable d'une société axée sur le rendement.

Des recherches le confirment. Selon des études effectuées au Canada et aux États-Unis, les organisations prospères ont compris qu'accorder la priorité aux personnes contribue à faire augmenter le rendement. L'inverse est aussi vrai. Une étude montre que les organisations dont le rendement est passé de bon à excellent comptent toutes dans leurs rangs des leaders soucieux de donner la priorité aux personnes. Elles y sont parvenues, entre autres, en créant une culture de fierté et de reconnaissance dans l'entreprise.

La fonction publique ne fait pas exception. Le Conseil du Trésor appuie les efforts visant à créer une culture de la reconnaissance qui attire plus de recrues et motive tous les fonctionnaires à continuer de servir les Canadiens de la meilleure façon qui soit.

## Bâtir une culture de la reconnaissance

Pour créer une culture de la reconnaissance dans une organisation, il faut procéder selon deux grands axes :

- Premièrement, on doit créer et mettre en œuvre des activités et des programmes de fierté et de reconnaissance appuyant les buts stratégiques.
- Deuxièmement, il faut que l'organisation devienne ce que Don Tapscott et d'autres appellent une « organisation consciente ».

Dans les organisations conscientes, les gestionnaires de tous les niveaux comprennent très bien de quelle façon leurs décisions et leurs actions influent sur le comportement des employés. De plus, ces gestionnaires ont réfléchi à ce qu'ils récompensent et à la manière dont ils s'y prennent. Sans cette intention et cet objectif, les gestionnaires peuvent ne pas savoir ce que leurs actions quotidiennes récompensent réellement, envoyer des messages contradictoires, dire une chose et en faire une autre.

Lorsqu'il s'agit de bâtir une culture de la reconnaissance, les politiques ne suffisent pas. Il faut mettre l'accent sur la création d'un programme de fierté et de reconnaissance soutenu par des intérêts stratégiques et appuyé par les gestionnaires de tous les niveaux ainsi que par des systèmes de mesure et d'imputabilité.

# DEUXIÈME MYTHE

## LE TRAVAIL EST UNE RÉCOMPENSE EN SOI

**RÉALITÉ :** Des enquêtes montrent que même si certains professionnels tirent uniquement leur satisfaction professionnelle des résultats, la majorité des employés ont un rendement supérieur et plus uniforme quand ils reçoivent des remerciements pour le travail bien fait.

# Sept étapes clés vers la création d'une culture de la reconnaissance

Les étapes qui suivent ne représentent qu'une façon de faire :

1. Élaborer une stratégie de fierté et de reconnaissance
  2. Examiner les programmes officiels de reconnaissance et de récompenses
  3. Harmoniser la reconnaissance informelle
  4. Définir les comportements de gestion quotidiens à renforcer
  5. Harmoniser les autres systèmes de gestion
  6. Mettre en place un mécanisme de rétroaction
7. Faire la promotion du programme

## **Première étape – Élaborer une stratégie de fierté et de reconnaissance**

Pour commencer, il serait bon de définir les valeurs et les priorités centrales et organisationnelles. À partir de là, choisissez les comportements que vous souhaitez reconnaître dans votre organisation (ce seront vos objectifs stratégiques) et les initiatives à entreprendre. Comme vous disposez déjà d'un programme de fierté et de reconnaissance, les initiatives consisteront probablement davantage à réorienter et à renouveler les activités qu'à en créer une série de nouvelles.

## **Deuxième étape – Examiner les programmes officiels de reconnaissance et de récompenses**

La fonction publique est dotée d'un programme complet de reconnaissance officielle dont vous voudrez peut-être vous inspirer pour appuyer votre stratégie. Il faudra peut-être analyser votre degré de participation à ces distinctions organisationnelles et déterminer si vous tirez entièrement parti de ces programmes pour atteindre vos objectifs.

Les distinctions suivantes sont décernées pour l'ensemble du gouvernement :

- *Prix pour services insignes* (cadres, à titre individuel)
- *Prix d'excellence* (prix ministériels officiels aux personnes ou aux équipes)
- *Prix du chef de la fonction publique* (tous les employés, à titre individuel ou en équipes)
- *Prix d'équité en emploi et de diversité*

Pour plus de renseignements sur ces prix, vous pouvez vous référer à <http://publiservice.gc.ca> ; cliquez alors sur Ressources humaines. Sous la rubrique Sources d'information générale en ressources humaines, cliquez ensuite sur Connexions RH, puis sur Prix et reconnaissance.

Votre ministère ou organisme a la possibilité de créer son propre programme officiel de prix pour services insignes. La plupart des ministères ont recours à une gamme variée de programmes. L'examen de ces programmes vous permettra de vous assurer qu'ils appuient votre stratégie et de déterminer dans quelle mesure vous tirez parti de la liberté d'action dont disposent les gestionnaires pour décider de la nature et de la valeur de ces prix.

Si votre ministère ou votre organisme est doté d'un coordonnateur ou d'une coordonnatrice du programme de fierté et de reconnaissance, envisagez de lui demander son aide pour le processus d'examen.

### **Troisième étape – Harmoniser la reconnaissance informelle**

Les programmes informels alimentent la culture de la fierté et de la reconnaissance en soutenant au jour le jour ses composantes officielles à l'aide d'activités de reconnaissance variées et constantes. Les récompenses offertes peuvent être des prix en argent ou des cadeaux. Là encore, les gestionnaires disposent d'une latitude considérable en ce domaine. Vous pourriez demander au coordonnateur du programme de fierté et de reconnaissance de vous faire de suggestions et de vous informer des pratiques exemplaires.

À titre d'exemple, vous pourriez envisager l'utilisation de primes instantanées.

Les activités de reconnaissance informelles doivent aller dans le même sens que votre stratégie globale. Elles doivent aussi être adaptées à votre culture et à vos employés. Pour que l'effet des activités informelles soit optimal, il faut choisir des prix auxquels les employés attachent de la valeur et les décerner en fonction du rendement. Les prix auxquels on n'attache pas de valeur n'ont pas d'effet sur la motivation.

Au cours de votre examen, vous en viendrez peut-être à revoir le budget affecté à ce programme et à préciser les règles d'attribution (type et valeur) des prix que vous décernerez. Enfin, vous analyserez sans doute avec votre coordonnateur du programme de fierté et de reconnaissance la ligne de conduite de votre organisation quant à l'aspect fiscal des récompenses.

#### **Quatrième étape – Définir les comportements de gestion quotidiens à renforcer**

Puisque la reconnaissance est avant tout une affaire de renforcement positif – reconnaître et récompenser les employés produisant des résultats que vous voudriez généraliser – il importe que les membres de l'équipe de gestion se perçoivent comme des modèles de comportement. Lorsque les propos des gestionnaires et leurs actes sont conséquents, leur comportement envoie un signal puissant et positif aux employés.

L'équipe de gestion doit également être consciente des comportements qu'elle renforce par ses agissements quotidiens. Une étude de la professeure Linda Duxbury nous donne un aperçu de la situation. Au cours de ses recherches sur les stratégies de carrière qui fonctionnent et celles qui échouent, elle a constaté que les gestionnaires récompensent les employés qui se font connaître de la haute direction et qui entreprennent des projets visibles. Ils ne récompensent pas ceux qui travaillent dur jour après jour, dont la production est de qualité et qui cherchent constamment des façons de s'améliorer.

Les gestionnaires voudront probablement déterminer quels comportements ils souhaitent récompenser et quelles mesures prendre pour les encourager. Au cours de ce processus, les équipes de gestion demanderont sans doute de l'aide pour déterminer quels comportements sont renforcés par leur manière d'agir et comment apporter des correctifs. À cette fin, elles peuvent envisager de recourir à des sondages auprès des employés ou à d'autres outils de rétroaction ascendante.

### **Cinquième étape – Harmoniser les autres systèmes de gestion**

Pour soutenir les activités de fierté et de reconnaissance, les cadres supérieurs doivent se demander si les autres systèmes vont dans le même sens que leurs initiatives ou les contrecarrent. Leur rémunération au rendement est-elle liée à leur façon de gérer leurs employés? Offre-t-on une formation aux gestionnaires pour leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires? L'organisation a-t-elle prévu un budget pour la fierté et la reconnaissance? Y a-t-il un poste de coordonnateur? Lorsqu'on nomme des gestionnaires, à tous les niveaux, tient-on compte de leurs compétences en relations interpersonnelles?

### **Sixième étape – Mettre en place un mécanisme de rétroaction**

Un mécanisme permanent de suivi et d'amélioration du programme de fierté et de reconnaissance permettra de faire en sorte que ce dernier favorise l'évolution de la culture et des orientations de votre organisation. Une bonne façon de démontrer l'importance que les gestionnaires attachent à la fierté et à la reconnaissance consiste à intégrer des indicateurs pertinents à la « carte de pointage », au même titre que les indicateurs financiers et autres mesures du rendement.



# TROISIÈME MYTHE

## LA FIERTÉ ET LA RECONNAISSANCE SONT DES LUXES

**RÉALITÉ :** Une étude menée récemment par Pfeffer auprès de quelque 1 000 entreprises du Canada et des États-Unis a révélé qu'une augmentation, même faible, des témoignages de solidarité réduit le roulement du personnel et augmente les ventes et la rentabilité. D'autres recherches indiquent que les employés qui se sentent valorisés par leur organisation sont plus susceptibles de valoriser les clients.

# QUATRIÈME MYTHE

## LA FIERTÉ ET LA RECONNAISSANCE S'EXPRIMENT FACILEMENT

**RÉALITÉ** : Un programme de fierté et de reconnaissance efficace doit satisfaire à trois exigences : temps, attention et ressources. Il faut du temps pour participer aux programmes officiels, les administrer en temps utile, célébrer la fin des projets et récompenser les personnes qui ont fourni un effort particulier. Il faut de la sensibilité et de l'attention pour garantir que les récompenses conviennent aux employés. Enfin, il faut disposer de ressources pour organiser des activités officielles et informelles, et de ressources humaines pour appuyer le processus. C'est seulement à ces conditions qu'un programme de fierté et de reconnaissance pourra contribuer à créer une culture de la reconnaissance.

## **Septième étape – Faire la promotion du programme**

La promotion et la communication sont essentielles pour que la fierté et la reconnaissance deviennent partie intégrante de votre ministère ou de votre organisation. Il existe de nombreuses manières de promouvoir les réalisations des membres du personnel auprès de leurs collègues et du public. Vous pouvez, par exemple, utiliser le site consacré à la fierté et à la reconnaissance sur le site Web du Réseau du leadership à <http://leadership.gc.ca> ou le bulletin d'information du ministère, ou encore afficher de l'information sur la fierté et la reconnaissance dans les kiosques montés à l'occasion de conférences.

En tant que gestionnaire, vous pouvez aussi vous servir des allocutions que vous prononcez pour remercier vos employés ou attirer l'attention sur certaines réalisations. De fait, les employés disent qu'ils aiment bien que les gestionnaires mentionnent leurs réussites aux auditoires de l'extérieur de la fonction publique.

Enfin, vous pouvez mettre en application l'une des 20 façons de dire « Bravo! » que nous proposons plus loin.



## Épilogue – La bonne façon de faire

### L'expérience de Myra

Myra travaille à la fonction publique depuis qu'elle a obtenu son diplôme de l'Université Laval et elle est admissible à l'épingle marquant ses 25 ans de service. Après une longue journée, on la convoque au bureau de son superviseur. Celui-ci commence par passer en revue les crédits affectés à ses projets et lui demande ses projections pour le prochain trimestre. L'heure du dîner est presque arrivée lorsqu'ils terminent. Pendant qu'elle ramasse ses affaires, son superviseur précise qu'il y a autre chose.

Myra soupire mais, en levant les yeux, elle voit que son superviseur sourit et qu'il l'invite à le suivre dans la salle de réunion située à proximité. Un tonnerre d'applaudissements provient de la salle; les collègues de Myra l'acclament. Son superviseur la fait entrer. Elle reçoit un bouquet de 25 roses. Tandis qu'elle se tient là, son superviseur prend la parole et souligne les succès et la contribution de Myra. On demande ensuite à Myra de monter sur la tribune pour recevoir l'épingle de 25 ans de service. Tandis que les flashes s'activent, Myra essuie une larme et jette un regard dans la salle. Son mari et ses enfants sont là. Son superviseur réclame un instant de silence; il veut ajouter quelques mots. « Félicitations Myra. Vous êtes une fonctionnaire admirable! ». Il lui remet alors un chèque-cadeau au nom de tous ses collègues.



## **L'expérience de Martin**

Depuis plus d'un an, Martin développe un nouveau système de bureau électronique pour la fonction publique. Il présente aujourd'hui son plan de mise en œuvre à sa superviseure et à plusieurs SMA. Il a travaillé après minuit pour être prêt ce matin. La directrice générale est aussi présente. Malgré la nervosité de Martin, tout se déroule bien. Il reçoit même quelques applaudissements.

Au terme de la présentation, sa superviseure se dit très impressionnée par l'une des parties dont il a traité. Elle suggère aussi à Martin de lui demander son aide la prochaine fois, lui rappelant qu'ils forment une équipe et qu'il n'a pas à travailler seul jusqu'à minuit.

Un des SMA intervient et demande qu'on présente le nouveau système à un comité de sous-ministres la semaine suivante. La superviseure regarde Martin. Elle annonce que celui-ci s'en chargera lui-même et qu'elle lui prodiguera tout le soutien nécessaire.

## **Semaine nationale de la fonction publique**

*La Loi sur la Semaine nationale de la fonction publique : pour un meilleur service aux Canadiens* a été adoptée en 1992 pour que la population du Canada reconnaisse la valeur des services rendus par les employés de la fonction publique et pour que le gouvernement du Canada souligne la contribution apportée par ses employés. La *Loi* décrète la troisième semaine de juin la Semaine nationale de la fonction publique. C'est là l'occasion idéale de promouvoir la fierté dans notre travail et de montrer aux employés à quel point ils sont précieux. L'engagement des gestionnaires à tous les niveaux est essentiel au succès de la Semaine nationale de la fonction publique. Ces derniers peuvent entre autres encourager les employés à participer aux diverses activités organisées durant la semaine.

### **Références**

1. Jim Collins. « Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve », *Harvard Business Review*, janvier 2001.
2. Professeure Linda Duxbury. *Gérer dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel dans le secteur du savoir : Un atout dans ce millénaire*, 2000.
3. Professeure Linda Duxbury et collab. *Le perfectionnement professionnel dans la fonction publique fédérale : Survol des principaux résultats*, janvier 1999.
4. Don Tapscott. *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York, 1998.
5. *Le guide du gestionnaire pour la nouvelle approche de la reconnaissance à l'Agence des douanes et du revenu du Canada – Reconnaissance : Fondation d'un programme idéal*. ADRC, août 2000.

## **Vingt façons de dire « Bravo! »**

Toutes les suggestions qui suivent satisfont aux lignes directrices du Conseil du Trésor concernant les initiatives axées sur la reconnaissance et les récompenses. Elles proviennent d'une liste plus exhaustive que vous pouvez consulter en vous rendant à :

<http://leadership.gc.ca>

Cliquez ensuite sur le site consacré à la fierté et à la reconnaissance.

# Vingt façons de dire « Bravo! »

## Reconnaissance de la part des gestionnaires

1. **Des employés productifs à l'honneur** – Créer un programme pour honorer l'employé de la semaine ou du mois – incluant un témoignage public de reconnaissance de la part du gestionnaire de l'unité et l'affichage sur le Web d'un article faisant état des réalisations et des antécédents de l'employé. Publier, dans le bulletin du ministère, une entrevue où l'employé parle de ses réalisations.
2. **Des hommages bien sentis** – Quand il est question d'innovations, de contributions ou de solutions, adresser quelques mots d'éloge à l'employé ou à l'équipe qui en est responsable, en nommant expressément chaque personne.
3. **Des gestionnaires présents** – Être visible et présent. Ne pas hésiter à rendre visite à vos employés et à apprendre à les connaître.
4. **Rencontre avec le patron** – Établir un processus en bonne et due forme pour la participation des employés à des réunions avec les cadres supérieurs; insister sur les dimensions planification de carrière, apprentissage et réseautage.

## Reconnaissance de la part des collègues et des employés

5. **Dans les moments cruciaux** – Reconnaître les efforts déployés par les employés et les gestionnaires pour motiver les gens dans les périodes difficiles et pour maintenir un bon esprit d'équipe. En guise de remerciement, on pourrait offrir un chèque-cadeau, que l'employé pourrait échanger, au choix.
6. **Les petits extras** – Reconnaître les employés et les gestionnaires qui font des efforts supplémentaires pour souligner le travail de leurs collègues et de leur équipe. Désigner un espace, tel qu'un mur ou une page Web, où l'on pourra afficher une photo et le nom du lauréat et où les personnes qui ont proposé son nom pourront ajouter un commentaire personnel du type « parce qu'avec lui/elle, on se sent valorisés même quand ça va mal », ou encore « parce qu'il/elle est une source d'inspiration ».



7. **Des éclaireurs-mystères** – Désigner des éclaireurs-mystères qui, selon une formule de roulement, distribueraient des cartes de Bravo! pour une gamme de réalisations.

8. **De bas en haut**– Faire en sorte qu’il existe des mécanismes permettant aux employés de remercier les gestionnaires d’être de bons patrons. Par exemple, dire Merci! à l’aide d’une carte de souhait et appuyer les initiatives des employés visant à reconnaître les compétences des superviseurs en gestion du personnel.

## Reconnaître les nouveaux employés

9. **Mon coéquipier** – Faire en sorte que l’on considère comme un honneur le fait de faire équipe avec de nouveaux employés. Reconnaître publiquement les collègues qui se chargent d’aider les nouveaux employés à se sentir les bienvenus. Faire une priorité de l’accueil des coéquipiers au sein de votre organisation.

10. **Bienvenue aux nouveaux employés** – Remettre aux nouveaux employés une épinglette ou une lettre de bienvenue. Installer sur leur ordinateur un icône pointant vers un mot de bienvenue (ou envoyer un courriel du sous-ministre ou de l’administrateur général de l’organisme.

11. **Activités destinées aux nouveaux employés** – Organiser une activité à l’intention des nouveaux venus à la fonction publique. Ce pourrait être un petit-déjeuner, un pique-nique, etc.

## Reconnaître l’apprentissage

12. **Diffusion des pratiques exemplaires** – Prendre les dispositions voulues pour que les employés puissent parler de leurs réalisations aux réunions du ministère. Offrir des possibilités d’interaction et organiser une période de questions.

13. **Ça, c’est dans mes cordes!** – Tabler sur le savoir-faire des employés. Bon nombre d’entre eux ont déjà fait une carrière ailleurs et ont acquis une précieuse expérience dans d’autres domaines; certains ont peut-être suivi des études susceptibles de servir les objectifs du ministère. Dresser l’inventaire de ces compétences et les consigner dans une base de données qui pourra être consultée rapidement au moment de mettre en branle les principaux projets.

14. **Cheminement professionnel** – Inviter les employés à cerner les compétences et le savoir-faire qu'ils aimeraient acquérir. De concert avec leurs gestionnaires, ils jalonnent la route de leur propre succès. À chaque étape, les gestionnaires soulignent la progression de leurs employés et intègrent cet aspect au processus d'évaluation du rendement.

15. **Bon retour** – Donner aux employés qui reviennent d'affectation ou de programmes d'échange la chance de faire connaître aux autres employés ce qu'ils ont appris.

16. **Leçons apprises** – À la fin d'un grand projet, organiser une réunion où toutes les personnes qui y ont contribué pourront en discuter : ce qui s'est bien et moins bien déroulé, et les suggestions faites en fonction de ce qui a été appris.

## Reconnaître la contribution des employés

17. **Mon corridor** – Donner à des corridors d'immeubles ou à des salles de réunion le nom d'employés que vous voulez valoriser. Imaginer une cérémonie spéciale au cours de laquelle on procéderait officiellement à la désignation; enregistrer l'événement sur bande vidéo et en remettre un exemplaire au récipiendaire. Celui-ci pourrait inviter des amis et des collègues de l'extérieur de la fonction publique à venir voir « son corridor » ou « sa salle de réunion ».

18. **Un autographe, SVP!** – Chaque trimestre, un employé exceptionnel est invité à décorer un mur avec une pièce tirée de la Banque d'œuvres d'art. Une petite plaque indique le nom de l'employé qui l'a choisie.

19. **Le travail en coulisse** – Créer un prix à l'intention des employés qui fournissent de longs et laborieux efforts, mais que l'on oublie souvent une fois le travail accompli. De tels prix conviendraient fort bien, par exemple, aux personnes qui élaborent des politiques, aux chercheurs, à ceux qui sont chargés d'événements spéciaux, aux employés du service de la paye et des finances, et aux employés nommés pour une période déterminée.

20. Les employés performants comme porte-parole – Faire intervenir les employés très performants dans les activités de recrutement, telles que les salons de l'emploi, les campagnes auprès des universités et les services de conférenciers.