

# Exprimer de la reconnaissance à l'occasion d'un départ

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Accompagner des travailleur·euse·s	Gestion d'équipe	Exemple

La reconnaissance est un élément central dans la construction d'une identité professionnelle. Valoriser l'apport d'un·e travailleur·euse est également un facteur important de cohésion et d'implication de l'ensemble de l'équipe/organisation et un jalon important lors d'un processus de transition à une fonction.

Pour quoi	Proposer des exemples d'activités pour reconnaître l'apport d'une personne quittant sa fonction
Pour qui	Pour l'institution, l'équipe et les collègues, chacun·e apportant sa part de reconnaissance
Quand l'utiliser?	Quand le·la travailleur·euse quitte sa fonction, entre l'annonce du départ et le départ effectif (voire encore après)
Nombre de participant·e·s	Indéterminé
Durée	En fonction des activités
Matériel	En fonction des activités

## Les bonnes raisons de le faire ?

La reconnaissance est un élément essentiel dans la construction de l'identité professionnelle<sup>1</sup> et de l'investissement du-de la travailleur·euse dans la réalisation de sa mission. Elle est aussi un facteur de bien-être au travail et de prise d'autonomie dans le cadre professionnel.

La structure, en reconnaissant les travailleur·euse·s qui la quittent, nourrit ce sur quoi ils-elles pourront s'appuyer pour développer leur carrière. Elle montre aussi sa capacité à participer au développement de ces éléments pour ceux et celles qui restent.

C'est également l'opportunité de se montrer cohérent vis-à-vis des valeurs que l'on promeut envers ses bénéficiaires et dans ses missions, en les mettant au service des travailleur·euse·s. Cette cohérence est un facteur essentiel d'implication<sup>2</sup>.

Manifester de la reconnaissance montre enfin l'importance que l'institution accorde à ses travailleur·euse·s, aux actions qu'ils-elles initient, développent et clôturent.

Il existe une multitude de manières de valoriser la personne qui part, mais on distingue en général 4 types de reconnaissance. Vous pouvez reconnaître la personne en elle-même ; sa manière d'effectuer le travail (en mettant en avant certaines façons d'agir) ; son implication (en mettant en avant les efforts déployés) ou encore le fruit de son travail (en valorisant la performance).



**L'effet de la reconnaissance varie également en fonction de qui reconnaît.** La reconnaissance peut venir de l'institution, mais aussi d'un·e collègue ou d'un groupe de collègues (par exemple, les membres d'un service dans un hôpital ou un groupe éphémère lié par un projet au sein d'un centre d'accueil).

Enfin, la reconnaissance peut être **formelle**, c'est-à-dire établie institutionnellement (lors de son anniversaire, chaque travailleur·euse reçoit un ballotin de pralines, c'est une reconnaissance formelle existentielle par l'institution) ou **informelle**, c'est-à-dire non automatique (un·e travailleur·euse souligne, devant la machine à café et en « one to one », les bienfaits d'une action d'un·e autre travailleur·euse).

1 <https://hbr.org/2013/03/the-ideal-praise-to-criticism>

2 <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2012-1-page-53.htm>

## Comment l'utiliser ?

Cet outil est composé de deux parties :

- ▶ une description des différents types de reconnaissance pouvant être mis en place dans une organisation ;
- ▶ un tableau synthétisant les types de reconnaissances possibles lors d'un départ.

Il comprend également un exemple de ce tableau complété avec exemples d'actions de reconnaissance possibles.

Nous vous invitons tout d'abord à remplir le tableau en y intégrant vos pratiques. Vous verrez ainsi les espaces dans lesquels concentrer vos actions afin de diversifier vos manières de reconnaître et donc de renforcer l'impact de la reconnaissance.

Il s'agit, dans un second temps, de décider d'un plan d'action pour démultiplier les manières d'offrir de la reconnaissance aux personnes sur le départ. Pour vous inspirer, vous trouverez dans le tableau en annexe certaines pratiques développées dans le secteur.

Vient alors la mise en œuvre de ce plan d'action avec, pour vous aider, quelques « trucs pour réussir ».

## Les trucs pour réussir ?

- ▶ **Soyez concret** : pour renforcer l'impact de la reconnaissance, il est important de partir d'actes et de réalités observées. Évitez les généralités et les observations indirectes : « On m'a dit qu'il n'y avait pas meilleur·e que toi pour organiser des projets ». Préférez-leur : « J'ai observé, lors de ce projet de porte ouverte, combien tu prenais soin d'entrer en contact avec les parents des bénéficiaires ».
- ▶ **Impliquez et cultivez le don** : le dévouement dans le secteur associatif est souvent perçu comme « allant de soi »<sup>1</sup>. Cet a priori n'a pas favorisé la mise en place de cultures de la reconnaissance dans les organisations. Or, la reconnaissance permet le bien-être, la prise d'autonomie et la construction de l'identité professionnelle. Favoriser l'essor de cette pratique, en faire un élément accepté au sein de l'institution, et que chacun·e peut donner et recevoir, aura un impact positif pour la structure dans son ensemble. Ceci est d'autant plus important que la reconnaissance la plus efficace est celle des proches collègues, apportée de manière informelle. Il est donc utile que l'institution « apprenne » à ses travailleur·euse·s à être « dealer » de reconnaissance.
- ▶ **Distillez la reconnaissance** : il est intéressant de parsemer le processus de transition de moments de reconnaissance, sans attendre le dernier jour pour montrer à la personne toute l'importance qu'elle et son action avaient pour l'institution. En effet, un excès de reconnaissance le jour de départ pourra même être perçu comme déplacé ou non sincère.
- ▶ **Soyez créatif·ve** : mettez en œuvre des actions de reconnaissance qui soient parlantes pour chacun·e des destinataires : une fresque pour une·e travailleur·euse qui égaye régulièrement vos réunions par des dessins ou des représentations graphiques ; une chanson pour celui·celle qui avait sa guitare lors de chacune des fêtes du personnel...
- ▶ **Parlez le langage de la personne** : certain·e·s travailleur·euse·s sont sourd·e·s à la reconnaissance. Pour vous rendre audible, utilisez le canal de communication favorisé de votre interlocuteur·rice. Certain·e·s travailleur·euse·s sont orienté·e·s « prise d'initiative », d'autres « processus ». Certain·e·s sont axé·e·s sur le résultat alors que d'autres mettront en avant le relationnel. Vous pouvez ensuite aborder d'autres types de reconnaissance.

<sup>1</sup> [Hély, M. 2008. À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire, dans Sociétés contemporaines, n° 69, p. 125-148.](#)

## Un exemple :

Ce tableau reprend des exemples d'actions de reconnaissance mises en place au sein d'organisations du non-marchand. Nous vous invitons à vous en inspirer en sélectionnant des pratiques qui sont adaptables aux réalités de votre structure et à la personne sur le départ.

La différence entre le formel et l'informel est liée au cadre dans lequel se met en place l'action. Ainsi, un repas au restaurant du coin durant les heures de travail et à l'invitation de la direction (reconnaissance « existentielle » par l'institution) aura une autre saveur que le repas dans le même restaurant du coin au soir du dernier jour de travail à l'initiative de quelques collègues.

	De pair à pair	Par l'équipe	Par l'institution
Existentielle	<p>Une carte réelle ou virtuelle où chacun-e peut témoigner personnellement</p> <p>Un cadeau ou un échange personnalisé</p>	<p>Une fresque dessinée ensemble pour souligner ce que la personne apportait</p> <p>Un cadeau au nom de l'équipe</p> <p>Un souper entre collègues, en dehors du cadre de travail</p> <p>Un cadeau au nom de l'équipe, avec une cagnotte (collective et libre)</p>	<p>Une chanson permettant de se remémorer ce que la présence de la personne apportait à l'équipe</p> <p>Un cadeau au nom de l'institution</p> <p>Un souvenir qui reste (ex: un livre-photo avec des témoignages des travailleurs et bénéficiaires)</p> <p>Un entretien de sortie</p> <p>Impliquer les bénéficiaires dans un « au revoir »</p>
Pratique de travail	<p>Un poster rassemblant des photos de la personne en action</p>		<p>Demander un récit de vie professionnel</p>
Investissement	<p>Mettre en avant le temps consacré par la personne à ses tâches professionnelles</p>	<p>Souligner, lors d'une réunion d'équipe, les apprentissages que l'équipe a réalisés au contact de la personne sur le départ</p>	<p>Mise en avant, par le CA, de la conscience professionnelle de la personne sur le départ</p>
Résultat	<p>Souligner des résultats concrets atteints lors d'un projet</p>		<p>Souligner l'impact positif qu'a eu, pour l'institution, une action réalisée par la personne sur le départ</p> <p>Réaliser un entretien de sortie</p> <p>Conserver un lien avec la personne en l'intégrant dans les listing pour qu'elle soit invitée lors des activités de la structure</p>

## En pratique

Voici un tableau à compléter, reprenant l'ensemble des types de reconnaissance possibles.

	De pair à pair	Par l'équipe	Par l'institution
	Formelle ou informelle		
Existentielle			
Pratique de travail			
Investissement			
Résultat			