



GUIDE PRATIQUE

Du plancher à la direction : bâtir une culture de reconnaissance durable

*Conçu spécifiquement pour les
professionnels RH du secteur manufacturier*



TABLE DES MATIÈRES

<u>Ce qui distingue un programme qui mobilise vraiment</u>	4
--	---

<u>Rejoindre les employés déconnectés : les pratiques concrètes</u>	7
---	---

<u>Former vos gestionnaires d'usine à reconnaître</u>	10
---	----

<u>Décentraliser sans perdre la cohérence entre vos établissements</u>	13
--	----

<u>Mesurer ce qui compte vraiment</u>	16
---------------------------------------	----

<u>Conclusion</u>	19
-------------------	----



En contexte manufacturier, la reconnaissance n'est pas un enjeu d'intention. C'est un enjeu de structure.

Multisites, quarts de travail, employés sans accès numérique : sans cadre clair, la pratique devient variable d'un établissement à l'autre.

En tant que professionnel.le RH, vous gérez des équipes réparties sur plusieurs sites, des employés qui travaillent par quarts, parfois sans adresse courriel. Vos gestionnaires d'usine, eux, ont peu de temps, beaucoup de pression, et la reconnaissance n'est pas toujours leur priorité immédiate.

Dans cet environnement, même les meilleures intentions s'essoufflent. Certains établissements développent une culture forte et cohérente. D'autres l'oublient complètement.

Résultat : une expérience employé inégale, et un impact limité sur la mobilisation et la rétention.
Ce guide ne vous expliquera pas pourquoi la reconnaissance est importante. Vous le savez déjà.

Il vous donnera plutôt les conditions concrètes pour structurer un programme qui :

- mobilise réellement vos gestionnaires de proximité
- demeure cohérent d'un site à l'autre
- rejoint tous les employés, connectés ou non,
- et génère des résultats mesurables

L'objectif n'est pas d'ajouter une initiative RH de plus. C'est de bâtir une pratique durable, adaptée aux réalités opérationnelles du manufacturier.



**Ce qui distingue
un programme
qui mobilise
vraiment**

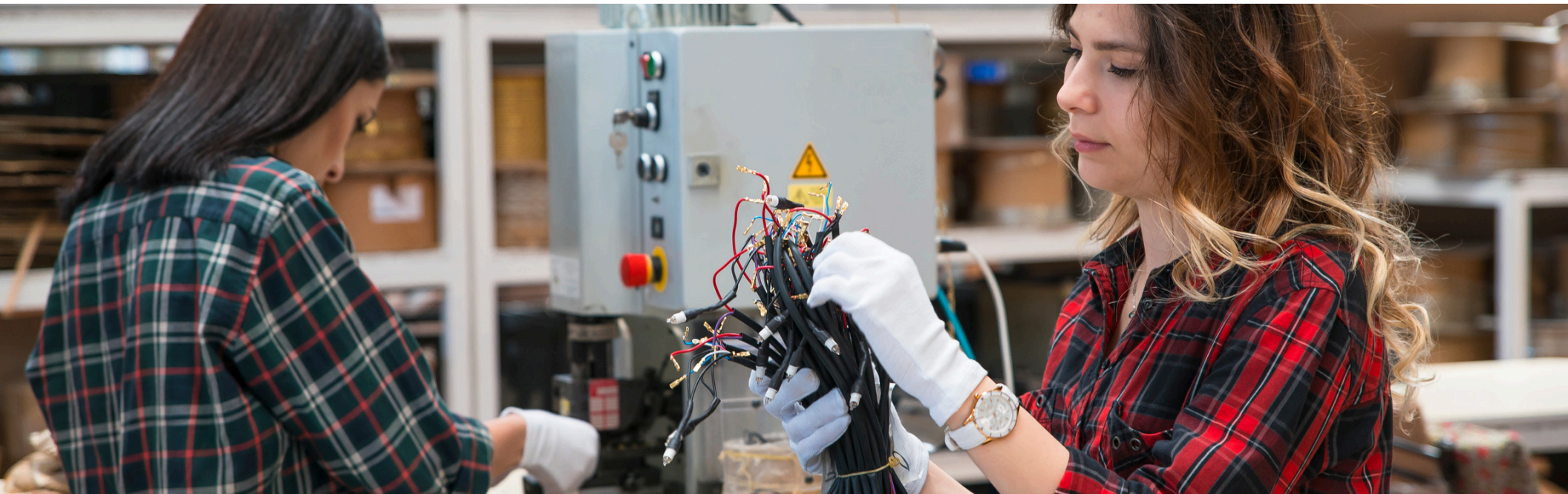


UN PROGRAMME OPÉRATIONNEL VS UN PROGRAMME MOBILISATEUR

La plupart des organisations ont un programme de reconnaissance. Peu ont un programme qui crée un vrai changement de comportement. Quelle est la différence ?

Un programme opérationnel couvre les bases : souligner les anniversaires de travail, remettre un certificat, gérer les cadeaux de départ à la retraite. C'est nécessaire, mais ce n'est pas ce qui retient vos meilleurs employés ni ce qui motive vos gestionnaires à changer leurs habitudes.

Un programme mobilisateur, lui, est ancré dans les valeurs de l'organisation, visible sur le plancher, et pratiqué de façon cohérente d'un établissement à l'autre, même quand les contextes sont différents.



5 CARACTÉRISTIQUES D'UN PROGRAMME QUI FONCTIONNE



Il est ancré dans vos valeurs organisationnelles, pas juste dans un formulaire RH.

Les employés qui reçoivent une reconnaissance comprennent pourquoi, et ce qu'on valorise dans l'organisation.



Il est décentralisé, mais cohérent.

Chaque établissement a l'autonomie pour reconnaître ses équipes, tout en respectant un cadre commun qui assure l'équité entre les sites.



Il est accessible à tous, y compris aux employés de plancher qui n'ont pas d'adresse courriel, qui travaillent de nuit, ou qui changent de quart régulièrement.



Il implique les gestionnaires.

40 % des employés affirment que la forme la plus puissante de reconnaissance est celle qui provient des gestionnaires. Ceux-ci doivent donc apprendre à pratiquer de façon naturelle et effective, malgré leur horaire chargé.



Il encourage la reconnaissance entre pairs.

Un programme qui ne repose que sur la hiérarchie a des angles morts. Quand les employés se reconnaissent entre eux, la reconnaissance devient un réflexe collectif plutôt qu'une responsabilité qui repose uniquement sur les gestionnaires ou les RH.

À retenir

Définissez ce que « succès » veut dire pour votre programme avant de choisir vos outils. Est-ce la participation ? Le score de reconnaissance dans votre sondage d'engagement ? La rétention à 12 mois ? Sans critère clair, il est difficile d'évaluer l'impact réel.

Rejoindre les employés déconnectés : les pratiques concrètes



C'est l'un des défis les plus fréquents dans l'industrie du manufacturier : comment rejoindre des employés qui n'ont pas d'accès facile au numérique, qui travaillent par quarts, et dont les gestionnaires sont eux-mêmes débordés ?

LE PROBLÈME DE LA COUVERTURE INÉGALE

Dans une organisation multisite, l'expérience employé peut varier énormément d'un établissement à l'autre. Certains gestionnaires sont rigoureux dans leur pratique de reconnaissance, d'autres oublient. Certains sites ont des relayeurs actifs, d'autres pas. Résultat : des employés qui passent entre les mailles, et une perception d'iniquité qui s'installe.



Ce qui fonctionne sur le terrain

- **Désigner, dans chaque site, une personne responsable** de s'assurer que les reconnaissances sont remises aux employés, avec ou sans accès au numérique.
- **Instaurer des rituels de reconnaissance**, par exemple au début de chaque nouveau quart de service ou de chaque réunion d'équipe.
- **Mettre affichages physiques**, papier ou numérique, dans les zones communes pour assurer la visibilité des célébrations et des reconnaissances, même sans accès à un ordinateur.
- **Encourager la reconnaissance entre pairs.** Les collègues sont souvent les premiers témoins des efforts de chacun. S'ils prennent le temps de se féliciter entre eux, cela crée une culture de reconnaissance qui ne dépend plus uniquement de la disponibilité des gestionnaires, et qui s'étend naturellement à tous les quarts et tous les sites.
- **Automatiser les rappels aux gestionnaires** pour éviter les oublis, surtout lors des périodes chargées.
- **Implémenter un outil pour centraliser les données** des employés et automatiser les étapes clés du programme (anniversaires, années de service, etc.), s'assurant ainsi que personne n'est oublié.
- **Collaborer avec un partenaire de reconnaissance** qui s'adapte aux différentes réalités opérationnelles de votre organisation, par exemple, en offrant des invitations à aller se choisir un cadeau en papier.
-



**Former vos
gestionnaires
d'usine à
reconnaître au
quotidien**



Les gestionnaires de proximité sont le pivot de votre programme. Si eux ne reconnaissent pas, personne ne le fera à leur place. Mais les former demande une approche adaptée à leur réalité.

LA RÉALITÉ DU GESTIONNAIRE D'USINE

Un gestionnaire de plancher n'a ni le temps ni l'envie de suivre une formation théorique de deux heures. Sa journée est rythmée par les cadences de production, les imprévus, la gestion des équipes. Ce n'est pas un manque de volonté, c'est la réalité du terrain.

C'est pourquoi la formation à la reconnaissance doit être courte, concrète, et étalée dans le temps, pour permettre la mise en pratique entre chaque module.



Le cas Nortera

Nortera, producteur alimentaire avec plus de 3 000 employés répartis dans 13 usines au Canada et aux États-Unis, a inscrit 100 gestionnaires de niveau N-1 à une formation en reconnaissance. Le format retenu : des vidéos de 25 minutes maximum par semaine, des défis pratiques à appliquer sur le plancher, et un programme bilingue adapté à la réalité de leurs sites.

*« Les gestionnaires d'usine n'ont ni le temps ni l'envie de s'asseoir pour suivre des formations théoriques de plus d'une heure. Le **Parcours Orange**, avec ses vidéos courtes et ses activités concrètes, s'adaptait parfaitement à leurs horaires chargés. »*

– Oriane Tisseyre, Coordonnatrice en rémunération globale, Nortera



LES RÉSULTATS MESURÉS

- Plusieurs gestionnaires ont intégré la reconnaissance dans leur tour de plancher quotidien et leurs réunions d'équipe.
- Certains ont ajouté la reconnaissance dès le processus d'intégration des nouveaux employés, en demandant leurs préférences dès le départ.
- Les scores de reconnaissance dans les sondages internes ont augmenté de 0,3 à 0,4 point au-dessus du marché comparatif.
- Les gestionnaires qui reconnaissaient déjà leurs équipes ont amélioré la qualité et la personnalisation de leurs interventions.

AU-DELÀ DE LA FORMATION

Nortera a constaté que le programme a soulevé des questions sur les politiques de reconnaissance, ce qui a mené à la création de directives claires pour encadrer les pratiques à l'échelle de l'organisation. Prévoyez ce suivi dès le départ.

Décentraliser sans perdre la cohérence entre vos établissements



C'est la tension centrale de toute organisation multisite : donner assez d'autonomie aux équipes locales pour qu'elles s'approprient le programme, sans créer des expériences si différentes d'un site à l'autre que les employés perçoivent de l'iniquité.

AUTONOMIE LOCALE VS COHÉRENCE CORPORATIVE

Le modèle qui fonctionne le mieux dans l'industrie du manufacturier repose sur un cadre corporatif clair (valeurs, budgets, critères d'admissibilité) combiné à une exécution locale (le DRH ou gestionnaire de site gère les remises, fait ses propres suivis, adapte les moments de reconnaissance à la culture de son usine).



Les conditions pour que ça fonctionne

Des règles claires.

Un programme bien défini au niveau corporatif, Chaque DRH de site doit savoir exactement ce qui est dans son mandat et ce qui remonte au corporatif. Les zones grises créent de l'incohérence

Des valeurs communes.

Pour qu'un programme de reconnaissance soit perçu comme authentique il doit être aligné sur les valeurs de l'organisation. Lorsqu'un gestionnaire reconnaît un comportement sécuritaire ou une initiative d'amélioration continue, il renforce du concret, pas une politique RH. Partagées à tous les niveaux, ces valeurs font de la reconnaissance un langage commun entre la direction et le plancher.

Un tableau de bord centralisé.

La direction corporative doit pouvoir voir la participation par établissement pour identifier rapidement les sites où le programme fonctionne moins bien. Chaque usine doit être capable d'évaluer la participation des employés au programme et faire des suivis pour assurer que tout le monde bénéficie du programme.

Un répondant dédié.

Un contact humain chez votre partenaire fait une différence réelle sur le terrain. La relation compte autant que l'outil.

Mesurer ce qui compte vraiment





Un programme de reconnaissance sans mesure, c'est un programme qu'on ne peut pas améliorer et qu'on a du mal à défendre en interne. Voici comment aborder la mesure de façon pragmatique.

LES INDICATEURS QUI PARLENT À LA DIRECTION

Les RH connaissent la valeur de la reconnaissance. La direction, elle, veut des chiffres. Voici les indicateurs qui font le pont entre les deux :

- Taux de participation par établissement, qui révèle rapidement les sites où le programme n'est pas bien relayé.
- Impact sur le score d'engagement. Comparé au marché, il donne une lecture objective de la position de l'organisation.
- Corrélation avec le taux de rétention. En liant les données de participation au roulement par site ou par département, vous rendez le lien coût-bénéfice visible.
- Retour sur investissement. La reconnaissance peut sembler difficile à quantifier, mais si vous documentez vos indicateurs clés avant le déploiement du programme (taux de roulement, coûts de recrutement, absentéisme, burnout) vous aurez les données nécessaires pour démontrer la valeur concrète de l'investissement à votre direction.

Ce qu'on mesure souvent mal

Le nombre de cadeaux remis ou la valeur totale distribuée sont des métriques opérationnelles, pas des indicateurs de mobilisation. Ils ne disent rien sur la qualité de la reconnaissance ni sur son impact perçu par les employés.

Ce qui compte, c'est que l'employé ait senti que sa contribution était vue, comprise, et célébrée, pas juste qu'une enveloppe lui a été remise.

Conseil pratique

Ajoutez une ou deux questions spécifiques sur la reconnaissance dans votre prochain sondage d'engagement, avant de déployer ou d'optimiser votre programme. Vous aurez ainsi une base de référence claire pour mesurer l'impact des changements.



CONCLUSION

Dans l'industrie manufacturière, un programme de reconnaissance performant n'est pas une simple initiative RH. C'est un levier stratégique qui influence la mobilisation, la rétention et la culture organisationnelle. Les organisations qui réussissent ne se contentent pas d'envoyer des certificats ou des cadeaux. Elles alignent chaque pratique avec leurs valeurs et la réalité opérationnelle de leurs sites.



Elles savent que la reconnaissance devient puissante quand elle est :

- **Structurée et mesurable** : chaque site suit un cadre clair, avec des indicateurs pertinents qui démontrent l'impact réel sur l'engagement et la rétention.
- **Appliquée par les gestionnaires** : ceux qui vivent le quotidien sur le plancher sont formés et accompagnés pour reconnaître au quotidien, malgré leurs contraintes opérationnelles.
- **Décentralisée, mais cohérente** : chaque établissement a l'autonomie nécessaire pour personnaliser ses pratiques tout en respectant un cadre commun qui assure équité et visibilité.
- **Accessible à tous** : employés de nuit, par quarts ou sans accès numérique, chacun doit pouvoir recevoir et donner de la reconnaissance.

La vraie différence ne réside ni dans le budget ni dans l'outil utilisé. Elle réside dans l'alignement : entre la direction corporative, les gestionnaires de proximité, les employés sur le terrain et les valeurs de l'organisation.

La question n'est plus : « Est-ce que la reconnaissance est importante ? »

La question est : « Votre programme est-il structuré pour survivre et produire un impact réel dans vos réalités opérationnelles ? »



Évaluez la maturité de votre programme de reconnaissance

Téléchargez notre outil d'évaluation et obtenez un diagnostic clair de votre situation actuelle

[J'évalue ma situation actuelle](#)