



**LA RECONNAISSANCE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DE LA PERFORMANCE HSE**





**Philippe NOËL,**  
**coordinateur culture sécurité**

Total  
philippe.noel@total.com

“ Dans le domaine HSE, les démarches habituelles pour améliorer la performance consacrent de l'énergie à traiter les accidents, les écarts aux règles et les comportements qui ne sont pas au niveau attendu. Les démarches de reconnaissance font rarement partie des premiers réflexes du management.

Pourtant, les actes de reconnaissance positive sont un des leviers essentiels pour motiver individuellement et collectivement les collaborateurs du Groupe mais aussi nos prestataires dans l'amélioration continue des performances HSE. Ils constituent un des axes permettant à tout

manager de démontrer son leadership et de favoriser les comportements positifs HSE.

L'application au quotidien de cette pratique nécessite la compréhension de quelques principes fondamentaux liés aux comportements et la clarification de certains repères, afin d'identifier les actes à encourager et les actions de reconnaissance associées. C'est l'objectif de ce livret dédié à la reconnaissance HSE.

Ce document se réfère à la performance HSE mais peut également s'appliquer à tout domaine de reconnaissance pour l'amélioration continue de la performance globale d'une entité. ”

# Reconnaître : une nécessité

---



Des travaux de recherche ont montré que la **reconnaissance est un profond besoin de l'individu pour son accomplissement personnel.**

Il s'inscrit dans le prolongement du besoin d'appartenance, c'est-à-dire celui d'être reconnu au sein d'un groupe et être apprécié par celui-ci.

## Besoins fondamentaux : satisfaction

Pour tout individu au travail, le besoin fondamental est celui de disposer de conditions de travail satisfaisantes et exemptes de danger immédiat.

Sa satisfaction est attendue comme un minimum requis.

Ce besoin ne produit que de l'insatisfaction s'il n'est pas maîtrisé.

## Reconnaissance : source de motivation

La sensation d'avoir bien réalisé son travail, l'autonomie, des réalisations significatives ou le développement personnel sont des besoins que tout individu cherche à combler pour s'accomplir. Ce sont des facteurs motivateurs car ils nécessitent davantage d'efforts de la part de l'individu.

Outre ces besoins, l'individu cherche à répondre à des attentes diverses telles que sa capacité à faire un travail (confiance), les résultats en vertu des efforts fournis (conséquences) et la valeur de ces résultats (comparée aux efforts fournis). Cela influence son comportement.

Besoins



Attentes

# Reconnaître pour pérenniser un comportement



## Ordonner ou convaincre : utile mais ... pas suffisant !

Ordonner pour obtenir l'adoption d'un comportement ou expliquer pour convaincre du bienfait d'un comportement, c'est utile mais ça ne suffit pas pour faire passer l'individu de l'idée à l'action. Pour transformer une motivation en comportement, il est nécessaire d'intégrer une étape intermédiaire :

## La reconnaissance positive d'un acte allant dans le sens du comportement finalement recherché.



### ➤ Montrer de la reconnaissance

au collaborateur qui vient d'adopter un comportement positif ou de démontrer une qualité recherchée.



### ➤ Donner du sens au comportement

en identifiant explicitement dans le comportement observé ce qui est exemplaire et en lien avec le comportement finalement recherché.



### ➤ Pérenniser et adopter le comportement

Ce retour d'image positif vers l'individu va le pousser à reproduire cette attitude, plus tard et dans d'autres circonstances.

*Exemple :*



*« Ce que tu viens de faire est particulièrement rigoureux, tu as appliqué consciencieusement la règle : je te reconnais bien là ! »*

**Plus tard...**

**Meilleur respect des règles !**



# Les comportements positifs HSE à reconnaître

Deux familles de comportements sont nécessaires à la performance HSE :



## Comportements de conformité

### CONFORMITÉ aux règles

- Porter les équipements de protection individuelle ;
- respecter les procédures.



## Comportements proactifs

### Par des initiatives FORMELLES

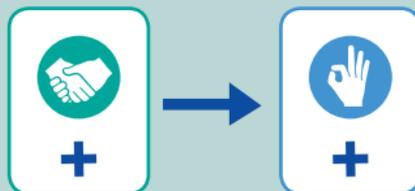
- Signaler les situations dangereuses ;
- faire des suggestions d'améliorations.

### Par des initiatives INFORMELLES

- Veiller sur les collègues ;
- accompagner un nouvel arrivant ;
- faire preuve de vigilance partagée.

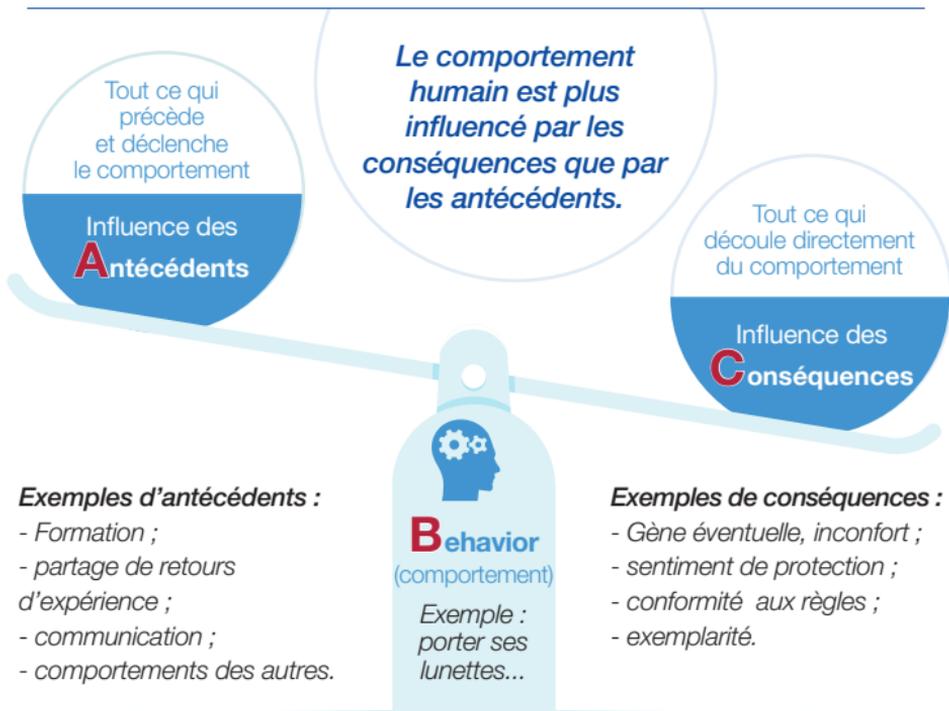
## À RETENIR

Plus les comportements proactifs sont développés, plus la conformité est élevée. L'inverse n'est pas vrai.



*Exemple : des collaborateurs ayant participé à l'écriture d'une règle auront davantage tendance à l'appliquer.*

# Reconnaissance individuelle : le modèle ABC



L'humain favorise toujours plus les conséquences :

- immédiates (**I**) plutôt que le long terme,
- certaines (**C**) plutôt qu'incertaines,
- positives (**+**) pour lui plutôt que celles vécues comme négatives.



**Les conséquences IC+ favorisent  
l'adoption du comportement**

## À RETENIR

La reconnaissance **positive, immédiate et certaine** d'un comportement HSE positif va le renforcer chez un individu.

Exemple : « Je te vois porter tes lunettes de sécurité, c'est exemplaire ! »

# 4 modes de reconnaissance

LA PERSONNE



## Reconnaissance existentielle

Le fait d'exister, être respecté, avoir le droit à la parole.

➤ Ex : Faire participer à un projet, déléguer des tâches.

## Reconnaissance de la pratique de travail

Manière de réaliser le travail, compétences, expertise.

➤ Ex : « un exemple de ton métier », « travail de pro. »

LE TRAVAIL



## Reconnaissance de l'investissement

Les efforts développés pour effectuer un travail.

➤ Ex : temps passé, persévérance pour réaliser un travail.



## Reconnaissance des résultats

Efficacité, utilité, qualité finale du travail réalisé.

➤ Ex : remise de prix, entretien individuel annuel, félicitations pour un objectif atteint.

LES RÉSULTATS



## Les critères à appliquer pour une

Les signes de reconnaissance les mieux adaptés doivent correspondre aux critères de ceux qui les reçoivent : bien connaître les personnes rend la reconnaissance encore plus efficace.

avec les pratiques managériales au quotidien et avec les objectifs et priorités de l'entité.

**Cohérence**

attitude franche, spontanéité et authenticité dans l'expression de la reconnaissance.

**Sincérité**

**Reconnaissance**

proche de l'acte reconnu, c'est le signe d'un intérêt vigilant et d'une attention permanente.

**Réactivité**

**Proximité**

entre la personne reconnue et la personne qui délivre la reconnaissance, cela favorise l'adaptation de la marque de reconnaissance.

# reconnaissance HSE impactante



# Délivrer la reconnaissance



## Managériale

Remise  
par le manager



## Institutionnelle

Remise  
par l'entreprise  
ou son représentant

**Plus  
la reconnaissance  
est exprimée  
à différents niveaux,  
plus les individus  
s'en trouvent  
valorisés.**



## Par les pairs

Exprimée par les  
homologues, ceux à  
même de juger la qualité  
du travail



## Externe

Par des partenaires externes  
et/ou aux yeux  
de la communauté  
*Ex : les clients,  
une expertise  
externe.*

# À lire, à voir

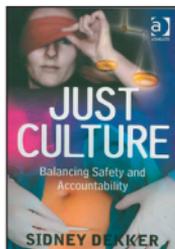


## « *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens* »

de J-P BRUN & N. DUGAS

## « *Just Culture : Balancing Safety and Accountability* »

de S. DEKKER



## « *10 questions sur la reconnaissance au travail* »

de l'Anact, Agence nationale pour l'amélioration  
des conditions de travail

## Animation vidéo sur

### « *La reconnaissance HSE chez Total* »

[http://toolbox-hse-ftp.total.com/Safetyplus/  
Total%20Safety%20VF.mp4](http://toolbox-hse-ftp.total.com/Safetyplus/Total%20Safety%20VF.mp4)



## « *Quelle est l'importance et l'enjeu de la reconnaissance au travail ?* »,

vidéo sur YouTube, interview de C.Laval,  
président de Vision Performance Humain  
Reconnaissance.

Brochure éditée par la direction HSE |

Conception rédaction : Philippe NOËL | Réalisation : **because.** [www.because.fr](http://www.because.fr)

Crédits photos : Michel Labelle, Alexandre Surre, iStock © TOTAL | Première édition : mars 2018

**total.com**



Fournir une énergie abordable à une population en croissance, prendre en compte l'enjeu climatique et répondre aux nouvelles attentes de nos clients. Chez Total, grand acteur de l'énergie, c'est notre engagement.

C'est dans ce contexte que nous inscrivons notre action. Présent dans plus de 130 pays, nous sommes un groupe mondial et global de l'énergie, l'une des premières compagnies pétrolières et gazières internationales, et un acteur majeur des énergies bas carbone. Nous explorons, produisons, transformons, commercialisons et distribuons l'énergie sous diverses formes jusqu'au client final.

Nos 98 000 collaborateurs s'engagent pour une énergie meilleure, plus sûre, plus propre, plus efficace, plus innovante, et accessible au plus grand nombre. Nous mettons tout en œuvre pour que nos activités soient accompagnées d'effets positifs dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux.

Notre ambition ? Devenir la major de l'énergie responsable.



Direction HSE  
TOTAL S.A.  
Siège social :  
2, place Jean-Millier – La Défense 6  
92078 Paris-La Défense Cedex – France  
Tél. : +33 (0)1 47 44 45 46  
Capital social : 6 340 193 800 €  
542 051 180 RCS Nanterre