



Février 1999, Vol. 13 no 1

## SOMMAIRE

### 2 DOSSIER

Au cœur des organisations : la dimension humaine

*Entrevue avec Jean-François Chanlat*

### 5 EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

La reconnaissance : des paroles, des gestes, de l'écoute

*Propos recueillis par Chantal Hivon*

### 10 La reconnaissance, un phénomène complexe

*Entrevue avec Marie-France Maranda*

### 13 LIVRES

### 15 REPÈRES

## La reconnaissance : une question essentielle, un besoin partagé

Au seuil du troisième millénaire, les gestionnaires sont plongés dans une atmosphère de changements successifs et rapides, tout en étant interpellés par la transformation des rapports humains qu'impose le développement des nouvelles technologies. Dans ce contexte, la question du retour à l'essentiel s'avère plus que jamais pertinente. Dans la suite de la réflexion qui vous a été offerte l'an dernier sur le métier de gestionnaire, nous vous proposons donc un voyage au cœur du *retour à l'essentiel en gestion*, thème du triptyque pour cette nouvelle année.

Le premier numéro de cette production vous invite à une réflexion sur la reconnaissance au travail. Dans la portion *Dossier*, une entrevue réalisée avec Jean-François Chanlat, professeur titulaire à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal et professeur associé à l'Université Robert Shuman de Strasbourg, introduit la réflexion sur ce sujet. *L'Expérience managériale* réunit, pour sa part, les témoignages de gestionnaires mais également ceux d'employés et d'employées œuvrant dans divers secteurs de la fonction publique. Cet article, sous la plume de Chantal Hivon, vous permettra de découvrir comment des hommes et des femmes de tous niveaux, occupant des emplois divers, parlent de leur expérience quotidienne sur cette question. Par la suite, Marie-France Maranda, professeure en sciences de l'orientation à l'Université Laval, apportera un éclairage complémentaire et original en lien avec les propos recueillis auprès des personnes que nous avons interviewées. J'attire aussi votre attention sur un nouvel élément inclus sous la rubrique Repères. Titree *Techno-Repères*, cette section suggèrera, à chacune des parutions, quelques adresses de sites Web susceptibles de vous intéresser. Souhaitons que cet ajout puisse vous plaire.

Le deuxième numéro - cinquantième de la série - approfondira la réflexion en situant les éléments qui façonnent l'environnement et l'identité des gestionnaires publics ainsi que les valeurs se trouvant au centre de leur action. Le troisième numéro viendra conclure le tryptique en abordant des dimensions liées à l'éthique et aux impacts sur l'environnement et sur la société en général, des gestes posés au quotidien, dans le domaine du service public.

En terminant, je veux remercier, au nom du comité d'orientation, M<sup>me</sup> Denise Latulippe qui, au cours des 11 dernières années, a assumé, à titre de rédactrice en chef, avec tout le professionnalisme qu'on lui connaît, la direction d'Échange. Désormais l'héritière d'une publication qui est devenue, avec les années, un symbole de continuité dans un contexte où l'éphémère est omniprésent, je veux vous dire tout le bonheur que j'éprouve à poursuivre le travail réalisé par ma prédécesseure.

ÉCHANGE est un bulletin thématique de communication entre les cadres. Il vise à favoriser le partage d'expériences et le développement du personnel d'encadrement. Il est dirigé par un groupe de cadres engagés à faire découvrir la richesse et la profondeur des expériences des gestionnaires de la fonction publique québécoise. • Rédactrice en chef: Micheline Gamache • Comité d'orientation: Marc Cambon, Diane Charland, Gilles T. Coulombe, Gilbert M. Fournier, Ginette Garon, Pierre Giard, Almire Lamontagne • Révision des textes: Jeanne B. Linteau, Monique Paquet • Édition électronique: André La Rochelle • Secrétariat: Line Guérard, Lise Poulin • Production: Direction des communications • Courrier électronique: [jeanne.linteau@sct.gouv.qc.ca](mailto:jeanne.linteau@sct.gouv.qc.ca) • Site Internet: <http://www.tresor.gouv.qc.ca> • Pour une collaboration ou des renseignements: Micheline Gamache (418) 528-6721 • Les opinions émises dans ÉCHANGE n'engagent que la responsabilité des rédactrices et des rédacteurs. • La forme masculine est parfois utilisée pour désigner aussi bien les hommes que les femmes. La reproduction d'articles est autorisée avec mention de la source. Achevé d'imprimer à Québec sur papier recyclé et recyclable, en février 1999. • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889

# Au cœur des organisations : la dimension humaine

*Propos recueillis par Micheline Gamache*

ÉCHANGE VOUS OFFRE, AUJOURD'HUI, UNE ENTREVUE AVEC JEAN-FRANÇOIS CHANLAT. CELUI-CI A GÉNÉREUSEMENT ACCEPTÉ DE PARTAGER SES RÉFLEXIONS SUR LE THÈME DU RETOUR À L'ESSENTIEL EN GESTION ET DE NOUS ENTREtenir D'UNE QUESTION QUI NOUS CONCERNE TOUS ET TOUTES : CELLE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL. MEMBRE DU GROUPE HUMANISME ET GESTION, JEAN-FRANÇOIS CHANLAT VIENT DE PUBLIER, EN NOVEMBRE DERNIER, UN OUVRAGE INTITULÉ *SCIENCES SOCIALES ET MANAGEMENT :*

*PLAIDOYER POUR UNE ANTHROPOLOGIE GÉNÉRALE, AUX PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL.*



Jean-François Chanlat est professeur titulaire au Service de l'enseignement de la direction et de la gestion, à l'École des Hautes Études Commerciales et professeur associé à l'Institut Européen d'Études Commerciales Supérieures de l'Université Robert Schuman de Strasbourg. Tél. : (514) 340-6359

**Échange :** *M. Chanlat, le « retour à l'essentiel en gestion » constitue le thème général de notre bulletin pour cette année. Qu'évoque-t-il pour vous ?*

**M. Chanlat :** Il évoque d'abord la dimension humaine des organisations. Il ne

faut jamais perdre de vue que celles-ci ne sont pas uniquement des ensembles techniques ou financiers. Je me permets d'ailleurs de souligner qu'un certain nombre de phénomènes laissent entrevoir que la primauté de la logique économique s'essouffle quelque peu. Après quelques années d'euphorie néo-libérale, on semble vouloir réintroduire d'autres valeurs. Je pense, entre autres, à la montée des mouvements écologiques, au Rapport sur le développement humain qui montre combien les inégalités entre riches et pauvres n'ont jamais été aussi fortes, et qui suscitent des questionnements, voire au regard critique porté par des gens du domaine financier qui s'inquiètent des effets délétères de la mobilité des capitaux. Il s'agit là de signes encourageants.

L'essentiel en gestion concerne aussi la compréhension que les gestionnaires doivent avoir de leur organisation. Il est nécessaire d'en comprendre les particularités, d'en saisir la singularité, d'en cerner les logiques, les dynamiques et les finalités, tout en étant en mesure de la situer dans une perspective historique. Bref, les gestionnaires doivent comprendre l'anthropologie de leur organisation.

En effet, n'oublions pas que l'action managériale est avant tout une pratique sociale, et que, comme toute pratique sociale, elle mobilise des dimensions centrales comme le langage. Dans le domaine de la communication, les gestionnaires doivent sortir du modèle « émetteur-récepteur ». Il faut qu'ils se questionnent sur la façon dont on informe et communique avec le personnel dans les organisations. Les notes de service sont nécessaires, bien sûr. Cependant, celles-ci traduisent une vision linéaire, verticale et purement informationnelle de la communication. Malgré tout le potentiel des nouvelles technologies de l'information, celles-ci ne pourront jamais se substituer aux véritables échanges ou aux contacts physiques.

La communication c'est aussi l'expression de soi; elle comporte inévitablement une dimension affective. Il n'y a pas d'être humain qui vit sans s'exprimer d'une manière ou d'une autre, sans que les autres lui parlent et sans qu'il soit entendu. De même, il n'y a pas de pensée sans langage. Le langage possède une fonction de représentation cognitive et porte également à l'action. Parler c'est aussi agir. D'où l'importance que l'on accorde à la cohérence entre le discours et l'action dans le jugement que l'on porte généralement sur ceux et celles qui travaillent avec nous. Nous serons d'autant plus écoutés si on est cohérent entre ce que l'on dit et

ce que l'on fait. Les grands leaders sont des gens qui montrent l'exemple. On souhaite les voir agir en accord avec leur discours. Si les plans stratégiques deviennent des actes de parole non respectés, ils perdent alors toute crédibilité.

*Échange* : Vous relevez un des grands défis de nos gestionnaires, celui de la cohérence entre la parole et le geste. Quels seraient les autres?

**M. Chanlat** : En ce qui concerne les gestionnaires de la fonction publique, je pense qu'il faut se battre pour revaloriser l'éthique du service public. Il s'agit d'une belle éthique. Le service public est quelque chose de très noble. On doit valoriser les gens sur cette mission qui leur incombe de servir les autres et de défendre le bien commun.

Les personnes qui travaillent dans le domaine du service public ont une place très importante. Elles sont porteuses de quelque chose de plus grand qu'elles, c'est-à-dire répondre le mieux possible aux demandes de leurs concitoyens et concitoyennes et défendre les intérêts de la collectivité dans son ensemble. De ce point de vue, tous les acteurs en autorité doivent déployer leur énergie pour défendre cette éthique du service public et par le fait même, les fonctionnaires qui l'incarnent. Les gestionnaires du secteur public souhaitent mobiliser les gens, mais pour les mobiliser, encore faut-il valoriser cette mission ainsi que ceux et celles qui la portent.

Je crois globalement que la très grande majorité des fonctionnaires a intériorisé l'éthique du service public. Si des problèmes peuvent surgir avec certaines personnes, les situations doivent être traitées à la pièce. Il est nécessaire d'être courageux et cohérent dans de tels cas. Il s'agit d'une marque de reconnaissance pour tous les gens qui font bien leur travail.

Il faut par ailleurs, cerner les éléments qui façonnent l'identité du fonctionnaire et revaloriser le métier. L'intégrité, le professionnalisme et l'expertise en constituent les pièces maîtresses. Mettre en place une organisation efficace pour fournir de bons services à nos concitoyens, j'y vois là une mission très valorisante. Bien sûr, certaines personnes sont appelées à accomplir des tâches moins visibles. Cependant, il s'agit d'un travail de groupe. N'oublions pas que tous

et toutes ont un apport dans la réalisation des objectifs et que le détail compte aussi; c'est souvent dans les petites choses que l'on juge une grande organisation.

*Échange* : Qu'est-ce qui devrait être au cœur de l'identité du gestionnaire public, quel devrait être le centre de son action?

**M. Chanlat** : Les gestionnaires publics doivent être conscients de leur mission particulière, de la nature spécifique des services qu'ils rendent à la population et des valeurs qu'il leur revient de défendre. Ceux-ci n'œuvrent pas dans l'entreprise privée. En ce sens, ils doivent faire preuve de discernement face aux discours managériaux qui émanent du secteur privé. Je m'oppose à une vision universelle du management, car on banalise alors les différences de métiers et de professions et l'enracinement socioculturel des pratiques de gestion.

Lorsque nous sommes dans des organisations de services publics et qu'on applique intégralement, sans adaptation aucune, le discours emprunté à l'approche client, on perd de vue que ce type de discours est le fruit de la logique de marché. Ceci ne veut pas dire qu'il ne faut pas se soucier des gens qui utilisent les services, mais il faut s'en soucier dans la logique du milieu où l'on se trouve. Par exemple, mes étudiants ne sont pas mes clients. Je ne suis pas dans un rapport marchand, je suis avant tout dans un rapport pédagogique. Les mots sont importants car ils conditionnent l'action. Personnellement, je bannirais le terme « client » pour replacer le citoyen, l'utilisateur, l'élève ou le patient au centre de l'action des services publics et parapublics.

*Échange* : Où se situe la place de la reconnaissance lorsque l'on parle du retour à l'essentiel en gestion?

**M. Chanlat** : Les organisations n'existent pas sans les personnes qui la font. Ces personnes doivent se sentir reconnues, dans ce qu'elles font

---

## LES ORGANISATIONS N'EXISTENT PAS SANS LES PERSONNES QUI LA FONT

---

---

## LE SERVICE PUBLIC EST QUELQUE CHOSE DE TRÈS NOBLE. ON DOIT VALORISER LES GENS SUR CETTE MISSION QUI LEUR INCOMBE DE SERVIR LES AUTRES ET DE DÉFENDRE LE BIEN COMMUN

---



et dans ce qu'elles sont. Lorsque l'on parle de reconnaissance, c'est l'identité des gens qui est en jeu. Il s'agit donc d'un aspect très important, même si cela semble invisible.

N'oublions pas que la reconnaissance passe très souvent par les plus simples chemins. Il s'agit d'une parole, d'un geste, d'un sourire... Malheureusement, certaines personnes ne sont pas toujours conscientes de ce qui est un enjeu dans une relation. Il y a de véritables analphabètes de la relation.

*Échange :* Quels sont les principaux obstacles à l'émergence de la reconnaissance dans les organisations... et quelles en sont les conditions facilitantes?

**M. Chanlat :** Je dirais que les individus peuvent disparaître facilement dans des discours abstraits et chiffrés. En gestion, si l'on tient compte uniquement de la logique financière on évacue la reconnaissance. Il en va de même pour une vision désincarnée du management, on peut y perdre facilement le tissu humain.

Par ailleurs, une bonne organisation du travail qui donne aux gens des moyens efficaces de bien exercer leur rôle constitue, sans aucun doute, une condition facilitante. L'autonomie représente aussi un élément positif. À ce moment là, les gens ont une marge de manœuvre pour composer avec les règles qu'on leur impose et les contraintes de la réalité quotidienne. Le patient, le citoyen ou l'étudiant sera probablement plus satisfait et plus reconnaissant s'il interagit avec

une personne qui dispose de moyens adéquats pour bien le servir. De plus, l'autonomie que nous avons dans notre travail transmet, d'ores et déjà, le message que l'on reconnaît nos compétences. Il s'agit donc d'un gage de reconnaissance.


La reconnaissance, c'est aussi une communication franche et authentique. Nous sommes ici dans un monde de savoir-être dans lequel l'éthique de la parole est centrale. À cet égard, les espaces de parole sont importants pour réduire l'écart entre la direction et le personnel. Un cadre ou une cadre doit savoir qu'il est « interpellable » et qu'il peut parfois être remis en cause. Pour ce

faire, il doit avoir fait le deuil de sa toute-puissance. Les lieux de paroles n'auront de véritable sens que si les gens peuvent s'exprimer librement. Sans cela, aucune communication authentique ne s'établira. Ne perdons pas de vue que les employés peuvent aussi devenir silencieux, ou encore, se replier sur la parole convenue en disant seulement ce qui est permis de dire.

*Échange :* Généralement, tous les cadres s'entendent à dire que la gestion des personnes est à la fois la fonction la plus importante de leur travail, tout en reconnaissant que celle-ci est fort délicate et parfois même complexe. Quels sont les messages que vous auriez à livrer aux gestionnaires à ce sujet?

**M. Chanlat :** Je leur dirai d'abord qu'ils ont tout à fait raison. C'est une fonction essentielle, complexe et délicate. Pour faire le mieux possible, il faut comprendre les principales dimensions qui sont en jeu. Je parle ici des dimensions langagière, psychique, imaginaire, symbolique et socio-historique.\*

Je soulignerais aussi que, tout comme les employés, les cadres disposent de moins en moins de temps. Une organisation a des rythmes, et il faut parfois faire vite dans certaines situations. Malgré tout, il est parfois nécessaire de repousser le rythme extrêmement rapide que nous impose la logique de la compétitivité. Les gens ne peuvent sans cesse courir sur un tapis roulant. Toutes les personnes doivent disposer d'autonomie dans la façon de faire leur travail notamment, en étant en mesure de recomposer leur charge de travail si celle-ci est trop forte. On parle ici de quelques mesures générales qui peuvent prévenir l'apparition de problèmes liés au stress professionnel qui est aujourd'hui en augmentation dans tous nos pays.

Pour terminer, j'invite les gestionnaires à prendre du temps avec les personnes qui composent leur équipe. Si je viens dans votre espace et que je prends du temps pour vous, il s'agit d'un geste de reconnaissance. La reconnaissance passe aussi par le temps que l'on prend pour écouter ce que les autres ont à dire ou ressentent. 

\* Voir l'ouvrage J.F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte Foy, et Paris, les Presses de l'Université Laval et Eska, 1990.

---

... LA  
RECONNAISSANCE  
PASSE TRÈS SOUVENT  
PAR LES PLUS SIMPLES  
CHEMINS

---

# La reconnaissance : des paroles, des gestes, de l'écoute

*Propos recueillis par Chantal Hivon*

UN NUMÉRO SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL NE SERAIT PAS COMPLET SANS ENTENDRE LA VOIX D'EMPLOYÉS ET DE GESTIONNAIRES. CE SERAIT MANQUER DE RECONNAISSANCE ENVERS EUX... CE QUE NOUS ALLONS TENTER DE RENDRE, CE SONT LES PROPOS DE DEUX GROUPES QUE NOUS AVONS RENCONTRÉS EN DÉCEMBRE DERNIER. CES PERSONNES ONT ACCEPTÉ DE NOUS PARLER DE LEUR VÉCU RESPECTIF TOUT EN RÉFLÉCHISSANT À LA COMPLEXITÉ ET À L'IMPORTANCE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL, QUE L'ON SOIT EMPLOYÉ OU CADRE DANS LA FONCTION PUBLIQUE.

Les treize personnes réunies pour les groupes de discussion sont des hommes et des femmes occupant des emplois divers dans la fonction publique: secrétaire, préposé aux renseignements, technicien, professionnel, cadre intermédiaire ou cadre supérieur. Elles travaillent au sein de ministères et d'organismes dans des domaines tels les opérations, les services, la recherche ou l'évaluation. Le témoignage de chacun et de chacune est unique. Au gré des circonstances rencontrées dans leur travail, leur contribution a été reconnue tantôt de façon satisfaisante, tantôt de façon moindre. Leur expérience au sujet de la reconnaissance a varié selon les postes occupés, les situations rencontrées ou les mandats particuliers assumés au fil du temps.

Cette diversité et cette richesse d'expérience permettront d'éclairer diverses facettes du phénomène de la reconnaissance au travail. Les participants et participantes ont été recrutés sur une base informelle. Ceux-ci semblaient, de l'avis de personnes de leur entourage, être en mesure de s'exprimer avec sensibilité et profondeur sur ce sujet. Cet article n'a aucune prétention scientifique. Il ne veut qu'essayer de traduire avec justesse un vécu qui, espérons-le, contribuera à enrichir la réflexion sur ce thème important qu'est celui de la reconnaissance au travail.

## Être fonctionnaire : un titre difficile à porter et des moments de satisfaction

Lorsque l'on pense à la reconnaissance au travail, il est difficile de faire abstraction de l'image stéréotypée du « fonctionnaire » souvent véhiculée par les médias. À cet effet, les employés déplorent que, pour les gens de l'extérieur, un fonctionnaire est perçu comme une personne peu dynamique, qui ne fait pas grand chose ou rien d'important. Dans les occasions sociales ou les rencontres familiales, les employés n'ont pas tendance à s'afficher en tant que fonctionnaires, car cela engendre des blagues et des rires parfois difficiles à supporter. On préfère plutôt s'identifier comme employé de l'organisation pour laquelle on travaille. La méconnaissance de la mission et du rôle des fonctionnaires explique peut-être en partie cette situation. En effet, « on a tendance à étiqueter ce que l'on ne connaît pas », avance un participant. Malgré tout, on souligne que c'est une opinion qui a commencé à changer. Une personne raconte une anecdote illustrant cet aspect : « La moitié des étudiants engagés pour l'été croyaient ne pas avoir à travailler beaucoup, l'autre moitié ne partageait pas cette fausse impression. Au bout du compte, tout le monde a constaté que l'on travaillait fort. J'espère qu'ils vont véhiculer la bonne nouvelle à l'extérieur. »

Plusieurs cadres déplorent aussi cette image du fonctionnaire considéré comme « un mal nécessaire ». En ce qui les concerne particulièrement, ils aimeraient que soient davantage appréciés leur compétence et leur dévouement. Ils souhaitent également que leur rôle au sein de l'appareil gouvernemental soit mieux reconnu. On mentionne, à titre d'exemple, l'engagement et la contribution des cadres des diverses organisations de la fonction publique dans le contexte du virage nécessité par les coupures budgétaires des dernières années.



Chantal Hivon est conseillère en gestion des ressources humaines au Sous-Secrétariat au personnel de la fonction publique, Conseil du trésor. Tél. : (418) 528-6724

Si la reconnaissance ne vient pas facilement de l'extérieur, elle se vit cependant avec les citoyens qui demandent des renseignements ou des services. Une personne mentionne à cet égard: « Le public sait reconnaître le travail bien fait, et ce, même lorsque nous ne sommes pas en mesure de répondre positivement à la demande qui nous est formulée. » La crédibilité vis-à-vis l'employé de l'État est présente pour le citoyen qui reçoit le service. Des lettres, des cartes ou des appels de remerciement de leurs clients représentent des moments heureux et constituent des marques d'appréciation précieuses tant pour les cadres que pour les employés.

### La reconnaissance vécue de l'intérieur

La reconnaissance se vit davantage à l'intérieur même de la fonction publique. Il est plus aisé de cerner la vocation d'un autre employé et de reconnaître le travail d'un collègue. Et lorsque l'organisation est de petite taille, moins de mille employés, la reconnaissance semble se manifester encore plus facilement. Le mot de félicitations ou la tape dans

le dos, au hasard des rencontres, dans les couloirs, les ascenseurs ou près de la distributrice à café, font partie du quotidien, soulignent la contribution et tiennent lieu d'encouragement à poursuivre le travail. La reconnaissance peut aussi prendre des allures plus formelles. Un

gestionnaire mentionne à ce propos: « La lettre de félicitations d'un dirigeant qui souligne les efforts d'une équipe est un geste symbolique qui chavire le cœur et fait du bien. »

Pour les gestionnaires, la principale source de reconnaissance origine des employés. Cette reconnaissance, souligne l'un de ceux-ci, ne vient pas du fait que je suis cadre mais que je me comporte de façon correcte avec eux. Elle se manifeste dans des gestes simples et les gestionnaires relatent bon nombre d'exemples à ce sujet: « La reconnaissance c'est l'accueil que les employés me font lorsque je vais dans leur bureau, le sourire avec lequel ils répondent à mes bonjours. » « Les employés viennent facilement et spontanément me parler de ce qui fonctionne bien et de ce qui ne va pas. » « Ils me disent qu'ils apprécient que je leur donne l'heure juste. » « Ils me remercient pour les moments où je les ai encouragés à accepter des mandats qui leur faisaient peur alors que je savais qu'ils étaient capables de les réaliser. » « La reconnaissance qui vient de la base ne ment pas, ils ne m'en donneraient pas si je ne la méritais pas. Dans ces moments, je me sens utile. »

Même si la reconnaissance est davantage présente à l'intérieur même de la fonction publique, quelques nuances s'imposent. En effet, malgré le fait que tous et toutes soient, avant tout, des employés de l'État, il semble que l'on ait aussi à porter l'étiquette qui se joint à notre classement. La reconnaissance peut varier selon le niveau où l'on se situe. À ce sujet, une personne souligne: « Être en première ligne avec la clientèle est une fonction de grande importance et l'on y accomplit un travail très *professionnel* mais ce n'est pas toujours reconnu. Chacun a besoin de se sentir *professionnel* dans son travail, c'est une question de fierté. » On souligne, par ailleurs, qu'occuper un poste unique au niveau du soutien favorise davantage la reconnaissance que le fait d'occuper un emploi opérationnel, similaire à celui de dizaines d'autres personnes.

De plus, les échanges qui ont eu lieu à l'intérieur des groupes de discussion font émerger le constat suivant: « Il est malheureux, qu'à l'occasion, même entre nous, nous reprenions et véhiculions des stéréotypes ou des expressions péjoratives concernant les fonctionnaires. »

Les cadres aussi mettent en lumière leur besoin de reconnaissance. Ils souhaitent que soit davantage apprécié à sa juste valeur le volet de leur contribution ayant trait à la gestion des personnes. En voici quelques exemples: les gestes et les efforts déployés pour créer et maintenir un bon climat d'équipe; le travail, souvent réalisé dans l'ombre, afin de mettre en place les conditions favorables pour que les réalisations du personnel soient reconnues; les qualités humaines dont ils doivent faire preuve pour assurer une gestion sensible des personnes. Il s'agit là d'investissements souvent invisibles mais toujours essentiels. Il semble que l'on reconnaisse plus aisément et plus spontanément la compétence technique, l'expertise, les résultats atteints ou les longues heures de travail. Pourtant, soulignait un gestionnaire interrogé, « le travail d'un cadre c'est moitié dossiers et moitié pâte humaine. » Une métaphore apportée par un participant vient compléter l'illustration de ce propos. « La reconnaissance, c'est un peu comme de l'huile dans un moteur. Cet élément est essentiel pour supporter l'équipe dans le cadre des travaux qui doivent être faits... tout comme l'huile dans le moteur est nécessaire si je souhaite faire un trajet en voiture de Québec à Montréal et atteindre ma destination. Pourtant, l'organisation m'évaluera davantage sur la destination atteinte et les résultats produits. L'entretien du véhicule constitue un élément secondaire dans le portrait. » Cette image illustre de façon intéressante que la gestion des personnes semble représenter un aspect plus invisible du travail du cadre. Ceci rend probablement cette contribution plus difficile à reconnaître.

---

« LE PUBLIC SAIT  
RECONNAÎTRE LE TRAVAIL  
BIEN FAIT... »

---

## **Diverses facettes de la reconnaissance au quotidien**

La reconnaissance se vit d'abord au quotidien, à travers un éventail de gestes ou de manifestations variés. Voici quelques exemples fournis par les employés à ce sujet : « Lorsque je suis informé et consulté, lorsqu'on écoute mon opinion et que l'on en tient compte, je sens mon expertise reconnue. » « J'apprécie que l'on respecte mon rythme de travail et de production; je me sens considéré lorsque l'autre, collègue ou supérieur, est sensible à des événements de ma vie personnelle qui peuvent m'affecter. » « On se sent reconnu lorsque le patron nous donne de l'autonomie, que l'on peut mettre notre poste de travail à nos couleurs, que l'on sent une liberté de penser et d'agir... »

Les cadres eux aussi ont apporté des exemples similaires liés à la manifestation de la reconnaissance quotidienne vis-à-vis leur personnel : « Respecter l'employé à qui le mandat est confié en lui donnant l'information pertinente et surtout, en évitant de demander à une autre personne de s'y engager, sans prévenir d'abord la premier concerné. » « Donner régulièrement de la rétroaction et non pas uniquement lorsque des problèmes se posent, remercier ou féliciter. » « Reconnaître la paternité des idées, favoriser la signature des documents produits. » Un gestionnaire souligne également que le fait de protéger, encourager et rassurer un employé qui vient d'être engueulé par un client violent réfère aussi à la reconnaissance du travail accompli et aux difficultés que celui-ci comporte parfois. On mentionne aussi qu'accepter les moments de conversation et de camaraderie vécus par les employés, sans considérer ces instants comme du temps perdu, constitue une marque de confiance vis-à-vis leur sens des responsabilités. Pour certains gestionnaires, la reconnaissance, c'est également prendre soin de leurs employés : « À l'occasion, je peux suggérer à certains de prendre du repos ou leur rappeler de ne pas négliger le temps d'aller dîner. » La présence du cadre auprès des membres de son équipe fait aussi partie de l'univers de la reconnaissance. « Il est important de prendre du temps pour faire le tour des bureaux et demander des nouvelles. » « Je participe aux activités sociales, même si parfois je préférerais rentrer chez moi parce que je suis fatigué. »

### **La reconnaissance : avant tout, une question de valeurs et d'attitudes**

Les employés, tout autant que les cadres, ont mis en relief l'importance de l'attitude et des valeurs du gestionnaire, fondements essentiels selon les personnes interrogées, lorsque l'on parle de reconnaissance authentique. Et certains semblent maî-

triser cet art mieux que d'autres. Comme le disait un cadre : « Si ce n'est pas dans tes valeurs de reconnaître le travail accompli, ce n'est pas un cours qui va te l'apprendre. Si tu remercies, parce que c'est écrit dans la troisième étape de ton livre, les employés vont le sentir. » Certaines remarques apportées par des employés font écho au propos de ce gestionnaire. La reconnaissance, dit un employé, cela ne s'apprend pas comme on peut apprendre à faire fonctionner les logiciels WORD ou EXCEL. La reconnaissance ne se formalise pas dans un livre de recettes, ni dans un programme; c'est une question d'authenticité et cela se fait dans un rapport humain. Ajoutons à cela que cette reconnaissance, on souhaite la voir émerger spontanément. « Si tu es obligé de la demander parce qu'elle n'est pas offerte, ça gâche le plaisir. »

Selon les participants, la confiance, l'ouverture, l'écoute, la sensibilité aux individus, l'humilité et le fait d'être bien dans sa peau sont des qualités humaines qui favorisent la reconnaissance. Quand le gestionnaire prend le risque de se montrer humain, cela facilite les choses, disait un employé en ajoutant : « Malgré le fait que je sois d'un naturel critique, je suis plus prêt à soutenir et défendre mon supérieur lorsqu'il me parle de ses difficultés et qu'il parle vrai. Je ne le juge pas. Être humain, c'est avoir des faiblesses, des limites et ne pas être capable de tout faire, tout le temps. »

Cette réflexion conduit à penser que la reconnaissance est, à certains égards, affaire d'humanité. À ce propos, un cadre souligne que la reconnaissance passe par le profond respect de l'autre, lequel se manifeste lorsque l'on considère les autres comme ayant une valeur égale à soi. Tout en reconnaissant que leurs fonctions comportent des liens d'autorité, les gestionnaires participants soulignent que leur relation avec les employés représente un rapport d'adulte à adulte qui s'établit et se construit dans un contexte de travail. Les recettes en ce domaine n'existent pas.

### **La reconnaissance : aussi une affaire de réciprocité**

Pour accepter d'être reconnu par une personne, ne faut-il pas aussi la reconnaître? Les témoignages apportés par certains participants indiquent qu'il s'agit d'un rapport qui s'établit et se vit à deux. « À certains moments, souligne un employé, j'ai été reconnu et je ne le prenais pas... à d'autres mo-

---

**LA RECONNAISSANCE NE SE  
FORMALISE PAS DANS UN  
LIVRE DE RECETTES, NI DANS  
UN PROGRAMME; C'EST UNE  
QUESTION D'AUTHENTICITÉ ET  
CELA SE FAIT DANS UN  
RAPPORT HUMAIN**

---



ments, j'aurais voulu être reconnu et je ne l'étais pas. » Il ajoute : « Parfois, on reconnaît le travail d'une personne, on lui dit: c'est bon ton dossier, c'est intéressant... mais si la personne reste de glace, notre cadeau tombe par terre. »

Les propos recueillis font ressortir que dans certains milieux et peut-être davantage chez les gestionnaires, ce qui est valorisé, c'est « de se faire soi-même, d'être autonome. » « Comme s'il fallait être au-dessus de ce besoin de reconnaissance », mentionne un participant. Le besoin de reconnaissance, dans un tel mode de pensée, peut être perçu comme un manque de maturité. Pourtant, ce désir

d'être reconnu et considéré n'est-il pas tout aussi légitime pour les cadres que pour les employés? Même si l'on continue d'aimer son travail, ne pas être reconnu peut créer un peu d'amertume. « La reconnaissance donne des ailes, rend fier et fait du bien », souligne un gestionnaire. Il y a fort à parier que vivre constamment en pénurie de reconnaissance repré-

sente une situation où l'on risque de s'épuiser. Pensons principalement au rôle du cadre, être de communication et de parole, à qui l'on demande beaucoup lorsqu'il s'agit de reconnaissance.

Des participants font également remarquer que, même si l'on souhaite ardemment être reconnu pour le travail accompli, la reconnaissance, lorsqu'elle se présente, n'est pas toujours facile à accueillir. « Recevoir de la reconnaissance, c'est touchant... ça peut même parfois être gênant », relate une personne participante. Une autre remarque illustre bien l'ouverture et l'interdépendance que demande l'expérience de la reconnaissance. « Pour accepter une remarque positive, un compliment, il faut accepter de recevoir quelque chose des autres, se connaître bien et admettre que l'on n'est pas si indépendant que cela des gens qui nous entourent. »

### **Les pièges de la reconnaissance**

Reconnaître est aussi un parcours semé d'embûches. La remise de marques officielles de reconnaissance semble être une situation particulièrement délicate. Lorsque l'écoute, les encouragements et le support attendus au quotidien ne sont pas au rendez-vous, la remise d'un certificat de reconnaissance peut perdre tout son sens. Qui plus est, si ce

même certificat qui reconnaît aux artisans l'accomplissement d'une activité exigeante est remis aux supérieurs ou à des collaborateurs plus éloignés et que des félicitations semblables leurs sont adressées. D'autres exemples de situations susceptibles de poser problèmes dans le cadre d'événements officiels visant à reconnaître des personnes ou des groupes d'employés nous ont été rapportés par les participants. En voici quelques-uns : féliciter ceux qui ont fait la mise en œuvre en oubliant les concepteurs; oublier le personnel de soutien dans les remerciements; remercier ceux qui partent en négligeant de remercier ceux qui restent.

Par ailleurs, certains employés ont confié dissimuler des lettres de félicitations ou refuser que celles-ci soient affichées parce qu'ils considèrent ne pas être les seuls à les mériter. Plutôt que d'être félicité officiellement une fois l'an, on préfère de beaucoup être remercié plus régulièrement pour le travail accompli. Dans la même veine, les gestionnaires soulèvent aussi certaines questions qui se posent lorsque l'on pense principalement aux marques de reconnaissance officielle : « Qui faut-il remercier, quelques personnes ou toute l'équipe? » « Faut-il s'en tenir aux principaux collaborateurs? » « Comment être équitable? » Des interrogations qui laissent entrevoir toute la délicatesse avec laquelle il faut manier la reconnaissance officielle.

Il semble aussi que certains gestes quotidiens comportent leur part de pièges. Être consulté n'est une marque de reconnaissance que si un retour d'informations est assuré sur l'issue de la consultation. Les participants livrent, avec éloquence, quelques autres embûches. Voyons certains de leurs propos : « Si la reconnaissance fait en sorte que tous les mandats délicats se retrouvent sur les bureaux des mêmes personnes, à la longue, ce n'est plus de la reconnaissance, cela donne l'impression d'être exploité. » « Se faire dire : ne viens pas me voir avec des problèmes mais avec des solutions, c'est bien beau, mais j'ai aussi envie de parler de mes problèmes et d'être écouté; c'est souvent cette écoute qui pave la voie à des solutions. » Il semble aussi que certaines paroles soient lourdes de sens et de conséquences. « J'ai déjà entendu de la bouche d'un de mes supérieurs que ce qu'il gérait, c'était de l'argent, des coûts et des ETC. Je n'ai pas senti beaucoup de reconnaissance dans ce discours là... d'ailleurs, je n'ai pas travaillé longtemps avec lui. »

De leur côté, les cadres nous disent que s'ils réussissent des bons coups, il est aussi facile de se tromper dans ce domaine. Un gestionnaire nous a confié avoir questionné un budget de dépense à la hausse. Un geste bien légitime dans sa situation mais avec un certain manque de précaution dans la façon de faire, laisse-t-il entendre. Ses employés, qui tra-

---

**LORSQUE L'ÉCOUTE, LES ENCOURAGEMENTS ET LE SUPPORT ATTENDUS AU QUOTIDIEN NE SONT PAS AU RENDEZ-VOUS, LA REMISE D'UN CERTIFICAT DE RECONNAISSANCE PEUT PERDRE TOUT SON SENS**

---



vaillaient très fort sur des dossiers urgents et importants, ont interprété le questionnement sur l'augmentation des dépenses comme un manque de reconnaissance à l'égard de leur travail. « Ce sont des erreurs qui font mal et qui prennent du temps à récupérer » nous dira-t-il.

### Des obstacles organisationnels

La taille importante de certaines équipes ou organisations ne semble pas créer un terrain fertile à l'existence de la reconnaissance. Un gestionnaire mentionne : « Lorsqu'un cadre voit son équipe passer de 15 à 35, il voit aussi sa charge de travail augmenter considérablement et, malheureusement, la première chose qu'il risque de laisser tomber, c'est la reconnaissance. » Dans le même ordre d'idées, un cadre interrogé, responsable d'une unité comprenant plus d'une centaine de personnes, se préoccupait des difficultés inhérentes au fait de reconnaître le travail de chacun. Dans une organisation de taille plus modeste, les gens se connaissent et connaissent le travail des autres; il semble que cela soit plus facilitant.

La reconnaissance diffère également selon que l'on se retrouve dans des dossiers stratégiques ou dans des dossiers qui se situent en marge des feux de la rampe. Il en va de même pour certains emplois constitués de tâches ou responsabilités très compartimentées, notamment dans les milieux opérationnels, où le contrôle de la qualité et de la productivité est très présent. Selon les témoignages recueillis, ce type d'emploi peut amener les employés à se restreindre dans leurs capacités de rayonner et de se développer. Il semble plus difficile d'être reconnu dans de tels environnements de travail. Les propos de certaines personnes amènent aussi à penser que certaines cultures organisationnelles très compétitives ne représentent pas des terrains très favorables pour la manifestation de la reconnaissance. Quelqu'un souligne à ce sujet : « Dans un milieu comme ça, reconnaître le travail des autres, c'est risquer de se nuire. »


Les témoignages entendus révèlent aussi que les règles organisationnelles qui régissent le système des promotions ou l'attribution de primes ne facilitent pas le fait de reconnaître de façon tangible la contribution. On mentionne également, au chapitre des obstacles, les changements opérationnels d'envergure, dont la mise en œuvre est ardue. Ceux-ci peuvent entraîner des tiraillements et nuire par moments à la reconnaissance. De même, certaines structures organisationnelles induisant des climats de rivalité entre entités administratives représentent une condition défavorable à la manifestation de la reconnaissance.

### Conclusion

En dépit des obstacles organisationnels et des difficultés qui sont liés à la reconnaissance au travail, les participants continuent de croire en son importance et en la légitimité du besoin de reconnaissance de chacun, quelle que soit sa position. L'image stéréotypée du fonctionnaire ne rend pas justice à l'intelligence, au dévouement et aux efforts déployés par les employés de l'État pour bien accomplir leur travail. Nous avons rencontré des employés et des cadres espérant une juste reconnaissance de leur contribution tout en étant soucieux de manifester cette même reconnaissance à leurs employés, à leurs collègues et à leurs supérieurs. Ils nous ont fait part de leur désir d'en recevoir et des difficultés de l'accueillir parfois lorsque celle-ci est offerte. Ils nous ont parlé de leur goût d'en donner et du doigté qu'ils essaient d'avoir au moment de reconnaître la contribution des autres.

Au terme des discussions avec toutes ces personnes, quelques questions nous viennent à l'esprit. La reconnaissance aurait-elle un effet contagieux? Une personne reconnue sur le plan de sa contribution serait-elle davantage en mesure d'exprimer de la reconnaissance vis-à-vis ses employés, collègues ou supérieurs? Et à l'inverse, le manque de reconnaissance au travail n'entretient-il pas une absence de reconnaissance envers les autres? Parions qu'à la manière des cercles se formant dans l'eau, la reconnaissance sensible et authentique peut se propager et s'étendre peu à peu dans l'entourage. Espérons que cet article puisse y contribuer!

### Le mot de la fin

ÉCHANGE remercie toutes les personnes qui ont accepté, malgré un horaire souvent chargé, de partager leur vécu, leurs réflexions, leurs doutes, leurs difficultés, leur fierté et leur plaisir, avec simplicité, franchise et générosité, sur un sujet délicat, complexe et aussi engageant personnellement. Ces personnes souhaitent que leurs propos inspirent nos lecteurs et lectrices. Comme le disait un participant : « Être reconnu, c'est se sentir confirmé dans ce que l'on vit et puiser la force de continuer dans le même chemin. Trouver un territoire de parole fait en sorte d'agrandir le champ de conscience de chacun et la solidarité entre les êtres. Cela laisse un bonheur d'être... » 

# La reconnaissance, un phénomène complexe

Propos recueillis par Chantal Hivon

LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL EST UNE APPROCHE QUALITATIVE QUI PROPOSE UNE COMPRÉHENSION ÉCLAIRÉE, TOUTE EN NUANCES, DU RAPPORT SUBJECTIF QUE LES ÊTRES ENTRETIENNENT AVEC LEUR TRAVAIL. C'EST À PARTIR DE CE MODÈLE, DE SES TRAVAUX DE RECHERCHE AINSI QUE D'UNE LECTURE DES PROPOS TENUS PAR LES CADRES, LES EMPLOYÉS ET LES

EMPLOYÉES, QUE MARIE-FRANCE MARANDA NOUS LIVRE DES RÉFLEXIONS PARTICULIÈREMENT PERTINENTES SUR LA COMPLEXITÉ DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.



Marie-France Maranda est sociologue du travail, chercheuse en psychodynamique du travail et professeure en sciences de l'orientation à l'Université Laval. Tél. : (418) 656-2131

## La méconnaissance du travail réel

Ce qui retient d'abord mon attention, à la lecture des propos tenus, est la *méconnaissance du travail réel* accompli par les fonctionnaires. Pourquoi cette méconnaissance ? Je ne crois pas qu'il faut y voir un refus délibéré, de la part des uns ou

des autres, de reconnaître le travail. Il me semble qu'il s'agit là davantage d'une *absence de connaissance* du travail réel.

La psychodynamique du travail considère qu'il existe très souvent un *écart entre l'organisation prescrite du travail et le travail réel*. Le travail prescrit, c'est l'univers des descriptions de tâches, des manuels de directives, des méthodes de travail. L'accent est mis sur les objectifs à atteindre, les politiques à appliquer ou à mettre en œuvre, les planifications stratégiques à respecter... *Le travail prescrit, c'est ce qu'il faut faire*, selon les méthodes édictées par l'organisation du travail. Or, dans la réalité quotidienne, qu'il s'agisse de dactylographier une lettre, de répondre à un client au téléphone, de rédiger un rapport, de conduire une réunion, un projet, ou de gérer une équipe, chacun et chacune rencontrent des difficultés, des obstacles dans l'atteinte des objectifs. Pour accomplir ce que le travail

prescrit demande, il faut déployer des efforts, faire preuve d'ingéniosité, de débrouillardise, faire appel aux trucs de métier, aux savoir-faire développés, au jour le jour, dans l'expérience et transmis entre collègues... *Le travail réel se situe dans le comment faire, le comment faire face au réel.*

À partir du moment où l'on est peu conscient de l'existence de cet écart entre l'organisation prescrite et le travail réel et que toute l'attention est dirigée vers le prescrit, on risque de se priver de la capacité d'apprécier, de juger, de jauger le travail réel qui a été accompli malgré de nombreuses contraintes. C'est pourquoi, il me semble qu'il y a probablement une méconnaissance du travail des fonctionnaires au sens où le travail réel qui est accompli n'est pas bien connu. Une bonne part des efforts déployés et de l'intelligence pratique qui se manifeste risque de passer inaperçue. Et si le travail réel n'est pas connu, il ne peut être reconnu. C'est pourquoi je parle d'absence de connaissance du travail réel.

En management, certaines écoles de pensée peuvent contribuer à jeter un voile sur le travail réel et par conséquent, rendre la reconnaissance de celui-ci plus ardue. Par exemple : prôner la direction par objectifs ou la gestion par résultats, comme le veut la tendance nord-américaine actuelle, permet certes de laisser de la marge de manœuvre au personnel, mais comporte pour les gestionnaires l'inconvénient de ne plus savoir ce qui se fait au jour le jour et de se couper du réel du travail. Ainsi, dès que les résultats sont obtenus, le regard se détourne vers de nouveaux objectifs. Il n'y a plus de place pour examiner comment le travail s'est accompli, pour discuter des règles de travail, de leurs limites et des transformations possibles. Et là, de peur d'avoir l'air contrôlant, on peut se couper de pouvoir apprécier, à sa juste valeur, tout ce qui a été fait pour accomplir le travail, malgré les contraintes.

Un autre exemple de ce qui peut contribuer à dissimuler le travail réel nous vient de la technologie. Il est tentant d'être séduit par la puissance des nouvelles technologies et d'oublier les efforts déployés par la personne pour produire un docu-

ment, par exemple. L'apprentissage de l'appareil, la maîtrise de nouveaux logiciels, de nouveaux systèmes, le développement des façons de faire, des trucs et des raccourcis pour mieux travailler avec la machine... tous ces efforts demeurent souvent invisibles et pris pour acquis. On demeure sous l'impression que c'est la machine qui a accompli le travail. Là encore, ce qui n'est pas connu, ne peut être reconnu et risque d'être méconnu.

### Un travail abstrait, intangible

L'autre élément qui me frappe dans les propos tenus est le fait que le travail des employés soit perçu de façon péjorative, par les gens de l'extérieur, comme un travail de bureaucrate, *un travail intangible, abstrait*. Pour mieux comprendre le caractère abstrait, intangible du travail des fonctionnaires, il faut le comparer à une vision traditionnelle du travail. En effet, le travail à l'intérieur d'un bureau ne se compte pas, ne se voit pas, c'est bien différent d'une activité traditionnelle comme coder du bois. On peut constater que les bûches sont plus ou moins bien empilées, que la corde de bois est droite ou non, cela se voit et peut s'apprécier de façon tangible. Le travail de bureau, pour sa part, ne projette pas beaucoup de signes concrets à l'extérieur. Il s'agit d'un travail propre, qui ne laisse pas d'odeurs, un contexte très différent de ce que l'on retrouve dans un garage ou une papetière. Le travail de bureau n'exige pas non plus de force physique. Il ne reste que les documents produits, qui se retrouvent de plus en plus dans un univers abstrait et virtuel avec la prolifération des nouvelles technologies. De plus, il n'existe pas, comme dans d'autres professions, un uniforme qui exprime l'identité professionnelle. Dans l'esprit de plusieurs, travailler doit laisser des traces, on est encore à se référer aux signes de l'ère industrielle pour identifier ce qu'est le travail. Tout ceci suggère une identité professionnelle diffuse et mal cernée dans l'imaginaire collectif. De là, il n'y a qu'un pas à franchir pour parler d'absence d'utilité. En effet, si l'on a soi-même de la difficulté à cerner les éléments de son travail, comment réussir à le faire reconnaître ?

### La valorisation et la reconnaissance

Un autre élément me semble important à commenter : la confusion qui règne souvent entre les concepts de valorisation et de reconnaissance. Si l'on retourne au Larousse des années 50, on se rend compte que *la valorisation* y est définie comme la mise en valeur factice d'un objet pour en hausser la valeur marchande, c'est l'action de donner de la valeur à un objet. La valeur n'appartient donc pas en propre à l'objet, on lui en donne de l'extérieur. Le sens que l'on accorde aujourd'hui au mot valo-

risation a changé et lorsqu'il est utilisé dans le langage de la gestion, il n'est probablement pas utilisé de façon péjorative. Mais il demeure dans l'esprit populaire des traces de cette signification.

*Reconnaître*, est différent au sens où l'on reconnaît la valeur intrinsèque de l'objet, elle lui appartient en propre, on n'est pas obligé de donner, de prescrire ou d'augmenter la valeur comme dans la valorisation. Dans la gestion, si l'on cherche à valoriser sans d'abord prendre le temps de reconnaître le travail, le message devient contradictoire, et à la limite, peut avoir des effets pervers. Les personnes, plutôt que de vouloir que leur contribution et leur travail réel soit reconnu, peuvent se mettre en compétition avec leurs collègues et chercher à obtenir le plus de marques possibles de valorisation : l'employée ou l'employé du mois, le certificat d'excellence...

Reconnaître, c'est reconnaître la valeur de ce qui est fait et cela me semble très différent d'attribuer des signes de valorisation.

### La reconnaissance : vecteur de l'identité

L'importance de la reconnaissance vient du fait qu'elle est essentiellement *un vecteur identitaire*, elle est au cœur de la construction de l'identité et personne n'arrive seul à la construire. Comment la reconnaissance et l'identité sont-elles liées ? Chacun porte un désir de réaliser des choses et de se réaliser soi-même. Animé par ce désir de réalisation, le sujet va investir de lui-même pour accomplir des choses significatives, qui vont chercher à exprimer ce qu'il est, et veut devenir. Il a besoin d'une médiation pour que cette quête identitaire se matérialise. C'est dans le jugement porté sur sa contribution dans le travail, sur les qualités uniques de celui-ci, sur la spécificité, l'originalité de son apport que se manifestent et peuvent être reconnus des signes tangibles de la réalisation de soi... C'est donc par le regard de l'autre, porté sur sa contribution, qu'il construit son identité. C'est également par le truchement de cette identité qui se consolide, sanctionnée par le regard du collectif, que se construit le plaisir au travail et la santé, tout comme l'inverse peut se produire. En l'absence d'une telle reconnaissance de l'identité, la souffrance et la maladie s'installent.

En somme, le bénéfice identitaire est indirect. Au travail, ce regard n'est pas porté directement sur la personne, *il porte sur le faire*; lorsqu'il se porte sur l'être directement, ce regard appartient davantage

---

**DANS L'ESPRIT DE  
PLUSIEURS, TRAVAILLER  
DOIT LAISSER DES  
TRACES, ON EST ENCORE  
À SE RÉFÉRER AUX SIGNES  
DE L'ÈRE INDUSTRIELLE  
POUR IDENTIFIER CE  
QU'EST LE TRAVAIL**

---

à la sphère des liens d'amitié et d'intimité. Le sujet au travail veut avant tout être reconnu parce qu'il travaille bien et non parce qu'il serait gentil, par exemple.

Le jugement porté sur la contribution sera d'autant plus crédible si l'autre est un pair, un collègue ou un cadre qui sait, pour l'avoir expérimenté lui-même, ce qu'il faut déployer d'ingéniosité, de talents et d'efforts pour arriver au but. En psychodynamique, l'on appelle cela *le jugement de beauté*. Ce jugement de beauté est sévère, il fait place aussi à la critique. Autant espéré que craint, le jugement de beauté, prononcé par le groupe des pairs, confère l'appartenance ou en contrepartie prononce l'exclusion. Tout cela se fait quotidiennement, par toutes sortes de signes subtils et plus ou moins conscients.

### Les obstacles à la reconnaissance

Comme on le voit, même si la reconnaissance est fondamentale pour l'équilibre du sujet, elle n'en demeure pas moins complexe. Selon les recherches, divers éléments peuvent y faire obstacle. Une *organisation prescrite du travail très rigide*, que l'on ne peut questionner même lorsque celle-ci conduit à devoir poser, au nom de la règle ou de la directive, des gestes parfois absurdes, représente une situa-

tion problématique. Si elle apparaît dénuée de sens, le sujet ne peut y investir son désir de réalisation. Être reconnu pour des gestes qui manquent de signification peut conduire une personne à la perte de sens et au désinvestissement.

*Le contrôle peut aussi être un obstacle s'il est déshumanisant.* Ce n'est pas l'acte de contrôler qui pose un problème, que ce contrôle soit exercé par la direction ou autrement. Ce qui peut nuire à la reconnais-


sance, c'est le contrôle intempestif, sans raison d'être ou dont les moyens sont démesurés par rapport à l'objectif poursuivi. Des recherches révèlent que certaines entreprises contrôlent les allées et venues dans les édifices, dans les salles de bain, les minutes où l'ordinateur est inactif... Il est difficile de se sentir reconnu, si on ne reconnaît pas le sens des responsabilités des employés. Par ailleurs, ajoutons à cela que la subjectivité ne se contrôle pas, elle non plus. Faisant appel à des dimensions psychiques complexes, la mobilisation subjective ne s'inculque pas, ne se décrète pas. Il en va de même pour le sentiment d'appartenance, cela part

d'un mouvement individuel et collectif de vouloir participer à quelque chose de significatif.

Un autre obstacle de plus en plus présent dans les organisations est *la distorsion dans la communication*. Les travailleurs souhaitent depuis longtemps la liberté de pouvoir utiliser leur intelligence et actuellement, plusieurs réorganisations sont annoncées avec la promesse de répondre à cette attente. Mais, sous le couvert d'une promesse d'autonomie, les employés n'obtiennent souvent que des responsabilités accrues sans disposer des moyens matériels de les assumer et qu'une imputabilité à sens unique. Sous prétexte qu'on leur offre un travail plus varié, ils se retrouvent aux prises avec une polyvalence éclatée, où ils ne peuvent construire leur savoir-faire. Malgré le fait que les demandes de la base et les réponses organisationnelles utilisent le même langage, si celles-ci ne recouvrent pas les mêmes réalités, il s'ensuivra un dialogue de sourds.

### Les conditions facilitantes

Face à cette complexité de la reconnaissance, il reste à *créer des espaces de parole* sur le travail réel. Pour que le sujet se sente à l'aise de dire son travail, la confiance doit être présente. La parole doit être authentique, chacun doit risquer l'écoute et accepter d'entendre ce qui peut être parfois difficile à l'être. Si ces conditions ne sont pas présentes, le sujet cachera son travail, dissimulera comment il parvient à combler l'écart malgré les contraintes, par peur d'être blâmé. La discussion sur les règles de travail ne pourra avoir lieu, les difficultés, les contraintes, les façons de faire ne pourront être discutées et toute une partie du travail réel accompli ne pourra être reconnu. Il ne s'agit pas de conditions faciles à mettre en place; un tel dispositif demeure exigeant, que ce soit dans une petite ou une grande organisation, mais il y va du sens du travail.

Créer un espace de parole va bien au-delà de ce que l'on appelait antérieurement la participation. Et c'est important. Autant la reconnaissance du travail réel accompli permet au sujet de construire son identité, autant son absence peut porter atteinte à l'identité professionnelle. Il y va du plaisir au travail et de la santé de chacun. 

---

**CE N'EST PAS L'ACTE  
DE CONTRÔLER QUI  
POSE UN PROBLÈME...  
CE QUI PEUT NUIRE À  
LA RECONNAISSANCE,  
C'EST LE CONTRÔLE  
INTEMPESTIF, SANS  
RAISON D'ÊTRE...**

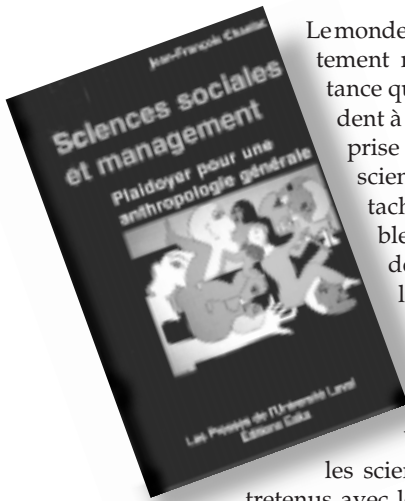
---



**Sciences sociales et management - Plaidoyer pour une anthropologie générale,**

par Jean-François Chanlat, Les Presses de l'Université Laval et Editions Eska, Sainte-Foy et Paris, 1998, 114 p., 12,95\$

HD 58.7 C457s 1998 QMC



Le monde contemporain est fortement marqué par l'importance que nos sociétés accordent à l'économie, à l'entreprise et à la gestion. Les sciences sociales, qui s'attachent à rendre intelligible la vie sociale dans un de ses aspects particuliers ou dans sa totalité, ne pouvaient pas rester indifférentes à ce phénomène. Cet ouvrage dresse un bilan des rapports que

les sciences sociales ont entretenus avec le management et répond à un certain nombre de questions. Quelles formes prennent ces relations avec le temps? Quelle place le management accorde-t-il aux sciences sociales? Quelle est la contribution de celles-ci à la compréhension du management? Et quelle place doivent-elles occuper aujourd'hui dans la formation en gestion?

Face aux pratiques managériales actuelles menées au nom de la compétitivité et de la rentabilité financière, cet ouvrage plaide pour que le monde de la gestion élargisse ses visions de l'être humain et redonne une place centrale à la subjectivité, à l'affectivité, à l'expérience vécue, au symbolique, à l'histoire et à l'éthique, tant dans ses pratiques que dans son enseignement.



**Collection Gestion des paradoxes dans les organisations**

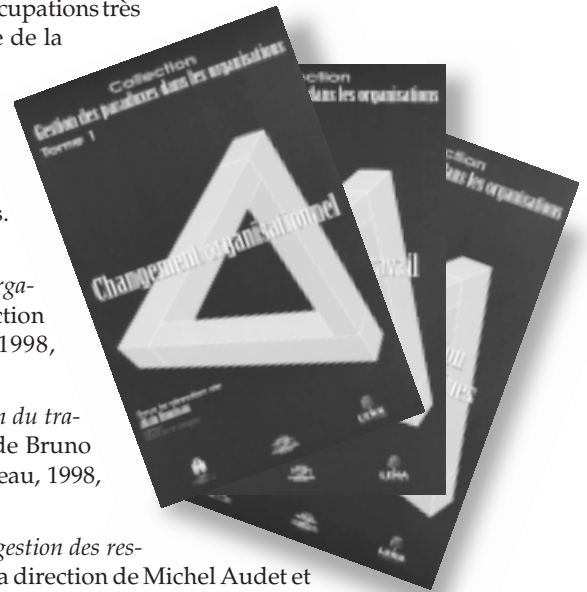
Les actes du neuvième congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, huit tomes, Presses Inter Universitaires, Québec, 1998.

C'est autour de l'existence des paradoxes dans le monde des organisations et de leur nécessaire gestion que s'articule la présente collection. Sa publication se veut un

\* Vous pouvez emprunter ces livres en communiquant avec la bibliothèque administrative de l'édifice Marie-Guyart au (418) 643-1515. Ces livres sont également en vente dans toute bonne librairie.

recadrage des questionnements et des réponses qu'engendre la psychologie du travail dans un monde complexe. La consultation de ces ouvrages permettra aux lecteurs et lectrices d'y trouver de nombreux articles touchant des préoccupations très actuelles dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Les articles des chercheurs ayant publié dans le cadre de cette collection ont été regroupés en huit volumes. En voici les titres :

- Tome I : *Changement organisationnel*, sous la direction de Alain Rondeau, 1998, 284 p., 30.00\$
- Tome II : *Réorganisation du travail*, sous la direction de Bruno Fabi et Robert Lescarbeau, 1998, 214 p., 26.00\$
- Tome III : *Pratiques de gestion des ressources humaines*, sous la direction de Michel Audet et Jean-Louis Bergeron, 1998, 278 p., 33.00\$
- Tome IV : *Leadership et pouvoir, équipes et groupes*, sous la direction de André Savoie, 1998, 254 p., 29.00\$
- Tome V : *Travail et carrière en quête de sens*, sous la direction de Carole Lamoureux et Estelle M. Morin, 1998, 383 p., 39.00\$
- Tome VI : *Mobilisation et efficacité au travail*, sous la direction de Roch Laflamme, 1998, 295 p., 34.00\$
- Tome VII : *Stress, santé et intervention au travail*, sous la direction de Réal Jacob et Roch Laflamme, 1998, 190 p., 25.00\$
- Tome VIII : *Travail approches multiples*, sous la direction de Alain Larocque, 1998, 285 p., 34.00\$

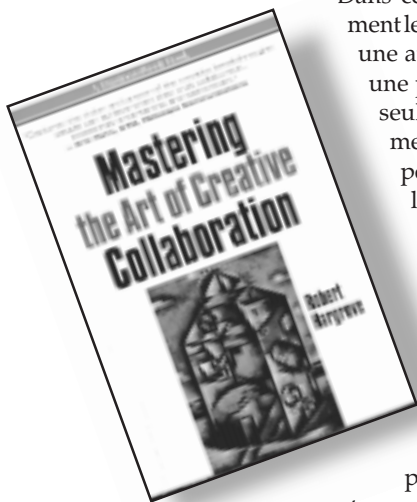


**Mastering the art of creative collaboration,**

par Robert Hargove, Mc Graw-Hill, New-York, États-Unis, 1998, 253 p., 35,95\$

HD 58.9 H279m 1998 QMC

Les leaders du futur seront ceux et celles qui pourront travailler avec une grande diversité de spécialistes et permettre à leurs perspectives apparemment opposées d'interagir, de se heurter et de germer en idées créatives. Ces idées nées de la collaboration créative changeront notre façon de voir le monde des affaires, les forces de l'ordre, la technologie, l'éducation, le gouvernement, le monde.



Dans ce monde où le travail influence grandement le comportement humain, Robert Hargrove, une autorité dans le monde du travail, adopte une position courageuse en développant non seulement un nouveau concept en management, mais une nouvelle phase de développement humain qui propulse l'esprit de l'homme dans l'action et crée de nouvelles possibilités illimitées.

Dépassant la notion traditionnelle de coopération et de travail d'équipe, la collaboration créative maximise les talents et la diversité dans les groupes. Plutôt que de sacrifier l'individualité, la collaboration créative favorise le mélange de chaque esprit et perspectives individuelles avec celles des autres, afin d'atteindre des objectifs partagés, de résoudre des problèmes complexes et de générer des idées géniales et créatives.

En plus de requérir des changements profonds dans la manière dont les gens pensent et interagissent, la théorie de Hargrove offre aussi une recette simple mais puissante, pour introduire la collaboration créative dans n'importe quel groupe. Les cinq étapes de sa recette sont les suivantes :

1. Trouvez quelque chose d'impossible à accomplir;
2. Réunissez ensemble des gens très différents;
3. Déterminez un objectif partagé et compris par tous;
4. Menez une analyse ( qu'est-ce qui arriverait si ? );
5. Identifiez ce qui manque et qui pourrait produire une idée géniale.

Dans ce volume, les applications pratiques suggérées par Hargrove sont entremêlées de conversations tenues avec des individus qui mettent en pratique la collaboration créative. Les efforts de ces innovateurs tels Roger Ackerman, Rob Manning du Projet Mars et Terje Larsen qui a mené les Accords de paix israélo-palestiniens, démontrent les bénéfices de faire penser et travailler ensemble des personnes différentes et donnent un bel exemple de ce que l'on peut obtenir par la collaboration créative.

Robert Hargrove, un des experts-leaders de la collaboration créative sur le marché du travail est un auteur provocant et inspirant. Il est un visionnaire, un facilitateur et un consultant pour les organisations gouvernementales, le milieu des affaires et celui de l'éducation à travers le monde. Il est le fondateur de l'Institut de la collaboration créative. Robert Hargrove et ses partenaires sont à Brooklyn au Massachussets.

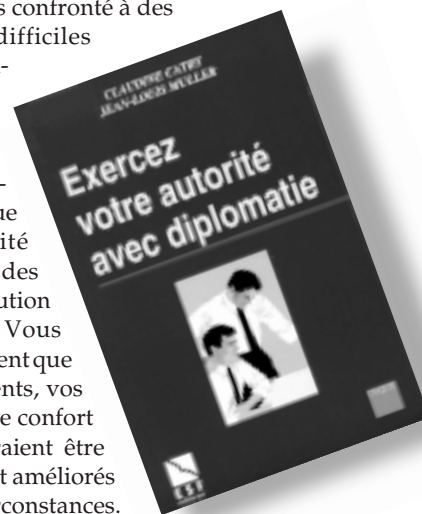


## Exercez votre autorité avec diplomatie,

par Claudine Catry et Jean-Louis Muller, ESF éditeur, Paris, 1998, 182 p., 42,95\$

BF 637 A939 C367e 1998 QMC

Vous êtes parfois confronté à des interlocuteurs difficiles qui créent des situations délicates, voire conflictuelles, pour lesquelles l'exercice diplomatique de votre autorité constitue l'une des clés de la résolution du problème. Vous sentez confusément que vos comportements, vos pratiques et votre confort personnel pourraient être significativement améliorés dans de telles circonstances.



La lecture du guide pratique permet de :

- Faire le diagnostic de ses attitudes et comportements spontanés dans les situations tendues. Connaître ses points faibles et forts dans la manière d'exercer son influence. Développer ses points forts et compenser les points faibles.
- Savoir faire face aux comportements «gênants» de ses interlocuteurs dans des entreprises où les pressions des clients et de la concurrence son exacerbées. Que faire avec une personne qui ne dit rien et qui pourtant est en désaccord? Que faire avec une personne ou un groupe agressifs? Que faire pour résister aux manipulations?
- Acquérir les clés qui facilitent l'exercice de l'autorité aujourd'hui avec tous ses interlocuteurs professionnels : clients, chefs, collègues sur un projet commun, collaborateurs ...

La lecture de ce livre est utile pour ceux et celles qui pilotent les changements dans l'entreprise, doivent faire aboutir des projets et manager une équipe de travail. Le dernier chapitre est destiné aux cadres, dirigeants et dirigeantes qui souhaitent mettre en œuvre le management des initiatives dans leurs unités ou entreprises.



## Management, éthique et spiritualité

Les 18 et 19 septembre derniers, l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) accueillait près de 200 participants et participantes pour la tenue d'un premier forum international portant sur le management, l'éthique et la spiritualité. Quelques personnes du bulletin Échange y ont assisté. Pour le bénéfice de nos lecteurs et lectrices, voici quelques éléments d'information qui permettront d'apprécier la teneur de cet événement.

Ce forum a permis de susciter la réflexion et les échanges concernant l'intégration des valeurs éthiques et spirituelles dans les théories et pratiques managériales, et ceci dans un monde de plus en plus régi, souvent exclusivement, par des impératifs économiques. Le comité organisateur - composé de M. J.-Robert Ouimet président du Conseil d'administration et chef de la direction de Ouimet Cordon bleu inc., de M. Thierry Pauchant, professeur de management aux HEC, de MM. Maurice Villet et Roger Berthouzo, tous deux professeurs à l'Université de Fribourg en Suisse - avait réuni pour l'occasion des conférenciers et conférencières qui provenaient de milieux diversifiés; des représentants des secteurs universitaire, parapublic, coopératif et privé étaient au rendez-vous. Cette combinaison de ressources a permis d'alimenter la réflexion théorique tout en donnant accès à des expériences concrètes d'intégration des valeurs éthiques et spirituelles en milieu organisationnel.

Au moment d'écrire cet article, nous replongeons dans nos notes personnelles. Impossible, devant cette abondance et cette richesse d'idées, de rendre compte de toutes les présentations et de tous les témoignages entendus. Nous nous permettons néanmoins d'inscrire, ici, les impressions et la réflexion générale retirées de la participation à cet événement.

Dans un monde où, sous l'égide de la logique économique, les vecteurs de la productivité, de l'efficacité, du moindre coût, du *faire plus avec moins* sont omniprésents dans nos milieux de travail, la réflexion sur les notions d'éthique et de spiritualité en lien avec le management représente une bouffée d'air frais. Il faut cependant noter que l'intégration de l'éthique et de la spiritualité aux pratiques managériales n'est surtout pas une nouvelle mode à planter dans nos organisations. Le risque de récupérer ces trésors d'humanité serait trop grand et trahirait les fondements même de cette réflexion.

Celle-ci doit plutôt être vue comme un cadre d'analyse porteur d'espoir et de sens dans un contexte où l'objet principal de notre travail quotidien au sein de la fonction publique consiste à diriger et

encadrer des personnes dont la mission première et fondamentale en est une de service aux citoyens et aux citoyennes.

En terminant, soulignons qu'un ouvrage rassemblant les propos entendus lors de ce forum sera préparé et disponible vraisemblablement au cours de l'été prochain. Au moment opportun, vous serez informés de la parution de cette publication par le truchement du bulletin Échange.



## Vos réactions et commentaires : une information précieuse

Vous vous rappellerez sans doute de l'article portant sur le métier de cadre dans la fonction publique paru dans le dernier numéro du bulletin Échange. Intitulé «Un même feu sacré : le meilleur de soi et des autres», ce texte dégagait, à travers les témoignages recueillis auprès d'un groupe de personnes choisies parmi vos collègues, un certain nombre d'éléments qui façonnent le métier de gestionnaires publics.

À la suite de notre invitation à réagir à ce texte, quelques personnes nous ont fait part de leurs commentaires; les voici résumés succinctement. Des lecteurs et lectrices ont reconnu leur réalité à travers cet article d'autres, moins. Certains y ont vu une source de réflexion et d'inspiration. D'autres ont souligné que le texte pouvait présenter, à certains moments, une image idéalisée du gestionnaire et du métier exercé par celui-ci. Soulignons, par ailleurs, que cet article semble avoir suscité de l'intérêt à l'extérieur de la fonction publique. Selon les échos obtenus, certains groupes de gestionnaires oeuvrant au sein du réseau hospitalier s'y sont penchés dans le cadre de sessions de formation et l'Association des offices municipaux d'habitation du Québec en faisait paraître un extrait dans sa publication de décembre 1998. Juste retour des choses, nous tenions à vous faire part des commentaires reçus à cet égard et exprimer nos remerciements aux personnes qui ont partagé leurs réactions.

Nous sommes toujours intéressés à recueillir vos commentaires relativement aux articles produits à votre intention. N'hésitez pas à nous les communiquer par l'entremise du courrier électronique ou de toute autre façon.





## REPÈRES

### TECHNO REPÈRES

Voici une petite rubrique à l'intention des gens « branchés ». Que vous soyez débutant, intermédiaire ou avancé dans la maîtrise des ressources offertes dans le cyberspace, cette section vous fera découvrir, à chacune des parutions du bulletin, quelques adresses électroniques susceptibles de vous intéresser. À vos signets !

#### Pourquoi pas une visite à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal?

Ce site vous permettra de découvrir une mine de renseignements sur les activités et services offerts par l'École des Hautes Études Commerciales. Conférences, colloques, programmes de perfectionnement, publications ne constituent que quelques éléments susceptibles d'attirer votre attention au cours de cette visite.

L'adresse : <http://www.hec.ca/>

#### Pour un geste de reconnaissance...« Corbis picture experience »

Vous souhaitez souligner un anniversaire, une contribution particulière ou simplement dire merci à une collègue, un employé ou un ami ? Rien de plus facile si vous vous rendez sur le site « Corbis picture experience ». Un moteur de recherche d'usage facile vous permettra de sélectionner l'illustration désirée. Il ne vous restera plus qu'à fabriquer une carte postale qui sera acheminée instantanément au destinataire concerné. N'ayez crainte, l'aspect le plus complexe de l'opération consiste à concevoir le petit mot que vous souhaitez adresser à votre interlocuteur.

L'adresse : <http://pix.corbis.com/postcard/>

#### Tout près de vous : le site de l'Association des cadres supérieurs du Gouvernement du Québec

Eh oui, l'Association des cadres supérieurs du Gouvernement du Québec - qui deviendra sous

peu l'Association des cadres du Gouvernement du Québec - possède son site Internet. Que vous soyez à la maison ou au bureau, vous pourrez prendre connaissance de l'information préparée par l'association à l'intention de ses membres. Vous y trouverez notamment de l'information sur ses services, ses activités ainsi qu'une banque de liens utiles à consulter. Le bulletin d'information Communiqué est également disponible dans le site.

L'adresse : <http://pages.infinet.net/acgq>

#### Pour s'initier à la recherche dans Internet

Le GIRI - Guide d'initiation à la recherche dans Internet - est un outil fort intéressant pour toute personne qui souhaite faire ses premiers pas dans le monde du cyberspace. Attention, ce site, réalisé par un groupe de travail provenant de quatre universités québécoises, saura aussi satisfaire les internautes plus expérimentés.

L'adresse : <http://www.bibl.ulaval.ca/vitrine/giri>

#### Le saviez-vous?

Échange est disponible en version électronique dans le site du Conseil du trésor. Pour les personnes intéressées, voici l'adresse qui vous conduira à destination :

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/resource/échange1.htm>

De plus, un accès direct au bulletin Échange est possible dans la section « Liens utiles » du site de l'Association des cadres supérieurs du Gouvernement du Québec que nous remercions pour cette collaboration.