



LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : UN ENJEU AU CŒUR DE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Par Louise Saint-Arnaud

Ph. D., Professeure et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail, Université Laval, CRIÉVAT

La reconnaissance au travail : une dimension essentielle pour développer et renforcer la santé mentale

Malgré les grandes transformations qu'il a connues au cours des dernières décennies, le travail demeure encore aujourd'hui l'un des éléments centraux de l'organisation sociale et de la construction de l'identité. Le travail est l'une des formes les plus importantes d'intégration sociale et l'un des espaces déterminants de l'accomplissement de soi. La fonction du travail dans le développement de la personne est rarement comblée par d'autres dimensions de la vie.

Travailler, ce n'est pas seulement une occasion de produire ou fabriquer quelque chose, c'est aussi un moyen privilégié de se produire, de se transformer et d'entretenir sa santé.

Le fait d'avoir un emploi n'est toutefois pas la seule garantie d'une bonne santé mentale. Celle-ci est le fruit d'une conquête qui se gagne au fil des expériences de travail. C'est à travers la reconnaissance que l'investissement et les efforts au travail peuvent prendre tout leur sens et renforcer le sentiment d'identité. Lorsque le travail permet l'accomplissement de soi et la conquête de l'identité, il devient un appui central au développement et au renforcement de la santé mentale.

Le travail : une mobilisation de l'intelligence pratique

Travailler, c'est s'engager dans un mouvement où des efforts seront déployés pour préparer, organiser, aménager, transformer les exigences du travail afin de faire ce qui doit être fait. Cela exige toujours l'investissement de soi, de la créativité, de l'ingéniosité et de la débrouillardise.

De fait, travailler va toujours bien au-delà des gestes mécaniques, et ce, même si l'activité en cause fait appel à des gestes simples et très répétitifs. Chaque geste s'inscrit dans un temps donné et exige un effort pour s'ajuster aux imprévus de l'environnement et aux exigences physiologiques et psychologiques de tout être humain. Le travail mobilise l'intelligence pratique, une forme d'intelligence sensible qui puise ses connaissances dans le corps et nécessite toujours un effort. À preuve, lorsque l'intelligence pratique n'est pas au rendez-vous, on adopte une attitude mécanique, moins efficace et sans discernement. C'est à travers cet appel à la mobilisation de soi que le travail offre un espace privilégié pour le développement de ses capacités et l'accomplissement de soi.

La reconnaissance au travail : un constat des efforts

La reconnaissance au travail porte sur le faire et non sur l'être. C'est avant tout un constat sur les efforts réalisés, sur ce qui est fait et non sur ce qui caractérise tout être humain, sa date de naissance ou encore son ancienneté dans l'entreprise.

Suivant cette perspective, le gâteau d'anniversaire ou la montre en or après 25 ans de service, bien qu'ils témoignent d'une attention bienveillante, ne participent pas de la même manière au développement de l'identité au travail qu'un jugement porté sur la qualité et l'utilité du travail réalisé.

Le regard de l'autre : un élément nécessaire à la reconnaissance au travail

La capacité de juger par soi-même de son travail, d'aimer ce que l'on fait, de sentir que l'on est utile et que l'on travaille bien joue un rôle important dans le développement de soi. Toutefois, **l'identité se construit difficilement dans l'isolement. Elle passe par le regard de l'autre et par le jugement qui sera porté sur la qualité et l'utilité de notre travail.** Ce sont les supérieurs, les clients, les collègues, ceux qui connaissent notre travail et ceux qui en sont les utilisateurs qui sont en mesure de porter un jugement sur l'ouvrage accompli et ainsi donner un sens à nos efforts et à notre investissement. On peut cerner deux dimensions au jugement porté par les autres.

Le premier niveau de reconnaissance est un jugement sur l'utilité du travail, son importance pour l'organisation ou pour les utilisateurs. C'est un jugement qui est essentiellement porté par les supérieurs, ceux qui commandent le travail et qui ont des attentes sur notre production ainsi que sur la façon dont notre travail doit être réalisé. Il peut être aussi porté par les clients, ceux qui demandent et reçoivent un service, qui utilisent le produit du travail. Lorsque les supérieurs ou les clients témoignent de leur reconnaissance et de l'importance du travail accompli, ils viennent participer à la construction de l'identité.

La seconde dimension de la reconnaissance au travail concerne le jugement sur la qualité du travail accompli, lequel est essentiellement porté par les collègues, les gens du même métier, ceux qui connaissent et qui comprennent les difficultés de la tâche. Ce regard porté par les pairs a une portée encore plus puissante que celles des supérieurs ou des clients. C'est un regard d'expert, de celui qui connaît le métier, qui sait parce qu'il partage la même réalité, qui est apte à bien saisir les efforts consentis et la beauté du résultat. Lorsque la reconnaissance par les collègues existe dans un milieu de travail, elle permet de construire une identité de métier. Le fait d'être reconnu par ses pairs n'est pas une simple formalité. Alors, la personne n'est plus seule, elle fait partie d'un groupe, d'une communauté d'appartenance. Plus profondément encore, cette reconnaissance peut aller jusqu'à permettre à chacun des membres du groupe d'être reconnu pour ce qu'il apporte de particulier, pour son originalité, sa contribution propre à l'œuvre commune. Cette reconnaissance par les pairs permet à la personne de saisir en quoi elle est à la fois pareille et unique par rapport à l'autre. Elle offre ainsi une base solide à la conquête de l'identité et de la santé mentale.





Les obstacles à la reconnaissance

Pour être reconnu, il faut être vu; et pour être vu, il faut pouvoir montrer ce que l'on a accompli comme travail. Or, faire connaître et reconnaître son travail n'est pas toujours facile. Des facteurs liés à l'organisation du travail vont souvent y faire obstacle. Dans certains cas, l'organisation du travail est conçue sur un mode compétitif, ce qui entraîne une faible confiance entre les collègues et autres personnes du milieu. Dans un tel contexte, la personne peut décider de ne pas exposer son travail réel pour éviter de faire connaître sa production médiocre malgré son envie de dévoiler ses bons coups.

À partir du moment où l'on montre ce que l'on peut faire, on montre aussi ce que l'on ne peut pas faire. La confiance entre celui qui s'expose et celui qui regarde est au cœur du processus.

On veut généralement s'assurer que la personne qui regarde portera un jugement équitable sur notre travail, qu'elle posera un regard juste sur ce qui a vraiment été fait et qu'elle ne réagira pas de manière à mettre en péril le contrat de travail.

C'est pourquoi les trucs ou les bons coups peuvent rester cachés lorsque la confiance n'est pas au rendez-vous. Dans le même sens, faire voir comment on s'y est pris, expliquer ses choix, rendre compte de ses façons de faire exige du temps, des lieux de parole, des espaces pour exposer son travail. Les objectifs de production actuels visant à éliminer les temps morts et à rationaliser toutes les actions ont fini par miner les espaces de parole pourtant nécessaires à la mise en valeur des efforts et des façons de faire intervenant dans la réalisation d'un travail. Enfin, l'individualisation des modes de fonctionnement fait en sorte qu'on expose de moins en moins notre travail au regard des collègues. C'est le cas des travailleurs autonomes

et des personnes qui font du télétravail : ils ont de moins en moins de contact avec des collègues ou avec des personnes qui exercent le même métier que le leur et qui partagent la même réalité professionnelle au quotidien.

Le regard de l'autre : une ouverture vers le savoir-vivre ensemble

Dans un milieu de travail donné, les nombreuses façons de faire les choses peuvent avoir des répercussions sur l'organisation des activités. L'activité des uns n'est jamais isolée de celle des autres. Or, si chacun pratique son métier de façon individuelle, sans tenir compte du rapport aux autres, des malentendus et des incompréhensions risquent d'apparaître. Aussi, les nouvelles manières de faire devront-elles être soumises à un arbitrage et à des accords afin d'assurer le bon fonctionnement du lieu de travail. Ces accords se réalisent par le biais d'échanges et de discussions qui ne relèvent pas seulement de la dimension technique et efficace du travail, mais également de sa dimension éthique : ce qui est bien ou mal, juste ou injuste, acceptable ou inacceptable dans la relation des uns par rapport aux autres. Les règles se définissent aussi selon des valeurs et des croyances qui ont cours entre les personnes.

Ainsi, le travail n'est pas seulement un rapport à la production et à l'efficacité. Il doit aussi être considéré dans son sens plus large comme un lieu où s'exercent et se régulent la vie sociale et le savoir-vivre ensemble.

TRUC

MES 101 FAÇONS DE ME RECONNAÎTRE

La reconnaissance au travail peut s'exprimer par de simples gestes. Si vous manquez d'inspiration, voici quelques propositions qui vous aideront à exprimer votre reconnaissance envers les membres de votre organisation¹³.

- Remercier publiquement, lors de réunions, ses collègues ou son supérieur.
- Souligner l'atteinte des objectifs visés.
- Souligner l'ingéniosité d'une idée.
- Aider un collègue en surcharge de travail.
- Accorder de l'importance aux personnes.
- Faire appel à l'expertise de collègues plus expérimentés.
- Aider une personne à développer ses compétences.
- Sensibiliser les gestionnaires à l'importance de la reconnaissance.
- Se connaître soi-même.
- Consulter son entourage et le remercier pour ses opinions.
- Féliciter ses employés sur la constance dont ils font preuve dans l'exercice de leurs fonctions.
- Favoriser la collaboration.
- Consulter le personnel avant les prises de décision.
- Dire à un collègue que l'on admire sa persévérance et sa ténacité au travail.
- Faire circuler l'information au sein de l'organisation.
- Aménager les lieux de travail en fonction des besoins des membres de l'organisation.
- Prendre en considération la charge de travail et la difficulté des mandats en évaluant le rendement d'un employé.
- Offrir à ses employés la possibilité de participer à des séances de formation.
- Souligner la créativité de ses collègues lors de réunions.

¹³ Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, 2009. [http://www.cgsst.com]

