

Discours d'ouverture de Jean-Pierre Brun
Professeur et directeur de la Chaire en gestion de la santé
et de la sécurité du travail dans les organisations
Université Laval

Je tiens d'abord à vous souhaiter la bienvenue à ces journées de réflexion sur le thème :

Travail, reconnaissance et dignité humaine.

Ces mots n'ont pas été choisis au hasard, j'aurai d'ailleurs l'occasion de vous en préciser le sens et, au cours des heures qui viennent, vous en entendrez aussi parler. Je me nomme Jean-Pierre Brun, je suis votre hôte et je suis également le directeur de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail à l'Université Laval. Je veux tout d'abord vous remercier de votre présence aujourd'hui. Au fur et à mesure que les inscriptions s'accumulaient, nous avons constaté que vous étiez tous des gens fort occupés, et nous tenons à vous remercier d'avoir bien voulu nous accorder un peu de temps en participant à ces deux journées. Je veux aussi vous souligner notre regret d'avoir dû refuser de nombreuses inscriptions. À l'heure actuelle, nous avons une liste d'attente de 50 personnes, ce qui exprime bien la popularité d'un tel thème et l'urgence aussi de l'aborder.

Un autre élément qu'il me faut mentionner est la très grande diversité de personnes présentes aujourd'hui. Je pense que tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation sont représentés : de la haute direction jusqu'aux employés.

Je voudrais prendre, maintenant, quelques instants pour vous expliquer brièvement la raison de la tenue de cet événement. Lors de votre arrivée dans cette salle, vous avez pu voir défiler sur l'écran un ensemble de citations qui exprimaient le ton que nous voulons donner à cet événement. Ces citations sont extraites de différentes études menées sur le thème de la santé mentale et de la reconnaissance et elles ont inspiré le choix de notre titre :

Travail, reconnaissance et dignité humaine. **Pourquoi un tel titre? D'abord parce que le Travail est encore un lieu de construction identitaire et il en est ainsi autant pour ceux qui ont du travail - souvent trop ou pas assez - que pour ceux qui n'en ont pas ou en manquent!**

Le mot *reconnaissance* nous rappelle aussi un thème important parce qu'il est devenu

presque banal de dire que l'on n'est pas reconnu au travail; c'est même plutôt l'inverse qui étonne. De nos jours, s'il y a un maître mot, c'est bien celui de la reconnaissance au travail. Ce terme parle des difficultés que les gens ont d'être reconnus et parle, aussi, des difficultés que les gens ont à reconnaître les efforts des autres. Il nous semble évident que le travail devrait être vu comme un lieu de croissance personnelle, comme un lieu producteur de dignité et non comme un lieu pour diminuer la personne. Lorsqu'on exprime une telle idée, dans bien des cas on nous étiquette d'idéaliste ou radical, car le simple fait de dire que le travail doit être un lieu de construction identitaire paraît une idée de plus en plus étrange! Nous aurions pu arrêter le titre de la conférence ici : *Travail et reconnaissance*. Nous y avons aussi associé les mots *dignité humaine* parce que la reconnaissance n'est pas simplement un enjeu de performance organisationnelle ou de santé mentale, mais bien un enjeu éthique et un enjeu de justice sociale. Encore là, beaucoup de personnes, lorsqu'elles traitent de la question de la reconnaissance ou des difficultés qu'elles ont au travail, nous tiennent dans des mots fort simples, des propos comme ceux-ci: « C'est pas juste ce qui m'arrive à l'heure actuelle, c'est pas correct ce qui est en train de se passer dans mon organisation. » Il est donc important d'aborder aussi la question de la dignité non pas pour dramatiser les enjeux de la reconnaissance mais plutôt pour lui donner toute son importance. C'est ce qui nous a donc amenés à choisir ce titre : *Travail, reconnaissance et dignité humaine*. D'autres phénomènes expliquent aussi la raison de cet événement; je l'ai dit tout à l'heure, il existe une diversité de participants aujourd'hui, ce qui me semble le signe que la question de la reconnaissance touche tout le monde dans les organisations. Je me rappelle quand nous avons commencé nos premières études en santé mentale, il y a de cela plus de dix ans, nous nous intéressions au vécu des employés. De nos jours, les cadres intermédiaires et supérieurs se sont aussi joints aux employés dans l'expression des problèmes de reconnaissance. Personne n'est donc épargné par cette question. Par ailleurs, la non-reconnaissance est de plus en plus vécue individuellement dans les organisations et elle se manifeste sous deux formes très concrètes : le désengagement, c'est-à-dire la démotivation, et l'absentéisme. Une autre raison qui motive la tenue d'un tel événement est que le mot *reconnaissance*, (et on aura l'occasion de l'aborder tout à l'heure dans la conférence de Marie-Claire Carpentier-Roy ainsi que dans l'atelier qui va suivre), prend des sens différents selon les individus. Pour certains, c'est

une question de rémunération, pour d'autres, c'est la reconnaissance des résultats, tandis que pour d'autres encore, c'est la reconnaissance de leurs efforts, de leurs activités de travail ou de leurs compétences. Donc, l'un des objectifs prioritaires de la première journée de réflexion sera de clarifier ce que l'on entend par reconnaissance du travail. Enfin, la tenue d'un tel événement repose sur le fait que, si le problème est important, les solutions ne sont pas simples. Nous avons donc fait le choix de commencer à réfléchir sur la question du travail et de la reconnaissance plutôt que d'envisager tout de suite les solutions qui peuvent être par moments intéressantes, mais qui sont souvent temporaires et qui comportent quelquefois des effets pervers, comme nous pourrons le voir un peu plus tard dans la conférence de Serge Marquis. Justement, comment allons-nous parler de la reconnaissance? Les différents conférenciers vont livrer leur réflexion sur ce thème, et nous invitons aussi chaque personne à exprimer ses points de vue, ses idées et ses expériences : c'est la clé du succès des échanges que nous allons établir. Ainsi, votre participation aux ateliers de discussion est très importante. Les spécialistes que vous aurez l'occasion d'entendre au cours de ces deux journées ont été triés sur le volet. Nous allons commencer avec Marie-Claire Carpentier-Roy, sociologue à l'Université de Montréal, et par la suite Serge Marquis, médecin en santé communautaire, vous adressera la parole. En fin d'après-midi, Gisèle Gadbois et moi-même termineront la journée. Demain matin, vous entendrez Yves Schwartz, philosophe du travail, un des rares philosophes du travail, de l'Université de Provence, qui nous a fait le plaisir de venir ici.

Pour terminer, je tiens à vous redire que ces deux journées ont une grande importance. Deux derniers éléments sont à retenir : c'est la première fois que l'on organise un tel événement avec de tels mots : *travail, reconnaissance et dignité humaine*, et il faut le souligner. Pour ma part, je suis très heureux de voir l'importance de votre participation. L'autre constat est qu'aujourd'hui, nous pouvons tous observer que nous ne sommes pas les seules personnes à nous préoccuper de la question de la reconnaissance. La diversité des gens présents ici me fait voir des occasions de passage à l'action beaucoup plus grandes. Toutes les catégories organisationnelles sont représentées, et je pense qu'il s'agit d'un premier pas vers le changement!

Enfin, cet événement n'est pas le fruit d'un travail isolé. Les membres du comité d'orientation du bulletin « *Échange* » ont été, je dirais, les catalyseurs et ensuite les partenaires de sa tenue. Nous avons su profiter de leurs compétences et aussi, de l'ensemble de leurs qualités pour organiser un tel événement; et c'est à ce titre que je voudrais inviter Gilles Coulombe, du bureau du Directeur général des élections, à vous adresser aussi la parole. Je vous souhaite donc deux excellentes journées. Je vous remercie encore de votre présence et je vous dis à très bientôt, car nous aurons encore l'occasion de discuter ensemble.

Merci.

Discours d'ouverture de Gilles Coulombe

Directeur de la représentation électorale

Directeur général des élections

Au nom de Micheline Gamache, la rédactrice en chef, et des membres du comité d'orientation du bulletin « *Échange* », je vous souhaite la plus cordiale bienvenue à cet événement « tout à fait unique » comme vous l'a dit Jean-Pierre Brun. Celui-ci vous a expliqué les raisons qui motivent l'événement. Il a également présenté brièvement la façon dont le thème sera traité au cours des deux prochains jours.

J'aimerais prendre quelques minutes pour vous parler du bulletin *Échange*, dont la première publication remonte à 1983. Après seize ans de vie, après avoir publié plus de cinquante numéros qui portent sur des thèmes très variés, qui ont été traités en profondeur... Après avoir réalisé plusieurs événements de ce genre, au cours des dix dernières années, l'équipe du bulletin *Échange* croit de plus en plus en l'importance de cette publication. Car ne l'oublions pas, le bulletin *Échange* c'est, d'abord et avant tout, un lieu de rencontre des personnes, comme vous et moi, qui acceptent en toute indépendance intellectuelle, je tiens à le préciser, d'écrire sur la gestion des ressources humaines en milieu de travail sur ce qu'elles vivent, sur ce qu'elles ressentent en partageant des expériences, autant sur le plan personnel que professionnel. C'est aussi dans cet esprit que mes collègues et moi nous sommes associés au département de Management l'Université Laval, et tout particulièrement à ce très dynamique chercheur qui est Jean-Pierre Brun, je tiens à le préciser et c'est un nom à retenir!

Alors, nous nous sommes associés dans le but de vous offrir une opportunité de réfléchir avec des experts et d'échanger sur un thème très particulier, très important et très actuel. C'est un sujet qui nous touche, qui vous touche et qui nous concerne autant à titre d'individu qu'à titre d'employé et de gestionnaire. Pour animer ces journées, pour vous accompagner, deux personnes ont été approchées et elles ont accepté d'emblée, de vivre cette expérience. Il s'agit d'Andrée Condamin et de Chantal Hivon. Madame Andrée Condamin est conseillère

d'orientation, psychothérapeute et professeure au département de Counselling et orientation de l'Université Laval. Elle a collaboré avec le bulletin *Échange* en offrant à ses lecteurs et lectrices un très bel article sur le sens du travail. Ses recherches portent également sur l'épuisement professionnel ainsi que sur les processus créateurs. Madame Chantal Hivon est conseillère en gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du trésor; elle est également une collaboratrice très proche au sein du comité d'orientation du bulletin *Échange* et est auteure de plusieurs articles fort intéressants et pertinents dans cette publication. Chantal est aussi spécialisée dans le domaine de la reconnaissance au travail et s'intéresse également à la question de la santé mentale au travail. Alors, sans plus tarder, je vous présente Andrée Condamine et Chantal Hivon.

Merci!

Conférence de Marie-Claire Carpentier-Roy

Sociologue-chercheure, Université de Montréal

Être reconnu au travail : nécessité ou privilège?

C'est véritablement avec un grand plaisir que je viens participer à ces deux journées de réflexion autour de la question centrale qu'est devenue la dignité humaine au travail et celle de la reconnaissance qui lui est intimement liée.

Au cours des recherches que je poursuis depuis plus de quinze ans en santé et sécurité au travail, et aussi en santé mentale au travail dans les secteurs public, parapublic et privé, s'est construite, je dirais, une réflexion sur le travail, *sur sa place* dans la condition humaine, *sur la perte de sens* qu'il a subie depuis les dernières décennies, *sur la souffrance* que cette perte de sens suppose pour les individus au travail (des acteurs-sujets, notion sur laquelle nous reviendrons), *sur la place* qu'il a dans la construction identitaire et *sur les conditions* qui freinent ce rôle, eu égard à cette construction identitaire, en le réduisant trop souvent à un ensemble de contraintes qui ouvrent sur la souffrance et la possible dérive vers différentes formes de pathologies (pensons à l'épuisement professionnel, à la détresse psychologique et à différentes formes de somatisation également).

Alors, ma réflexion nourrie par les terrains de recherche m'a amenée à voir l'importance de la reconnaissance au travail comme étant en quelque sorte l'élément cardinal de la construction identitaire et de l'équilibre psychique au travail. C'est donc cette réflexion que je présente aujourd'hui, et que je soumetts à la discussion en espérant que, dans les différents ateliers, les participants s'approprient ces quelques éléments. Je voudrais mettre ma conférence sous l'aile du philosophe Husserl qui disait : « Il faut rendre à la subjectivité, ces prédicats de réalité. » Je pense que dire ça, c'est déjà dire beaucoup.

Un bref rappel de l'évolution du travail

Nous savons tous que l'apparition du mot « travail » est relativement récente dans l'histoire, bien que l'action sur la nature pour survivre ait toujours existé et qu'elle ait constitué « du travail », même si ce nom n'était pas accolé à ces activités. Le terme « travail » va prendre le sens social qu'on lui donne aujourd'hui dès que l'activité humaine qui y préside sera orientée non seulement vers sa valeur d'utilité et sa valeur d'usage mais bien vers sa valeur sociale, sa valeur d'échange. Toutefois, cela ne signifie pas que la naissance du travail soit liée à l'émergence du salariat. Bref, sans remonter très loin dans l'histoire, je trouve utile de faire un bref retour sur le siècle dernier où s'enracine, selon moi, plus clairement la perte de sens du travail constatée de nos jours.

De tout temps, le travail a porté en son sein deux volets contrastés : celui de la création et de la liberté de même que celui de la contrainte et de la nécessité. Le travail en tant qu'activité, comprise comme activité humaine au sens weberien du terme - c'est-à-dire un comportement qui est investi par la subjectivité de celui qui le fait - renvoie au premier volet de l'activité de travail comme lieu de création, comme lieu où l'on peut exercer sa liberté ou sa pulsion d'exister, pour employer les termes de Todorov. Toutefois, cette activité de travail se vit aussi sous le mode de la contrainte, contrainte liée à l'effort qu'il faut déployer et également à la division technique et sociale du travail ainsi qu'aux organisations qui encadrent tout cela. Alors, on constate actuellement, c'est le cas dans plusieurs milieux de travail assurément, que ces deux volets font cohabiter, de force ou de plein gré, des finalités sociales et subjectives (liées au premier volet) et une finalité économique à laquelle la contrainte (second volet) est rattachée, dit-on, de manière inhérente à un ordre rationnel s'imposant de soi.

La réflexion que je propose ici remet en question le rapport entre ces deux volets, prenant comme point de départ qu'ils ne doivent pas s'évacuer l'un l'autre et m'appuyant sur un constat qui concerne les organisations du travail actuelles : leur tendance à évacuer le premier volet du travail, amputant de ce fait le sens du travail.

Du taylorisme à nos jours

Du taylorisme à nos jours, les organisations du travail qui ont existé dans les secteurs privé, public et parapublic ont suivi un déroulement balisé par quatre grands courants : le taylorisme, le fordisme, l'automatisation et, maintenant, l'informatisation. Ces quatre courants se sont articulés autour des organisations du travail et des modes de gestion de plus en plus technicistes et instrumentaux. Sans entrer bien sûr dans l'analyse de ces organisations tayloriennes jusqu'à celles d'aujourd'hui centrées sur la « culture de l'excellence », j'estime quand même important de faire un bref rappel des visées de ces différentes organisations et des effets des conceptions du travail qui leur servent d'assises.

Il est facile de tomber rapidement d'accord sur le fait que au-delà des discours différents qui entourent ces façons d'organiser le travail, les visées fondamentales ont toujours été d'abord et avant tout d'ordre économique. Les premières, je pense davantage aux organisations tayloriennes, convoquaient clairement les acteurs à des places précises et assignées de « conception » ou « d'exécution » dans le but, bien nommé, d'augmenter la rentabilité et la productivité. Les secondes, celles que l'on connaît davantage maintenant, se situent dans le grand courant de rationalisation économique où il faut *faire plus avec moins* et, on le verra, où il faut *faire toujours plus avec toujours moins*. Ces organisations du travail touchent différemment les individus au travail : elles s'adressent à *l'acteur* que nous sommes, elles s'imposent aussi **au sujet** et ce, dans le but ultime, il faut bien se le dire, d'augmenter la rentabilité et la productivité.

Ce sur quoi porte plus particulièrement notre questionnement aujourd'hui, me semble-t-il, ce sont les effets de ces organisations du travail sur les « acteurs-sujets » et le caractère prétendument incontournable de ces effets.

Deux constats

Premier constat

On assiste à un monde du travail où l'individu est de plus en plus évacué du travail. C'est « le travail sans l'homme », dont parle Yves Clot dans un de ses ouvrages. C'est la situation de sous-travail, celle où la tendance est au système de production de biens ou de services qui nécessitent de moins en moins de travail humain immédiat, toujours en vue d'en diminuer le coût. Alors, il faut bien être conscient que diminuer le travail humain veut dire, en clair, licenciements, travail temporaire et travail précaire, comme pratiques d'emploi. Ces dernières, présentées comme une fatalité inhérente aux impératifs économiques, sont devenues très généralisées et leurs effets néfastes sur la santé mentale ont été démontrés par plusieurs études. Les effets sur lesquels je voudrais m'attarder ici, au regard de la réflexion que nous allons mener ensemble, concernent la blessure identitaire et la fragilisation de l'estime de soi qui l'accompagne. Ces effets sont, bien sûr, exacerbés par la place centrale que prend le travail actuellement dans l'univers privé et social.

Revenons, pour l'instant, à la situation de sous-travail et de précarité. Cette dernière joue évidemment sur l'équilibre des exclus virtuels et potentiels, ceux qui sont là de façon temporaire, etc., mais elle influe aussi sur la santé, l'investissement, la mobilisation des inclus, ceux qui restent au travail. D'abord, les précaires, les exclus virtuels vivent dans l'anxiété constante de perdre le peu qu'ils ont, et alors le spectre de cette perte les paralyse et leur impose très souvent comme stratégie défensive le silence sur la peur qui les habite. Ils apprennent à se taire et à s'adapter au prix du refoulement de leurs désirs, dont celui de s'accomplir par le travail. Dès lors, et concrètement, on voit tout de suite que là, il y a un glissement possible et que malheureusement il se fait trop souvent vers le désinvestissement à l'égard du travail. D'autre part, cette situation touche aussi les inclus, c'est-à-dire ceux qui demeurent au travail. D'abord, elle rend plus difficiles la solidarité et le travail collectif en favorisant clairement l'individualisme dans les rapports sociaux de travail, et de plus elle engendre un sentiment de culpabilité à l'égard des « pires qu'eux », les précaires. Apparaissent alors toutes sortes de tendances, dont la banalisation de la souffrance et un sentiment d'impuissance face aux réalités

du travail. Il n'y a plus rien à faire, ce sont des diktats qui viennent d'ailleurs, et il faut se taire. Ainsi prend place un sentiment d'impuissance que l'on tente de contrer par un repli sur soi et un désinvestissement. Je vous parle de cet aspect, et l'on verra dans quelques instants comment la reconnaissance peut panser cette blessure.

Second constat

Le second constat concerne cette fois l'envers du sous-travail, soit le surtravail pour tous ceux qui demeurent en poste, avec son lot de paradoxes, d'exigences, de tensions et de souffrances. Cette situation de surtravail très liée aux organisations de travail gérées sous le mode et la culture de l'excellence a deux effets pervers qui me paraissent importants parce qu'ils sont en relation avec le sujet au travail et la dignité humaine. Ces organisations du travail, dans lesquelles nous sommes tous actuellement, font appel à la subjectivité des gens au travail, à ce qu'il y a de plus noble, je dirais, chez l'individu au travail, c'est-à-dire son désir d'être reconnu pour ce qu'il **est** et ce qu'il **fait**, donc comme sujet et pas seulement comme acteur. Les recherches démontrent malheureusement qu'en réalité, et au-delà des intentions, les désirs des sujets sont souvent pris en otage et c'est l'acteur qui est touché au détriment du sujet. Je m'explique. Dans tout individu, au travail comme ailleurs, il existe un « *acteur-sujet* » ou autrement dit, chaque individu est un composé de deux éléments inséparables liés par une dialectique qui les articule. Dialectique qui est d'ailleurs le reflet de la dialectique entre déterminisme et liberté. C'est dire que l'on est tous au travail à la fois un *acteur déterminé* avec un rôle à jouer, une fonction à remplir dans un contexte précis de travail avec des exigences incontournables, et un *sujet libre*, soit un sujet qui est un être de désirs, de passions, un sujet qui veut agir qui veut avoir le droit de penser librement; alors nous sommes toujours un *acteur et un sujet*. Or, une organisation du travail qui convoque la subjectivité des acteurs-sujets en faisant appel, comme c'est le cas maintenant dans nos organisations, à leur responsabilité, à leur créativité, à leur autonomie et à leurs passions a un grand pouvoir sur eux parce qu'elle crée une ouverture sur le travail où ils pourront enfin s'accomplir. Hélas! Dans la réalité, trop souvent, pour ne pas dire presque toujours, cette subjectivité est récupérée parce qu'elle n'est utilisée que pour les visées économiques de l'organisation : faire toujours plus avec moins. Alors les acteurs-sujets sont conviés à ce que Spinoza appelait des « passions joyeuses ». Cependant, des pratiques managériales concrètes sans mauvaises intentions, je tiens à le préciser, tendent à fusionner et

ainsi à confondre les déterminismes liés aux prescriptions du travail et les désirs des sujets qui travaillent dans ces organisations. Alors, dans un premier temps, on trouve évidemment fascinant une organisation du travail qui affirme : « Vous êtes responsable, on vous fait confiance, vous êtes autonome. » C'est extraordinaire, on pense alors : « Enfin, ils reconnaissent qu'on est quelqu'un ». Malheureusement, les travailleurs et les cadres dégrisent rapidement lorsqu'ils voient le peu de place laissée concrètement dans les pratiques de travail à ces acteurs-sujets et à leurs « passions joyeuses. » Ils se replient donc sur ce que Spinoza nomme des « passions tristes », celles qui affaiblissent le désir d'action, celles qui minent le désir d'investir dans un travail. Vient alors le désenchantement, le désinvestissement et, trop souvent, la souffrance. À ce moment-là, le sujet, l'être de désirs, pour survivre est appelé à nier ce que vit l'acteur ou, *a contrario*, l'acteur va tenter d'ignorer ce que le sujet désire. Rendons-nous bien compte de ce à quoi les gens sont conviés. On les amène à faire un clivage d'eux-mêmes entre l'acteur et le sujet. C'est un peu comme si l'on demandait aux gestionnaires, aux cadres ou aux employés de laisser chez eux, sous leur oreiller, quand ils vont travailler le matin, leurs affects, leurs désirs et leurs passions, puis de rentrer le soir et de les faire ressortir. Cela n'est pas possible ! Ce clivage, inflige nécessairement une fracture chez l'individu au travail. Alors ces organisations, il faut le dire, visent à provoquer un processus identificatoire par rapport à l'entreprise. On entend d'ailleurs dans un premier temps, et cela fonctionne : « On n'a pas le choix, c'est la survie de l'organisation qui passe par-là, ce sont des diktats étatiques et on ne peut pas faire autrement. » Tout cela peut être énoncé avec plein de bonnes intentions. J.-P. Legoff a dit de cette logique identificatoire qu'elle « entraîne l'individu dans la recherche effrénée de son propre moi à travers l'image idéalisée que lui renvoie l'entreprise et la société (...) dégrisés, ils désenchangent. Cette logique en est une de destruction et de mort symbolique. »

Revenons à notre « *acteur-sujet* » et à ce que cela signifie concrètement : que fait-on dans ce type d'organisation ? On évacue le sujet ; alors, l'individu souffre et l'organisation ne peut atteindre ni l'accroissement de la productivité qu'elle vise, ni l'accroissement de la créativité, ni le sentiment valorisant que la responsabilité peut donner aux travailleurs, aux cadres ou aux gestionnaires. Ouvrons ici une parenthèse avant de continuer sur cette situation de surtravail : précisons simplement que toutes les recherches démontrent que ce n'est pas parce qu'on travaille beaucoup physiquement qu'il y a dérive vers l'épuisement professionnel. Le surtravail peut

fatiguer physiquement certes, mais en soi il ne provoque pas la détresse psychologique ni de désinvestissement. La surcharge physique de travail n'a jamais tué personne, n'a jamais fait perdre à quelqu'un l'estime de soi, mais le *surtravail tel qu'il est organisé* tue les espoirs, épuise les acteurs et rend malade le sujet.

Avant de passer à la centralité du travail, voici une réflexion personnelle sur ces modes de gestion et d'organisation. On se dit toujours à leur égard : « Qu'est-ce qu'on est en train de faire avec l'être humain au travail? » À mon avis, on le réduit lentement au rang de moyen et je crois, peut-être à tort, que tout le discours des sciences de la gestion, qui parle de gestion des ressources humaines à côté des ressources matérielles, à côté des ressources naturelles comporte un risque de par la signification qu'il dégage. Évidemment, cela ne va pas de soi, mais il y a un glissement possible. Une ressource, c'est un moyen, alors il y a un danger, celui de considérer l'être humain comme un moyen. Kant, dans son éthique, rappelle que « l'homme ne sera jamais un moyen, il est une fin ». J'ajouterai que l'on ne peut pas le traiter ainsi sans lui en faire payer le prix et sans non plus que l'organisation en souffre.

La centralité du travail : paradoxes et quête identitaire

Revenons à la centralité du travail abordée plus haut. Cette dernière est remise en question à l'heure actuelle, mais, pour ma part, je me situe clairement du côté de ceux qui, comme Freyssenet et Linhart, suggèrent qu'actuellement le travail est central comme lieu de lien social. Il faut donc réfléchir sur l'importance de cette centralité dans la construction identitaire, et cette réflexion va directement nous conduire au coeur du thème d'aujourd'hui, la question de la reconnaissance. Qu'est-ce que la construction identitaire ? Il faut bien peser le sens de cette expression et de sa signification quand on l'articule dans des milieux de travail, dans des pratiques de travail. Si nous revenons à la construction identitaire, c'est vraiment parce qu'elle est le pivot de la santé mentale, et ce, pas seulement au travail mais aussi au travail. L'identité se construit, évidemment en premier lieu, dans la sphère privée quand on est tout petit, autour de la quête d'amour, l'amour de soi, l'amour de l'autre, l'amour par les autres, etc. ; mais elle se poursuit dans la sphère publique, et plus particulièrement dans le champ du travail, et là ce n'est plus l'amour que l'on recherche, mais *la reconnaissance*. Or, actuellement, au Québec comme

dans d'autres sociétés industrialisées, on vit un état d'anomie sociale. Cela veut dire dans le jargon sociologique, depuis Durkheim et d'autres, qu'il y a absence ou extrême faiblesse quant aux normes, aux règles et aux valeurs communes. C'est une situation où l'on a de moins en moins de points de référence communs et sécurisants, de moins en moins de solidarité collective. On assiste à un effritement des réseaux sociaux, à l'éclatement de la famille et ainsi de suite. Tout cela fait en sorte que l'on vit dans une société où les solidarités sont fragilisées et les valeurs érodées. Construire son identité n'est donc pas facile. Le travail, l'organisation et l'entreprise vont devenir un lieu de cristallisation de cette quête identitaire, un lieu surinvesti par le désir d'être quelqu'un. Dans une société où l'on ne sait plus trop ce que c'est que d'être un enfant, un adolescent, une femme, un homme, il est difficile de se construire une identité forte. On mise alors sur le travail en se disant que là « on a peut-être une chance d'être quelqu'un », et cela, c'est la recherche de la reconnaissance. Toutefois, comme nous venons de le voir, les paradoxes des milieux de travail actuels n'assurent pas que cette quête sera assouvie.

Ainsi, le travail sans l'être humain, dont parle Yves Clot, et le travail sans le sujet, abordé plus haut, crée de la souffrance et laisse cette quête identitaire inassouvie. Cela est vrai pour tous ceux qui travaillent actuellement. Dans différents milieux de travail, des gestionnaires, des cadres et des employés, sont tous dans cette quête identitaire, ils sont tous en état de souffrance, plus ou moins intense évidemment, à des degrés divers, mais ce n'est pas vrai que le travail remplit présentement sa fonction de libérateur, de créateur et qu'il permet l'accomplissement de soi. Il faut donc, à mon avis, arrêter, et c'est une responsabilité sociale et se demander collectivement comment faire pour redonner au travail ses vertus, son pouvoir créateur, son pouvoir libérateur sans nuire à la finalité économique qui lui est inhérente. Il est légitime de poser la nécessité de **revisiter** le travail pour lui redonner sa place et son sens dans la condition humaine. Cela veut dire donner le droit de cité au premier volet dont j'ai parlé. Que signifie *revisiter le travail*? D'abord, re-connaître le travail, le connaître de nouveau et ensuite re-connaître celui ou celle qui fait ce travail. Je passerai rapidement sur le premier volet pour m'attarder sur le second, soit la reconnaissance de l'individu au travail.

La reconnaissance

Reconnaître le travail

Reconnaître le travail, connaître le travail de nouveau pour son potentiel structurant, implique de refaire une place véritable au volet créateur et libre du travail. C'est faire en sorte qu'à côté de la finalité économique la finalité sociale ait une place. Cela me semble tout à fait possible, même si la tâche n'est pas simple. Les deux finalités sont compatibles : le travail étant nécessairement une relation à l'autre, il s'agit de mettre en place des moyens pour que cette relation soit suffisamment libre pour « potentialiser » le caractère créateur du travail, parce que celui-ci, ne l'oublions pas, est un lieu où l'on se construit dans un rapport au monde. Bien avant nous, Friedman et Meyerson, dans les années 50, disaient, chacun à leur manière, le pouvoir du travail. Le premier, par exemple disait : « Le travail est bien un élément constitutif de la personnalité d'un individu et modifier l'un c'est modifier l'autre ». Le second, disait : « Pour l'homme en général le travail a la première place; spontané et libre, il est le principe de félicité, sinon il devient principe de servitude ». Or, d'après moi, asservir l'individu par le travail, c'est réduire ce dernier à sa finalité économique. Il y a alors une perte énorme pour les individus au travail, et cette perte se révèle considérable aussi pour les organisations parce que les individus ainsi traités se désinvestissent.

Re-connaître la personne qui fait le travail

Revenons maintenant sur la reconnaissance de « l'acteur-sujet ». D'abord, que signifie *reconnaître l'individu au travail*? De quelle reconnaissance parle-t-on? Que veut-on dire quand il est question de reconnaissance? La reconnaissance qui est attendue et qui joue sur l'identité est bien sûr de nature symbolique, elle doit s'exprimer à travers des pratiques de travail dont le sens est un témoignage explicite d'un jugement porté sur le travail réel, le travail accompli, et non sur la personne (en la complimentant sur sa gentillesse, par exemple), mais sur le travail qui est fait. Cela veut dire en clair que si la tape dans le dos ou les stylos offerts après 5, 10, 20, ou 30 ans de service ne sont pas blâmables en soi (cela peut partir d'une noble idée quand même), ils ne pourront remplir cette fonction que s'ils sont accompagnés de pratiques dans le quotidien du travail exprimant ce jugement d'utilité et ce jugement de beauté qui font partie de la

reconnaissance. Notons que le **jugement d'utilité** vient de la hiérarchie ou de la ligne verticale, dirons nous, car il peut venir d'en haut, des subalternes et aussi, dans le cas des services, de ceux que l'on appelle les « clients » ou les bénéficiaires. Cette reconnaissance peut aussi provenir des pairs dans la ligne horizontale, et là, c'est le **jugement de beauté** qui s'exerce. Quels sont les effets de ces jugements ressentis ou formulés sur la beauté et l'utilité ? Ces jugements valorisent les gens, la compétence, l'investissement dans le travail, l'expérience et la culture de métier. Ils viennent dire que l'on reconnaît qu'une culture d'entreprise ne peut pas, sinon sur le mode du leurre, convoquer des acteurs-sujets sans reconnaître les cultures de métier qui sont les leurs. Reconnaître ces cultures de métier, c'est admettre qu'elles sont l'articulation concrète de l'intelligence conceptuelle des gens et de leur intelligence pratique qui, elle, combine ruse, sagesse et habileté à agir en vue d'un bien. Il faut voir que la reconnaissance de ce savoir pratique et théorique est au travail le moteur de la construction identitaire et qu'elle passe concrètement par des mécanismes réels, par exemple, de consultations. Attention : il ne s'agit pas ici d'une consultation « bidon » pour faire entériner des décisions déjà prises, mais d'une véritable consultation qui passe par des pratiques d'écoute. Il ne faut pas seulement écouter, mais entendre et prendre en considération les desiderata et les suggestions des gens à qui l'on demande de s'exprimer. Donc, reconnaître le travail accompli, c'est permettre au sujet de se servir de ce qu'il va ressentir pour se construire dans un rapport à l'autre ; c'est la rétribution d'un investissement subjectif que l'on fait dans une organisation, une entreprise ou un établissement.

Les recherches sont très éclairantes à ce sujet, au-delà des conditions très pénibles parfois, et là je pense à des entreprises privées avec un environnement de travail contraignant (bruit, poussières, etc.), où j'ai été absolument frappée, émue et vraiment, moi-même, en état de grande souffrance d'entendre ces gens parler, d'abord et avant tout, de l'absence de reconnaissance de ce qu'ils faisaient. C'est précisément de cela qu'ils voulaient parler comme problème de santé au travail, l'absence de reconnaissance. Ces personnes ne disaient pas nécessairement : « On ne me reconnaît pas », mais plutôt : « Vous savez, je ne suis rien dans cette entreprise, moi j'ai 55 ans, j'ai 60 ans, et on me traite comme si je n'avais rien fait pour cette entreprise, je ne suis plus rien ». Alors, c'est de cela que les gens parlent. Ils exposent, par exemple, les changements qui ont été faits dans l'entreprise, dans l'organisation du travail, dans l'outillage, la technologie, sans

jamais qu'eux, ceux qui font le travail, soient consultés véritablement. Alors, la direction peut dire aux gens : « On vous reconnaît, on vous responsabilise, vous êtes autonomes », c'est extraordinaire, mais si l'on a des pratiques comme celles-là, ce n'est pas vrai que l'on crée de la reconnaissance. Les gens le ressentent plutôt comme le mépris de ce **qu'ils sont** et de ce qu'ils font.

La reconnaissance et la dignité humaine

Reconnaître, c'est aussi faire suffisamment confiance pour laisser un contrôle sur l'acte pour lequel les gens sont formés et pour lequel ils sont responsabilisés. La responsabilisation est actuellement très présente, et c'est, en soi, tout à fait correct, car elle peut être source de valorisation, mais elle doit, pour remplir un tel rôle, s'accompagner d'une autonomie réelle et des moyens nécessaires pour l'assumer. Sans cela, la responsabilisation perd tout son pouvoir valorisant et ne conserve que son pouvoir anxiogène. Enriquez disait notamment à ce propos-là que, sans ce pouvoir, « tout responsable devient un suspect constant et un coupable probable ». Dans ce sens-là, la responsabilisation est une très grande source d'anxiété. Ce n'est pas très fort pour l'estime de soi. Alors, reconnaître l'individu au travail implique aussi un engagement à l'égard de la liberté et de la dignité humaine, car être reconnu permet à « *l'acteur-sujet* » d'exercer sa liberté et donc d'agir en tant qu'être humain dont on reconnaît la dignité. Reconnaître la liberté au sens pratique, c'est permettre l'initiative, la créativité, permettre à la puissance d'agir que chaque être humain possède de s'exprimer, reconnaître, dans le fond, les exigences de la liberté. Revenons ici à Spinoza selon qui, c'est permettre à « *l'acteur-sujet* » d'agir, plutôt que de simplement fonctionner en tant qu'acteur. Cela veut dire que, au-delà des contraintes inhérentes que l'on ne pourra pas effacer (parce qu'être libre ne veut pas dire s'abstraire des contraintes), on a la liberté d'utiliser ce que l'on est et ce que l'on sait, on a la liberté d'agir. La liberté ne procède pas d'un décret, de nombreux auteurs ont écrit là-dessus. L'exercice de la liberté, comme l'exercice de la reconnaissance d'ailleurs, est avant tout affaire de modes concrets d'existence. Autrement dit, le travail prescrit ne doit pas être à ce point rigide qu'il ne permette pas au sujet de s'exprimer.

Je voudrais aussi rappeler que pour reconnaître l'autre, il faut être soi-même reconnu. C'est une condition presque obligée de l'exercice libre de la reconnaissance. C'est un rapport à l'autre qui

ne doit pas être basé sur une représentation, sur une image. Le rapport à l'autre doit plutôt se faire dans le respect de l'authenticité de l'autre au regard de son rôle et de sa fonction. On ne doit pas être en représentation, parce que là cela devient très difficile d'être vraiment à l'écoute de l'autre et de s'engager sur la voie de la reconnaissance. Il faut connaître l'autre ou le comprendre dans ses actions. Cependant, selon moi, pour penser à reconnaître l'autre, on doit accepter de faire une démarche en vue de comprendre l'autre, et celle-ci a davantage à s'appuyer sur une connaissance des logiques qui habitent tout être humain quand il agit. Trois logiques nous habitent dit Habermas. Nommons les rapidement ici, car il est très aisé de faire la transposition dans son propre milieu de travail.

D'abord, il existe une logique instrumentale. Quand un gestionnaire encadre, par exemple, un employé il poursuit une fin et il va mettre en place des moyens. Il y a aussi une logique sociale, c'est-à-dire que prennent place dans ces actions-là, les normes et les valeurs de même que la morale, les idées d'équité et de justice. Il y a, enfin, la logique subjective qui exprime les intérêts de chacun (ce n'est pas déshonorant d'avoir des intérêts), des désirs, des passions, etc. Ainsi, ces trois logiques, **instrumentale**, **sociale** et **subjective**, nous amènent à penser ceci : reconnaître « l'acteur-sujet », c'est reconnaître, quand il agit, qu'il est toujours habité par ces trois logiques. Si on ne saisit pas cela, on bloque la reconnaissance de l'autre, car l'on se replie sur la seule rationalité que l'on accorde à l'action, soit la rationalité cognitive instrumentale. Lorsqu'on comprend ce par quoi l'on « est agi », on a davantage la capacité de reconnaître notre capacité d'agir; quand on sait ce par quoi l'autre « est agi », on peut lui reconnaître cette capacité. À mon avis, la reconnaissance n'est pas un privilège, mais elle est vraiment une nécessité, même si parfois on en parle comme d'une chance : « Ils sont bien chanceux dans cette entreprise, ils sont reconnus ». Ces travailleurs ne sont pas chanceux, ils vivent une situation normale ; ce n'est pas un privilège, c'est une nécessité.

Il n'est pratiquement plus possible de faire l'impasse sur la place de la reconnaissance si l'on veut parler, si l'on veut revivifier le monde du travail. C'est une nécessité absolue pour qu'au-delà de sa finalité économique le travail retrouve sa noblesse, sa capacité de donner du plaisir, sa capacité d'inviter à l'investissement. Et s'il est vrai, comme le rappelle Dejours, que l'individu au travail est toujours déchiré entre ce qu'il veut et ce qu'il peut, entre ce qu'il désire et ce qu'il

doit faire, la véritable reconnaissance devrait permettre sur ce chapitre, un plus grand espace de liberté face à ce partage angoissant qu'il vit quotidiennement dans son travail. Si l'on arrive à mettre en place *la reconnaissance*, on fera alors *vraiment* ce à quoi Husserl nous conviait finalement, c'est-à-dire « rendre à la subjectivité ces prédicats de réalité ».

Toutefois, rappelons que toute la question du *comment* renvoie à la question de l'éthique au travail, car, de toute évidence, la reconnaissance, l'exercice de la liberté et la dignité humaine posent en leur centre la relation intersubjective, la relation à l'autre, la rencontre du « je » avec « autrui » dirait Lévinas. Pour sa part, Ricoeur parlera de l'intention éthique du pôle du « je » qui rencontre le pôle du « tu » , et cela se vit concrètement dans les rapports sociaux de travail, horizontaux et verticaux. Cette question sera développée par Yves Schwartz plus longuement. De mon côté, je terminerai en rappelant que l'idée de la nécessité de la reconnaissance est souvent banalisée. Toutefois, je vous incite fortement à y réfléchir, car toutes les recherches faites en santé au travail vont dans ce sens. Ainsi, tous, aux différents niveaux de l'organisation y gagneront. Cette question est certes préoccupante, et votre présence ici en est un témoignage. Les différents ateliers à venir permettront d'en discuter plus longuement.

Conférence de Serge Marquis

Médecin en santé communautaire

L'art de la reconnaissance

Quand Jean-Pierre Brun m'a demandé, il y a quelques mois déjà, de participer à ces journées de réflexion et qu'il m'en a indiqué le thème, c'est avec grand enthousiasme que j'ai accepté. Ce sujet rejoignait, chez moi, des préoccupations profondes. Pourtant, ce matin, au lever, je me suis dit : « Pourquoi diable ai-je accepté de faire cette conférence? » Me revenait à l'esprit tout le cheminement poursuivi depuis cet appel téléphonique. Une réflexion que j'avais cru à la fois simple et excitante au départ. Cela n'a pas été le cas. J'ai pour ainsi dire peiné. Plus je réfléchissais à la question, plus je rencontrais des obstacles, d'autres questions, des facettes de la reconnaissance que je n'avais pas prévus, des contradictions, des paradoxes, des interrogations du genre : « Comment se fait-il que certaines personnes en aient un si profond besoin, alors que d'autres peuvent aisément s'en passer? Pourquoi certains sont-ils capables de la donner, alors que d'autres en semblent totalement incapables? » J'ai eu l'impression de m'égarer à plusieurs reprises dans un univers d'une complexité extrême. J'ai finalement conclu en me disant: « Je vais présenter quelques-unes des pistes apparues au cours de cette réflexion. Peut-être susciteront-elles, chez les participants, l'envie de poursuivre ». Voilà, d'abord et avant tout, ce qu'a de merveilleux l'idée de Jean-Pierre Brun : elle favorise l'émergence d'un temps d'arrêt autour d'un thème devenu fondamental. Il en est de même du travail des personnes qui l'ont accompagné dans l'organisation de ces journées.

Nous allons voir ensemble pourquoi ce thème ne peut plus échapper à un regard collectif. Il nous concerne en effet parce qu'il est lié à la souffrance. Cette dernière, bien sûr, a toujours été intimement mêlée à la condition humaine. Cependant, le rapport que nous entretenons avec elle a profondément changé au cours de l'histoire. Je vais me permettre, pour illustrer ce propos, de vous citer Charles Taylor, philosophe dont j'aime profondément les travaux:

C'est avec une sorte d'horreur que nous apprenons que les parents avaient l'habitude d'amener leurs enfants assister aux exécutions capitales qui étaient naguère des spectacles publics. Nous sommes beaucoup plus sensibles à la souffrance, ce qui peut bien entendu se traduire par un simple refus d'en entendre parler plutôt que par une action concrète pour y remédier. Mais l'idée qu'il faille la réduire au minimum fait partie intégrante de la signification du respect tel que nous l'entendons aujourd'hui.

Cette signification n'a donc plus rien à voir avec ce qu'elle était il y a 100 ou 200 ans. Nous avons conséquemment besoin d'espaces collectifs pour comprendre ce que nous sommes devenus et ce que nous sommes en voie de devenir. Des lieux de ralentissement pour approfondir les rapports subtils que nous entretenons désormais avec la souffrance. Toutefois, il semble exister un obstacle majeur à ce cheminement, obstacle qui constitue en soi une forme négative de reconnaissance, son envers. Cet obstacle est subtil puisqu'il peut, comme le dit Taylor, être le résultat de notre sensibilité contemporaine à la souffrance. Il s'agit du « refus d'en entendre parler. » Ce refus peut aller, dans certains milieux de travail, jusqu'au déni de sa présence, de son authenticité, de son existence légitime. Un tel « refus d'en entendre parler » engendre alors une autre forme de souffrance ou attise la première puisqu'il la disqualifie. Il l'étouffe en faisant disparaître pour elle toute possibilité d'émergence, de « venue au monde », de vie. La souffrance « souffre » de n'être pas reconnue.

Par conséquent, pour que vive la *reconnaissance* dans une organisation, il faut d'abord avoir eu le courage de s'arrêter collectivement pour remettre en question la présence de la *souffrance*. Est-elle là et qu'a-t-elle à dire? Il faut d'abord avoir osé la reconnaître et la regarder. On doit avoir eu le courage d'employer les mots justes, d'appeler un chat un chat. Dans une organisation où je suis allé, il y a quelques années, on m'a demandé de suggérer quelques questions pour animer des ateliers de réflexion sur certaines difficultés organisationnelles. On m'a invité à faire une proposition simple, « car nous avons très peu de temps », disait-on. J'ai alors emprunté deux questions à Christophe Dejours, psychanalyste français bien connu pour ses travaux sur la santé mentale dans les organisations. La première était ainsi formulée : « Quelles sont vos sources de souffrance au travail? » Mes interlocuteurs ont pâli. Ils sont devenus très inconfortables. Je m'en suis tout de suite rendu compte et leur ai demandé ce qui n'allait pas. Ils ont répondu : « On ne peut pas utiliser ce mot-là [souffrance] ici ». J'ai soudainement pris

conscience de l'existence d'une réalité dont j'ignorais ou avais oublié l'existence : le jeu insidieux de la peur, le discret manège de l'angoisse, la tension issue ou à l'origine d'un vaste sentiment d'impuissance. Sentiment qui ligote, inhibe. Sentiment associé à un autre jeu, subtil lui aussi : le jeu délicat des croyances opérant dans l'invisible, créant des filtres très peu perméables à la conscience. Il n'y a que le patient « détissage » d'un examen serré pour accroître la porosité de ces filtres. Le difficile labeur de l'attention et du dialogue. Si ces croyances ne sont pas examinées, scrutées minutieusement, elles demeureront enfouies dans l'invisible d'où elles continueront à sceller les issues potentielles pour le travail de la reconnaissance.

Après avoir observé leur première réaction, j'ai proposé de passer à la seconde question, soulignant sa simplicité et son caractère inoffensif : « Quelles sont vos sources de plaisir au travail? » Mes interlocuteurs ont de nouveau pâli. J'ai alors dû faire face à l'évidence. Nous sommes actuellement en présence, dans plusieurs milieux, d'une conception très particulière de la personne. Comme si la souffrance devait commencer vers 17 heures, en fin d'après-midi, pour se terminer autour de 7 heures, le matin. (Il en va de même pour le plaisir.) Quelle est donc cette conception de l'être humain? Qu'est-ce donc que l'être humain, de 7 heures à 17 heures, si plaisir et souffrance ne font pas partie de son monde? Une entité insensible? Une forme d'objet laborieux et insensible? Voilà une question terrible mais nécessaire, terrible parce que nécessaire. Une question qui requiert une sévère introspection, un face-à-face exigeant avec son propre rapport au plaisir et à la souffrance. « Avons-nous peur? De quoi avons-nous peur? Qu'y a-t-il derrière cette peur? » Un tel exercice gruge une énergie considérable, mais si l'on a le courage d'examiner la réalité, c'est-à-dire la souffrance à l'œuvre au quotidien, elle révélera la vérité, des « secrets organisationnels » et se montrera riche d'enseignements précieux. Il ne s'agit pas de l'effacer mais de la regarder, de la voir afin qu'elle dévoile les gestes ou les mots permettant de la rencontrer et de la calmer. Peut-être. C'est alors que l'on se trouve sur la piste de la reconnaissance.

Le thème proposé par Jean-Pierre Brun contient également le mot « dignité » . Il a eu cette idée originale et très touchante de rapprocher les mots « reconnaissance », « travail » et « dignité ». Il m'est venu à l'esprit, en analysant ce rapprochement, que derrière toute forme de reconnaissance

« authentique » se glisse nécessairement une question de « dignité » . J'insiste sur le mot « authentique » , puisqu'il constitue en lui-même un monument. Mot fondamental, pour que la reconnaissance soit. Ce mot devrait fréquemment, pour ne pas dire rituellement, être placé au milieu d'espaces de questionnements. Il est, en soi, un lieu de questionnement. Que signifie « reconnaissance authentique »? Qu'est-ce qui est authentique et qu'est-ce qui ne l'est pas? Marie-Claire Carpentier-Roy, pour sa part, insiste sur l'importance d'habiter des espaces de réflexion; de telles questions ne font que confirmer ses dires.

En m'appuyant sur la dimension de l'authenticité, je vais préciser ma pensée à propos d'une de mes croyances, à savoir qu'il est possible d'installer la reconnaissance dans l'univers du quotidien. À travers de petits gestes, issus d'une présence attentive, simple, ordinaire. Pour ce faire, je vais proposer, bien humblement, une vision de la reconnaissance, une forme de repère personnel. *Reconnaître* : « Je reconnais, en posant des gestes signifiants et significatifs. » Qu'est-ce que cela veut dire? *Un geste est signifiant dans la mesure où il me permet de signifier quelque chose à quelqu'un, de lui faire signe, d'établir un rapport entre ce que je suis et ce qu'est cet autre à qui je fais signe.* « Un geste est significatif - et j'emprunte ici quelques mots à Estelle Morin , professeure à l'Université de Montréal - dans la mesure où il est cohérent avec les valeurs que je porte ». Regardons maintenant l'autre versant de la médaille. *Être reconnu* : « Je suis reconnu si je vis dans un espace où je peux exercer la possibilité de poser les gestes signifiants et significatifs. » Les deux éléments doivent cohabiter pour qu'il y ait sens, signifiante. Ceux et celles qui voient des restrictions ou barrières imposées à leur capacité de poser les gestes ainsi définis, donc à leur possibilité de reconnaître, ne se sentent tout simplement pas reconnus.

Les gestes signifiants et significatifs auront une couleur ou un contenu différents selon la place ou le rôle occupés par la personne qui les posera ou les osera. Un gestionnaire sera probablement mieux placé qu'un employé pour aménager un espace qui va permettre à ce dernier de poser de tels gestes. L'expression : « gestes signifiants et significatifs » inclut ceux qui peuvent être posés à l'égard de la clientèle (de n'importe laquelle des clientèles). Une réceptionniste pose un geste signifiant envers un client qu'elle accueille lorsqu'elle prend le temps voulu pour établir un rapport « authentique » avec lui.

Cette définition de la reconnaissance est intrinsèquement liée à la dignité humaine parce qu'elle se rattache à la construction identitaire. Nous allons d'ailleurs creuser ce lien. Un point cependant mérite d'être immédiatement souligné : il se révèle dorénavant impossible d'empêcher l' « *humanitude* », c'est-à-dire l'être humain dans son essence la plus profonde, de s'exprimer, de venir au monde, de prendre sa place. Il s'agit là, selon Charles Taylor, d'une caractéristique essentielle de l'époque où nous vivons et de celle vers laquelle nous nous dirigeons. Un célèbre psychiatre américain, Milton Erickson, aimait offrir à ses patients une phrase empreinte de sagesse : « On ne peut pas empêcher une dent de pousser. » Image forte et très représentative de l' « *humanitude* » contemporaine. On aurait beau, en effet, mettre un scellant sur une dent qui croît, elle finirait par émerger quelque part. Elle déplacerait, tasserait, ferait « crochir » des structures apparemment solides et finirait par se dresser. De travers peut-être, mais elle surgirait tout de même. L'impossibilité pour elle de percer la gencive déclencherait d'insoutenables douleurs. Il en va de même pour beaucoup d'« *humanitudes* » actuellement, dans divers milieux de travail. Elles veulent simplement se dresser. Si elles rencontrent des scellants, il y aura souffrance. Individuelle et organisationnelle. C'est d'ailleurs ce que révèle le discours des personnes qui « osent » en parler.

Relions maintenant reconnaissance et dignité. Pour ce faire, je vais à nouveau recourir au regard éclairant de Charles Taylor: « En examinant la conception que nous nous faisons de ce qui fonde notre dignité (...) et de ce qui confère à notre vie son sens et sa plénitude, nous nous rendons compte que ces questions concernent (...) ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue. » Voilà exactement ce que recherchent aujourd'hui tous les êtres humains, tant dans leur vie privée que dans leur espace de travail : « *ce qui fait que leur vie vaut la peine d'être vécue.* » Et par le fait même : « *le respect de ce qui fonde leur dignité* ».

Et la vie vaut, à mes yeux, la peine d'être vécue quand ce que je suis - *cet espace où je loge, ce lieu où je me situe devant des questions qui comptent* - pour reprendre les mots de Taylor, peut voir le jour. La vie vaut la peine d'être vécue quand cet espace et ce lieu peuvent se matérialiser, se traduire, entrer en relation avec d'autres lieux de même nature, à travers des gestes signifiants et significatifs. Ainsi, reconnaître, c'est faire signe, c'est signifier à l'autre, que je vois

authentiquement sa quête, notre quête mutuelle de ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue. C'est favoriser l'expression de cette quête. C'est ouvrir des passages, construire des ponts, ériger des phares et surtout, surtout... éviter d'élever des obstacles. C'est permettre la constante naissance des gestes signifiants et significatifs. Reconnaître, c'est aussi faire signe à partir d'une ouverture, d'un espace libéré de toute attente, de toute exigence. C'est signifier en toute cohérence - ce qui définit en quelque sorte l'authenticité - avec les qualités de ce lieu où je loge, c'est-à-dire le creuset de ma propre quête, ma propre poursuite de ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue. Je dois être conscient (en permanence) que le lieu où je loge n'est jamais définitif, qu'il est en perpétuelle « *re-situation* », « *re-positionnement* », dans la terre fertile du dialogue. Reconnaître, c'est aussi faire signe dans le respect de cet endroit où je me construis sans cesse, devant les questions fondamentales et inévitables qui nous relient, tous et toutes. Inutile d'aspirer à quelque forme de cohérence ou de respect que ce soit si je n'accepte pas, à chaque instant, que les croyances ou valeurs que je porte soient ébranlées, déconstruites. Certaines valeurs peuvent devenir des prisons si elles obscurcissent mon regard et m'empêchent d'habiter les gestes que je pose. Si je ne suis plus dans mon geste, si je ne l'habite plus, ma vie ne vaut plus la peine d'être vécue... Je romps avec ce qui fonde ma propre dignité... Je m'éloigne de ce qui secrète du sens en moi, à mes propres yeux. Je perds de vue ce qui « *confère à ma vie sa plénitude* ». Il y a alors risque d'exil hors de soi-même. Expulsion hors des sentiers où se construit sa propre histoire.

Pour illustrer avec plus de précision encore le concept de dignité et pour bien faire valoir son lien avec les gestes signifiants et significatifs, je vais maintenant raconter des événements qui ont transformé mon regard.

Il y a quelques années je faisais un stage en cours d'études sur la communication humaine à Bali, en Indonésie. Un soir, une femme qui effectuait les mêmes études que moi est revenue d'une promenade faite dans les rizières. Elle avait subi une grave agression. Ses vêtements étaient déchirés, son visage tuméfié, elle sanglotait. Tous les membres du groupe l'ont entourée. Il s'est alors produit un événement extraordinaire. Un événement campé dans des gestes ordinaires, signifiants et significatifs. Un homme s'est rapproché de cette femme alors qu'elle tremblait, haletait. Elle venait à peine de dire, d'une voix étranglée : « Je me suis fait attaquer. » Il l'a

prise par les deux bras, l'a regardée droit dans les yeux et lui a dit : « Ne laisse pas un autre être humain ou son comportement te faire croire ou te permettre de croire que tu as cessé d'être un être humain. Il y a quelque chose qu'il n'a pas touché en toi. Ne le laisse pas, à compter de maintenant, l'atteindre ou le toucher, ne lui permet pas ça. » Quand j'ai entendu ces mots, cela a été une révélation. Je me suis dit : « Voilà la définition de ce qu'est l'essence profonde de l'être humain, voilà ce qu'est l'*humanité*, la dignité ». « Ne laisse pas, malgré la violence, malgré le mépris et l'indifférence, malgré les attouchements et les injures, ne laisse pas se détruire ce qui n'a pas encore été blessé. » Malheureusement, il n'y a pas toujours près de soi quelqu'un qui puisse offrir pareil soutien. De nombreuses personnes, dans bien des organisations, laissent actuellement leur essence, leur « *humanité* » être atteintes. À une certaine époque, nous n'aurions jamais employé un tel vocabulaire, de telles expressions. Ce que nous considérons comme une atteinte aujourd'hui faisait partie des « *choses normales de la vie* » il y a quelques décennies. L'identité humaine évolue, heureusement.

Je vais utiliser un autre exemple pour illustrer ce que j'appelle l'« *essence* », l'« *humanité* », qui confère à un être humain sa dignité. Dans les années 80, au cours d'un colloque sur le thème très général de la santé, j'ai eu le privilège d'entendre un homme exceptionnel : Jean Trémolières. Grand spécialiste de la nutrition, il était aussi philosophe. Un sage. Un scientifique préoccupé par le bien-être des hommes et des femmes. Il racontait qu'un soir, alors qu'il marchait sur les bords de la Seine, il avait rencontré un clochard, sale et un peu ivre. L'homme s'était adressé à lui : « Est-ce que vous auriez un peu de monnaie, monsieur? » Trémolières s'était arrêté et avait répondu : « Je suis prêt à te faire un don, mais je suis curieux. J'aimerais savoir ce que tu vas faire avec cet argent. » Le clochard avait reculé, surpris, puis, dans un langage très articulé, avait réagi : « Monsieur, je peux aisément comprendre que vous me posiez une telle question, mais une chose m'intrigue, pourquoi m'avez dit : « Tu »? Je ne comprends pas. Après tout, je suis un être humain, exactement comme vous. » Le grand professeur nous a avoué qu'il venait d'être heurté, profondément ébranlé. Il disait avoir vu, d'un seul coup, l'essence de l'être humain, sa dignité. Pour ma part, je dois reconnaître que la préparation de cette conférence a bousculé mon regard. Maintenant, quand j'utilise le métro, à Montréal, je ne peux plus voir les gens qui mendient de la même façon. Quelque chose a bougé en moi. De vieux préjugés dont j'ignorais vaniteusement l'existence - il y en a tellement - ont

été secoués. À force de creuser le mot « *dignité* », des ouvertures apparaissent, nécessairement. « Qu'est-ce qui donne à la vie de ces êtres humains son sens et sa plénitude? Qu'est-ce qui fait qu'elle vaut la peine d'être vécue? Existe-t-il encore une partie d'eux-mêmes qui n'a pas été touchée, qui résiste et qui peut très bien entendre le « *vous* » ? ... »

Le sens de la dignité s'est fabriqué à travers des millénaires d'évolution. On peut supposer qu'à la préhistoire il n'existait pas. Il serait en effet difficile de croire qu'au temps des massues on discourait allègrement sur *ce qui conférait à la vie sa plénitude* et sur *ce qui faisait qu'elle valait la peine d'être vécue*. Petit à petit, le langage et la pensée se sont construits et avec eux, la conscience. Pourtant, encore aujourd'hui, nous remontons facilement dans les arbres. La preuve en est que chaque matin, dans le pont-tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine ou sur le pont Jacques-Cartier, nous retournons vivement dans les cavernes. Il suffit d'un éclair pour en être aux grognements et aux peaux de fourrure. Il ne manque alors que les massues, rien d'autre. C'est le déluge. Le déferlement des petites violences. Un torrent de petites barbaries qui nous entraîne fort loin de ce que nous appelons « *civilisation* ». La conscience n'est plus. Nous participons collectivement, d'un trait, à l'évaporation subite de quatre millions d'années d'évolution.

La complexification du cerveau a progressivement amené l'être humain à devenir conscient de l'existence de l'autre. L'apparition du cortex et celle du lobe frontal ont permis l'élaboration des concepts d'essence, d'*humanité* et de dignité. Cependant, un rien nous ramène à la préhistoire. Il est donc essentiel de garder la réflexion et le dialogue vivants pour comprendre davantage. Pour trouver les moyens de demeurer ancrés ou de revenir au cœur de cette conscience. Au cours des siècles, nous nous sommes interrogés sur ce qu'étaient les étoiles, la lune, la foudre, les maladies, etc. Nous avons voulu découvrir où nous vivions, voir de plus près le grand et le petit, saisir les liens entre tout ce qui vivait et ne vivait pas. Nous désirions d'abord et avant tout survivre. Nous avons mis au point des moyens pour nous protéger, nous soigner et nous alimenter. Notre intelligence s'est développée et nos rapports sociaux se sont diversifiés. Puis, en cours de route, nous nous sommes mis à vouloir plus : nous avons cherché à accroître notre bien-être. Notre désir de comprendre est en lui-même devenu source de plaisir. Une source intense, provoquant sans cesse de nouveaux besoins, changeant nos manières de vivre,

engendrant de nouvelles questions, donnant naissance à une pensée de plus en plus complexe et sophistiquée. Bien sûr, nous nous sommes trompés. À gauche, à droite et un peu partout. Nous avons mal interprété ce que nous observions ou ce que nous faisons. Nous avons même confondu fin et moyen : la conquête d'un territoire pour loger les nôtres, par exemple, avec la conquête d'un territoire pour le seul plaisir de le posséder. Nous avons parfois corrigé les trajectoires et avons poussé plus loin le cheminement. Jamais cependant nous n'avons renoncé. Le plaisir de connaître étant devenu trop pur, trop grand; la soif, impossible à étancher. Nous ne pouvions plus arrêter. La joie légitime d'associer des idées fait dorénavant partie du patrimoine humain.

Nous nous sommes un jour interrogés sur ce qu'étaient les étoiles, et chacun se demande maintenant qui il est et où il va. Voilà ce qui est si particulier à notre époque; chacun, et j'insiste sur le mot, chacun s'interroge : « Qui suis-je? » Voilà la question bien contemporaine de l'identité. L'individu, l'être singulier, unique, ne se demandait pas qui il était au temps des massues. On imagine difficilement, pour cette époque, une forme reconnue *d'unicité*. Unicité rime avec modernité. C'est maintenant : « Qui suis-je » plutôt que : « Que sommes-nous? » Cette question amène d'ailleurs avec elle une autre question, presque indissociable, qui la prolonge : « À quoi cela le - « ce que je suis » - sert-il? » Chaque individu aujourd'hui, compte tenu de l'instruction qu'il a reçue et du pouvoir d'abstraction qu'il a développé, est en mesure d'aborder quotidiennement ce genre d'interrogation. « Qui suis-je dans cette entreprise? Qui suis-je pour elle? À quoi sert ce que je fais? Quelle est l'utilité de ce qu'on me demande de faire? » On recroise inévitablement la question des gestes posés au quotidien. Je vais à nouveau m'appuyer sur la lucidité de Charles Taylor : « La réponse à la question : Qui suis-je? constitue une reconnaissance de ce qui importe essentiellement pour nous. » Chaque personne dans son milieu de travail vit quelque chose qui importe pour elle. Ou souhaite le vivre. En répondant à la question « Qui suis-je? », elle rencontre nécessairement la « *reconnaissance de ce qui importe pour elle* ». Elle désire évidemment que cela soit reconnu puisque c'est en partie « *ce qui confère à sa vie son sens et sa plénitude* ». Toujours selon Taylor, « savoir qui je suis implique que je sache où je me situe. Mon identité se définit par les engagements et les identifications qui déterminent le cadre ou l'horizon à l'intérieur duquel je peux essayer de juger cas par cas, ce qui est bien ou valable, ce qu'il convient de faire, ce que j'accepte ou ce à quoi je m'oppose. En

d'autres mots, mon identité est l'horizon à l'intérieur duquel je peux prendre position. » La construction de mon identité, le « ce que je suis », implique que je puisse prendre position.

Je me suis permis, récemment, de paraphraser Charles Taylor en osant ceci : « *L'identité, c'est cette capacité que nous avons tous et toutes de nous positionner devant des questions qui comptent.* » C'est-à-dire des questions importantes à nos yeux. Je me permets de traduire cette audacieuse interprétation par un exemple. Imaginons la rencontre d'un homme et d'une femme qui deviennent amoureux l'un de l'autre. C'est l'époque merveilleuse où tout est beau. Il suffit de regarder le visage pour que se dessine la toile du maître. Les yeux, le nez, la bouche, tout est grâce! Les oreilles, même un peu décollées, ne brisent nullement l'harmonie. C'est du Picasso. Elles donnent encore plus d'originalité à l'ensemble. Dix ans plus tard : « Comment se fait-il que je n'aie pas vu ces oreilles auparavant? » Phénomène fascinant, fondamental : l'usure. L'usure du regard. L'usure de l'attention. La perte de l'intérêt. Phénomène tout aussi présent dans les organisations que dans les vies privées. Diminution de la vigilance, diminution de la conscience. J'ouvre ici une parenthèse pour dire que de grands psychologues comme Jean Monbourquette parleront, devant ce phénomène, du passage de « l'attrait pour son ombre à la rencontre réelle de cette ombre. » Ils diront que la reconnaissance des zones ombragées de soi, de ce qui a pu être enfoui pour assurer une forme dramatique de survie psychique, est nécessaire pour garder la conscience allumée. Ils proposeront même des moyens pour que s'effectue cette reconnaissance. C'est là, cependant, l'objet d'un tout autre propos. Il faut lire « *Apprivoiser son ombre,* » de Jean Monbourquette. Je ferme maintenant la parenthèse sans pour autant quitter le sujet dont elle faisait l'objet : l'usure.

J'ai vu, à la télévision, un humoriste américain, brillant. Il parlait de son chien : « Il est complètement fou mon chien. Depuis treize ans, chaque soir, j'ai à peine ouvert la porte de la maison qu'il bondit hors de la cuisine, dérape, court à vive allure et s'effondre sur la céramique du corridor. Il se relève, agite la queue dans tous les sens, grimpe sur mes épaules et me lèche le visage comme c'est pas permis. Il est complètement fou mon chien! Il fait ça depuis treize ans tous les soirs. Imaginez un instant si votre conjoint ou votre conjointe partait du fond de la cuisine et dérapait dans le corridor, vous diriez : « Ca va pas non? Ça ne va pas? » L'usure... On trouve cette réaction tout à fait normale chez un chien, mais totalement anormale chez l'être

humain. Fascinant! J'ai d'ailleurs raconté cette histoire lors d'une conférence, il y a quelques mois, et, quatre semaines plus tard, j'ai rencontré une dame qui y avait assisté. Elle m'a dit : « Vous, il faut que je vous parle. Vous savez votre histoire d'humoriste, eh bien, elle n'est pas tombée dans l'oreille d'une sourde. Les dix soirs qui ont suivi votre conférence, j'ai pris mon élan du fond de la cuisine et c'est en courant que j'ai accueilli mon mari. Vous savez quoi? Il m'a acheté un chien ». L'usure. Terrible usure. Piège quasi mortel pour la conscience. Tragédie contemporaine. Sœur jumelle de l'ennui. Pour qu'il y ait reconnaissance, il doit y avoir vigilance, attention et présence, mais l'usure tue. Des milliers de gestes signifiants et significatifs sont posés ou devraient être posés chaque jour dans les milieux de travail; l'usure en obscurcit la présence, en altère la visibilité. On tient pour acquis ce qui ne l'a pourtant jamais été. Il y a eu glissement. Chute dans la fatigue et l'insensibilité. On rend banal ce qui est précieux. Il faudrait qu'il y ait rareté pour que se manifeste la reconnaissance, mais la rareté ne fait pas bon ménage avec l'ordinaire. Danger! Les gestes de la reconnaissance qui ont le plus percutant des impacts se vivent dans l'ordinaire et s'échangent dans l'ordinaire. Tenir une main n'a rien d'exceptionnel et pourtant...

Revenons à nos amoureux. Ils décident d'avoir un enfant. Voilà un exemple de question qui compte. Ils vont en parler; enfin, c'est à espérer. Va alors s'amorcer un dialogue, c'est-à-dire un espace de positionnement mutuel. À tour de rôle, *ils vont devoir établir où ils logent, où ils se situent*, l'un devant l'autre. Pour ce faire, ils devront entrer en contact avec leurs croyances, leurs peurs et leurs désirs respectifs. Il leur faudra les empoigner puis les nommer. S'il y a écoute véritable, « authentique », il peut survenir un événement merveilleux, simple et spectaculaire, qui n'appartient probablement qu'à l'espèce humaine. L'un des deux pourra peut-être dire : « Je n'avais jamais vu ça comme ça. » La personne qui prononce ces mots vient de changer. Elle ne voit plus le monde de la même façon. Taylor dit de la construction identitaire qu'elle est un processus qui se vit essentiellement dans le dialogue. Il écrit: « Pouvoir répondre en son nom, revient à savoir où l'on se situe et ce qu'on souhaite répondre, perdre cette orientation ou ne pas l'avoir trouvée, c'est ignorer qui on est, et cette orientation une fois qu'on l'a trouvée, définit le lieu d'où l'on répond et son identité. » L'identité se structure dans les espaces qui relient, là où se bâtissent les ponts. Une personne qui n'aurait plus la possibilité de bâtir des ponts pourrait ne plus sentir qu'elle existe. Les ponts se construisent au quotidien.

Nous ne sommes pas en mesure de prévoir l'apparition de ces espaces. Rien à voir avec la météo. Ils peuvent surgir n'importe où et n'importe quand. Au détour d'un corridor, sur le bout d'un comptoir ou au pied d'un lit. De là toute l'importance de la vigilance devant le spectre de l'usure. De là la nécessaire conscience de ce qu'est la reconnaissance et de ce qui la détruit ou l'empêche de naître. L'usure tue la reconnaissance, on ne le répétera jamais assez.

Là où la reconnaissance est morte, l'« *l'humanité* » n'est plus. Là où les gestes signifiants et significatifs se sont tus, la dignité est profanée. Anne Plante, une femme dont j'admire beaucoup l'engagement, infirmière dans le domaine des soins palliatifs, prononçait l'année dernière une conférence fort troublante. Elle racontait l'histoire d'une personne atteinte de la maladie d'Alzheimer, trouvée nue et grelottante sur son lit, dans une chambre où régnait un froid de canard. Cette personne était incapable de se mouvoir par elle-même. À la soignante qui l'interrogeait, elle a fait comprendre qu'elle avait été abandonnée dans cette fâcheuse position par d'autres soignants dont c'était l'heure de la pause. Nous sommes dans le territoire de la dignité. Au beau milieu. *Qu'est-ce qui fait que la vie d'une personne âgée, atteinte de la maladie d'Alzheimer, vaut la peine d'être vécue? Qu'est-ce qui lui confère sa plénitude? Un certain confort? Des tissus? Des draps? Des couvertures? Une chaleur? Une présence? Des mots et des gestes qui lui permettent de sentir qu'elle existe, qu'elle est « quelqu'un »?* Il faut comprendre, et c'est urgent, pourquoi les soignants ont préféré leur pause à ces gestes. Comprendre ce qui les empêchait d'être là, de voir cette « *essence* », cette « *humanité* » qui pourrait encore éveiller leur intérêt. Comprendre ce qui menace la construction de leur propre identité. Comprendre le trou dans la conscience. Cette nouvelle forme de misère qui s'attaque au pouvoir d'être présent, à la capacité d'être là. Juste être là. La question fondamentale que nous devons poser ensemble est celle-ci : « Qu'est-ce qui empêche une personne d'être là, juste là? » Simplement poser cette question permet d'aller dans plusieurs pistes autant organisationnelles que personnelles. Christian Bobin, un écrivain que j'adore, illustre bien ce que signifie « être là » :

« Quand l'un d'entre nous est atteint de langueur, il va chez son ami, c'est-à-dire chez le premier venu car tous ici sont frères et sœurs. Il emmène avec lui une chaise de paille. Il s'assoit à côté de son frère ou de sa soeur, il reste là sans dire un mot, le temps d'un jour, le temps d'une nuit, le temps d'un soleil et puis d'un autre soleil, jusqu'à ce que la langueur s'en soit allée de lui. Alors il se lève, ramasse sa chaise de paille et s'en retourne à ses affaires. »

Bobin dit encore :

« Il y a ainsi des gens qui vous délivrent de vous-même - aussi naturellement que peut le faire la vue d'un cerisier en fleur ou d'un chaton jouant à attraper sa queue. Ces gens, leur vrai travail, c'est leur présence. L'autre travail, ils le font pour les apparences, parce qu'il faut bien faire quelque chose et que personne ne va vous payer simplement pour votre présence, pour les quelques bêtises que vous dites en passant, ou pour la chanson que vous fredonnez.. »

L'impact de la présence. L'effet de présence. Être là. Un de mes amis (Pierre Carli) me disait récemment : « C'est l'effet de compagnie. » Expression que j'ai trouvée très belle et qui rend bien compte, à mes yeux, du caractère dépouillé de la reconnaissance. Pourquoi donc est-ce difficile d'être là? Parce que c'est un travail exigeant, permanent, qui consiste à regarder et à voir ses propres attentes, croyances, désirs. C'est un travail d'observation rigoureuse et disciplinée de lieu où je loge vraiment, à chaque instant, en dehors de tout ce que l'on me présente d'image de *« ce qui donne à la vie son sens et sa plénitude et de ce qui fait qu'elle vaut la peine d'être vécue. »* Nous sommes inondés de rêves préfabriqués que nous absorbons sans aucune forme de censure, des rêves que nous nous approprions, auxquels nous nous *« identifions »*. Ils deviennent les lieux intérieurs que l'on habite sans s'en rendre compte. Ils situent la vie dans un futur irréel, dans des refuges faciles d'accès contre l'ennui et l'usure. Être là requiert une lucidité forte, parfois douloureuse, mais libératrice. Être présent demande un labeur immense et la volonté de l'effectuer. C'est la mise à profit de l'intelligence humaine au sommet de son évolution. Toute personne prête à s'engager dans ce genre de travail demeurera vigilante et n'entravera plus jamais le déploiement de la présence de l'autre. Elle sera présence.

Je vais maintenant utiliser un exemple personnel pour renforcer encore la nécessité de poursuivre cette réflexion. En 1984, j'ai été très malade. J'ai fait une hémorragie digestive massive et me suis retrouvé aux soins intensifs pendant trois jours. Transfusions sanguines, sonde dans la vessie, tube dans le nez, solutés dans les deux bras, enfin, toute la quincaillerie de ce genre de situation. J'étais lucide à peu près 5 minutes par heure. (J'espère l'être davantage aujourd'hui!) Un matin, alors que je venais d'entrer dans une période de lucidité, deux soignants ont surgi dans la chambre. Un homme et une femme. Ils avaient l'air heureux et semblaient vivre une relation plus qu'agréable. De l'ordre de l'intimité. Je me réjouissais pour eux. Le rôle de l'homme

consistait à regarder le sac qui pendait au bout du tube inséré dans ma vessie. Il devait lire la quantité d'urine qui s'y trouvait. Il a saisi le sac de ses deux mains et d'un geste violent l'a soulevé jusqu'à sa taille. Ce mouvement a brusquement secoué le tube et, bien sûr, tout ce qu'il y avait au bout. J'ai alors ressenti une douleur atroce, comme si la foudre m'avait traversé. J'ai touché de ma main celle du soignant et lui ai dit : « Monsieur, il y a quelqu'un à l'autre bout du tube. » Je n'étais plus une personne, j'étais un sac d'urine. Il n'y avait pas de présence. Il n'y avait pas de geste signifiant et significatif. Il n'y avait pas de reconnaissance. Il n'y avait pas de dignité. Il y avait le vide. La routine semeuse d'ennui et d'usure. Il n'y avait pas de sens. Il n'y avait pas d'espace où se construisent les ponts; il n'y avait même pas d'espace. Il n'y avait rien. Pourtant, il eût suffi d'un geste très ordinaire, un geste « *avec quelqu'un dedans* ». Un geste simple reflétant une certaine activité de la conscience. Un geste empreint de milliers d'années d'évolution. Un geste de reconnaissance de l'existence de l'autre ou d'un autre existant. Ce geste n'aurait pas pris plus de temps; il aurait simplement requis une présence. Pourquoi n'a-t-il pas été posé? Pourquoi n'était-il pas habité? Pour les raisons déjà citées sans doute, mais elles ne suffisent pas. Une autre réalité s'impose. Il faut aussi comprendre que la reconnaissance appelle la reconnaissance. Et que, au-delà d'un travail personnel d'observation de soi, un travail organisationnel du même genre s'avère maintenant indispensable. Il est temps que les cerveaux bougent et regardent dans une autre direction que celle de la seule chose économique. Il y a de la vie tout autour. Des personnes. Des « *humanitudes* ». Des identités qui se construisent. Privé de toute forme de reconnaissance, un être humain pourra difficilement être simplement là. Juste là.

J'aimerais maintenant utiliser un autre écrit, un texte de Bob Greene, pour approfondir un peu plus l'impact « d'être là ». Ce texte illustre bien, à mon avis, à quel point une présence et les quelques mots qui la traduisent peuvent transformer toute une vie :

« Décidément, tu ne feras jamais rien correctement! » C'est ainsi qu'une mère gronde son fils parce qu'il s'est éloigné d'elle dans la rue. Elle a crié si fort que tous les passants l'ont entendue. L'enfant réprimandé retourne près de sa maman, sans un mot, tête basse.

Rien de bien méchant direz-vous. Et pourtant de telles petites scènes laissent parfois des traces indélébiles dans l'esprit de quelqu'un. Et quelques mots peuvent avoir un impact considérable même si leur auteur n'y a guère prêté d'importance sur le moment. L'écrivain Malcom Dalkoff

racontait l'histoire suivante : Enfant, il était d'un naturel terriblement anxieux et timide. Il avait peu d'amis et aucune confiance en lui. Et puis un jour, au collège, Madame Brauch, son professeur de littérature, a demandé aux élèves d'imaginer la suite d'un roman célèbre et d'en rédiger un chapitre.

Aujourd'hui, Dalkoff ne se souvient ni de ce qu'il a écrit, ni de sa note, mais une chose est sûre, c'est qu'il n'oubliera jamais la remarque de l'enseignante dans la marge : « Vous avez une bonne plume » . Cinq mots qui allaient changer sa vie : « Avant cette remarque, j'ignorais totalement ce que je valais et n'avais aucune idée du métier que j'exercerais. Or, ce jour-là, je suis rentré chez moi et j'ai rédigé une nouvelle. J'en avais toujours rêvé mais je m'en étais toujours cru incapable. » Au cours des mois qui ont suivi, Dalkoff a écrit de nombreuses autres nouvelles et sollicité chaque fois l'avis de Madame Brauch. Celle-ci s'est à la fois montrée encourageante, dure et honnête. « Exactement ce qu'il me fallait », constate l'écrivain. Puis le jeune élève a été nommé rédacteur en chef adjoint du journal de son école et a gagné davantage en assurance. Une vie pleine de réussites et de satisfactions allait s'offrir à lui. Dalkoff est convaincu que sans ces quelques mots dans la marge de son devoir, son destin aurait été différent. Des années plus tard, il est retourné sur les lieux de son enfance et a rendu visite à Madame Brauch, qui avait pris sa retraite. Il lui a expliqué, comment, grâce à elle, il avait osé devenir écrivain, et comment, toujours grâce à elle, il avait à son tour insufflé un peu de cette confiance en soi à la jeune femme qui allait devenir son épouse. Celle-ci préparait son diplôme de fins d'études secondaires en prenant des cours du soir. Elle s'était tournée vers lui pour bénéficier de ses conseils. Ce récit avait beaucoup touché l'enseignante.

« Décidément tu ne feras jamais rien correctement » ... « Vous avez une bonne plume. » Notre vie dépend parfois de bien peu de choses.

Puisque « notre vie dépend de bien peu de choses », toutes les conditions doivent être mises en place pour que chaque individu puisse « être là ». Je disais qu'il est difficile « d'être là », et d'habiter un geste signifiant et significatif parce que cela exige un travail intense, le courage d'observer le jeu de ses croyances et de ses attentes, l'ouverture nécessaire pour les voir être ébranlées et se dissoudre. Je précisais également que ce travail doit dorénavant se dérouler tant au sein de l'individu qu'à l'échelle des organisations. Je tiens à insister là-dessus. Un examen collectif des attentes et des croyances organisationnelles est en effet devenu crucial. Des espaces de dialogue doivent être aménagés à cette fin. Il serait bénéfique pour l'ensemble du développement humain que les dirigeants aient le courage d'observer leurs propres croyances et

attentes, qu'ils soient prêts eux aussi à les voir être secouées et déconstruites. La transformation de l'identité humaine se poursuit. Cette transformation est inéluctable et peut prendre toutes sortes de directions. Elle est présentement sous l'influence d'un ensemble de nouvelles croyances, valeurs et présuppositions qu'il est urgent de scruter. Ces nouveaux paramètres modifient ce que nous sommes en profondeur, et ce, de manière insidieuse, sans que nous nous en rendions compte. Ils changent nos comportements à notre insu. Nous devons ralentir, nous arrêter pour les voir à l'œuvre. « *Notre vie dépend parfois de bien peu de choses* » et il est évident que nous perdons aisément de vue le concept de dignité. C'est pourtant le fruit, rappelons-le, de millénaires d'évolution. Le défi de la reconnaissance est d'abord et avant tout celui de la conscience.

Des ralentissements sont donc nécessaires. Ralentir la pensée, le discours, le geste. Cependant, ralentir est devenu très difficile dans un monde où les rythmes sont en perpétuelle accélération. La conscience s'accroît avec le ralentissement, mais ce dernier nécessite en lui-même de la conscience. Ralentir permet de secouer des croyances, mais l'on ne peut pas ralentir si l'on n'a pas déjà secoué certaines croyances. C'est une histoire de poule et d'œuf. Toutefois, celle-ci a une solution. À l'instant où jaillit un éclat de conscience, le cercle vicieux est brisé. Ce n'est cependant que le début d'une longue marche : « *la grande marche identitaire* », pour reprendre l'expression de Taylor. La difficulté est immense et le travail, délicat, ne l'oublions pas. Ralentir demande une utilisation de toute l'intelligence, une énorme discipline. Le ralentissement s'inscrit dans la remise en question de nouvelles valeurs et dans l'ébranlement de ces transformations que nous subissons. Le développement du lobe frontal a permis l'invention des voitures. En quelques siècles à peine, nous sommes passés de la marche à pied à la formule 1. Du même souffle, nos exigences ont augmenté. Nous avons certes accru notre bien-être en réduisant les efforts nécessaires pour atteindre une destination, mais, dans le même élan, nous avons contracté notre rapport au temps. Des émotions « *primitives* » ont pris les couleurs de la modernité et ont surtout multiplié les apparitions effectuées dans notre système nerveux. L'impatience dans les embouteillages, l'intolérance devant la congestion, l'irritabilité devant une pseudo-lenteur ont tissé la trame des « *petites barbaries* » qui nous ramènent au système limbique ou à l'hypothalamus. La construction identitaire ne se fait pas à la vitesse d'une formule 1. C'est même tout le contraire. Ce domaine relève plutôt du « *pas de l'escargot* ».

Quelque chose de pernicieux s'est installé à l'intérieur de nos nerfs et de nos rythmes sociaux. Comme le chantait le groupe Harmonium : « *Il faudrait peut-être l'écouter* ». Pour que la reconnaissance soit, il faut un rapport au temps qui la permette. Les rythmes actuels, engendrés par le passage des signaux de fumée à Internet, ont fait émerger la croyance qu'arrêter est synonyme d'inefficacité. Pourtant, il n'y aurait rien de plus efficace qu'un arrêt pour contempler ce genre de croyance, pour en découvrir toute la malignité, comme on le dit si bien à propos d'une tumeur. De telles croyances ont des effets terriblement pervers. Les êtres humains qui arrêtent ou ralentissent risquent de former une nouvelle catégorie « *d'exclus* ». Comme si nous n'en avions pas déjà suffisamment. On peut facilement imaginer ce qui guette ceux qui, pour toutes sortes de raisons, qu'elles soient culturelles, sociales, éducationnelles ou biologiques, sont plus lents. Leur dignité risque la gifle à répétition. Marc Chabot écrivait dans le journal *Le Devoir*, « Les humains sont devenus des marchandises jetables. L'idée est révoltante, indigne de l'humanité, mais elle gagne du terrain. Or, comme l'expliquait le philosophe Pascal Lainé dans son essai *Le commerce des apparences* : « Toute marchandise tend naturellement à devenir de la camelote. » Nous transformons le monde qui nous entoure, mais ces modifications nous changent à leur tour. J'ai souvent entendu des consultants dire à des employés qu'ils n'avaient pas le choix. Qu'ils devaient s'adapter. Que la seule chose qui ne changeait pas, c'était le changement. Il me semble cependant n'avoir jamais entendu les mêmes consultants faire acte de conscience. Jamais je ne les ai entendu indiquer qu'ils étaient conscients qu'en obtempérant à l'adaptation prêchée les employés changeraient eux aussi. Et qu'il faudrait collectivement tenir compte de ce changement. Qu'il serait opportun d'en étudier les conséquences sur le plan organisationnel et sur le plan humain. Nous nous émerveillons devant ce que nous sommes capables de créer, mais nous omettons de réaliser que la créature métamorphose son créateur. Hubert Reeves disait : « Ce qui peut éventuellement nous tuer, c'est notre efficacité. » Quand on porte intérêt à la dignité et à la reconnaissance, on peut soupçonner que c'est déjà commencé.

Price Pritchett a écrit un petit bouquin intitulé : Nouvelles habitudes de travail dans un monde en transformation. Ce livre est ainsi sous-titré : 13 règles de conduite pour réussir à l'ère de l'information. Il a pour objet d'aider le personnel d'une entreprise à s'adapter au changement. Pritchett y décrit plusieurs transformations qui ont marqué notre époque : « Plus d'informations ont été produites dans les 30 dernières années, que dans les cinq siècles précédents [...] »

Aujourd'hui, un seul exemplaire du New York Times contient plus d'information qu'une personne qui vivait au XVIIe siècle en Angleterre, était susceptible de recevoir durant toute sa vie [...] La quantité d'information double à tous les cinq ans. » Voilà des exemples bien réels des mutations que nous engendrons, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur. Nous produisons plus d'information, mais nous devons également en absorber davantage. Il est légitime de s'émerveiller, mais nous devons être à l'affût des croyances perverses que de tels faits suscitent. Nous pourrions ainsi croire que tout le personnel d'un établissement est en mesure d'intégrer la même quantité d'information au même rythme et qu'il faut écarter les « *moins rapides* ». Nous pourrions également penser qu'il est absolument nécessaire d'absorber toutes les données relatives à notre domaine d'intervention et qu'il convient de mettre au rancart les « *pauvres d'esprit* ». Nous pourrions même estimer qu'il faut, pour assurer notre survie, ingérer l'information dès sa sortie et remercier subtilement de leurs services ceux qui ne l'ont pas fait.

Il n'y a pas de croyance légère. Elles structurent le monde en permanence. Elles devraient toutes être placées sous le microscope de la conscience. La perversion commence là où le respect s'arrête. Nous sommes capables de réalisations extraordinaires, mais nous en oublions l'ordinaire. Nous le trouvons plat, inintéressant. L'extraordinaire invoque l'extraordinaire. Il veut toujours plus. Il finit toutefois par exsuder l'usure et l'ennui. La perte de sens. À force de dépasser les limites, on n'admet plus celles-ci. Il est aussi dangereux d'en mettre là où il n'y en a pas que de ne pas en mettre là où il y en a. De part et d'autre, c'est le vide. L'esprit humain devient de plus en plus le funambule qui marche entre ces deux vides.

La reconnaissance des limites concerne elle aussi la dignité. « *Ma vie vaut difficilement la peine d'être vécue* » si l'on m'oblige à être autre chose que ce que je suis... si l'on attaque ma sécurité intérieure ou ce à quoi je l'associe, mon emploi par exemple, en exigeant sans cesse que j'en fasse plus que je ne suis capable. Je peux bien sûr quitter ce genre d'emploi et trouver hors du travail ce qui « *conférera à ma vie son sens et sa plénitude* ». À travers la famille, la communauté, la vie spirituelle ou un autre objet de sens pour « *le lieu où je loge* ». Là n'est cependant pas la question qui nous préoccupe. Ce qui nous intéresse est ce que deviennent nos milieux de travail en tant que lieux presque incontournables dans nos vies. À moins qu'une personne soit née richissime, ce qui n'est pas l'apanage de la majorité, le travail constitue une

dimension inévitable de l'existence. La manière contemporaine d'assurer notre survie. Il est lui aussi le résultat d'une lente recherche pour accroître notre bien-être. Les conditions qui l'entourent se sont améliorées et continuent toujours de le faire. C'est là une indéniable réalité. L'esclavage serait difficilement toléré de nos jours. Le travail prend cependant des formes qui ne sont pas sans en rappeler le caractère inéquitable. Il porte en lui, bien caché, le refus ou la non-acceptation des différences. Il rejette les limites. Il véhicule des croyances du genre: « *On peut faire plus avec moins* » sans remettre en question l'absence de repère que cette croyance transporte. Marie-Claire Carpentier-Roy a souvent insisté là-dessus, tant dans ses propos que dans ses écrits. J'aimerais, à l'aide d'un autre fait vécu, montrer où peut conduire une telle croyance. Je vais dépeindre les ravages qu'elle peut causer quand elle n'est pas examinée.

J'ai eu le privilège de visiter, au cours des ans, de nombreux centres d'accueil. J'y ai rencontré, au milieu des années 90, des personnes tiraillées, luttant avec des problèmes budgétaires. Elles faisaient des pieds et des mains pour trouver des manières originales de boucler les fins de mois. Les intentions étaient bonnes et les efforts, mirobolants. Le bien-être de la clientèle demeurait au cœur des débats. On m'a un jour raconté la découverte d'une solution lumineuse. Un homme avait inventé une couche hyperabsorbante, bonne pour 24 heures. Il l'avait mise au point pour procurer du confort aux personnes incontinentes. En les gardant au sec, il leur évitait des plaies de lit. Ses intentions étaient nobles. Ceux qui ont acheté ces couches étaient animés, eux aussi, par de généreux sentiments. Ils obtenaient le confort de leur clientèle tout en économisant de l'argent. En effet, ces couches, malgré leur prix élevé, permettaient de faire des économies sur la quantité utilisée. On pouvait enfin faire plus avec moins. Le personnel en bénéficierait lui aussi puisqu'il verrait sa charge de travail s'alléger. Il n'aurait pas à changer la couche aussi souvent. Les quelques instants ainsi récupérés pourraient lui permettre de souffler un peu. On pouvait là également faire plus avec moins. D'ailleurs, les membres du personnel disaient avoir apprécié l'idée lorsqu'elle avait fait surface. Après usage, les conséquences se sont pourtant révélées tragiques. La fatigue s'est mise à augmenter et le climat s'est alourdi. En voulant faire plus avec moins, on avait effacé les lieux où apparaissent les gestes signifiants et significatifs. Les espaces où se construisent les ponts. Quand on changeait une couche, on faisait bien autre chose par le fait même. On touchait. On écoutait. On reconfortait. On parlait. On nommait l'autre. Pendant les instants où se déroulait cette transaction humaine, même avec les personnes

confuses, on s'adressait à « *ce lieu qui n'avait pas encore été atteint* ». À cet endroit que la maladie ou l'âge ne pouvaient pas atteindre si on ne leur en laissait pas la possibilité. En effaçant ces moments, on rognait dans une occasion de reconnaître et d'être reconnu. Un marché noir de la couche est d'ailleurs apparu. On en cachait dans les plafonds, les tiroirs et sous les lits. Lorsque l'occasion se présentait, à l'abri des regards accusateurs, on changeait la couche. « *La cohérence entre les valeurs portées et les gestes posés* » reprenait ses droits.

Un autre changement radical mérite d'être relevé. Il permet un éclairage supplémentaire sur ces transformations qui s'opèrent en nous, bien malgré nous. Il m'amène à revendiquer une fois de plus les lumières de la vigilance. Au début du siècle, 93% des gens gagnaient leur vie en se servant presque essentiellement de leur corps. Ils creusaient la terre, coupaient des arbres, pétrissaient le pain, etc. Seulement 7% gagnaient leur vie en utilisant presque uniquement leur tête. C'est aujourd'hui complètement inversé. Ainsi, 75% des gens gagnent leur vie en se servant presque uniquement de leur tête ou, à tout le moins, en imaginant que c'est ce qu'ils font! Au début du siècle, on valorisait la force physique; on met l'accent désormais sur les capacités intellectuelles. On avait jadis mal au dos, on a maintenant mal à l'esprit, à l'être, à l'âme. On a mal au besoin d'utiliser son jugement, son intuition, son intelligence. On a mal au besoin de trouver un sens. On a mal à « *là où je loge* », à l'identité, à l' « *humanité* ». On a mal à sa dignité.

J'aimerais compléter cette réflexion en projetant, à l'aide des mots, des extraits d'un film intitulé : L'âge de la performance. L'auteure s'appelle Carole Poliquin. J'ai eu la chance de discuter avec cette réalisatrice alors qu'elle préparait son film. Carole Poliquin a interviewé des personnes aux quatre coins du monde à propos des changements de valeurs et de leurs conséquences. Les propos retenus démontrent avec limpidité les dérapages qui nous guettent, les glissements possibles hors de l'ordinaire, loin des gestes signifiants et significatifs. Dans ce film produit en 1994, un producteur de porcs raconte : « On a gagné en temps d'engraissement douze à quatorze jours au cours des dix dernières années. On est donc devenus beaucoup plus efficaces parce qu'on réussit à faire engraisser un porc en deux semaines de moins qu'on le faisait auparavant. »

Voilà qui est extraordinaire et qui justifie de s'émerveiller devant notre efficacité. Cependant, le même producteur explique qu'ils doivent désormais vivre avec le « syndrome du porc stressé » : « La viande est impropre à la consommation. Elle est rosée, suintante. Comme on désire un plus grand volume sur le même porc, la carcasse ne tient plus le coup. Ce sont malheureusement des pertes [...] On n'a pas le choix, si on veut rester compétitifs, il faut le faire. » Cet homme décrit à merveille un des paradoxes dans lequel nous sommes coincés. Il doit constamment améliorer ses méthodes de production pour « *survivre* » mais il perd en même temps une partie de ses bêtes. Le film de Carole Poliquin nous amène également chez un producteur de poules : « Depuis les années 50, on a doublé la production d'oeufs par poule. On est passé de 150 oeufs par poule à 300 oeufs par poule par année. » Plus loin, il révèle qu'il doit composer avec des poules mortes du syndrome de la mort subite. Quand on lui demande de quoi elles sont mortes, il explique qu'il s'agit d'élevages très intensifs et que les poules subissent un stress épouvantable. On n'en est pas à la reconnaissance des poules et de leur dignité, mais la prudence est de mise. Les rapports que nous entretenons avec les animaux peuvent aisément nous amener à établir des rapports du même type avec les personnes qui nous entourent. C'est peut-être déjà fait. Certaines entreprises ressemblent à des zones d'élevage intensif. Le glissement de la pensée est facile. En Californie, on inscrit des fœtus à l'université, une université prénatale. Comme il est impossible pour les fœtus de se rendre à leur cours par eux-mêmes, leur mère les y amène. On installe des écouteurs sur le ventre de la mère et, pendant qu'elle marche, on transmet des mots à travers la paroi abdominale et la paroi utérine. Les enfants qui naissent de ces mères-là sont en mesure de parler à l'âge de 6 mois. Rendus à 18 mois, ils savent lire. Malheureusement, dès l'âge de sept ans certains font un « burn-out ». Ils sont épuisés, dysfonctionnels. Les psychologues qui les soignent suggèrent aux parents de leur lire des contes, de leur parler de fées, de dragons, de sorcières, de géants, d'elfes. Ils ont constaté qu'en sept années de vie ces enfants n'avaient jamais eu le temps de ne rien faire. On peut comprendre les parents : ils veulent outiller l'enfant au maximum pour lui permettre d'affronter la complexité du monde dans lequel il vivra. Ce raisonnement comporte cependant une erreur : lorsqu'un enfant ne fait rien, il ne fait pas rien. Il construit son imaginaire, il alimente sa créativité. Il regarde un bout de ficelle et en fait un fleuve, une rivière. Il contemple une boîte de carton et bâtit un village. Cette créativité constituera une de ses forces les plus précieuses pour traverser l'avenir.

Nous ne parlons plus ici de reconnaissance, de travail et de dignité, nous parlons d'enfant, de reconnaissance et de dignité. « *De ce qui fait que leur vie vaut la peine d'être vécue.* » Nous nous transformons et nous craignons l'ordinaire. Il nous effraie. Les limites humaines nous effraient. Plus que jamais reconnaissance et dignité doivent être au cœur de nos préoccupations. Lorsqu'un adulte ne fait rien, il ne fait pas rien, lui non plus.

Je m'en voudrais, en terminant, de ne pas insister sur l'impact que peut avoir la reconnaissance sur la personne qui reconnaît. Je suis un jour allé en Haïti où j'ai visité des centres de santé. L'un d'eux restera toujours gravé dans ma mémoire. Il s'agit d'un centre de santé mis sur pied par mère Térésa. Un endroit destiné uniquement aux enfants de 0 à 3 ans atteints du sida. Un mouvoir pour enfants. J'ai rencontré là-bas une Québécoise de 70 ans qui y faisait du bénévolat. Je lui ai demandé ce qu'elle venait chercher dans ce lieu. Elle m'a répondu : « Tu veux le savoir, suis-moi. » Elle m'a pris par la main et m'a entraîné au-dessus d'une couchette. Il y avait là un enfant couvert du sarcome de Kaposie, ces tumeurs cancéreuses que l'on rencontre chez des personnes atteintes du sida. À ce stade-là, il leur reste habituellement peu de temps à vivre. Cette bénévoles s'est penchée sur la couchette et a caressé de la main le ventre de l'enfant. Il a ouvert les yeux et a fait un immense sourire. Elle s'est alors retournée vers moi et m'a dit : « Voilà ce que je viens chercher ici. »... Un geste signifiant et significatif. Un geste de sens. Un geste ordinaire. Estelle Morin écrivait:

Un individu qui ne parvient pas à trouver un sens à ses actions et à ses relations, ou à sa vie, se trouve alors dans une condition d'ennui et d'impuissance que Victor Franckl appelle "frustration existentielle" ou "vacuité existentielle [...] Des voies de compensation sont par ailleurs possibles, telles que l'alcoolisme, la toxicomanie, la déviance sociale, ou par des fuites en avant comme la boulotmanie (workmania), le jeu (gamblingmania), les racontars (gossipmania), etc. Si cet état perdure, il peut se transformer en affection nerveuse. [...] Cette affection est caractérisée principalement par la perte d'intérêt, le manque d'initiative et le sentiment de vacuité qui est souvent exprimé comme l'absence d'un but dans la vie et la perte de sens.

Voilà, peut-être, l'une des plus belles définitions qui puissent être données de l'épuisement professionnel. Ce n'est peut-être pas tant la surcharge de travail qui mène à l'épuisement que l'absence de sens. C'est du vide qu'émerge la souffrance.

Je terminerai par trois citations qui résument tout ce que j'aurais voulu dire: Christian Bobin « Un trèfle à quatre feuilles, on n'en découvre pas si souvent, c'est rare, presque miraculeux. Oui, je veux bien, mais je tiens déjà pour miraculeux un trèfle de l'espèce ordinaire, à trois feuilles, je n'en reviens pas de ces choses les plus banales et moi devant elles, promis à disparaître. »

Paul Éluard :

*Il y a des mots qui font vivre
Et ce sont des mots innocents
Le mot chaleur et le mot confiance
amour; justice et le mot liberté
Le mot enfant et le mot gentillesse
Et certains noms de fleurs et certains noms de fruits
Le mot courage et le mot découvrir
Et le mot frère et le mot camarade
Et certains noms de pays et de villages
Et certains noms de femmes et d'amis.
Il y a des mots qui font vivre.*

Et encore Bobin pour conclure: « Il faudrait accomplir toutes choses, et même les plus ordinaires, surtout les plus ordinaires ouvrir une porte, écrire une lettre, tendre une main avec le plus grand soin et l'attention la plus vive, comme si le sort du monde et le cours des étoiles en dépendaient, et d'ailleurs il est vrai que le sort du monde et le cours des étoiles en dépendent »

Être là. Juste là.

BIBLIOGRAPHIE

BOBIN, Christian. *Autoportrait au radiateur*, Paris, Éditions Gallimard, 1997, 168 p.

BOBIN, Christian. *L'autre visage*. Collection entre 4 yeux, Éditions Lettres vives. 1991.

BOBIN, Christian. *Tout le monde est occupé*, Paris, Éditions Mercure de France. 1999, 126 p.

ÉLUARD, Paul. *Œuvres complètes*, Paris, Bibliothèque de la Pléiade. 1974.

MONBOURQUETTE, Jean. *Apprivoiser son ombre*, Outremont, Novalis, 1997, 157 p.

MORIN, Estelle. Dans Thierry PAUCHANT et autres, *La Quête du Sens*, Québec/Amérique, Presses HEC, 1996.

PRITCHETT, Price. *Nouvelles habitudes de travail dans un monde en transformation*, Pritchett and Associates, 1994.

TAYLOR, Charles. *Les sources du moi : la formation de l'identité moderne*, Montréal, Boréal. 1998, 712p.

L'âge de la performance, [Film], réalisatrice : Carole Poliquin, Les Production ISCA, 1994.

Conférence de Jean-Pierre Brun

Professeur et directeur de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité
du travail dans les organisations
Université Laval

La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée

(1^e partie)

Trois mots-clés représentent la structure de cette journée de réflexion. Marie-Claire Carpentier-Roy a parlé du privilège mais aussi de la nécessité de la reconnaissance. Serge Marquis a discuté de la question de la capacité en matière de reconnaissance. Gisèle Gadbois et moi-même allons aborder, à tour de rôle, la question de la responsabilité. Et aussi, une question moins étudiée, celle de la reconnaissance comme une occasion.

Dans un premier temps, précisons qu'il y a trois motifs de la reconnaissance : premièrement, l'amélioration de la performance de l'ensemble de l'organisation ; deuxièmement, l'augmentation de la qualité de vie au travail, un élément important surtout lorsqu'on pense aux questions de santé mentale et, troisièmement, le plus important : la responsabilité de reconnaître les gens qui nous entourent. Deux mots sont à retenir dans cette dernière phrase : « responsabilité » et « reconnaître » . On a souvent tendance à évacuer la troisième dimension de la reconnaissance, ce que j'ai vérifié à travers de nombreuses études que j'ai réalisées ou que mes collègues ont effectuées sur ces questions. Généralement, lorsqu'on fait de la reconnaissance, c'est plutôt de la « récompense ». Il existe différentes formes de reconnaissance, mais la récompense, orientée vers le premier aspect, est souvent perçue comme peu authentique par les gens qui la reçoivent et même, dans certains cas, insultante. Évidemment, cette forme de reconnaissance entraîne souvent un effet de retour : le gestionnaire est mal vu ou risque même de perdre une certaine crédibilité au sein de son organisation.

Qui sont les porteurs de la reconnaissance? La question a été discuté dans un atelier : cette dernière n'est pas uniquement la responsabilité des gestionnaires, mais bien la responsabilité de

tout le monde et surtout des pairs dans l'organisation. Dans les études que l'on fait, peut-être encore plus maintenant étant donné le contexte de rationalisation actuel, beaucoup d'organisations comportent deux catégories de travailleurs : des gens qui ont énormément d'expérience et des plus jeunes ou des gens qui ont moins d'expérience. Les personnes ayant beaucoup d'expérience sont souvent les pivots des équipes de travail et elles ont une charge de travail importante. Dans le cas d'une étude conduite dans le milieu hospitalier, les gens disaient : « C'est bien beau la reconnaissance par mon chef d'équipe, mais ma chef infirmière, je la vois pas mal moins qu'avant parce que sa portée de commandement n'est plus de 10 mais de 38 personnes. » La reconnaissance par les pairs prend ici toute son importance. Je citerai à ce sujet une phrase tirée d'une étude où la personne indiquait ceci : « Étant le plus ancien sur l'étage, je suis souvent demandé pour aider les plus jeunes. Personne ne le remarque, ni mon chef d'équipe ni mes collègues. » Là aussi, il y a une responsabilité à reconnaître, pas simplement du gestionnaire, mais de tous les individus que nous sommes, ce qui ne veut pas dire que le gestionnaire ne doit pas donner l'exemple. Toutefois, ce n'est certainement pas une responsabilité qui repose uniquement sur ses épaules.

Je voudrais aborder ici une autre dimension de la reconnaissance. On en a moins parlé, car le plus souvent il est question de reconnaître l'autre, de reconnaître chacun à son visage, à ses compétences, à sa qualification professionnelle. C'est vrai, cette responsabilité envers l'individu existe, mais, l'on constate de plus en plus, le besoin de reconnaissance d'un ordre plus collectif. Les métiers, les équipes, les collectifs de travail, là aussi, des problèmes sont exprimés. Pas simplement à l'échelle individuelle, mais également dans le cas d'un travail d'équipe. On l'entend, notamment, dans certains corps de métiers qui sont en train de disparaître ou qui vivent des transformations profondes, il existe aussi des besoins de reconnaissance qui se situent à ce niveau. L'idée de la reconnaissance n'est pas non plus de simplement « individualiser » cette reconnaissance, car la dimension collective demeure importante. Cette dernière se vit de deux manières : il faut reconnaître les collectifs, mais aussi on a une responsabilité collective dans la reconnaissance. On ne doit pas nécessairement asseoir cette responsabilité sur des politiques organisationnelles, sur un train de mesures qui vont dire : « Reconnaissez vos gens, organisez des activités de reconnaissance » et, finalement, on est souvent dans une position où l'on se sent presque obligé de faire des activités de reconnaissance. Ce qui ne veut pas dire que ces

politiques et directives sont inutiles. Elles sont nécessaires mais certainement insuffisantes pour véritablement bien installer la reconnaissance. C'est là que la dimension éthique prend tout son sens et que, individuellement, nous avons une responsabilité qui dépasse de beaucoup le cadre organisationnel, le cadre administratif de chaque milieu de travail.

Il est possible de dire beaucoup de choses autour du concept de la reconnaissance. L'important est de ne pas perdre de vue que la reconnaissance est une évaluation. Certains vont effectivement parler d'« évaluation », tandis que Marie-Claire Carpentier-Roy a employé le terme de « jugement ». La reconnaissance, c'est la reconnaissance du travail bien fait mais aussi du travail mal fait. S'il y a des grands dans le monde, c'est qu'il y a des petits; s'il y a des gros, c'est qu'il y a des maigres; s'il y a des beaux, c'est qu'il y en a de moins beaux. Il faut inévitablement avoir des barèmes de comparaison. Bien sûr, les gens diront : « Je me défonce dans mon organisation, mais il y en a d'autres à côté qui ne fournissent pas le même travail que moi et, pourtant, ils ont à peu près les mêmes bénéfices que moi et la même forme de reconnaissance que moi. » Si l'on veut que cette reconnaissance soit véritablement crédible, il faut absolument qu'elle soit composée de ces deux facettes, c'est-à-dire reconnaître les bons coups et peut-être reconnaître les moins bons coups. En fait, les gens demandent que l'on admette ces deux dimensions de la reconnaissance, de ne pas simplement souligner les bons coups, mais de mentionner aussi les éléments qui sont un peu plus difficiles. Ainsi, premier élément, la reconnaissance est une évaluation.

Deuxième élément, la reconnaissance doit porter beaucoup plus sur le travail et sur l'activité que sur les résultats uniquement. On est malheureusement, par moments, dans des systèmes de gestion fonctionnant par objectifs et par résultats. Il y a un piège là-dedans et un avantage en même temps. L'avantage est que cela permet d'offrir de nouvelles formes d'organisation du travail, parce que de l'autonomie, de la liberté, de la créativité sont laissées aux gens : il n'est plus nécessaire de les suivre pas à pas. Finalement, on se préoccupe moins du processus mais un peu plus de la finalité du travail. Le risque, là-dedans, est de se concentrer beaucoup plus sur la finalité du travail, alors que souvent les gens veulent que l'on reconnaisse les efforts qu'ils déploient, ce que Yves Schwartz appelle l'« usage de soi » que les gens font dans leur travail. Je vais vous donner un exemple concret de cela, tiré d'une de mes plus belles expériences de

terrain avec Hydro-Québec. À une certaine époque, j'ai eu à travailler avec des monteurs de lignes électriques. Les journées où l'on n'arrivait pas à atteindre les objectifs de production étaient souvent celles où l'on avait travaillé le plus fort parce qu'on avait éprouvé toutes sortes de difficultés liées au terrain, au climat, à l'absence du client, à des installations qui étaient beaucoup plus en mauvais état que prévu, qui nécessitaient toutes sortes de changements. Quand arrivait le soir, le contremaître à qui il fallait remettre les bons de travail concernant le travail exécuté pendant la journée demandait d'abord : « Qu'est-ce que vous avez fait aujourd'hui? Comment se fait-il que vous n'avez pas été capables de livrer la marchandise? » La reconnaissance prenait beaucoup plus la forme d'une critique. Pour l'avoir vécu, je peux affirmer qu'il y avait un fort sentiment d'injustice derrière ce jugement. On se disait en effet : « Mon Dieu! C'est souvent là qu'on travaille le plus fort. » Je suis sûr que cet exemple vous rappelle probablement des situations où vous aviez des dossiers à mener et que malgré votre travail acharné vous n'avez pas été capable de les remettre à temps, dans certains cas vous n'avez même pas réussi du tout les remettre, cela a pu être perçu comme une incapacité de votre part, alors que probablement l'effort était beaucoup plus important. Je pense qu'il faut absolument traiter de cette question.

La reconnaissance prend du temps, inévitablement . » Il faut y consacrer du temps et éviter de faire ce que j'appelle du « tourisme industriel » : se promener trop rapidement d'une place à l'autre et chercher à récompenser l'athlète. Ne nous le cachons pas, cela prend du temps, si l'on doit diriger 150 personnes au lieu de 30, cela ne veut pas dire qu'il faut reconnaître les 150 personnes, mais plutôt que, lorsque des rencontres ont lieu avec quelques-unes de ces personnes, il faut avoir à ce moment-là une possibilité de reconnaissance significative. Il est vrai que cela devient toujours plus difficile parce qu'on constate que le travail est de plus en plus une affaire privée. On se connaît bien sûr entre collègues, mais sait-on exactement ce que fait l'autre? Quels sont précisément ses contraintes, ses objectifs, son plan d'action, comment planifie-t-il ses affaires, etc.? Le travail est de plus en plus vécu dans un monde privé à cause de l'urgence, certains parlent même de la tyrannie de l'urgence, à cause des changements organisationnels. D'ailleurs, dans certains ateliers, on a parlé de la cadence de travail qui fait que celui-ci est de plus en plus une affaire privée et est vécu dans l'isolement et que, lorsque vient le temps de reconnaître les gens, cela s'entrechoque, ce n'est pas nécessairement très facile. Cela permet de

mesurer encore plus l'importance de ce que disaient Serge Marquis et Marie-Claire Carpentier-Roy, à savoir le besoin de créer des espaces de discussion, des espaces de dialogue pour échanger des idées. Prenons simplement l'exemple de la présente journée de réflexion : nous sommes dans un espace de discussion et de dialogue depuis le début. Je suis sûr que votre manière de voir la reconnaissance a déjà changé. Votre compréhension des autres qui ont exprimé leur point de vue dans l'atelier a fait aussi que vous saisissez mieux leurs difficultés et pourquoi on ne pourrait pas répéter, à une plus petite échelle évidemment, des modèles analogues à celui d'aujourd'hui.

Quand j'ai eu l'idée d'organiser cet événement et que j'ai pris contact avec les conférenciers, nous parlions de la reconnaissance comme étant une responsabilité. C'est d'ailleurs le titre de ma conférence et, bien évidemment, lorsqu'on entend le mot « responsabilité », on voit, on pense, on sous-entend tout de suite contraintes, charges, donc une idée de lourdeur et d'exigences. Je pense qu'il faut aussi voir la reconnaissance comme une occasion : ce n'est pas simplement une charge administrative, c'est également un levier d'action. Un levier qui sert à plusieurs usages : à la construction de son identité au travail, à l'identité de chaque personne, et j'insiste encore une fois là-dessus, à l'identité des collectifs, des métiers. Malheureusement, le terme « reconnaissance » est trop rapidement associé à l'individu et pas assez au collectif. Il faudra y revenir : Yves Schwartz en parlera d'ailleurs dans sa conférence portant sur la notion de métier. La reconnaissance ouvre aussi sur la confiance, l'entraide et la collaboration. On a mentionné l'idée de recevoir l'autre, de faire le don de soi. Cela crée un meilleur climat de travail, facilite les choses, en fin de compte. C'est clair que les premiers gestes de reconnaissance sont difficiles à poser, mais après un certain temps le tout devient de plus en plus facile et l'on en tire les bénéfices. Cela permet de partager les difficultés et aussi les bons coups. Il ne faut donc pas voir la reconnaissance uniquement comme une charge administrative mais aussi comme une occasion. Et lorsqu'on ouvre cette voie vers l'occasion, cela nous permet de voir que les choses se sont peut-être pas si lourdes et difficiles à mettre en place dans nos organisations.

Comment s'y prend-on pour amorcer le processus de reconnaissance? Comme je le mentionnais plus haut, la reconnaissance doit porter sur le résultat, mais elle ne doit pas se concentrer uniquement sur cet aspect. Voilà qui est clair! Elle doit aussi s'attarder sur le processus. La

reconnaissance n'est pas universelle, elle doit être adaptée à chaque personne, à chacun des visages, mais surtout à chacun des efforts fournis. L'idée n'est pas tellement de reconnaître les personnalités auxquelles on fait face, mais beaucoup plus les efforts que les gens font. Cela exige un investissement, bien évidemment, mais je pense que c'est important. Dans ce processus de reconnaissance, et je veux ici préciser des points déjà abordés et fort importants, la reconnaissance a ce que j'appelle un « effet boomerang ». Elle touche tout le monde, même ceux qui l'ont produite, et il est essentiel de voir que les gens qui ont des problèmes à reconnaître leurs collègues, leurs pairs, leurs subordonnés ou leurs supérieurs seront aussi moins reconnus.

Je voudrais conclure sur des questions et des commentaires qui me sont venus à la suite de plusieurs études où nous avons rencontré des gestionnaires. Une remarque revient souvent dans leurs propos : « Oui, mais là, cela ne dépend pas entièrement de moi, ce qu'on me demande de faire! Quand je mets des gens à pied, quand je diminue des ressources financières, humaines, techniques ou quoi que ce soit, ce n'est pas nécessairement moi qui ai pris la décision. Quelle est ma part de responsabilité dans ces cas là? » Les questions sont les suivantes : sommes-nous responsables de la non-reconnaissance? Si oui, à quel titre ? Si non, pouvons-nous pour autant détourner notre regard et évacuer la responsabilité de reconnaissance de l'autre? En fait, cela signifie que si l'on n'est pas responsable de la non-reconnaissance, ne sommes-nous pas pour autant responsables de tenter de reconnaître l'autre aussi? Si l'ensemble des contraintes que les gens vivent dans l'organisation ne dépend pas de nos choix de gestion ni de nos décisions, cela veut-il dire pour autant que l'on n'a pas une certaine responsabilité sociale dans l'exercice de reconnaissance? Parce que la souffrance est loin et ne dépend pas de nous, n'y a-t-il rien à faire à l'égard de cette souffrance-là?

Dernier point, si l'organisation évite sa responsabilité dans la reconnaissance, pourra-t-elle contourner longtemps encore sa responsabilité dans la réparation des conséquences de la non-reconnaissance? On le vit de manière dramatique à l'heure actuelle: il y a détérioration des climats de travail et des collectifs de travail, des problèmes d'entraide et de coopération qui se vivent dans les milieux de travail ; une certaine forme d'isolement se met en place, on remarque la radicalisation des positions des différents acteurs et, autre dimension importante, on note

présentement la montée phénoménale de l'absentéisme au travail pour des problèmes d'ordre psychologique.

Si, en effet, on a de la difficulté à agir sur la reconnaissance, on a par contre des devoirs en ce qui a trait à la réparation de ces problèmes. Que pouvons-nous faire en sachant que tout n'est pas dû à des enjeux organisationnels, qui sont tout de même importants? Je terminerai sur une note d'espoir en disant que si la non-reconnaissance est du côté des problèmes, la reconnaissance, elle, est très certainement du côté des solutions et constitue, à ce titre-là, une occasion sur laquelle on a la possibilité d'agir.

Conférence de Gisèle Gadbois
Coordonnatrice au perfectionnement, Enap

La reconnaissance, une responsabilité d'être partagée

(2^e partie)

La reconnaissance semble avoir un fondement essentiel étant donné que nous revenons fréquemment aux mêmes concepts. Plusieurs réflexions ont déjà été amorcées dans les organisations de travail. Je souhaite apporter ici un éclairage qui pourra donner un angle de vue différent à notre réflexion sur la reconnaissance. Pour ce faire, j'aborderai trois grandes dimensions de la reconnaissance : d'abord, j'examinerai le devoir, dans lequel je parlerai de la justice, de la bienveillance et de l'amour; ensuite, la confiance sera discutée à travers la réciprocité, l'attention à l'autre et l'authenticité; enfin, je terminerai en traitant du droit d'agir, soit de la marge de manœuvre et de l'éthique dans nos rapports. Auparavant, je vais brièvement dresser un tableau de la dynamique des rapports à l'autre à notre époque.

Au cours des conférences et des ateliers, nous avons parlé de changements, de rapports qui se modifiaient, d'organisations qui se transformaient. Actuellement, des façons de faire et des manières d'agir ont tendance à disparaître de nos organisations de travail et d'autres tentent de se faire une place. Nous assistons à l'éclatement de nos points de repère habituels, soit de nos façons habituelles de concevoir la réalité. Nous avons parfois de la difficulté à percevoir des balises. Nous jetons notre regard autour de nous afin de dépister des éléments auxquels nous pourrions nous ancrer. La reconnaissance semble être l'un de ces éléments significatifs qui peuvent contribuer à nous redonner des points de repère.

Cependant, pourquoi parle-t-on de reconnaissance aujourd'hui? J'ai tenté de résumer les tendances actuelles qui nous incitent à le faire. Tout d'abord, entre soi et l'autre. On reconnaît ici l'ellipse entre soi et l'autre, c'est-à-dire ce fameux cercle de la dynamique, de la réciprocité, dont nous a parlé Marie-Claire Carpentier-Roy, qui existe dans tout rapport avec l'autre personne dans l'activité de travail. Cette dynamique se transforme, notamment par l'éclatement des

groupes ou cellules d'appartenance. Jean-Pierre Brun, pour sa part, mentionnait dans son discours d'ouverture que des groupes se reconstituent, que des groupes de métier essaient de se définir. Ce qui se transforme, à notre époque, ce sont les valeurs de groupe reconnues traditionnellement, comme la famille. Notre conception de la famille se transforme. Nous changeons aussi notre conception de l'organisation de travail. La direction ou le service dans lequel je travaille peut être différent de l'ensemble du ministère ou de l'organisme. D'une part, en tant qu'équipe de travail, nous pouvons être différents. L'organisation n'est plus regardée comme un seul groupe mais bien comme un ensemble de groupes différents. Voilà une façon de concevoir la réalité du travail qui peut changer la dynamique des rapports qu'une personne vit avec l'autre.

D'autre part, il y a aussi le rapport avec soi-même qui se modifie. Avant, les personnes demandaient : « Dites-moi quoi et comment faire, et je le ferai. » Nous étions satisfaits de ces réponses. Aujourd'hui, cela ne suffit plus dans la majorité des cas. Nous avons besoin de savoir : « Pourquoi je fais ce travail? Quel est le sens de mon travail? » Notre questionnement répond à des préoccupations de sens individuelles. Cela ne veut pas dire, cependant, que le sens collectif est évacué, mais bien que le rapport entre le groupe et la personne est transformé.

La valeur qu'une personne accorde à des objets extérieurs, par exemple le travail, l'argent, les voies de communication, façonne aussi le rapport qu'elle a avec ces objets, avec leur intérêt à ses yeux. C'est la valeur que la personne accorde à quelqu'un ou à quelque chose qui procure une signification à son activité. Ce sens qu'elle lui donne l'amènera à vivre des rapports différents avec les autres. Dans notre activité de travail, le sens que prend l'ensemble de ces rapports ne peut plus être ignoré. En plaçant de plus en plus les personnes au centre de nos préoccupations, nous sommes amenés à vivre des rapports qui nous interpellent autrement. De nos jours, nous parlons donc beaucoup plus de valeurs telles que le respect, la dignité et la reconnaissance.

Je vais donc axer mon propos sur la personne et traiter du rapport à l'autre. Je parlerai de la personne globalement, en la considérant avec tout son bagage d'expériences, avec tout son talent, de l'« usage de soi » - pour employer une expression d'Yves Schwartz - qu'elle fait dans l'activité de travail. Dans la dynamique du rapport qu'une personne a avec une autre se situe

tout le phénomène de la « re-connaissance ». Pourquoi parle-t-on de rapport à l'autre? Qu'est-ce qu'un rapport? Ce n'est pas nécessairement une relation interpersonnelle avec une autre personne. Le rapport est construit en fonction du regard que je porte sur l'autre, en fonction de la manière dont je perçois l'autre personne et donc, du sens que je donne à ce qu'elle est ou fait par rapport à ce que je suis moi-même. Ce rapport peut changer selon les situations de travail mais aussi selon ce que vit la personne, autant dans son activité de travail que dans les autres sphères de sa vie privée. Par exemple, comme employé je suis en rapport avec mon directeur général. Ce rapport existe même si je ne le rencontre pas tous les jours. Je percevrai, cependant, sa façon de gérer, sa manière de penser et d'agir, sa réflexion et ses prises de position particulièrement sur les contenus de mes mandats. C'est cette perception qui construira mon rapport à lui.

Le rapport dont nous parlons ici est caractérisé, notamment, par une forme d'interdépendance entre les personnes qui existe par l'activité de travail. Une personne peut donc avoir dans une organisation de travail des rapports avec certaines personnes mais non nécessairement avec toutes les personnes de son organisation. Ces rapports existent spécialement par la nature des mandats confiés et des activités de travail qui y sont liées. Par conséquent, des rapports sont nécessaires pour accomplir un mandat. Ils sont aussi créés dans l'aspect informel de l'organisation du travail, en d'autres mots, non à travers l'organisation prescrite mais bien par l'organisation réelle du travail, ce qui se passe dans la vie de tous les jours.

Par ailleurs, dans le cadre de mes activités de travail quotidiennes, je travaille aussi en présence réelle de certaines personnes. Dans ce type de rapport, je dois être présente à l'autre personne afin d'en comprendre toute la dynamique autant dans le contenu des dossiers discutés que dans la relation entre les personnes que nous établissons à ce moment-là. Cependant, je ne peux pas être responsable de l'ensemble de ce rapport puisqu'il implique plus que moi mais bien une autre personne.

Je ne peux donc être responsable que d'une partie de ce rapport. Toutefois, ma contribution, autant en ce qui a trait aux contenus qu'à la manière de faire ou d'être, demeure ma responsabilité. Tout comme c'est le cas pour l'autre (personne) : ce qu'elle ose et souhaite établir au sujet tant des contenus que de sa propre personne lui appartient comme responsabilité.

Que je sois consciente ou non de ce que je fais ou de ma manière de l'exprimer, je demeure responsable de cet apport dans la dynamique qui me lie à l'autre personne. Cependant, je ne suis pas responsable de l'autre personne. Je suis responsable de construire une partie de ce rapport qui nous appartient à tous deux. C'est pour cette raison que la coresponsabilité est mise en évidence quand nous parlons de « re-connaissance », c'est-à-dire se connaître à nouveau et connaître l'autre personne dans une autre dimension, dans une situation nouvelle, une activité de notre travail. Je souhaite donc me reconnaître moi-même. Je souhaite aussi reconnaître l'autre et du même coup que l'autre désire me reconnaître dans une facette quelconque de mon « investissement » comme personne. La personne souhaite se « re-connaître » dans cette dynamique. Je souhaite aussi comme personne que l'autre m'aide à me « re-connaître » dans ce que je suis véritablement. En d'autres mots, qu'elle me laisse de la place dans ce rapport afin que je découvre davantage des façons d'être qui m'appartiennent. C'est un rapport de mutualité, d'interdépendance.

Afin d'imager mon propos, et pour aider peut-être à imaginer ce que ce rapport pourrait être dans la vie quotidienne au travail, faisons un exercice : enlevons nos chapeaux de conseillers en développement, de gestionnaires et de directeurs. Mettons les chapeaux de fonctions de côté! Cet exercice consiste à se figurer un rapport simple de travail entre deux personnes. Un rapport dans lequel pourrait naître ou est née la « re-connaissance » attendue de ce rapport ou encore ce que l'on attendait de ce rapport dans une activité de travail donnée. Mettons les chapeaux de fonctions officiels sur la table quelques instants. Puis prenons le « chapeau » d'un jardinier devant un rosier.

Devant le rosier, le jardinier a un lien d'interdépendance. Il le soigne, lui coupe les branches, l'arrose et lui donne l'engrais nécessaire. Pourquoi? Pour faire éclore les fleurs à leur meilleure expression. Du même coup, le jardinier peut aussi voir l'accomplissement de son œuvre. Le rosier en fleurs renvoie au jardinier l'image qu'il est un bon jardinier puisque la beauté de la floraison témoigne de son savoir faire. Cette analogie veut démontrer que la source de la reconnaissance est en soi, dans chaque personne, et que c'est dans la dynamique interdépendante qui se crée entre soi et l'autre que peut exister la reconnaissance.

Pour continuer dans cette perspective de coresponsabilité dans notre réflexion, j'ai choisi de parler de trois éléments compris dans la notion du thème d'aujourd'hui qui est « *travail, reconnaissance et dignité humaine* : le devoir, la confiance et le droit d'agir. Ces trois dimensions de la reconnaissance, ou facettes, qui habitent celle-ci ne peuvent être passées sous silence si nous souhaitons que la reconnaissance existe dans nos rapports avec les autres.

En premier lieu, traitons du devoir. Je retiens ici trois formes de devoir : le devoir de justice, de bienveillance et d'amour; il s'agit de trois formes que j'emprunte au philosophe Marc Aurèle.

Tout d'abord, qu'est-ce que le devoir? Le devoir est l'obligation, comme personne, d'être authentique dans mon rapport avec l'autre. Je reviendrai sur l'authenticité un peu plus loin. Qu'est-ce que la justice dans le devoir? Elle relève de la reconnaissance à sa juste valeur tant des efforts d'une personne au travail que du travail exécuté réellement. Les efforts d'une personne signifient ce que j'ai donné de moi, comme personne, de mes expériences, de mon talent dans le travail. La juste valeur de la reconnaissance peut procurer un sentiment de justice à l'égard de la personne. Par ailleurs, la reconnaissance ne peut exister si la personne ne reconnaît pas, elle-même, la justesse de la reconnaissance des efforts et du travail accompli, si la personne ne reconnaît pas une forme de justice pour elle. La reconnaissance est donc liée aux valeurs des personnes. Afin que la reconnaissance existe, il est essentiel qu'elle corresponde à des expériences qui ont du sens par rapport aux valeurs des personnes et qui fassent appel au sentiment de justice, première forme de devoir.

Abordons maintenant la deuxième forme : la bienveillance. Voilà un mot qui fait parfois peur, car il peut être associé à de multiples sens. Il revêt ici le sens du souci de l'autre, c'est-à-dire la volonté de chaque moment, le désir d'accompagner une personne dans l'atteinte des résultats de son travail. La bienveillance suggère de reconnaître que l'autre personne possède son propre talent pour réaliser son travail. Il y a une différence entre accompagner une personne, l'orienter, contrôler et vérifier son travail et lui demander de l'effectuer à notre manière. La bienveillance, le fait d'avoir le souci de l'autre, c'est de l'accompagner pour mettre en évidence son métier dans l'exécution de son travail, comme le jardinier devant le rosier. La bienveillance est, en

quelque sorte, une forme de reconnaissance puisqu'elle suggère d'accompagner l'autre personne dans l'accomplissement de son métier.

En ce qui concerne la troisième forme de devoir, je vais oser vous parler d'amour dans le sens suivant, à la manière de Marc Aurèle : je considère l'autre personne comme ayant tout le talent nécessaire pour exécuter l'œuvre qu'elle doit accomplir au travail et qu'elle puisse se réaliser par celui-ci. La notion d'amour, prise en ce sens, nous suggère de reconnaître qu'une personne a le potentiel pour accomplir son travail et se réaliser comme personne. En d'autres mots, la notion d'amour m'invite à percevoir que l'autre personne n'est pas nuisible au travail. Elle m'amène à penser qu'elle a un talent qui lui est propre et qu'il importe de le reconnaître tel qu'il est. L'amour est lié intimement à la bienveillance puisqu'il suppose également l'accompagnement de la personne dans son travail. Comme gestionnaire, à titre de conseillère ou conseiller ou encore en tant que collègue, je peux concevoir ce talent de l'autre personne. Nous pouvons changer notre regard sur l'autre personne. Fréquemment, nous entendons : « Elle n'a pas fait son travail; elle a fait des heures supplémentaires et elle n'a pas travaillé plus... » Peut-être cette personne a-t-elle donné tout ce qu'elle pouvait simplement? Peut-être a-t-elle éprouvé certaines difficultés qui la dépassaient et dont elle n'a pas parlé? Peut-être que... Qu'elle était la véritable intention de cette personne? L'amour, comme élément de la reconnaissance, nous invite à remettre en question nos croyances par rapport à certaines personnes et à reconnaître leur talent propre.

En deuxième lieu, parler de reconnaissance, c'est parler aussi de confiance. La réciprocité, l'attention à l'autre et l'authenticité sont tous des éléments qui construisent la confiance et qui sont essentiels à la reconnaissance.

La confiance, comme on le sait, ne se bâtit pas toute seule. Je peux faire confiance à une autre personne, mais si celle-ci n'a pas confiance en moi, essayer de reconnaître d'une façon quelconque son travail ou ses efforts, c'est peine perdue. La reconnaissance que je souhaite faire sera sans écho pour cette personne et ne pourra donc pas exister ou du moins que très sommairement. Je me souviens, par exemple, de travaux scolaires pour lesquels j'ai eu de très bonnes notes, une même note. Pourtant, la signification que prenait cette note changeait d'un professeur à l'autre. Je me rappelle l'un de ces professeurs. Le fait que ce professeur, en qui

j'avais confiance (réputation précédente aidant) et qui m'accordait sa confiance dans le développement de mes réflexions, m'accorde cette note a été, pour moi, une très grande reconnaissance. La confiance qu'il m'a accordée dans mes réflexions, l'accompagnement qu'il m'a procuré pour me guider de même que son ouverture d'esprit démontrant qu'il croyait dans ma démarche de réflexion, tout cela avait un sens particulier à mes yeux. La même note accordée par d'autres professeurs n'a pas eu le même sens de reconnaissance. Il y avait, à mon avis, plus qu'un travail scolaire en jeu dans le premier cas. Il existait une confiance mutuelle.

La confiance dans un rapport avec l'autre, lorsque nous parlons de reconnaissance, est importante. Comment se construit-elle? Les notions de temps, de réciprocité et d'authenticité sont essentielles pour que la confiance existe dans nos rapports à l'autre.

Dans notre travail, nous sommes appelés à fonctionner comme des multinationales, mais nous avons les moyens de petites et moyennes entreprises (PME). Nous travaillons avec peu de ressources, alors nous nous exécutons sans arrêt et rapidement. La vitesse de réaction est importante. Alors nous fonctionnons selon un agenda très serré : « La reconnaissance est importante. Alors demain je me trouve un petit espace et, ça y est, je vais faire de la reconnaissance! Nous allons nous faire confiance et nous allons nous dire les vraies affaires, même celles qui font mal »

Cependant, confiance et reconnaissance se construisent avec le temps. Les personnes ayant déjà vécu un bris de confiance dans une relation avec autrui savent bien que la confiance s'éteint tout de suite. Et cela prend un certain temps pour qu'elle se reconstruise. La confiance est fragile. Elle se bâtit peu à peu. Elle dépend d'un ensemble d'éléments qui caractérise le rapport avec l'autre, dont notre présence attentive à l'autre et à son travail ou encore ce que l'on pense connaître de la personne. Cela peut dire, par exemple, que si nous arrivons dans une nouvelle équipe de travail et que notre réputation nous précède, nous pouvons avoir une certaine facilité ou une difficulté à construire des rapports de confiance. Il faut, dès notre arrivée, établir une relation de confiance avec les autres personnes. En somme, la confiance se construit dans le temps, et cela prend du temps pour ce faire.

Par ailleurs, pour exister, la confiance requiert d'être soi-même, d'être authentique. Cela ne signifie pas de tout dire, d'être comme un livre ouvert devant l'autre personne, mais bien que ce qui est dit ou fait est authentique, que cela reflète des valeurs fondamentales. Si, à un moment donné, je laisse aller l'autre personne dans son travail sachant qu'elle n'a pas choisi les bons moyens ni les bons outils, ou encore que je ne lui donne pas les orientations nécessaires pour atteindre les résultats souhaités, je manque d'authenticité. J'avais vu ce qui se passait et j'ai laissé la personne sans reconnaissance de ma part. L'authenticité nous amène à agir de la manière qui convient le mieux à chacune des personnes que nous côtoyons, en ayant conscience de nos actions et, enfin, à agir en concordance avec nos valeurs (cohérence). L'authenticité est essentielle à la confiance et, par conséquent, à la reconnaissance.

En troisième lieu, nous venons de parler d'agir de la manière qui convient le mieux à chacune des personnes et, nous avons ce droit d'agir. Celui-ci fait essentiellement référence à la marge de manœuvre dont disposent les personnes et à l'éthique de leur contribution. Nous devons, pour faire de la reconnaissance, exercer ce droit d'agir. Trop fréquemment, les personnes attendent que d'autres leur donnent le droit d'agir, le droit de parler dans l'organisation. Pourtant, cette marge de manœuvre appartient à chaque personne. Prend-on le temps de voir cette possibilité d'agir? Comme je l'ai mentionné plus haut, nous nous exécutons à grande vitesse pour répondre aux exigences du travail. Nous oublions souvent de nous questionner sur le pourquoi de notre travail. Nous fournissons les résultats demandés et nous oublions notre marge de manœuvre, notre zone de pouvoir pour agir. Toutefois, c'est là notre liberté. Si nous pouvions voir cette marge de manœuvre, nous pourrions aussi voir la possibilité de faire de la reconnaissance, d'être « proactif » pour reconnaître le travail et les efforts des personnes. Chacun d'entre nous a ainsi un droit d'agir.

Quand nous parlons de droit d'agir, il est donc question de marge de manœuvre, d'une possibilité d'agir qui appartient à chaque personne. Nous devons avoir conscience de cette possibilité d'agir, car elle est importante lorsque nous parlons de reconnaissance. En effet, elle amène une personne à être plus attentive à ce qu'elle donne à l'autre et à ce qu'elle reçoit de l'autre. C'est dans cette dynamique que se réalise la reconnaissance. Cette dynamique constitue le rapport à l'autre. Les rapports à l'autre sont multiples dans l'activité de travail. Un seul changement dans

un rapport a une incidence sur les autres rapports puisqu'ils sont tous interreliés. Ainsi, que je fasse ou non de la reconnaissance, j'en aurai des effets parce que je fais partie de cette dynamique de rapports à l'autre dans l'organisation.

Cependant, la fluidité de la dynamique des rapports à l'autre n'est pas sans susciter des adaptations. Celles-ci en appellent à l'éthique. Cette dernière, dont nous parlons ici, est formée des valeurs, des principes qu'une personne transpose dans ses expériences de vie. Il y a le devoir de l'éthique dans la reconnaissance. Une personne peut prendre conscience de ces valeurs et de ces principes qui l'habitent et les remettre en question afin de comprendre lesquels l'empêchent de voir l'autre personne comme une expérience nouvelle. Nous exigeons de nos organisations qu'elles agissent avec éthique. Cependant, la reconnaissance prend naissance dans les rapports à l'autre et elle émane de ces lois intérieures que sont nos valeurs et nos principes. Les lois intérieures, notre éthique individuelle, conjuguées à l'éthique de chaque autre personne constitueront l'éthique de l'organisation. Il y a donc une éthique qui existe dans l'organisation et qui est différente de l'éthique personnelle. Elle a une histoire, une histoire conçue par les personnes qui ont vécu dans l'organisation. Peut-on contribuer, à plusieurs personnes, à changer l'éthique organisationnelle et ainsi influencer la reconnaissance dans notre organisation pour qu'elle puisse se fonder sur des valeurs et des principes partagés?

Il est essentiel lorsque nous parlons de reconnaissance de concevoir qu'agir avec éthique est une responsabilité. Je la nomme l' « éthique de responsabilité ». Ainsi, la personne est responsable de sa manière d'agir, de poser son geste, de sa parole dans ses rapports avec l'autre. Elle est co-responsable de la construction de ce rapport. Je suis responsable de ma contribution et la reconnaissance fait aussi partie de ma contribution dans la construction de ce rapport. L'éthique viendra colorer ma contribution et demeure ma responsabilité puisqu'elle provient de mes valeurs et de mes principes personnels, de mes lois intérieures.

La reconnaissance exige d'être présent de manière éthique dans des rapports teintés par l'authenticité et la réciprocité. Elle demande la confiance d'aider l'autre dans sa réalisation à travers l'activité de travail. La reconnaissance en appelle au devoir, à la confiance et au droit d'agir.

J'aimerais partager, en conclusion, une réflexion sur la coresponsabilité que nous avons dans un rapport à l'autre où se vit la reconnaissance. Cette réflexion prend comme point de départ une histoire que j'emprunte à Ann Landers :

Un homme parlait avec Saint-Pierre du paradis et de l'enfer. Saint-Pierre dit : « Viens, je vais te montrer l'enfer. » Ils entrèrent dans une pièce où un groupe de personnes partageaient une énorme marmite de ragoût. Chaque personne était affamée, désespérée et mourante. Chaque personne tenait dans sa main une cuillère qui pouvait atteindre la marmite. Chaque cuillère avait un manche beaucoup plus long que leur propre bras. Si long qu'elles ne pouvaient pas porter le ragoût à leur bouche. La souffrance était terrible.

« Viens maintenant, lui dit Saint-Pierre, je vais te montrer le paradis. »

Ils entrèrent dans une autre pièce, identique à la première, la marmite de ragoût, le groupe de personnes, les mêmes cuillères aux longs manches. Pourtant toutes étaient heureuses et bien nourries.

« Je ne comprends pas », dit l'homme. « Pourquoi sont-ils si heureux ici alors qu'ils étaient misérables dans l'autre pièce où tout était semblable? »

Saint-Pierre sourit : « Ah! C'est simple... Ici, ils ont appris à se nourrir les uns les autres. »

Cette histoire est une invitation à vivre la reconnaissance comme une responsabilité partagée.

Conférence de Yves Schwartz

Philosophe, Université de Provence, Institut universitaire de France

Efficacité et dignité humaine : des valeurs qui s'opposent et se rencontrent

J'ai été convié à participer à ces journées de réflexion qui ont un titre que je trouve magnifique. Mieux encore, elles se tiennent. Je suis vraiment très honoré et fort heureux d'en être. En raison sans doute de l'originalité et de l'audace de ces journées, il s'est tenu jusqu'à présent une série de propos qui m'ont vraiment beaucoup intéressé. Je dirais qu'ils expriment à leur manière, avec leurs mots, des idées avec lesquelles je me sens en profonde convergence, même si je les exprime peut-être d'une manière un peu plus compliquée, sans doute à tort, d'ailleurs. J'aurais beaucoup aimé m'appuyer sur tout ce qui vient d'être dit seulement, je serais mis à la porte parce que je dépasserais le temps qui m'est alloué. Je m'en excuse et je me sens un peu frustré; et si je dois répéter des choses qui ont été mieux dites par d'autres, j'espère que l'on me pardonnera. Il n'y a donc pas que le soleil sur la neige, sur les vieilles pierres, sur le Saint-Laurent qui me « branchent » ici, pour reprendre l'expression, mais aussi l'audace et la richesse intellectuelle, que l'on vient notamment de voir avec ce voxpop ». La seule chose qui m'indispose un peu est que l'on annonce le « philosophe », comme s'il allait tenir un discours tout à fait différent des autres. J'assume ma « professionnalité » de philosophe, mais je la tiendrais de peu de valeur si elle ne savait pas apprendre de la vie, de l'expérience des autres. De ce point de vue, elle n'est pas fondamentalement différente de ce qui a été dit jusqu'à présent. Un point d'entrée sur le problème de la « reconnaissance » : les « métiers en souffrance ». La résistance paradoxale du « métier ». Pour ce qui est donc du problème de la dignité humaine et de la reconnaissance au travail, j'ai pris la question de la reconnaissance comme problème à partir d'une occurrence que j'ai rencontrée plusieurs fois et que j'appellerai celle des « métiers en souffrance ». Je veux dire par là que, de nos jours, il y aurait beaucoup de raisons pour que l'on ne parle guère de « métiers » : les transformations du travail, des technologies et des organisations font que les métiers traditionnels, stabilisés sur de longues formations professionnelles, les habiletés visibles, les savoir-faire et les cultures propres n'ont certes pas disparu mais ont plutôt tendance à

disparaître, à s'atténuer. Comme l'exprime d'ailleurs une certaine formule : la « qualification », qui renvoie un peu à ces stabilisations de savoir-faire liés aux métiers, fait désormais place à la compétence, et la « compétence » est un concept de beaucoup plus flou qui touche plus directement la personne. D'ailleurs, la notion de compétence est mal définie, et j'y reviendrai. Elle semble s'opposer à l'idée qu'il existe encore des métiers dans notre vie sociale. De ce que j'ai pu constater, c'est la « résistance » du métier, c'est que revient pourtant sans cesse, à une époque où cela devrait disparaître, l'idée et plus que l'idée, la revendication de certaines activités perçues comme des « métiers ». Il existe un certain nombre de références officielles : par exemple, chez nous, en France, le ministère du Travail a créé, il y a quelques années, le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (RDME). On le trouve dans de grandes entreprises et administrations, dans des « observatoires des métiers », à l'EDF, à la Poste, à l'Assistance publique de Paris. Notre ministre du Travail, Martine Aubry, avec la création des « emplois-jeunes » indique : « Il faut identifier des nouveaux métiers. » Et puis il existe aussi un langage des stratégies d'entreprises qui parle de « recentrage sur le métier ». On peut en dire beaucoup là-dessus. Certains, plus familiarisés avec la théorie des « coûts de transaction », se disent que le cœur, le métier sur lequel on se « recentre » est ce qui peut le plus difficilement se définir dans l'échange marchand; c'est là-dessus qu'il faut se « concentrer » parce qu'il ne faut pas perdre ce qui est justement difficile à circonscrire et à définir. Il y a donc toute une série d'expressions officielles qui reviennent, en dépit de tout, sur la notion de métier.

Ce qui me paraît le plus intéressant, et un bon point de départ pour réfléchir sur la reconnaissance du travail comme problème, c'est ce que j'appellerais des métiers « en souffrance » : des cas où il y a une revendication de la part d'un certain nombre de gens pour que l'on reconnaisse leur activité comme un « métier ». Des revendications que j'ai toujours senties, directement ou indirectement, comme vitales : « il faut que vous reconnaissiez ce que je fais comme métier, même si, effectivement, cela ne ressemble pas du tout à ce qui s'appelle d'habitude un métier. » Il y a vraiment de manière récurrente cette exigence : « Oui, je fais un métier! », alors que par rapport à notre idée traditionnelle d'un métier, on ne voit pas très bien ce que cela signifie. Je me suis dit que, là-dessous, il y avait certainement quelque chose d'essentiel et que ça pouvait peut-être permettre de comprendre ce que l'on cherche quand il est question de reconnaissance du métier, et plus généralement de reconnaissance au travail. Il s'agit toujours d'activités peu

visibles, et je parlerais d'une sorte d'« assurance mal assurée », c'est-à-dire que l'on revendique son activité comme un métier, mais, en même temps, on sent que l'on est mal à l'aise pour dire pourquoi c'est un métier. Tel est le problème, et, à partir de cette « assurance mal assurée », il est peut-être possible d'avancer ou de retrouver ce qui a été dit ici sur le problème de la reconnaissance. Pour ne pas être abstrait, je voudrais donner quelques exemples. Je m'appuierai surtout sur des travaux qui ont été faits dans mon entourage, dans le département que j'anime depuis plusieurs années avec quelques collègues, qui s'appelait « Analyse pluridisciplinaire des situations de travail » et qui porte maintenant le nom suivant : « Département d'ergologie en situations de travail ». Je prendrai des exemples provenant des mémoires et des stages de deuxième cycle.

Premier exemple : une étudiante va observer, à la suite à d'une convention de stage avec la Poste, une équipe de centre de tri (de courrier). Sollicitée pour travailler sur le métier de chef d'équipe, elle exprime au départ un doute critique sur cette notion que j'évoquais tout à l'heure : « Cette appellation de métier, dit-elle, ne risquait-elle pas de paraître artificielle tant elle semblait devoir être rattachée à un discours managérial de circonstance ? » C'est vrai qu'à l'instant je rappelais l'utilisation par les entreprises des notions de métier et, c'est très ambivalent. Il y a des points intéressants, mais il existe aussi certainement un discours qui mérite d'être interprété. Donc, cette étudiante n'est pas très emballée à l'idée de parler de métiers, du métier de responsable d'équipe de centres de tri. Elle précise : « Ce vocable m'a semblé sortir d'outre-tombe : après la vague du modernisme taylorien, peut-on encore aujourd'hui parler de métier surtout lorsqu'il prétend caractériser des tâches rationalisées? » Or, là-dessus, et après avoir observé les équipes du centre de tri, et discuté avec elles, au terme de l'étude, cette étudiante trouve fondé de parler avec eux de métiers en ce qui concerne les agents de la brigade considérée. Et selon un double point de vue : culturellement, ils se disent postiers; professionnellement, ils se disent trieurs, mais l'ensemble fait un métier. Et là, on retrouve la notion de culture de métiers abordée par Marie-Claire Carpentier-Roy.

À titre de deuxième exemple, encore plus caricatural, voici un cas rapporté par un ergonome, Jacques Duraffourg, qui travaille dans notre équipe. Il avait à donner un avis d'expert sur les abattoirs. Évidemment, ce qui se déroule dans les abattoirs, a tout pour engendrer socialement

une espèce de cécité active sur le contenu de ce qui s'y passe. On n'a pas tellement envie de se le représenter et certainement pas de parler de métiers, on n'est pas préparé à cela. Mon collègue Duraffourg, qui est passé par toutes sortes de situations de travail m'expliquait qu'il n'a pu nouer une relation humaine productive, c'est-à-dire une relation de confiance qui lui permette de travailler sur ce qui se faisait dans l'abattoir et donc de produire une expertise, seulement qu'à partir du moment où il a pu, je dirais, intérioriser cette formule, comprendre cette formule, que lui-même n'était pas prêt à accepter, formule lancée de manière provocatrice, voire un peu agressive, par la personne qui était en face de lui et qui manipulait les tripes des animaux abattus : « Monsieur Duraffourg, boyaudier, c'est un métier. » Et c'est à partir du moment où Jacques Duraffourg a pu comprendre, a pu intégrer qu'il y avait là « un métier », là où vraiment personne ne voulait voir qu'il y avait quelque chose qui pouvait ressembler à ce que l'on appelle traditionnellement un métier, c'est à partir de ce moment-là seulement qu'il a pu finalement faire son diagnostic.

Troisième exemple : il s'agit d'une activité hybride où s'articulent de la gestuelle corporelle, des synthèses cognitives, des manipulations d'outils informationnels. Cela se nomme le « flashage départ » des colis dans une entreprise de messagerie et de transports de paquets. Le flashage se fait avec une sorte de pistolet : on enregistre et on lit les données qui sont mises par code à barres sur les colis. Ce flashage permet ensuite de doubler le flux physique des marchandises, un aspect bien connu en logistique, par un flux d'information, qui donne la possibilité au client de savoir où est exactement son colis à quel point de son parcours. C'est intéressant pour la relation à la clientèle. Or, dans son rapport, l'étudiante qui était aussi une personne très expérimentée, constate qu'il n'existe pas de terme employé par tous dans l'entreprise qui condense ce métier exercé aujourd'hui. Alors, à juger superficiellement, on pourrait penser : « Il n'y a pas de nom parce qu'il s'agit d'une activité récente, hybride, pas très claire. » D'ailleurs, on dit : « Est-ce qu'il est « groupeur » celui qui fait cela ou est-il « agent de groupage » ou « agent de messagerie », ou encore « reconnaisseur »? Et, au fond, cela n'est pas secondaire. Pourquoi, au contraire, est-il si important de nommer ce métier-là, autrement que de manière purement conventionnelle? Finalement, ne pas le nommer, c'est à vrai dire, ne pas chercher à pénétrer ce que j'appellerais ses « dramatiques » propres c'est ne pas le faire exister, et même c'est le faire « inexister ». Faut-il se fixer sur le seul aspect prétendu utile du métier, le « flashage », c'est-à-

dire le flux d'information de caractère très moderne, vanté dans le marketing, en faisant passer au second plan ce qui est quand même un des aspects essentiels du travail du « flasheur », soit le flux physique, la circulation des colis dans les meilleurs délais, au meilleur coût et au meilleur niveau de qualité? En faisant cela, on court le risque de dévaloriser le cœur du métier c'est-à-dire la circulation des flux physiques, en ne connectant pas suffisamment l'opération de « flashage » à la manutention des colis. Alors, quel est l'enjeu d'oser nommer le métier ou de ne pas oser le faire? C'est là que l'on rejoint des questions à la fois humaines mais aussi de gestion et économiques. Si l'on veut penser l'évolution de l'entreprise avec ses agents, il faut d'abord saisir leur manière d'être et de faire avant de songer à transformer les choses. Avant d'apporter des améliorations, on doit déjà comprendre comment, comme individus et comme collectifs, ce sont déjà des organisateurs et des gestionnaires de qualité. C'est-à-dire qu'il faut s'initier à leur « métier ». Attention, il ne s'agit pas d'affirmer que les agents ont toujours raison de faire ce qu'ils font pour résoudre les problèmes. Cela a déjà été dit ici, mais cet aspect doit traverser toute notre démarche sur le problème de la reconnaissance. Reconnaître, ce n'est pas évaluer positivement tout ce que l'on n'avait pas vu avant. C'est plutôt inciter à prendre au sérieux les solutions que trouvent les agents, même si, après, on doit suggérer d'autres solutions.

Un point développé aussi dans le rapport de l'étudiante, est que si l'on ne « reconnaît » pas son métier, quand la personne part à la retraite, qu'est-ce que cela signifie pour elle? Si l'on n'a pas nommé son métier, elle part comme un être qui n'a rien fait de sa vie et, du coup, cela altère la perspective du départ à la retraite, comme si la personne n'avait pas accompli son métier, et cela doit nuire aussi à la qualité du travail dans l'entreprise. Dire le métier, c'est donc exprimer sa citoyenneté dans l'entreprise et au-delà, soit dans la vie sociale. Là, je cite le rapport de l'étudiante : « Ce que nous avons observé, c'est la somme impressionnante de gestes et d'attitudes qui permettent d'atteindre le résultat, le flashage du maximum de colis, sans respecter strictement la consigne, parce que celle-ci sera toujours dépassée par le réel des situations concrètes. » Donc, c'est très important, il y a toujours des « trous de normes », c'est-à-dire que dans toute situation, même la mieux anticipée, on note des variations qui font que la personne est renvoyée à elle-même pour gérer et donc pour faire des choix.

Donc, dire le métier, c'est faire entrevoir et ce n'est pas le voir d'une manière exhaustive, mais c'est faire entrevoir l'horizon de ce que l'on peut appeler des « débats de normes », soit les débats d'un individu avec lui-même, des collectifs avec eux-mêmes. Parce que s'il faut dépasser la consigne, il faut bien en débattre d'abord avec soi-même, et s'il n'y a pas de consigne, on est renvoyé à soi-même pour traiter la question. Donc, l'horizon des débats de normes est le milieu dans lequel finalement toute vie collective essaie de se construire et, notamment, ce collectif très particulier qu'est l'entreprise. Si cette somme impressionnante de gestes efficaces qui cernent le métier, reste sans nom, ou innommée, est-ce une bonne manière d'encourager ce dépassement, cet arbitrage lié à la gestion qui est toujours coûteux? J'appelle cela « usage de soi par soi », dans la mesure où l'usage de soi par les autres renvoie à l'ensemble des normes, à tout ce qui encadre l'activité et qui est nécessaire. Marie-Claire Carpentier-Roy l'a mentionné : c'est un peu la dimension de l' « acteur ». Toutefois, comme elle l'a énoncé, ce n'est jamais suffisant, et très loin de là. Comment alors peut-on encourager ce que j'appellerais « l'usage de soi par soi-même », si l'on ne nomme pas le métier? Est-ce la meilleure manière de faire droit, de reconnaître chez le travailleur sa capacité d'arbitrage qui est omniprésente dans son activité quotidienne, capacité d'arbitrage dans un milieu de valeurs en débat, mais qui est aussi celle par laquelle se légitime l'exercice démocratique? Autrement dit, est-il possible de reconnaître à chacun le droit à l'exercice démocratique, le droit de faire des choix politiques, et puis, dans l'entreprise, peut-on se permettre de ne pas reconnaître que, finalement, le travailleur est aussi un citoyen politique dans la mesure où il a en permanence à faire des choix, un arbitrage entre des solutions diverses et que, s'il y a des choix, c'est que des valeurs sont en jeu. Donc, équilibre de la personne, de l'entité économique, de l'entité politicosociale, tout cela se profile dans l'arrière-fond de cette énigmatique résistance du métier. On dirait plus volontiers dans le cas du flasheur que pour le boyaudier : c'est un métier. Pourtant, il y a tout cela qui se profile derrière l'enjeu : « Oui, je fais un métier. »

Quatrième et dernier exemple : celui-ci est tout à fait différent des autres et intéressant. Il montre que tous les métiers sont « en souffrance », même ceux qui sont sans problème reconnus comme métiers. Je prends le cas d'un pilote de ligne, Michel Jouanneaux, qui a publié récemment un livre fort intéressant, *Le pilote est toujours devant*, à propos de l'attitude des organisateurs, des éditeurs de consignes relatives à la gestion des vols. Les pilotes ont vraiment des consignes très

strictes à cet égard (cela se comprend), et il y a un luxe de normes, de prédictions, d'anticipations. Apparemment, on leur dit tout ce qu'il doivent faire, et l'on comprend pourquoi il ne faut pas laisser trop d'éléments au hasard quand il s'agit de vols avec des passagers, et même sans passager, d'ailleurs. Dans ce cadre, disons à quel point dans cet ouvrage la revendication du métier est vraiment une demande violente faite par le pilote à l'adresse des fabricants de consignes (qui peuvent parfois être d'anciens pilotes de ligne, ce qui est paradoxal, mais c'est comme ça), donc à l'adresse de ceux qui ont pour tâche d'insérer leurs activités de pilote dans la toile de la vie sociale. C'est la demande violente lancée aux organisateurs de leur travail, d'un regard d'humilité, d'une suggestion à « se mettre en apprentissage sur leur activité » et, par là même, l'injonction à le reconnaître, lui pilote, à travers l'exercice de ce métier (que l'on croit connaître, mais qui est méconnu), comme un être qui est intérieurement traversé par des valeurs éthiques et civiques. « La boucle organisationnelle » dit-il, alors qu'elle devrait passer par ce que l'on peut appeler « l'organisation du travail réel » (ce qui se passe réellement dans le cockpit), c'est-à-dire par la multiplicité des micronégociations par lesquelles les opérateurs, soit ici les pilotes, s'engagent face à l'incertitude des situations réelles (parce qu'il y a toujours de l'incertitude dans toute situation de travail, y compris celle-là), la boucle organisationnelle, donc, fait un court-circuit direct allant de la définition réglementaire de la procédure et des tâches à une exigence de comportement requis des pilotes : on passe directement de la prescription des séquences d'opérations devant être respectées à la consigne : « Vous vous comportez comme ça. »

L'impuissance inavouée à maîtriser même avec la plus haute technicité l'inépuisable variabilité des configurations d'activité (pas un vol n'est « conforme » ni identique aux autres) est conjurée par les organisateurs par un surcroît de leçon de morale. La morale paraît extérieure à l'activité alors que le pilote dit qu'elle lui est totalement intérieure. Il affirme : « C'est la mutation du langage technique en leçon de morale » comme si précisément le métier propre du pilote de ligne n'incluait pas en permanence des compromis opératoires où, entre la procédure en amont fabriquée par les organisateurs, dont il n'a aucune raison de nier le bien-fondé, à condition que cette procédure soit considérée comme régulatrice et non comme absolue, et l'exigence de réussite du vol, qui est toujours ici et maintenant recontextualisée, comme si, entre les deux, ne se jouaient pas, mission après mission, des valeurs de bien commun auxquelles il faut redonner

vie et sens, vol après vol. « C'est le contrat, dit le pilote, que je passe avec le passager : je réponds à votre demande et je vous conduis à votre destination souhaitée. Et cet engagement, dit-il, est fondamentalement éthique puisque littéralement, le pilote met sa vie en gage pour garantir celle du passager. » Donc, si la boucle du vrai métier intégrait à toutes les normes antécédentes, organisationnelles, etc., la reconnaissance de l'activité réelle, son exigence de compromis opératoires, cela aboutirait, croit ce pilote, à l'expression de règles de l'art plus authentiques, faisant apparaître finalement le caractère complètement superfétatoire de prescriptions morales, puisque reconnaître le métier impliquerait, pour une large part, de mesurer qu'il n'y a pas d'activité (cela me paraît fondamental) sans prise des valeurs sur le travail et sans « retravail » des valeurs par l'activité. C'est un travail de reconnaissance qui n'est pas simple, mais il est donc urgent de « penser le métier », à son avis, « de trouver un ensemble de concepts qui crée cette catégorie supérieure dans laquelle peuvent se résoudre les contradictions des expressions de la profession ». En général, ne pas faire l'effort en cette direction, c'est risquer, d'un même coup, la dégradation qualitative des activités professionnelles et la crise de confiance, source, peut-on dire, de véritables pathologies individuelles et sociales. L'intérêt de réfléchir sur les « métiers en souffrance » n'est pas de chercher à définir un métier (je pense d'ailleurs que cela n'a pas grand sens) : toute activité est plus ou moins un métier dans ce sens où elle est plus ou moins reconnue, stabilisée par des formations professionnelles, des garanties... Entre le métier parfaitement identifié et le boyaudier, il y a tous les intermédiaires possibles. Le problème, à propos de cette revendication vitale émergeant des métiers en souffrance, est d'essayer de mieux comprendre ce que l'on cherche à faire reconnaître dans le travail. Mon hypothèse est que deux éléments sont en jeu : ils s'articulent l'un l'autre. Le premier est un élément de coût, de charge de travail qui regarde plus vers la personne et vers le collectif, et le second est une espèce d'adresse qui est faite vers le corps social, du genre : « on ne peut bien travailler si la collectivité ne mesure pas bien le travail d'arbitrage, de négociation que chacun doit mener sur la valeur sociale de son propre travail ». Donc, je vais développer ici deux points : un aspect complexe qui regarde vers les « compétences », vers la personne et un aspect qui est orienté vers le corps social, à qui l'on demande de mesurer ce travail sur les valeurs auxquelles personne n'échappe dans son activité professionnelle. Il faut toutefois d'abord évaluer ce que j'appellerais la « dimension » de gestion du travail, qui apparaît dans les exemples donnés plus haut. Ce premier élément, on peut le considérer en général et puis voir combien aujourd'hui, dans les activités

présentes, il devient critique. À propos de ce premier élément, j'ai parlé de « compétence » : ainsi, de nos jours, dans les stratégies d'entreprise, la gestion des compétences est devenue un élément important de gestion du personnel et l'on propose des grilles, des manières de codifier et de reconnaître des compétences. Je pense que c'est à la fois très intéressant et fort dangereux de ne pas mesurer le caractère profondément énigmatique de ce que je ne nommerais pas tant les compétences mais l'« agir en compétence ». Résumons en précisant qu'il y a au moins trois éléments, trois ingrédients, totalement hétérogènes dans ce que l'on reconnaît comme compétence, comme agir en compétence au travail, et c'est cette hétérogénéité qui fait problème.

Le premier élément est, disons, de l'ordre des savoirs décontextualisés, qui peuvent s'apprendre sous forme de concepts, de cours, d'enseignement professionnel, et c'est indispensable. Le deuxième élément est totalement différent, de l'ordre de la connaissance des « historiques de situation ». Tout travail est une rencontre : rencontre de milieux de travail, de technologies, d'installations, de bureaux, d'habitudes de service, ainsi que de gens et de collectifs qui sont toujours différents. Agir en compétence, c'est non seulement maîtriser des connaissances, mais c'est aussi bien avoir intériorisé tout ce qu'une situation de travail comporte d'histoire, matérialisée, cristallisée dans des installations, des techniques, des personnes et des rencontres. C'est tout à fait différent des savoirs décontextualisés, et cela fait intervenir beaucoup plus le corps ou le « corps-soi », parce que la connaissance des historiques implique une mise en synthèse permanente, une vigilance, une attention, des intérêts et des oublis sélectifs. Elle suppose aussi des synthèses sensibles : odeur, vision. Mettre en synthèse engage à la fois le corps et l'âme, et tout cela travaille en même temps, ce qui devient très compliqué. Cependant, c'est nécessaire pour prendre la bonne décision et au bon moment.

Le troisième élément, ou ingrédient, qui est tout à fait différent, convoque ce que le milieu offre comme valeurs positives ou négatives à la personne qui travaille. Autrement dit, la compétence n'est pas une substance que l'on pourrait stocker et transporter de situation en situation. Bien sûr, des actions peuvent être faites et d'autres ne pourront jamais l'être, mais on ne peut pas le savoir à l'avance. Cela dépend dans beaucoup de cas des perspectives de développement que le milieu de travail donne. Voilà pourquoi il y a un aspect très ambigu dans tout ce qui est de la codification des compétences humaines. L'agir en compétence est un vrai travail : faire coopérer en nous,

faire circuler en nous, faire une synergie entre ces éléments si différents que des savoirs décontextualisés, cette forme de savoir très complexe dont nous ne sommes pas conscients nous-mêmes, pour une part, qui est le savoir de l'historique, qui est le savoir de la situation particulière, et puis ce dialogue avec les valeurs appelées par les activités, c'est un travail sur nous-mêmes. Telle est la première énigme du métier. Il y a ce travail à faire sur nous-mêmes et il n'est pas simple.

Il n'est pas étonnant que ce soit aujourd'hui, paradoxalement, que la question du métier devienne douloureuse, parce que la dimension la plus intense de ce travail sur soi, celle qui finalement conditionne l'efficacité économique, sociale, la qualité de la valeur d'usage produit, celle que l'on consomme, ou la sécurité des vols aériens, cette dimension-là, elle est pour l'essentiel d'autant moins visible que le travail devient moins matériel, plus impalpable, comme c'est le cas dans cet exemple. C'est une dimension rétive, en un premier temps, à la mise en mots, à se mouler dans la forme du langage. C'est pour cela, à mon avis, que l'on peut parler d'« assurance mal assurée » : « assurance », parce que l'on sent ce travail sur soi; et on est « mal assuré » parce qu'on ne sait pas très bien comment le dire. Je pense que la résistance énigmatique du métier s'expliquerait d'abord là, parce qu'il y a toujours une négociation pour mettre en synergie ces éléments hétérogènes, toujours une problématique entre une procédure, des savoirs, des mots, et puis des circonstances qui sont régulièrement variables, qui sont coûteuses à gérer pour l'individu et qui le renvoient à ses propres choix. Cela concerne particulièrement les activités, et les emplois d'aujourd'hui, notamment les services : ce papillotement permanent d'un acte à un autre, qui ne se souvient plus de l'appui de séquences, largement préprogrammées, qui donne l'impression de suites complètement aberrantes; on a l'impression de ne rien faire, de s'éparpiller dans des manifestations apparemment locales et ponctuelles. Alors que finalement, pour la personne, tout cela est plus ou moins l'objet de négociations secrètes, même si elles ne sont pas explicites. Selon moi, des tas d'actes « signifiants » et « significatifs », pour employer l'expression de Serge Marquis, sont faits sans que ce soit vraiment pensé, sans que ce soit véritablement vu. La personne peut très légitimement se dire: « Ça, c'est un métier. »

D'après moi, dans les cas « en souffrance » que j'ai mentionnés se profile toujours ce sentiment assuré mais difficile à dire d'une mise en synthèse de données hétérogènes, de choix d'usage de soi, qui rendent au bout du compte possible et généralement efficace la mise en œuvre des tâches. Le problème est que plus décline l'encadrement du travail par des normes précises, plus se développe le travail « en mission », plus le travail par « objectifs » prédomine sur le suivi de modes opératoires, ce qui est une des grandes tendances des transformations actuelles ; plus le travail est gestionnaire, moins il est séquentiel et plus, à ce moment, l'affirmation, la revendication de reconnaissance à l'égard de son « métier » devient vitale pour l'« opérateur-sujet ». Cela devient vraiment un drame du travail moderne, cette tendance ou le fait que toutes ces synthèses sont de plus en plus difficiles à dire.

Le deuxième élément est ce que j'ai appelé « l'adresse qui est faite vers le corps social ». Si l'on étudie les exemples qui précèdent, on voit que, au cœur de toute activité de travail, il y a un lien entre ces activités et ce que j'appelle des « valeurs sans dimension ». Dans nos sociétés modernes, qui sont des sociétés marchandes et aussi démocratiques, malgré l'existence de services publics, on est largement dominé par des ratios, des résultats, des quantités, des décisions majeures qui se font au chiffre (il ne faut pas être angélique là-dessus). Ce n'est pas forcément mauvais en soi, mais l'on doit mesurer le poids des valeurs marchandes ou métriques qui entourent toute activité de travail. Et puis certaines valeurs sont abstraites, que j'appelle des « valeurs sans dimension », et sont opérantes dans le jugement que nous portons sur des situations concrètes. Elles sont tout à fait immanentes à nous-mêmes et très différentes du chiffre qui, pour nous, n'a d'abord aucune pertinence concrète. On a parlé souvent de « solidarité humaine », mais c'est ce que j'appelle une « valeur sans dimension », une valeur que nous ne pouvons pas mesurer. On dit d'ailleurs de la santé, autre valeur sans dimension, qu'elle n'a « pas de prix ». On peut affirmer qu'il y a « beaucoup » de solidarité, mais cela n'a pas de sens, du point de vue quantitatif : dans les faits on se réfère un peu à un idéal mais cela opère pourtant profondément dans toute situation de travail.

Au cours des ateliers, on a entendu ceci : « Pour les services publics, la reconnaissance ne vient pas tellement des supérieurs mais de l'utilisateur citoyen. » Cela veut dire que, derrière le service rendu, même s'il est petit, on se situe comme membre d'une société, on se pose des problèmes

comme: «Que faut-il pour que la société marche? » Donc, des problèmes de bien commun sont présents au cœur même de l'activité de travail. Pour Michel Jouanneaux, c'est le contrat moral du pilote de ligne dont je vous ai parlé. Par ailleurs, derrière le métier du chef de l'équipe du centre de tri, il y a la valeur « services publics » qui est opérante dans l'efficacité de son travail. C'est également le cas dans la construction de ce que j'appelle des « entités collectives relativement pertinentes » : en fait, il n'existe aucune situation de travail où les gens travaillent en respectant strictement les organigrammes proposés. Il y a toujours recomposition de liens collectifs pour, à la fois, vivre au travail et être efficace au travail, et je ne vois pas de contre-exemple à cela. Cette tâche de créer des environnements humains suppose des valeurs sans dimension, c'est un vrai travail, et personne ne le demande. Voilà l'effet d'une valeur sans dimension au cœur même d'une activité de travail marchande.

Chacun doit, pour lui-même et collectivement, traiter cette rencontre de valeurs, marchandes ou non marchandes, métriques ou sans dimension. Cela peut être un conflit, pas forcément toujours, mais cela sera très souvent le cas. Cela peut-se produire entre les valeurs de l'entreprise ou de l'administration, codifiées par des règles, des mesures, et puis les valeurs qui regardent, d'une certaine manière le bien-vivre ensemble, qui peuvent concerner la justice, l'égalité, la politique; il y a toujours cette négociation qui doit s'opérer en nous dans toute activité de travail. Selon que l'on reconnaît plus ou moins bien la nécessité et la capacité de chacun à traiter, et à traiter plus ou moins bien parce que l'on peut plus ou moins s'astreindre à négocier cette articulation entre des valeurs tellement différentes, on facilite ou, au contraire, on altère le travail de mise en synergie propre à l'agir en compétence (c'est-à-dire le premier « défi » de l'énigme des métiers en souffrance). Je veux dire par là que l'agir en compétence est une mise en synergie compliquée, un vrai « travail sur soi » qui doit articuler des éléments hétérogènes. Dans quelles conditions ce travail s'opère-t-il plus ou moins correctement? Il s'opère, je crois, plus correctement si l'espace social reconnaît que chacun a dû négocier d'une certaine manière son activité professionnelle dans un espace à la fois social et marchand.

Ainsi, il y a des valeurs dans le travail, mais il n'existe pas de valeurs propres au travail qui seraient cloisonnées, emprisonnées dans le milieu de travail, qui seraient différentes des valeurs qui prennent un sens dans la vie politique et sociale, y compris sur le plan de l'économie

mondiale. Tout cela circule du travail au social, et réciproquement. Il n'y a pas, je crois, d'activité professionnelle qui n'ait pas à traiter cette rencontre. C'est compliqué, et cela représente un coût réel pour la personne. Si c'est mal reconnu, c'est ce que j'appelle l'«adressage social », le travail d'agir en compétence, le travail de mise en synergie d'ingrédients hétérogènes se fera mal. Cela veut dire que chacun doit mesurer que, dans l'espace social, ce travail doit s'opérer. On peut le reconnaître par le salaire, les conditions de travail, le profil de carrière, plusieurs manières sont possibles, mais c'est aussi le regard que les gens vont porter sur une personne en disant : « Je sais que celle-là doit négocier cette rencontre; si je ne veux pas savoir qu'elle a cette dramatique à traiter, la valeur d'usage que j'attends risque d'être altérée parce que j'efface cette espèce de drame interne par lequel elle doit passer pour la produire. » Autrement dit, pour conclure sur ce point, le coût majeur de la vie au travail, ce qui est pour chacun d'entre nous le plus important, ce qui est essentiel aux personnes qui le vivent, est largement invisible. Le travail de mise en synergie des ingrédients, le travail d'articulation des valeurs sans dimension et marchandes auxquels personne n'échappe, ne se voit pas beaucoup à première vue. Je pensais à ce que disait hier le docteur Vézina, à savoir qu'il y a une difficulté à connaître le travail réel dans la mesure où l'on use de ce terme. Aujourd'hui, notamment dans les services, c'est particulièrement délicat. Il n'est pas étonnant que ce soit dans ces secteurs où l'on trouve de nos jours le plus de cas de métiers en souffrance.

Pour revenir à des considérations plus générales relativement au travail, que peut être et ne pas être la reconnaissance dans ces conditions ? Sans être dogmatique, je pense que cela ne peut pas être une valeur ni une démarche abstraite, comme on l'a dit plusieurs fois, déconnectée des actes concrets longitudinaux de la personne. Cela serait une reconnaissance vide et non féconde, comme l'ont indiqué Marie-Claire Carpentier-Roy, Jean-Pierre Brun et plusieurs autres. J'aurais la même attitude, et pour les mêmes raisons, à l'égard de la notion abstraite de valeur du travail. Je ne sais pas ce que cela veut dire : la valeur commence quand on mesure toutes les négociations de normes, tout ce que j'appelle les « dramatiques d'usage de soi », par lesquelles doit passer toute personne qui travaille. Cela n'est pas non plus, à mon avis, une reconnaissance d'identité psychologique, voire psychique, de la personne. Ce n'est pas reconnaître une personne qui serait ainsi enfermée dans ses limites et même un peu manipulable : « Je te reconnais, je te mets une étiquette, voilà ce que tu es. » Je ne pense pas que ce soit cela, je ne crois même pas

que ce soit une reconnaissance exhaustive du travail réel, même s'il faut passer par celui-ci, parce que justement le travail réel est tellement compliqué, car il y a des synthèses qui passent par le corps, par le neurophysiologique, par toutes sortes de processus inconscients ou non conscients. On peut avancer, mais le problème ne peut être d'en avoir une vision totale, car on n'y arrivera jamais. Je pense que ce n'est même pas de la reconnaissance d'une « identité professionnelle » au sens où l'on dit « Je te reconnais : tu occupes une place dans la division sociale du travail, dans la division technique, et voilà, je t'ai compris. » Je pense que notre univers social n'est pas ainsi, stabilisé, pacifié sur des situations de travail, sur des emplois, mais qu'il ne cesse de bouger et que chacun continue de le transformer. Ces identités et ces reconnaissances, on pourrait être tenté de les accepter, mais, à mon avis, elles figent les horizons. J'estime qu'elles ne font pas droit aux « véritables identités » qui sont toujours, si la personne est en santé dans son travail, en négociations indéfinies. On négocie toujours sur l'identité, on n'est jamais rendu au bout et heureusement. On est constamment en train de faire plutôt des expériences, des inventaires, des tentatives. Je crois que l'on est toujours, au travail, mais aussi dans la vie en général, en train de créer des normes de vie, des normes de santé, des normes de travail, sans jamais savoir à l'avance jusqu'où l'on pourra les pousser. Évidemment, il y a des points que l'on n'atteindra jamais, mais fixer au départ le point limite, c'est réduire la personne, c'est la mutiler. Je pense que ce n'est pas tellement cela, la reconnaissance. D'après moi, elle consiste à d'abord transformer son regard sur autrui. Je dirais que la reconnaissance du travail, c'est en premier lieu une posture générale. Par exemple, souvent nos étudiants nous disent après une année d'enseignement et de travail en commun : « Quand je vais au supermarché, je ne regarde plus la caissière de la même manière. Je sais qu'elle pense à des tas de « trucs », je sais qu'elle a toutes sortes de choix à faire. Et du coup, ça veut dire que ma relation envers elle a changé. » Cela, c'est une posture générale et, rien que cela changerait ou change beaucoup les choses dans la vie quotidienne. Cette posture générale doit se transformer en démarche (qui sera d'ailleurs toujours inachevée, pour les raisons que j'ai dites, on n'arrivera jamais à connaître exhaustivement le travail réel), dès lors qu'il faut agir et transformer le travail. Ainsi, on peut partir d'une posture générique de reconnaissance pour des gens avec lesquels on n'a pas directement à travailler, dont on n'est pas précisément responsable de ce qui se passe pour eux. Toutefois, quand il s'agit de notre milieu de travail ou d'une intervention sur un milieu de travail donné, c'est une démarche, en effet, qui doit être mise en œuvre.

Avec la posture et la démarche, retrouverait-on un vieil héritage de la philosophie? C'est vrai que la « reconnaissance d'autrui » est un vieux et profond problème philosophique. Qu'est-ce qu'autrui ? C'est une apparence physique, des mouvements, un visage, des yeux? En quoi puis-je savoir qu'autrui est un être comme moi, un être qui est, comme on a dit en philosophie, une volonté libre? C'est un énorme problème, pour la philosophie classique, de dire ce qu'est la reconnaissance de l'autre. Vue à partir de l'activité (de travail), la vieille question philosophique de la reconnaissance d'autrui serait à reformuler un peu différemment : reconnaître autrui, ce serait voir dans l'autre un être en lequel se jouent ce que j'ai appelé des dramatiques d'usage de soi, par soi et par d'autres, et notamment dans notre univers de travail, aux prises avec les débats de normes propres à nos sociétés marchandes (il n'en a pas toujours été ainsi dans les sociétés humaines) avec cette négociation qui pose problème entre des valeurs marchandes et des valeurs sans dimension, plus ou moins universelles, plus ou moins adaptées en fonction de l'histoire et de la vie des gens. « Reconnaître » autrui au travail, c'est d'abord reconnaître que personne n'échappe à ces dramatiques, à ces négociations à ce que Marie-Claire Carpentier-Roy a pu nommer le « clivage ». C'est d'abord savoir cela, et quand c'est le cas, je pense que l'on a le souci d'inventer toute une série d'attitudes qui permettent d'aller plus loin dans l'inventaire de ces dramatiques. C'est proprement ce que j'appelle la « démarche de reconnaissance ». La souffrance au travail s'installe lorsque ces dramatiques deviennent « ingérables ». Alors dignité, quelle dignité? Vieille question philosophique, là encore. Cependant, il me semble que passer par l'activité des hommes et des femmes et plus précisément par l'activité de travail, permet de reposer des questions philosophiques que la philosophie ne s'est peut-être pas tout à fait posées de cette manière parce que, justement, elle n'a jamais été voir vraiment du côté de l'activité du travail réel, à la loupe, du côté de tout ce qui est invisible et pourtant essentiel.

Enfin, l'universalité, la reconnaissance de l'universel en l'autre, la reconnaissance de l'autre comme son semblable, ce serait éprouver que lui, comme moi, est traversé de ces dramatiques de l'usage de lui-même, de ces choix de valeurs et qu'il a à cet égard un destin à vivre. Personne n'est jamais simple au point de n'exécuter que des actes mécaniques, ce n'est jamais vrai. De ce point de vue, tout en respectant profondément la diversité des êtres humains, je crois qu'il y a un accès par là à la commensurabilité entre les êtres humains, une mise à

distance du mépris de son semblable, une manière d'établir des rapports avec des gens de culture très différente, et le travail est souvent ce qui permet de nouer ces liens parce que là se joue de façon privilégiée et globale cette dramatique d'usage de soi. Nul n'y échappe, et l'on peut reconnaître chacun comme astreint à la même contrainte. Je pense à ce qu'a dit Thomas De Koninck, cité par Chantal Hivon : « C'est difficile de donner un sens à sa vie. » Oui, on a un destin à vivre, il faut toujours se choisir dans les activités sociales et industrielles, prendre position : « Qu'est-ce qui fait que c'est difficile d'être là? », disait Serge Marquis. On ne peut pas échapper à cela. Selon moi, le respect de la dignité humaine, c'est en fait la reconnaissance en l'autre de cette dimension d'universalité.

Le respect de la dignité humaine c'est un point d'entrée dans toute gestion sociale qui n'est pas ce que Charles Taylor appelle une thèse d'« incorrigibilité » : celle-ci conduirait à prendre la description d'une culture autre que la nôtre avec un sérieux tel qu'elle devienne « incorrigible », que l'on n'y touche pas. Non, ce n'est pas cela, et je crois que Taylor a tout à fait raison à cet égard : cela serait un peu de la démagogie ou un renversement du pour au contre. Il ne s'agit pas, en matière de gestion sociale, de s'engager dans la reconnaissance des dramatiques en disant : « Je veux découvrir les valeurs des gens, la façon dont elles s'articulent à leur activité, dont elles recomposent leur travail parce qu'ils ont forcément raison. » La question n'est pas là; disons plutôt qu'il y a un travail difficile à faire de mise en mots en vue de pouvoir mettre en débat ces dramatiques, qu'il faut savoir que ce n'est pas simple, mais que rien ne serait pire que de ne pas engager ces démarches. Comme le disait Jean-Pierre Brun : « Il faut souligner aussi bien les mauvais coups. » Alors, c'est mon dernier point. Au fond, on doit se poser la question : « Quelle est l'efficacité de travailler en ce sens à la reconnaissance? » C'est-à-dire apprendre à voir en l'autre, au travail, un être qui est creuset de ce que j'ai appelé des « dramatiques d'usage de soi », en quoi est-ce efficace? Je pense qu'il ne faut pas être angélique, cette démarche ne va pas de soi, et est même très difficile. Alors, pourquoi la ferait-on? Pourquoi a-t-on intérêt à la faire?

À mon avis, il faut d'abord faire ce que l'on dit que l'on fait et, si l'on veut connaître comment s'accomplissent les actes de travail, réellement, on ne peut pas neutraliser ce que j'ai appelé les « dramatiques d'usage de soi », sinon on ne comprend pas comment le travail s'accomplit, on ne

saisit pas l'efficacité du travail, on ne voit pas la façon dont se construisent des collectifs, on ne parle pas du travail. Donc, tous ceux qui viennent dire (les experts) : « Voilà, je vais vous expliquer le travail. J'ai des modèles d'interprétation, etc. », cela peut être intéressant et utile, mais ils ne font pas ce qu'ils disent qu'ils font. Parce que si l'on parlait du travail, on ne le ferait certes jamais exhaustivement, mais l'on ne neutraliserait pas ces dramatiques par des « boîtes à outils ». À partir du moment où il y a discordance entre les paroles et les actes, il y a toujours un problème quelque part.

D'autre part, la tâche peut paraître difficile, voire utopique. Difficile, oui, mais je crois que personne n'a le pouvoir de gommer ce fait, à savoir que les valeurs « sans dimension » (solidarité, bien social, justice, tout ce qui ne peut pas se mesurer avec un pied à coulisse) constituent le rapport à des fins de nature éthico-politique. Même si celui-ci n'est pas visible, il est toujours présent dans toute activité de travail, plus ou moins certes selon les gens, mais il est au cœur de l'activité, on ne peut pas l'effacer. Il n'y a rien à faire. Cela a été dit plusieurs fois, le fait de le gommer a un coût, et certains ont précisé, comme Jean-Pierre Brun l'a fait : « Pourra-t-on longtemps ignorer la responsabilité des entreprises dans la réparation des conséquences de la non-reconnaissance? » Cela doit créer des conséquences, comme les retraits, l'absentéisme. Une autre personne a indiqué dans un atelier : « Il faut attendre les échecs d'une politique de ressources humaines qui ignore les rapports humains ». On ne peut pas extraire l'éthique de l'économique et, si on le fait, c'est sûr que des drames se produiront quelque part, que des « inefficacités » et des souffrances naîtront. Tel est le problème, mais que peut-on faire exactement pour le résoudre ?

Je crois que l'on peut s'accorder sur le fait que la reconnaissance n'est pas une ambition d'exhaustivité et qu'elle ne doit pas être jugée à un niveau mécanique sur des résultats, des indices, une procédure nouvelle. Il me semble simplement que l'on ne va pas « reconnaître pour reconnaître », mais que l'on va plutôt se proposer d'instaurer une procédure, des démarches, comme je le disais plus haut, le tout basé sur des objectifs communs à tous les partenaires en vue d'en arriver à la transformation des situations; sinon je pense que c'est artificiel. Toutefois, on n'est pas sans « billes » : par exemple, dans le champ de la prévention, puisque c'est un peu l'objet de la chaire que dirige Jean-Pierre Brun, je travaille avec un collègue, Pierre Trinquet, qui

a publié un ouvrage intitulé Maîtriser les risques du travail et qui dit : « Si on veut être efficace, et profiter d'un consensus sur la prévention des accidents de travail, il faut arriver à faire circuler ensemble, interroger les unes par les autres, les normes antécédentes, législatives, réglementaires, les règlements propres à l'entreprise qui sont antérieurs à l'activité, et puis toutes les normes qui sont recrées dans l'activité elle-même et qui ont des raisons, des motifs. » Cela ne veut pas dire que ces dernières seront forcément conservées, mais, si l'on ne fait pas circuler les normes les unes par rapport aux autres, si l'on ne reconnaît pas celles qui sont créées dans le travail, sur chaque chantier singulier, on va faire une boulimie de réglementations qui ne réglera rien. On a là un exemple pour penser ce que pourrait engager une démarche de reconnaissance là où il y a un relatif consensus.

Le problème consiste à transformer cela en une « seconde nature », ce que j'appelais « la posture ». Le problème est que l'on n'apprend pas à reconnaître l'autre comme négociant en lui une dramatique de l'usage de soi, on n'apprend pas cela comme on apprend les mathématiques ou l'économie, parce que dans cette reconnaissance se tisse un lien complexe entre des savoirs, des activités et des valeurs. Je pense qu'il faut impérativement développer ce que j'appelle des « processus socratiques à double sens ». J'entend par là, des processus, du travail de mots ou de concepts, où chacun, redécouvrant dans l'échange à propos du travail, le savoir et les valeurs des autres, réinterroge ses propres certitudes et ses propres valeurs, et cela va dans les deux sens. Nous-mêmes, nous remettons en question en permanence nos idées, nos valeurs sociales, notre savoir, en aidant à faire découvrir à nos partenaires, engagés dans les activités de travail, leurs savoirs, les liens entre leurs valeurs et leurs activités. Je n'appellerais pas cela un apprentissage mais un « imprintissage » : on doit s'imprégner de ce qui peut circuler dans ces processus socratiques, parce qu'il y a un problème d'être et de valeurs en jeu; et cela se fait sur une longue durée. Je pense qu'il faut, si l'on veut vraiment travailler sur la reconnaissance, implanter cela institutionnellement dans les lieux d'enseignement et de culture.

On doit d'autant plus créer cette seconde nature dans l'enseignement que la question de la reconnaissance, comme cela a été dit, dépasse en partie les gestionnaires qui doivent composer avec cet aspect. Il y a derrière celle-ci des questions qui se posent à l'échelle sociale majeure. Dans un atelier, je crois que l'on a parlé d'une fermeture d'usine à Drummondville décidée très

loin du site visé. Cela me fait dire que, même si chacun est, à son niveau, plus ou moins responsable des processus de reconnaissance aujourd'hui, néanmoins ceux qui paient localement les pots ne sont pas toujours, et loin de là, ceux qui les cassent. Voilà une énorme question qui élargit le problème de la reconnaissance à une échelle macroscopique. On parle beaucoup, de nos jours, de la gouvernance d'entreprise, des décisions des actionnaires, des fonds de pension, etc. Les fonds de pension, ce n'est pas toujours les autres, c'est aussi soi : c'est pour cela que le problème se trouve à l'échelle sociale globale. Or, quand les actionnaires veulent qu'il se « crée de la valeur » (comme cela se dit à l'heure actuelle) à cette échelle, les as de la calculatrice sont à mille lieues de la procédure complexe, de ce que j'ai appelé les « dramatiques de l'usage de soi » : ce n'est vraiment pas leur problème. Ils sont très loin de toute procédure complexe qui est à même, justement de créer de la valeur, et cela se passe souvent à l'autre bout de la planète. Les gestionnaires locaux doivent alors payer des pots qu'ils n'ont pas cassés, et il faut qu'ils s'arrangent avec la situation.

Ainsi, tous les phénomènes dits d'externalisation ne doivent pas être ignorés. Ils représentent un vrai problème, un défi à l'échelle des sociétés, dans la gouvernance locale des sociétés et aussi dans la gouvernance mondiale et internationale. Je pense que le problème se pose centralement dans les activités de travail, comme on l'a fait, mais il se pose aussi déplacé à toutes les échelles de la vie sociale, ce problème des rapports entre ce que j'ai appelé les valeurs marchandes et non marchandes. Valeurs marchandes et valeurs sans dimension. C'est que cette contre-régulation, cette tension dialectique, ne se joue pas seulement dans la sphère marchande, même s'il faut y reconnaître son importance majeure; mais, comme on l'a dit dans un atelier : les processus de reconnaissance sont à mettre en oeuvre, aussi à l'échelle de la famille, du couple et de la vie sociale, et j'ajouterais à l'échelle de la vie associative, syndicale, politique, parce que tout communique entre les niveaux. Donc, il y a nécessité (cela a d'ailleurs été mentionné dans un atelier et j'ai beaucoup aimé l'entendre, d'une révision de la marchandisation des rapports sociaux et humains; et la même personne affirmait : « Cette révision, avec ce colloque, c'est parti! » Je pense qu'elle avait un peu raison en exprimant l'idée que ce n'est pas une utopie que de remettre sans cesse en jeu dans la vie, dans l'histoire et dans nos sociétés hypermarchandisées, de remettre en jeu ce qu'exigent en nous ces valeurs sans dimension. Je reprendrai une expression qui m'a marqué : « L'humanité ne peut pas ne pas toujours percer

sous les scellés », disait Serge Marquis. J'en suis totalement convaincu, et cela, sans faire un procès simpliste au marché. Pour paraphraser une personne déjà citée : « Le marché, avouons qu'il a fait de bonnes choses (le marché, c'est un peu nous), mais admettons aussi qu'il a engendré beaucoup de maux. »

Discours de clôture de Jean-Pierre Brun

Je ne vous cacherai pas que je suis relativement ému, après ces deux journées de réflexion, d'avoir réussi un tel événement, non pas tellement d'avoir organisé l'événement mais bien d'avoir parlé autour du thème retenu: **travail, reconnaissance et dignité humaine**. Un caractère subversif se profile derrière ces mots, il ne faut pas se le cacher. Pourtant, un autre caractère subversif me fait particulièrement plaisir, à savoir que cet événement provient d'une faculté des sciences de l'administration et aussi d'une organisation où travaillent beaucoup de gestionnaires, qui sont souvent perçues comme des organisations traditionnelles. Je voudrais émettre simplement un souhait: à travers ce que l'on a fait durant les deux journées de réflexion, vous avez entendu des propos, vous avez parlé aussi dans les ateliers. En me basant sur la théorie des petits pas, je pense que mon plus grand souhait serait que vous puissiez reparler de cela à l'intérieur de vos propres organisations. A mon avis, c'est la première démarche à faire. Pour que vous puissiez en reparler, nous allons, bien évidemment, vous outiller.

Notre contribution dans la pratique de cette reconnaissance prendra principalement trois formes : d'abord, la publication des actes des journées de réflexion. Ceux-ci vous seront envoyés gratuitement et seront aussi diffusés sur le site Internet de la Chaire. Nous voulons aussi tenir un événement semblable à Montréal, à l'automne 2001. De plus, je peux déjà vous annoncer qu'aura lieu très certainement un autre colloque, mais cette fois-ci beaucoup plus axé sur les pratiques de la reconnaissance. J'ai déjà posé le défi d'avoir deux journées de réflexion articulées autour de la reconnaissance. Les gens qui me connaissent savent que je suis une personne d'action, alors, il est évident que je n'ai pas l'intention, pour ma part, d'en rester là. Mon équipe et moi-même allons nous organiser pour trouver où sont cachées les perles de reconnaissance dans les organisations et pouvoir, à ce moment-là, échanger des idées à ce sujet. Toutefois, cela prendra probablement un autre format qui reste à définir.

Je voudrais moi aussi, vous remercier. Je veux remercier les animatrices, qui ont fait un excellent travail. Je pense qu'elles méritent d'être applaudies de nouveau. Leur tâche n'était pas

facile, il n'y avait pas de filet de sécurité, et elles ont bien réussi. Je remercie également les conférenciers et les conférencières de leur présence, de leur disponibilité et du contenu que ces personnes ont livré. Des réflexions fort riches ont été présentées tout au cours de ces deux journées. En outre, je veux remercier les animatrices et les animateurs d'atelier. En terminant, je tiens à remercier également les membres du comité d'organisation, et principalement deux personnes, soit Christiane Blais et Jeanne Linteau.

N'hésitez pas à communiquer avec nous ou avec les conférenciers et les conférencières, c'est avec plaisir que nous discuterons encore avec vous. J'inviterais maintenant Gilles Coulombe à prendre la parole pour conclure cette journée.

Discours de clôture de Gilles Coulombe

Presque tout a été dit, mais il y a de petites choses que vous ne savez pas. Quand je suis arrivé chez moi, hier soir, j'avais la tête pleine : après le souper, les devoirs et les leçons des enfants et tout le reste, j'étais fatigué. En me couchant, j'ai laissé libre cours à mon imagination. En référence au lapsus qui a été fait lors de l'ouverture du colloque sur ma fonction... je me suis retrouvé Premier Ministre devant les réseaux de télévision et je leur ai dit : « Écoutez, j'arrive d'un événement et je suis très bouleversé par ce que j'ai entendu; j'ai écouté toutes sortes de réflexions portant sur la reconnaissance. C'est un sujet qui m'a toujours préoccupé et il m'arrive d'en traiter lorsque que je m'adresse à des groupes... mais j'ai découvert, en participant à cet événement, que je n'ai jamais exprimé certaines de mes pensées ouvertement à tout le monde et que je n'en ai jamais parlé officiellement publiquement. Aujourd'hui, j'en profite donc pour vous parler du travail, de la reconnaissance et de la dignité humaine dans toutes les sphères de la société et à tous les niveaux : au travail, dans vos relations sociales, dans vos familles, par rapport à votre conjoint, par rapport à toutes et à tous. » Là, je me disais que c'était une belle amorce et j'imagine que je suis endormi. C'était merveilleux! N'en déplaise à certaines personnes, je ne serai jamais premier ministre!

Mais plus sérieusement, comme vous l'avez précisé vous-mêmes, je me suis dit : « Je vais en parler à un, je vais en parler à un autre, puis l'autre va en parler, et ainsi de suite. » C'est à la théorie des petits pas que j'ai pensé hier soir. Voyez-vous, aujourd'hui, on en reparle. Telle est, à mon avis, la seule solution pour propager la pensée.

Qu'est-ce que le bulletin « Échange » a fait et va continuer de faire avec tout les propos entendus durant ces deux journées de réflexion? Dans le cadre des trois derniers numéros, on a parlé de reconnaissance, de dignité humaine et du travail et dans le passé, plusieurs autres sujets ont déjà été abordés. Vous pouvez d'ailleurs facilement les retracer en consultant notre site Internet ou en communiquant avec Micheline Gamache, notre rédactrice en chef, qui est facile à joindre. Vous pouvez également prendre contact avec les membres du comité d'orientation qui proviennent de divers ministères et organismes et dont les noms apparaissent sur la publication. Ce sont des gestionnaires comptant plusieurs années d'expérience (sauf moi qui suis très jeune!) et qui ont

travaillé dans divers, milieux. Ces personnes sont, à mon avis, très crédibles et fort intéressantes. Je suis heureux d'avoir eu l'occasion de les côtoyer pendant toutes ces années et de discuter avec elles, et j'espère que cela va durer encore longtemps.

Les efforts conjugués de Jean-Pierre, des gens du bulletin « Échange » et surtout, votre participation, font en sorte que cet événement que l'on a vécu a pu avoir lieu. Les thèmes abordés d'un numéro à l'autre dans *Échange*, nous ont amenés à cette rencontre, à Jean-Pierre Brun, à son réseau de très grande qualité. Vous êtes arrivés, vous venez de toutes sortes de milieux, de divers niveaux, et nous découvrons que nos préoccupations sont les mêmes. Chacun pour soi, dans notre milieu, il faudra maintenant poursuivre cette réflexion amorcée aujourd'hui.

Nos éminents chercheurs doivent continuer à travailler, et ils se consacreront maintenant aux moyens, aux façons de livrer les messages sur la reconnaissance. Et en m'adressant à Jean-Pierre Brun je dis que si le bulletin *Échange* peut aider de quelque manière que ce soit, on le fera évidemment.

Hier soir, je me disais : « Jean-Pierre Brun, voilà un nom à retenir! » Il nous a présenté une « brochette » de confrères et de consœurs de très grande qualité, ce qui veut dire qu'il s'est lui-même créé une concurrence féroce! Cette palette d'experts et d'expertes, que l'on a tous entendus, je pense qu'il faut en profiter et tirer parti de leur expérience. Elle nous appartient, elle est là, disponible, très riche et jeune. C'est cela d'ailleurs qui est agréable : l'avenir vous appartient! Si l'on peut vous accompagner, tant mieux, et si l'on a une chance de vous écouter encore, ne vous gênez pas : faites votre publicité. On est là pour ça, on a les médiums qui permettent de faire circuler l'information.

En terminant, j'aimerais rappeler qu'*Échange* est un bulletin qui compte dix-sept années d'existence. On espère qu'il sera là encore très longtemps; mais, pour y arriver, il faut qu'il soit lu. Alors, lorsque vous le recevez, diffusez-le, partagez-le, « faites-en des petits »!

Alors voilà, merci Jean-Pierre Brun, merci infiniment de nous avoir permis de te connaître, de te rencontrer et d'avoir pu t'apprécier avant et pendant ces journées de réflexion.