



# Colloque

La **RECONNAISSANCE**  
au **TRAVAIL :**

*des pratiques  
à visage humain*

# La reconnaissance

**L**a reconnaissance au travail constitue un objet de préoccupations tant pour les gestionnaires que pour les employés, et cela, peu importe leur statut et leur sphère d'intervention. À l'heure où on leur demande de s'adapter aux multiples changements qui affectent les organisations, leur besoin de reconnaissance au travail se fait plus pressant.

**C**ette journée dédiée aux pratiques de reconnaissance au travail est organisée conjointement par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval et le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. Destinée aux gestionnaires et aux employés des secteurs public, parapublic et privé, elle vise à :

- Mettre au jour les conditions pour que des pratiques significatives de reconnaissance au travail se matérialisent;
- Mieux comprendre de manière concrète ce qu'est la reconnaissance en milieu de travail;
- Présenter des moyens et des outils pour la mise en œuvre ou la bonification des pratiques de reconnaissance;
- Favoriser l'intégration des pratiques de reconnaissance au sein de la gestion des ressources humaines.

**L'**importance de la reconnaissance au travail rallie certes la plupart des acteurs du monde du travail autour d'un même objectif de mobilisation et de valorisation des personnes, mais ceux-ci souhaitent en connaître davantage sur les façons de passer à l'action. Quelles sont les initiatives en matière de reconnaissance mises en place dans les milieux de travail? De quelle manière les contextes des organisations influencent-ils le développement des pratiques? Comment concrétiser et faire vivre des habitudes de reconnaissance en milieu de travail? Quels sont les outils et les moyens dont les gestionnaires et les employés peuvent se doter pour mettre en œuvre des pratiques pertinentes?

Autant d'interrogations auxquelles ce colloque répondra à la lumière des résultats d'une étude réalisée par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval et de témoignages de participants à la recherche ainsi que de conférenciers issus du milieu du travail. L'étude a été réalisée grâce à la participation financière du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor.

*Il n'y a guère au monde  
un plus bel excès  
que celui de la  
reconnaissance.*

Jean de la Bruyère

# Horaire

## Horaire

**8 h**

**Accueil**

**8 h 30**

**Mot de bienvenue**

par M. François Giroux, *secrétaire associé au personnel de la fonction publique*,  
Secrétariat du Conseil du trésor

**8 h 35**

**Rappel des objectifs de la journée**

par M. Jean- Pierre Brun, *titulaire, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail*, Université Laval

**8 h 45**

**Présentation du déroulement de la journée**

par Mme Suzanne Laberge, *animatrice*

**9 h**

**La reconnaissance au travail : un concept riche de sens**

Mme Ninon Dugas, *professionnelle de recherche, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail*, Université Laval

La reconnaissance représente un concept multidimensionnel parfois difficile à cerner. Qu'est- ce au juste que la reconnaissance au travail? Quelles en sont les formes et les manifestations? La définition de cette notion permettra aux participants de développer un langage commun pour parler de reconnaissance et traduire cette dernière en actions mieux ciblées.

**9 h 45**

**Pause**

**10 h 15**

**Les pratiques de reconnaissance au travail :  
constats et orientations**

M. Jean- Pierre Brun, *titulaire, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail*, Université Laval

La conférence présente les résultats de la recherche sur les pratiques de reconnaissance au travail menée en 2002 par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité de l'Université Laval. Elle met en relief la démarche de certaines organisations et dégage des éléments de réflexion visant à favoriser l'implantation de pratiques de reconnaissance significatives dans les milieux de travail.

« *Toute conscience est,  
dans son principe, désir  
d'être reconnue et saluée  
comme telle par les  
autres consciences. Ce  
sont les autres qui vous  
engendrent.*

Camus

# Horaire

# Horaire

**11 h**

## **Ateliers matinée**

### **Atelier 1**

#### **Sonder les perceptions et les besoins en matière de reconnaissance**

Pour développer des pratiques de reconnaissance crédibles et ancrées dans le milieu, les organisations ont intérêt à connaître les perceptions et les besoins de leur personnel concernant la reconnaissance au travail. Cet atelier présente la démarche d'une organisation gouvernementale ayant conduit un vaste sondage.

**Mme Doris Tessier**, *directrice de la Direction principale de la perception des pensions alimentaires Québec-jour*, Direction générale de la capitale et des régions, ministère du Revenu, Gouvernement du Québec

### **Atelier 2**

#### **Sensibiliser les employés et les gestionnaires en leur faisant vivre l'expérience de la reconnaissance au travail.**

Comment comprendre le sens et l'effet de la reconnaissance au travail si ce n'est en la vivant soi-même? L'atelier présente une initiative originale d'ateliers-reconnaissance mis sur pied à la direction d'un ministère provincial.

**Mme Pauline Bernatchez**, *conseillère en développement et en formation*, Direction des ressources humaines, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec, responsable du dossier reconnaissance à la Direction des ressources humaines

**M. Lucien Dionne**, *membre du Comité ministériel de l'organisation du travail*, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec, responsable du dossier reconnaissance pour le CMOT

**Mme Charmaine Fiset**, *agente de secrétariat*, Direction du développement de l'industrie des produits forestiers, Secteur Forêts, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec

**M. François Rouleau**, *chef du service du développement technologique et industriel*, Direction du développement de l'industrie des produits forestiers, Secteur Forêts, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec

« Jusqu'à maintenant la reconnaissance dans mon organisation c'est le salaire, c'est important mais il y a d'autres choses aussi!

un superviseur »

# Horaire

## **Atelier 3**

### **Offrir des moyens de reconnaissance**

Cet atelier est l'occasion de présenter divers moyens concrets permettant de mettre en œuvre la reconnaissance au travail. Quels sont ces moyens? Comment les utiliser? Voici quelques-unes des questions qui seront discutées.

M. Gilles Ricard, *adjoint exécutif au directeur*, Direction des services informatiques, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec

## **Atelier 4**

### **Intégrer la reconnaissance aux pratiques de gestion des ressources humaines**

Pour s'appuyer sur des bases solides, la reconnaissance au travail doit être incorporée aux pratiques courantes de gestion des ressources humaines et à l'organisation actuelle du travail. Cet atelier vise à mettre en évidence les points d'arrimage existant entre ces différentes dimensions.

M. Marc Ouellet, *directeur principal, Vérificateur général*, Gouvernement du Québec

## **Atelier 5**

### **Pratiquer l'art de la reconnaissance**

Tout est dans la manière de pratiquer la reconnaissance au travail. Cet atelier met en évidence l'importance du savoir-être du gestionnaire dans l'expression de la reconnaissance. Il souligne en outre la nécessité de tenir compte du contexte, des caractéristiques et de la culture du milieu de travail et d'adapter les pratiques aux besoins des employés.

Mme Jocelyne Dubé, *présidente d'Aptitude*

**12 h 15**

**Dîner (servi sur place)**

**13 h 15**

### **La reconnaissance au travail : dépasser l'effet de mode**

La reconnaissance est un thème qui prend de plus en plus d'importance dans les modes de gestion des organisations modernes. Il est aussi sur toutes les lèvres des gestionnaires et des employés. Si la reconnaissance est essentielle, il faut éviter d'en faire uniquement un phénomène de mode et ne pas perdre de vue qu'elle doit s'inscrire dans une révision plus large des pratiques de gestion des ressources humaines.

Mme Marie-Claire Carpentier-Roy, *spécialiste en santé mentale et en psychodynamique du travail, Ph.D. en sociologie*

« Si la reconnaissance est réelle, je pense qu'elle est réciproque... je suis content et j'essaie de le rendre à ma manière.

un salarié »

# Horaire

# Horaire

**14 h**

## **Ateliers après-midi**

### **Atelier 1**

#### **Sonder les perceptions et les besoins en matière de reconnaissance**

Pour développer des pratiques de reconnaissance crédibles et ancrées dans le milieu, les organisations ont intérêt à connaître les perceptions et les besoins de leur personnel concernant la reconnaissance au travail. Cet atelier présente la démarche d'une organisation gouvernementale ayant conduit un vaste sondage.

**Mme Doris Tessier**, *directrice de la Direction principale de la perception des pensions alimentaires Québec-jour*, Direction générale de la capitale et des régions, ministère du Revenu, Gouvernement du Québec

### **Atelier 2**

#### **Sensibiliser les employés et les gestionnaires en leur faisant vivre l'expérience de la reconnaissance au travail**

Comment comprendre le sens et l'effet de la reconnaissance au travail si ce n'est en la vivant soi-même? L'atelier présente une initiative originale d'ateliers-reconnaissance mis sur pied à la direction d'un ministère provincial.

**Mme Pauline Bernatchez**, *conseillère en développement et en formation*, Direction des ressources humaines, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec, responsable du dossier reconnaissance à la Direction des ressources humaines

**M. Lucien Dionne**, *membre du Comité ministériel de l'organisation du travail*, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec, responsable du dossier reconnaissance pour le CMOT

**Mme Charmaine Fiset**, *agente de secrétariat*, Direction du développement de l'industrie des produits forestiers, Secteur Forêts, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec

**M. François Rouleau**, *chef du service du développement technologique et industriel*, Direction du développement de l'industrie des produits forestiers, Secteur Forêts, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec

« *Ce qui arrive, c'est qu'on est tous très occupé, on a des problèmes à résoudre et on ne prend pas toujours le temps de dire à quelqu'un: ce que tu as fait c'est génial!* »

un chef de service

# Horaire

## *Horaire*

### **Atelier 3**

#### **Offrir des moyens de reconnaissance**

Cet atelier est l'occasion de présenter divers moyens concrets permettant de mettre en œuvre la reconnaissance au travail. Quels sont ces moyens? Comment les utiliser? Voici quelques-unes des questions qui seront discutées.

M. Gilles Ricard, *adjoint exécutif au directeur*, Direction des services informatiques, ministère des Ressources naturelles, Gouvernement du Québec

### **Atelier 4**

#### **Intégrer la reconnaissance aux pratiques de gestion des ressources humaines**

Pour s'appuyer sur des bases solides, la reconnaissance au travail doit être incorporée aux pratiques courantes de gestion des ressources humaines et à l'organisation actuelle du travail. Cet atelier vise à mettre en évidence les points d'arrimage existant entre ces différentes dimensions.

M. Marc Ouellet, *directeur principal*, Vérificateur général, Gouvernement du Québec

### **Atelier 5**

#### **Pratiquer l'art de la reconnaissance**

Tout est dans la manière de pratiquer la reconnaissance au travail. Cet atelier met en évidence l'importance du savoir-être du gestionnaire dans l'expression de la reconnaissance. Il souligne en outre la nécessité de tenir compte du contexte, des caractéristiques et de la culture du milieu de travail et d'adapter les pratiques aux besoins des employés.

Mme Jocelyne Dubé, *présidente d'Aptitude*

**15 h 15**

**Pause**

*Le feed-back accompagné d'un geste de reconnaissance est particulièrement important dans les grandes structures où les répercussions d'un travail spécifique sur l'ensemble des résultats sont difficiles à mesurer.*

Carder and Clark

# Horaire

« L. a reconnaissance,  
c'est le remerciement  
d'une action spéciale.  
C'est aussi une  
motivation, ça fait  
plaisir, ça vous redonne  
du pep pour continuer.  
Et, troisièmement, ça  
sert aussi d'exemple,  
ça fait réfléchir. »

un directeur

**15 h 45**

## **Mini-forum praticiens-experts**

**M. Pierre Giard**, *professeur associé à l'École nationale d'administration publique et coordonnateur aux réseaux à l'Observatoire de l'administration publique*

M. Giard est détenteur d'un baccalauréat en génie chimique de l'Université Laval et d'une maîtrise en administration publique de l'ENAP. Il a aussi été formé au «Program for public executives» de l'Université Queen's en Ontario. Après une expérience industrielle, il a occupé durant de nombreuses années plusieurs postes de gestion supérieure au gouvernement du Québec. Il est actuellement professeur associé à l'École nationale d'administration publique et coordonnateur aux réseaux à l'Observatoire de l'administration publique. Ses principaux champs de recherche touchent tout particulièrement la modernisation de l'administration publique, la veille, la planification stratégique et le développement de réseaux.

**Mme Céline Pelletier**, *conseillère au Service de l'organisation du travail et des relations de travail, Syndicat de la fonction publique du Québec*

Mme Pelletier est conseillère en organisation et en relations du travail au sein du Syndicat de la fonction publique du Québec depuis plus de deux (2) ans. Auparavant, elle occupait des fonctions syndicales à titre de présidente de section locale et siégeait au Comité ministériel sur l'organisation du travail au Ministère des ressources naturelles de 1995 à 2001. Elle reste tout de même employée de la fonction publique du Québec et plus particulièrement, pour le ministère des Ressources naturelles. Son domaine d'activité touche l'ensemble des dossiers qui sont présentement traités par le biais des Comités ministériels sur l'organisation du travail en plus de ceux dévolus au Comité mixte ministériel de relations professionnelles notamment ceux de la reconnaissance, de la santé des personnes au travail dans la fonction publique, de la qualité de vie au travail et plusieurs autres.

**Mme Chantal Hivon**, *conseillère en gestion des ressources humaines à la Direction de la santé des personnes et des organisations, Secrétariat du Conseil du trésor.*

Mme Hivon assume des fonctions de conception et de support qui la conduisent, entre autres, à agir à titre conseil sur des problématiques liées à la santé mentale au travail dont notamment la reconnaissance au travail. Détentrice d'un diplôme de deuxième cycle en counseling et orientation, ses études de maîtrise l'ont conduite à s'intéresser de façon particulière au thème de la reconnaissance au travail, sujet qu'elle a développé dans le cadre de la réalisation de son essai. Elle travaille aussi de près avec le comité d'orientation du bulletin Échange comme conseillère à la rédaction.

# Horaire

**M. Louis Trudel**, *professeur titulaire*, département de réadaptation de la faculté de médecine de l'Université Laval. Également *ergothérapeute, ergonomiste et consultant en psychodynamique du travail*

Les recherches de M. Trudel portent sur le vécu subjectif des travailleurs et sur leurs stratégies d'adaptation face aux contraintes du travail ainsi que sur l'élaboration et l'évaluation de programme de prévention ou d'adaptation-réadaptation au travail misant sur une approche participative. Il anime des ateliers en milieu de travail sur le soutien social, l'équilibre effort-reconnaissance et le plaisir comme moyens de contrer les difficultés inhérentes à tout travail.

**M. Jean-Jacques Fleury**, *directeur corporatif en santé et sécurité au travail*, Société des alcools du Québec

Détenteur d'un baccalauréat ès art du Collège classique de Jonquière et d'un baccalauréat en Relations industrielles de l'Université Laval, M. Fleury a débuté sa carrière dans le Mouvement coopératif québécois où il a œuvré à titre de conseiller en ressources humaines pendant six ans auprès de deux importantes institutions financières. En 1976, il se joint à la Société des alcools du Québec et, depuis, il a exercé différents postes de gestion dans le secteur des ressources humaines où il occupe présentement les responsabilités de directeur corporatif, Santé au travail et Services au personnel, en plus d'assumer les responsabilités d'ombudsman. Tout au long de sa carrière, il s'est impliqué à faire progresser la profession et la fonction ressources humaines. Pendant de nombreuses années, il a siégé sur différents conseils d'administration dont celui de la Commission de formation professionnelle du Québec, Centraide secteur public et plus particulièrement l'Ordre des conseillers en relations industrielles dont il fut président de 1988 à 1990. Auteur de nombreux articles dans des revues spécialisées, il a présenté, aux cours des dernières années, plusieurs conférences sur différents sujets reliés à la gestion des ressources humaines et à la santé-sécurité au travail. Son intérêt pour la gestion des personnes en milieu de travail représente non seulement un défi professionnel, mais davantage une passion qu'il aime communiquer et partager.

## **16 h 30**

### **Prologue et mot de la fin**

par **M. Jean- Pierre Brun**, *titulaire, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail*, Université Laval

## **17 h**

### **Clôture de la journée**

# L'animatrice de la journée

## Mme Suzanne LABERGE

Mme Suzanne Laberge agit à l'occasion à titre de journaliste à la radio de la Société Radio-Canada dans le cadre de l'émission «C'est bien meilleur le matin». Elle a été reconnue «Meilleure Voix féminine du Canada français» par un vote populaire émanant de l'émission «Christiane Charrette, en direct». Mme Laberge détient une formation universitaire en français et en linguistique. Ayant débuté sa carrière comme chargée de cours en linguistique à l'Université du Québec à Montréal, Mme Laberge s'est surtout fait connaître comme journaliste. Elle a travaillé à ce titre pendant plusieurs années à Radio-Canada mais également comme animatrice et intervieweuse collaborant ainsi à de nombreuses émissions de télévision ou de radio notamment aux émissions «Le Midi», «Montréal Ce soir» et le «Téléjournal» de fin de semaine. Elle a également agi pour d'autres chaînes telles le Canal-vie entre autres dans le cadre de l'émission «Croque la vie» et pour RDI aux bulletins d'après-midi en direct.

«*Respecter l'autre c'est  
respecter son rythme,  
son type de  
raisonnement, c'est  
prendre le risque  
d'écouter et de compter  
sur les autres.*

un chef de service

«*Il nous faut connaître les  
personnes de notre  
entourage, témoigner  
ensuite de leur pleine  
existence et donner enfin  
du sens à leur action par  
la reconnaissance.*

(Bourcier et Palobart, 1997)

# Remerciements

***Nos remerciements et félicitations aux personnes qui ont participé à l'organisation et à la tenue de ce colloque***

## ***Organisation***

Christiane Blais	Université Laval
Jean Pierre Brun	Université Laval
Ninon Dugas	Université Laval
Josée Gagnon	Secrétariat du Conseil du trésor

## ***Collaboration***

Caroline Biron	Université Laval
Pierre-Sébastien Fournier	Université Laval
Éléna Laroche	Université Laval
Josée Martel	Université Laval
Jeanne Linteau	Secrétariat du Conseil du trésor
Claudia Paquet	Université Laval
Éric Plante	Université Laval

*De grâce, donnons de la place à l'humain!  
Être gestionnaire c'est d'abord être une personne qui agit en cette qualité-là avec d'autres personnes.*

un cadre

## ***Conférencières et Conférenciers***

Jean-Pierre Brun	Université Laval
Marie-Claire Carpentier-Roy	Spécialiste en santé mentale et en psychodynamique du travail
Ninon Dugas	Université Laval
François Giroux	Secrétariat du Conseil du trésor

## ***Conférencières et Conférenciers des ateliers***

Pauline Bernatchez	Ministère des Ressources naturelles
Lucien Dionne	Ministère des Ressources naturelles
Jocelyne Dubé	Aptitude
Charmaine Fiset	Ministère des Ressources naturelles
Marc Ouellet	Vérificateur général
Gilles Ricard	Ministère des Ressources naturelles
François Rouleau	Ministère des Ressources naturelles
Doris Tessier	Ministère du Revenu

## ***Mini-Forum***

Jean-Jacques Fleury	SAQ
Pierre Giard	ÉNAP
Chantal Hivon	Secrétariat du Conseil du trésor
Céline Pelletier	Syndicat de la Fonction publique du Québec
Louis Trudel	Université Laval

# Remerciements

## **Animatrices et Animateurs**

Josée Gagnon

Gilles Le Beau

Suzanne Laberge

Serge Laflamme

Sylvie Montreuil

Manon Truchon

Secrétariat du Conseil du trésor

CHUQ

Journaliste

Vérificateur général du Québec

Université Laval

Université Laval

## **Graphisme**

Assaut Communication

*Chaque personne apporte  
ce qu'elle est et sa  
contribution devrait être  
reconnue. Comme  
gestionnaires, n'ayons  
pas peur de laisser les  
employés avoir du  
plaisir au travail.*

un directeur







