

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL
ET LES HABILETÉS DE COMMUNICATION DU GESTIONNAIRE**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN GESTION
DES PERSONNES EN MILIEU DE TRAVAIL**

**PAR
CHANTAL PERREAULT**

AVRIL 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

À Claude Tremblay, mon merveilleux compagnon des 16 dernières années. La vie à tes côtés est une affaire de rires et de bonheur, en dépit des obstacles qui parsèment notre chemin. Tu as été mon meilleur guide et tu as su reconnaître, bien avant moi, la force et la créativité qui m'habitent. Pour tout cela, et bien plus encore, je t'adresse plus que des remerciements.

À Marcelle Tremblay, ma précieuse amie. Ton authenticité, ton humour et toute la richesse de ton vécu me nourrissent quotidiennement. Tu es une collaboratrice exceptionnelle, à tous points de vue. Avoir pu compter sur toi dans ce projet est un cadeau du Ciel.

À Pauline Côté, ma directrice de mémoire, parce que tu es un exemple vivant que l'on peut guider efficacement, sans jamais décider à la place de l'autre. Même à distance, ton soutien et ta passion étaient bien perceptibles à travers tes réponses rapides, la rigueur de tes commentaires et tes mots, toujours empreints de confiance et d'encouragements. Je te remercie du fond du cœur.

À Carole Paré, à Christine Bussièrès et à tous mes collègues de travail qui ont généreusement répondu à mes appels, afin de donner vie à ce projet.

RÉSUMÉ

La reconnaissance au travail est une notion relativement récente qui se reflète dans l'élasticité et l'imprécision des écrits sur ce concept. En ressources humaines, on s'y intéresse de plus en plus, puisqu'elle représente un enjeu majeur pour la saine gestion des entreprises et les besoins fondamentaux des personnes. Bien que la communication soit implicitement abordée dans les écrits sur la reconnaissance au travail, le lien entre ces deux concepts est, curieusement, fort peu développé.

Ce mémoire approfondit le concept de la reconnaissance au travail en mettant en relief les dimensions de la communication qui y sont associées. Plus spécifiquement, les objectifs de cette recherche exploratoire visent à déterminer de quelle façon les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) sont porteuses de reconnaissance et quelles sont les différences entre les habiletés de communication des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants. Elle vise également à déterminer s'il existe un lien entre les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) et la reconnaissance ressentie par son employé et si, parmi ces habiletés, il en existe une qui est prépondérante dans le fait que l'employé se sente reconnu. Finalement, le dernier objectif consiste à vérifier s'il existe un lien entre la gratitude éprouvée par un employé et la reconnaissance qu'il perçoit de la part de son gestionnaire.

Le premier outil de cueillette de données est un questionnaire de 41 questions. Il a été élaboré à partir du sondage contenu dans le « *Coffret : La reconnaissance au travail* (2005) »; des exercices proposés par Solange Cormier (1999) dans son livre « *La communication et la gestion* »; des autoévaluations proposées dans « *Developing management skills* » (Whetten et Cameron, 2005) ainsi que de l'ensemble des ouvrages présentés dans la revue de littérature. Ce questionnaire porte sur le sentiment de reconnaissance perçu par les sujets, de la part de leur gestionnaire, sur leur perception des habiletés de communication de celui-ci, ainsi que sur la gratitude qu'ils éprouvent envers l'existence. Ouvrant dans une entreprise de services du secteur privé, 22 sujets ont rempli le questionnaire. Soulignons que le but de cette recherche n'est pas de comparer la perception de l'employé et de son gestionnaire relativement à la capacité de reconnaissance de ce dernier. En effet, tous les sujets évaluent, de leur propre point de vue, la reconnaissance témoignée par leur gestionnaire ainsi que les habiletés de communication de ce dernier. Le deuxième outil de cueillette de données est une entrevue individuelle. Quatre sujets satisfaisant

à des critères spécifiques y ont participé. Elles visent à déterminer les différences entre les façons de communiquer des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants.

Cette étude démontre que toutes les habiletés de communication du gestionnaire sont reliées positivement à la reconnaissance. Les habiletés générales de communication (respect, capacité à susciter la collaboration, cohérence...), l'écoute et recevoir du *feed-back* sont fortement corrélés à la reconnaissance, tandis que le questionnement et l'habileté à donner du *feed-back* le sont légèrement moins. Finalement, plus les sujets éprouvent de la gratitude, plus ils se sentent reconnus par leur gestionnaire. Cependant, la corrélation entre ces deux variables est plus faible. Lorsqu'elles permettent aux collaborateurs de sentir que leur travail est important et apprécié, les habiletés de communication du gestionnaire sont porteuses de reconnaissance. C'est également la qualité de l'écoute, du questionnement et du *feed-back* du gestionnaire qui témoigne à l'autre que sa personne est importante.

Ainsi, compte tenu du lien existant entre les habiletés de communication et la reconnaissance, sa pratique quotidienne devient plus concrète et plus accessible aux gestionnaires. Ceux-ci disposent d'une latitude certaine pour manifester ou non leur reconnaissance, à travers des gestes simples, des façons de dire les choses, d'assurer un suivi ou encore d'accueillir les commentaires. Ils ne sont pas tributaires de programmes ou d'outils matériels, bien que ceux-ci puissent avantageusement compléter leurs pratiques. En envisageant prioritairement la reconnaissance comme une façon de communiquer et d'être en contact avec les autres, les structures et moyens matériels deviennent des compléments facultatifs, plutôt que le point de départ. Cette recherche apporte un éclairage différent sur la reconnaissance au travail en explorant la dimension communication qui y est inhérente. Il s'agit d'un pas vers une meilleure compréhension de ce phénomène, dont la richesse mérite d'être soutenue par d'autres études.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	I
RÉSUMÉ	II
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES GRAPHIQUES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER – LA PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 La problématique spécifique	7
1.2 Le cadre conceptuel	8
1.2.1 Les définitions de reconnaissance, de reconnaissance au travail et de gratitude	8
1.2.2 La différence entre récompense et reconnaissance.....	9
1.2.3 Les habiletés de communication des gestionnaires : définition.....	10
1.3 Les questions de recherche	11
1.4 Les objectifs.....	11
CHAPITRE II – LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.....	13
2.1 Les impacts positifs de la reconnaissance.....	13
2.2 Les fondements du besoin de reconnaissance	15
2.2.1 Un besoin personnel	15
2.2.2 Le contexte social	17
2.2.3 Le contexte organisationnel.....	18
2.3 Les quatre points de vue sur la reconnaissance	21
2.3.1 La conception humaniste et existentielle.....	21
2.3.2 L’approche behaviorale ou comportementaliste.....	22
2.3.3 La psychodynamique du travail.....	22
2.3.4 La perspective éthique	23

2.4	Les classifications de la reconnaissance.....	23
2.4.1	Selon Brun et Dugas.....	24
2.4.2	Selon Bourcier et Palobart.....	30
2.5	Les définitions et les critères de qualité de la reconnaissance	35
2.5.1	Les définitions	35
2.5.2	Les critères de qualité	36
2.6	Les entraves relatives à l'expression de la reconnaissance	40
2.6.1	Le manque d'habileté des gestionnaires	40
2.6.2	L'absence de structure dans les entreprises	42
2.7	Au-delà des classifications et des critères	43
2.8	Les distinctions entre la reconnaissance et la gratitude	44
CHAPITRE III – LA COMMUNICATION ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.....		49
3.1	L'évolution des modèles de communication.....	49
3.2	La définition et l'importance de la communication.....	51
3.2.1	La définition de la communication.....	51
3.2.2	L'importance de la communication	52
3.3	La communication et la reconnaissance au travail : un lien explicite ..	53
3.4	La communication : conditions de succès.....	56
3.5	Le gestionnaire et la communication	58
3.6	Les habiletés de communication porteuses de reconnaissance.....	59
3.6.1	L'écoute	59
3.6.2	Le questionnement.....	66
3.6.3	Le <i>feed-back</i>	69
CHAPITRE IV – LA MÉTHODOLOGIE.....		75
4.1	Les instruments de cueillette de données.....	75
4.2	La population	78
4.3	Les procédures et méthodes d'analyse de données	79

CHAPITRE V – LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS	82
.....	
5.1 La présentation des résultats	82
5.2 La présentation des données par section	84
5.2.1 Les habiletés de communication spécifiques et la reconnaissance.....	84
5.2.2 La gratitude et la reconnaissance	87
5.2.3 Les différences entre les façons de communiquer des gestionnaires reconnaisants et des gestionnaires peu reconnaisants.....	88
 CHAPITRE VI – L'INTERPRÉTATION ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS	 102
6.1. Les résultats de recherche obtenus concernant la théorie	102
6.2 L'analyse des conséquences de la recherche et la discussion sur ses retombées possibles	107
6.3 Les forces et les faiblesses de la recherche	108
 CONCLUSION	 112
 APPENDICE A - INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE ..	 118
 APPENDICE B - QUESTIONS D'ENTREVUE INDIVIDUELLE SUR LA RECHERCHE	 127
 RÉFÉRENCES	 128

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Les quatre pratiques de reconnaissance au travail	24
Figure 2 - Le continuum indifférence-rémunération	30
Figure 3 - Les types de reconnaissance	33

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 - Corrélation entre l'ensemble des habiletés de communication et le sentiment d'être reconnu.....	83
Graphique 2 - Corrélation entre les habiletés générales de communication du gestionnaire et le sentiment d'être reconnu	85
Graphique 3 - Corrélation entre l'habileté d'écoute du gestionnaire et le sentiment d'être reconnu.....	85
Graphique 4 - Corrélation entre l'habileté du gestionnaire à recevoir du <i>feed-back</i> et le sentiment d'être reconnu.....	86
Graphique 5 - Corrélation entre l'habileté de questionnement du gestionnaire et le sentiment d'être reconnu.....	86
Graphique 6 - Corrélation entre l'habileté du gestionnaire à donner du <i>feed-back</i> et le sentiment d'être reconnu.....	87
Graphique 7 - Corrélation entre la gratitude et le sentiment d'être reconnu	88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les différences entre les façons de communiquer des gestionnaires reconnaisants et peu reconnaisants	99
---	----

INTRODUCTION

En 18 ans sur le marché du travail et quelques emplois d'été en prime, nous avons côtoyé plusieurs gestionnaires, la plupart avec plaisir, mais certains avec l'espoir de les quitter au plus vite. Au-delà de leur connaissance du travail et de leur capacité d'organisation, certains d'entre eux soulevaient notre collaboration et notre envie de nous dépasser. Quel bonheur de travailler avec un gestionnaire qui donne écho à nos bons coups... et à nos moins bons aussi, par son soutien ou tout simplement son écoute. Non, ils n'étaient pas parfaits, mais ils avaient une habileté peu commune qui fait une énorme différence et procure ce sentiment combien merveilleux « d'être à son meilleur ».

Nous avons découvert une piste sur cette aptitude peu commune, en explorant le thème de la reconnaissance au travail. Dans leur façon d'être et leur gestion quotidienne, certains gestionnaires pratiquent la reconnaissance, souvent sans le savoir. Il nous apparaît que cette aptitude à la reconnaissance est soutenue par leurs habiletés à établir et à maintenir des relations interpersonnelles de qualité.

Bien que la communication soit implicitement abordée dans les écrits sur la reconnaissance au travail, le lien entre ces deux concepts est, curieusement, fort peu développé. Nous avons donc choisi de l'explorer plus avant, afin de savoir notamment :

- S'il existe un lien entre les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) et la reconnaissance ressentie par son employé.
- Parmi les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*), en existe-t-il une qui soit prépondérante dans le fait que l'employé se sente reconnu?
- Quelle influence exerce la gratitude éprouvée par un employé sur la reconnaissance qu'il perçoit de la part de son gestionnaire?

Pour réaliser cette recherche, la population choisie travaille pour une entreprise privée à but non lucratif. Il s'agit d'une entreprise de services, qui exerce ses activités à la grandeur du territoire québécois. Ses opérations se déroulent souvent sur le terrain, occasionnent des communications soutenues entre les différents paliers et services et, incidemment, nécessitent beaucoup d'autonomie et d'engagement de la part des employés. Ce contexte motive grandement les gestionnaires à explorer des avenues susceptibles d'accroître les performances de l'entreprise. De là, l'intérêt pour le sujet de cette recherche.

Deux outils de cueillette de données ont été produits. Le premier est un questionnaire. Il s'adresse à l'employé qui est invité à évaluer, de son point de vue personnel, la reconnaissance manifestée par son gestionnaire, les habiletés de communication de ce dernier, ainsi que la gratitude qu'il éprouve envers la vie en général. Pour l'élaborer, nous nous sommes principalement inspirés du « *Coffret : La reconnaissance au travail* » (2005), du livre de Solange Cormier « *La communication et la gestion* » (1999), ainsi que des autoévaluations proposées dans « *Developing Management Skills* » (2005). Le deuxième outil de cueillette de données est une

entrevue individuelle. Elle vise à différencier les façons de communiquer des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants.

CHAPITRE PREMIER

LA PROBLÉMATIQUE

La reconnaissance est un sujet pour lequel un intérêt marqué a fait jour il y a un peu plus d'une dizaine d'années. Il s'agit donc d'une notion relativement récente, bien qu'elle renoue avec des concepts connus. Ainsi, la reconnaissance dépoussière un tableau déjà vu, mais elle innove en tissant des liens entre ceux-ci. Souvent utilisée, elle serait également sous-estimée par la plupart des auteurs, étant la toile de fond de processus « *vedette* », tels la motivation, la satisfaction et l'engagement. C'est ce qui expliquerait que la reconnaissance serait restée dans l'ombre, selon les auteurs Bourcier et Palobart (1997, p. 89). Le Dr Claude Bourcier est professeur à la faculté du Groupe ESC Rouen, une école française de rang international. La reconnaissance est son champ de prédilection. Yves Palobart est consultant en gestion des ressources humaines. Ils ont conjugué leurs compétences pour donner forme à : *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés* (1997), l'un des ouvrages les plus cités dans les écrits sur la reconnaissance.

En matière de gestion des ressources humaines, on s'intéresse de plus en plus à la reconnaissance. Elle représente un enjeu majeur pour la saine gestion des entreprises et les besoins fondamentaux des personnes. Au centre des nouvelles approches de gestion de même que dans le discours des médias d'affaires, la reconnaissance est considérée comme un moyen de dynamiser les employés et les gestionnaires (Brun et *al.*, 2003, p. 73). Dans, *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Héon confirme cet intérêt pour la reconnaissance :

[...] le gouvernement fédéral canadien s'est résolument engagé dans la voie du renouvellement de ces pratiques en se servant des moyens suivants : la création d'un sous-comité sur la fierté et la reconnaissance qui relève du Comité des hauts fonctionnaires; la nomination d'une centaine de coordonnateurs ministériels et régionaux de la fierté et de la reconnaissance; la mise sur pied d'un site Internet intitulé Fierté et reconnaissance [...]. La fonction publique québécoise et le milieu privé déploient des efforts comparables lorsqu'ils cherchent à développer une culture organisationnelle qui vise la mobilisation et la rétention du personnel. (Héon, 2002, p. 1)

À ces démarches, qui témoignent d'un intérêt florissant pour la reconnaissance, ajoutons la tenue de journées de réflexion « Travail, reconnaissance et dignité humaine », organisées à l'intention des gestionnaires de la fonction publique provinciale (Colloque, 2000); l'élaboration d'un outil de réflexion personnelle et de groupe sur la reconnaissance (Québec, 2001); le développement d'un volet sur la reconnaissance dans la politique du ministère de la Santé et des Services sociaux (Québec, 2002); la création d'une section exclusivement dédiée à la reconnaissance sur le site de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval (CGSST), ainsi que la réalisation d'un coffret qui propose des outils d'application pratique à la portée de toutes les entreprises (Brun, 2005).

Bien que l'intérêt pour la reconnaissance soit perceptible, la situation sur le terrain semble plutôt décevante. St-Onge affirme que même si la plupart des cadres sont persuadés de pratiquer la reconnaissance, dans les faits, ils recourent davantage aux contrôles et aux punitions.

L'approche orientée vers le contrôle est prédominante parce que les cadres l'estiment plus efficace pour modifier à court terme des comportements ou des résultats [...] et laisse croire aux cadres qu'ils maîtrisent plus la situation. » (St-Onge *et al.*, 2005, p. 90).

Brun et Dugas renchérissent :

[...]. tant les chiffres que les données qualitatives signalent la présence d'un décalage entre ce besoin de reconnaissance et les pratiques de gestion des ressources humaines [...]. En effet, ces pratiques sont encore orientées vers le contrôle et la domination... » (2005, p. 79).

Peu reluisants, ces constats nous confirment la nécessité d'explorer plus avant le concept de la reconnaissance au travail, dont l'application, pourtant fort prometteuse, n'est qu'embryonnaire.

Dans un registre plus théorique, Bourcier et Palobart soulignent l'élasticité du concept, tout autant que le fouillis qui le caractérise (1997, p. 58). Près de 10 ans plus tard, Brun et Dugas déplorent la même situation et insistent sur l'urgence d'y remédier :

La reconnaissance au travail n'a pas à ce jour fait l'objet d'une conceptualisation systématique et d'une intégration théorique satisfaisante, ce que reflète l'approximation des écrits sur la question. Face aux besoins pressants des employés en matière de reconnaissance au travail et aux préoccupations organisationnelles grandissantes relativement à la gestion des ressources humaines, à la qualité de vie au travail et à la mobilisation des travailleurs, dont la reconnaissance fait partie, il devient impérieux de mieux comprendre cette notion. (2005, p. 79).

Mentionnons au passage que Jean-Pierre Brun est professeur titulaire au département de management de la Faculté des sciences de l'administration (FSA) de l'Université Laval. Il est également titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations à la FSA. Ses nombreuses recherches

portant sur la santé mentale au travail sont à l'origine de son intérêt pour la reconnaissance.

1.1 La problématique spécifique

La reconnaissance est donc un sujet très vaste, qui renvoie à plusieurs approches. Pour saisir son essence, on ne peut, semble-t-il, faire l'économie de sa complexité. Aussi, son exploration par des personnes de disciplines différentes contribuera certainement à l'enrichir.

À l'heure où les firmes de consultants proposent des formations visant à mettre sur pied des programmes de reconnaissance (Groupe-conseil CFC, 2002), notre vécu en milieu de travail ainsi que nos lectures nous ont amenés à douter de l'efficacité de telles approches. Ce n'est pas faute d'y porter un intérêt sincère ou de croire au bien-fondé de celles-ci. C'est plutôt parce qu'il nous apparaît essentiel de construire sur des assises solides, ce que toutes les entreprises, aspirant à devenir reconnaissantes, ne possèdent pas d'emblée. En l'absence de telles assises, échafauder un programme de reconnaissance pourra marquer des points, mais il s'essoufflera rapidement. Quelles sont donc ces assises?

Il en existe probablement de différentes natures. Étant dans le domaine de la communication, et fervents de la nourrir en milieu de travail, nous la considérons comme une dimension indispensable afin de promouvoir la reconnaissance au travail. Quoi qu'il en soit, trop peu de rapprochements entre les thèmes de la reconnaissance au travail et de la communication ont été initiés.

Dans les prochaines sections, nous réaliserons une revue d'ouvrages scientifiques afin de mieux asseoir le concept de reconnaissance au travail et par la suite, l'approcher sous l'angle de la communication. Certains aspects seront sommairement abordés, notamment les théories expliquant le besoin de reconnaissance ainsi que les impacts de celle-ci. Primo, ces aspects ont fait l'objet de plusieurs travaux auparavant et secundo, bien qu'ils aident à la compréhension du thème, ils cadrent moins avec l'enjeu de cette recherche, qui cible les habiletés de communication susceptibles de favoriser la mise en œuvre de la reconnaissance.

1.2 Le cadre conceptuel

1.2.1 Les définitions de reconnaissance, de reconnaissance au travail et de gratitude

Dans le dictionnaire *Petit Robert* (1996), la reconnaissance signifie : « [...] Action de reconnaître (un bienfait reçu) [...] Sentiment qui pousse à éprouver vivement un bienfait reçu, à s'en souvenir et à se sentir redevable envers le bienfaiteur (**gratitude**. *Éprouver, témoigner de la reconnaissance* [...]) »

Bourcier et Palobart, auteurs du livre « *La reconnaissance, un outil de motivation pour vos salariés* », définissent la reconnaissance au travail comme suit : « La reconnaissance est la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux. » (1997, p. 67).

On constate ainsi que la reconnaissance réfère surtout à *un sentiment éprouvé* tandis que la reconnaissance au travail est une *réaction exprimée*. En milieu de travail, elle devient donc observable, elle passe de la dimension intérieure à la dimension sociale.

Dans notre revue de documentation, nous présenterons une autre définition de la reconnaissance au travail. Formulée par Brun et Dugas (2002, p. 20), elle regroupe les principaux concepts s'y rapportant. Par contre, aux fins de cette recherche, la définition de Bourcier et Palobart est celle que nous préconisons.

Quant à la gratitude, la définition que nous retiendrons dans le cadre de ce mémoire est inspirée des écrits de Steve Pavlina, conférencier et auteur de nombreux articles traitant de développement personnel. Selon lui, la gratitude est un état d'esprit et la disposition d'une personne à être reconnaissante à l'existence. Cet état d'esprit est indépendant des circonstances dans lesquelles la personne se trouve (Pavlina).

1.2.2 La différence entre récompense et reconnaissance

Le dictionnaire *Petit Robert* (1996) donne la définition suivante du mot récompense : « [...] Compensation, dédommagement [...] Bien matériel ou moral donné ou reçu pour une bonne action, un service rendu, des mérites particuliers. *Mériter une récompense* [...] *Récompense honorifique* [...] »

Dans la pratique, les mots récompense et reconnaissance sont souvent utilisés pour décrire la même chose. D'ailleurs, certains auteurs (St-Onge *et al.*, 2005) utilisent ces termes comme synonymes. Nous établissons une nette distinction entre les deux. En effet, pour nous, des récompenses réfèrent plutôt à des éléments tangibles, octroyés aux employés dans le but d'orienter leur comportement et pouvant être financiers ou non financiers (Rousseau, 2003, p. 7). À l'opposé, la reconnaissance se manifeste le plus souvent de façon intangible. Des éléments de la revue de documentation approfondiront cette distinction.

1.2.3 Les habiletés de communication des gestionnaires : définition

Dans le dictionnaire *Petit Robert* (1996), nous pouvons lire les définitions suivantes :

Habilité : « **Aptitude, capacité** [...] Qualité d'une personne habile [...] *Habilité dans les affaires humaines, dans les relations sociales* [...]

Communication : Le fait de communiquer, d'établir une relation avec (qqn, qqch.). *Être en communication avec un ami, un correspondant* [...] *Communication réciproque* (**Échange**. – sc. Toute relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement [...]

Aux fins de ce mémoire, la définition de la communication que nous privilégions est celle d'Aubert, puisqu'elle cible davantage les *dimensions souterraines* impliquées, ajoutant de la richesse à la définition précédente. Pour cet auteur de l'ouvrage « *Diriger et motiver* » :

La communication est un processus qui consiste à instaurer une relation d'échanges, créatrice de valeur entre des personnes et/ou des groupes. Pour que cette création de valeur soit effective, l'échange doit non seulement porter sur un contenu (des messages, des informations), mais aussi sur des relations (des sensibilités, des modes de pensées et des visions du monde). (2002, p. 87)

Quant aux habiletés de communication des gestionnaires, nous avons retenu celles que nous propose Solange Cormier, professeure à la retraite du département des communications de l'Université du Québec à Montréal, dans son livre « *La communication et la gestion* ». Il s'agit des trois habiletés de communication qui

constituent, pour elle, le fondement de toute communication sur le plan relationnel : l'écoute, le questionnement et le *feed-back*.

Le cadre théorique étant précisé, nous pouvons maintenant cibler les questions de cette recherche.

1.3 Les questions de recherche

Par cette recherche, nous souhaitons répondre aux questions suivantes :

- Existe-t-il un lien entre les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) et la reconnaissance ressentie par son employé?
- Parmi les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) en existe-t-il une qui soit prépondérante dans le fait que l'employé se sente reconnu?
- Existe-t-il un lien entre la gratitude éprouvée par un employé et la reconnaissance qu'il perçoit de la part de son gestionnaire?
- Pour les employés qui ont connu plusieurs gestionnaires, quelles sont les différences entre la façon dont communiquent un gestionnaire reconnaissant et un gestionnaire peu reconnaissant?

1.4 Les objectifs

Voici les objectifs pour le présent mémoire :

1. Effectuer un rapprochement entre les concepts de reconnaissance au travail et de communication, tant interpersonnelle que dans l'organisation.

2. Identifier les aspects de la communication susceptibles de faciliter la reconnaissance au travail.
 - De quelle façon les habiletés de communication des gestionnaires (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) sont-elles porteuses de reconnaissance?
 - Quelle différence y a-t-il entre les habiletés de communication des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants?

3. Évaluer :
 - Le niveau de reconnaissance ressentie par un employé, de la part de son gestionnaire;
 - Les habiletés de communication (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) du gestionnaire, perçues par l'employé.
 - Le niveau de gratitude éprouvée par l'employé.

4. Déterminer s'il existe un lien entre :
 - la reconnaissance ressentie et les habiletés de communication perçues.
 - la gratitude éprouvée par l'employé et la reconnaissance manifestée de la part de son gestionnaire.

CHAPITRE II

LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

« La reconnaissance est la mémoire du cœur. »

Jean-Baptiste Massieu

Sur le thème de la reconnaissance, les opinions de tous et chacun sont partagées. Certains affirment ne pas en avoir besoin, d'autres soutiennent qu'il s'agit d'un luxe dont les employés doivent se passer, étant donné qu'ils sont payés pour travailler. Puis, il y a ceux qui, pour la vivre au quotidien ou en avoir bénéficié dans le passé, sont en mesure d'apprécier ses impacts positifs sur leur bien-être et leur productivité, tout en n'ayant aucune notion théorique sur le concept lui-même. Nous constatons ainsi la nécessité de clarifier cette notion qui est fortement galvaudée en milieu de travail. Pour ce faire, ce chapitre propose d'explorer les impacts positifs de la reconnaissance, ses fondements, différents points de vue et classifications de celle-ci, ses critères de qualité, les entraves à son expression et, finalement, une distinction entre les notions de reconnaissance et de gratitude.

2.1 Les impacts positifs de la reconnaissance

Les impacts de la reconnaissance ont été analysés par rapport à l'organisation et aux personnes en milieu de travail (Hivon, 1996; Aubin, 2000; Audet, *et al.*, 1998; Appelbaum et Kamal, 2000; Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2002; Brun et Dugas, 2005; Papacotsia, 2003; Rousseau, 2003; St-Onge *et al.*, 2005). Bien que cette dimension soit abondamment documentée, nous en présentons tout de même un aperçu, étant donné son importance en regard de la valeur du concept à l'étude.

Pour les chercheurs œuvrant en santé et sécurité au travail, plus précisément dans le champ de la santé mentale, le bien-fondé de la reconnaissance n'est plus à questionner. Pour eux, il ne fait aucun doute qu'elle soit garante de la santé et du bien-être des travailleurs, de la survie des entreprises, ainsi que de leur croissance. Brun et Dugas offrent un tour d'horizon convaincant :

Certains auteurs mettent en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance au travail en tant que vecteur de l'identité (Dejours, 1993), source de motivation et de satisfaction (Bourcier et Palobart, 1997) et constituant du sens au travail (MOW, 1987; Morin, 1996, 2001). En effet, elle opère comme agent de développement des personnes et comme liant et facteur dynamique dans les relations professionnelles. Elle se révèle également un pivot de la santé mentale au travail (Brun *et al.*, 2003). Chez les cadres, par exemple, elle constituerait un facteur de résistance au stress et un élément clé leur permettant d'affronter les situations professionnelles difficiles (Dany et Livian, 2002). Source de mobilisation et d'engagement organisationnels parmi les plus importantes (Wils *et al.*, 1998; Tremblay *et al.*, 2000), la reconnaissance joue un rôle non négligeable dans le succès et la durée des transformations organisationnelles. De plus, elle favorise l'apprentissage en milieu de travail (Lippit, 1997) et représente une assise des organisations apprenantes (Griego *et al.*, 2000). Enfin, en contribuant à la satisfaction au travail des employés, elle influence positivement la productivité et la performance des organisations. (Applebaum et Kamal, 2000) (2005, p. 79).

Pour les chercheurs issus des écoles de gestion, la reconnaissance et la récompense sont utilisées comme synonymes. Les apports de la reconnaissance sont abordés sous un angle différent, qui se colle davantage aux objectifs organisationnels qu'aux personnes. Pour St-Onge :

[...] les pratiques de reconnaissance doivent être considérées comme des outils d'information (la communication des normes de rendement à atteindre) et de rétroaction (sur le rendement passé) contribuant à

augmenter le sentiment de contrôle et de compétence des employés, qui est un préalable à leur motivation. » (St-Onge *et al.*, 2005, p. 96).

Gérées adéquatement, les pratiques de reconnaissance exercent un impact positif sur la productivité, l'attraction et la rétention du personnel et lors de l'implantation d'un changement organisationnel (St-Onge *et al.*, 2005, p. 89).

À l'inverse, les effets d'un manque de reconnaissance exercent un impact fortement négatif auprès des travailleurs. Dans une étude réalisée en 2003, le peu de reconnaissance de l'entourage arrive au second rang des principaux facteurs de risque portant atteinte à la santé mentale des travailleurs, après la surcharge quantitative (Brun *et al.*, 2003, p. 70). De leur côté, Bourcier et Palobart soulignent qu'en l'absence de reconnaissance, « il se crée un vide organisationnel qui contribue à occulter les efforts et à démobiliser, voire à décourager nombre de salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique. » (1997, p. 103).

2.2 Les fondements du besoin de reconnaissance

2.2.1 Un besoin personnel

Bien qu'il nous soit difficile de le nommer, la plupart d'entre nous éprouvons le besoin profond d'être reconnu au travail, c'est-à-dire que notre entourage nous démontre que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur. En fait, « la majorité des études appuient l'idée que le besoin de reconnaissance est éprouvé par une part importante de la main-d'œuvre, quel que soit le statut ou le secteur d'intervention des travailleurs. » (Brun et Dugas, 2005, p. 85). Les théories contribuant à expliquer le besoin de reconnaissance au

travail sont nombreuses. Nous nous attarderons à celles de Maslow, Herzberg, Todorov et de la psychodynamique du travail.

L'accomplissement de soi et la satisfaction au travail

Selon la théorie des besoins de Maslow, les besoins d'appartenance, d'estime de soi et d'épanouissement seraient prépondérants au travail et contribueraient à expliquer l'importance d'être reconnu. Quant aux besoins primaires (besoins physiologiques et de sécurité), ils occuperaient une importance beaucoup moindre pour les personnes en milieu de travail. À l'identique, Herzberg soutient que la satisfaction au travail dépend principalement de facteurs motivateurs, notamment l'autonomie et les défis, que de facteurs d'hygiène, comme la rémunération et les conditions de travail.

Implicitement abordée dans les travaux de Maslow et Herzberg sur la motivation et la satisfaction, la reconnaissance gagne du terrain. En effet, pour Todorov, l'être humain « [...] ne commence à exister que par le regard d'autrui » (1995), il a besoin d'être accepté dans un groupe et d'y avoir sa place. C'est pourquoi il définit la reconnaissance comme un besoin fondamental. « Si l'accomplissement de soi est pour Maslow le besoin supérieur, Todorov le met sur un pied d'égalité avec la reconnaissance. » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 30).

La quête d'identité

Pour Carpentier-Roy, chercheuse en psychodynamique du travail, « L'identité se construit d'abord dans la sphère privée autour de la quête d'amour – de soi, des autres - puis dans la sphère publique, plus particulièrement au travail où, là, on ne

parle plus d'amour, mais de reconnaissance. » (2000, p. 13). De nombreux auteurs soutiennent que, consécutivement à l'effritement de l'Église et de la famille, le travail devient le lieu privilégié de cette quête de sens, d'identité, de création et de réalisation personnelle (Aubert, 1996; Hivon, 1996; Brun et Dugas, 2002; Carpentier-Roy, 2000).

Qu'elle soit considérée comme nourricière de l'identité, de l'accomplissement de soi ou de la satisfaction au travail, il est accepté que chacun porte en soi le besoin d'être reconnu. De surcroît, certains contextes sociaux et organisationnels concourent à intensifier ce besoin.

2.2.2 Le contexte social

Les chercheurs associent la montée du besoin de reconnaissance aux modifications relativement récentes, survenues dans la société. Brun et Dugas étayent la situation comme suit :

La modernité se caractérise par l'hégémonie de l'économique et sa prédominance sur le social (Chanlat, 1998; Meda, 1995). On assiste, en parallèle, à la montée de l'individualisme, à l'effritement des réseaux sociaux et à une fragilisation des solidarités (Thériault, 2000) [...]. Ce contexte général d'exigence et le caractère plus flou des repères individuels et collectifs, amplifiés par la perte des traditions, placent l'individu devant la nécessité de trouver des points d'ancrage et des significations personnelles pour baliser sa vie. Le travail est susceptible de représenter l'un de ces sièges du sens existentiel (Morin, 1996). Il permet en outre de combler un large éventail de besoins et d'aspirations individuels. (2005, p. 79).

Carpentier-Roy poursuit dans la même veine : « On assiste à un effritement des réseaux sociaux, à l'éclatement de la famille [...]. Tout cela fait en sorte que l'on

vit dans une société où les solidarités sont fragilisées et les valeurs érodées » (2000, p. 13).

Le travail serait même devenu le lieu central du lien social. (Bourcier et Palobart, 1997; Carpentier-Roy, 2000). Conséquemment, les attentes des travailleurs en matière de reconnaissance tendent à s'accroître (Brun et Dugas, 2005; Carpentier-Roy, 1999, 2000).

Finalement, l'accroissement de la scolarisation des travailleurs, la formation continue et les technologies de l'information sont également au nombre des éléments qui forgent des attentes grandissantes en matière de reconnaissance au travail (Bourcier et Palobart, 1997, p. 36).

2.2.3 Le contexte organisationnel

Les constats des différents chercheurs sur la reconnaissance au travail convergent dans une même voie : le contexte organisationnel caractérisé par la permanence du changement ainsi que par la culture de l'excellence, exerce une pression sur les travailleurs et celle-ci amplifie leur besoin de reconnaissance.

Des changements permanents

L'économie mondiale et la concurrence internationale ainsi que l'implantation des nouvelles technologies modifient l'organisation du travail, sa cadence et ses formes (Brun et Dugas, 2005, p. 80). Ce contexte se traduit par des acquisitions, des restructurations, des réingénieries des processus. Il génère de l'incertitude, de la

turbulence et effrite le sentiment d'appartenance, ce qui nécessite des adaptations perpétuelles de la part des travailleurs.

Frédéric Lesemann, sociologue, professeur à l'INRS et directeur du Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales du travail, décrit la situation comme suit :

Cette course folle, instaurée dans les entreprises il y a 20 ans pour accroître la rentabilité à court terme, est aujourd'hui le pain quotidien des travailleurs [...]. Devoir changer est maintenant une norme, surtout dans les entreprises privées qui sont directement soumises aux lois du marché, mais aussi de plus en plus dans les organismes publics, qui tendent à ajuster leur fonctionnement sur celui des entreprises privées. (Proulx, 2006, p. 23).

Le contexte organisationnel se caractérise donc par une situation d'apprentissages permanents, qui requiert des efforts tout aussi permanents (Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2002). Les efforts additionnels déployés pour accomplir des tâches qui se complexifient et s'alourdissent, amplifient chez les travailleurs leur besoin de reconnaissance.

Cette *dictature du changement* dans les entreprises ne semble montrer aucun signe d'essoufflement. La compétition internationale est là pour rester, tout comme la nécessité de survivre dans un environnement marqué par la baisse des coûts de production (Proulx, 2006, p. 25).

La culture de l'excellence

En plus de la turbulence économique, *la culture de l'excellence* où il faut toujours faire plus avec moins, ajoute une pression supplémentaire sur les épaules des travailleurs (Carpentier-Roy, 2000, p. 9). Pour atteindre l'excellence, les entreprises sollicitent une nouvelle dimension chez leurs employés. La reconnaissance devient alors un devoir pour l'entreprise. « Dès que l'entreprise fait appel à la représentation, à la consultation, dès qu'elle réclame et permet l'initiative et la créativité, dès qu'elle exige l'excellence de tous, elle doit prôner *a minima* une politique de reconnaissance de l'égalité. » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 56)

La culture de l'excellence sollicite toujours plus de travail, d'efforts, d'implication et de créativité. Pour les différents chercheurs, il est évident que le besoin grandissant de reconnaissance au travail est une réponse à l'escalade des exigences en entreprise. Les travailleurs sont en attente d'un « retour de l'ascenseur », où leur contribution élevée sera, à juste titre, reconnue.

On exige davantage des travailleurs en les rendant responsables et en adhérant à des normes et certifications d'entreprise. En contrepartie, ils ne veulent plus être un maillon anonyme de la chaîne, mais connaître ce qui se passe en amont et en aval, afin d'accomplir un travail de qualité. (Bourcier et Palobart, 1997, p. 36).

Ces constats fournissent des indications précieuses, quant à l'évolution possible du besoin de reconnaissance. En effet, en l'absence de changements majeurs dans les environnements sociaux et organisationnels, il y a fort à parier que le besoin de reconnaissance des travailleurs n'ira pas en décroissant.

De fouillis qu'il était qualifié en 1997 (Bourcier et Palobart, 1997, p. 58), le concept de reconnaissance a gagné en précision. Il est maintenant défini de multiples façons, notamment par les points de vue des principales écoles de psychologie, par ses pratiques, par ses niveaux d'interaction et sur le continuum indifférence rémunération.

2.3 Quatre points de vue sur la reconnaissance

Au fil des années, des chercheurs de différents horizons ont abordé la reconnaissance dans le cadre de leurs travaux. En apportant des perspectives différentes, ils ont enrichi le concept, mais ils ont occasionné un certain étalement. Brun et Dugas les ont regroupées sous quatre points de vue. En plus de résumer efficacement l'apport des divers courants, ces points de vue constituent un sentier efficace pour cerner les dimensions de la personne touchée par les marques de reconnaissance ainsi que les formes qu'elles peuvent emprunter dans le quotidien. Ils sont : la conception humaniste et existentielle, l'approche behaviorale ou comportementaliste, la psychodynamique du travail et la perspective éthique (2002, p. 8).

2.3.1 La conception humaniste et existentielle

La conception humaniste et existentielle de la reconnaissance s'intéresse à la personne, à son existence et au caractère unique de son Être. Cette approche s'appuie sur une confiance fondamentale en l'être humain. Elle suppose que les personnes s'investissent spontanément dans leur travail, dans la mesure où elles disposent des conditions de travail appropriées. De ce point de vue, les aspects de la communication et des relations interpersonnelles sont essentiels.

2.3.2 L'approche behaviorale ou comportementaliste

À l'opposé, l'approche behaviorale ou comportementaliste prône que le comportement de la personne est influencé par les conséquences de ses actes. Dans cette optique, la reconnaissance est une méthode de renforcement positif qui motive l'individu à poser les actions désirées. Brun et Dugas soulignent que cette approche est rarement préconisée comme seul mode de reconnaissance (2002, p. 8). En effet, les manifestations de reconnaissance spontanée sont indispensables et considérées comme le fondement des pratiques de renforcement du comportement des travailleurs.

2.3.3 La psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail s'intéresse aux expériences des personnes en milieu de travail, notamment à leurs façons de s'adapter aux situations déstabilisantes. Avec cette approche, la reconnaissance est un constat posé sur le travail réel. Celui-ci intègre les risques pris, les conditions de réalisation et les efforts, souvent cachés, mais pourtant nécessaires à l'atteinte des résultats (Brun et Dugas, 2002, p. 9).

À ce propos, Christophe Dejours, reconnu pour ses recherches en psychodynamique du travail, affirme que la reconnaissance peut prendre deux formes de jugement. Le premier type, dit *jugement d'utilité*, est émis par le personnel d'encadrement, les clients ou les subordonnés et porte sur l'utilité sociale, économique et technique du travail de l'employé. Quant au *jugement de beauté*, il provient principalement des pairs, car mieux que quiconque, ils sont en mesure de juger de la qualité du travail réalisé. Il précise que :

C'est à la faveur de cette appréciation par les pairs que l'employé se sent intégré à une communauté d'appartenance. On y reconnaît sa façon particulière de travailler, ses caractéristiques, les qualités qui le distinguent des autres (originalité, ingéniosité, rigueur), de telle sorte que l'individu se sent dès lors reconnu dans son unicité sur le plan de la pratique professionnelle. (Dejours, 1993).

2.3.4 La perspective éthique

Finalement, la perspective éthique associe à la reconnaissance des valeurs de dignité humaine, de justice sociale et d'égalité. Ce faisant, les êtres humains travaillant dans une entreprise sont tous égaux entre eux et méritent d'être traités comme tel. À l'instar de Bourcier et Palobart (1997, p. 56), Brun et Dugas affirment que les exigences nouvelles auxquelles sont soumis les travailleurs — créativité, initiative, excellence — obligent dorénavant les entreprises à un devoir de reconnaissance envers la contribution de ceux-ci (Brun, 1999; Brun et Dugas, 2002).

2.4 Les classifications de la reconnaissance

Afin de cerner davantage la physionomie de la reconnaissance au travail, plusieurs des classifications développées par Brun et Dugas et par Bourcier et Palobart seront ici présentées. Nous avons retenu les classifications de ces deux groupes d'auteurs, en raison de leur complémentarité et de l'intérêt qu'elles ont suscité dans des études subséquentes (Papacotsia, 2003; Rousseau, 2003; St-Onge *et al.*, 2005).

2.4.1 Selon Brun et Dugas

a) Les pratiques de reconnaissance

Brun et Dugas (2005, p. 81-84) ont effectué une synthèse des principales recherches et distingué quatre grandes pratiques de reconnaissance : la reconnaissance existentielle, celle de la pratique de travail, celle de l'investissement dans le travail et celle des résultats de travail. Dans la figure 1, elles sont représentées visuellement par rapport aux dimensions clés que constituent la personne, le processus de travail et le résultat du travail. Comme nous le verrons, chaque pratique comble un registre de besoins différents. Leur exploration nous rapprochera de la réalité quotidienne de la gestion.

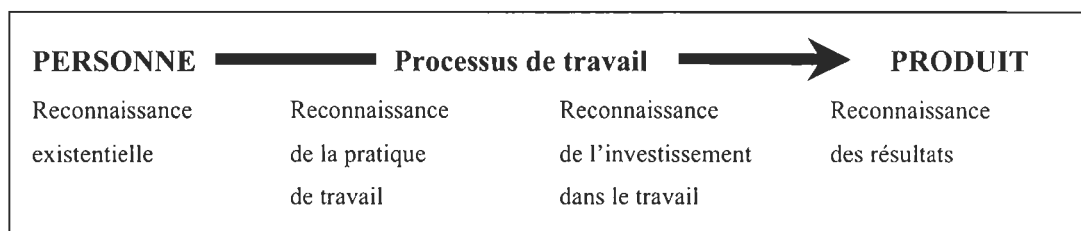


Figure 1 - Les quatre pratiques de reconnaissance au travail

Source : Brun et Dugas, 2005, p. 80.

La reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle est accordée d'emblée à chaque personne, pour la simple raison qu'elle est un être humain. La reconnaissance existentielle devrait être à la base de toutes les autres formes de reconnaissance. Brun et Dugas y associent notamment le droit à la parole et à l'influence sur les décisions. Pour la

personne en milieu de travail, elle se traduit par la considération de ses besoins, le sentiment d'exister aux yeux des autres et d'être respectée pour ce qu'elle est. En voici quelques manifestations :

- information régulière sur les objectifs et les stratégies;
- consultation du personnel;
- aménagements particuliers des horaires de travail;
- accès à des programmes de formation;
- sur le plan des pratiques informelles, des gestes simples et spontanés : saluer, témoigner de l'intérêt, se soutenir mutuellement.

La reconnaissance des résultats

À l'opposé, la reconnaissance des résultats est conditionnelle à la prestation offerte par un employé. « Il s'agit d'un jugement et d'un témoignage de gratitude sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail accompli par un individu ou un groupe d'employés. » (Brun et Dugas, 2002, p. 15). Elle s'exprime une fois la tâche accomplie. En valorisant la contribution de l'employé, elle fait rejaillir son importance dans l'organisation qui l'emploie. La reconnaissance des résultats se concrétise généralement de façon formelle, au moyen de :

- rencontre pour l'évaluation des réalisations d'un employé;
- cérémonie soulignant une réussite particulière;
- félicitations spontanées des pairs à un employé ayant relevé un défi important;
- lettre personnalisée, primes de motivation versées lors de l'atteinte d'un objectif précis.

Bien que la reconnaissance des résultats gagne en popularité dans les entreprises, elle peut néanmoins occasionner des effets pervers comme la jalousie, l'accroissement de la compétitivité et du sentiment d'injustice. Brun et Dugas préconisent donc de l'utiliser avec discernement et de la bonifier par des formes de reconnaissance qui mettent en lumière d'autres aspects de la réalité des travailleurs, comme les efforts fournis, la prise de risque et la résolution de problème.

Ces deux premières formes de reconnaissance concernent soit la personne, soit le résultat produit par celle-ci. Les deux prochaines font le pont entre la personne et le résultat du travail.

La reconnaissance de la pratique de travail

La reconnaissance de la pratique de travail porte sur la manière dont l'employé effectue sa tâche. Elle réfère également à son comportement, ses qualités professionnelles et ses compétences, notamment la créativité, l'innovation, l'amélioration continue dans les méthodes de travail, la relation avec les clients ainsi que le travail d'équipe (Brun et Dugas, 2002, p. 17). Elle peut prendre la forme de :

- commentaires des pairs sur les qualités professionnelles;
- prix de pratiques professionnelles;
- cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe;
- programme de reconnaissance de l'innovation.

La reconnaissance de l'investissement dans le travail

En dépit de l'énergie et des efforts déployés, les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous. La reconnaissance de l'investissement dans le travail porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent et l'énergie qu'ils déploient

dans des conditions parfois adverses. Dejours insiste avec doigté sur ces dimensions invisibles :

Ce qu'il faut mobiliser de soi-même pour travailler est beaucoup plus vaste que ce qui peut être immédiatement soumis à l'observation. Le souci du travail, les insomnies, les angoisses, la crainte de l'échec qui se répète, les efforts pour acquérir la compétence font partie du travail. [...] tous les échecs, tous les revers, toutes les hésitations, toutes les angoisses du mal faire [...] ne sont pas présents dans [...] la production ou l'objet achevé qui s'offrent au monde visible. (2000, p. 16).

La reconnaissance de l'investissement dans le travail permet notamment de souligner l'apport des employés moins performants ou dont les actions rayonnent peu, mais qui participent au bon fonctionnement de l'organisation. Pour Brun et Dugas (2002, p. 17), elle peut être témoignée au moyen de :

- remerciements verbaux à un employé pour son implication;
- applaudissements lors d'une réunion pour souligner l'effort investi dans un projet d'équipe;
- lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé dans des conditions adverses.

Au-delà de cette mise en forme de la reconnaissance, Brun et Dugas insistent sur l'importance « d'exercer dans le quotidien les quatre grandes formes de reconnaissance » (2002, p. 18), puisque chacune d'elles comble un registre de besoins différents.

b) Les niveaux d'interaction

Dans les relations de travail, la reconnaissance (ou la non-reconnaissance) s'exprime à travers différents niveaux d'interaction. C'est pour cerner les sources et les porteurs de celle-ci, tout autant que la dynamique entre ces différents acteurs, que Brun et Dugas (2002, p. 11-13) les ont définis.

Le niveau institutionnel ou macro

Au point de vue institutionnel ou macro, « L'organisation peut se positionner diversement sur le registre de la reconnaissance. Elle peut l'interdire ou la décourager, rester indifférente ou neutre, la faciliter, la promouvoir ou l'encourager, l'ériger en principe de management. » (Bourcier Palobart, 1997, p. 176). Pour Brun et Dugas, il est du devoir des gestionnaires d'adhérer à des politiques ou des programmes qui soutiennent l'intention de l'organisation de reconnaître les employés et leur travail, pour faire en sorte que l'action et le discours convergent dans une même direction (2002, p. 11).

Le niveau vertical ou hiérarchique

La reconnaissance manifestée entre le gestionnaire et son employé s'établit de façon verticale ou hiérarchique. Elle peut s'exprimer du haut vers le bas ou en sens inverse.

Le niveau horizontal

Le niveau horizontal correspond à la reconnaissance entre pairs et collègues. Comme nous l'avons vu, elle revêt une importance toute particulière, étant donné qu'elle émane de ceux qui sont les mieux placés pour juger de la qualité du travail accompli. De surcroît, leurs commentaires possèdent une crédibilité accrue, car ils sont moins susceptibles d'être empreints de favoritisme ou d'autoritarisme. Malheureusement, comme le souligne Dejours, la précarisation d'emploi, qui intensifie la concurrence entre collègues, réduit considérablement les manifestations de reconnaissance entre ceux-ci, tant en France qu'au Québec (2000, p. 14).

Le niveau externe

Au niveau externe, la reconnaissance est témoignée par les clients, fournisseurs et consultants. En l'absence de reconnaissance dans l'organisation, ces partenaires externes pourront compenser, en offrant une certaine forme de reconnaissance aux employés.

Le niveau social

Au niveau social, la reconnaissance peut provenir de la valorisation de l'utilité sociale d'une organisation ou de la contribution sociale de certains corps de métiers; les pompiers et infirmières notamment.

En somme, plus la reconnaissance est exprimée sur un spectre diversifié, plus les travailleurs sont valorisés ce qui, éventuellement, exerce une influence positive sur les performances de l'entreprise.

2.4.2 Selon Bourcier et Palobart

a) Le continuum indifférence-rémunération

Bourcier et Palobart situent la reconnaissance au cœur d'un continuum, allant de l'indifférence à la marque d'intérêt la plus formalisée, équitable et impartiale, c'est-à-dire la rémunération (tableau 2). Il importe de s'y attarder parce qu'ils apportent une vision élargie de la reconnaissance en précisant des notions qui y sont associées, telles la considération et la récompense. Ce faisant, ils intègrent et situent la vision des chercheurs en gestion qui, rappelons-le, utilisent reconnaissance et récompense comme synonymes.

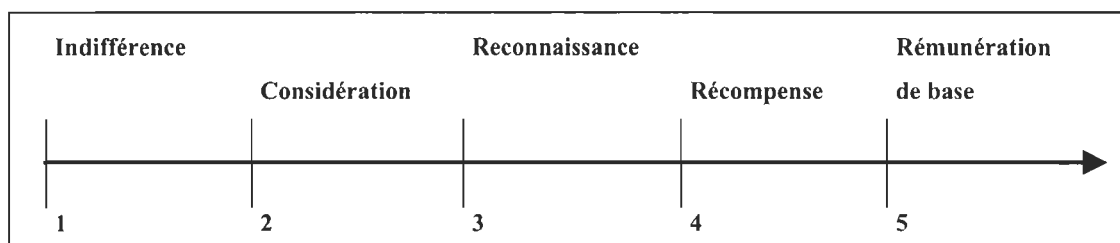


Figure 2 - Le continuum indifférence-rémunération

Source : Bourcier et Palobart, 1997, p. 99

Segment 1 : l'indifférence

Ils définissent l'indifférence comme *la non-consideration des personnes*, « la stricte et exclusive relation de subordination qui est la base juridique du contrat de travail » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 99).

Segment 2 : la considération

La considération est marquée par l'acceptation de l'autre comme un être humain, ayant droit à un minimum d'égards. Elle peut se traduire par un sourire, un bonjour, une poignée de main. Il s'agit donc de *politesse élémentaire* et de *savoir-vivre* (Bourcier et Palobart, 1997, p. 100).

Segment 3 : la reconnaissance

Bien que considération et reconnaissance aillent de pair, les auteurs précisent que la considération est un acte d'écoute, d'attention et de compréhension et que la reconnaissance est l'acte d'appréciation. Dès qu'une attention particulière est manifestée à l'endroit de quelqu'un, eu égard à son comportement ou à ses attitudes, cela signifie que nous quittons le registre de la considération pour investir dans celui de la reconnaissance. Celle-ci relève de la relation interpersonnelle, de la subjectivité et de la sensibilité de la personne qui la procure. Elle évalue autant sinon plus, l'effort que le résultat produit. La marque de reconnaissance doit être la plus spontanée possible. Elle ne requiert pas l'équité nécessaire à la récompense; l'important, c'est qu'elle fasse explicitement référence à l'action reconnue.

La reconnaissance peut également être anticipation lorsqu'elle est faite d'encouragements ou de signes qui manifestent une confiance en l'autre.

Segment 4 : la récompense

L'objectif de ce segment est d'obtenir un résultat quantifiable et mesurable, tel que prévu dans une procédure définie.

Elle relève de la logique de l'incitation [...]. Les systèmes de récompense nous incitent, au-delà de ce que l'entreprise attend des titulaires d'une fonction (et qui justifie notre rémunération), à adopter un comportement ou à obtenir des résultats spécifiques et ponctuels.(Bourcier et Palobart, 1997, p. 106).

Les récompenses s'attachent généralement à l'atteinte de résultats préétablis; le processus est formalisé, impartial et objectif. À l'opposé, l'effort est d'abord reconnu et, exceptionnellement, récompensé.

Segment 5 : la rémunération

Le segment de la rémunération est encore plus élaboré et plus formalisé que le précédent et doit être totalement impartial et transparent. Dans la logique de Bourcier et Palobart, la reconnaissance et la rémunération sont « des outils managériaux poursuivant des finalités compatibles, mais différentes. » (1997, p. 106). Ces chercheurs ne traitent pas davantage de ce système déjà couvert par de nombreux ouvrages.

b) Les niveaux de reconnaissance

Dans le but de nuancer leur description de la réalité et de tenir compte de la perméabilité des segments les uns par rapport aux autres, Bourcier et Palobart

poursuivent plus avant leur instrumentation et distinguent : la considération reconnaissante, la reconnaissance pure et la reconnaissance récompense (Figure 3).

Les 2 premières expressions de la reconnaissance relèvent de l'immatériel, de la relation stricte entre les acteurs du système de reconnaissance, par opposition à la reconnaissance-récompense, qui complète la relation par un signe matériel. Dans ce dernier cas, la marque de reconnaissance entraîne des dépenses dont le coût direct reste faible, ce qui contribue à la différencier de la récompense proprement dite (Bourcier et Palobart, 1997, p. 101).

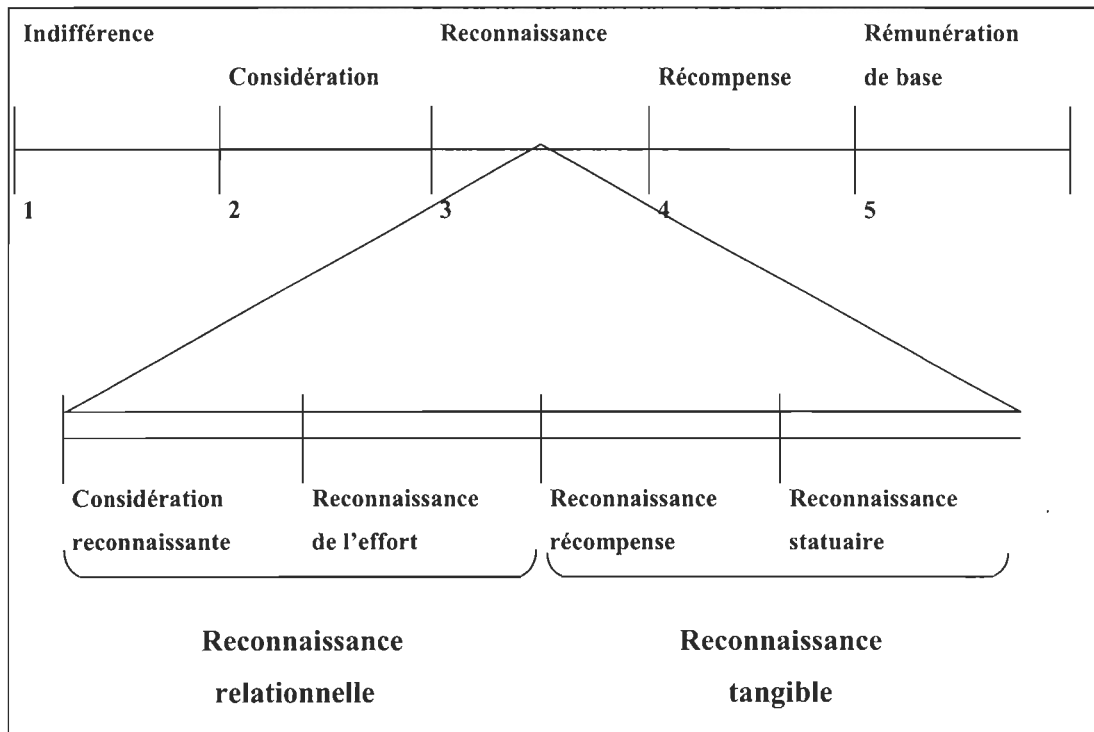


Figure 3 - Les types de reconnaissance

Source : Bourcier et Palobart, 1997, p. 103

La considération reconnaissante

La considération reconnaissante entre en jeu quand une personne reçoit une considération plus marquée que celle qui lui est naturellement due, eu égard à sa qualité d'être humain. Son expression peut se traduire par plus de temps de relation, l'élargissement des sujets abordés, davantage d'attention et d'écoute.

La reconnaissance pure

La reconnaissance pure est l'espace « des efforts subjectivement méritants qui ne conduisant pas totalement au résultat attendu [...] ne peuvent de ce fait déclencher une récompense formalisée ou l'octroi d'un élément de rémunération supplémentaire. » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 102). Il s'agit de gestes pour accompagner et encourager le développement des collaborateurs et de leurs compétences. Ceux-ci exercent un impact majeur sur les résultats, en faisant jaillir des efforts qui, autrement, resteraient dans l'ombre.

La reconnaissance-récompense

Dans l'espace reconnaissance-récompense, les manifestations de reconnaissance sont assorties de signes distinctifs qui ajoutent un coût direct. C'est le cas de symboles matériels, tels les diplômes et les cartes et d'événements à caractère relationnel. On doit retenir que ces marques exigent plus d'organisation, de décision et de formalisation et se distinguent du système de récompense habituel par leur caractère exceptionnel (Bourcier et Palobart, 1997, p. 103).

2.5 Les définitions et les critères de qualité de la reconnaissance

Les classifications précédentes nous offrent une représentation générale de la reconnaissance ainsi que de ses manifestations dans le quotidien organisationnel. Nous voilà maintenant rendus à la mise en forme de celle-ci, à l'intérieur de définitions précises. Ces définitions, à la fois différentes et complémentaires, nous conduiront à l'étude détaillée des critères de qualité qui se rattachent à sa pratique.

2.5.1 Les définitions

Pour Bourcier et Palobart, « La reconnaissance est la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux. » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 67).

Une dizaine d'années plus tard, Brun et Dugas proposent une définition plus complète, mais également plus dense. Néanmoins, celle-ci a comme avantage de couvrir tous les aspects du concept, mis en lumière à ce jour. Pour eux, la reconnaissance :

[...] constitue d'abord une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme un être unique, libre, égal, qui mérite respect, qui connaît des besoins, mais qui possède également une expérience utile. Par ailleurs, la reconnaissance constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant sur le plan de la pratique de travail que sur l'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et se manifeste de façon formelle

ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue de celui qui la mérite, enfin, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière. (Brun et Dugas, 2002, p. 20).

2.5.2 Les critères de qualité

Bien que les intentions des initiateurs soient bonnes, les marques de reconnaissance risquent de ne pas être interprétées comme telles, si elles ne respectent pas certains critères. À partir de quels critères les pratiques de reconnaissance peuvent-elles être évaluées? Comment optimiser leur impact? Encore une fois, Bourcier et Palobart ont brossé un premier tableau qui a, par la suite, été enrichi par d'autres chercheurs, notamment Brun et Dugas. Tous ces auteurs insistent cependant sur l'absence de recettes miracles et de marques de reconnaissance universelles. Pour donner des résultats, ceux qui en font usage doivent être avant tout animés par des qualités fondamentales d'authenticité, de cohérence et d'ouverture. En ce sens, lors d'une enquête portant sur l'efficacité de la reconnaissance dans le secteur public canadien et américain, Roy Saunderson fait ressortir qu'une démarche de reconnaissance efficace est animée par des valeurs qui contribuent à lui donner du sens. Selon cette enquête, la reconnaissance doit s'orienter vers les personnes et leurs besoins (attitude de soutien), et non sur la remise d'objets (2004, p. 260).

La personnalisation

Plus la marque de reconnaissance est taillée sur mesure et plus son destinataire constate l'implication de la personne se voulant reconnaissante, plus la personnalisation sera grande. Il s'agit ici de prendre en compte l'individualité de

l'interlocuteur, d'approcher le plus près possible ses valeurs, de s'adresser à ce qu'il a d'unique. Certaines marques toucheront un jeune, une femme, un cadre et n'auront aucun effet sur d'autres groupes. En somme, il existe peu de pratiques de reconnaissance universelles (Brun et Dugas, 2002, p. 19). La personnalisation s'inscrit dans un spectre allant d'une relation intime, exigeant une profonde connaissance de la personne, à une relation très formalisée, obéissant à des règles strictes et impersonnelles (Bourcier et Palobart, 1997, p. 183).

La réactivité

Le temps écoulé entre un comportement, un acte et la marque de reconnaissance qui le souligne revêt une importance particulière. Plus la reconnaissance est manifestée rapidement, plus elle touche la personne à laquelle elle se destine (Brun et Dugas, 2002, p. 19). « L'immédiateté (spontanéité) devient le signe d'une attention permanente, la marque d'un suivi et d'un intérêt vigilant, un symbole d'existence, voire d'importance. » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 120). Pour être efficace, il est donc indispensable que le message suive rapidement les faits reconnus et qu'il se réfère directement à ces faits. Ce critère de qualité oscille entre l'instantanéité et le délai établi par une structure formelle, où les périodes de temps sont prédéterminées (Bourcier et Palobart, 1997, p. 136). Une trop grande formalisation, pourtant nécessaire en entreprise, peut réduire voire annuler l'impact de la reconnaissance. Dans le cas où on s'exprime sur une attitude générale, on se référera à un exemple très récent qui étaye le comportement ou l'attitude faisant l'objet de reconnaissance.

La proximité

En général, la reconnaissance sera d'autant plus efficace et fructueuse qu'elle sera exprimée par un supérieur hiérarchique rapproché, puisque la proximité lui procure une connaissance pointue de la personne et de ses réalisations (Nelson, 2002, p. 7). Il y a bien sûr des exceptions; la reconnaissance provenant d'un supérieur hiérarchique éloigné introduit une autre dimension et de ce fait, peut constituer une grande source de fierté. Malheureusement, de telles interventions impliquent généralement le suivi d'une procédure susceptible d'atténuer la spontanéité et la sincérité de la manifestation (Bourcier et Palobart, 1997, p. 121).

Plusieurs éprouvent de la difficulté à exprimer leur reconnaissance. Aussi, ils choisissent de passer par une autre personne, le plus souvent le supérieur. Bourcier et Palobart soutiennent que, dans tous les cas, il faut inciter la personne satisfaite à exprimer directement sa reconnaissance.

La sincérité

L'expression de la reconnaissance doit être authentique et sincère (Hivon, 1996, p. 62). La simplicité est de mise. Les gestionnaires doivent pouvoir reconnaître aussi bien les faiblesses que les forces des employés. La flatterie est intéressée; elle réoriente l'attention sur le flatteur. Dans la reconnaissance authentique, l'initiateur disparaît au profit de l'autre (Bourcier et Palobart, 1997, p. 68). C'est également la sincérité qui fait d'une critique un acte de reconnaissance. Réprimander, c'est reconnaître l'existence de quelqu'un. Toute critique bien formulée rend acceptable une évaluation plutôt négative, laquelle devient alors constructive. L'objectif n'est pas de déstabiliser ou de se mettre soi-même en valeur, mais d'aider l'autre en lui apportant un constat qui lui permettra de faire mieux.

La variabilité

Il est important de maintenir une certaine diversité dans les formes et les pratiques de la reconnaissance. Cette diversité doit être constamment réinventée parce que les attentes des personnes se modifient au gré des circonstances. En conséquence, il est judicieux de ne pas toutes les utiliser dès le départ (Bourcier et Palobart, 1997, p. 32). Il importe également de maintenir un équilibre entre les formes opposées de reconnaissance. Par exemple, la reconnaissance des résultats peut être bonifiée par la reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2002, p. 19).

La légitimité

Les sources de reconnaissance doivent être significatives et crédibles aux yeux de la personne qui les reçoit. « Pour souligner une belle réalisation d'un ouvrier, la reconnaissance paraîtra mieux fondée si elle est exprimée par une personne qui connaît bien le métier plutôt que par un supérieur éloigné. » (Brun et Dugas, 2002, p. 19).

La spécificité

La reconnaissance doit être formulée de façon explicite, directe et précise et souligner une réalisation, un effort ou un événement particulier. Bourcier et Palobart (1997, p. 23) soulignent l'importance du lien de cause à effet. Aussi, un message explicatif devrait accompagner toute marque de reconnaissance, si ce lien n'est pas évident.

La cohérence

Pour être reconnaissant, il faut l'être en toute chose et exercer cette reconnaissance d'une façon cohérente. Ainsi, les pratiques de reconnaissance, doivent être en lien avec les objectifs, les priorités ainsi que les valeurs de l'organisation. Comme tous les aspects de la gestion, le discours des membres de l'organisation doit concorder avec les actions qu'ils posent. La cohérence s'applique également à l'échelle de la personne reconnaissante. Celle-ci doit être fidèle à ses valeurs, afin que ses démonstrations de reconnaissance témoignent de justice et de cohérence. Souligner un geste considéré comme naturel par son auteur, alors qu'une autre action ayant généré des efforts considérables reste dans l'ombre, n'apportera pas les effets escomptés (Bourcier et Palobart, 1997, p. 98).

2.6 Les entraves relatives à l'expression de la reconnaissance

Même si la logique relative à la reconnaissance est simple, son application est parsemée d'entraves. Dans un premier temps, elles sont attribuables au manque d'habileté des gestionnaires, qu'elles soient de natures relationnelle, communicationnelle ou autres. Dans un second temps, l'absence de soutien visant à la promouvoir dans les entreprises peut être pointée du doigt.

2.6.1 Le manque d'habileté des gestionnaires

Il semble que les gestionnaires aient peu recours à la reconnaissance parce qu'ils manquent d'habileté et de connaissance (Colloque, 2000). Les difficultés relatives à l'expression de la reconnaissance proviennent du fait que : les signes de reconnaissance peuvent paraître peu virils; ils sont souvent assimilés à de la flatterie; ils comportent des effets pervers; ils sont d'un maniement délicat et doivent être

exprimés avec justesse (Hédoin, dans Bourcier et Palobart, 1997, p. 66). Puisque la reconnaissance s'inscrit dans un processus interactionnel, son expression peut être complexe pour ceux qui éprouvent de la difficulté à interagir avec autrui, à verbaliser leurs pensées et à établir des communications efficaces. (CGSST)

Pour Hivon (1996), la réticence des gestionnaires à exprimer leur reconnaissance pourrait provenir d'une crainte de perdre du pouvoir, d'une résistance aux rapports plus égalitaires ou encore de la méconnaissance du travail accompli par leurs employés.

St-Onge renchérit et affirme que :

La reconnaissance est moins fréquente parce qu'elle exige plus d'habiletés de supervision et de compétences émotionnelles que la compétence centrée sur le contrôle [...] Une tendance répandue consiste plutôt à penser ceci : « Si je ne dis rien, c'est que je suis content », « Je n'ai pas de temps à accorder à ces bagatelles », « J'attends de communiquer mon appréciation lors de l'entretien annuel d'évaluation du rendement », et ainsi de suite. (St-Onge *et al.*, 2005, pp. 91-92)

Pour Nelson, les gestionnaires qui pratiquent peu la reconnaissance sont ceux qui n'ont pas obtenu de succès les premières fois qu'ils en ont fait usage. Ce faisant, ils n'ont pas persévéré dans cette voie et n'ont pu profiter des retombées positives qui y sont associées, contrairement à ceux qui l'intègrent à leur gestion régulière (2002, p. 9).

Finalement, le manque de temps est souvent invoqué par les gestionnaires pour expliquer le peu de reconnaissance témoignée. En fait, la majorité de leur temps

est vouée aux procédés de travail et à la production, qui constituent les priorités organisationnelles. Ce faisant, l'être humain ainsi que son importance dans le processus de travail sont délaissés (CGSST).

2.6.2 L'absence de structure dans les entreprises

Au manque d'habiletés des gestionnaires viennent s'ajouter d'autres entraves à l'expression de la reconnaissance. Pour Brun, il s'agit de l'absence de soutien pour la promouvoir à l'intérieur des entreprises.

Les outils à la disposition des gestionnaires et des employés se résument généralement à des pratiques très classiques et limitées : récompense monétaire (sic), cadeau pour souligner les années de service au sein de l'organisation, carte de souhaits dans diverses occasions, etc. En fait, les organisations mettent peu l'accent sur la reconnaissance quotidienne des efforts des employés, sur les gestes simples qui font souvent toute la différence. (Brun *et al.*, 2003, p. 73).

Ces chercheurs soutiennent également que les gestionnaires bénéficient de peu de soutien et d'encadrement pour réaliser bon nombre de tâches implicitement porteuses de reconnaissance. Il s'agit notamment de diffuser l'information, de tenir des réunions d'équipe, d'évaluer les performances, d'encourager la participation et la collaboration des employés. De surcroît, les processus de consultation sont rares ou très formalisés (comité SST, comité de relations de travail, assemblée générale, etc.). Saunderson abonde dans cette direction et soutient que les gestionnaires reçoivent peu de soutien concernant la sensibilisation, les communications et l'encouragement à la reconnaissance. Parallèlement, lorsque des politiques et procédures existent sur le sujet, elles sont peu connues de l'encadrement (2004, p. 255).

2.7 Au-delà des classifications et des critères

Ce portrait de la reconnaissance pourrait davantage s'affiner, en déclinant d'autres classifications et caractéristiques contextuelles. Cependant, nous croyons que ce qui a été présenté jusqu'ici s'avère suffisant et que la définition de la reconnaissance ne devrait plus poser de problèmes. Comme nous l'avons vu, il s'agit d'un phénomène complexe dont la pratique invite à une « rupture avec le rationalisme » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 62). Nous avons donc retenu des réflexions qui, faute d'être rigoureuses et formalisées, témoignent de dimensions pouvant avoir échappé au cadre théorique. Bourcier et Palobart en sont les auteurs. Mieux que quiconque, ils ont su mettre en lien son cadre conceptuel et la subtilité de son application en milieu de travail.

« La reconnaissance serait l'énergie supplémentaire injectée dans le système qui lui permettrait de continuer à fonctionner et de ne point s'essouffler. » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 89).

[...] l'attachement implicite au rationalisme ou à un processus linéaire ou à une approche comportementaliste est un frein à la reconnaissance. Celle-ci se vit tant dans le formel que dans l'informel. Elle exige certes une certaine dose de rationalité en ce sens que les personnes ou parties concernées doivent adhérer à une même rationalité, mais elle fait aussi appel à la subjectivité voire à l'affectivité. (Bourcier et Palobart, 1997, p. 162).

Il s'agit moins pour la direction de lancer un programme ou un système de reconnaissance, qui par nature n'existe pas, que d'initier un état d'esprit. Ici rien ne se décrète et tout se montre, par sa propre implication, en partant du haut [...]. Il convient donc en premier lieu que la direction conduise une réflexion sur le thème de la

reconnaissance pour déterminer une position sincère et franche, sans déguiser sa pensée. (Bourcier et Palobart, 1997, p. 179)

Si nous ne préconisons pas sur ce sujet de grands discours, nous croyons par contre à la force des petites avancées faites de mises à disposition de moyens, de rappels, d'insertions dans des discours plus globaux d'information. (Bourcier et Palobart, 1997, p. 183)

2.8 Les distinctions entre la reconnaissance et la gratitude

Dans le langage populaire, gratitude et reconnaissance font régulièrement office de synonymes. Des sites Internet, tel Gratitude Unlimited, transmettent conseils et suggestions sur les façons d'exprimer sa gratitude aux autres et constituent également des tribunes pour le faire. Avant de parvenir à une distinction claire de ces deux notions, nous explorerons différents points de vue sur la gratitude.

Pour Michelle Larivey, psychologue :

Il y a une certaine subtilité dans la différence entre la reconnaissance et la gratitude. Elle se manifeste aussi dans la nécessité d'expression ou de réaction. Ainsi, on a l'impulsion d'exprimer sa reconnaissance pour compléter cette expérience. Dans le cas de la gratitude, c'est différent : on a besoin de dédommager ou de compenser pour rétablir l'équilibre. C'est comme si dans le premier cas on se devait à soi-même d'être expressif alors que dans le cas de la gratitude on « doit quelque chose » pour avoir une impression d'équité. (Larivey)

Une approche philosophique de la notion de gratitude offre des distinctions intéressantes entre une forme de gratitude qui établit un lien direct de cause à effet, devenant ainsi une forme d'obligation, et une gratitude plus diffuse, qui ressemble au bonheur.

Dans la gratitude *obligée*

[...] les deux parties impliquées ne sont pas partenaires à parts égales puisqu'il s'agit d'un créateur et d'un débiteur. Cette gratitude, souvent imposée par l'ordre social, peut être problématique en confondant tantôt des liens affectifs et économiques [...] tantôt des notions de justice et charité dans des gestes de compensation [...] Pour dépasser ce piège de la « gratitude » imposée sinon injustifiée, il y a la « reconnaissance » ou réflexion consciente de l'individu sur l'interdépendance de tous les éléments naturels, des êtres vivants et à fortiori des êtres conscients entre eux [...] (Destrooper).

Lorsqu'elle s'apparente au bonheur, la gratitude est tout autre. L'émetteur et le récepteur sont agents à parts égales. Il s'agit d'une communication harmonieuse, absente d'obligation et de devoir, où la surabondance éprouvée dépasse la satisfaction du besoin et génère un sentiment de bien-être qui permet à la générosité et à la gratitude de s'installer dans l'âme du récepteur. Il s'agit d'un moment de grâce, d'un bonheur gratuit et inattendu (Destrooper).

Selon ce que nous avons exposé précédemment, l'expression de la reconnaissance au travail se situe à mi-chemin entre ces deux dernières définitions de la gratitude. En effet, la personne qui exprime sa reconnaissance ne doit pas se sentir tenue de le faire. Elle doit faire montre de sincérité et de cohérence, au regard de ses propres valeurs, que toutes formes d'obligations extérieures contribueraient à annihiler. De plus, les différentes formes de reconnaissance au travail (existentielle, de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats) peuvent prendre racine dans l'appréciation de gestes simples, sans qu'un sentiment de surabondance ou de grâce, soit ressenti par celui qui l'exprime. Finalement, chacun est libre de manifester de la reconnaissance à ses pairs, collaborateurs et supérieurs. Ce faisant, émetteur et récepteur se trouvent sur un pied d'égalité.

Nous abordons maintenant la vision de la gratitude préconisée dans cette recherche. Steve Pavlina, auteur de plus de 500 articles traitant de développement personnel pour des publications telles *USA Today*, *New-York Times* et *Self Magazine*, aborde la gratitude de façon différente. Pour être porteuse de bienfaits, selon lui, la gratitude ne doit pas être le fruit de la raison, comme le sont les affirmations : *Au moins, j'ai la santé; au moins, j'ai un toit sur la tête*. Bien que préférable à un sentiment de pénurie intérieure, un tel effort exerce peu d'influences positives au regard de la loi de l'attraction. Volontairement, nous pouvons ressentir de la gratitude pour différents aspects de notre vie, comme notre conjoint, nos enfants, notre carrière et nos amis, par exemple. Cette gratitude de premier niveau demeure fragile et temporaire, puisqu'elle est liée aux circonstances qui prévalent dans notre vie. Pour une minorité de personnes, il peut s'agir là d'une étape conduisant à un changement d'attitude majeur. Par contre, dans la plupart des cas, elle ne sera rien de plus qu'un état temporaire, duquel aucun bienfait durable ne découlera (Pavlina).

Selon cet auteur, il est possible d'éprouver de la gratitude, même dans des circonstances négatives. Le second niveau de la gratitude n'est pas tributaire des situations. Il englobe les sources du premier niveau, mais il s'étend également à la vie, à l'univers, au temps, à l'espace, à nos problèmes, à nos erreurs et défis, à notre conscience, à notre liberté de choix, à nos idées et aux valeurs ainsi qu'aux personnes qui nous traitent injustement ou méchamment. Cette forme de gratitude est synonyme d'amour inconditionnel, puisqu'elle exclut l'attachement aux circonstances et aux résultats. En conséquence, elle évince la peur liée aux pertes et aux changements. La gratitude de second niveau est un état d'esprit qui active la loi de l'attraction. Celle-ci suppose qu'en ressentant de la gratitude, on ressent également de l'abondance et, de ce fait, attirons plus d'abondance dans notre vie. En étant partie prenante de notre identité, la gratitude attire les personnes et les circonstances qui font écho à ce que

nous sommes. La gratitude est une lentille à travers laquelle on voit la beauté (Pavlina).

Dans cette optique, reconnaissance et gratitude visent une finalité semblable, soit nourrir le bien-être des personnes et favoriser leur épanouissement. Ces deux notions s'opposent cependant par leur point d'origine. En effet, la reconnaissance est manifestée par l'autre, tandis que la gratitude est un élan qui vient de l'intérieur de soi. Elle est à la portée de tous et chacun est totalement autonome dans sa démarche.

Dans une étude récente, les docteurs Micheal McCollough, de l'Université Méthodiste du Sud à Dallas, et Robert Emmons, de l'Université de Californie à Davis, indiquent que la gratitude joue un rôle important dans le bien-être physique et mental des individus. Les résultats de leur étude indiquent que la pratique quotidienne de la gratitude génère plus d'enthousiasme, de détermination, d'optimisme et d'énergie. Parallèlement, ces personnes sont moins susceptibles que les autres aux dépressions et au stress, font de l'exercice plus régulièrement et cheminent plus facilement vers leurs objectifs personnels. Les gens qui ressentent de la gratitude sont plus susceptibles d'être aimés et génèrent un courant de gentillesse dans leur entourage, puisqu'un geste de gratitude en attire un autre (McCullough et Emmons). De façon générale, les bienfaits de la gratitude s'apparentent à ceux de la reconnaissance.

Que nous apporte cette exploration de la gratitude à l'égard du concept de la reconnaissance au travail? Elle impose la nécessité de s'interroger sur les liens entre la capacité d'une personne à éprouver de la gratitude et sa capacité à percevoir la reconnaissance exprimée par les autres, plus particulièrement par son supérieur, ainsi

que sa capacité à exprimer sa reconnaissance. Ces dimensions reçoivent curieusement fort peu d'intérêt dans les publications sur la reconnaissance.

Nous pouvons ainsi supposer que quelqu'un qui ressent un fort sentiment de gratitude est moins dépendant de la reconnaissance des autres et est plus sensible à ses manifestations. En d'autres mots, une personne portée à la gratitude peut accepter comme siennes les qualités que son entourage lui renvoie. Toutefois, elle ne serait pas totalement dépendante de l'appréciation d'autrui, compte tenu de sa capacité à se nourrir elle-même à différentes sources. Sa maturité sur le registre de la gratitude lui permettrait ainsi de percevoir et de témoigner de la reconnaissance aux autres, phénomène qui amplifierait les signes de reconnaissance manifestés à son égard.

CHAPITRE III

LA COMMUNICATION ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Après avoir fait un tour d'horizon des principaux concepts en matière de reconnaissance au travail, nous allons maintenant effectuer un rapprochement entre ces derniers et la communication, tant interpersonnelle que dans l'organisation. Ce faisant, nous tenterons d'identifier les aspects de la communication susceptibles de faciliter la reconnaissance en milieu de travail. Soulignons au passage que notre démarche vise à poser un regard différent sur la reconnaissance, pour découvrir avec plus de profondeur, une autre facette de ce concept fort complexe.

Afin d'y parvenir, nous présenterons, dans un premier temps, l'évolution des modèles de communication et la définition de la communication à laquelle nous adhérons. Dans un second temps, nous focaliserons sur le lien explicite qui a été formulé entre la communication et la reconnaissance ainsi que sur les conditions de succès de la communication. Finalement, nous poserons un regard sur le rôle du gestionnaire dans la communication et présenterons en détail les habiletés de communication de ce dernier (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) dans une perspective de reconnaissance.

3.1 L'évolution des modèles de communication

L'évolution des modèles de communication confirme implicitement que la reconnaissance a fait sa place en milieu de travail.

Dans la vision classique, le récepteur exerce un rôle passif en attendant de devenir lui-même l'émetteur d'un message. « [...] l'importation de cette vision a contribué à créer un mythe, celui selon lequel on peut être si "bon communicateur" que l'auditoire n'ait d'autre choix que de comprendre, donc d'accepter le point de vue [...] » (Dionne et Roger, 1997, p. 19).

Par la suite, la vision classique enrichie donne vie au récepteur qui est maintenant en interaction directe avec l'émetteur. Les gestionnaires doivent désormais admettre qu'il ne soit plus possible de se limiter à transmettre l'information; il faut mettre le temps requis pour tenter d'être compris et tenir compte de l'interlocuteur en tant qu'interprète. Celui-ci devient une contrainte, dès l'instant où l'on assume que la communication est imprégnée par ses émotions, ses attitudes, ses sentiments, ses expériences et ses connaissances.

Déjà complexe, cette vision a été littéralement balayée dans les années 1970 par les chercheurs associés à l'école de Palo Alto (Dionne et Roger, 1997, p. 20). Cette nouvelle vision définit la communication comme un état et non comme une action (vision classique) ou une interaction (vision classique enrichie). Dionne et Roger la résumant comme suit :

Dès que deux personnes ou plus sont réunies, il y a communication [...] on ne peut pas ne pas avoir de comportement, même ne rien faire à son point de vue est un comportement aux yeux des autres. Or, comme tout comportement a valeur de message disponible dans l'environnement d'autrui, il constitue une information transmise en dehors de notre volonté. Que cela nous plaise ou non, nous sommes information les uns pour les autres. (1997, p. 22).

Dans cette perspective, on comprend pourquoi la gestion des ressources humaines exige des compétences interpersonnelles particulières, telles l'écoute, la sensibilité à décoder les autres et l'adaptation en fonction des effets produits. (Dionne et Roger, 1997, p. 25)

Dans l'organisation, cette nouvelle vision se traduit par une gestion tournée vers le partage du pouvoir, une communication décentralisée, ouverte et fluide. Elle se manifeste également par l'encouragement à relever des défis dans un environnement de confiance ainsi que par la reconnaissance et la valorisation des personnes. Pour s'engager dans cette approche de gestion, les personnes concernées doivent donc écouter, expliquer, questionner, donner et recevoir du *feed-back* et faire face à des conflits (Cormier, 1999, p. 36).

3.2 La définition et l'importance de la communication

3.2.1 La définition de la communication

Pour Nicole Aubert, professeure de sciences humaines à l'École supérieure de commerce de Paris, auteure de nombreux ouvrages et également consultante auprès de diverses organisations :

La communication est un processus qui consiste à instaurer une relation d'échanges, créatrice de valeur entre des personnes et/ou des groupes. Pour que cette création de valeur soit effective, l'échange doit non seulement porter sur un contenu (des messages, des informations), mais aussi sur des relations (des sensibilités, des modes de pensées et des visions du monde) (2002, p. 87).

Le processus de communication réfère à la mise en mouvement de sensibilités et d'énergies qui en constituent la partie souterraine. Ce mouvement alimente en permanence notre système de représentations de la réalité. Il contient l'ensemble de nos expériences individuelles, psychologiques, psychosociales, vécues de façon individuelle ou collective (Aubert, 2002, p. 100).

Quant au contenu, sa qualité première repose sur l'adéquation entre ce qui est exprimé et ce qui est perçu (Aubert, 2002, p. 96). Il est difficile de le définir avec précision. En effet, pour les théoriciens de l'école de Palo Alto, tout est communication (Aubert, 2002, p. 96 ; Chevalier et Selhi, 2004, p. 50). Comme nous l'avons dit, quoique nous fassions, le simple fait d'être en relation — verbale ou non verbale — avec quelqu'un, communique souvent à notre insu un grand nombre de messages disponibles à l'interprétation des autres. C'est ainsi qu'un simple sourire marque la reconnaissance de l'autre; il aide à l'échange (Martin, 2001, p. 46).

3.2.2 L'importance de la communication

Pour Cormier, la communication est gage de survie pour les organisations.

[...] aucune organisation ne peut se priver de la valeur ajoutée apportée par la concertation synergique de toutes les ressources de l'organisation. [...] La communication rend tout le reste possible dans l'organisation. Sans communication, il ne peut y avoir ni organisation, ni gestion, ni coopération, ni motivation [...] Dès lors, la communication constitue l'organisation plutôt qu'un phénomène qui se passe dans une organisation. (1999, p. 35).

L'omniprésence de la communication n'est pas sans déconcerter les gestionnaires. Découvrant que les gestes posés dans le cadre d'opérations courantes constituent des messages pour les autres, ils sont surpris que leur entourage donne une signification à toutes sortes d'événements anodins à leurs yeux (Dionne et Roger, 1997, p. 11). Notre intention n'est pas de transformer les gestionnaires en compulsifs de la communication. Nous croyons cependant que la compréhension de son importance a une incidence directe sur leur habileté à témoigner leur reconnaissance.

3.3 La communication et la reconnaissance au travail : un lien explicite

Très peu de liens explicites ont été tissés entre les concepts de reconnaissance au travail et de communication. S'appuyant sur des théories de l'analyse transactionnelle, Aubert a approfondi le concept de signes de reconnaissance. Nous en présentons ici les grandes lignes.

Les signes de reconnaissance sont des signes matériels ou immatériels, verbaux ou non verbaux, par lesquels nous indiquons aux autres que nous prenons en compte leur dimension de sujet dans la relation. Ces signes peuvent revêtir un sens positif ou négatif selon la manière (fond et forme) dont ils sont dispensés. Dans tous les cas, c'est la façon dont ils sont perçus qui en fait la valeur. Ainsi, un signe positif émis avec l'intention de flatter peut être perçu négativement et un signe négatif émis avec l'intention de recadrer peut être perçu positivement. (Aubert, 2002, p. 112).

Ainsi, dans nos relations sociales, chacun de nous est dépendant des signes de reconnaissance qu'il reçoit pour se maintenir en vie. Le besoin de signes de reconnaissance est universel, bien qu'il varie en intensité selon les personnalités. L'absence de signes de reconnaissance représente un risque de dévitalisation pour tous.

Les signes de reconnaissance sont omniprésents dans toutes les formes de communication, même celles qui s'opèrent à distance. La façon de rédiger un courriel, la manière de prendre en compte la personne à laquelle il est adressé, de lui fournir une réponse argumentée, de lui signifier qu'on a compris son message, sont autant de signes que nous envoyons.

Pour qu'un signe de reconnaissance ait de la valeur, il doit être perçu par celui qui le reçoit comme spécifique, porteur de sens et, dans une certaine mesure, rare. Quatre types de signes de reconnaissance sont distingués :

- Le signe positif inconditionnel vise à donner à la personne un *feed-back* dans lequel elle est englobée. L'archétype de ce signe est le message d'amour;
- Le signe positif conditionnel vise à donner un *feed-back* positif mais contextualisé. Il permet de faire passer des messages de félicitations, d'encouragements liés à des événements spécifiques ou à une performance précise;
- Le signe négatif conditionnel est également contextualisé et permet de faire passer des messages négatifs, sans pour autant remettre en question la personne entière.
- Le signe inconditionnel négatif exclut ou rejette totalement l'autre et provoque une rupture de l'interaction qui peut être difficile, voire impossible à combler.

Tout l'art de la gestion des signes de reconnaissance, c'est d'utiliser à bon escient les second et troisième. Ce que l'on rencontre fréquemment dans les situations de management, c'est la difficulté pour le manager (sic) de donner des signes positifs conditionnels, et

d'éviter de donner des signes négatifs perçus comme inconditionnels, parce que trop chargés d'émotions ou de stress. (Aubert, 2002, p. 113).

Concrètement, communiquer se conjugue de cinq façons différentes à la reconnaissance. En d'autres mots, il s'agit des conditions nécessaires à la bonne circulation des signes de reconnaissance.

- On ne peut communiquer sans *donner* des signes de reconnaissance; positifs ou négatifs, conditionnels ou inconditionnels. Ils amorcent la relation, lui donnent du sens et la distinguent d'un strict échange d'information;
- On ne peut communiquer sans *accepter* des signes de reconnaissance de la part d'autrui. C'est aussi une façon de reconnaître quelqu'un que de lui signifier que les signes qu'il nous envoie ont une valeur pour soi;
- Communiquer, c'est aussi savoir *refuser* des signes de reconnaissance, si je considère qu'ils ne me sont pas destinés, où qu'ils ne soient pas justifiés. Refuser, c'est mettre une distance dans la relation lorsqu'on l'estime inappropriée;
- Communiquer, c'est également *demander* des signes de reconnaissance. Dans beaucoup de milieux pauvres en signes de reconnaissance, il est fréquent de ne pas oser en demander, par crainte de paraître déplacé. Or le silence ne peut quelques fois être rompu qu'en prenant le risque de demander à qui de droit ce qu'il pense de la façon dont on collabore avec lui, par exemple.
- Enfin, communiquer, c'est savoir *se donner* des signes de reconnaissance, soit parce que ces signes ne peuvent venir que de soi-même (fierté, sentiment de dépassement) ou parce que la situation requiert une relative autonomie.

À l'identique des notions présentées au chapitre II, on peut souligner l'universalité du besoin de reconnaissance ainsi que les critères relatifs à la valeur des signes de reconnaissance. À l'opposé, on note l'exploration du pôle négatif de la reconnaissance, notamment le rejet de l'autre et le refus de signes de reconnaissance. Cette approche de la reconnaissance ouvre également sur un univers évident, mais peu exploré dans les publications : celui de la reconnaissance de soi.

3.4 La communication : conditions de succès

La communication est un concept extrêmement large. Pour l'étudier, les chercheurs ont isolé et approfondi différents aspects de celle-ci. Ces analyses conceptuelles enrichissent par leur précision. Cependant, communiquer est d'abord une activité globale. C'est pourquoi, avant de focaliser sur des habiletés de communication spécifiques, nous survolerons les conditions de succès de la communication interpersonnelle et interne.

Pour Aubert (2002, p. 93), la communication demande d'avoir un réel souci de l'autre tout en restant en contact avec sa propre vision des choses, sa sensibilité. Pour communiquer, il faut démontrer que l'on s'intéresse à celui qui est en face. En fait, le moteur de toute véritable communication est l'importance accordée à autrui. Chevalier et Selhi renchérissent et affirment qu'il faut toujours témoigner de la considération à l'égard de la personne avec laquelle on échange et chercher à développer de l'empathie envers elle (2004, p. 55).

Aubert décline également les règles relatives à la communication dans l'entreprise (2002, p. 130). Celles-ci doivent permettre au récepteur de devenir émetteur en se sentant à la fois protégé, c'est-à-dire respecté dans sa vision des

choses, et sollicité, c'est-à-dire invité à y prendre part. Nous les résumons comme suit :

- *Le respect des personnes*, qui s'exprime dans les usages. Parmi ceux-ci, citons la politesse, la ponctualité, qui, lorsqu'elles sont absentes, compromettent toute communication. Ce sont des signes de reconnaissance qui fixent le cadre de la communication et contribuent, par leur valeur symbolique, à donner à chacun le sentiment d'être reconnu et respecté en tant que personne;
- *Le non-recours au procès d'intention*, dont le but est souvent de discréditer quelqu'un pour faire avancer son idée. À partir du moment où chacun sait qu'on cherche ensemble à résoudre un problème, non à trouver un bouc émissaire, il y a coopération;
- *La confidentialité des échanges*;
- *L'invitation à communiquer à la première personne* (dire « je »). Cela oblige l'émetteur à prendre la responsabilité de sa parole, à ne pas sortir dans des digressions, des généralités, souvent destinées à occuper le terrain de la communication.

En résumé, Aubert soutient que le besoin de reconnaissance doit trouver écho dans la communication interne.

Chacun de nous aspire à être reconnu, à se reconnaître et la communication interne doit, pour être crédible, apporter des preuves de cette reconnaissance. Par exemple, le fait que les personnes se sentent réellement respectées dans leur vision des choses, le fait que leur point de vue soit écouté et pris en compte, le fait que les réunions démarrent à l'heure, qu'elles soient suivies de plans d'action fait partie de ces preuves. (2002, p. 133).

3.5 Le gestionnaire et la communication

L'influence du gestionnaire sur la communication de l'entreprise n'est plus à démontrer. Selon Aubert :

Il y a dans la relation d'autorité, une fonction de modèle à laquelle on ne peut échapper, et on a souvent constaté que les entreprises communiquent à l'image de leurs dirigeants. Par leurs fonctions réelles de décision, mais aussi par leur fonction symbolique de rassembleur, les responsables sont le point de convergence de toute communication interne. On communique d'autant mieux qu'ils « autorisent », par leur attitude, la communication. Osent-ils donner forme à leur vision, décrire le futur tel qu'ils le visualisent, écouter, prendre conseil, et c'est l'ensemble du système qui se donne la permission d'en faire autant. (2002, p. 134).

Le gestionnaire qui communique efficacement est une personne qui, dans ses rapports, « n'engendre pas de stress inutile, ne sème pas la confusion par des propos ambigus, n'étouffe pas la créativité et l'autonomie et ne porte pas atteinte à l'intégrité et à la valeur personnelle de ses collaborateurs. » (Cormier, 1999, p. 63).

À défaut de posséder d'emblée de telles habiletés en communication interpersonnelle, les chercheurs reconnaissent qu'elles peuvent être développées avec profit. Ainsi, des étudiants peuvent longuement s'exercer à la relation d'aide pour acquérir une expertise d'écoute et d'intervention menant à des professions telles que la psychothérapie ou l'animation de groupe. Pour Dionne et Roger, il est clair que des habiletés similaires peuvent être développées dans le domaine de la gestion (1997, p. 29). Retenons qu'il est possible d'améliorer notre capacité à communiquer par la formation et l'entraînement (Alder et Towne, p. 190).

Plusieurs critères de compétence interpersonnelle ont été proposés (Spitzberg et Cupaach, 1984, dans Cormier, 1999, p. 63). Dans un cadre de gestion, Cormier retient, pour sa part, les trois habiletés de communication qui constituent le fondement de toute communication sur le plan relationnel : l'écoute, le questionnement et le *feed-back*. Au fil des prochaines pages, nous verrons de quelles façons, ces trois habiletés de communication sont porteuses de reconnaissance.

3.6 Les habiletés de communication porteuses de reconnaissance

3.6.1 L'écoute

« La réalité de l'autre personne n'est pas dans ce qu'elle dévoile, mais au contraire dans ce qu'elle ne dévoile pas. C'est pourquoi, si vous désirez réellement la comprendre, faites attention non pas à ce qu'elle dit, mais plutôt à ce qu'elle ne dit pas » Khalil Gibran

Pour les gestionnaires, l'écoute représente l'habileté de communication la plus importante en raison du temps consacré à cette activité et du rôle fondamental de l'écoute dans la communication interpersonnelle (Cormier, 1999, p. 71). Lors d'échanges, la qualité de l'écoute des gestionnaires est cruciale. En effet, le facteur le plus déterminant n'est pas l'habileté à faire valoir son point de vue, mais plutôt la volonté d'écouter et de saisir le point de vue de l'autre (Half, 1996, p. 14). Des recherches empiriques (Redding, 1972, et Jablin, 1979, dans Cormier, 1999, p. 71), ont démontré que les meilleurs superviseurs sont ceux qui écoutent de façon empathique, sont disposés à entendre les plaintes et les suggestions avec une attitude de considération et avec la volonté de poser les actions appropriées.

L'écoute témoigne à l'autre qu'il est important, que ses idées ont de la valeur. Elle l'encourage à en dire plus long. Elle porte à la confiance, ce qui permet à l'interlocuteur de dévoiler ses craintes, ses besoins et ses motivations (Melchers, 2002, p. 54). Cormier y va dans le même sens et confirme que l'écoute est gage de reconnaissance.

Dans une équipe de travail où les membres sont capables de s'écouter, la qualité des contributions individuelles est reconnue et valorisée, les remises en cause du *statu quo* sont acceptées, les défis sont encouragés et les erreurs sont considérées comme des occasions d'apprentissage. (1999, p. 69)

Les attitudes sous-jacentes à l'écoute

Tout le monde peut écouter, mais peu de personnes savent bien le faire. En fait, malgré toute son importance, l'écoute est l'habileté de communication interpersonnelle la moins développée (Cormier, 1999, p. 86). S'il est si difficile d'écouter adéquatement, c'est que cette habileté requiert des attitudes sous-jacentes que nous ne possédons pas tous d'emblée. Il s'agit de la *présence à soi*, de la *tolérance à l'ambiguïté*, de la *valorisation des différences* et de la *disponibilité*.

Dans l'interaction, la *présence à soi* réfère à la conscience du processus qui se déroule. Seule la personne qui connaît ses propres attitudes, ses valeurs et ses croyances au sujet des autres peut saisir la richesse et les limites de sa propre subjectivité et reconnaître la singularité de chaque personne. Sans présence à soi, impossible de développer sa compétence interpersonnelle et d'apprendre à partir de ses erreurs. Après une rencontre exigeante, il est facile d'accuser l'autre de ne pas avoir été clair, de ne pas avoir voulu comprendre, mais il est nettement plus difficile d'identifier sa propre contribution à l'échange (Cormier, 1999, p. 74).

Certains se disent prêts à écouter, mais à la condition que les propos entendus soient clairs, qu'ils se déroulent selon un ordre conforme à leur logique et qu'il s'en dégage une conclusion nette. Malheureusement, le message de l'autre possède rarement ces qualités. Ce faisant, écouter requiert une certaine *tolérance à l'ambiguïté*, particulièrement quand la situation est complexe, tendue et quand il n'existe pas de solution simple (Cormier, 1999, p. 76). L'un des fondements de l'attention à autrui, la tolérance à l'ambiguïté, exige d'aborder chacun dans le respect de sa complexité. Elle implique de renoncer à l'illusion que nous sommes seuls à posséder la *vraie* vision du monde et à accepter de coconstruire à travers l'interaction de nouvelles significations (Cormier, 1999, p. 78).

Pour les gestionnaires, la tentation de promouvoir l'homogénéité et de forcer le consensus est omniprésente. Cependant, les pratiques limitant la diversité empêchent les individus et les organisations de développer leur capacité d'adaptation et leur créativité. La *valorisation des différences* permet de reconnaître que, dans les questions complexes, personne ne détient le point de vue complet et juste; chacun n'en possède qu'une partie, la sienne. « Impossible d'écouter tant qu'on demeure convaincu de la véracité de son accès au réel. Si le doute ne nous effleure pas, la position de l'autre ne nous intéresse pas. » (Cormier, 1999, p. 82). En fait, la valorisation des différences requiert de l'ouverture à l'autre et une sécurité personnelle qui nécessitent, pour les gestionnaires, d'accueillir l'expression de points de vue divergents et la capacité d'entendre les critiques, les mauvaises nouvelles et l'information qui dérange.

Peu d'actions sont plus exigeantes et demandent plus de concentration que de bien écouter (Melchers, 2002, p. 54). Développer sa capacité d'écoute nécessite

d'investir du temps et de l'énergie pour permettre à son interlocuteur d'exprimer ses idées, ses opinions et ses sentiments avec toutes les nuances voulues. Écouter et comprendre demande simultanément une *disponibilité* physique et psychologique. Impossible d'écouter rapidement ou en faisant autre chose. Cormier met l'accent sur les gains hautement appréciables de l'écoute :

Bien sûr, le manque de temps est continuellement invoqué pour justifier l'absence d'écoute [...] Et pourtant, on sait pertinemment que ce temps gagné est perdu ultérieurement à reprendre des explications mal comprises, à régler des malentendus, à clarifier des équivoques, à diminuer le ressentiment, à sortir d'impasses. (1999, p. 82).

L'écoute active et ses techniques

La documentation recèle de connaissances impressionnantes sur l'écoute. Ainsi, plusieurs formes d'écoute sont déclinées, notamment : l'écoute active, l'écoute compréhensive, l'écoute aidante, l'écoute de soutien et l'écoute passive. Étant couramment utilisé dans les écrits sur la gestion, nous retiendrons le concept d'écoute active.

L'écoute active est un dialogue centré sur la pensée de la personne qui s'exprime. Les interventions de l'écouter servent à encourager son expression, à reformuler ses propos et à les lui faire clarifier, au besoin (Cormier, 1999, p. 93). Au nombre des techniques qui stimulent sa pratique, nous retrouvons *le questionnement*, *le silence*, *la reformulation* et *la prise en compte du langage non verbal*.

Exercice fort subtil, le *questionnement* permet, pour Aubert, d'envoyer un double message. Poser la bonne question au bon moment, manifeste un savoir-faire

précieux pour rendre l'autre émetteur, mais il permet également de reconnaître l'autre en se centrant sur lui (2002, p. 105).

Le *silence* est une autre technique d'écoute active. Il s'agit d'une ressource rare puisqu'il suppose de s'arrêter et de prendre du recul. Il accorde au communicateur l'occasion de se concentrer pleinement sur son interlocuteur. Le silence se traduit par des pauses dans les questions, dans les réponses, et plus profondément par une attention portée sur autrui (Aubert, 2002, p. 110). Occasionnellement, le silence permet même à l'autre de déterminer par lui-même quelle est la meilleure solution. Pour Melchers, le silence stimule l'empathie et même la considération de l'autre (2002, p. 54).

La *reformulation* consiste à traduire en ses propres mots l'essentiel du message de l'autre. Elle équivaut à reconnaître la validité de ses propos. Utilisée à bon escient, elle aide l'interlocuteur à reconnaître ses propos et à se reconnaître. De surcroît, elle valorise l'interlocuteur, l'aide à approfondir ce qu'il pense ou ressent et fait tomber la tension (Cormier, 1999, p. 95).

La *prise en compte du langage non verbal* demande une certaine pratique. C'est ce qui va permettre d'évaluer, par l'intuition plus que par le raisonnement, qu'il y a adéquation entre les messages, les comportements et les attitudes des interlocuteurs. Plus l'adéquation est ressentie comme forte entre verbal et non verbal, entre ce qui est dit et la manière dont c'est dit, plus le message est fort (Aubert, 2002, p. 111).

Comme le fait remarquer Cormier, l'écoute n'est pas une panacée et son utilisation doit tenir compte des besoins de l'interlocuteur ainsi que des dispositions de l'écouter.

L'écoute active n'est pas le comportement le plus approprié quand l'écouter a un problème, qu'il devient anxieux ou hostile. Dans ces cas, l'écoute ne remplace pas le questionnement et le *feed-back* [...] Enfin, l'écoute active n'est pas appropriée dans les situations où les échanges n'ont qu'une fonction expressive et socialisante, ni dans les échanges simples et purement factuels. Cependant, l'écoute active s'impose quand les gens ont des points de vue différents, quand il y a beaucoup d'émotivité, quand on se trouve devant une impasse ou un conflit, quand il y a un problème à résoudre, et toutes les fois où il est important de comprendre sérieusement ce qui se dit. (1999, p. 97).

Les formes d'écoute déficientes

Généralement, les formes d'écoute déficientes reposent sur des attitudes d'inattention, de retrait, de fermeture ou de supériorité. Elles ont pour effet d'engendrer de la frustration chez l'autre et de provoquer de l'incompréhension entre les protagonistes (Cormier, 1999, p. 87). C'est ainsi que certaines façons de faire, lorsqu'elles ne correspondent pas aux besoins de la personne écoutée, vont à l'encontre de l'écoute active. Adler et Towne (1998) en ont recensé plusieurs. Voici celles qui, selon nous, font ombrage à la reconnaissance de l'autre :

Transmettre des conseils - La conséquence la plus néfaste de cette forme d'aide, c'est qu'elle ne permet pas à l'autre d'assumer la responsabilité de ses décisions ni de trouver lui-même une solution qui lui convienne. Au fond, la plupart des gens ne désirent pas recevoir de conseils. Ils ont souvent simplement besoin d'exprimer leurs pensées et leurs émotions.

Émettre un jugement - Juger implique que le récepteur évalue les pensées ou les comportements de l'émetteur. Un jugement peut être favorable « C'est une bonne idée. » ou « Tu es sur la bonne voie maintenant. » ou défavorable : « Un comportement comme celui-ci ne te mènera nulle part. » Qu'il soit positif ou négatif, il sous-entend que la personne qui pose le jugement (le récepteur) se considère qualifiée pour faire l'évaluation des pensées ou des actes de l'émetteur.

Refuser aux autres le droit à leurs sentiments - De nombreuses réactions sous-entendent que certaines émotions sont mauvaises et qu'il faut les réprimer. Prenons en guise d'exemple, le cliché « Ne t'en fais pas. » Bien que cette remarque se veuille réconfortante, le message sous-entend que nous voulons que l'autre se sente autrement [...] Une étude menée par Samter et ses collaborateurs (1987) démontre clairement que les messages qui reconnaissent, approfondissent et appuient les sentiments d'une personne en détresse sont perçus comme des messages plus utiles que ceux qui reconnaissent superficiellement ou dénigrent les sentiments de l'autre.

Réduire l'importance de la situation - Songeons à toutes les fois où nous avons pu entendre : « Écoute, c'est seulement... » Nous pouvons compléter la phrase de plusieurs façons : un emploi, son opinion, un examen, un amour passager, une fête, etc. Probablement avons-nous alors pensé que la personne qui nous disait cela ne nous comprenait pas du tout. Quiconque a été insulté verbalement n'y voit pas que des mots; pour l'enfant qui n'a pas reçu d'invitation, ce n'est pas qu'une fête; pour l'employé qui se fait réprimander par son patron, ce n'est pas qu'un emploi. En minimisant ainsi l'importance d'un événement, nous ne réagissons pas avec empathie. Nous interprétons plutôt l'événement selon notre point de vue et nous portons un jugement, ce qui s'avère rarement utile.

Se concentrer sur le futur plutôt que sur le moment présent - Il est parfois vrai que ça ira mieux demain, mais pas toujours; il est sûrement arrivé à chacun de nous de se sentir plus mal le lendemain. De plus, cela ne change rien au fait que nous nous sentions tristes aujourd'hui. Cette tentative de soutien n'est pas d'un grand réconfort [...] Il s'agit là de remarques à travers lesquelles l'autre ne se sent pas reconnu dans ce qu'il ressent au moment présent. (1998, pp. 200-203).

Jusqu'ici, nous avons principalement considéré des méthodes d'écoute silencieuse. Il est possible d'accroître notre compréhension de façon plus active, soit en posant des questions. À mi-chemin entre l'écoute et le *feed-back*, se trouve le questionnement puisque, selon Cormier, « les questions de soutien constituent un prolongement de l'écoute, tandis que les questions confrontantes se rapprochent du *feed-back* critique. » (1999, p. 117).

3.6.2 Le questionnement

« La plus grande marque de respect qu'on ne m'ait jamais témoignée a été de me demander ce que je pensais d'une certaine chose et de prendre la peine d'attendre que je donne une réponse. » Henry David Thoreau

À l'instar de l'écoute, le questionnement est un acte de reconnaissance. En effet, pour Couchaere et Bellenger, il n'y a pas de vrai questionnement « sans la capacité à se centrer sur l'interviewé, sans tenir compte de ce qu'il dit, de ce qu'il ne semble pas capable de dire, de ce qu'il a envie de dire, de ce qu'il ressent, de ce qu'il recherche. » (2002, p. 52). Dans cette optique, bien questionner nécessite un dosage suffisant d'empathie.

Le rôle du questionnement

Pour Cormier, le questionnement vise à développer la compréhension du contexte entourant la communication et sert d'outil au gestionnaire dans son rôle de *coach*.

Tout comportement, opinion, réaction n'a de sens que par rapport à un contexte donné. Ignorer ce contexte, c'est se condamner à la mésentente. Deuxièmement, le questionnement est essentiel dans le rôle d'entraîneur (*coach*) que Orth et al. (1987) associent à la responsabilité du gestionnaire d'aider les collaborateurs à améliorer leurs capacités et leur performance aussi bien à court terme (chaque jour) qu'à long terme. Dans ce rôle, les gestionnaires doivent, être capables de poser les bonnes questions et d'écouter de façon active. Le questionnement encourage la personne qui répond à repenser le problème autrement, à prendre en compte des aspects précédemment ignorés, à parfaire sa compréhension et à dégager ses propres conclusions. En ce sens, le questionnement devrait susciter la réflexion, faciliter l'émergence de nouvelles perceptions, développer une pensée critique et des attitudes de rigueur dans les échanges. (1999, p. 104).

L'auteur du document *La communication et la gestion*, nous offre également cette mise en garde :

[...] le questionnement ne remplace pas l'affirmation des idées, ni le *feed-back*; si on a une réaction, une impression, une opinion, mieux vaut les exprimer pour ce qu'elles sont plutôt que perdre son temps et celui de l'autre à cacher ses positions sous le masque transparent de fausses questions. (1999, p. 105).

C'est dans cette foulée qu'Adler et Towne distinguent les questions sincères, qui visent à comprendre les autres, et les fausses questions, qui dissimulent un message que l'on veut envoyer, non recevoir. Ils déclinent notamment les questions pièges, les questions affirmatives et les questions qui comportent une motivation secrète (1998, p. 194).

Les types de questions

La façon dont une question est formulée influence directement les types de réponses possibles et affecte les caractéristiques de la réponse (Dillon, 1986, p. 107, dans Cormier, 1999, p. 106). Lors de questions fermées, l'issue de l'interaction repose exclusivement sur la personne qui interroge. Incidemment, une rencontre où abondent les questions fermées favorise la dépendance, la passivité et la réactivité de l'autre, des états qui inhibent le sentiment de reconnaissance. Les questions fermées sont utiles pour obtenir une information précise, des données objectives ou un engagement ferme. On doit donc en faire un usage parcimonieux.

À l'opposé, les questions ouvertes invitent l'autre à prendre part à l'échange en ses termes à lui. Elles sont préconisées pour solliciter des opinions, des impressions, des explications ou des suggestions (Cormier, 1999, p. 107). Pour les questionnaires, les questions ouvertes nécessitent qu'ils admettent leur ignorance et reconnaissent que leur interlocuteur possède des connaissances ou des informations qu'ils n'ont pas. De la sorte, ils signifient qu'ils désirent écouter, sont disposés à comprendre et prennent au sérieux la personne interrogée. Pour véritablement explorer une situation ou une opinion, la question doit être la plus ouverte possible. La personne qui interroge doit avoir la capacité de tolérer quelques instants de silence, le cas échéant. La manière de réagir à la réponse formulée à une question ouverte est déterminante. Une réaction du genre : « Oui, mais comme je l'ai dit, ce n'est pas possible de faire autrement », met abruptement un terme à la phase exploratoire et suscite de la frustration chez la personne consultée. Ainsi, poser une question d'exploration ne saurait faire l'économie d'une ouverture sincère à la réponse reçue, peu importe sa teneur (Cormier, 1999, p. 111).

Finalement, les questions multiples englobent une série de questions ouvertes ou fermées, sans moment de silence pour laisser l'autre répondre. Cette formule crée

de la confusion. La personne interrogée répond généralement à la dernière question ou à celle qui lui convient le mieux, faisant fi des autres. Parce qu'elles s'apparentent à un interrogatoire judiciaire, les questions multiples rendent souvent les gens défensifs. Pour bien communiquer, il est préférable de poser une question à la fois (Cormier, 1999, p. 108).

Finalement, pour Alder et Towne, le questionnement nous aide à comprendre les autres de façon juste et nous évite de présumer que c'est notre interprétation qui est la bonne. Non seulement conduit-elle à une perception plus exacte des événements, mais elle prouve que nous respectons l'autre en sous-entendant que nous savons bien qu'il est plus compétent que nous pour expliquer ses propres opinions et agissements (1998, p. 82).

3.6.3 Le *feed-back*

Définition du *feed-back*

Comme nous l'avons vu, tous nos comportements sont des sources d'information pour les autres. Pour Cormier :

[...] toute réaction verbale ou non verbale au comportement de l'autre constitue une forme de *feed-back*. Vu sous cet angle, le *feed-back*, de manière implicite, est continuellement présent dans toute communication [...] Bref, les deux personnes qui interagissent envoient et reçoivent simultanément des messages qui peuvent être vus comme une forme de *feed-back*. (1999, p. 119).

Rôle et utilité du *feed-back*

Dans les facteurs liés à la communication, le *feed-back* est déterminant en ce qui a trait au rendement. En effet, il permet à chacun de savoir dans quelle mesure il concourt à l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour les gestionnaires, le *feed-back* ascendant est essentiel, car il indique comment les attentes et les consignes ont été comprises et acceptées. Le *feed-back* permet ainsi de connaître l'impact des procédures et pratiques de gestion et de les bonifier au besoin (Cormier, 1999, p. 121).

Le *feed-back* positif sert à renforcer un comportement désirable et efficace. À l'échelle de la personne, le *feed-back* positif nourrit le besoin de considération, d'estime de soi et de valorisation personnelle (Cormier, 1999, p. 125). Le fait qu'il renforce le sentiment de compétence et la motivation accroît l'efficacité organisationnelle. Sims (1980), conclut que le *feed-back* positif et tous les comportements de reconnaissance sont en corrélation beaucoup plus élevée avec la performance que ne l'est le comportement punitif. Par contre, nombreux sont les employés qui, à tous les niveaux de l'organisation, déplorent l'absence de *feed-back* positif (Cormier, 1999, p. 125).

Comme le rapporte Cormier, les gestionnaires trouvent de multiples raisons à cette situation.

L'une des raisons invoquées pour justifier le fait de ne pas donner davantage de *feed-back* positif repose sur l'obligation contractuelle qu'ont les membres d'une organisation de bien faire ce pour quoi ils sont rémunérés. Un deuxième motif concerne « la crainte éprouvée par certains gestionnaires que l'expression de *feed-back* positifs conduise certains collaborateurs à faire des demandes déraisonnables et à avoir des attentes trop élevées à leur égard » (D'Aprix, 1988, p. 268) [...] Enfin, le manque de temps sert souvent à expliquer l'absence de

feed-back positifs [...] En revanche, les gestionnaires, et ils sont de plus en plus nombreux, qui ont saisi l'importance du *feed-back* positif sont à même d'en constater l'impact sur la valorisation personnelle, l'énergie ainsi libérée et la qualité du travail accompli. (1999, p. 95).

***Feed-back* positif et critique : manifestations et conditions de succès**

Comme nous l'avons dit, le *feed-back* constitue la base du développement personnel et la condition incontournable de l'efficacité organisationnelle. Dans un premier temps, on distingue le *feed-back* positif ou favorable et, dans un second temps, le *feed-back* critique.

Le *feed-back* positif met en évidence les comportements et les performances qui correspondent aux attentes ou les dépassent. Pour être efficace, il doit être spécifique, faire référence à une performance ou à un événement précis et il doit être donné le plus tôt possible après l'événement méritant d'être souligné. Vague, il exerce peu d'impact. Le fait qu'il soit spécifique le rend plus crédible. La personne qui le reçoit se perçoit davantage comme méritante et y réagit positivement (Cormier, 1999, p. 127).

Sans être du *feed-back* au sens strict, Cormier souligne que les félicitations, la courtoisie et l'écoute peuvent être considérées comme des formes de *feed-back* positif, parce qu'elles témoignent de la considération pour la personne. C'est ainsi qu'un gestionnaire courtois sert de modèle aux membres à son équipe qui apprendront à avoir des opinions divergentes, sans adopter des comportements intolérants pour manifester son désaccord. Faut-il se surprendre que l'écoute constitue également une forme de considération? Écouter, c'est reconnaître la validité de la personne qui parle. Écouter et intégrer, le cas échéant, les suggestions des

collaborateurs constitue ainsi un signe de reconnaissance particulièrement riche (Cormier, 1999, p. 127).

À l'inverse, le *feed-back* critique souligne les comportements ou les performances qui se situent en deçà des normes établies ou qui exercent un impact négatif sur l'organisation ou sur le fonctionnement de l'équipe (Cormier, 1999, p. 124). Pour Weisinger, « La critique est comme une pilule amère : elle est habituellement difficile et désagréable à donner ou à recevoir, mais elle est très utile. » (1998, p. 145).

La formulation de *feed-back* critique apporte son lot de difficultés, tant pour la personne qui le donne que celle qui le reçoit. Weisinger attribue cette situation au fait qu'il rend le destinataire vulnérable, en touchant de multiples aspects comme la qualité de son travail, sa performance et sa relation avec la personne qui donne le *feed-back* (patron, collègue subalterne) (1998, p. 145). Cette vulnérabilité fait en sorte que, souvent, les personnes qui reçoivent du *feed-back* critique, nient ou se justifient. Des expressions telles que : « ce n'est pas ce que je voulais faire... », « je pensais que... », visent à convaincre la personne qui donne le *feed-back* qu'elle a une mauvaise perception (Cormier, 1999, p. 148).

Cormier insiste également sur le doigté nécessaire à la formulation de *feed-back* critique.

[...] l'habileté à confronter sans intimider, sans menacer l'autre au point où il refuse de continuer à écouter est une des habiletés de communication les plus difficiles à acquérir [...] C'est en raison de cette dimension évaluative que le *feed-back* critique peut être menaçant et, de ce fait, susciter des réactions défensives telles que la

colère, la négation ou la rationalisation [...] Les principaux facteurs nuisant à l'efficacité du *feed-back* sont l'attitude punitive, la recherche des causes et la volonté de changer l'autre. L'attitude punitive, parce qu'elle renforce la menace psychologique, met en péril l'efficacité du *feed-back*. Même s'il comporte une dimension confrontante, le *feed-back* critique n'est ni l'accusation, ni le blâme, ni le dénigrement, ni l'attaque, ni l'affrontement; il n'a pas pour objectif de trouver un coupable et de le condamner, mais bien de résoudre des problèmes ou de mettre en place des conditions d'amélioration [...]. (1999, p.130-131).

Préserver l'estime de soi de la personne à laquelle le *feed-back* critique est destiné, constitue une condition gagnante de cette délicate opération. De plus, soulignons qu'il risque d'être mieux accueilli si la personne qui le dispense est également capable de donner du *feed-back* positif (Cormier, 1999, p. 139).

Le gestionnaire et sa capacité à accueillir et à donner du *feed-back*

Malgré les exigences que cela comporte, recevoir et intégrer du *feed-back* critique constitue une expérience des plus utiles et constitue un moyen incontournable pour améliorer ses habiletés de gestion. S'y refuser porte sérieusement atteinte à la qualité du travail accompli (Cormier, 1999, p. 150).

Il est malheureusement fréquent, et fort désolant, que des gestionnaires pensent être au fait de ce que leurs collaborateurs pensent de leur gestion, alors que la réalité de ces derniers est toute autre. Encore une fois, la recherche active de *feed-back* constitue le meilleur moyen pour connaître son impact sur les autres et améliorer ses façons de faire (Cormier, 1999, p. 141).

Pour susciter le *feed-back* ascendant et améliorer sa qualité, Cormier invite les gestionnaires à manifester une attitude de considération et d'ouverture à l'égard de leurs collaborateurs. « Parallèlement, l'augmentation de la justesse et de la pertinence du *feed-back* descendant constitue un modèle pour les collaborateurs et contribue, de ce fait, à instituer des normes d'ouverture quant au *feed-back*. » (Cormier, 1999, p. 143).

Le rôle de la communication dans les mécanismes de reconnaissance est subtil et souvent difficile à cerner. C'est probablement pourquoi peu de liens explicites ont été formulés entre ces deux concepts. Dans ce chapitre, nous croyons avoir pallié cette lacune. Maintenant que nous connaissons la nécessité de tenir compte de la dimension communication dans la reconnaissance au travail, nous pouvons établir la méthodologie qui sera mise à profit pour répondre à nos questions de recherche.

Nous venons de voir de quelle façon les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) peuvent être porteuses de reconnaissance. Nous pouvons maintenant exposer la méthodologie qui sera mise à profit afin de répondre aux autres objectifs de cette recherche, soit :

- déterminer s'il existe un lien entre les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) et la reconnaissance ressentie par son employé;
- déterminer quelles sont les différences entre les habiletés de communication des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants;
- vérifier s'il existe un lien entre la gratitude éprouvée par un employé et la reconnaissance qu'il perçoit de la part de son gestionnaire.

CHAPITRE IV

LA MÉTHODOLOGIE

Pour la première partie de la cueillette de données, la méthode hypothético-déductive quantitative a été mise à profit. Les questionnaires ont été analysés sur une base quantitative. Lors de l'envoi des questionnaires aux employés, une fiche d'invitation à participer à une entrevue individuelle sur le thème de la reconnaissance a été incluse. Nous visions ainsi à réaliser quatre entrevues. Elles ont permis d'obtenir des informations qualitatives, pour la seconde partie de la cueillette de données.

4.1 Les instruments de cueillette de données

À partir des informations précédemment énoncées, nous pouvons maintenant proposer une méthode de recherche pour évaluer la force du lien entre le sentiment d'être reconnu par son gestionnaire et ses habiletés de communication que sont l'écoute, le questionnement et le *feed-back*.

Le premier outil de cueillette de données est un questionnaire. Nous avons trouvé un seul sondage permettant d'évaluer la reconnaissance au travail. Il s'agit de celui présenté dans le *Coffret : la reconnaissance au travail* (2005). Celui-ci s'adresse aux employés, gestionnaires et dirigeants. Il vise notamment à évaluer les pratiques actuelles, les améliorations souhaitées et les besoins. Aussi, nous avons adapté ce sondage, afin qu'il s'adresse à l'employé et qu'il porte essentiellement sur

la reconnaissance qu'il perçoit de la part de son gestionnaire. Cette adaptation nous a permis de rédiger dix énoncés.

Vingt-quatre énoncés invitent l'employé à qualifier les habiletés de communication de son gestionnaire : habiletés générales de communication et habiletés spécifiques relatives à l'écoute, au questionnement et à donner et à recevoir du *feed-back*. Pour l'élaborer, nous nous sommes inspirés des exercices proposés par Solange Cormier dans son livre *La communication et la gestion* ainsi que des autoévaluations proposées dans *Developing management skills* (Whetten et Cameron, 2005). De plus, l'ensemble de nos recherches sur les habiletés de communication a alimenté la confection de cette seconde partie du questionnaire.

Afin de vérifier si la gratitude exerce une influence sur le sentiment de reconnaissance perçu, sept énoncés ont été développés en se basant sur la vision de ce concept à laquelle nous adhérons (section 2.8).

Soulignons que le but de cette recherche n'est pas de comparer la perception de l'employé et de son gestionnaire relativement à la capacité de reconnaissance de ce dernier. Qu'ils supervisent du personnel ou non, tous les employés qui ont rempli le questionnaire ont évalué, de leur propre point de vue, la reconnaissance témoignée par leur gestionnaire ainsi que ses habiletés de communication. Rappelons que selon Cormier :

L'évaluation de certaines dimensions de la gestion concernant notamment le style de communication et le *leadership* correspond à des jugements subjectifs des collaborateurs, des pairs et des supérieurs. D'autres aspects de la gestion tels que la pertinence et la justesse du *feed-back*, la qualité de l'écoute, la pertinence de la

supervision ne peuvent être évaluées de façon valide que par les collaborateurs (1999, p. 141).

Afin de valider la clarté des énoncés ainsi que la facilité générale à remplir le questionnaire, des prétests ont été effectués auprès de six employés travaillant pour la même entreprise que les sujets, mais dans d'autres régions du Québec. Les résultats de ces prétests ne sont pas comptabilisés dans la présente recherche. Ils ont toutefois confirmé la validité de l'outil, en regard des objectifs, et permis d'obtenir la version définitive du questionnaire (Appendice A).

Le second outil de cueillette de données est une entrevue individuelle. Elle vise à différencier les façons de communiquer des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants (Appendice B). Pour ce faire, les sujets doivent avoir travaillé avec au moins deux supérieurs différents, dans l'entreprise qui les emploie présentement ou ailleurs, pendant une période d'au moins six mois avec chacun, et pouvoir qualifier au moins un de ses supérieurs de *reconnaissant* et au moins un autre de *peu reconnaissant*. Les sujets répondant à ces conditions étaient invités à remplir le formulaire de participation prévu. L'objectif étant de rencontrer ainsi quatre employés. Le choix de ceux-ci a été fait en tenant compte de leur disponibilité et de leur proximité géographique avec la responsable de la recherche.

Les invitations à participer à la recherche ont permis de récolter 22 questionnaires remplis sur une possibilité d'autant. De plus, six personnes ont manifesté leur intérêt pour participer à l'entrevue individuelle, alors que l'objectif visait la réalisation de quatre entretiens.

Tous les questionnaires remplis ont été remis avant l'échéancier prévu. Quant aux quatre entrevues, elles se sont déroulées entre le 25 mai et le 24 août 2007. Leur durée a varié entre 1 h 30 et 2 heures.

4.2 La population

Au nombre de 22, les sujets ciblés sont basés sur la Côte-Nord, au Bas-St-Laurent et en Gaspésie. Dix-sept d'entre eux gèrent du personnel sur une base régulière ou saisonnière. Ils sont employés par une entreprise privée, à but non lucratif, et occupent un poste permanent. Il s'agit d'une entreprise de services, qui exerce ses activités à la grandeur du territoire québécois. Celles-ci ont cours sur le terrain et requièrent beaucoup d'autonomie de la part des employés.

Précisons que quatre personnes, situées dans la région administrative des sujets potentiels, n'ont pas été sollicitées pour remplir le questionnaire. D'abord, le directeur régional ainsi que la secrétaire, qui ont lu le manuscrit de recherche en cours d'élaboration, ainsi que deux employés qui sont entrés en fonction moins d'un mois avant la réalisation du sondage.

Cette population nous semble appropriée pour effectuer la recherche. En effet, puisqu'il s'agit d'employés réguliers, la stabilité du milieu prédispose au développement des ressources humaines et à une connaissance approfondie du travail accompli par les collaborateurs. Ces aspects constituent, à notre avis, un terreau propice aux manifestations de la reconnaissance et aux habiletés pouvant y être associées.

De plus, l'étudiante réalisant ce projet y travaille à titre d'agente d'information depuis plusieurs années. Elle n'exerce aucun lien d'autorité par rapport aux sujets ciblés. Nous croyons qu'il sera ainsi plus facile de susciter la participation, de comprendre et d'interpréter les résultats obtenus.

4.3 Les procédures et méthodes d'analyse de données

Les 13 et 14 mars 2007, lors de la rencontre annuelle d'information qui réunissait tous les sujets ciblés, la responsable de la recherche a présenté les modalités de l'exercice, dont voici les grandes lignes.

Le questionnaire, qui est le premier outil de cueillette de données, est anonyme. Les données amassées ne visent pas à identifier les répondants. Les résultats de l'étude portent sur l'ensemble des données et non sur celles d'une seule personne. Le second outil de cueillette de données est une entrevue individuelle. Pour y participer, les sujets doivent satisfaire à certaines conditions, remplir et retourner leur formulaire de consentement en même temps que leur questionnaire. La confidentialité des échanges est aussi assurée. Autant pour le questionnaire que pour l'entrevue, les sujets ne sont pas obligés d'y participer; ils le font sur une base volontaire. Une fois terminée, une copie de cette étude sera disponible au bureau de la responsable, afin que les sujets intéressés puissent prendre connaissance des résultats.

Tous les documents prévus ont été expédiés aux sujets le 2 avril 2007. Ils devaient les remplir avant le 31 mai et les acheminer à la responsable de la recherche à l'aide d'une enveloppe adressée et affranchie.

Afin de procéder à l'analyse des questionnaires recueillis, les habiletés de communication du gestionnaire ont été évaluées en fonction de la reconnaissance ressentie par son collaborateur. Pour ce faire, un programme spécifique aux besoins de cette recherche a été développé avec le logiciel Access. Ces données quantitatives ont été transposées en graphiques et étudiées au moyen du coefficient de corrélation. À ce propos, voici ce que précise Jacques Allard, auteur du livre : *Concepts fondamentaux de la statistique*, utilisé comme ouvrage de référence dans de nombreux cours collégiaux et universitaires :

Le coefficient de corrélation mesure la force ou intensité de l'association linéaire entre 2 variables quantitatives continues [...] Il est toujours compris entre -1 et +1. Si le coefficient est de +1 ou -1, les points sont parfaitement alignés. Si le coefficient est voisin de +1 ou -1, les points sont approximativement alignés. [...] Si le coefficient est positif, les 2 variables varient dans le même sens (elles augmentent ou diminuent simultanément). Si le coefficient est négatif, les 2 variables varient en sens contraire (l'une diminue, l'autre augmente). [...] Si le coefficient de corrélation est compris entre -0,20 et +0,20, l'association linéaire est très faible ou nulle. C'est rarement une association linéaire importante. Un coefficient de corrélation compris entre -0,70 et -0,20 ou entre +0,20 et +0,70 indique habituellement une association linéaire intéressante. Finalement, un coefficient de corrélation compris entre -1,00 et -0,70 ou entre +0,70 et +1,00 indique presque certainement une association linéaire importante. Les coefficients de corrélation compris entre -0,70 et -0,20 ou entre +0,20 et +0,70 se retrouvent fréquemment en sciences humaines (psychologie, sociologie, etc.). Les coefficients de corrélation compris entre -1,00 et -0,90 ou entre +0,90 et + 1,00 se trouvent presque exclusivement dans les sciences exactes (biologie, physique, chimie, etc.). (2006, pp. 151-152)

En ce qui a trait aux entrevues individuelles (ou entretiens), leur cadre est défini par cinq questions. Elles ont permis de récolter des données qualitatives. Il s'agit de questions ouvertes qui fournissent un guide souple et qui laissent beaucoup

de liberté à l'enquêteur et à l'enquêté. Leur forme se rapproche de l'entretien guidé, telle que définie par Madeleine Grawitz (2001, p. 647). Compte tenu de la petite taille de l'échantillon, toutes les réponses ont été colligées par prise de notes. Celles-ci ont par la suite été saisies à l'aide du logiciel Word, ce qui a permis de dégager de thèmes principaux et de les résumer, afin d'avoir un meilleur tableau de l'opinion globale.

CHAPITRE V

LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS

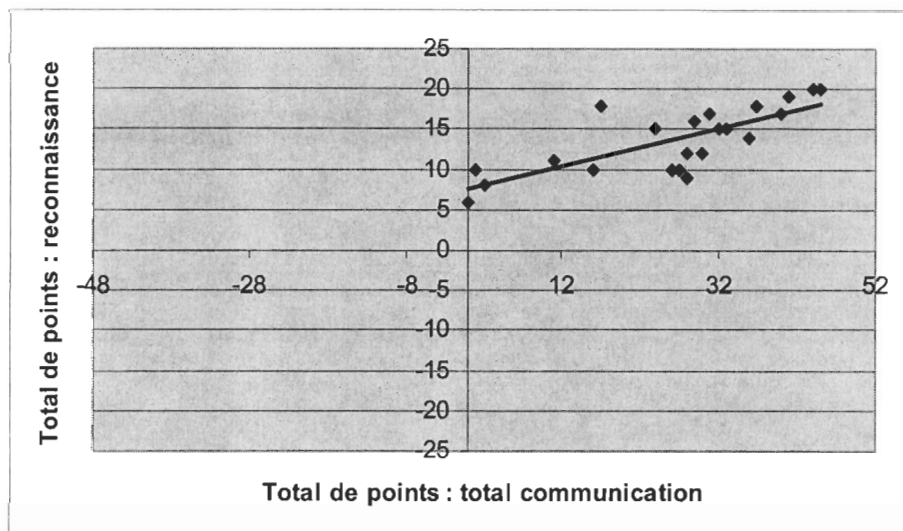
Ce mémoire approfondit le concept de la reconnaissance au travail en mettant en relief les dimensions de la communication qui y sont associées. Avant de passer à l'étape de la cueillette de données, rappelons que les objectifs de cette recherche visent à déterminer de quelle façon les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) sont porteuses de reconnaissance et quelles sont les différences entre les habiletés de communication des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants. Elle vise également à déterminer s'il existe un lien entre les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) et la reconnaissance ressentie par son employé et si, parmi ces habiletés, il en existe une qui est prépondérante dans le fait que l'employé se sente reconnu. Finalement, le dernier objectif consiste à vérifier s'il existe un lien entre la gratitude éprouvée par un employé et la reconnaissance qu'il perçoit de la part de son gestionnaire.

5.1 La présentation des résultats

Notre étude empirique nous permet d'affirmer qu'il existe un lien entre l'ensemble des habiletés de communication du gestionnaire et le sentiment d'être reconnu par celui-ci. Ainsi, comme en témoigne le graphique 1, plus les sujets évaluent positivement les habiletés de communication de leur gestionnaire, plus ils se sentent reconnus par celui-ci. La pente ascendante confirme la relation positive

existant entre ces deux variables. Quant à la force de cette relation, le coefficient de corrélation est de 0,77, soit un niveau fort. Cela indique que le sentiment de reconnaissance de la majorité des sujets augmente lorsqu'ils attribuent de meilleures habiletés de communication à leur gestionnaire.

0.76849667



Graphique 1 - Corrélation entre l'ensemble des habiletés de communication et le sentiment d'être reconnu

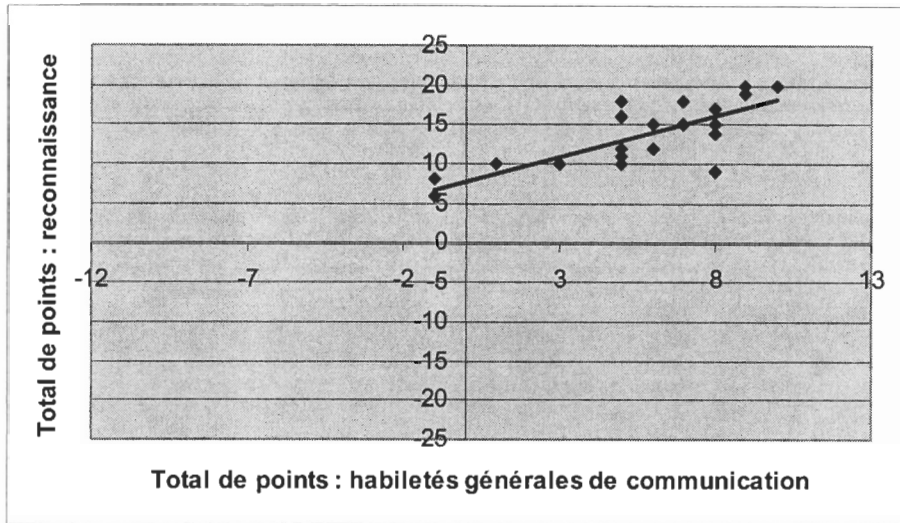
Lorsqu'un sujet qualifie positivement les habiletés de communication de son gestionnaire, il se sent reconnu par celui-ci. Qu'en serait-il du lien entre les habiletés de communication du gestionnaire et la reconnaissance ressentie, si le sujet avait une opinion négative de ses habiletés de communication? À cette question, nous pouvons supposer que la tendance observée se prolongerait, à savoir que moins les habiletés de communication du gestionnaire sont bonnes, moins le sujet se sent reconnu par ce dernier. Cependant, nous ne pouvons tirer cette conclusion avec certitude, car aucun sujet n'a soumis un bilan négatif des habiletés de communication de son gestionnaire.

5.2 La présentation des données par section

5.2.1 Les habiletés de communication spécifiques et la reconnaissance

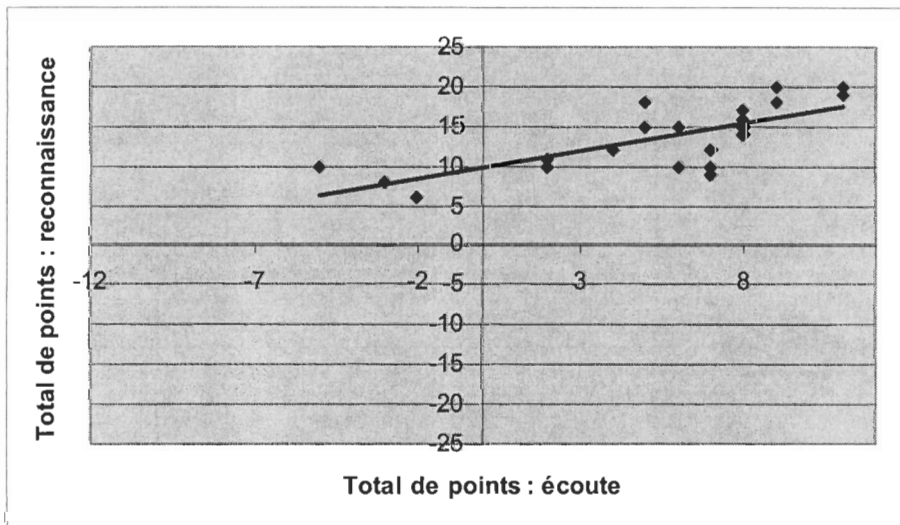
Dans notre étude, toutes les habiletés de communication sont reliées positivement à la reconnaissance. Bien que l'on ne puisse quantifier directement une habileté par rapport à une autre dans son lien avec la reconnaissance, il est possible de regarder pour quelles habiletés les réponses sont les plus concentrées autour de la tendance. Ce sont les habiletés générales de communication (coefficient de corrélation = 0,77 - graphique 2), l'écoute (coefficient de corrélation = 0,74 - graphique 3) et recevoir du *feed-back* (coefficient de corrélation = 0,72 - graphique 4). Vu le faible écart entre ces coefficients de corrélation, nous estimons que l'impact de ces trois habiletés sur la reconnaissance est comparable. Quant à l'habileté de questionnement (coefficient de corrélation = 0,65 - graphique 5) et à l'habileté à donner du *feed-back* (coefficient de corrélation = 0,54 - graphique 6), elles semblent un peu moins déterminantes.

0.76693329

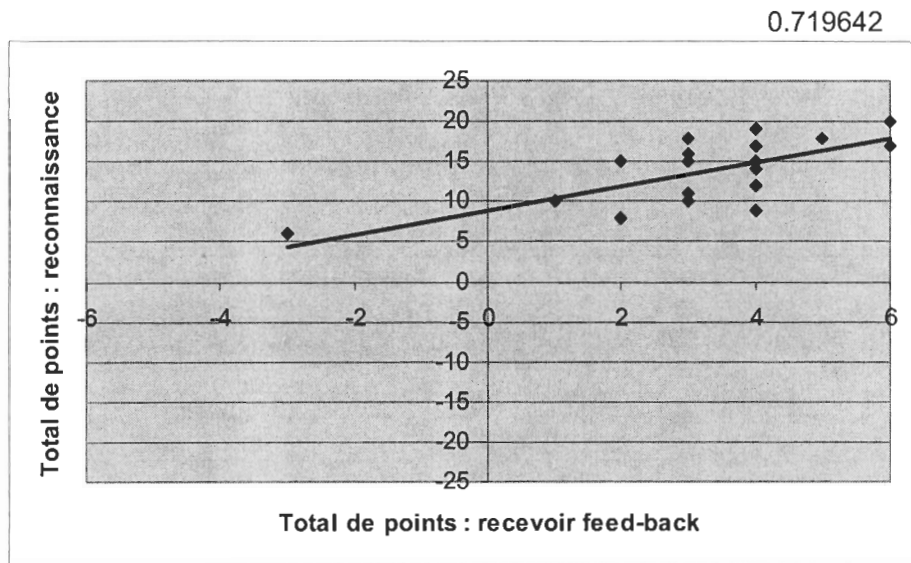


Graphique 2 - Corrélation entre les habiletés générales de communication du gestionnaire et le sentiment d'être reconnu

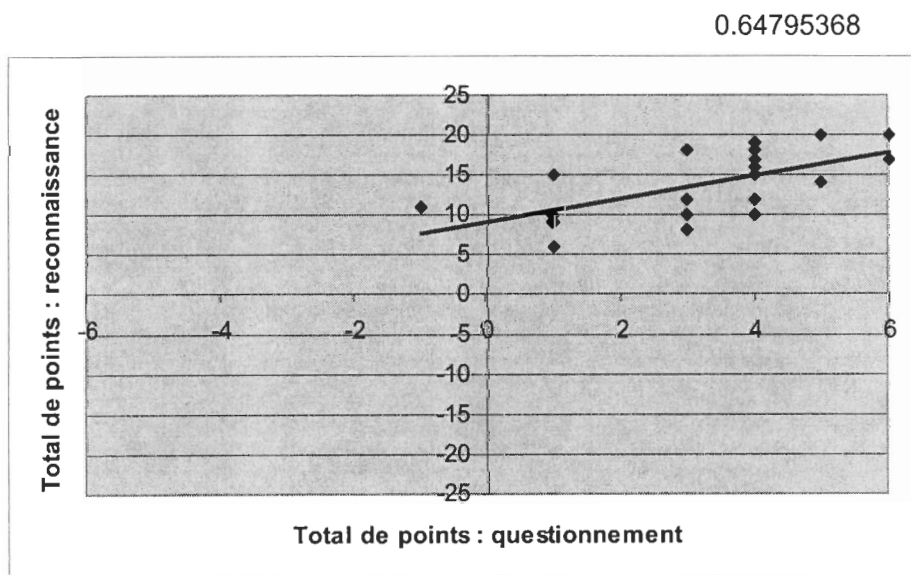
0.74409622



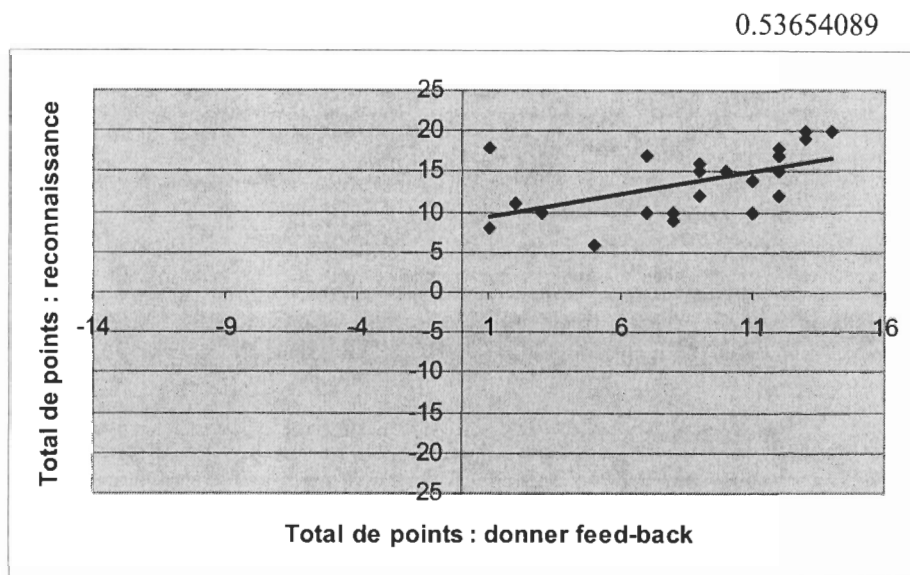
Graphique 3 – Corrélation entre l'habileté d'écoute du gestionnaire et le sentiment d'être reconnu



Graphique 4 - Corrélation entre l'habileté du gestionnaire à recevoir du *feed-back* et le sentiment d'être reconnu



Graphique 5 - Corrélation entre l'habileté de questionnement du gestionnaire et le sentiment d'être reconnu



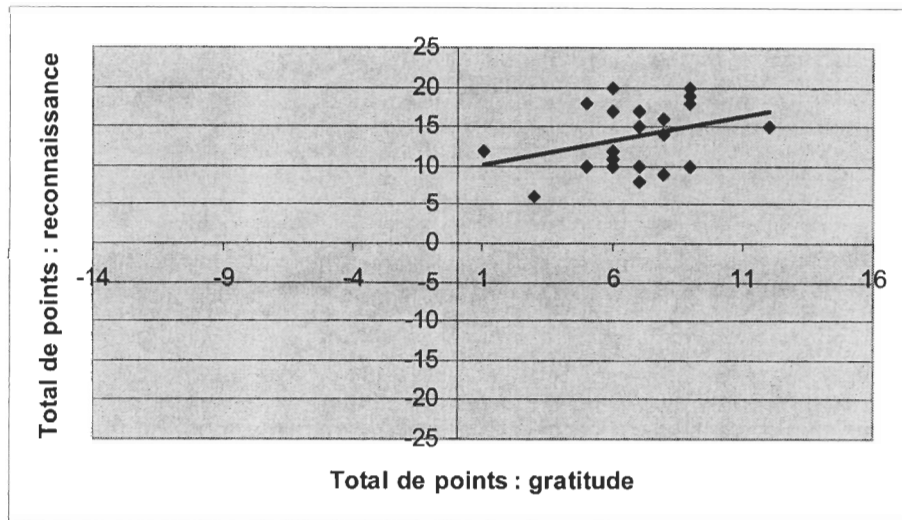
Graphique 6 - Corrélation entre l'habileté du gestionnaire à donner du *feed-back* et le sentiment d'être reconnu

5.2.2 La gratitude et la reconnaissance

Plus les sujets éprouvent de la gratitude, plus ils se sentent reconnus par leur gestionnaire, comme en fait foi la pente positive du graphique 7. La corrélation entre ces deux variables est intéressante, mais plutôt faible cependant (coefficient de corrélation = 0,34).

Soulignons que le niveau de gratitude éprouvée par les sujets est très semblable. En fait, seulement trois sujets s'écartent du groupe. En raison de ce niveau homogène de gratitude, il est difficile de déterminer son impact sur la reconnaissance perçue. Peut-être serait-il nécessaire d'élargir le registre de répondants au questionnaire, afin d'obtenir une plus grande diversité dans l'échelle de gratitude.

0.34055954



Graphique 7 - Corrélation entre la gratitude et le sentiment d'être reconnu

5.2.3 Les différences entre les façons de communiquer des gestionnaires reconnaissants et des gestionnaires peu reconnaissants

Les quatre entrevues réalisées ont confirmé de nombreux éléments théoriques présentés dans la revue de documentation de cette recherche. Nous avons conservé la grande majorité du contenu formulé par les sujets. Seulement quelques aspects, plus près de la gestion que de la communication, n'ont pas été retenus. En dépit de la durée des entrevues, la réalité perçue par chacun se résume assez succinctement. De surcroît, plusieurs caractéristiques ont été soulignées par plus d'un, ce qui a facilité notre travail. Pour nous coller à la réalité des sujets, nous avons choisi de citer leurs propos aussi souvent que possible. En premier lieu, nous aborderons les différences relatives aux habiletés générales de communication, puisque les sujets y accordent beaucoup d'importance en les nommant directement ou à travers leur discours sur certaines habiletés spécifiques. En second lieu, nous

présenterons ce qui distingue ces deux types de gestionnaires relativement à l'écoute et au *feed-back*. Finalement, nous transposerons la matière première ainsi récoltée à l'intérieur d'un tableau.

Les aspects généraux de la communication

Comme nous l'avons vu, la communication est une activité globale. Les habiletés que sont l'écoute, le questionnement et le *feed-back* doivent ainsi être abordées dans un ensemble. Ces éléments plus globaux ressortent des entretiens réalisés comme étant les clés des gestionnaires reconnaissants. Bien qu'ils ne soient pas exclusifs, nous les avons regroupés comme étant le respect des personnes, le respect du travail accompli, l'intérêt pour les personnes et leur bien-être et la capacité à faire confiance. Voyons de plus près.

Le respect des personnes

Les quatre sujets interviewés ont clairement exprimé qu'un gestionnaire reconnaissant communique de façon respectueuse. Ce respect, plusieurs le traduisent par le fait de pouvoir échanger « *d'égal à égal* » avec lui. Un gestionnaire reconnaissant, « *c'est une personne humaine qui échange avec une autre personne humaine, pas un supérieur qui s'adresse à un subalterne.* » E1 Un gestionnaire reconnaissant se place sur un pied d'égalité avec les autres. Il n'utilise pas le poids de son rang hiérarchique lorsqu'il livre son opinion, bien au contraire. « *Je suis capable de lui parler comme à n'importe qui d'autre. Il traite tout le monde également.* » E1 Le respect nourrit le sentiment de reconnaissance à travers des gestes fort simples : « *Il était toujours à l'heure ou en avance quand j'avais rendez-vous avec lui.* » E4 « *Il m'appelait une semaine à l'avance pour fixer un moment de*

rencontre pour l'évaluation bisannuelle » E4, dans le cadre d'une gestion à distance.

À l'opposé, le respect des personnes semble faire défaut aux gestionnaires peu reconnaissants. *« Il communique de façon unilatérale. Quand il te parle, c'est pour te donner des ordres et il a souvent un ton autoritaire ou condescendant. »* E1 *« C'est un boss qui a tout le temps raison. Il a souvent des répliques du genre : "Ce n'est pas ça que je t'avais dit", "Ce n'est pas comme ça qu'on s'était entendu" Dès le départ, tu es pris en défaut. »* E1 Certains gestes, lorsqu'ils sont posés à répétition, traduisent un manque de respect. *« Lorsque j'arrivais dans son bureau pour lui parler, il me demandait de patienter et continuait à écrire. Il faisait ça souvent. Je ne crois pas qu'il aurait fait ça avec son supérieur. »* E1

Respect du travail accompli

Les sujets interrogés ont également souligné que les gestionnaires reconnaissants démontraient un respect global pour le travail qu'ils accomplissaient. *« Il est en mesure de voir et d'apprécier ce que tu réalises parce qu'éventuellement, il fait appel à toi pour réaliser des choses plus complexes ou qui requièrent des responsabilités plus grandes. À chaque étape, il te donne du feed-back de sorte que tu sais pourquoi il procède ainsi. »* E2

Le gestionnaire peu reconnaissant démontre peu de considération pour le travail de ses collaborateurs. Un sujet a cité la pire remarque qu'il puisse entendre de la part d'un gestionnaire : *« Tu es payé pour faire ce que tu fais! »*. E3 Un autre sujet a résumé comme suit ce qu'il percevait d'un gestionnaire peu reconnaissant : *« Ce que je fais, moi, est beaucoup plus important que ce que toi tu fais »*. E2

L'intérêt pour les personnes et leur bien-être

Les sujets affirment se sentir reconnus par les gestionnaires qui leur manifestent de l'intérêt. Cet intérêt est perceptible à travers le temps qu'ils passent avec leurs collaborateurs. « *Un gestionnaire reconnaissant passe du temps avec nous, avec son monde* ». E1 Non seulement il passe du temps, mais il semble aimer le faire : « *Il a le tour avec le monde. Ça paraît qu'il aime le monde. Tu te sens importante en tant que personne avec lui.* » E4 L'authenticité de cet intérêt se traduit par des échanges personnalisés. « *À son retour de vacances, il ne s'est pas contenté de me dire bonjour. Il m'a demandé comment allait ma famille, avec des questions précises sur chacun d'eux.* » E4

Le gestionnaire reconnaissant se préoccupe du bien-être des personnes.

Mon supérieur, qui se trouvait sur un autre chantier, s'informait par téléphone de l'avancement des travaux, mais aussi du côté humain, de mon bien-être et de celui de mes coéquipiers. Il prenait le pouls de son équipe, les besoins de vacances, les soucis particuliers... Il voulait avoir un signal des problèmes éventuels. Notre bien-être était important pour lui. E2

Le gestionnaire reconnaissant se soucie du bien-être de ses collaborateurs parce que celui-ci est garant de leur rendement. Mais, comme en témoignent ces sujets, cet intérêt est foncièrement authentique et s'étend bien au-delà de visées mercantiles : « *Il savait que la succursale allait possiblement fermer. Il m'a encouragé à acquérir de la formation pour mieux y faire face.* » « *Il m'écrit encore à ma fête et ça fait deux ans que je ne travaille plus dans son entreprise!* » E4

Pour les sujets interrogés, il est clair que les gestionnaires peu reconnaissants ne manifestent pas beaucoup d'intérêt pour leurs collaborateurs.

Lorsque nous travaillions sur le terrain, notre supérieur ne se rendait pas sur le site des opérations. Il nous donnait rendez-vous à l'entrée du village le plus proche. Il ne débarquait pas du véhicule. On se parlait la vitre baissée, 10 à 15 minutes, et il repartait. Il avait l'air de vouloir se débarrasser. E1

Le bien-être des personnes ne figure pas non plus sur la liste des préoccupations des gestionnaires peu reconnaissants, comme en témoigne ce sujet :

Je pleurais en entrant au bureau, car j'éprouvais un sérieux problème personnel. C'est impossible qu'il ne l'ait pas remarqué. Quelques minutes plus tard, il m'a apporté un travail et m'a dit : "Ça me prend ça pour telle heure." Rien d'autre. Avec une pareille attitude, tu te sens complètement écrasé; je suis quoi moi là-dedans? E4

Soulignons que trois des quatre sujets interviewés ont œuvré dans un contexte de gestion à distance. Cependant, la distance physique ne semble pas porter ombrage aux gestionnaires reconnaissants. En effet, ceux-ci utilisent toutes sortes de moyens pour manifester l'intérêt qu'ils ont pour leurs collaborateurs et les soutenir dans leur quotidien : courriels, appels téléphoniques, défense de leurs intérêts auprès d'autres services... « *S'il ne m'appelait pas, il m'envoyait un courriel. Je n'étais jamais plus d'une semaine sans avoir de ses nouvelles.* » E4 Même si la fréquence des rencontres physiques était faible, ne dépassant parfois pas deux par année, la qualité et la cohérence des rapports étaient au rendez-vous pour nourrir le sentiment de reconnaissance, comme en font foi les propos de ces sujets : « *Même s'il était loin, je me sentais reconnu parce qu'il intervenait pour défendre nos idées.* » E3 « *Il*

était toujours capable de justifier ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons, parce qu'il connaissait très bien notre boulot. » E4

À l'opposé, la discordance entre les paroles et les actions exercent un impact négatif qui se positionne aux antipodes de la reconnaissance : *« On pouvait être plus d'un an sans le voir, même s'il disait régulièrement : "je vais descendre vous voir!" Je me sentais délaissé et même trahi. » E4*

Faire confiance

La confiance témoignée par un gestionnaire apparaît comme un puissant catalyseur de reconnaissance. *« Il me faisait confiance. Quand je lui donnais les bonnes explications et que les choses étaient claires pour lui, c'était vendu. » E3* Le gestionnaire reconnaissant n'a pas peur de déléguer des tâches.

À l'inverse, un sujet confirme que : *« le manque de confiance d'un gestionnaire envers moi est un manque de reconnaissance. » E2*

Toutes ces habiletés générales de communication témoignent de reconnaissance auprès du collaborateur. Nous les avons dissociées des habiletés spécifiques, étant donné que les sujets les ont nommées comme tel.

Les habiletés de communication

Au cours des quatre entretiens réalisés, les sujets ont parlé d'écoute et de *feed-back*. Le questionnement a été rarement cité. C'est ce qui explique qu'il ne

figure pas dans ce résumé que nous avons harmonisé autant que possible aux propos recueillis. Par contre, nous ne croyons pas devoir conclure à la banalité de cette habileté dans l'esprit des sujets, pour qui le questionnement est partie prenante de l'écoute ou du *feed-back*. Voyons donc ce que disent les interviewés de ces deux habiletés spécifiques.

L'écoute

Pour le collaborateur, l'écoute est la porte d'entrée d'une communication réussie.

Lorsque ton gestionnaire t'écoute et que tu exposes ton point de vue au complet, c'est valorisant. Il est en mesure de se faire une meilleure idée de ce que tu dis et de te comprendre vraiment. Par la suite, ça lui prend cinq minutes pour t'expliquer quelque chose, alors que ça lui en aurait pris 30 s'il n'avait pas écouté. E1

Le gestionnaire reconnaissant marque des points dès cette phase.

S'il n'a pas le temps, un gestionnaire reconnaissant va te dire : "Je n'ai pas beaucoup de temps, mais on va prendre cinq minutes..." Juste de dire ça, la personne qui est en avant de lui se sent mieux, se sent considérée. Autrement, elle se sentirait négligée, pas importante. E1

Être peu ou mal écouté par son gestionnaire passe rarement inaperçu auprès d'un collaborateur. Voici ce que constatent les sujets. « *Un gestionnaire peu reconnaissant n'écoute pas ce que nous avons à dire. Il part sur autre chose. Tu n'as pas le temps de finir, qu'il part sur une portion de ce que tu as dit et se fait une idée là-dessus.* » E1 « *Il m'écoute d'une oreille, c'est-à-dire qu'il prend seulement*

ce qui fait son affaire. » E3 « Un gestionnaire peu reconnaissant n'écoute pas beaucoup les autres. Il ne les questionne pas vraiment. » E3 « J'ai le sentiment de devoir faire vite lorsque je m'adresse à lui. Je n'ai pas grand temps. » E1

Le *feed-back*

En matière de *feed-back*, les différences entre les gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants sont percutantes. Les sujets ont abondamment traité de l'aptitude à en donner ainsi qu'à en recevoir. Nous les présentons donc distinctement.

Donner du *feed-back*

Tous les sujets ont souligné qu'un gestionnaire reconnaissant les informe sans retenue de ce dont ils ont besoin, ce qui favorise leur autonomie. *« Il me tenait au courant de ce dont j'avais besoin et même des choses qui ne me concernaient pas directement, comme le cheminement des dossiers et les motifs derrière certaines décisions. » E2 « Il nous informait beaucoup. On savait tout avec lui. Il nous expliquait le pourquoi des changements, les résultats financiers, la raison du bonus que je recevais. » E4 « Il me donnait beaucoup d'information, probablement plus que ce dont j'avais immédiatement besoin. Ça me situait dans l'ensemble de l'organisation et par rapport aux autres. » E2*

Le gestionnaire reconnaissant donne du *feed-back* général certes, mais il est aussi très habile pour transmettre des *feed-back* précis.

Quand il me confiait un mandat, il m'expliquait le besoin qui en était à l'origine et ce à quoi il s'attendait. En comprenant mieux le contexte dans lequel je réalisais un travail donné, j'avais des balises lorsque j'avais des positions et des initiatives à prendre. En plus, je trouve que le fait de prendre le temps de m'expliquer cela est une marque de reconnaissance. E2

Il faisait ressortir certaines actions que j'effectuais et m'en démontrait l'importance en regard du service à la clientèle. Ça m'encourageait à continuer de les faire. E4

Les *feed-back* du gestionnaire reconnaissant ne sont pas toujours positifs ou immédiats, mais leurs collaborateurs apprécient leur franchise : *« Il répondait toujours à mes questions, peu importe que les réponses soient positives ou négatives. » E3 « Quand je posais une question, j'avais toujours une réponse, même si elle arrivait une semaine après que je l'aie posée. » E3*

On s'en doute, le gestionnaire reconnaissant n'est pas avare de félicitations. *« Quand tu travailles sur quelque chose, il prend le temps de te féliciter, de souligner tes bons coups. » E1* Un autre sujet ajoute même : *« Ça lui faisait toujours plaisir de me transmettre les commentaires positifs des personnes avec lesquelles j'avais travaillé. » E2* La constance et la cohérence semblent constituer des qualités de *feed-back* fondamentales des gestionnaires reconnaissants : *« Toutes les petites choses que je faisais, les détails, il voyait tout ça et il le soulignait. Constamment, je sentais que mon travail était important et apprécié. Il n'avait pas besoin de le démontrer avec un gros cadeau ou un événement extraordinaire. » E4*

À l'inverse, le gestionnaire peu reconnaissant contrôle l'information sous toutes ses formes : *« Tu n'as pas d'affaires à savoir ça; ce n'est pas de tes affaires... » E2 « Il faut s'en tenir à sa place, à son rang » E1* témoigne un sujet. Il

tarde également à transmettre l'information. « *Lorsque je posais une question, il fallait régulièrement que je revienne à la charge pour avoir une réponse.* » E3 Dans un contexte de gestion à distance, un collaborateur réclamait le *feed-back* de son supérieur, mais sans succès. « *Quand j'avais un problème, je ne pouvais jamais le joindre. En conséquence, je prenais des responsabilités que je n'avais pas à prendre.* » E4

En ce qui a trait aux félicitations, l'attitude des gestionnaires peu reconnaissants consiste à ne rien dire ou à demeurer très général.

Quand le travail était correct, il ne disait rien. Je savais que ce que je faisais était correct parce que je travaillais encore pour la compagnie [dans le cadre d'une gestion à distance] Il m'appelait seulement si j'avais fait quelque chose de pas correct. Il pouvait donc être plusieurs mois sans me parler. Tu te dis que tu n'es pas très important pour lui. J'avais l'impression de ne pas exister. E4

Un autre sujet mentionne que son supérieur « *pouvait souligner les bons coups, mais pas directement. Il manifestait qu'il était content, que l'équipe avait été bonne, mais pas en soulignant que j'avais été bon.* » E3

Accueillir et solliciter le *feed-back*

La capacité du gestionnaire reconnaissant à accueillir et à solliciter le *feed-back* emprunte des formes à la fois concrètes et subtiles. Dans les deux cas, elle amène le collaborateur à se sentir impliqué et à vouloir collaborer davantage, comme en font foi ces témoignages.

Un gestionnaire reconnaissant, tu es capable de le questionner, de remettre en cause ses décisions. Ça ne veut pas dire qu'il va changer, mais il est capable d'en discuter. Quand une situation semblable va se présenter, il va faire attention à ce dont tu lui as parlé. Il va venir te consulter. E2

Le gestionnaire reconnaissant implique son monde et fait en sorte que l'on prenne part à la décision. Tout le monde embarque en fin de compte. E1

À travers les propos des sujets, il est clair que le gestionnaire reconnaissant sollicite et accueille continuellement les *feed-back* par son attitude ouverte qui invite à s'exprimer librement au quotidien. Les consultations officielles ne sont pas exclues de ce processus, mais c'est d'abord et avant tout sa façon d'accueillir les personnes et leurs idées qui garde la communication bien vivante et suscite naturellement la collaboration des équipiers.

À l'opposé, un gestionnaire peu reconnaissant démontre beaucoup moins d'ouverture au *feed-back* de ses collaborateurs. « Avec lui, je n'avais pas l'opportunité de réagir, de me prononcer. Je n'avais pas la chance de faire valoir mon point de vue. » E1 « Il ne tenait jamais compte de mes observations au sujet des plaintes des clients sur le service à la clientèle du siège social. » E4 Le manque d'aptitudes du gestionnaire à accueillir le *feed-back* de ses collaborateurs est source de frustrations pour ces derniers.

Une fois qu'il avait amené son idée, je présentais la mienne et il ne retenait rien de mon opinion. Donc, je sentais que c'était la sienne qui était la bonne. Les fois d'après, je n'avais plus envie de me prononcer. Un moment donné, j'ai croisé les bras et j'ai dit : qu'il s'arrange! E1

Beaucoup de rigidité se dégage des transactions du gestionnaire. « *Je ne peux pas remettre en question ses décisions. S'il dit noir, c'est noir! Il n'a pas beaucoup de souplesse.* » E3

Les différences entre les façons de communiquer des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants

L'ensemble de l'information recueillie lors des entrevues est synthétisé dans le tableau 1.

Tableau 1 - Les différences entre les façons de communiquer des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants

Le gestionnaire reconnaissant...	Le gestionnaire peu reconnaissant...
<p><i>a du respect pour les personnes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ communique de façon respectueuse; ➤ échange d'égal à égal avec ses collaborateurs; ➤ traite tout le monde également; ➤ est toujours à l'heure. 	<p><i>ne démontre pas de respect pour les personnes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ communique de façon unilatérale; ➤ donne des ordres; ➤ a souvent un ton autoritaire ou condescendant; ➤ a toujours raison.
<p><i>démontre du respect pour le travail accompli :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ voit et apprécie le travail accompli; ➤ confie des tâches en fonction des capacités de ses collaborateurs et leur explique pourquoi il procède ainsi; ➤ connaît très bien le travail de ses collaborateurs. 	<p><i>démontre peu de considération pour le travail accompli :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ par exemple lorsqu'il dit : « Tu es payé pour faire ce que tu fais! »; ➤ démontre que ce qu'il fait est plus important que ce qu'accomplissent ses collaborateurs.
<p><i>a de l'intérêt pour les personnes et leur bien-être :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ passe du temps avec son monde; ➤ aime le monde et les personnes sentent qu'elles ont de l'importance pour lui; ➤ communique de façon personnalisée; ➤ s'informe des aspects humains, pas seulement du travail; ➤ agit pour le bien-être des personnes; ➤ intervient pour défendre les idées de ses collaborateurs. 	<p><i>ne manifeste pas d'intérêt pour les personnes et leur bien-être :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ échange brièvement; ➤ ignore les difficultés personnelles de ses collaborateurs; ➤ ne soutient pas son collaborateur qui a besoin d'aide, de sorte que celui-ci assume des responsabilités qui ne lui reviennent pas.

Le gestionnaire reconnaissant...	Le gestionnaire peu reconnaissant...
<p>sait faire confiance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ il n'a pas peur de déléguer des tâches. 	<p>manque de confiance envers ses collaborateurs.</p>
<p>a une écoute de qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ écoute attentivement; ➤ écoute le point de vue de l'autre au complet; ➤ informe son collaborateur s'il n'a pas le temps de l'écouter. 	<p>écoute peu ou mal :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ n'écoute pas longtemps et bifurque sur un autre sujet ou coupe la conversation; ➤ ne laisse pas terminer son collaborateur et se fait une idée sans avoir écouté l'ensemble de son point de vue;
<p>donne beaucoup de feed-back :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ informe ses collaborateurs sans retenue, comme le cheminement des dossiers et les motifs derrière certaines décisions; ➤ donne du <i>feed-back</i> précis, par exemple le besoin à l'origine de la tâche qu'il confie et ce à quoi il s'attend; ➤ répond à toutes les questions, que la réponse soit positive ou négative; ➤ donne toujours suite aux questions qui lui sont posées; ➤ prend le temps de féliciter, de souligner les bons coups; ➤ ne souligne pas seulement les grandes réalisations, mais aussi les petits détails. 	<p>donne peu de feed-back :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ contrôle l'information; ➤ ne donne pas suite aux questions. Ses collaborateurs doivent revenir à la charge pour avoir des réponses; ➤ ne félicite pas individuellement. Au mieux, il ne dit rien ou demeure général en disant qu'il est content ou que l'équipe a bien fait.
<p>accueille et sollicite le feed-back, ce qui favorise l'implication de tous :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ accepte que son collaborateur remette en cause ses décisions; ➤ accepte que son collaborateur le questionne; ➤ tient compte des commentaires de ses collaborateurs; ➤ consulte et fait participer ses collaborateurs 	<p>ne sollicite pas le feed-back et l'accueille difficilement, ce qui favorise le retrait des collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ n'accepte pas que ses collaborateurs remettent ses décisions en question; ➤ ne consulte pas; ➤ ne permet pas à son collaborateur de faire valoir son point de vue.

CHAPITRE VI

L'INTERPRÉTATION ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

6.1. Les résultats de recherche obtenus concernant la théorie

Cette cueillette de données nous a démontré, d'une part, que les habiletés de communication du gestionnaire exercent une influence déterminante sur le sentiment d'être reconnu et, d'autre part, que ces habiletés présentent des différences marquées chez les gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants. On se rappellera que cette recherche était motivée par trois grands objectifs. Voici, en détail, ce que nous avons récolté en lien avec chacun de ceux-ci.

1. Effectuer un rapprochement entre les concepts de reconnaissance au travail et de communication, tant interpersonnelle que dans l'organisation.

Le chapitre III donne forme à cet objectif. On y apprend que les modèles de communication récents confèrent une place importante à la reconnaissance au travail. Étant donné l'omniprésence de la communication, la reconnaissance, ou l'absence de celle-ci, se trouvent en toile de fond à tout ce qui se passe dans l'organisation. De surcroît, les conditions de succès de la communication rejoignent, à plusieurs égards, celles de la reconnaissance.

Compte tenu de l'influence prépondérante du gestionnaire sur la communication dans l'entreprise, il est appelé à jouer un rôle important en matière de reconnaissance. Dans un cadre de gestion, trois habiletés de communication

constituent, selon Cormier, le fondement de toute relation. Il s'agit de l'écoute, du questionnement et du *feed-back*. Celles-ci constituent des véhicules de la reconnaissance en milieu de travail.

2. Identifier les aspects de la communication susceptibles de faciliter la reconnaissance au travail.

- De quelle façon les habiletés de communication des gestionnaires (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) sont-elles porteuses de reconnaissance?

Le chapitre III répond avec précision à cette question. En bref, nous pouvons retenir que lorsqu'elles permettent aux collaborateurs de sentir que leur travail est important et apprécié, les habiletés de communication du gestionnaire sont porteuses de reconnaissance. C'est également la qualité de l'écoute, du questionnement et du *feed-back* du gestionnaire qui témoigne à l'autre que sa personne est importante. Ces trois habiletés de communication représentent des véhicules de reconnaissance à la portée de tous les gestionnaires. En effet, elles permettent son expression de façon sincère (sincérité), explicite (spécificité) et sans délai (réactivité), tout en tenant compte de l'individualité de la personne (personnalisation). Ces attributs constituent des critères de qualité des marques de reconnaissance.

- Quelle différence y a-t-il entre les habiletés de communication des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants?

Les réponses à cette question sont présentées dans le tableau 1. Le portrait comparatif obtenu au moyen des entrevues étaye distinctement que les gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants communiquent fort différemment avec leurs

collaborateurs. Les informations recueillies mettent en relief plusieurs éléments théoriques présentés et s'y rattachent facilement. Dans leur discours, les sujets interviewés ont notamment abordé les pratiques de reconnaissance (figure 1), les types de reconnaissance (figure 3) ainsi que les critères de qualité des marques de reconnaissance que sont la sincérité, la cohérence et la personnalisation. D'un point de vue moins théorique, les participants ont confirmé ce qu'Hivon a écrit il y a quelques années : « [...] la confiance, l'ouverture aux individus, l'humilité et le fait d'être bien dans sa peau sont des qualités humaines qui favorisent la reconnaissance. » (1999, p. 7)

Bien que là n'était pas leur but, ces entrevues confirment toute l'importance des habiletés de communication en regard de la reconnaissance ressentie, particulièrement l'écoute et le *feed-back*, ainsi que de certaines dimensions plus générales de la communication, comme le respect et la confiance.

3. Développer un questionnaire qui évaluera :

- Le niveau de reconnaissance ressentie par un employé, de la part de son gestionnaire;
- Les habiletés de communication (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) du gestionnaire, perçues par l'employé;
- Le niveau de gratitude éprouvée par l'employé;

Ce questionnaire est présenté à l'appendice 1.

Et par la suite, déterminer s'il existe un lien entre la reconnaissance ressentie et les habiletés de communication perçues.

Comme nous l'avons vu, toutes les habiletés de communication sont reliées positivement à la reconnaissance. Les habiletés générales de communication, l'écoute et recevoir du *feed-back* démontrent un lien fort, tandis que le questionnement et l'habileté à donner du *feed-back* semblent légèrement moins déterminantes.

Ces résultats corroborent la théorie présentée. Si l'on considère les habiletés générales de communication (respect, capacité à susciter la collaboration, cohérence...), il est peu surprenant qu'elles influencent assez fortement le sentiment d'être reconnu. En plus de constituer les assises d'une communication réussie, elles se rapprochent, ou constituent implicitement, des critères de qualité des marques de reconnaissance que sont notamment la sincérité et la cohérence. Rappelons ce qu'Aubert a dit à ce sujet : « Ainsi, un signe positif émis avec l'intention de flatter peut être perçu négativement et un signe négatif émis avec l'intention de recadrer peut être perçu positivement. » (2002, p. 112)

Il en va de même pour l'écoute. Compte tenu de son rôle central dans le processus de communication, il n'est pas étonnant de constater son impact sur le sentiment d'être reconnu. On se souviendra que pour Melchers (2002, p. 54), l'écoute témoigne à l'autre qu'il est important, que ses idées ont de la valeur (2002, p. 54). Quant à Cormier, elle soutient que l'écoute constitue une forme de considération parce qu'écouter, c'est reconnaître la validité de la personne qui parle. (1999, p. 127)

Notre étude démontre également que l'habileté du gestionnaire à recevoir du *feed-back* est très liée au sentiment de reconnaissance éprouvé. Encore là, ce résultat corrobore le point de vue de Cormier. En effet, cette chercheuse soutient que pour susciter le *feed-back* auprès de leurs collaborateurs, les gestionnaires doivent

manifester une attitude de considération à l'égard de ceux-ci. (1999, p. 143). Une évaluation positive de cette habileté par le collaborateur maximise donc les chances que celui-ci se sente reconnu par son gestionnaire.

La corrélation obtenue entre la reconnaissance et le questionnement est intéressante, mais un peu moins forte. Nous pouvons y voir que les gestionnaires excellent moins bien dans ce registre. En effet, pour Couchaere et Bellenger, le questionnement requiert de se centrer sur l'interviewé et de dépasser ce qu'il dit pour saisir ce qu'il ne semble pas capable d'exprimer, ce qu'il a envie de dire, ce qu'il ressent et ce qu'il cherche (2002, p. 52). Un exercice difficile, en raison de la finesse et du doigté qu'il requiert. Par contre, ce résultat s'inscrit dans la même foulée que ceux obtenus lors des entrevues. Le questionnement est une habileté qui déborde à la fois sur l'écoute et le *feed-back*, ce qui pourrait en diluer l'importance aux yeux des sujets.

L'habileté à donner du *feed-back* exerce une influence intéressante sur la reconnaissance, quoique moins importante que l'écoute et recevoir du *feed-back*. On se rappellera que les divers auteurs ont ciblé les difficultés entourant la transmission de *feed-back* critique. Cela étant, les gestionnaires performant peut-être moins bien avec cette habileté qui concoure de façon moins évidente à la reconnaissance des collaborateurs.

- *Déterminer s'il existe un lien entre la gratitude éprouvée par l'employé et la reconnaissance manifestée de la part de son gestionnaire (du point de vue de l'employé).*

Comme nous l'avons vu, gratitude et reconnaissance sont en lien, puisque plus les sujets éprouvent de la gratitude, plus ils se sentent reconnus par leur gestionnaire. Cependant, la corrélation entre ces deux variables est plus faible. Ce résultat est surprenant étant donné qu'une personne portée à la gratitude serait notamment plus apte à percevoir les marques de reconnaissance manifestées à son endroit.

Comme mentionné auparavant, le niveau de gratitude éprouvé par les sujets est très semblable. En raison de ce niveau homogène de gratitude, il est difficile d'établir son impact sur la reconnaissance perçue. Peut-être serait-il nécessaire d'élargir le registre de répondants au questionnaire, afin d'obtenir une plus grande diversité dans l'échelle de gratitude.

6.2 L'analyse des conséquences de la recherche et la discussion sur ses retombées possibles

Compte tenu du lien existant entre les habiletés de communication et la reconnaissance témoignée, la pratique quotidienne de la reconnaissance devient plus concrète et plus accessible aux gestionnaires. Ceux-ci disposent d'une latitude certaine pour manifester ou non leur reconnaissance, à travers des gestes simples, des façons de dire les choses, d'assurer un suivi ou encore d'accueillir les commentaires. Ils ne sont pas tributaires de programmes ou d'outils matériels, bien que ceux-ci puissent avantageusement compléter leurs pratiques. En envisageant prioritairement la reconnaissance comme une façon de communiquer et d'être en contact avec ses collaborateurs, les structures et moyens matériels deviennent des compléments facultatifs, plutôt que leur point de départ.

Le développement de formations sur la communication dans un contexte de reconnaissance peut constituer un outil extraordinaire pour une organisation qui souhaite s'améliorer dans ce registre. Une fois que les acteurs connaissent mieux cette réalité, les besoins des personnes ainsi que l'impact de leurs communications, ils sont plus susceptibles de devenir des émetteurs de reconnaissance. Son application quotidienne devient, encore là, simplifiée.

Finalement, cette recherche est, pour nous, porteuse d'espoir. En effet, les gestionnaires compétents qui n'ont pas réalisé l'importance de reconnaître leurs collaborateurs disposent maintenant de cibles sur lesquelles mettre le cap. Leur démarche n'est pas exempte d'efforts, mais ils demeurent entièrement autonomes puisque ces cibles sont leurs propres habiletés à communiquer. Toutes les clés sont donc entre leurs mains.

6.3 Les forces et les faiblesses de la recherche

Cette recherche est exploratoire. Elle apporte un éclairage différent sur la reconnaissance au travail en explorant la dimension communication qui y est inhérente. Il s'agit d'un pas vers une meilleure compréhension de ce phénomène, qui mérite d'être soutenu par d'autres recherches.

Les forces

L'apport le plus déterminant de cette recherche consiste à avoir mieux défini le lien qui existe entre la communication et la reconnaissance. Il est maintenant plus clair que la reconnaissance est un mode de vie au travail dont les fondements reposent sur les personnes et leurs façons d'interagir quotidiennement.

Cette recherche introduit également la dimension *gratitude* dans la reconnaissance au travail. Il s'agit là d'une avancée puisque, parmi les écrits recensés, d'aucun n'avait tenté ce rapprochement. Éventuellement, l'approfondissement de cette voie pourra guider les personnes vers une plus grande autonomie dans le processus de reconnaissance et les amener à y jouer un rôle plus actif.

L'utilisation de l'entrevue a permis de recueillir une matière première très riche. Pour étudier un sujet aussi complexe que la reconnaissance, il s'agit d'un outil de cueillette de données adapté, car il permet d'aller au bout des idées soulevées, pour obtenir des propos précis et complets.

Les faiblesses

La petite taille de l'échantillon

Notre échantillon était petit. Dans ce contexte, une donnée éloignée exerce un impact important sur le résultat d'ensemble. La suppression de la donnée la plus éloignée modifie considérablement certains résultats. Par exemple, le coefficient de corrélation entre la reconnaissance et :

- l'habileté à donner du *feed-back* passe de 0,54 à 0,72, lorsque l'on supprime la donnée la plus éloignée;
- les habiletés générales de communication passent de 0,77 à 0,85, lorsque l'on supprime la donnée la plus éloignée;
- l'ensemble des habiletés de communication passe de 0,77 à 0,84, lorsque l'on supprime la donnée la plus éloignée.

De plus, la petite taille de notre échantillon nous interdit toutes formes de généralisations. Éventuellement, le questionnaire pourrait être donné à une plus grande population afin de permettre une généralisation scientifiquement reconnue.

L'homogénéité de l'échantillon

Cette étude s'est limitée à un groupe de personnes œuvrant dans la même entreprise et dans une même région administrative. De ce fait, beaucoup d'homogénéité s'est dégagée des résultats, notamment en ce qui a trait à la reconnaissance ressentie. Les prétests effectués auprès de sujets se trouvant à l'extérieur de ce sous-corpus ont pourtant présenté des portraits différents. En effet, les évaluations négatives attribuées à certains gestionnaires en ce qui a trait à leurs habiletés de communication ainsi qu'à la reconnaissance témoignée confirment que le questionnaire permet l'expression de contextes moins favorables. Nous croyons donc que l'outil ne présente pas de lacunes à cet égard. Éventuellement, ce même questionnaire pourrait être rempli par d'autres groupes. Cela permettrait de voir comment se comporte le lien *reconnaissance-habiletés de communication*, lorsque les sujets qualifient différemment un de ces paramètres.

L'évaluation de la gratitude éprouvée

Le niveau de gratitude éprouvé par les sujets est très semblable. Seulement trois sujets s'écartent du groupe. En raison de cette homogénéité, il est difficile de mesurer l'impact de la gratitude sur la reconnaissance. Encore une fois, peut-être serait-il nécessaire d'élargir le registre de répondants au questionnaire, afin d'obtenir une plus grande diversité dans l'échelle de gratitude. Cette homogénéité est peut-être due au fait que les questions ne sont pas suffisamment discriminatoires. Les résultats des prétests sont très semblables à ceux du sous-corpus à l'étude. Aussi, peut-être

faudrait-il affiner les questions sur la gratitude, de façon à mieux distinguer le niveau de gratitude éprouvé.

CONCLUSION

Cette aventure au pays de la reconnaissance était motivée par notre intérêt pour le sujet tout autant que par notre volonté à en découvrir les fondements. Plus spécifiquement, les objectifs de cette recherche exploratoire visaient à déterminer de quelle façon les habiletés de communication du gestionnaire (l'écoute, le questionnement et le *feed-back*) sont porteuses de reconnaissance et quelles sont les différences entre les habiletés de communication des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants. Elle avait également pour but de déterminer s'il existe un lien entre les habiletés de communication du gestionnaire et la reconnaissance ressentie par son employé et si, parmi ces habiletés, il y en a une qui soit prépondérante dans le fait que l'employé se sente reconnu. Finalement, le dernier objectif consistait à vérifier s'il y a un lien entre la gratitude éprouvée par un employé et la reconnaissance qu'il perçoit de la part de son gestionnaire.

La première étape de notre démarche a donc consisté à se familiariser avec le concept de reconnaissance au travail. Nous avons ainsi appris qu'il réfère à plusieurs notions *vedettes*, telles la satisfaction et la motivation. C'est d'ailleurs ce expliquerait que la reconnaissance soit restée dans l'ombre et que l'intérêt qu'on lui porte soit relativement récent. Qu'il soit considéré comme nourricier de l'identité, de l'accomplissement de soi ou de la satisfaction au travail, il est accepté que chacun porte en soi le besoin d'être reconnu. De surcroît, certains contextes sociaux, (tel l'éclatement de la famille) et organisationnels (notamment la culture de l'excellence et la permanence du changement) concourent à l'intensifier. La reconnaissance au travail peut emprunter différentes formes : la reconnaissance de la personne, des résultats, de la pratique de travail et de l'investissement dans le travail. Celles-ci nous renseignent sur les diverses facettes du besoin, tout comme sur les multiples sentiers

permettant de le combler. Finalement, nous avons vu que pour être efficaces, les marques de reconnaissances doivent répondre aux critères de qualité que sont la personnalisation, la réactivité, la proximité, la sincérité, la variabilité, la légitimité, la spécificité et la cohérence. Ceux-ci ramènent à l'essentiel; point n'est besoin de démonstration extravagante pour témoigner sa reconnaissance. Lorsqu'ils sont en harmonie avec les valeurs de celui qui en est à l'origine, des gestes simples, qui valorisent des détails ou des caractéristiques spécifiques, nourrissent le besoin d'être reconnu.

Au passage, nous avons ponctué notre parcours en explorant la gratitude. Ce concept nous a amenés à nous interroger sur les liens entre la capacité d'une personne à éprouver de la gratitude pour la vie et sa capacité à percevoir la reconnaissance exprimée par les autres, plus particulièrement par son supérieur. Nous pouvons supposer qu'une personne portée à la gratitude accepterait comme siennes les qualités que son entourage lui renvoie et serait moins dépendante de l'appréciation d'autrui, compte tenu de sa capacité à se nourrir elle-même à différentes sources. Nous avons observé que ces dimensions ont suscité fort peu d'intérêt dans les publications sur la reconnaissance.

Lors de la seconde phase de ce périple, nous avons pris conscience de l'omniprésence de la communication dans la vie des organisations et de son lien indéfectible avec la reconnaissance. En effet, les signes de reconnaissance sont imbriqués dans toutes les formes de communication. Principalement guidés par Cormier, nous avons approfondi les trois habiletés qui constituent le fondement de toute communication sur le plan relationnel, soit : l'écoute, le questionnement et le *feed-back*. En réponse à une de nos questions de départ, nous pouvons affirmer que lorsqu'elles permettent aux collaborateurs de sentir que leur travail est important et apprécié, les habiletés de communication du gestionnaire sont porteuses de

reconnaissance. C'est également la qualité de l'écoute, du questionnement et du *feed-back* du gestionnaire qui témoigne à l'autre que sa personne est importante.

Afin de poursuivre notre exploration de la reconnaissance, un questionnaire a été développé. Il portait sur le sentiment de reconnaissance perçu par les sujets, de la part de leur gestionnaire, sur leur perception des habiletés de communication ainsi que sur la gratitude qu'ils éprouvent pour l'existence. Ouvrant dans une entreprise de services du secteur privé, 22 sujets ont rempli le questionnaire. L'entrevue individuelle a été notre second outil de cueillette de données. Elle a servi à déterminer les différences entre les façons de communiquer des gestionnaires reconnaissants et peu reconnaissants. Quatre sujets y ont participé.

Au terme de notre parcours sur la reconnaissance, nous avons constaté que toutes les habiletés de communication du gestionnaire sont reliées positivement à la reconnaissance. Les habiletés générales de communication (respect, capacité à susciter la collaboration, cohérence...), l'écoute et recevoir du *feed-back* sont fortement corrélés à la reconnaissance, tandis que le questionnement et l'habileté à donner du *feed-back* le sont moyennement. Finalement, plus les sujets éprouvent de la gratitude, plus ils se sentent reconnus par leur gestionnaire. Cependant, la corrélation entre ces deux variables est de moindre intensité.

Des portes s'ouvrent...

Le mariage de la reconnaissance et des communications, enrichit ces deux concepts. Lorsque la reconnaissance s'opère à travers les communications, celles-ci sont reliées par un fil qui tisse un lien entre le bien-être des personnes et le développement de l'entreprise. Quant à l'expression de la reconnaissance, la communication lui fournit, en tout temps, un véhicule souple et personnalisé.

Cette recherche a précisé la dimension *communication* de la reconnaissance. Cependant, le concept est si vaste, qu'il y a place pour tout un cortège d'études à sa suite. Compte tenu des différences qui subsistent entre les façons de communiquer des hommes et des femmes, ainsi que de la variabilité de leurs besoins respectifs à maints égards, il serait fort pertinent d'explorer la reconnaissance (besoins, véhicules d'expression privilégiés...) à travers des lentilles féminines et masculines. Aussi, l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail risque de bouleverser, voire de pulvériser les notions acquises jusqu'à ce jour sur la reconnaissance. Il serait nécessaire d'étudier ce phénomène afin de prêter assistance aux gestionnaires, sans les décourager devant les exigences de ces nouvelles cuvées. Finalement, la dimension gratitude a ouvert une brèche donnant sur le rôle de chaque individu à l'égard de son besoin de reconnaissance. Amener chacun à se responsabiliser en ce sens, à préciser ses besoins ainsi qu'à les exprimer constitue également une piste de recherche prometteuse.

Les assises de la reconnaissance

Au départ, nous nous interrogeons sur les chances de succès de *programmes de reconnaissance* implantés en l'absence d'assises solides. De ce périple, nous retenons que, compte tenu du rôle prépondérant de la communication, la reconnaissance aurait peine à se développer au sein d'une organisation où les gestionnaires ne communiquent pas efficacement. Sans y voir une panacée, puisque la qualité de la communication doit se refléter dans l'ensemble des activités de gestion, il est maintenant plus évident que l'instigation de pratiques de reconnaissance doit passer par des *communications reconnaissantes*.

Aussi, nous croyons que la notion de *programme de reconnaissance* doit d'abord se concrétiser par la sensibilisation des acteurs de l'entreprise concernant les besoins qui sont à son origine. Par essence, un tel programme se veut beaucoup plus idéologique que matériel, afin de générer une remise en question fondamentale des façons de penser et d'agir. Comme Bourcier et Palobart (1997) l'ont mentionné à maintes occasions, cheminer sur le sentier de la reconnaissance nécessite d'intégrer des façons d'interagir qui, en favorisant le bien-être et le développement des personnes, donneront, si l'on persévère assez longtemps, des fruits non seulement aux personnes, mais à l'ensemble de l'organisation. C'est donc dire que pour devenir une *organisation reconnaissante*, volonté, patience et conviction doivent faire partie du coffre à outils d'un noyau de gestionnaires. Pour dynamiser ce noyau, la sélection des gestionnaires doit inévitablement tenir compte des aptitudes relationnelles favorisant la pratique de la reconnaissance.

En envisageant prioritairement la reconnaissance comme une façon de communiquer et d'être en contact avec les autres, les structures et moyens matériels deviennent des compléments facultatifs, plutôt que leur point de départ. Cependant, nous sommes bien conscients qu'en l'absence d'appui minimal, de sensibilisation et de formation à la reconnaissance dans les entreprises, trop peu de gestionnaires s'initieront à de telles pratiques, de sorte que leurs efforts risquent de demeurer en berne sous la pression du brouhaha organisationnel. Ce faisant, nous ne saurions trop insister sur la nécessité de dépasser les programmes qui préconisent surtout les attributions matérielles, sans véritablement travailler à l'amélioration des habiletés de communication.

L'engagement et le bien-être des employés sont une denrée précieuse dont les entreprises ne peuvent se passer. Alors que la morosité économique s'acharne sur plusieurs secteurs d'activités, les entreprises québécoises ont tout avantage à

promouvoir la reconnaissance, puisqu'il s'agit d'une avenue gagnante autant pour les personnes que les entreprises elles-mêmes.

APPENDICE A

INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE SUR « LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET LES HABILITÉS DE COMMUNICATION DU GESTIONNAIRE »

Baie-Comeau, le 5 mars 2007

Madame, Monsieur,

Vous êtes invités à participer à une recherche universitaire qui vise à analyser la reconnaissance perçue par les employés au regard des habiletés de communication des gestionnaires et de certaines dispositions personnelles. Vous participerez ainsi à une recherche scientifique et contribuerez à éclairer les gestionnaires de notre organisation sur les besoins en matière de formation. De plus, si le thème de la reconnaissance vous intéresse, vous pourrez prendre connaissance des résultats de cette étude, puisque des copies seront disponibles auprès de la soussignée à la fin de l'année en cours.

Le questionnaire

Je vous invite donc à remplir le questionnaire ci-joint. Cet exercice, qui devrait prendre environ une heure, peut être réalisé sur vos heures de travail. Il s'agit d'un questionnaire anonyme. Les données socioprofessionnelles ne seront pas utilisées à des fins d'identification des répondants. Les résultats de l'étude porteront sur l'ensemble des données recueillies et non sur celles d'une seule personne. Les

questionnaires seront détruits, une fois la compilation et la vérification des données effectuées, soit au plus tard en décembre 2007.

Pour que votre questionnaire rempli puisse faire partie de l'étude, il vous faut l'expédier **avant le 1^{er} mai 2007**.

L'entrevue

De plus, si vous êtes intéressé à participer à une entrevue individuelle sur le sujet de la reconnaissance au travail, je vous invite à remplir, ci-joint, le formulaire de consentement et à me le retourner, en même temps que votre questionnaire rempli.

Pour tout autre renseignement, vous pouvez vous adresser à la soussignée au 418 295-2300.

Recevez, Madame, Monsieur, mes salutations les plus cordiales.

Chantal Perreault, étudiante en maîtrise
en gestion des personnes en milieu de
travail

P. j. Questionnaire;

Consentement à participer à une entrevue individuelle;

Enveloppe d'expédition.

<p>QUESTIONNAIRE CONCERNANT LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET LES HABILETÉS DE COMMUNICATION DU GESTIONNAIRE</p>

Le présent questionnaire a pour objectif d'analyser la reconnaissance perçue par les employés, au regard des habiletés de communication des gestionnaires et de dispositions personnelles.

Les questionnaires seront détruits, une fois la compilation et la vérification des données effectuées.

<p>Consignes :</p>

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Il importe de répondre à chaque énoncé en encerclant le chiffre correspondant le mieux à votre opinion et à ce que vous avez vécu dans la dernière année;▪ Vous ne devez encercler qu'une seule réponse pour chaque énoncé;▪ Pour les besoins de ce questionnaire, le terme « gestionnaire » réfère à votre supérieur immédiat. Si vous avez changé de supérieur dans les derniers mois, référez-vous à celui avec lequel vous avez travaillé la majeure partie du temps, au cours des 12 derniers mois;▪ Pour les besoins de ce questionnaire, la reconnaissance au travail se définit comme une pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation aux personnes. |
|--|

Merci de votre collaboration!

Encerclez le choix de réponses qui correspond le mieux à votre opinion et à ce que vous avez vécu dans la dernière année.

		<i>Fortement en désaccord</i>	<i>En désaccord</i>	<i>En accord</i>	<i>Fortement en accord</i>
1	Je suis heureux de vivre, même quand je traverse une période difficile.	1	2	3	4
2	Les efforts que je consacre au travail sont reconnus par mon gestionnaire.	1	2	3	4
3	Après m'avoir expliqué un travail à faire, mon gestionnaire s'assure de ma compréhension en me posant quelques questions, par exemple sur les étapes de réalisation et les échéanciers.	1	2	3	4
4	Qu'il applique ou non les suggestions que je lui fais, mon gestionnaire m'informe de ce qu'il advient des idées que je propose.	1	2	3	4
5	Mon gestionnaire reconnaît l'expertise que je possède.	1	2	3	4
6	Lorsque je demande un avis à mon gestionnaire, il me répond sans faire de détour.	1	2	3	4
7	Mon gestionnaire valorise mes réussites au travail.	1	2	3	4
8	Mon gestionnaire m'aide à comprendre l'influence de mon travail sur la performance organisationnelle.	1	2	3	4
9	Je suis en mesure d'apprécier la qualité du travail que j'accomplis.	1	2	3	4
10	Je crois que les épreuves et les difficultés que je rencontre dans la vie me permettent de me développer et d'avancer.	1	2	3	4

Encerclez le choix de réponses qui correspond le mieux à votre opinion et à ce que vous avez vécu dans la dernière année.

		<i>Fortement en désaccord</i>	<i>En désaccord</i>	<i>En accord</i>	<i>Fortement en accord</i>
11	Lorsqu'il est satisfait de mon travail et de mon comportement, mon gestionnaire me l'exprime.	1	2	3	4
12	Quand je ne suis pas d'accord avec mon supérieur, je peux lui exprimer sans craindre de représailles de sa part.	1	2	3	4
13	Je me réjouis de mes bons coups, même si personne d'autre ne les souligne.	1	2	3	4
14	Mon gestionnaire me transmet des conseils, avant même que j'aie terminé d'exposer la situation.	1	2	3	4
15	Mon gestionnaire reconnaît mon attitude positive.	1	2	3	4
16	Je crois avoir un rôle important à jouer dans ce qui m'arrive dans la vie.	1	2	3	4
17	Après une discussion avec mon gestionnaire, j'ai un sentiment de satisfaction et de confiance en moi.	1	2	3	4
18	Mon gestionnaire est très habile pour transmettre des critiques, sans me dénigrer.	1	2	3	4
19	Mon gestionnaire me traite avec respect.	1	2	3	4
20	J'éprouve un sentiment de reconnaissance pour la vie.	1	2	3	4
21	Mes bonnes idées sont reconnues par mon gestionnaire.	1	2	3	4
22	Lorsque je suis aux prises avec un problème, le fait d'en parler avec mon gestionnaire m'amène à voir les choses plus clairement et à trouver des solutions par moi-même.	1	2	3	4

Encerchez le choix de réponses qui correspond le mieux à votre opinion et à ce que vous avez vécu dans la dernière année.

		Fortement en désaccord	En désaccord	En accord	Fortement en accord
23	Mon gestionnaire fait des efforts et démontre un intérêt sincère pour comprendre des idées et des points de vue différents des siens.	1	2	3	4
24	Mon gestionnaire donne et prend le droit à l'erreur.	1	2	3	4
25	La disponibilité dont je fais preuve est reconnue par mon gestionnaire.	1	2	3	4
26	Mon gestionnaire sollicite mes opinions et mes idées.	1	2	3	4
27	Lorsque j'échange avec mon gestionnaire, je suis à même de constater qu'il comprend mes idées.	1	2	3	4
28	Ma satisfaction dépend des circonstances et des résultats que j'obtiens.	1	2	3	4
29	Lorsque de nouvelles informations pertinentes à mon travail sont portées à l'attention de mon gestionnaire, celui-ci me les transmet sans tarder.	1	2	3	4
30	Mon gestionnaire s'informe de l'avancement de mes dossiers.	1	2	3	4
31	L'intérêt que je porte à mon travail et à mon entreprise est reconnu par mon gestionnaire.	1	2	3	4
32	Quand c'est approprié, mon gestionnaire s'excuse.	1	2	3	4
33	Lorsque j'éprouve des difficultés, j'ai du soutien de la part de mon gestionnaire.	1	2	3	4
34	Avec mon gestionnaire, les échanges se font d'égal à égal.	1	2	3	4

Encerclez le choix de réponses qui correspond le mieux à votre opinion et à ce que vous avez vécu dans la dernière année.

		<i>Fortement en désaccord</i>	<i>En désaccord</i>	<i>En accord</i>	<i>Fortement en accord</i>
35	La qualité de mon travail est reconnue par mon gestionnaire.	1	2	3	4
36	Mon gestionnaire est attentif lorsque je lui parle.	1	2	3	4
37	Mon gestionnaire me témoigne sa reconnaissance à travers ses gestes, ses attitudes, ses paroles.	1	2	3	4
38	Mon gestionnaire me demande des précisions, des clarifications, afin de mieux comprendre ma position.	1	2	3	4
39	Mon gestionnaire démontre de l'ouverture lorsque j'émet des critiques ou des informations dérangeantes.	1	2	3	4
40	Je trouve difficile d'échanger des idées avec mon gestionnaire.	1	2	3	4
41	Dans ses échanges, mon gestionnaire s'adapte aux personnes en présence.	1	2	3	4

DONNÉES SOCIOPROFESSIONNELLES

1. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre entreprise actuelle?

- Moins de 5 ans
- De 5 à 10 ans
- De 11 à 20 ans
- Plus de 20 ans

2. Quelle est votre tranche d'âge?

- Moins de 30 ans
- De 30 à 40 ans
- De 41 à 50 ans
- Plus de 50 ans

3. Depuis combien de temps travaillez-vous avec votre gestionnaire actuel?

- Moins de 5 ans
- De 5 à 10 ans
- De 11 à 20 ans
- Plus de 20 ans

4. Depuis combien de temps occupez-vous votre fonction actuelle?

- Moins de 5 ans
- De 5 à 10 ans
- De 11 à 20 ans
- Plus de 20 ans

4. Est-ce que vous supervisez du personnel sur une base régulière ou saisonnière?

- Oui Non

Objet : Consentement à participer à une entrevue individuelle sur « La reconnaissance au travail et les habiletés de communication du gestionnaire »

Pour participer à une entrevue individuelle sur « La reconnaissance au travail et les habiletés de communication du gestionnaire », vous devez répondre aux conditions suivantes :

- **Avoir travaillé avec au moins deux supérieurs différents, dans l'entreprise qui vous emploie présentement ou ailleurs, pendant une période d'au moins 6 mois avec chacun;**
- **Pouvoir qualifier au moins un de ces supérieurs de « reconnaissant » et au moins un autre de « peu reconnaissant ».**

Conformément aux exigences de la politique d'éthique de l'UQAR, l'étudiante réalisant cette recherche, Chantal Perreault, s'engage à assurer la confidentialité des renseignements fournis par les personnes interviewées. Leurs propos seront exclusivement utilisés aux fins de la recherche et de façon à ce que les personnes ne soient pas identifiées.

Les notes d'entrevues seront conservées au domicile de l'étudiante et seront détruites une fois l'analyse des données effectuées, au plus tard en décembre 2007.

Je suis intéressé à participer à une entrevue individuelle sur « la reconnaissance au travail et les habiletés de communication du gestionnaire », je réponds aux conditions énumérées et j'accepte que les informations transmises soient utilisées selon les modalités décrites ci-dessus.

Signature du répondant

APPENDICE B

QUESTIONS D'ENTREVUE INDIVIDUELLE SUR LA RECHERCHE

« La reconnaissance au travail et les habiletés de communication du gestionnaire »

1. En vous référant à votre vécu avec un gestionnaire que vous avez trouvé reconnaissant, comment pourriez-vous décrire sa façon de communiquer, en général et plus particulièrement avec vous?
2. De quelle façon est-ce que ce gestionnaire vous témoignait sa reconnaissance?
3. En vous référant à votre vécu avec un gestionnaire que vous avez trouvé peu reconnaissant, comment pourriez-vous décrire sa façon de communiquer, en général et plus particulièrement avec vous?
4. De quelle façon se manifestait son manque de reconnaissance à votre égard?
5. En vous référant à votre vécu avec un gestionnaire que vous avez trouvé reconnaissant et un autre que vous avez trouvé peu reconnaissant, quelle différence faites-vous entre leur façon de communiquer, en général et plus particulièrement avec vous?

RÉFÉRENCES

- ADLER, R. B. et TOWNE, N. (1998). *Communication et interactions*, 2e édition. Laval : Éditions Études vivantes. 319 p.
- ALLARD, Jacques. (1992). *Concepts fondamentaux de la statistique*. Montréal : Éditions Addison-Wesley. 585 p.
- ANONYME. (2003) « Incentive: a slippery slope? » *Health and care collector*. Mai 2003, p. 6.
- APPELBAUM, Steven H et Rammie KAMAL. (2000). « An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. » *Journal of Management Development*. Vol. 19, numéro 3. p. 733-763.
- AUBERT, Nicole. (1996). L'entreprise comme instance de création essentielle : aspirations et désillusions. Dans *la quête de sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes de nos sociétés et de la nature*. Canada : Éditions Québec/Amérique Inc. 359 p.
- AUBERT, Nicole. (2002). *Diriger et motiver*, 2e édition. Paris : Éditions d'organisation. 356 p.
- AUBIN Isabelle. (2000). « *Les variables influençant l'efficacité des pratiques de reconnaissances du rendement des employés.* » Mémoire de maîtrise ès sciences de la gestion. Québec : Université Laval. 147 p.
- AUDET, Michel; HAINES, Victor; PETIT, André et Sylvie ST-ONGE. (1998). *Reconnaître le rendement au travail : Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaétan Morin éditeur. 701 p.

- BOURCIER, Claude et Yves PALOBART. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris : Les éditions d'Organisation, Collection Audit. 195 p.
- BRUN, Jean-Pierre *et al.* (2003). *L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. 89 p.
- BRUN, Jean-Pierre et Ninon DUGAS. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*. Vol. 30, no 2. été 2005. p 79-88.
- BRUN, Jean-Pierre et Ninon DUGAS. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Québec : Université Laval. 22 p.
- BRUN, Jean-Pierre, Directeur de projet. (2005). *Le coffret : La reconnaissance au travail*. Québec : Université Laval.
- BRUN, Jean-Pierre. (1999). « Une question d'identité, une question de dignité humaine ». *Échange*, vol. 13. no 2. p. 2-4.
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire. (2000). « Être reconnu au travail : nécessité ou privilège ? ». *Gérer et prévenir* 5-10.
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire. (2000). « Les journées de réflexion : Travail, reconnaissance et dignité humaine ». Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. 10 p.
- CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS (CGSST).[s. d.]. (Page consultée en février 2007). *Pourquoi la reconnaissance occupe-t-elle une place importante dans le monde du travail?* [En ligne]. <http://www.cgsst.com/reconnaissance/fra/default.asp>

CHEVALIER, Claude et SELHI, Lilia. (2004). *Communiquer : pour mieux interagir en affaires*. Montréal : Gaétan Morin Éditeur. 252 p.

COLLOQUE SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL. (2000) Montréal :
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations
en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. 84 p.

CORMIER, Solange. (1999). *La communication et la gestion*. Ste-Foy : Presses de
l'Université du Québec. 250 p.

COUCHAERE, M.J. ET BELLENGER, L. (2002). *Les techniques de
questionnement*. Issy les Moulineaux : ESF Éditeur. 152 p.

DEJOURS, Christophe. (1993). *Travail, usure mentale: de la psychopathologie à la
psychodynamique du travail*, nouvelle édition augmentée. Paris : Bayard
éditions. 263 p.

DEJOURS, Christophe. (2000). *Le travail et ses malentendus : enquêtes en
psychodynamique du travail au Québec*. Québec : Les presses de l'Université
Laval, Édition Octares. 155 p.

DESTROOPER, Chantale. (Page consultée en février 2007). *La gratitude*. [En ligne]
www.geocities.com/lecafephilo/gratitude.html.

DIONNE, Pierre et ROGER, Jean (1997). *Le stratège du XXIe siècle : vers une
organisation apprenante*. Boucherville : Gaétan Morin Éditeur. 204 p.

GRAWITZ, Madeleine. (2001). *Méthode des sciences sociales*, 11^e édition. Paris :
Éditions Dalloz. 1019 p.

GROUPE CONSEIL CFC. (2002). *La reconnaissance non monétaire : vers des performances inspirées*. Manuel de formation. Québec : Groupe Conseil CFC. 41 p.

HALF, Robert. (1996). « How do I keep good people when my budget is cut? » *Management Accounting*. Novembre. p. 14.

HÉON, François. (2002). « Les nouvelles formes de reconnaissance dans les organisations ». Dans *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* sous la dir. de Foucher, Roland; Savoie, André et Brunet, Luc. Québec : Éditions Nouvelles. p. 1-8.

HIVON, Chantal. (1996). « *L'acte de reconnaître : enjeux narcissiques chez le gestionnaire* ». Essai de maîtrise en es arts. Québec : Université Laval.

HIVON, Chantal. (1999). « La reconnaissance : des paroles, des gestes, de l'écoute ». *Échange*, no 1, vol.1 février, p. 5-9.

LARIVEY, Michelle. (Page consultée en février 2007). *La reconnaissance : une pseudo-émotion*. [En ligne] www.redpsy.com/guide/reconnaissance.html

MARTIN, J.C. (2001). *Communiquer, mode d'emploi*. Paris : Marabout. 127 p.

MASSIEU, Jean-Baptiste. (Page consultée en février 2007). *Questions about gratitude*. [En ligne] <http://www.gratitudeunlimited.com/qa.php?Lang=1>

MCCULLOUGH, Michael et EMMONS, Robert. (Page consultée en février 2007). *Researchers find the virtues of gratitude include good health*. [En ligne] http://www.acfnewsresource.org/religion/gratitude_theory.html

MELCHERS, D. B. (2002). *La communication intelligente : Écouter, observer, persuader*. Sherbrooke : GGC Éditeurs. 171 p.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, Gouvernement du Québec. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique enrichissante pour tous..* Québec : Publication du Québec. 21 p.

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES, Gouvernement du Québec. Québec. (2001). *La reconnaissance au travail : une question de dignité humaine.* Charlesbourg : Publications du Québec. 49 p.

NELSON, Bob. (2002). « Why managers don't recognize employees ». *Canadian HR reporter*, no 5, vol. 15, p. 9.

PAPACOTSIA, A.-M. (2003). « *La conciliation des notions de reconnaissance au travail et de mobilisation des ressources humaines* ». Essai de maîtrise ès arts. Québec : Université Laval.

PAVLINA, Steeve. (Page consultée le 11 février 2007). *Personal Development for Smart People*. [En ligne] www.stevepavlina.com/blog/2007/01/gratitude

PROULX, Marie-Hélène. (2006) « Marche ou crève ». *Jobboom le magazine*, no 8, vol. 7, p. 22-25.

ROBERT, Paul. (1989), *Le Petit Robert*. Paris : Dictionnaires le Robert. 171 p.

ROUSSEAU, Claudia. (2003). *La reconnaissance du rendement au travail : une étude auprès des entreprises du Québec*. Mémoire de maîtrise en science de la gestion. Montréal : Université de Montréal.

SAUNDERSON, Roy. (2004). « Survey Findings of the Effectiveness of Employee Recognition in the Public Sector ». *Public Personnel Management*, no 3, vol. 33, automne, p. 255-275.

ST-ONGES, Sylvie; HAINES, Victor Y; AUBIN, Isabelle; ROUSSEAU, Claudia et Geneviève LAGASSÉ. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail ». *Gestion*, no 2, Vol. 30, été, p. 89-101.

TODOROV, Tzvetan. (1995). *La vie commune: Essai d'anthropologie générale*. Paris : Le Seuil. 224 p.

WEISINGER, H. (1998). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Montréal, Transcontinental N. 235 p.

WHETTEN, D.A. et K.S. CAMERON. (2005). *Developing management skills*. Upper Saddle River, N. J. : Prentice Hall. 625 p.