



Par et pour le personnel d'encadrement du gouvernement du Québec

Mai 2006, Vol. 19 no 2

SOMMAIRE

2 DOSSIER

Le plaisir qui transforme

Entrevue avec monsieur Charles-Henri Amherdt

7 EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

L'art de garder le cap

Propos recueillis par madame Agathe Lapointe

10 LIVRES

12 REPÈRES

De l'équilibre à l'épanouissement

Dans le bulletin *Échange* de janvier, nous avons abordé l'adaptation à une situation et la remise en question de sa façon d'être et d'agir comme principales stratégies à cet égard. Dans la continuité de cette thématique sur l'adaptation, le présent numéro se concentre sur ce qu'est une adaptation « pleinement réussie ». Ainsi, nous passons du côté de la réalisation de soi comme champ d'exploration.

Le concept du *flow* semble une piste intéressante à découvrir. Ce concept recouvre la notion de plaisir et celui-ci est ressenti lorsque nous réalisons quelque chose qui est en harmonie avec nous. Le travail, dimension importante de notre vie, est un des secteurs où le *flow* est le plus souvent expérimenté. Selon des études et enquêtes menées auprès de travailleurs, l'état de *flow* amène les personnes à être plus créatives et performantes dans leur travail. À l'encontre des modèles mentaux traditionnels, ce concept peut faire contrepoids au sentiment d'impuissance généralement vécu dans des contextes de transformation majeure.

Dans la section *Dossier*, monsieur Charles-Henri Amherdt, professeur agrégé à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke et expert reconnu en matière de santé émotionnelle au travail, situe le concept du *flow* élaboré par Mihaly Csikszentmihalyi ainsi que les principales conditions facilitant son émergence. La section *Expérience managériale* relate les propos de cadres de la fonction publique au sujet de l'adaptation et du plaisir qui les anime dans leur travail.

Ce bulletin termine la thématique sur l'adaptation. Nous avons tenté au cours de ces deux publications de vous offrir des pistes de réflexion et d'action qui peuvent vous aider dans la situation actuelle. Afin de mieux comprendre le concept du *flow*, vous pouvez vous référer au livre suggéré dans le numéro de janvier, *Vivre, la psychologie du bonheur*, de Mihaly Csikszentmihalyi, ainsi qu'à celui de Charles-Henri Amherdt, proposé à la page 10 de ce périodique.

Je m'accorde ces dernières lignes pour vous dire au revoir. Au moment où vous les lirez, je serai partie à la retraite, heureuse de ma contribution dans la fonction publique. La direction d'*Échange* sera dorénavant assumée par mon collègue Alain Mailloux qui a commencé à goûter au plaisir qui l'attend en tant que rédacteur en chef en participant à la rédaction du présent numéro. Merci aux membres du comité d'orientation de même qu'aux collaborateurs et aux collaboratrices. J'ajoute un merci tout spécial à votre intention, chers lecteurs et lectrices. Les quatre années passées à la barre d'*Échange* ont été une expérience formidable.

ÉCHANGE est un bulletin thématique de communication entre les cadres. Il vise à favoriser le partage d'expériences et le développement du personnel d'encadrement. Il est dirigé par un groupe de cadres engagés à faire découvrir la richesse et la profondeur des expériences des gestionnaires de la fonction publique québécoise. • Rédactrice en chef : Agathe Lapointe • Comité d'orientation : Daniel Bastille, Josée Blackburn, Marc Cambon, Diane Charland, Georgianne Gagnon, Pierre Giard, Yvon Martel, Line Tremblay • Conseillère à la rédaction : Chantal Hivon • Révision linguistique : Hélène Dumais • Révision des épreuves : Karole Bergeron, Aline C. Racine • Édition électronique : André La Rochelle • Secrétariat : Aline C. Racine • Production : Direction des communications • Courriel électronique : bulletin.exchange@sct.gouv.qc.ca • Site Internet : www.tresor.gouv.qc.ca/echange/ • Pour une collaboration ou des renseignements : Alain Mailloux, 418 644 6275 • Les opinions émises dans ÉCHANGE n'engagent que la responsabilité des rédactrices et des rédacteurs. • La forme masculine est parfois utilisée pour désigner aussi bien les hommes que les femmes. La reproduction d'articles est autorisée avec mention de la source. Achievé d'imprimer à Québec, en mai 2006 • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889

Secrétariat
du Conseil du trésor

Québec



Agathe Lapointe
Rédactrice en chef

Le plaisir qui transforme

Propos recueillis par Alain Mailloux



M. Charles-Henri Amherdt, Professeur agrégé à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke

TITULAIRE D'UN DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE, CHARLES-HENRI AMHERDT A FAIT DES ÉTUDES POSTDOCTORALES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'UNIVERSITÉ LAVAL. IL EST PROFESSEUR AGRÉGÉ AU DÉPARTEMENT D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE, À LA FACULTÉ D'ÉDUCATION DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE. SES PRINCIPAUX THÈMES DE RECHERCHE CONCERNENT LA SANTÉ ÉMOTIONNELLE AU TRAVAIL, LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DANS LES ORGANISATIONS AINSI QUE LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE. S'INSPIRANT DES TRAVAUX DE CSIKSZENTMIHALYI QUI ALLIE PLAISIR ET PERFORMANCE, CHARLES-HENRI AMHERDT A ÉLABORÉ LE CONCEPT DE SANTÉ ÉMOTIONNELLE¹ ET MIS AU POINT UN OUTIL DE MESURE APPELÉ « BILAN INTERQUALIA » UTILISÉ DEPUIS 2003 DANS PLUSIEURS ORGANISATIONS NORD-AMÉRICAINES ET EUROPÉENNES. NOUS L'AVONS RENCONTRÉ AFIN QU'IL NOUS PARLE DE L'UTILITÉ DE LA DIMENSION DU PLAISIR AU TRAVAIL.

Dans un contexte où les transformations et les contraintes semblent de plus en plus importantes, pourquoi devrait-on se soucier de la dimension du plaisir au travail ?

La notion de plaisir au travail est une réalité récente. Dans sa conception traditionnelle, le travail est plutôt associé à la souffrance et non au plaisir. L'individu échange sa souffrance contre des compensations financières ou matérielles. Les revendications en vue de la diminution du temps de travail ou les conditions facilitant une prise hâtive de retraite sont quelques exemples de cette conception du travail. C'est le schéma classique des représentations du travail où le bonheur est différé à plus tard. Le plaisir, pour sa part, est associé à des événements agréables de la vie tels que les loisirs ou les vacances.

Cette dichotomie souffrance/plaisir par rapport au travail trouve certains échos dans notre culture. La religion ne nous a-t-elle pas souvent enseigné que le bonheur ne se trouve pas sur cette terre mais plutôt ailleurs et que nous le rencontrerons seulement après notre mort ? Cette idée du bonheur différé est aussi présente dans les campagnes publicitaires, notamment celles des planificateurs financiers. Le slogan « Liberté 55 » en est un bon exemple. La publicité nous dit : « Tu souffriras au travail, mais arrivé à la retraite, et donc libéré du travail, tu seras heureux, tu seras affranchi du fardeau de cette souffrance. »

Heureusement, certains mouvements ont contribué à transformer notre représentation du travail. L'arrivée des femmes sur le marché du travail de même que leurs revendications en matière d'autonomie et de réalisation personnelle ont favorisé l'émergence du concept du plaisir au travail. La génération Y, celle des moins de 30 ans, est également porteuse de ce concept. Pour ces jeunes adultes, il est important d'avoir du plaisir dans toutes les sphères de la vie, y compris au travail. Nous passons ainsi d'un schéma du bonheur différé à celui du bonheur « ici et maintenant » dans toutes les sphères de notre vie (personnelle, professionnelle, associative, etc.).

Le concept de plaisir au travail produit un double effet. Il procure une retombée personnelle à l'individu et une retombée économique à l'organisation. Les personnes qui, au travail, expérimentent ce que l'on appelle le *flow*, ressentent du plaisir et un grand bien-être, ce qui contribue à les rendre plus performantes. Ce phénomène est intéressant, car il existe dans la société un certain antagonisme entre le plaisir et la performance. Dans l'idéologie traditionnelle, le plaisir est associé à des paradigmes tels que travailler le moins possible (semaine de travail écourtée ; retraite anticipée) et avoir le plus de loisirs possible (congés nombreux, vacances très longues). Quant à la performance, elle est généralement associée à beaucoup d'heures de travail et énormément de souffrance. Le concept de plaisir

1. Charles-Henri AMHERDT, *La santé émotionnelle*, Paris, Demos, 2005.

au travail, tel que je le conçois, offre la possibilité de réconcilier performance et plaisir et, en quelque sorte, l'économique et le social.

Précisons qu'il existe deux types de plaisir : celui qui maintient et celui qui transforme. Le plaisir qui maintient nous conserve dans l'état dans lequel nous sommes. Par exemple, si j'ai soif, je bois de l'eau, cela me fait du bien. Dans le cas du plaisir au travail, lorsque nous relevons un défi ou que nous vivons une expérience qui nous amène à évoluer, cette succession d'expériences de plaisir nous transforme et nous amène à vivre le *flow*. Cela contribue également au développement d'une bonne santé émotionnelle.

Vous établissez un lien entre l'expérience du flow et le développement d'une bonne santé émotionnelle, pouvez-vous en parler plus amplement ?

Le concept de *flow* a été élaboré par le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi. Au fil de ses recherches portant sur la créativité, il a interrogé des personnes reconnues pour leurs aptitudes à créer. Ces entretiens lui ont permis de découvrir qu'elles avaient un point commun. Au cours du processus de créativité, elles vivaient une expérience émotionnelle particulière. Cet état émotionnel, Csikszentmihalyi l'a désigné par le terme *flow*, lequel peut se traduire par « flux » ou « fluidité ». Cela signifie que les choses sont fluides comme l'eau du courant.

L'un des aspects fort intéressants est que le *flow*, contrairement à ce que l'on pourrait penser, n'arrive pas par hasard. Il émerge chaque fois que nous avons l'occasion de faire ce que nous savons le mieux faire. C'est un état agréable (plaisir), bénéfique (performance), reproductible et accessible à tous. Il n'est pas réservé à une élite ou aux personnes scolarisées. En effet, les études démontrent que l'expérience du *flow* est possible dans n'importe quel environnement. Naturellement, certains environnements sont plus propices à son émergence, mais, même dans des environnements hostiles, on peut vivre cette expérience. Certes, l'environnement peut favoriser l'expérience du *flow*, mais la démarche vient d'abord de soi. Le *flow* étant passager, le développement de l'individu se produit par expériences de *flow* successives.

Pour sa part, Csikszentmihalyi a réussi à circonscrire l'état de *flow*. Tout d'abord, il convient de mentionner la caractéristique la plus fondamentale : la personne se trouve placée devant un **défi** qu'elle a envie de relever et pour lequel elle estime posséder la **compétence** qui lui permettra de passer à l'action. Cette équation défi-compétence est essentielle. L'individu doit croire en sa capacité de relever le défi et il doit en avoir les moyens. Cependant, ce

qui constitue un défi pour une personne peut ne pas l'être pour une autre. Gravier l'Himalaya est considéré comme très difficile pour la plupart d'entre nous, mais cela représente un défi uniquement aux yeux d'une infime minorité de personnes, la majorité d'entre nous ne souhaitant pas accomplir cet exploit.

La personne qui expérimente le *flow* vit un état de grande **concentration**. Complètement absorbée par la tâche, elle y est à ce point engagée qu'aucune distraction ne semble la déranger. On assiste en quelque sorte à une fusion entre ce qu'elle est et ce qu'elle fait. La **rétroaction** provenant de l'activité elle-même lui permet de s'adapter pour atteindre sa cible qui est claire. Dans cet état émotionnel, bien que la personne soit aux prises avec une situation nouvelle, elle demeure malgré tout en pleine possession de ses moyens, car elle dispose du potentiel pour le faire.

Le *flow* provoque très souvent une **distorsion du temps**. Le temps n'est plus objectif chez l'individu qui expérimente le *flow*. Le temps semble s'écouler plus rapidement ou, à l'inverse, plus lentement. Il est possible de faire l'expérience du *flow* pendant plusieurs heures sans voir le temps passer. À l'opposé, une expérience du *flow* peut être très courte mais donner l'impression de durer fort longtemps. Enfin, en situation de *flow*, on perd la **conscience de soi** (perte de l'ego). Si le soi disparaît durant l'expérience du *flow*, il en sort renforcé lorsque celle-ci se termine. Ainsi, notre développement (professionnel, affectif, intellectuel, social, etc.) est jalonné par des expériences de *flow* successives. Plus elles sont nombreuses, plus notre développement en sera facilité ; plus elles sont rares, plus notre développement en sera ralenti.

L'expérience du flow est-elle très répandue dans la population ?

On peut distinguer globalement trois groupes de personnes quant à l'expérience du *flow*. Le premier groupe, 20 % de la population environ, rassemble les personnes qui expérimentent suffisamment souvent le *flow* dans leur existence quotidienne : elles sont en bonne santé émotionnelle. Le deuxième groupe, 60 % de la population, expérimente moyennement le *flow* : la santé émotionnelle de ce groupe sera donc variable avec des hauts et des bas. Enfin, le troisième groupe est composé des personnes qui présentent un mauvais état de santé émotionnelle, soit 20 % approximativement.

...LE FLOW, N'ARRIVE PAS PAR HASARD. IL ÉMERGE CHAQUE FOIS QUE NOUS AVONS L'OCCASION DE FAIRE CE QUE NOUS SAVONS LE MIEUX FAIRE

Elles font très rarement l'expérience du *flow*. Ces personnes ont un niveau de détresse psychologique bien supérieur à la moyenne de la population : elles sont plus souvent malades ; elles contribuent pour une très large part à l'absence globale au travail (absentéisme et présentéisme) observée dans les organisations.

**CE QUI EST
PARTICULIER AVEC
LES ÉMOTIONS, C'EST
QU'ELLES SONT
CONTAGIEUSES, LES
POSITIVES COMME LES
NÉGATIVES**

Il est vrai que certains environnements de travail peuvent être très déstabilisants, voire toxiques pour les individus. D'ailleurs, le nombre de personnes qui souffrent dans leur milieu de travail a tendance à augmenter. Voilà qui est préoccupant : d'une part, en raison du coût généré et, d'autre part, à cause des retombées sur ceux qui prennent le relais. Ce qui est particulier avec les émotions, c'est qu'elles sont contagieuses, les positives comme les négatives. Si une personne se

trouve dans un environnement trouble qui génère des émotions négatives, elle risque d'être contaminée : si elle n'en est pas consciente, elle en subira les contrecoups. Pour ma part, je considère qu'un environnement toxique l'est souvent tout d'abord pour des raisons émotionnelles : la mauvaise santé émotionnelle des personnes prédomine.

Par ailleurs, n'oublions pas que l'être humain est fait pour relever des défis et innover. L'innovation n'est pas l'apanage des individus brillants ou très scolarisés, mais elle émerge chaque fois qu'une personne fait l'expérience du *flow*. Nul besoin pour cela de suivre des cours sur l'innovation. Il faut plutôt bénéficier de conditions où l'on peut vivre le *flow*. Nous devons trouver un environnement de travail où il est possible de pratiquer ce que nous savons le mieux faire. Cependant, il ne faut pas attendre que cet environnement nous soit offert. Nous devons aller le chercher et, dans certains cas, il faut désobéir pour y parvenir. Par exemple, si en exerçant une activité, une personne pense que la façon de faire qui lui est proposée n'est pas la meilleure et qu'une autre lui semble plus pertinente, elle doit courir le risque de faire un changement. Si elle réussit, on verra que le résultat est bon et l'on oubliera qu'elle a dérogé aux règles. Je ne prône pas la délinquance systématique, mais il faut savoir prendre ses distances à l'occasion avec les procédés ou les méthodes parfois trop rigides qui nous envahissent.

Comment se développe une personne en état de flow au travail et que développe-t-elle au juste ?

Le *flow* est avant tout une expérience émotive positive. La personne dans cet état développe la

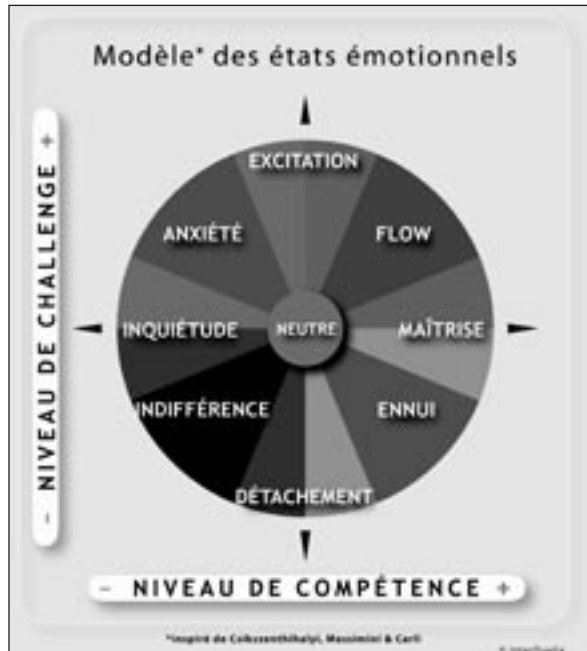
conscience de son talent et elle met en oeuvre des stratégies afin de le développer davantage. Pour y arriver, il est essentiel qu'il y ait une adéquation entre le défi à relever et la compétence possédée. Si cette adéquation n'existe pas, la personne risque de vivre des émotions négatives.

Il faut faire ici une distinction importante entre le *flow* et la santé émotionnelle par rapport à la dimension temporelle. En effet, si l'expérience du *flow* est passagère, voire fugitive, ce n'est pas le cas de la santé émotionnelle qui s'étend plutôt sur une plus longue durée. Ainsi, une bonne santé émotionnelle ne se détériore pas facilement. La personne en bonne santé émotionnelle sait ce qui lui est bénéfique, car elle dispose d'un assez haut niveau de conscience de ce qu'elle est et de ce qu'elle doit faire. Connaissant ses forces et ses faiblesses, elle sait mettre suffisamment en valeur les premières et sollicite peu les secondes ! La personne en moins bonne santé émotionnelle, au contraire, ne se connaît pas suffisamment. Ses actions réussissent ou échouent sans qu'elle en comprenne les raisons. Elle a peu de contrôle d'elle-même et préfère s'en remettre à un pouvoir extérieur (employeur, syndicat, règlements, etc.). Sans vouloir sous-estimer l'influence de l'environnement, souvenons-nous que la principale source de pouvoir est en chacun de nous.

Nous ressentons toujours des émotions plus ou moins positives. Cependant, éprouver trop souvent des émotions négatives finit par nuire à la santé non seulement émotionnelle (cœur) mais également mentale (tête) et physique (corps). Mes recherches m'ont permis de découvrir qu'une personne est en bonne santé émotionnelle si elle a l'occasion de solliciter suffisamment souvent le *savoir* et le *savoir-faire* qu'elle a acquis ainsi que le *savoir-être* qui est le sien. Dans ces conditions, elle peut s'inscrire dans une démarche de croissance qui va lui permettre d'accéder à un quatrième savoir que j'appelle le « *savoir-devenir* ». Elle vit alors une expérience bénéfique pour l'estime de soi et les émotions positives ressenties seront propices à une meilleure adaptation. La personne en bonne santé émotionnelle est mieux préparée pour faire face à l'adversité et résister aux situations déstabilisantes. Son *savoir-devenir* lui aura permis de développer une meilleure vision d'elle-même et de ce vers quoi elle doit aller.

Pour illustrer mon propos, je donnerai ci-dessous quelques exemples d'émotions négatives à partir du modèle des neuf états émotionnels. Ce dernier permet de mieux comprendre ce qu'une personne ressent sur le plan émotionnel lorsqu'elle exerce une activité professionnelle. Le modèle présente deux axes : l'axe vertical représente le niveau de défi (*challenge*) ; et l'axe horizontal, le niveau de

compétences. En fonction de ces deux dimensions, on peut déduire l'émotion que pourra ressentir un individu.



Prenons l'exemple d'un individu placé devant un défi pour lequel il estime que sa compétence est insuffisante. Le déséquilibre défi / compétence créera chez lui de l'anxiété. La situation de cette personne laisse voir qu'elle est en déficit de compétences par rapport au défi à relever. Elle a besoin d'aide pour rééquilibrer la situation. Si l'on ramène cet exemple au contexte de travail, en particulier au rôle du gestionnaire, l'employé souffrant d'anxiété aura besoin du soutien de son supérieur pour l'aider à développer la compétence requise qui lui manque actuellement.

Une autre situation fréquente est celle de l'ennui. Dans ce cas-ci, la compétence est présente, mais elle n'est pas suffisamment sollicitée, car le défi proposé est trop faible. L'employé qui occupe une fonction où il se sent à l'étroit ne pourra pas faire valoir toute sa compétence. Une personne qui s'ennuie au travail se sent, en fait, sous-utilisée : il faut lui proposer des défis à la mesure de ses compétences.

Quelles sont les conditions facilitant l'émergence du flow au travail ?

Les conditions personnelles

Premièrement, chaque personne doit prendre conscience qu'elle est la première responsable de son bonheur. La religion nous dit : « Aide-toi et le ciel t'aidera » ; pour ma part, je dirais : « Aide-toi et l'environnement t'aidera. »

Deuxièmement, chaque personne doit faire un effort pour mieux comprendre son mode de fonctionnement. De nos jours, les individus connaissent beaucoup de choses propres à leur environnement. Cependant, il est tout aussi important de faire des études sur soi-même pour apprendre à mieux se connaître.

Troisièmement, chaque personne doit découvrir ses compétences clés ou ses forces (talents) et les mettre en valeur, qu'elle y soit autorisée ou non. Si elle a cette autorisation, cela ne pose pas de problème, mais si elle ne l'a pas, il lui faut prendre des risques, comme je l'ai déjà mentionné. C'est la même chose en matière d'éducation des enfants. L'enfant qui grandit doit prendre des risques. C'est ainsi qu'il apprend et qu'il développe sa singularité. L'enfant qui reproduit toujours fidèlement ce que ses parents lui dictent ne se développera pas de manière satisfaisante. Il devient un double de ses parents. En outre, il ne peut être heureux, car sa singularité ne peut s'exprimer.

**...CHAQUE PERSONNE
DOIT PRENDRE
CONSCIENCE QU'ELLE
EST LA PREMIÈRE
RESPONSABLE DE SON
BONHEUR**

Ce qui est vrai pour l'enfant l'est tout autant pour l'adulte. Celui-ci doit parfois désobéir s'il veut atteindre ce que j'appelle le « stade de développement postconventionnel ». Pour mieux comprendre ce concept, précisons pour simplifier que l'on peut distinguer trois stades de développement : le stade préconventionnel, le stade conventionnel et le stade postconventionnel.

Au stade préconventionnel, nous trouvons, et c'est bien naturel, les enfants. Ceux-ci n'ont pas encore appris les conventions. Ils font des choses qui parfois fonctionnent et d'autres fois non. Ils apprennent par essais et erreurs, et c'est ainsi qu'ils grandissent. Cependant, certains adultes en sont restés à ce stade. Souvent, ils commettent des erreurs répréhensibles, comme les délinquants ou les voleurs. Personne ne sera surpris d'apprendre que la presque totalité des adultes qui se situent à ce stade sont en mauvaise santé émotionnelle.

Le stade conventionnel regroupe la très grande majorité des adultes. Ils ont appris les règles et savent comment agir et se comporter en société. Leur santé émotionnelle est, en règle générale, moyennement satisfaisante.

Enfin, au stade postconventionnel, on trouve les personnes qui vont déroger aux règles existantes pour en créer de nouvelles mieux adaptées à la réalité à laquelle elles doivent désormais faire face. Elles influencent la société vers ces nouvelles

règles et font preuve d'innovation. Bien entendu, ces personnes jouissent souvent d'une très bonne santé émotionnelle.

J'encouragerais les gestionnaires à viser le stade postconventionnel, car il favorise l'innovation et permet de faire autrement. Cependant, pour agir différemment, il ne faut pas copier quelqu'un qui fait autrement, ce qui est plutôt de la conformité. « Faire autrement » signifie que je vais faire les choses avec ce que je suis comme personne et en sollicitant le talent qui est le mien. Selon moi, le premier prédicteur de la réussite de l'adaptation du gestionnaire dans sa fonction en perpétuelle évolution est son état de santé émotionnelle.

Les conditions organisationnelles

Au niveau organisationnel, les conditions favorisant l'émergence du *flow* peuvent être mises en place par l'entremise de ce que j'appelle le « contrat émotionnel P² » (Plaisir-Performance) qui s'inscrit dans le prolongement du contrat psychologique mis au point par Argyris durant les années 60. Si le contrat juridique relève avant tout d'une obligation juridique, le contrat émotionnel, tout comme

le contrat psychologique, tient davantage d'obligations morales et éthiques. Dans le contrat émotionnel, l'employeur et l'employé sont liés dans une dynamique où le premier s'engage à aider le second à reconnaître les émotions positives qu'il ressent au travail afin qu'il puisse les reproduire le plus souvent possible dans le respect de la fonction qu'il occupe. En contrepartie, l'employé s'engage à participer activement à la démarche de l'employeur. En résumé, l'organisation entreprend une démarche rationnelle pour

aider l'employé à mettre en évidence ses sources de plaisir au travail. En retour, l'employé s'engage à donner de la performance. Rappelons que vouloir accroître la performance est un but légitime pour l'organisation. Cependant, les moyens utilisés au cours des dernières années pour y arriver n'ont pas toujours été des plus adaptés.

Lorsque nous observons les employés en bonne santé émotionnelle, nous constatons qu'ils font ce qu'ils sont. Ils ont réussi à personnaliser leur poste (poste sur mesure) et parfois ils n'ont pas attendu d'y être autorisés pour le faire. Non seulement il ne faut pas craindre de reconnaître que chaque personne est différente, mais il faut respecter ces différences pour en faire le meilleur usage possible.

Dans mon livre, je propose cinq recommandations au gestionnaire qui souhaite favoriser la santé émotionnelle de son personnel :

- 1) **La clarté** : l'employé doit savoir ce que son gestionnaire attend de lui dans son travail ; les buts et la rétroaction (*feed-back*) ne doivent pas être ambigus ;
- 2) **L'intérêt** : l'employé sent que son gestionnaire se préoccupe non seulement de ce qu'il fait mais aussi de ce qu'il ressent ;
- 3) **Le choix** : l'employé sent qu'il a une gamme de possibilités parmi lesquelles il peut choisir, y compris celle de transgresser les règles dans la mesure où il est prêt à en subir les conséquences : c'est l'encouragement à l'innovation ;
- 4) **La confiance** : elle permet à l'employé de mettre de côté le bouclier de ses défenses, d'être moins préoccupé par lui-même, d'être authentique et de s'engager personnellement dans ce qui l'intéresse. L'initiative de la confiance doit venir de l'entreprise, du gestionnaire ;
- 5) **Le défi** : le gestionnaire doit s'efforcer de fournir à l'employé des possibilités d'action de difficulté croissante à mesure que ce dernier se développe. Le gestionnaire est avant tout un « développeur » de talents.

Qu'est-ce qui est le plus important pour développer le bonheur au travail ?

Le point le plus important pour développer le bonheur au travail est de donner une marge de liberté à la personne dans son travail. Si on lui enlève cette marge de liberté au nom de l'efficacité, on commet alors une immense erreur. C'est le conseil le plus important et également la plus belle marque de confiance que l'on puisse transmettre à quelqu'un. Sans marge de liberté, on peut difficilement faire un bon usage de son talent.

Des recherches ont répertorié les différentes situations dans lesquelles les individus expérimentaient le plus souvent le *flow*. On aurait pu croire que cela se produit au cours de leurs loisirs. Or, ce n'est pas le cas. C'est plutôt dans le travail ou dans les expériences significatives hors travail que l'expérience du *flow* est fréquemment vécue (par exemple, dans les activités de bénévolat). Durant les loisirs, nous sommes plutôt en situation de détente : nous nous reposons souvent pour nous libérer de la fatigue accumulée dans nos autres sphères de vie. Certes, nous avons besoin de moments de détente quotidiens, mais ce n'est pas cela qui nous fait grandir. À vrai dire, nous grandissons lorsque les défis proposés par la vie sont à la mesure de nos compétences individuelles. ■

**LE POINT LE PLUS
IMPORTANT POUR
DÉVELOPPER LE
BONHEUR AU TRAVAIL
EST DE DONNER UNE
MARGE DE LIBERTÉ À
LA PERSONNE DANS
SON TRAVAIL**

L'art de garder le cap

Propos recueillis par Agathe Lapointe

POUR CLORE LA THÉMATIQUE SUR L'ADAPTATION, NOUS AVONS RENCONTRÉ SIX GESTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUI VIVENT DES CHANGEMENTS IMPORTANTS AU SEIN DE LEUR ORGANISATION. ILS SE SONT MONTRÉS VIVEMENT DÉSIREUX DE PARTAGER LEUR RÉFLEXION SUR L'ADAPTATION ET LE PLAISIR AU TRAVAIL. CERTAINS DE CES GESTIONNAIRES ONT BEAUCOUP D'EXPÉRIENCE, TANDIS QUE D'AUTRES SONT PLUS NOUVEAUX DANS LE MÉTIER. APRÈS AVOIR ABORDÉ LE SUJET DE L'ADAPTATION, NOUS PARLERONS ENSUITE DU PLAISIR QUI LES ANIME DANS LEUR TRAVAIL.

Un élément clé : le sens du changement

Les gestionnaires rencontrés ont été unanimes à dire que le sens du changement est la première dimension dont il convient de se préoccuper lorsque se produit un changement organisationnel. Autant il est important de comprendre le sens des événements qui arrivent dans notre vie personnelle, autant ce principe prévaut dans notre vie professionnelle. La raison du changement demandé et sa signification pour les employés, pour la clientèle et pour soi constitue l'étincelle de départ en vue d'une cohésion des actions dans la démarche de changement qui va suivre.

En raison de la multiplicité des changements, il arrive de plus en plus souvent que les gestionnaires doivent donner eux-mêmes un sens à ce qui est demandé, l'organisation n'étant pas toujours en mesure de leur fournir le rationnel qu'il faut. En effet, le projet de changement vu du haut de la pyramide a souvent moins de sens ou un sens différent pour les équipes de première ligne. Les gestionnaires de ces équipes doivent donc prendre le temps de construire un sens commun à ce qui est demandé et le partager avec l'équipe. Chacun des membres aura à découvrir, par la suite, le sens qu'il donnera au changement à venir et sa façon de s'investir à cet égard.



De gauche à droite : Lise Tourigny (SAAQ), Nathalie Madore (RRQ), Yves Turennes et Marthe Armstrong (Emploi et Solidarité sociale), Philippe Laliberté (Ressources naturelles et Faune), Richard Charpentier (Transports).

Découvrir sa marge de manœuvre : un réflexe à cultiver

Une fois le sens partagé, il importe de faire découvrir à l'équipe la marge de manœuvre dont elle dispose : « On a une zone de pouvoir peu importe où l'on se trouve dans l'organisation et plusieurs personnes ont tendance à l'oublier. » Lorsque nous permettons aux personnes de se donner intensément dans leur zone de pouvoir, le résultat est prodigieux parce que nous faisons ainsi appel à leur créativité. De l'avis des gestionnaires rencontrés, le travail est un terrain où nous avons la possibilité de nous développer, et il importe de se construire des zones de liberté pour que la créativité s'exprime. Dans les organisations publiques, beaucoup de créativité demeure insuffisamment utilisée.

Le rôle du gestionnaire dans la conduite d'un changement

Ce rôle est capital parce que les problèmes éprouvés ne tiennent pas qu'au manque de sens mais à la façon dont le gestionnaire s'acquitte de son rôle. Les principales stratégies que les gestionnaires rencontrés mettent en œuvre sont les suivantes :

- jauger la réalité sur le terrain en prenant le temps de faire une lecture de l'environnement

et d'analyser les répercussions concrètes du changement sur les personnes et les processus de travail ;

- donner un sens au changement et le partager avec les membres de l'équipe ;
- être à l'écoute de ce que les personnes vivent et échanger sur la façon de voir le changement ;
- donner de l'information claire à toutes les étapes du changement et rappeler le sens, au besoin ;
- faire voir à l'équipe les points positifs du changement et l'amener à les reconnaître ;
- laisser une marge de manœuvre et faire appel à la créativité des individus pour qu'ils s'approprient le changement et qu'ils trouvent des façons d'y contribuer dans la pleine mesure de leurs moyens.

Tout changement comprend du pour et du contre. Il importe que le gestionnaire soit authentique en regardant les aspects aussi bien négatifs que positifs et en faisant voir à son équipe les deux côtés

de la médaille. Il en va de sa crédibilité aux yeux des membres de l'équipe. Ainsi, les personnes seront mieux à même de faire la part des choses dans leur démarche de réflexion et d'accepter le changement : « Passé le premier choc d'une décision perçue au départ comme n'ayant pas d'allure, les gens vont se dire qu'ils sont peut-être capables de tirer profit

du changement qui s'en vient et de trouver des avenues qui viendront amoindrir les effets négatifs du changement. »

Cerôle est exigeant certes, mais il revient à la gestion de créer les conditions pour susciter la contribution des personnes. Il est parfois tentant de donner des ordres parce que cette façon de faire peut sembler plus simple. Toutefois, cela ne constitue pas une stratégie gagnante, car ce n'est pas de cette manière que les humains apportent leur contribution au changement. Lorsque les gestionnaires reçoivent des commandes, la réponse appropriée n'est pas nécessairement de faire ce qui est demandé mais plutôt d'essayer de comprendre ce qu'il y a derrière et d'aller en chercher le sens. Il importe ensuite de négocier une marge de manœuvre et de convaincre

les décideurs de la capacité de l'équipe de bâtir des choses intéressantes. Le gestionnaire doit parfois être délinquant afin d'obtenir des résultats souhaitables pour l'organisation.

Les aspects jugés plus difficiles

Dans leur expérience en gestion de changement, certains gestionnaires ont trouvé particulièrement difficile le fait que des employés n'adhèrent pas au changement malgré les efforts fournis à ce sujet. Dans ces situations et une fois que de nombreuses approches ont été tentées, la stratégie la plus appropriée consisterait à ramener ces personnes à leur responsabilité à l'égard d'elles-mêmes et, pour le gestionnaire, à lâcher prise. Il est alors étonnant de voir la différence, car ces personnes n'ont d'autre choix que de se prendre en main et de se repositionner par rapport au changement. Les propos d'un des gestionnaires qui a vécu l'expérience sont éloquentes : « On aurait dit que je forçais pour eux. Lorsque j'ai lâché prise, ils se sont donné leurs propres moyens et sont allés chercher autre chose. J'ai compris qu'on ne peut pas vouloir pour les autres. J'ai compris que les individus ne sont pas tous à la même place et qu'il y a une partie qui ne nous appartient pas. »

Une autre situation jugée difficile est le manque de préoccupation des décideurs quant à l'adaptation des personnes. Lorsqu'une organisation passe une commande par exemple, l'attention est surtout tournée vers le haut, tandis que le temps qui devrait être accordé à la compréhension et à l'organisation de ce changement est souvent peu valorisé. Il n'est pas rare que les gestionnaires se fassent dire dans ces moments : « On s'en va par là, et pour le reste vous vous débrouillez. » Il n'est pas toujours facile même pour les gestionnaires chevronnés, et c'est d'autant plus complexe pour les gestionnaires moins expérimentés, de trouver la manière idéale d'intégrer le changement dans les équipes et de faire en sorte que le travail accompli corresponde à ce qui est attendu.

Par ailleurs, la fatigue accumulée chez certains employés est un élément avec lequel les gestionnaires doivent dorénavant composer dans l'introduction d'un changement puisque ce phénomène prend de plus en plus d'ampleur. Les gestionnaires aux prises avec ces situations doivent faire preuve de vigilance pour éviter d'épuiser davantage les employés. Il est alors important de prévoir un temps de récupération, de donner de l'attention à ces

...LA STRATÉGIE LA PLUS APPROPRIÉE CONSISTERAIT À RAMENER CES PERSONNES À LEUR RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD D'ELLES-MÊMES ET, POUR LE GESTIONNAIRE, À LÂCHER PRISE

personnes, d'inclure des notions de plaisir dans leur travail et de leur donner une marge de manœuvre. « C'est étonnant ! », diront certains. « Ces personnes reprennent de l'air puis elles ont le goût de continuer et d'en faire davantage ! »

Ce que les gestionnaires ont appris au fil de leurs diverses expériences

À cette question, les gestionnaires rencontrés ont répondu de la façon suivante :

- « On passe toujours au travers » ;
- « Avoir une attitude positive nous aide et aide les autres » ;
- « Les ressources des personnes sont grandes » ;
- « Faire confiance à son gros bon sens contribue à diminuer son stress » ;
- « Avoir le sens de l'humour et ne pas se prendre trop au sérieux aident à prendre de la distance » ;
- « L'engagement que l'on démontre a un effet contagieux sur l'engagement des autres » ;
- « Donner de l'espace pour que la créativité puisse s'exprimer » ;
- « Il vaut mieux s'éloigner des règles prescrites et demander pardon par la suite plutôt que de demander la permission avant d'agir ».

Le flow au travail

Les gestionnaires rencontrés se sont beaucoup reconnus dans les propos de Charles-Henri Amherdt au sujet du plaisir qui transforme. Pour eux, les défis qui se sont présentés dans leur carrière ont souvent été une occasion de dépassement parce qu'ils leur ont permis non seulement de consolider leurs acquis mais aussi de tirer profit de qualités jusqu'alors inexploitées. Plusieurs soulignent qu'ils ont recherché ces situations dans leur carrière : « Lorsque je commençais à éprouver de l'ennui, il fallait que je me mette en situation de déséquilibre en m'embarquant dans une forme de défi que je n'avais jamais relevé. Ces défis m'ont poussé dans mes limites et m'ont amené à me dépasser toujours un petit peu plus. »

Les situations qui procurent aux gestionnaires rencontrés le plus de plaisir au travail sont celles où ils ont le sentiment de contribuer à un changement important avec leur équipe en sortant des sentiers

battus. Il appartient au gestionnaire de mettre sur pied des moments propices à l'émergence des idées et de la créativité : « On reçoit le mandat d'implanter une nouvelle structure de services, par exemple. Le défi est emballant, mais comment faire ? Dans ces situations, j'invite mon équipe en dehors des lieux de travail à venir réfléchir à la création de cette nouvelle organisation. J'ai du plaisir à imaginer que nous avons la chance d'innover et que je suscite la contribution et la créativité des gens en les sortant de leur contexte habituel de travail. »

Toutefois, ce sentiment d'accomplissement ne réside pas uniquement dans les succès mis en évidence mais également dans une série de petits bonheurs qui se vivent au quotidien : « Je pense à un employé avec qui je me suis investi, qui a eu une promotion et que j'ai aidé à grandir. Ce type de réalisation me fait éprouver le plus grand plaisir » ; « Ce sont les petits plaisirs quotidiens qui nous amènent dans un état de bien-être et qui nous donnent le goût de revenir au travail, le lendemain. »

En conclusion

Les gestionnaires rencontrés reconnaissent que le plaisir au travail n'est pas l'apanage de tous : « Il y a des gestionnaires qui incarnent la souffrance parce qu'ils ont l'impression que ça va bien lorsque les personnes en arrachent au travail. » En fin de compte, les gestionnaires ont exprimé le souhait que des concepts comme le *flow* circulent davantage dans les milieux de travail. Ils trouvent important que, lors de situations déstabilisantes que génèrent les changements organisationnels, par exemple, les personnes entendent parler du plaisir afin qu'elles sachent reconnaître leurs zones de plaisir et de compétences pour mieux faire face à ces situations. ■

**CE SONT LES PETITS
PLAISIRS QUOTIDIENS QUI
NOUS AMÈNENT DANS UN
ÉTAT DE BIEN-ÊTRE ET QUI
NOUS DONNENT LE GOÛT
DE REVENIR AU TRAVAIL, LE
LENDEMAIN**

La Santé émotionnelle au travail

Charles-Henri Amherdt, Les Éditions Demos, Paris, 2005, 251 p., 56 \$

BF 576 A515s 2005 QMC

Comment développer la performance de l'organisation en même temps que la qualité de vie de ceux qui la composent ?

Le concept de santé émotionnelle dont il est question dans ce livre s'appuie sur deux corpus théoriques développés ces vingt dernières années : la santé psychologique et l'intelligence émotionnelle.

Ce nouveau concept pourrait représenter une dimension aussi essentielle au bien-être et à la qualité de vie des personnes que celui de santé mentale qui a fait son apparition avec la création de l'Organisation mondiale de la santé au milieu du siècle dernier. La santé mentale apparaissait alors comme le complément indispensable à la santé physique.

Le lecteur découvrira successivement l'importance que revêt le fait de comprendre les émotions, puis le concept central de santé émotionnelle au travers de son évaluation et enfin un certain nombre d'applications de la santé émotionnelle dans les organisations.

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux pour qui les émotions ressenties au travail, par eux ou leur entourage, réservent trop de mystères dont ils ne peuvent se satisfaire.

Le professeur Charles-Henri Amherdt a été directeur du CRIEVAT (Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail) de l'Université de Sherbrooke (1999-2004). Il est fondateur et PDG d'InterQualia. Il détient un doctorat en psychologie (Université de Lausanne, Suisse) et un postdoctorat en gestion des ressources humaines (Université Laval, Canada).

Il est le créateur du bilan InterQualia : outil d'évaluation du potentiel validé sur plus de 16 000 personnes et dont la méthode de mesure inédite a été brevetée aux États-Unis.



Du courage d'être manager

Gérard Reyre, Éditions Liaisons, Paris, 2004, 271 p.

HD 33 R466d 2004 QMC

Le manager est exposé, depuis longtemps, aux mouvements qui secouent les organisations. Servile ou rebelle, il évolue sur plusieurs tableaux, dans plusieurs camps, manager et managé, en éternelle métamorphose.

Vaincre sa peur et oser commencer, prendre l'initiative, sans connaître la portée de ses actes... En situation, la responsabilité du manager est d'être lucide sur ce qu'il faut qu'il fasse, lui. Non pas sur ce qu'il faut faire.

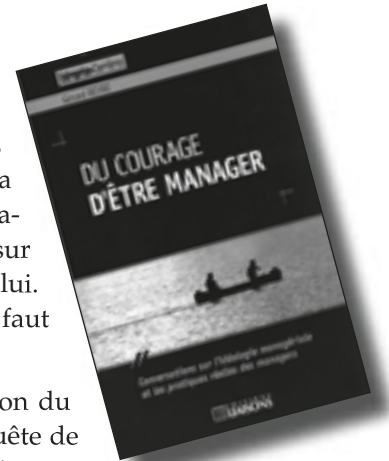
Se pose alors la question du courage, telles la conquête de soi et l'accommodation à un environnement quotidien, qui exige des choix et des engagements : le courage n'est pas une compétence mais une décision, un effort.

L'auteur relève le pari de restituer au manager sa part de liberté, par le biais d'une pratique réfléchie et volontaire qu'il appelle art : l'art de la conversation, l'art d'être ensemble, l'art du déplacement.

Cet ouvrage offre ainsi une réflexion enrichie de champs d'exercice et de façons d'agir, grâce auxquels chacun peut chercher à se transformer et à progresser.

Plutôt que d'être bouleversé, ballotté par l'impromptu, pourquoi ne pas aller à sa rencontre ? En tout cas, s'y préparer.

Gérard Reyre est Docteur en sociologie. Il exerce le métier de conseil en management depuis une vingtaine d'années et enseigne dans le cadre du DESS MACOR de l'Université de Marne-la-Vallée.



* Vous pouvez emprunter ces livres en communiquant avec la bibliothèque Cécile-Rouleau de l'édifice Marie-Guyart, au 418 643-1515. Nous vous mentionnons que les livres sont également en vente dans toute bonne librairie.

Boussoles pour temps de brume

Hervé Sérieyx, Village Mondial, Paris, 2003, 188 p.

HD 58.9 S485bo 2003 QMC

Alors que beaucoup se sentent dans le flou et l'incertitude, et que le brouillard ambiant a définitivement fait disparaître les anciens repères de la morale, de la religion, de la République, Hervé Sérieyx montre que l'heure n'est pas venue pour autant de baisser les bras et de laisser aller le monde comme il ne va pas.

Où est l'espoir pour la société et l'économie ? Quels choix personnels faut-il faire ? Quelles orientations collectives faut-il préférer ? À quoi et à qui se fier pour se repérer ?

Ces questions ne sont pas sans réponses. Hervé Sérieyx livre les trois boussoles qu'il utilise pour lui-même : la **vie apprenante, l'organisation apprenante, le développement apprenant**. Ce sont trois faisceaux pour s'orienter dans le monde actuel.

Tous trois convergent pour donner plus de place à l'humanité en soi et autour de soi.

Auteur réputé (L'Entreprise du troisième type, Le Zéro Mépris, Le Big Bang des organisations, La Nouvelle Excellence...), conférencier international et conseiller de nombreux dirigeants économiques, Hervé Sérieyx a assumé au cours de sa carrière des responsabilités aussi bien dans des entreprises que dans l'administration et dans l'enseignement.

Il est aujourd'hui vice-président du conseil de surveillance d'ITEO, premier groupe français d'étude et de conseil, vice-président du groupe canadien CFC et membre du Conseil économique et social. Il enseigne au Collège des ingénieurs et à l'École des mines.



La société malade de la gestion

Vincent de Gaulejac, Éditions du Seuil, Paris, 2005, 276 p.

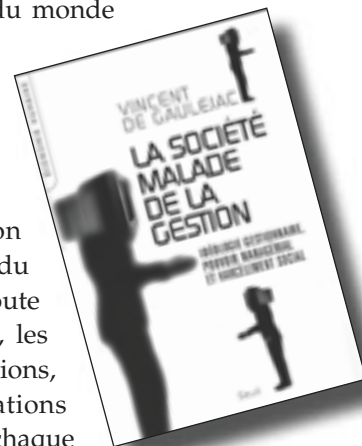
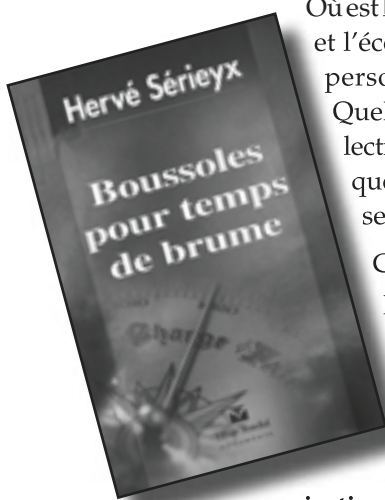
HD 58.9 G269s 2005 Ex.02 QMC

Sous une apparence pragmatique, la gestion constitue une idéologie qui légitime la guerre économique et l'obsession du rendement financier. Les « gestionnaires » installent en fait un nouveau pouvoir managérial. Il s'agit moins d'un pouvoir autoritaire et hiérarchique que d'une incitation à l'investissement illimité de soi dans le travail pour tenter de satisfaire ses penchants narcissiques et ses besoins de reconnaissance. Il s'agit d'instiller dans les esprits une représentation du monde et de la personne humaine, en sorte que la seule voie de réalisation de soi consiste à se jeter à corps perdu dans la « lutte des places » et la course à la productivité.

Or, comme pour mieux assurer son emprise, cette logique déborde hors du champ de l'entreprise et colonise toute la société. Aujourd'hui, tout se gère, les villes, les administrations, les institutions, mais également la famille, les relations amoureuses, la sexualité... Le Moi de chaque individu est devenu un capital qu'il doit faire fructifier.

Mais cette culture de la haute performance et le climat de compétition généralisée mettent le monde sous pression. Le harcèlement se banalise, entraînant l'épuisement professionnel, le stress et la souffrance au travail. La société n'est plus qu'un marché, un champ de bataille insensé où le remède proposé aux méfaits de la guerre économique consiste toujours à durcir la lutte. Face à ces transformations, la politique, à son tour contaminée par le « réalisme gestionnaire », semble impuissante à dessiner les contours d'une société harmonieuse, soucieuse du bien commun.

(Suite à la page 12)



La société malade... (suite)

Peut-on néanmoins échapper à l'épidémie ? Peut-on repenser la gestion comme l'instrument d'organisation et de construction d'un monde commun où le lien importe plus que le bien ? C'est en tout cas la piste qu'ouvre ici le diagnostic du sociologue clinicien.

*Vincent de Gaulejac est directeur du Laboratoire de changement social et professeur de sociologie de l'université Paris-VII. Auteur d'une quinzaine d'ouvrages dont *Le Coût de l'excellence* (Seuil, avec Nicole Aubert), *La Lutte des places*, *Les Sources de la honte*. Il préside le Comité de recherche de sociologie clinique à l'Association internationale de sociologie.*



R EPÈRES

Le Centre québécois de leadership (CQL) : quelques nouvelles en bref

Tel qu'il a été prévu, le programme de formation destiné aux nouveaux gestionnaires de gestionnaires a vu le jour le 15 février dernier. Intitulé « **Leadership en action** » et d'une durée de 9,5 jours répartis sur un an, ce programme sera offert à une deuxième cohorte en septembre prochain.

La popularité des petits déjeuners du leadership tenus à Québec et à Montréal a amené le CQL à organiser, en partenariat avec les bureaux régionaux du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et l'Association des cadres du gouvernement du Québec (ACGQ), des **ateliers de leadership en région**. Sous le thème « **Leader, qui suis-je ?** », ces ateliers sont présentés dans dix villes du Québec jusqu'au 9 juin prochain.

Au 1^{er} avril 2006, l'organisation des activités pour les **groupes d'échanges entre pairs**, activités destinées aux cadres des classes 1, 2, 3, 4 et 5, a été transférée au CQL. Sous la responsabilité du Sous-Secrétariat au personnel de la fonction publique du SCT depuis plusieurs années, ce transfert vient enrichir l'axe *réseautage* du CQL avec l'intégration des cinq groupes présentement existants. À raison d'une journée et demie, deux fois par an, ces rencontres constituent un lieu d'échanges et une occasion de développement pour les cadres qui en font partie.

Pour des renseignements supplémentaires, nous vous invitons à consulter le site du Centre à l'adresse suivante : [www.cql.enap.ca].