



## Facteur de protection – Santé mentale et travail La reconnaissance

- La reconnaissance, c'est :
- La reconnaissance, facteur de protection et développement
- Le manque de reconnaissance, facteur de risque
- Pour l'organisation
- Les formes de reconnaissance
- La reconnaissance et le contexte social
- Les limites de la reconnaissance
- Trucs et exercices
- Suggestions de lecture

---

### La reconnaissance au travail c'est :

- **Donner aux employéEs les moyens nécessaires** pour réaliser leur travail convenablement
- Montrer aux employéEs que **leur travail est utile** pour l'entreprise et la collectivité
- **Reconnaître les efforts** fournis à leur juste valeur
  - en remerciant
  - en récompensant
  - en versant un salaire qui valorise l'expérience
- **Se sentir apprécié** pour sa contribution aux activités de l'organisation, autant par les proches collègues que par les supérieurs
- Évoluer dans un **climat de considération** envers chacun
  - par le respect de la diversité et de l'originalité des méthodes de travail
  - par une communication favorisant l'écoute, mais également l'information des individus (sur les projets en cours, l'état d'avancement d'une situation, etc.)

### Le sentiment d'appartenance s'épanouit lorsqu'on :

- **se sent capable d'agir** sur le monde et d'y laisser son empreinte
- **est un acteur** dont les réalisations sont considérées avec intérêt

■ **La reconnaissance au travail passe par le regard de l'autre** et par le jugement qui sera porté sur la qualité et l'utilité de son travail.

■ **On peut distinguer quatre formes de reconnaissance :**

- 1- La reconnaissance existentielle
- 2- La reconnaissance des résultats au travail
- 3- La reconnaissance de la pratique de travail
- 4- La reconnaissance de l'investissement dans le travail

Pour en savoir plus sur ces quatre formes rendez-vous à la rubrique « Les formes de reconnaissance »!

■ **La reconnaissance au travail est l'affaire de tous.** Ce sont les supérieurs, les clientEs, les collègues, ceux et celles qui connaissent notre travail ou qui en sont les utilisatrices ou utilisateurs, qui sont en mesure de porter un jugement sur l'ouvrage accompli et ainsi donner un sens à nos efforts et à notre investissement.

-----  
Références :

- ASSTSAS** (2008) La reconnaissance au travail, une question d'équilibre, Objectif prévention, vol.31 no2 2008.
- Benjamin, Julie** (2007) La reconnaissance en milieu de travail, Bulletin La vitrine – On connaît vos besoins en détail, Hiver 2007, vol. 3, no4
- Bouzi, Sihem et Assaad El Akremi** (2006) La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims
- Daloz, Lionel, Marie-Laure Balas Hervé Bénony** (2007) Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative, Santé mentale au Québec, vol. 32, no2, 2007, p.83-96
- Institut National de Santé Publique** (2009) Grille d'identification des risques psychosociaux au travail
- Clot, Yves** (2008) Le statut de la critique en psychologie du travail : une clinique de l'activité. Psychologie Française, 2, 66-73
- Brun, Jean-Pierre** (2008, La reconnaissance au travail, paru dans les Grands dossiers des Sciences Humaines, no 12, Automne 2008, Paris, Sciences Humaines Éditions.
- Lévesque, Aline** (2007) Mon inventaire dans Mission? Passions! , Éditions Un monde différent, St-Hubert, p.103
- Saint-Arnaud, Louise** (2009). « La reconnaissance au travail : un enjeu au coeur de la santé mentale au travail », Coffre à outils, Semaine national de la santé mentale, p. 21.



**La reconnaissance, facteur de protection et développement**

Pour bon nombre d'individus, avoir une identité professionnelle, est aussi important qu'avoir une identité civile (un nom et un prénom) ou une identité de genre (être un homme ou une femme). C'est pour cette raison que le sentiment de reconnaissance au travail est important pour beaucoup d'entre nous.

Lorsqu'elle est faite de manière justifiée, sincère et opportune, la reconnaissance protège la santé mentale. Elle :

- permet de **construire**, préserver, rehausser l'estime que nous avons de nous-mêmes;
- nous donne le sentiment d'être **apprécié** et favorise le développement du bien être professionnel;
- nous aide à **résister au stress** et à surmonter les situations professionnelles difficiles;
- **facilite les relations** professionnelles;
- donne **un sens au travail** et contribue à augmenter notre motivation, notre satisfaction et notre plaisir au travail;
- nous donne la **force d'entreprendre** des projets;
- est un **moteur pour persévérer** dans les buts que nous nous fixons

Références :

**Bouzidi Sihem et Assâd El Akmeri** (2006) La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire, XVIIe congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims

**St-Arnault, Louise** (2009) Coffre à outils, on gagne à se connaître, ACSM-Division du Québec

**Benjamin, Julie** (2007) La reconnaissance en milieu du travail, Bulletin La Vitrine – On connaît vos besoins en détail, Hiver 2007, vol.3 n°4

**Daloz, Lionel, Marie-Laure Balas Hervé Bénony** (2007) Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative, Santé mentale au Québec, vol. 32, n°2, 2007, p.83-96

**St-Arnault, Louise** (2009) Coffre à outils 2009, On gagne à se reconnaître, ACSM-Division du Québec

---

### **Le manque de reconnaissance, facteur de risque**

Selon une étude de Brun et al. (2003), réalisée dans quatre organisations :

- 67 % des personnes qui disent recevoir peu de reconnaissance au travail vivent une détresse psychologique élevée, comparativement à 33 % chez les individus qui disent recevoir une bonne reconnaissance
- Un manque important de reconnaissance au travail multiplie par quatre le risque de vivre une détresse psychologique élevée

#### **Le manque de reconnaissance peut s'effectuer à deux niveaux :**

**1er niveau :** Il s'agit du jugement porté sur l'utilité de notre travail, son importance pour l'organisation ou pour les clientEs.

C'est un jugement essentiellement porté par nos supérieurs, ceux qui ont des attentes sur notre production ainsi que sur la façon dont notre travail doit être réalisé. Il peut également être porté par nos clientEs, ceux qui demandent et reçoivent un service, et qui utilisent le produit issu de notre travail.

On peut souvent avoir un manque de reconnaissance de la part de nos supérieurs ou de

nos clientEs! On a alors le sentiment d'être inutile ou de ne pas être reconnu pour ce que l'on apporte de particulier, pour notre originalité et notre contribution propre à l'œuvre commune.

### **2e niveau : Il s'agit du jugement sur la qualité du travail accompli.**

C'est un jugement essentiellement porté par nos collègues ou les gens qui exercent le même métier que nous. Ils partagent souvent la même réalité que nous, et sont donc aptes à bien cerner les efforts que nous devons consentir.

Bien souvent, leur jugement a une portée encore plus puissante que celui de nos supérieurs.

Le manque de reconnaissance par les collègues ou les confrères et consœurs freine sévèrement la construction de l'identité professionnelle. On se sent alors seul, exclu du groupe et de notre communauté d'appartenance.

### **■ Quelles formes peuvent prendre le manque de reconnaissance?**

- La mise à l'écart, l'exclusion, le sectarisme
- L'impolitesse
- La disqualification
- La stigmatisation
- La dévalorisation
- L'humiliation
- L'injure
- La ridiculisation
- La condescendance
- Le travail déclassé
- La non-écoute
- L'imposition de formations sans reconnaître les efforts investis
- La surcharge de travail, puisqu'elle évoque qu'on ne reconnaît pas que les efforts consentis comportent des exigences
- Le non-accomplissement

### **■ Les raisons pour lesquelles il peut y avoir un manque de reconnaissance sont nombreuses :**

- L'augmentation des exigences de qualité
- La demande d'investissement exagérée de la part de l'organisation, des dirigeantEs ou des pairs vis-à-vis de quelqu'un ou par rapport aux attentes sociales
- La non-satisfaction des attentes (résultats non atteints)
- Le fait que les travailleurs et les travailleuses ne peuvent pas nécessairement avoir un accès à un travail qui correspond à leurs qualifications, à leurs compétences, à leurs besoins ou à leurs aspirations
- L'omniprésence des mesures d'évaluation et de contrôle du travail qui ne correspondent pas aux possibilités réelles des travailleurs et des travailleuses
- La diversification et la complexification des tâches qui ne permettent pas un plein contrôle du travailleur, de son travail, tant dans le processus que le résultat
- Le développement de procédures standardisées qui sont contraignantes pour

l'individu

- La normalisation à outrance, qui ne favorise pas la créativité et l'originalité

---

Références :

**Bouzidi Sihem et Assâd El Akmeri** (2006) La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire, XVIIe congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims

**Brun, Jean-Pierre** (2008) La reconnaissance au travail, paru dans les Grands dossiers des Sciences Humaines, no 12, Automne 2008, Paris, Sciences Humaines Éditions.

**Inspiré du contenu du texte de Brun, Jean-Pierre** (2008, La reconnaissance au travail, paru dans les Grands dossiers des Sciences Humaines, no 12, Automne 2008, Paris, Sciences Humaines Éditions.

**Lévesque, Aline** (2007) Mon inventaire dans Mission? Passions! , Éditions Un monde différent, St-Hubert, p.103

**Saint-Arnaud, Louise** (2009). « La reconnaissance au travail : un enjeu au cœur de la santé mentale au travail », Coffre à outils, Semaine national de la santé mentale, p. 21.

---

**Pour l'organisation**

La reconnaissance est utile à l'organisation pour :

- Favoriser la mobilisation et l'engagement de chacun
- Améliorer la qualité de vie et l'ambiance au travail
- Donner aux employéEs le goût de rester
- Faciliter la collaboration entre les personnes
- Renforcer l'esprit d'équipe, lorsque la reconnaissance est faite en groupe
- Permettre l'efficacité et la productivité
- Faciliter l'atteinte des résultats

**La reconnaissance de l'autre, de sa valeur et de ses ressources** constitue une sorte de ciment qui relie les personnes dans le respect.

La reconnaissance au travail entraîne même des effets positifs sur la clientèle!

La satisfaction au travail et le bien-être des employéEs transparaissent et reflètent une image positive de l'organisation. Des employéEs qui se sentent importantEs et reconnuEs offrent un meilleur service, à l'image des valeurs de l'organisation.

**Cette « attitude positive » est contagieuse! Ainsi, elle peut amener la clientèle à accorder davantage sa confiance à l'entreprise.**

**Le travail de chacun a son importance au sein d'une organisation, des petites mains aux personnes occupant les postes de direction!**

Chacun des individus est un maillon indispensable à la chaîne.

## **Pour vous rendre compte de l'importance de la reconnaissance au sein de votre organisation, observez...**

- N'avez-vous pas remarqué que vous prenez plus de plaisir à travailler lorsque l'on vous félicite pour vos productions?
- L'ambiance n'est-elle pas meilleure lorsque chacun sait exactement quelle valeur il ajoute à l'entreprise?
- Ne vous sentez-vous pas plus déterminé à réaliser des objectifs lorsque vous savez que l'on compte sur vous?
- Remarquez comment l'esprit d'équipe est fort lorsque chacun sait qu'il apportera sa pierre à l'édifice!

Vous pouvez voir au quotidien combien il est essentiel pour une organisation que ses membres bénéficient de reconnaissance.

---

### **Références :**

**Benjamin, Julie** (2007) La reconnaissance en milieu de travail, Bulletin La vitrine – On connaît vos besoins en détail, Hiver 2007, vol. 3, no4

**Brassard, Nancy** (2007) La gestion de la reconnaissance – Une obligation ou une nécessité

---

### **Les formes de reconnaissance**

On peut distinguer 4 formes de reconnaissance :

**1- La reconnaissance existentielle** consiste en une reconnaissance de l'individu, ou du groupe de travail, pour ce qu'il est et contribue à votre développement personnel et professionnel.

**2- La reconnaissance des résultats** au travail porte sur les résultats, le rendement, et d'une façon plus générale sur la contribution des employéEs à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Elle se traduit très souvent de façon formelle (remise de prix, bonus, primes, etc.)  
Vous acquérez ainsi un sentiment d'utilité et d'efficacité.

**3- La reconnaissance de la pratique du travail** porte sur la manière d'exécuter le travail, englobant les comportements, les compétences et les qualités professionnelles.  
Vous avez ainsi le sentiment d'être reconnu par rapport à votre expertise, vos compétences, votre ingéniosité, vos qualités professionnelles et votre estime de vous grandit.

**4- La reconnaissance de l'investissement dans le travail** porte sur la participation et la contribution en termes d'efforts consentis et d'énergie déployée sans égard aux résultats.  
Vous avez ainsi le sentiment d'être vu et apprécié par rapport à l'effort indépendamment du résultat.

**Toutes ces formes de reconnaissances peuvent s'exercer à deux niveaux :**

- dans la relation qui lie unE superviseurE et unE superviséE
- dans la relation qui lie des collègues ou des confrères/consœurs

**Voici quelques exemples de...**

**Reconnaissance existentielle :**

- vos caractéristiques personnelles et vos besoins sont respectés
- vous êtes informé et consulté sur les thématiques liées à la vie de l'entreprise
- vos collaborateurs et collaboratrices sont polis envers vous (bonjour, merci, etc.)
- vous avez le soutien de vos pairs (parrainage, mentorat, etc.)
- votre travail bénéficie d'une reconnaissance à large échelle (i.e. colloque métier)
- vous rencontrez des confrères et consœurs lors d'évènements informels (i.e. journées d'échange)

**Reconnaissance des résultats au travail :**

- vous avez un entretien annuel qui évalue vos performances et/ou votre rendement
- vous recevez un cadeau, un bonus ou un prix qui récompense une performance et/ou un rendement exceptionnel
- vous recevez une lettre ou un e-mail de félicitation de la part d'unE superviseurE
- vos collègues vous félicitent spontanément pour votre travail

**Reconnaissance de la pratique de travail :**

- vos compétences sont mises en valeur
- vous recevez une lettre de remerciement de la part de vos clientEs concernant la qualité du service
- votre rôle professionnel est valorisé au sein de votre entreprise
- on vous confie des tâches délicates ou qui nécessitent un haut niveau d'expertise
- vous recevez des félicitations lors d'une cérémonie de reconnaissance

**Reconnaissance de l'investissement dans le travail :**

- on reconnaît les efforts que vous déployez pour vous améliorer
- on reconnaît votre travail ou vos idées, même si le résultat n'était pas celui escompté
- on vous encourage à progresser après un échec
- on célèbre votre départ à la retraite

-----  
**Références :**

**SSQ Groupes financiers** (2006) Reconnaissance au travail : des gestes qui font la différence, avril 2006

**St-Arnaud, Louise**, Coffre à outils 2009, on gagne à se connaître, ACSM-Division du Québec

---

### **La reconnaissance et le contexte social**

Le travail demeure encore aujourd'hui l'un des éléments centraux de l'organisation sociale et de la construction de l'identité.

Il est en effet une forme importante d'intégration sociale, et lorsqu'il permet l'accomplissement de soi et l'acquisition d'une identité, il devient un appui central au développement et au renforcement de la santé mentale.

### **Le phénomène du « pas assez »**

Le management actuel, qui demande aux travailleurEs d'être excellentEs et totalement engagéEs, pousse chacun à se questionner sur ce qu'il vaut. Ce questionnement, en solitaire, amène certainEs d'entre nous à ne pas se sentir assez compétentEs, pas assez réactifs, pas assez résistantEs, ou à croire qu'ils n'ont pas les capacités d'adaptation suffisantes pour tenir leur poste.

Il faut également souligner que **la reconnaissance est variable d'un groupe professionnel à un autre**; chacun possédant ses propres valeurs, sa propre culture.

### **Dans le contexte actuel divers éléments rendent la reconnaissance difficile. On pense à titre d'exemple :**

- À l'augmentation des **exigences de qualité**
- À la **demande d'investissement trop grande de la part de l'organisation**, de dirigeants, de pairs, de soi-même ou les exigences sociales
- Au fait que les travailleuses et travailleurs ne puissent pas nécessairement avoir un accès à un travail qui correspond à leurs qualifications, à leurs compétences, à leurs besoins, à leurs aspirations, etc.
- À l'omniprésence de mesures d'**évaluation et de contrôle du travail** qui ne correspondent pas aux possibilités réelles des travailleurs et des travailleuses
- À la **diversification et la complexification des tâches** qui ne permettent pas un plein contrôle de la travailleuse ou du travailleur sur son travail, tant dans le processus que le résultat
- Au développement de **procédures standardisées** qui sont contraignantes pour l'individu
- À l'**absence de sens** pour les travailleurs et travailleuses de certaines demandes
- À la **non-satisfaction des attentes**
- Au décalage entre la valorisation de la reconnaissance dans le discours social et la reconnaissance réelle au sein de l'entreprise



- À l'apparition de **nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion d'entreprise**, conjuguée avec la précarisation de l'emploi, qui ont pour effet d'intensifier la concurrence entre collègues de travail et de diminuer la solidarité et la reconnaissance mutuelle

---

Références :

- Daloz, Lionel, Marie-Laure Balas Hervé Bénony** (2007) Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative, Santé mentale au Québec, vol. 32, no2, 2007, p.83-96
- Dejours, C.**, (2000) «Préface», dans Carpentier-Roy, M., Vézina, M. (dir.), Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 9-18
- Loriol, Marc**, (2006) Reconnaître le travail : Le dossier Autonomie, reconnaissance, stress
- Templar, Richard** (2007) Les 100 règles d'or du management, Marabout

---

Les limites de la reconnaissance

**Pour être reconnu, il faut être vu;** et pour être vu, il faut pouvoir montrer ce que l'on a accompli comme travail. On veut aussi s'assurer que la personne qui regarde portera un jugement équitable sur notre travail, qu'elle posera un regard juste sur ce qui a vraiment été fait et qu'elle ne réagira pas de manière à mettre en péril le contrat de travail.

**Faire connaître et reconnaître son travail** n'est pas toujours facile et des facteurs liés à l'organisation du travail peuvent souvent y faire obstacle : Notamment, une organisation du travail conçue sur un mode compétitif, entraînera une faible confiance entre les collègues et autres personnes du milieu. En conséquence vous pourrez décider de ne pas exposer votre travail réel pour éviter de faire connaître vos faiblesses, mais aussi pour ne pas risquer de vous faire « voler la vedette ».

De plus, si elle n'est pas pratiquée adéquatement et de manière opportune, la reconnaissance peut engendrer des effets pervers comme :

- La jalousie
- Le sentiment d'injustice
- L'instauration d'un climat de compétition
- L'affaiblissement de la force collective (si la reconnaissance est perçue de façon individuelle)
- La course à la reconnaissance
- Le stress et la crainte pour les employéEs de se faire évaluer selon des barèmes arbitraires et ce, malgré l'intensité de leur engagement au travail

## **Différents facteurs peuvent limiter la reconnaissance.**

### ■ **L'élimination des temps morts**

Faire voir comment on s'y est pris, expliquer ses choix, rendre compte de ses façons de faire, tout cela exige du temps, des lieux de parole, des espaces pour exposer son travail. Les objectifs de production actuels qui visent à éliminer les temps morts et à rationaliser toutes les actions, ont fini par miner les espaces de parole qui sont pourtant nécessaires à la mise en valeur des efforts et des façons de faire.

Il n'y a alors plus de place pour exprimer sa reconnaissance!

### ■ **L'individualisation**

L'individualisation fait en sorte qu'on expose de moins en moins notre travail au regard des collègues. C'est le cas des travailleurs et travailleuses autonomes et des personnes qui font du télétravail : ils ont de moins en moins de contact avec des collègues ou avec des personnes qui exercent le même métier que le leur et qui partagent la même réalité professionnelle au quotidien.

IsoléEs, il devient alors impossible pour eux d'avoir des retours sur ce qu'ils - elles accomplissent.

### ■ **La reconnaissance partielle au sein d'une organisation**

Les salariéEs les moins qualifiéEs, les femmes et les immigréEs peuvent être victimes de préjugés et confrontéEs à un manque de reconnaissance par rapport aux autres travailleurs et travailleuses de la même organisation.

Dans ce cas, soit ils – elles – se sentent excluEs et se détachent de l'entreprise pour se surinvestir dans des activités extérieures, soit ces personnes développent des stratégies de valorisation de leurs différences, afin de les faire reconnaître par les autres. Néanmoins, lorsque le développement de ces stratégies ne permet pas la reconnaissance à sa juste valeur, les conflits collectifs apparaissent alors comme la seule issue possible.

### ■ **L'instrumentalisation du sentiment de reconnaissance**

Quand le travail est de moins en moins soumis à des prescriptions rigides, un des critères d'évaluation de sa qualité devient « l'investissement personnel de la personne dans la réussite du projet ».

Or, puisque cet engagement n'est pas concrètement mesurable, on doit tout mettre en œuvre soi-même pour le faire reconnaître.

On met alors en scène son engagement personnel complet dans le projet, sa capacité à mobiliser un réseau de collaborateurs et collaboratrices compétentEs, à anticiper et accompagner toutes les modifications organisationnelles requises.

La reconnaissance devient donc une récompense ultime, qui nous pousse à nous dépasser

pour l'obtenir.

---

Références :

- Benjamin, Julie** (2007) La reconnaissance en milieu du travail, Bulletin La vitrine – On connaît vos besoins en détail !, Hiver 2007, vol.3 n° 4
- Boutinet, J-P.** (1998) L'immaturation de la vie adulte, Presses universitaires de France, Paris
- Camilleri C.** (1999), Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie », in stratégies identitaires, Paris, PUF
- Gollac, Michel** («2005) L'intensité du travail : formes et effets, Revue économique, n° 2/5
- Linhart, Danièle** (2009) Emploi, travail et santé sont précarisés, Santé et Travail n°67, juillet 2009
- Sainsaulieu R.** (1988), L'identité au travail, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris
- Renault E.** (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », Revue du MAUSS, n°23

---

Suggestions de lecture

**ACT consultants** (2008) Le stress et la mobilité forcée de France Télécom  
Ce document de rédigé par des consultants porte sur le stress vécu chez France Télécom. L'absence de reconnaissance est souvent évoquée comme facteur problématique. Les témoignages démontrent le manque de reconnaissance dans l'entreprise. Cette dernière prend la forme d'une survalorisation des compétences sans que cette dernière ne s'accompagne de reconnaissance salariale (voire même de diminution) ou de progression de carrière. Ce manque de reconnaissance aurait pour conséquence une diminution de la qualité du travail. On retrouve également une absence de reconnaissance s'incarnant dans les pressions constantes à la mobilité subies par les agents. Celles-ci porteraient atteinte à l'estime de soi. La mauvaise qualité des relations, qui se manifeste entre autre dans la non-reconnaissance serait une source de démotivation importante.

**ASSTSAS** (2008) La reconnaissance au travail une question d'équilibre, Objectif prévention vol. 21, no2, 2008  
[www.asstsas.qc.ca/publications/revues-et-infolettre/objectif-prevention/objectif-prevention-vol-31-no-2-avril-2008/mot-de-lassociation/la-reconnaissance-au-travail-une-question-dequilibre.html](http://www.asstsas.qc.ca/publications/revues-et-infolettre/objectif-prevention/objectif-prevention-vol-31-no-2-avril-2008/mot-de-lassociation/la-reconnaissance-au-travail-une-question-dequilibre.html)

Ce court article situe la reconnaissance par rapport à d'autres dimensions importantes comme le respect, la confiance, la solidarité, l'appréciation, la considération et la dignité humaine. Il traite du rôle des supérieurs et des collègues dans le processus de reconnaissance. Il donne également quelques propositions d'actions favorisant la reconnaissance.

**Benjamin, Julie** (2007) La reconnaissance en milieu de travail, Bulletin La vitrine – On connaît vos besoins en détail!, Hiver 2007, Vol.3 no4

[www.detailquebec.com/pdfs/la\\_vitrine/laVitrinevol3no4.pdf](http://www.detailquebec.com/pdfs/la_vitrine/laVitrinevol3no4.pdf)

Ce court article présente une définition de la reconnaissance au travail, ses effets positifs que ce soit pour le salarié (identité, plaisir, estime, motivation), l'organisation (ambiance, efficacité, productivité) et les clientEs (image positive). Il aborde aussi quelque peu les aspects négatifs (jalousie, injustice, compétition). L'article donne cependant peu de références

**Brassard, Nancy** (2007) La gestion de la reconnaissance – Une obligation ou une nécessité

[www.tourisme-charlevoix.com/fr/emploi/docs\\_5e\\_rendez\\_vous/Presentation\\_Nancy\\_Brassard\\_La\\_reconnaissance.pdf](http://www.tourisme-charlevoix.com/fr/emploi/docs_5e_rendez_vous/Presentation_Nancy_Brassard_La_reconnaissance.pdf)

Ce power point présente différentes dimensions liées aux relations entre reconnaissance et travail, d'un point de vue plutôt gestionnaire. Parmi les éléments qu'on y retrouve citons des statistiques, le contexte social dans lequel s'inscrit la «gestion de la reconnaissance»; les relations entre reconnaissance et autonomie; les différences entre reconnaissance et récompense; la reconnaissance pour les individus et les groupes; les types de reconnaissance; ce qu'on devrait reconnaître; les formes de reconnaissance.

**Bouzidi, Sihem et Assaâd El Akremi** (2006) La reconnaissance au travail : étude d'un mode de construction identitaire, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims

[www.reims-ms.fr/events/agrh2006/pdf/BOUZIDI01.pdf](http://www.reims-ms.fr/events/agrh2006/pdf/BOUZIDI01.pdf)

Cette communication place l'enjeu de la reconnaissance en lien avec le «processus de construction identitaire au travail». Il envisage la reconnaissance comme un concept pluridisciplinaire au carrefour du management, de la philosophie, de la psychodynamique et de l'anthropologie, etc. Cependant, malgré cet intérêt, il n'existe pas de véritable paradigme de la reconnaissance au travail.

Les auteurs abordent différentes questions telles que le lien entre la reconnaissance et la construction identitaire. Les aspects positifs de la reconnaissance au travail sont identifiés comme une attestation de valeur, le respect, le regard approuvateur et l'empathie.

Parmi les éléments évoqués comme des manifestations de non-reconnaissance, les auteurs énoncent la mise à l'écart, le sectarisme, l'impolitesse, la dévalorisation, l'humiliation, l'injure et la condescendance.

Les auteurs traitent également de la reconnaissance de l'unicité au travail. Les risques liés au déclassement sont également un élément présenté.

On y traite également des impacts positifs de la reconnaissance que sont l'estime de soi, la motivation et les rapports de réciprocité.

**Brun, Jean-Pierre** (2008) La reconnaissance au travail, Malaise au travail, Les Grands Dossiers, no 12 automne 2008

L'auteur aborde la question de reconnaissance comme une alternative à la gestion basée sur le contrôle et la subordination. Il évoque un certain nombre d'études qui font le lien

entre la reconnaissance au travail et d'autres dimensions comme l'identité, la motivation, le sens du travail, le pivot de la santé mentale au travail comme facteur de résistance au stress, la mobilisation et l'engagement organisationnels, l'apprentissage et la productivité des organisations.

Il pose la question de la reconnaissance dans un contexte social qu'il aborde surtout sous l'angle de l'importance de l'individualisme et des réseaux sociaux de même que sur les questions identitaires et existentielles. Sur le plan de l'analyse organisationnelle, on réfère à la hausse de la concurrence et de la recherche de rentabilité qui auraient des impacts sur le sentiment d'insécurité et sur l'affaiblissement du sentiment d'appartenance. Les réponses alors apportées sont souvent exprimées en termes de développement de compétence et de qualité de vie.

Il présente également 4 approches. Une approche éthique basée sur la dignité humaine, sur la justice sociale et sur l'égalité.

Une approche humaniste et existentielle basée essentiellement sur le respect de l'unicité de la personne et de l'importance des dimensions relationnelles, communicationnelles ainsi que de la répartition de l'autonomie et du pouvoir.

La conception psycho-dynamique est basée essentiellement sur les stratégies individuelles et collectives déployées face à certaines conditions de travail déstabilisantes de même que dans les relations avec la souffrance et le plaisir.

La reconnaissance est abordée surtout comme gratitude et comme le jugement porté sur le travail accompli, les résultats, l'utilité etc. Ces jugements seraient basés davantage sur les actions que sur les personnes.

Finalement, l'approche comportementaliste est basée surtout sur le «renforcement positif des actions et des gestes professionnels observables» mais qui peut découler sur des effets pervers comme la jalousie, l'injustice et la compétitivité.

L'auteur identifie cinq champs d'interaction où peuvent se manifester la reconnaissance. Il y a le plan organisationnel basé sur les politiques et programmes de reconnaissance du travail. Il y a le plan des interactions verticales et hiérarchiques basé sur les interactions entre les gestionnaires et les employés et des difficultés qui en découlent; la reconnaissance horizontale qui concerne les relations entre membres d'une même équipe qui peut être ébranlable à cause de la concurrence accrue. Le plan externe concerne quant à lui les clientEs. Quant à la reconnaissance sur le plan social, elle est abordée sous l'angle de la communauté et de l'engagement bénévole.

Le modèle proposé ici mise entre autre sur une cartographie des pratiques s'inscrivant dans le champ de la reconnaissance.

**Brun, Je Brun, Jean-Pierre et Ninon Dugas (2002)** La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens – Document de sensibilisation, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor

Ce document du Conseil du Trésor porte essentiellement sur la reconnaissance au travail. Le texte aborde, dans un premier temps, quatre conceptions de la reconnaissance au travail dans une perspective principalement psychologique. On y retrouve également différents niveaux d'analyse du champ de la reconnaissance et différentes définitions de la reconnaissance.

La partie plus pratique présente des «critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail». Parmi ceux-ci on retrouve la sincérité, la réactivité, la proximité hiérarchique,

la variabilité, la personnalisation, la légitimité, la spécificité et la cohérence

**Cadres libres – Expression de cadres supérieurs et dirigeants à l'attention de leurs collègues et des directions**, no4 octobre 2009 – Libérer le travail sortir de la souffrance  
Réflexion avec Yves Clot, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM et directeur du centre de recherche sur le travail et le Développement, et Marie-Jo Kotlicki, secrétaire générale de l'UGICT–CGT

Cet article De Cahiers libres porte essentiellement sur le stress. En ce qui concerne les aspects de la reconnaissance, le texte évoque entre autre l'incapacité de faire un travail de qualité, d'avoir un contrôle et une autorité sur son travail et des dimensions qui constituent la complexification. Parmi ceux-ci notamment les transformations des «objectifs et missions, des contenus et méthodes de l'organisation» qui se sont intensifiées et la manque de ressources, autre que l'accompagnement individuel, pour surmonter la crise du travail humain.

**Chaine, Laurent (2007) Éthique de la reconnaissance et création de valeur**, Cahiers du CEREN 20, pages 27-37

Cet article étudie ce qui pourrait être convenu de qualifier de «nouveau paradigme managérial basé sur les notions d'éthique et de reconnaissance».

Ce dernier découlerait des caractéristiques de la société dite postindustrielle et ses constituantes : essor du capitalisme financier, transfert de risque de l'entreprise vers l'employé, une logique de structuration de la société en réseau plutôt que sur la base de classes sociales; de l'impact des nouvelles technologies de l'information et des communications de même que des conséquences de la globalisation quant à la division internationale du travail.

Il questionne également les conséquences de tous ces phénomènes tels que les exigences en termes de qualité et de productivité; l'accroissement des responsabilités mais accompagné d'une diminution du pouvoir; l'intensification du temps de travail et la concentration des tâches et l'apparition de diverses pathologies telles que le stress et le suicide au travail.

Il aborde également les valeurs découlant de ce paradigme telles que : «créativité, autonomie, développement personnel, éthique» de même que des formes d'organisation : «flexibilité, mobilité, réactivité, employabilité». Les impacts de l'éthique sur le management est un autre aspect abordé, notamment quant au lien avec la reconnaissance. Le texte présente aussi une contextualisation théorique et sociale du recours à la reconnaissance et de ses implications pour l'individu et la société. Il aborde également la question des liens entre reconnaissance et développement de la logique des compétences. L'article fait également le lien entre reconnaissance et comportement : désir, éthique et pouvoir. Il fait également un lien avec la reconnaissance comme découlant de la confusion entre éducation et travail. Il aborde également la question des pratiques en contradiction avec la reconnaissance telles que l'invisibilité de la réalité du travail, la dévalorisation et le recours à la double contrainte. L'article fait également référence aux travaux de Honneth distinguant les relations entre reconnaissance et confiance en soi, l'estime de soi et respect de soi.

**Chateauraynaud, Francis** (2006) Les asymétries de prises : Des formes de pouvoir dans un monde en réseaux

[hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00111674/](http://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00111674/)

Ce texte propose une analyse des asymétries de pouvoir dans le cadre d'une société en réseau. La section portant sur le besoin de reconnaissance présente les relations entre la reconnaissance et l'identité dans différents champs : travail, exclusion, santé et démocratie participative en situant le tout dans les fondements philosophiques qu'on retrouve chez des auteurs tel Hegel, Mead et Honneth.

**De Gaulejac** (2005) La société malade de gestion – Idéologie Gestionnaire, Pouvoir managérial et harcèlement social

Cet article critique des modes de gestion actuels et aborde également la question de la reconnaissance au travail. Il la situe dans les trois tendances managériales actuelles. Ces dernières mettraient le système sous pression : «l'écart entre les objectifs fixés et les moyens attribués, l'écart massif entre les prescriptions et l'activité concrète, l'écart entre les récompenses attribuées et les rétributions effectives.» . Il soulève les problèmes liés à une trop grande croyance dans l'entreprise qu'entretient l'employé et du fait que cela débouche sur une recherche incessante de gratification et de reconnaissance. Les risques d'une telle survalorisation par les individus sont le repli sur soi et l'activisme forcené. Le narcissisme s'imposerait.

**Dejours, Christophe** (2007) Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail, L'information psychiatrique 2007, 83; 269-275

[www.john-libbey-eurotext.fr/fr/revues/medecine/ipe/e-docs/00/04/2E/F5/article.phtml](http://www.john-libbey-eurotext.fr/fr/revues/medecine/ipe/e-docs/00/04/2E/F5/article.phtml)

Cet article aborde l'accroissement des pathologies liées aux nouvelles formes d'organisation, notamment dû à la surcharge de travail, les pathologies dues à des stress post-traumatiques (ex. hold-up) de même que le suicide. Il analyse des grands concepts liés à la santé mentale tels que la normalité, la souffrance, le rapport collectif au travail, la reconnaissance de même que l'enthousiasme. Sur le plan plus précis de la reconnaissance, l'auteur met l'accent sur l'importance de la reconnaissance symbolique.

**Eme, Bernard** (2006) Jeunes salariés en quête de respect

[www.scienceshumaines.com/-0ajeunes-salaries-en-quete-de-respect-0a\\_fr\\_14483.html](http://www.scienceshumaines.com/-0ajeunes-salaries-en-quete-de-respect-0a_fr_14483.html)

Ce texte aborde les nombreuses façons dont les employés, en particulier les jeunes, ne sont pas reconnus au travail. Il présente le résultat d'entretiens produits dans différentes entreprises, exemples à l'appui.

Parmi les facteurs de non-reconnaissance, on retrouve le fait que les emplois ne correspondent pas aux qualifications. Il y a également les congédiements pour des raisons dont la seule justification est une directive du «haut» et qui ne semblent avoir peu à voir avec la qualité et l'effort du travail fourni.

Un autre facteur est la non prise en compte des dimensions relationnelles inhérentes à certains services et qui ne sont pas prises en compte par la direction comme étant quelque chose d'important.

De façon plus large, la dévalorisation, la disqualification et la stigmatisation sont souvent évoquées comme formes de reconnaissance dépréciative, comme par exemple, se faire dire au bout de plusieurs mois de services qu'on ne convient pas à l'emploi.

Aussi, l'exigence d'agir de façon autonome et le contrôle auquel les salariés doivent se soumettre incarne une autre forme de non-reconnaissance. Une autre forme de non-reconnaissance consiste à imposer aux travailleurs de nombreuses formations et dont on reconnaît peu les efforts investis.

Les luttes pour la reconnaissance se feraient rares et malgré quelques révoltes spontanées, le «sentiment d'intégrité subjective» c'est à –dire le respect, la dignité et l'estime de soi s'y substitueraient.

**Ghiulma, Juliette** (2008) Des salariés désengagés de l'intérieur, Malaise au travail, Grands Dossiers, no12 automne 2008

[www.scienceshumaines.com/des-salaries-desengages-de-l-interieur\\_fr\\_22718.html](http://www.scienceshumaines.com/des-salaries-desengages-de-l-interieur_fr_22718.html)

Les salariés se sentiraient de plus en plus désengagés. Cependant, la plupart resteraient en entreprise. Dans une vision qui n'est pas sans rappeler celle de l'acteur rationnel, l'auteur constate que l'investissement dans le travail serait en grande partie tributaire de la reconnaissance obtenue. Lorsque cette dernière n'est pas au rendez-vous, ces derniers seraient portés à se retirer. Cependant, ce retrait prendrait rarement la forme de revendications ou de contestations

**Gollac, Michel**, 2005, « L'intensité du travail : formes et effets », Revue économique, n° 2/56

[hussonet.free.fr/gollacin.pdf](http://hussonet.free.fr/gollacin.pdf)

Bien que cet article de Michel Gollac porte essentiellement sur les conséquences de l'accroissement de l'intensité du travail, la question de la reconnaissance y est également abordée. Le sentiment de non écoute, celui d'iniquité et d'injustice et le sentiment d'être exploité figurent parmi les thèmes présentés.

**Groulx, Guy et Olivier Cousin** (2005) Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres, Manuscrit auteur, publié dans "Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres, Paris : France (2005)"

[hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/36/93/35/PDF/Les\\_cahiers\\_du\\_GDR\\_Cadres\\_10.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/36/93/35/PDF/Les_cahiers_du_GDR_Cadres_10.pdf)

Ce texte est tiré d'un manuscrit des actes d'une journée du centre de recherche politique de SciencesPo. On y retrouve une analyse de la reconnaissance pour soi, de la reconnaissance par les pairs et par l'organisation. Ainsi, on retrouve des éléments permettant d'expliquer le manque de reconnaissance pour soi dans le monde du travail. Parmi ces éléments on retrouve le fait que toutes les activités ne sont pas intéressantes et ne procurent pas satisfaction. Le travail est souvent pénible. Le risque d'aliénation serait toujours présent. La peur de perdre son travail et le surinvestissement de soi sont parmi les éléments évoqués. En ce qui a trait à la reconnaissance par les pairs on affirme que cette dernière est multiple et variée. On y traite également de ses composantes. Finalement, en ce qui concerne les raisons de reconnaissance du travail, les éléments abordés sont : un niveau de rémunération qui est toujours faible; l'investissement qui n'est pas valorisé; les évaluations qui sont floues. En ce sens, on retrouve une analyse critique de l'évaluation. Le texte traite également d'autonomie et d'individualisation du travail.

La reconnaissance : Genèse d'un concept philosophique », paru dans le dossier « La



reconnaissance » **dirigé par M. Lallement et G. Malochet**, Idées, la revue des sciences économiques et sociales, n° 149, septembre 2007, pp. 6-13

Ce texte présente les fondements philosophiques des approches modernes et contemporaines de la reconnaissance. A cet égard, c'est Hegel qui aurait été le premier philosophe à s'intéresser à la relation entre reconnaissance et travail. Il percevait que le travail n'est pas qu'aliénation mais offre également une possibilité de se libérer. Il expliquera la division du travail comme un processus qui, partant des particularités du travail d'un individu finit par le dépasser pour atteindre la société dans son ensemble et ainsi rejoindre des principes plus universels. Dans ce sens, il analyse les rapports entre travail et société civile. A cet égard «Dans la société civile, la reconnaissance demeure insuffisante, car elle n'est motivée que par des individus particuliers recherchant leurs propres intérêts». Ces travaux sont maintenant abordés par des auteurs tel que Honneth. Ce dernier aborde la relation reconnaissance et travail à travers les processus d'interactions sociales et le conflit et leurs conséquences sur l'histoire.

**Linhart, Danièle** (2009) Emploi, travail et santé sont précarisés, 18 septembre 2009

[www.sante-et-travail.fr/emploi--travail-et-sante-sont-precarises\\_fr\\_art\\_853\\_43660.html?PHPSESSID=gvtq89594j3povhdgu2r93tq86](http://www.sante-et-travail.fr/emploi--travail-et-sante-sont-precarises_fr_art_853_43660.html?PHPSESSID=gvtq89594j3povhdgu2r93tq86)

Ce texte de Danièle Linhart aborde la question de la reconnaissance principalement sous l'angle d sentiment d'incompétence qui semble prendre une place considérable et dont les conséquences négatives s'accroissent sous l'effet de la précarité.

**Les cahiers des facteurs psycho-sociaux**, Prévenir ensemble – Les risques d'atteinte psychologique au travail, août 2007

Ce document n'aborde pas la question de la reconnaissance de façon approfondie. On retrouve cependant la prégnance du problème de non reconnaissance, et la méconnaissance du phénomène et du travail en général.

**Loriol Marc** (2006) Reconnaître le travail : le dossier, Autonomie, reconnaissance et stress

[www.ceras-projet.org/index.php?id=866](http://www.ceras-projet.org/index.php?id=866)

Cet article de Marc Loriol présente les raisons de la plainte liée au manque de reconnaissance au travail telles que l'augmentation des exigences de qualité, les effets du chômage etc. Il présente également les différences que la reconnaissance peut avoir pour différents groupes professionnels. Le texte s'intéresse aux relations entre auton

**Malherbe, Denis et Jean-Yves Saulquin** (2003) Reconnaissance et GRH : Au-delà de l'affirmation d'un mot un enjeu de représentations

[www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003malherbe-saulquin077.pdf](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003malherbe-saulquin077.pdf)

Les auteurs se questionnent sur l'affirmation de l'aspiration de reconnaissance selon les modèles de management et de gestion des ressources humaines dans les organisations. Plusieurs employés mettraient le manque de reconnaissance au centre de leur préoccupation. D'un autre côté, le management concevrait la reconnaissance comme un vecteur clé de performance et de productivité. La reconnaissance est alors portée autant en termes d'efforts, de comportements que de réalisation. La reconnaissance salariale se ferait plus faible qu'auparavant. Il n'y aurait pas forcément de compatibilité entre la

définition que les employés donnent à ce mot et le concept qu'en ont les cadres et dirigeants.

**Pourtois, Hervé** (2002) Lutttes pour la reconnaissance et politique délibérative, Philosophiques, vol. 29, no2, 2002, p. 287-309

[www.erudit.org/revue/philoso/2002/v29/n2/006256ar.pdf](http://www.erudit.org/revue/philoso/2002/v29/n2/006256ar.pdf)

Ce texte aborde la reconnaissance dans un contexte plus large et quelque peu différent de celui du travail, soit en lien avec la politique délibérative, une forme de démocratie axée davantage sur le discours et les procédures que sur la représentation. Cependant, l'auteur aborde quand même la question par rapport au monde du travail.

D'abord il situe les revendications de reconnaissance au travail dans le cadre des revendications des autres types de mouvements sociaux. Selon lui,

«la reconnaissance au travail est devenue une revendication prioritaire pour certaines catégories socioprofessionnelles et un objet d'investigation pour les psychologues et sociologues<sup>6</sup>. Il serait donc conceptuellement inadéquat de confiner les demandes politiques de reconnaissance aux revendications ethno-identitaires. Elles sont beaucoup plus diversifiées dans leurs origines et dans leurs natures»

Comme la délibération exige une coopération et que le travail occupe une place prédominante dans l'organisation de la société, le travail doit laisser une certaine place à la reconnaissance afin qu'une coopération puisse s'y instaurer. :

«Dans le champ de la division du travail, comme dans d'autres, la délibération permet la problématisation des normes de reconnaissance en vigueur dans ce qu'elles peuvent avoir d'humiliant et la construction,

toujours fragile certes, de normes alternatives. Une juste coopération sociale présuppose donc une juste délibération. Mais la proposition inverse est tout aussi vraie : une juste délibération publique présuppose, comme condition d'effectuation, une coopération sociale qui, à défaut d'être juste, devrait, à tout le moins, être décente au sens que A.

Margalit donne à ce terme. Une coopération décente ne devrait pas générer cette humiliation, cette mésestime sociale, qui affectant le rapport à soi, empêcherait un agent de se percevoir comme pleinement participant à la vie sociale. L'exclusion socio-économique, qui, on le sait, ne se réduit pas simplement à la privation du bénéfice des droits sociaux et qui s'accompagne souvent d'une vulnérabilité socio-affective, peut, à cet égard, être considérée comme l'obstacle majeur à la décence que requiert la promotion de l'idéal délibératif.»

« Comme ce dernier l'affirme en conclusion : la promotion de l'idéal délibératif repose sur des conditions structurelles, en particulier l'instauration d'une juste division sociale du travail»

**Reicher-Brouard, Valérie** (2001) Les modèles sociologiques en question, Centre de sociologie des organisations

[www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=TRAV\\_005\\_0119](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=TRAV_005_0119)

Ce texte présente la dichotomie entre la sociologie et la psycho-dynamique du travail. Ce texte pose plusieurs questions. La théorie politique de l'action met l'élargissement de la zone d'autonomie au travail comme élément central. Le texte se veut à la fois critique des théories basées sur l'acteur stratégique motivé uniquement par ses propres intérêts que de celles mettant la reconnaissance comme étroitement liée à la souffrance.

L'auteure constate que les effets des modes d'organisation du travail ont des effets sur la santé. On y affirme entre autre «l'accroissement continu des contraintes de 1993 à 1998 et la recherche de l'excellence des résultats exigèrent une forte mobilisation de l'ensemble du personnel des services de conduite. Mais la politique managériale et ses dérives répressives entravèrent largement les possibilités de reconnaissance, matérielle et symbolique, de cette mobilisation.

Parmi les questions abordées dans le texte, on y retrouve l'augmentation des charges de travail, les «dérives répressives et individualisantes» que représentent les menaces de sanction et de chantage dans les équipes de travail où on retrouve des chefs d'équipe intermédiaires entre le haut de la hiérarchie et les employés et des impacts de ces mesures sur eux-mêmes. La question des conflits de valeurs présents dans les entreprises est également abordée.

La psycho-dynamique du travail est analysée surtout dans son versant éthique. La souffrance provoquée par les modes de gouvernance du travail, basés essentiellement sur la rationalisation et sur la nécessité de coordination pour y faire face, figure aussi parmi les éléments présentés.

**Renault, Emmanuel** (2007) Reconnaissance et non reconnaissance au travail

[www.generationmilitante.fr/archive/2007/04/14/reconnaissance-et-non-reconnaissance-au-travail.html](http://www.generationmilitante.fr/archive/2007/04/14/reconnaissance-et-non-reconnaissance-au-travail.html)

Le texte débute par une présentation de la reconnaissance comme impliquant le regard et le jugement des autres. Il identifie par la suite trois types de dénis de reconnaissance : l'invisibilité, la reconnaissance dépréciative et la méconnaissance. Il aborde également la question du mépris social dans la relation entre l'entreprise et son contexte social plus large. De ce fait, il touche également aux questions de l'injustice et de la plainte au travail. Il aborde également quelques caractéristiques des sociétés actuelles ayant des impacts sur la reconnaissance au travail telles que la course au profit, la généralisation de la démarche qualité, l'intensification du travail et des objectifs et les critères éloignés de la réalité. Il traite également de l'instrumentalisation du sentiment de reconnaissance par l'entreprise et des exigences qui en découlent; le salarié serait ainsi contraint à faire la preuve de ses capacités. L'auteur conclut en parlant d'une intériorisation d'une idéologie de la reconnaissance.

**SSQ Groupes Financier** (2006) Reconnaissance au travail : des gestes qui font la différence, avril 2006

[www.ssq.ca/axesante/pdf\\_capsules/cs\\_04\\_2006.pdf](http://www.ssq.ca/axesante/pdf_capsules/cs_04_2006.pdf)

Cette courte capsule santé de cette compagnie d'assurance énumère certains gestes qui permettraient une meilleure reconnaissance au travail. Il présente certains éléments de contextualisation sur comment la reconnaissance est un moteur pour la personne et l'organisation.