

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/259480678>

# La reconnaissance au travail: Analyse d'un concept riche de sens

Article in *Gestion* · January 2005

DOI: 10.3917/riges.302.0079

---

CITATIONS

83

---

READS

21,377

2 authors, including:



Jean-Pierre Brun

Laval University

65 PUBLICATIONS 1,136 CITATIONS

SEE PROFILE

# La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens

Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas

La reconnaissance au travail n'a pas à ce jour fait l'objet d'une conceptualisation systématique et d'une intégration théorique satisfaisante, ce que reflète l'approximation des écrits sur la question. Face aux besoins pressants des employés en matière de reconnaissance au travail et aux préoccupations organisationnelles grandissantes relativement à la gestion des ressources humaines, à la qualité de vie au travail et à la mobilisation des travailleurs, dont la reconnaissance fait partie, il devient impérieux de mieux comprendre cette notion. Par ailleurs, cette dernière, envisagée comme une modalité de l'organisation du travail et de l'exercice de la gestion des ressources humaines, représente une alternative aux approches axées sur le contrôle et la subordination.

La définition du concept présentée ici repose sur une recension d'ouvrages scientifiques sur la reconnaissance au travail et sur certaines notions qui lui sont associées. Le tour d'horizon contextuel et théorique proposé vise donc à mieux asseoir et à clarifier le concept de reconnaissance au travail et, ainsi, à jeter les bases de réflexions et d'actions ciblées et significatives en milieu de travail.

## L'importance de la reconnaissance au travail

Certains auteurs mettent en évidence le caractère essentiel de la recon-

### Les auteurs

*Jean-Pierre Brun est professeur et titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.*

*Ninon Dugas est professionnelle de recherche à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.*

naissance au travail en tant que vecteur de l'identité (Dejours, 1993), source de motivation et de satisfaction (Bourcier et Palobart, 1997) et constituant du sens du travail (MOW, 1987; Morin, 1996, 2001). En effet, elle opère comme agent de développement des personnes et comme liant et facteur dynamique dans les relations professionnelles. Elle se révèle également un pivot de la santé mentale au travail (Brun *et al.*, 2003)<sup>1</sup>. Chez les cadres, par exemple, elle constituerait un facteur de résistance au stress et un élément clé leur permettant d'affronter les situations professionnelles difficiles (Dany et Livian, 2002). Source de mobilisation et d'engagement organisationnels parmi les plus importantes (Wils *et al.*, 1998; Tremblay *et al.*, 2000), la reconnaissance joue un rôle non négligeable dans le succès et la durée des transformations organisationnelles<sup>2</sup>. De plus, elle favorise l'apprentissage en milieu de travail (Lippit, 1997) et représente une assise des organisations apprenantes (Griego *et al.*, 2000). Enfin, en contribuant à la satisfaction au travail des employés, elle influence positivement la productivité et la performance des organisations (Applebaum et Kamal, 2000). Certes, la plupart des employés expriment le

besoin d'être reconnus par leurs supérieurs, leurs collègues et leurs clients, et cela, peu importe leur statut ou leur type d'emploi (Brun, 1999, 2000). Dans cette veine, une étude britannique (Bennet *et al.*, 1999) estime qu'aux yeux des professionnels du secteur de la construction «la reconnaissance de leurs efforts» est la pratique ou la mesure organisationnelle la plus importante parmi celles qui leur sont proposées. Toutefois, tant les chiffres que les données qualitatives signalent la présence d'un décalage entre ce besoin de reconnaissance et les pratiques de gestion des ressources humaines mises au point en milieu de travail<sup>3</sup>. En effet, ces pratiques sont encore très orientées vers le contrôle et la domination comme modes de conduite des organisations et des personnes (Linhart et Linhart, 1998). Certains contextes sociaux et organisationnels expliquent en partie l'intensification de ce besoin d'être reconnus au travail éprouvé par plusieurs travailleurs.

### Le contexte social

La modernité se caractérise par l'hégémonie de l'économique et sa prédominance sur le social (Chanlat, 1998; Meda, 1995). On assiste, en parallèle, à

la montée de l'individualisme, à l'effritement des réseaux sociaux et à une fragilisation des solidarités (Thériault, 2000)<sup>4</sup>. De plus, de l'avis de Giddens (1991), le contexte moderne, du fait qu'il évacue de la vie quotidienne plusieurs dimensions humaines<sup>5</sup> et qu'il soumet à l'individu un ensemble de dilemmes à résoudre, sème d'embûches le procès d'individualisation. Ce contexte général d'exigence et le caractère plus flou des repères individuels et collectifs, amplifiés par la perte des traditions, placent l'individu devant la nécessité de trouver des points d'ancrage et des significations personnelles pour baliser sa vie. Le travail est susceptible de représenter l'un de ces sièges du sens existentiel (Morin, 1996). Il permet en outre de combler un large éventail de besoins et d'aspirations individuels. En dépit du fait qu'il occupe depuis peu le deuxième rang, après la famille, comme valeur et sphère de vie prioritaires (Bourcier et Palobart, 1997)<sup>6</sup>, il n'en revêt pas moins toujours une grande importance pour les individus<sup>7</sup>. Il aurait pris le relais des anciens sites sociaux d'affiliation, et serait devenu le lieu central du lien social (Carpentier-Roy, 1995, 2000). Pour de nombreuses personnes, également, il s'agit d'un champ surinvesti au regard de la quête identitaire et du besoin de réalisation personnelle (Brun, 1999). En conséquence, leurs attentes en matière de reconnaissance ont tendance à s'exprimer de manière plus accentuée dans cette aire de vie.

Or, les profonds changements qui bouleversent l'univers du travail remettent précisément en question la valeur de l'individu et de ses réalisations au sein de l'entreprise. Le contexte organisationnel met ainsi en jeu certains facteurs déterminants qu'il importe de considérer.

### Le contexte organisationnel

Le contexte de l'économie mondiale et de la concurrence internationale ainsi que l'implantation des nouvelles technologies modifient l'organisation du travail, la cadence et les formes du travail, la définition des professions ainsi que les frontières entre les sphères de vie autrefois plus étanches (Gagnon, 1996; Lebaube, 1997). Des changements de toute nature touchent également un nombre important d'entreprises<sup>8</sup>. Qu'ils

prennent la forme d'acquisitions, de restructurations, d'une réingénierie des processus, de transformations culturelles ou de successions dans le leadership (Fabi *et al.*, 1999), ces changements font maintenant partie du paysage des organisations. De telles transformations, souvent réalisées aux fins de développer des avantages concurrentiels et de hausser la rentabilité organisationnelle, ne génèrent pas que des effets positifs<sup>9</sup>. On note ainsi l'accroissement du sentiment d'insécurité chez plusieurs travailleurs, occasionné par le caractère imprévisible des transformations et la menace de perte d'emploi (syndrome du survivant). L'affaiblissement du sentiment d'appartenance à l'organisation et la remise en question de l'autorité managériale et du lien de confiance entre employeur et employé, à la suite de la rupture du contrat de travail qui les liait autrefois, représentent aussi des conséquences négatives de la nouvelle donne économique et organisationnelle (Rondeau, 1999).

Par ailleurs, le contexte actuel de travail contraint gestionnaires et employés à répondre à des exigences inédites et souvent paradoxales qui leur posent parfois un véritable défi de cohérence et d'équilibre (Forest, 2001). Les adaptations multiples auxquelles ils se prêtent ainsi que les efforts additionnels qu'ils déploient pour s'acquitter de tâches qui se complexifient et s'alourdissent (Collerette *et al.*, 2001) amplifient chez eux le besoin de recevoir une véritable reconnaissance.

Devant les coûts humains des transformations et les défis que pose la conjoncture économique actuelle, plusieurs organisations travaillent à retisser leurs relations avec les employés et intensifient leurs efforts pour concevoir de nouveaux modèles de gestion des ressources humaines (Rondeau, 1999). L'objectif stratégique déclaré consiste à adapter les pratiques en ce domaine, de manière qu'elles contribuent à faciliter

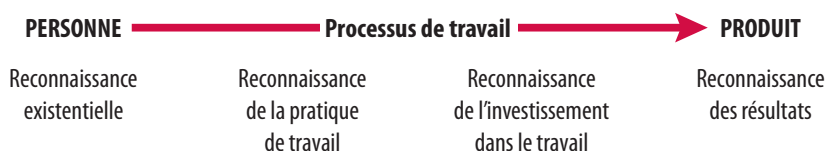
les changements en milieu de travail, à conserver le personnel tout en le mobilisant. On vise en outre à développer les compétences du salarié et à lui apporter une plus grande qualité de vie au travail (Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada, 2001). À ce chapitre, les pratiques de gestion qui impliquent une plus grande participation des travailleurs au processus décisionnel – la rémunération variable, un travail d'équipe accru et un encouragement à la formation – sont perçues comme des voies d'action prometteuses. Ainsi, dans certaines organisations, de telles initiatives tendent à se substituer progressivement aux interventions fondées sur des approches plus classiques comme le contrôle, la domination et la subordination. Elles incluent d'ores et déjà la notion de reconnaissance au travail, puisqu'il s'agit de reconnaître l'apport des personnes à l'organisation ainsi que leurs besoins en matière de formation et de perfectionnement.

Mais de quoi est constituée la reconnaissance au travail? Tout à la fois foyer et point de convergence de dimensions plurielles, elle représente un concept polymorphe, polysémique qui renvoie à plusieurs approches. On ne peut apparemment faire l'économie de la prise en compte de sa complexité.

### Les approches de la reconnaissance au travail

Notre analyse de la littérature scientifique nous a permis de mettre en évidence la présence de quatre approches de la reconnaissance au travail<sup>10</sup>: la perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, l'école de la psychodynamique du travail et l'approche comportementaliste. Ces dernières se traduisent selon quatre pratiques de reconnaissance au travail (voir le schéma 1): la reconnaissance existen-

SCHÉMA 1 – Les quatre pratiques de reconnaissance au travail



tielle, celle de la pratique de travail, celle de l'investissement dans le travail et, enfin, celle des résultats. Ces quatre pratiques de reconnaissance combinent divers besoins du personnel : les besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets.

### La perspective éthique

L'éthique liée à la gestion des personnes et des organisations est une notion particulièrement en vogue. « Cette mode de l'éthique atteint chaque partie, chaque fonction, chaque processus du monde organisationnel, et le domaine des relations de travail n'y fait pas exception » (Lapointe, 2003).

Il n'est donc pas surprenant de constater que la perspective éthique nourrit également une bonne part de la réflexion sur la reconnaissance au travail (encadré 1). Le discours éthique promeut l'idée que la reconnaissance est une question de dignité humaine, de justice sociale, et non uniquement un enjeu de performance organisationnelle ou de santé mentale au travail (Brun, 2000). Le fondement de la dignité humaine est lié au fait que la personne représente une fin en soi. À ce titre, elle ne doit pas être considérée comme un simple moyen, une entité instrumentale pour l'entreprise (De Konink, 1999). Dignité humaine et respect du caractère irréductible et inaliénable de la personne vont de pair. Dans cette perspective, on ne peut désigner le travailleur uniquement comme un numéro, un cas ou un dossier.

La notion d'égalité entre les personnes à laquelle le simple fait d'être humain donne droit est également associée à la reconnaissance au travail. Cette dernière devient un devoir de l'entreprise d'aujourd'hui, particulièrement dans le contexte d'exigence auquel elle soumet les travailleurs (Bourcier et Palobart, 1997). Elle constitue en définitive une responsabilité collective à partager que doit assumer chacun des membres de l'organisation (Brun, 2000). La reconnaissance est donc rattachée à la notion de souci de l'autre, à l'attention portée à la finalité

### ENCADRÉ 1

Sur le plan éthique, la reconnaissance présente des liens d'affinité avec le concept de justice organisationnelle. Cette dernière, de nature distributive\*, procédurale\*\* et interactionnelle\*\*\* (Aquino *et al.*, 1999), peut être communiquée dans l'organisation au moyen de certaines pratiques dont voici quelques exemples :

- De la part de la haute direction, clarifier les normes organisationnelles en matière de répartition des rétributions, et traiter équitablement les salariés en fonction de ces normes et de la contribution effective des groupes et des individus.
- De la part du cadre d'entreprise, se porter à la défense de ses employés lorsqu'ils sont menacés ou qu'ils font l'objet de décisions difficiles.
- Réfléchir sur les enjeux humains et éthiques des décisions des gestionnaires de l'organisation.
- Reconnaître les erreurs commises et les effets néfastes des mauvaises décisions sur les employés.

Dans un sens plus large, la reconnaissance, éclairée par la perspective éthique, s'exprime par des actions qui visent à réparer les torts causés aux employés par des choix de gestion particuliers. Elle traduit en outre une ouverture sur le domaine des valeurs individuelles et organisationnelles. Voici quelques exemples de pratiques de cette nature :

- Offrir des services professionnels aux employés licenciés pour faciliter cette période de transition et les aider à se relocaliser ou à effectuer une réorientation de carrière.
- Établir une culture organisationnelle respectueuse des valeurs individuelles et favoriser l'ancrage de ces dernières dans les valeurs organisationnelles.
- Proposer à l'employé des projets qui ne vont pas à l'encontre de ses croyances fondamentales et des dimensions qu'il valorise dans le travail.

\* Selon le *Dictionnaire suisse de politique sociale* (2002), « la notion de justice distributive fait référence aux normes définissant la part de ressources rares ou de gratifications que doivent recevoir les membres d'un groupe ou d'une entreprise en quittance de leur participation à l'action commune. Il s'agit donc de savoir « qui a droit à quoi » pour sa part. Le sentiment de justice évoque alors les représentations ou croyances des individus à cet égard ».

\*\* Il est question ici des perceptions du personnel relatives à la justice des décisions prises dans l'organisation.

\*\*\* La justice interactionnelle fait référence à la perception des salariés touchant à la qualité du traitement et de la relation dont ils font l'expérience avec leurs supérieurs (degré de respect, de sincérité et de cohérence manifesté par le supérieur).

et aux retombées des gestes accomplis (Brun, 1999).

Enfin, devant la crise du sens ou la « crise du croire » (Lefebvre, 2000) que connaît l'époque moderne, certains prônent un management éthique qui sache combler les besoins de sens, d'intégration, d'enracinement des travailleurs (Pauchant, 2000). Les facteurs éthiques sont du reste inhérents au sens du travail (Morin, 2001).

### La conception humaniste et existentielle

La conception humaniste et existentielle, proche parente de l'approche éthique, porte sur la reconnaissance de la personne, de son être, de son caractère unique et distinct, et de son existence. La croyance qui alimente une telle perspective repose sur une confiance fondamentale en l'humain ainsi que sur le potentiel des personnes et

des collectivités. Ici, la notion de justice est au second plan. On estime qu'en procurant aux personnes les conditions de travail requises – conditions financières et matérielles, il va sans dire, mais surtout relationnelles, communicationnelles, de pouvoir et d'autonomie –, ces personnes s'engageront plus aisément de façon positive et solidaire dans leur travail. Elles œuvreront aussi de façon plus créative à la réalisation des objectifs organisationnels (Martin *et al.*, 1996). Selon cette perspective, il importe de s'attacher à prendre le temps de « connaître les personnes de notre entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner enfin du sens à leur action » par la reconnaissance (Bourcier et Palobart, 1997 : 21).

Selon la conception humaniste et existentielle, la reconnaissance se rapporte à l'employé ou au collectif de métier en les considérant comme porteurs d'intelligence, de sentiments,

d'expertise (Jacob, 2001). Il s'agit en l'occurrence d'une reconnaissance *a priori*, c'est-à-dire d'une reconnaissance accordée d'emblée à chacun selon le principe d'égalité entre les êtres du fait de leur appartenance commune à l'humanité. Elle s'exprime souvent au sein de relations interpersonnelles dans l'ordinaire des jours, des gestes et dans la quotidienneté (encadré 2). Dans le continuum «indifférence-rémunération» de Bourcier et Palobart (1997), elle constituerait une forme avancée de considération. À notre sens, elle devrait représenter le socle sur lequel s'appuient toutes les autres pratiques de reconnaissance.

### L'école de la psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail s'intéresse au vécu subjectif des personnes en situation de travail ainsi qu'aux stratégies individuelles et collectives de défense qu'elles déploient pour préserver leur équilibre psychique dans des conditions de travail déstabilisantes. L'économie de la souffrance et du plaisir dans le travail fait également partie de son domaine d'intérêt.

Selon la psychodynamique du travail, la reconnaissance représente une rétribution attendue par le sujet qui se situe principalement dans le registre du symbolique. Elle touche à deux dimensions centrales : elle est reconnaissance au sens de «constat», à savoir la «reconnaissance de la réalité que constitue la contribution du sujet au travail de l'organisation» (Dejours, 1993 : 225). On fait référence ici au travail réel plutôt qu'au travail prescrit par l'organisation. Un tel type de jugement n'est pas sans susciter une résistance fréquente de la part de la hiérarchie puisqu'il met en évidence les failles de l'organisation du travail. La reconnaissance existe aussi au sens de «gratitude» pour souligner l'apport des travailleurs à la réalisation du travail. Cette seconde forme de reconnaissance est en général témoignée avec encore plus de parcimonie.

La reconnaissance résulte également d'un jugement porté sur le travail accompli et ses résultats, qui s'exprime selon deux modalités. Le premier type de jugement, dit «jugement d'utilité», est surtout émis par le personnel d'encadrement, les clients ou les subordonnés et porte sur l'utilité sociale, économique

et technique du travail de l'employé. La reconnaissance des résultats, que nous avons abordée précédemment, en est la manifestation la plus directe. Le «jugement de beauté», quant à lui, est principalement prononcé par les pairs qui, plus que les autres, sont en mesure de juger de la qualité du travail réalisé et des efforts fournis par la personne. Par leur jugement, les pairs reconnaissent que la personne a accompli son travail

selon les règles de l'art. C'est à la faveur de cette appréciation par les pairs que l'employé se sent intégré dans une communauté d'appartenance. On y reconnaît sa façon particulière de travailler, son style (Clot, 1999), les qualités qui le distinguent des autres (originalité, élégance, ingéniosité, rigueur), de telle sorte qu'il se sent dès lors reconnu dans son unicité sur le plan de la pratique professionnelle (encadré 3).

#### ENCADRÉ 2

Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions, le cours de ses actions et de celles de l'organisation. Il est en somme autorisé à être témoin et producteur du projet d'entreprise. L'indice de l'expérience de la reconnaissance existentielle est, pour l'employé, l'impression d'exister aux yeux des autres et que ses besoins sont pris en considération. Il éprouve en outre le sentiment d'être respecté dans son intégrité et sa singularité physique, affective, psychologique et cognitive.

Bien que la reconnaissance existentielle puisse être traduite sur la base de pratiques formelles, elle est surtout de nature informelle et non pécuniaire. Voici quelques exemples de pratiques de reconnaissance existentielle :

- Informer régulièrement le personnel sur les objectifs et les stratégies de l'organisation.
- Consulter le personnel et le faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets.
- Autoriser des aménagements distinctifs et des horaires de travail flexibles.
- Donner de la latitude décisionnelle à l'employé dans son travail.
- Encourager son développement par l'accès à la formation et au perfectionnement.
- En ce qui concerne le gestionnaire, se montrer accessible et visible.
- Entre collègues, s'apporter un soutien mutuel au travail.

#### ENCADRÉ 3

La reconnaissance de la pratique de travail a trait à la manière dont l'employé exécute son travail, plutôt qu'à sa personne ou aux résultats qu'elle produit. Elle porte également sur ses comportements, ses qualités et ses compétences professionnelles.

Les cibles de la reconnaissance de la pratique de travail concernent le processus de travail de l'employé, notamment la créativité, l'innovation dont il fait preuve et l'amélioration continue dans ses méthodes de travail. Les principaux indices de ce type de reconnaissance se révèlent, dans le contexte du processus de travail, lorsque la personne (ou le groupe) se sent reconnue au regard de son expertise, de ses compétences, de son ingéniosité, de ses qualités professionnelles, de sa manière d'exécuter les tâches et de résoudre des problèmes. Elle en retire généralement un sentiment d'estime et de compétence personnels. Voici quelques exemples de mesures ou de gestes qui traduisent la reconnaissance de la pratique de travail :

- les rétroactions par les pairs sur les qualités professionnelles d'un employé;
- de la part d'un gestionnaire, le fait de reconnaître l'expertise de chaque membre de l'équipe et de lui proposer des mandats à sa mesure;
- la prise en considération du processus de travail dans les bilans d'équipe et l'évaluation du rendement de l'employé;
- les prix de pratique professionnelle ainsi que les programmes de reconnaissance de l'innovation;
- les lettres de remerciement personnalisées provenant de clients pour la qualité du service rendu par un employé.

Ajoutons que la reconnaissance de la pratique de travail porte sur le faire plutôt que sur l'être de la personne. Une autre forme de reconnaissance s'inscrit dans le contexte du processus de travail. Il s'agit de la reconnaissance de l'investissement dans le travail selon laquelle la personne est reconnue pour ses efforts, son application à la tâche et la régularité de son investissement (encadré 4).

Si la reconnaissance de la pratique de travail et de l'investissement dans le travail revêt une grande importance pour la psychodynamique du travail, ces deux éléments ne lui sont pas pour autant associés exclusivement. En clair, il n'est pas nécessaire de se réclamer de cette approche pour reconnaître la pratique professionnelle et l'investissement dans le travail des employés d'une organisation.

### L'approche comportementaliste

L'approche comportementaliste présente un point de vue fort différent de la conception qui vient d'être évoquée. Selon cette quatrième approche, le comportement humain est contrôlé par ses conséquences et il s'inscrit dans une logique contribution-rétribution (Siegrist *et al.*, 1990). La reconnaissance apparaît alors comme une pratique de renforcement positif des actions et des gestes professionnels observables considérés comme désirables par l'entreprise (Nelson, 2001). Ainsi, la reconnaissance des résultats se voit attribuer un rôle important dans les pratiques de gestion élaborées selon une perspective behavioriste (encadré 5). Toutefois, la récompense est rarement préconisée comme seul mode de reconnaissance du travail des employés. L'importance des manifestations de reconnaissance sur un plan relationnel et spontané y est affirmée, lorsqu'elle n'est pas jugée comme le fondement des pratiques de renforcement du comportement des travailleurs.

L'approche comportementaliste entretient des liens étroits avec la reconnaissance des résultats, bien qu'une telle forme de reconnaissance ne lui soit pas propre.

De plus en plus présente dans les milieux de travail, la reconnaissance des résultats est susceptible d'engendrer des effets pervers : de la jalousie, un sentiment d'injustice, une compétitivité

#### ENCADRÉ 4

La reconnaissance de l'investissement dans le travail est une reconnaissance de la participation et de la contribution de l'employé ou de l'équipe au processus de travail quant aux efforts consentis. Parfois, malgré tout le savoir-faire et tous les efforts fournis, les résultats prévus ne sont pas atteints. Il convient néanmoins de reconnaître la qualité et l'intensité de cette énergie déployée qui sont trop souvent des aspects non visibles du travail réel. La reconnaissance de l'investissement dans le travail est aussi l'occasion de souligner l'apport des employés moins performants et des travailleurs de l'ombre qui œuvrent notamment au soutien technique ou administratif. Par leur engagement quotidien, ces travailleurs contribuent au fonctionnement constant et efficace de l'organisation. Enfin, il s'agit de reconnaître les risques que les employés prennent pour mener à bien leur travail, et l'énergie qu'ils déploient dans des conditions parfois difficiles.

Ces diverses façons de reconnaître l'investissement dans le travail procurent à l'employé le sentiment d'être vu et apprécié au regard des efforts qu'il fournit, indépendamment des résultats de son travail. Ici, on se rapproche du domaine de la «reconnaissance pure» telle qu'elle est définie par Bourcier et Palobart (1997).

À notre sens, la manifestation de cette reconnaissance doit être proportionnée aux efforts que l'employé déploie ou qu'il est en mesure de déployer, car la reconnaissance constitue un acte de vérité, et la flatterie n'y a pas sa place. À l'inverse, la présence d'un déséquilibre entre d'importants efforts physiques et psychologiques et une faible récompense de la part du milieu de travail entraîne chez l'employé des effets néfastes, selon une vaste étude menée auprès de travailleurs allemands (De Jonge *et al.*, 2000).

Certaines pratiques illustrent bien en quoi consiste cette forme de reconnaissance :

- les remerciements d'un gestionnaire adressés à un employé pour son engagement dans un projet (valorisation de la participation);
- la reconnaissance par le gestionnaire de la valeur des idées d'un employé, même lorsque ces dernières ne pourront se concrétiser;
- les applaudissements nourris lors d'une réunion pour souligner les efforts et le temps investis dans un projet d'équipe;
- le message envoyé par le supérieur afin de remercier un employé pour son courage et sa ténacité dans des conditions de travail adverses.

#### ENCADRÉ 5

La reconnaissance des résultats porte principalement sur le produit du travail des employés et leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il s'agit donc d'une reconnaissance qui s'exprime surtout *a posteriori*, qui est de nature conditionnelle et dont les relations avec la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation sont directes.

Jugement, appréciation et gratitude formulés à l'endroit d'un individu ou d'un collectif de travail au regard de ses réalisations, la reconnaissance des résultats concerne principalement l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail accompli. Elle a également trait au rendement, à la productivité et à la performance de l'employé de même qu'à l'évaluation de ses échecs et de ses réussites. Le travailleur a ainsi l'impression d'être reconnu relativement à sa contribution dans la production de résultats, ce qui a pour effet d'accroître son sentiment d'utilité, d'équilibre contribution-rétribution (Siegrist, 1996), d'efficacité et d'importance pour l'organisation.

La reconnaissance des résultats est souvent exprimée de façon formelle :

- par des rencontres d'évaluation du rendement;
- par des cérémonies mettant en valeur une réussite particulière;
- par des primes de motivation lors de la réalisation d'objectifs précis;
- par des bonis accordés pour des contributions exceptionnelles.

Mais elle peut se concrétiser selon un mode informel :

- par des félicitations spontanées des pairs à un employé ayant relevé un défi important;
- de la part du gestionnaire, par le fait de souligner un «bon coup» dans le cadre d'une réunion d'équipe.

accrue entre les employés, la perte de crédibilité, etc. Par exemple, lors d'une recension des pratiques de reconnaissance dans un établissement parapublic, les bonis annuels remis aux gestionnaires entraînaient de la jalousie chez ceux qui n'en obtenaient pas et un sentiment d'injustice chez les employés qui considéraient qu'ils en méritaient tout autant que leur gestionnaire. En outre, une orientation axée exclusivement sur les résultats risque d'occulter la réalité du processus de travail qui se vit au quotidien en matière d'effort, d'investissement affectif, de prise de risque et de résolution de problèmes. Cette forme de reconnaissance doit donc être employée avec discernement et complétée par d'autres marques de reconnaissance.

En tout état de cause, au-delà des approches et des pratiques au travers desquelles elle s'exprime, la reconnaissance au travail est un phénomène qui prend forme dans des champs variés se référant aux sources de la reconnaissance et à la dynamique relationnelle entre les personnes.

### Le champ de la reconnaissance au travail

Il faut concevoir l'acte de reconnaître selon une perspective interactionnelle qui inclut la notion de réciprocité, qui prend donc en considération la nature bidirectionnelle de tout rapport humain. Une telle perspective met en relief le fait que l'expression de la reconnaissance suppose les deux pôles de la relation s'établissant entre deux ou plusieurs individus au travail et qu'elle peut en conséquence se manifester de part et d'autre. Toutefois, qu'elle soit mutuelle, à sens unique ou inexistante entre les deux parties, elle n'en constitue pas moins une forme de message que chacune d'entre elles envoie à l'autre. Inscrite en creux ou de façon visible au cœur des relations de travail, la reconnaissance (ou la non-reconnaissance) s'exprime par le biais de différents types d'interactions.

#### Les types d'interactions liés à la reconnaissance

Notre analyse indique qu'il existe cinq types d'interactions liés à la recon-

naissance. Ce sont les relations qui s'établissent sur les plans organisationnel, vertical, horizontal, externe et social.

Sur le plan **organisationnel**, la préoccupation pour la reconnaissance des employés s'exprime au moyen de politiques et de programmes qui affirment l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres<sup>11</sup>. Si les gestionnaires ont le mandat de développer un savoir-être et un savoir-faire de reconnaissance, il est du devoir des organisations de faire respecter les orientations annoncées de manière que le discours s'accorde avec l'action (Bourcier et Palobart, 1997).

Les interactions **verticales** ou **hiérarchiques** se caractérisent par la relation de reconnaissance qui s'établit entre le gestionnaire et l'employé ou le collectif de travail. Cette reconnaissance peut s'exprimer tant du haut vers le bas qu'en sens inverse, mais il existe parfois un déséquilibre dans cet échange. Dans certains milieux de travail, les gestionnaires reconnaissent peu la contribution de leurs employés, alors qu'au contraire ces derniers offrent des marques de reconnaissance à leur gestionnaire et se manifestent mutuellement de la reconnaissance entre collègues (Jacob, 2001). Un sondage (CROP, 1999) indique que 30 % de l'ensemble des employés de la fonction publique fédérale sont «plutôt en désaccord» ou en «désaccord total» avec l'affirmation selon laquelle «[leur] supérieur immédiat reconnaît de façon appropriée [leur] travail». Pourtant, selon une étude américaine conduite sur une vaste échelle (Buckingham et Coffman, 2001), le facteur le plus déterminant de la performance de l'employé consiste en la qualité de sa relation avec son supérieur immédiat. La réticence des gestionnaires à témoigner de la reconnaissance à leurs employés pourrait provenir d'une peur de perdre du pouvoir, d'une crainte de la puissance créatrice de l'autre, d'une résistance aux rapports plus égalitaires ou d'une perte de contact avec le travail réel des employés (Hivon, 1996) souvent occasionnée par les nouvelles contraintes de gestion. D'autres explications sont aussi avancées : les signes de reconnaissance sont peu virils et peuvent être perçus comme de la flatterie, ils comportent des effets pervers, ils sont d'un maniement délicat et ils doivent être expri-

més avec justesse (Hédoïn, cité dans Bourcier et Palobart, 1997 : 66). Enfin, des auteurs (Brun et Dugas, 2002) mettent en évidence le fait que c'est souvent par manque de temps, d'habiletés et de connaissances relatives à la mise en application des pratiques de reconnaissance que les gestionnaires ont peu recours à ces dernières.

Le plan **horizontal** renvoie, quant à lui, à la reconnaissance qui s'établit entre pairs et membres d'équipes de travail. Cette forme de reconnaissance revêt d'autant plus d'importance que, comme nous l'avons déjà noté, ce sont ces derniers qui posent avec le plus d'expertise le «jugement de beauté» sur la qualité du travail accompli et qui suscitent le sentiment d'appartenance chez l'employé. La reconnaissance émanant de collègues paraît digne de foi puisque l'influence managériale n'y a aucune part (Nelson, 2001). Plus couramment pratiquée que la reconnaissance verticale, elle est toutefois influencée par la situation actuelle liée au travail. Certaines nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion d'entreprise, conjuguées avec la précarisation de l'emploi, ont pour effet d'intensifier la concurrence entre collègues de travail et, par voie de conséquence, d'endiguer les élans de solidarité et de reconnaissance mutuels (Dejours, 2000). Par ailleurs, Brun *et al.* (2003) montrent que le contexte de performance des organisations, l'augmentation du ratio gestionnaire/employés, la multiplication des activités parallèles à la production ou au service sont quelques-unes des raisons qui permettent d'affirmer que les conditions relationnelles propices à la reconnaissance entre le gestionnaire et ses employés ou entre les employés se sont graduellement effritées dans les organisations modernes. S'agissant de la reconnaissance entre collègues de travail, le sondage CROP de 1999 révèle que 31 % de l'ensemble des employés de la fonction publique fédérale félicitent parfois, rarement ou jamais les autres employés pour la qualité de leur travail.

Le plan **externe** est **lié à la prestation de services** et il se rapporte aux clients, aux fournisseurs, aux consultants et aux partenaires. Ce type de reconnaissance est important puisque, dans le cas d'une détérioration sérieuse des conditions de travail au sein de l'organisation, il s'agit parfois de la

dimension ultime qui confère un sens au travail et qui maintient la motivation professionnelle chez les employés. L'approche «relationnelle» ou l'approche «client» adoptée par plusieurs entreprises peut constituer un contexte qui favorise l'expression de cette forme de reconnaissance.

Enfin, le plan **social** concerne les rapports des employés et de l'organisation avec la communauté ainsi que ceux qui unissent la société aux différents corps de métier. La reconnaissance peut, par exemple, y prendre la forme de la valorisation sociale par la communauté d'une organisation et de son utilité sociale ou se présenter comme une reconnaissance par des groupes sociaux de la contribution et du rôle des corps de métier (infirmières, pompiers, etc.) au sein de l'univers social. La reconnaissance sociale se manifeste également dans l'engagement bénévole des employés fondé sur leur reconnaissance des besoins de leur communauté. Elle peut aussi être envisagée par les employés comme un juste retour des choses.

Plus vaste est l'éventail des types d'interactions traduits au sein de l'organisation dans des pratiques de reconnaissance significatives, plus importantes seront la satisfaction des travailleurs et, indirectement, la performance de l'entreprise. Ainsi, l'instauration de manifestations de reconnaissance sur les plans vertical, horizontal et externe constitue, à notre sens, un premier pas appréciable dans la voie de la mise en place d'une culture de la reconnaissance.

Devant la richesse et la complexité du concept, l'élaboration d'un tableau intégrateur (voir le tableau 1) permet de représenter la manière dont s'articulent les différents types d'interactions en conjonction avec les pratiques de reconnaissance au travail. Les exemples de reconnaissance qui sont donnés ne sont pas mutuellement exclusifs; ils peuvent parfois s'appliquer à deux pratiques de reconnaissance. L'objectif de ce tableau est surtout de contraster les différentes pratiques de reconnaissance au travail.

### Les implications pratiques du modèle proposé

La reconnaissance au travail est de plus en plus considérée comme une pra-

tique de gestion qui a de multiples incidences sur les personnes et sur l'organisation. Si sa pertinence est clairement acceptée, les organisations cherchent encore comment aborder de manière stratégique et organisée un tel concept. Le modèle que nous proposons permet de mieux cerner les différentes manifestations possibles de la reconnaissance (reconnaissance existentielle, de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats). En effet, ce modèle offre la possibilité d'inventorier de façon systématique les pratiques mises en œuvre et de déterminer les lacunes existantes en matière de reconnaissance dans le milieu de travail. Par exemple, lors d'activités de transfert de connaissances réalisées à la suite de cette recherche, nous avons accompagné plusieurs organisations qui se sont dotées d'une cartographie des pratiques de reconnaissance adoptées par leurs gestionnaires et leurs employés. Cette cartographie permet d'offrir un portrait d'ensemble de la reconnaissance, démontrant ce qui est fait et suggérant des pratiques implantées dans certaines unités de travail et non dans d'autres. Elle permet, du même coup, de repérer les pratiques qui sont moins utilisées et d'orienter les efforts que l'organisation doit déployer en matière de reconnaissance au travail.

En fait, le modèle proposé dans cet article montre que la reconnaissance au travail peut faire appel à des pratiques variées. Nous avons voulu nommer ces pratiques afin d'offrir aux gestionnaires et aux employés des concepts et des mots qu'ils peuvent mettre en action dans leurs pratiques de gestion et leurs pratiques de travail quotidiennes.

### Conclusion

Cet article souligne le fait que le contexte social et organisationnel met à l'ordre du jour de nombreuses préoccupations de la population et des organisations au regard de la reconnaissance au travail. La majorité des études appuie l'idée que le besoin de reconnaissance est éprouvé par une part importante de la main-d'œuvre, quel que soit le statut ou le secteur d'intervention des travailleurs. La reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver

et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être. Elle constitue également une alternative constructive aux approches de gestion orientées vers le contrôle et la surveillance (Dandeker, 1990). Finalement, elle participe à la croissance, à la transformation et à la performance des organisations.

Compte tenu de son importance et des lacunes pratiques et théoriques touchant à la question, l'établissement d'une meilleure compréhension de la notion de reconnaissance s'imposait. Au terme de cette réflexion, nous proposons donc la définition suivante de la reconnaissance au travail :

La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires.

Pour mieux préciser notre définition de la reconnaissance au travail, nous la déclinons en cinq volets :

- Elle constitue une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme, qui s'exprime au sein des rapports humains, dans le contexte des différents types d'interactions liés au travail et à l'entreprise.

- Elle est fondée sur la reconnaissance de la personne comme être de dignité, de besoins, d'égalité, de liberté et d'unicité, et également en tant qu'individu porteur et générateur de sens et d'expérience (nature éthique et existentielle de la reconnaissance).

- Elle représente un acte de jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs (reconnaissance de la pratique de travail) ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective (reconnaissance de l'investissement dans le travail). Elle consiste, de plus, en une évaluation et une célébration des résultats produits par les employés et valorisés par l'organisation (reconnaissance des résultats).

- Il s'agit, en outre, d'un exercice quotidien et régulier ou ponctuel qui se



TABLEAU 1 – Plans d'interactions et pratiques de reconnaissance

PRATIQUES DE RECONNAISSANCE				
PLANS D'INTER-ACTIONS	Reconnaissance existentielle (personne/collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (processus de travail)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (processus de travail)	Reconnaissance des résultats (produit, résultats)
<b>Horizontal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre sociale (création de liens)</li> <li>Consultation entre pairs</li> <li>Soutien face à un besoin personnel</li> <li>Information sur un sujet d'intérêt</li> <li>Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feed-back par les pairs sur les habiletés professionnelles</li> <li>Groupe de résolution de problèmes</li> <li>Mise en relief des contributions, de l'innovation, de la créativité lors de réunions d'équipe</li> <li>Félicitations adressées mutuellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Applaudissements pour souligner l'effort (personne, équipe)</li> <li>Lettre personnalisée reconnaissant le courage et la ténacité d'un collègue</li> <li>Encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective</li> <li>Soutien entre groupes de métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fête entre pairs pour souligner une réussite</li> <li>Remise d'un cadeau à une personne pour une réalisation professionnelle importante</li> <li>Réjouissances informelles entre deux employés au moment de la réalisation des objectifs</li> </ul>
<b>Vertical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accessibilité et visibilité de la direction</li> <li>Gestion responsabilisante</li> <li>Participation au développement</li> <li>Accès au développement professionnel</li> <li>Défense de ses employés</li> <li>Attitude décisionnelle offerte</li> <li>Autorisation d'aménagements d'horaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affectation à un projet spécial</li> <li>Participation autorisée à un colloque</li> <li>Encadrement professionnel</li> <li>Appui positif de l'employé envers le patron</li> <li>Valorisation des porteurs de dossiers</li> <li>Félicitations adressées à un employé devant les pairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats</li> <li>Organisation d'activités relaxantes après des activités intenses</li> <li>Remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontre d'évaluation du rendement</li> <li>Mise en relief des bons coups en réunion</li> <li>Lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise</li> <li>Affichage dans le service des réussites d'équipes</li> <li>Remise d'une plaque</li> <li>Félicitations, remerciements publics d'employés au gestionnaire pour sa contribution à une réussite</li> <li>Tableau d'honneur</li> </ul>
<b>Organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lettre personnalisée lors d'un événement personnel (anniversaire)</li> <li>Rencontre d'accueil pour le nouvel employé</li> <li>Accès à un travail moins pénible</li> <li>Programme de suggestions des employés</li> <li>Information, consultation du personnel</li> <li>Clarification des normes de rétribution</li> <li>Examen des enjeux humains dans la prise de décisions de gestion</li> <li>Fourniture de services professionnels aux employés licenciés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prix de pratique professionnelle</li> <li>Programme de coaching et mentorat</li> <li>Programme de mobilité</li> <li>Programme de reconnaissance et de soutien de l'innovation</li> <li>Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance des heures supplémentaires</li> <li>Reconnaissance des années de service</li> <li>Octroi de temps pour les activités sociales entre employés</li> <li>Repos accordé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primes de motivation</li> <li>Communiqués, journal des succès</li> <li>Prix d'excellence, prix d'équipe</li> <li>Budget discrétionnaire / reconnaissance par unité ou service</li> <li>Note personnalisée pour une réalisation méritoire</li> <li>Semaine de la reconnaissance</li> </ul>
<b>Externe (services)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en considération de l'opinion du client, du consultant</li> <li>Contacts personnalisés</li> <li>Information offerte au consultant</li> <li>Accueil sympathique des fournisseurs</li> <li>Mémoire des caractéristiques personnelles du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remerciements verbaux adressés par un client pour la qualité du service</li> <li>Rencontre d'évaluation du travail d'un consultant</li> <li>Offre d'un contrat important en relation avec les compétences professionnelles du consultant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lettre de recommandation pour le consultant vantant son ardeur au travail</li> <li>Feed-back positif à un fournisseur</li> <li>Félicitations par un client pour le travail d'un employé dans des conditions difficiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expression de la satisfaction au consultant au regard du produit du travail</li> <li>Augmentation de salaire lors du contrat subséquent</li> <li>Cadeau du client (bouteille de vin)</li> </ul>
<b>Social (communauté)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail bénévole</li> <li>Respect de la culture et de l'identité d'un groupe de la communauté</li> <li>Valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remerciements publics de l'entreprise à un organisme communautaire en reconnaissance du travail effectué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance du travail des aînés et retraités</li> <li>Lettre de reconnaissance de la communauté à un groupe d'employés pour leur mobilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subventions au mérite à des organismes</li> <li>Cérémonie de reconnaissance</li> <li>Diffusion dans les médias des résultats positifs de la collaboration entreprise-communauté</li> </ul>

traduit par un ensemble de pratiques de nature formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, pécuniaire ou non pécuniaire.

– Enfin, pour la personne qui en bénéficie, la reconnaissance représente une rétribution qui se vit d'abord dans le registre du symbolique, mais qui prend aussi une valeur affective, concrète ou financière.

Pour le futur, plusieurs questions demeurent en suspens. Par exemple, les obstacles de même que les conséquences de la reconnaissance et de la non-reconnaissance sur les salariés et les organisations mériteraient une plus grande attention. Il semble que, pour s'appuyer sur des bases solides, la pratique de la reconnaissance doit s'intégrer dans les habitudes de vie au travail des employés et des gestionnaires, dans les pratiques courantes de gestion des ressources humaines et dans l'organisation actuelle du travail. Il faudra, par conséquent, se pencher de façon plus approfondie sur les principales conditions et dynamiques permettant l'implantation de pratiques pertinentes de reconnaissance au travail pour un mieux-être des travailleurs.

Par ailleurs, si, selon la perspective éthique, la reconnaissance doit être donnée à tout le monde, doit-elle être mise en pratique sous la même forme pour chaque personne? Comment élaborer des pratiques de reconnaissance suffisamment universelles et du même coup significatives pour chaque individu? Voilà quelques interrogations qui devront éventuellement être abordées dans les recherches futures.

## Notes

1. La recherche menée par Brun *et al.* (2003) révèle, en effet, que le manque de reconnaissance de la part de l'entourage constitue le deuxième facteur de risque de détresse psychologique le plus important en milieu de travail.
2. Voir Atkinson (1994), Fabi *et al.* (1999), Evans (2001).
3. Les résultats d'un sondage CROP (1999, cité dans Forest, 2001) portant sur les attentes de la main-d'œuvre active au Québec en 1998 mettent en évidence un écart relativement important entre le pourcentage de travailleurs qui se disent satisfaits au regard de certaines dimensions de la reconnaissance et le pourcentage de travailleurs qui considèrent ces mêmes dimensions comme importantes. En outre, une étude menée sur la motivation des cadres intermédiaires (Antonioni, 1999) fait état de facteurs de motivation liés à la reconnaissance non satisfaits chez ces derniers. Enfin, selon les résultats d'une enquête

régionale sur l'engagement organisationnel du personnel travaillant dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec (Fabi *et al.*, 1999, cités dans Jacob, 2001), la reconnaissance est l'aspect de leur travail qui laisse le plus à désirer.

4. Il faut toutefois rappeler que des mouvements inverses sont aussi à l'œuvre, qui se traduisent par la floraison de services et d'associations visant à répondre aux multiples besoins sociaux au sein desquels plusieurs individus recomposent leur rapport au social.
5. Par exemple, la folie, la criminalité, la maladie, la mort et la sexualité comme sources d'affiliation inter-générationnelle et liens avec la nature.
6. On observe une tension sociale entre la centralité du travail et sa mise à un second plan. La vie plus polycentrée conduit aussi certains individus à considérer le loisir comme un espace d'épanouissement individuel et un lieu de reconnaissance privilégiés (Bourcier et Palobart, 1997).
7. Dans un sondage réalisé auprès des fonctionnaires fédéraux canadiens (CROP, 1999), 96 % des employés de la fonction publique de l'ensemble du Canada interrogés et 99 % de ceux de la région de Québec sont «entièrement d'accord» ou «plutôt d'accord» pour affirmer que leur travail est important pour eux.
8. Selon des données relativement récentes (Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada, 2001), la moitié de l'ensemble des établissements canadiens a mis en œuvre de nouveaux produits ou procédés. Ils sont 29 % à avoir intégré de nouvelles technologies, et 40 % d'entre eux ont procédé à des changements organisationnels, et cela, surtout en ce qui touche au remaniement des méthodes de travail ou à la réduction des effectifs.
9. À titre d'exemple, nombre d'organisations qui, dans une perspective de rationalisation, effectuent des mises à pied et ont recours à la sous-traitance pour une plus grande flexibilité opérationnelle, voient leurs rapports avec leurs employés affectés négativement.
10. Bien qu'il soit possible de différencier ces approches sur un plan conceptuel, on observe la plupart du temps chez les auteurs le recours à plus d'une théorie, en somme au cumul et à l'intégration de plusieurs perspectives.
11. À titre d'exemples, le gouvernement canadien a institué le Programme de fierté et reconnaissance du Conseil du Trésor du Canada (Conseil du Trésor du Canada, 1998) et le ministère québécois de l'Emploi et de la Solidarité sociale a traduit ses grandes orientations dans un énoncé de politique sur la reconnaissance au travail.

## Références

- Antonioni, D., «What motivates middle managers», *Industrial Management*, vol. 41, n° 6, 1999, p. 27-30.
- Appelbaum, S.H., Kamal, R., «An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business», *The Journal of Management Development*, vol. 19, n° 9-10, 2000, p. 733-763.
- Aquino, K., Lewis, M.U., Bradfield, M., «Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, 1999, p. 1073-1091.
- Atkinson, C., «Continuous improvement: The ingredients of change», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 6, n° 1, 1994, p. 6-8.

Bennet, J.F., Davidson, M.J., Galeand, A.W., «Women in construction: A comparative investigation into the expectations and experiences of female and male construction under graduates and employees», *Women in Management Review*, vol. 14, n° 7, 1999, p. 273-279.

Bourcier, C., Palobart, Y., *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*, Les Éditions d'Organisation, 1997.

Brun, J.-P., «Une question d'identité... une question de dignité humaine...», propos recueillis par Chantal Hivon, *Revue Échange*, vol. 13, n° 2, 1999, p. 2-4.

Brun, J.-P., «La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée», conférence, actes du colloque *Travail, reconnaissance et dignité humaine*, Québec, 2000.

Brun, J.-P., Dugas, N., *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université Laval, 2002.

Brun, J.-P. *et al.*, *L'évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 2003.

Buckingham, M., Coffman, C., *Manager contre vents et marées : développer les talents dans l'entreprise. Une enquête exceptionnelle de Gallup auprès de 80 000 managers*, traduction de l'édition originale *First, Break all the Rules*, Gallup organization (1999), Éditions Village mondial / Pearson Education France, 2001.

Carpentier-Roy, M.-C., «Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail», *Santé mentale au Québec*, vol. 20, n° 2, 1995, p. 119-139.

Carpentier-Roy, M.-C., «Être reconnu au travail : nécessité ou privilège?», conférence, actes du colloque *Travail, reconnaissance et dignité humaine*, Québec, 2000.

Chanlat, J.-F., *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval / Éditions Eska, 1998.

Clot, Y., *La fonction psychologique du travail*, Presses Universitaires de France, 1999.

Collerette, P., Schneider, R., Legris, P., «La gestion du changement organisationnel : changer dans la turbulence», *Iso Management Systems*, octobre 2001, p. 38-45, [www.scc.ca/sales/ims01\\_2001\\_f.pdf](http://www.scc.ca/sales/ims01_2001_f.pdf).

Conseil du Trésor du Canada, *Politique de reconnaissance*, 1998, [www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_855/recognition1\\_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_855/recognition1_f.html).

CROP, *Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux. Rapport organisationnel*, 1999, [www.survey-sondage.gc.ca/cddata/02/150/529/result-f.htm](http://www.survey-sondage.gc.ca/cddata/02/150/529/result-f.htm).

Dandeker, C., *Surveillance, Power and Modernity*, Polity Press, 1990.

Dany, F., Livian, Y.-F., *La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail*, 2<sup>e</sup> éd., Vuibert, 2002.

De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., «Job strain, effort imbalance and employee well-being: A large scale cross-sectional study», *Social Science & Medicine*, vol. 50, n° 9, 2000, p. 1317-1327.

Dejours, C., *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, nouvelle édition augmentée, Bayard, 1993.

Dejours, C., «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, 2000, p. 9-18.

- De Konink, T., «L'humain, un être de dignité», propos recueillis par Chantal Hivon, *Revue Échange*, vol. 13, n° 3, 1999, p. 2-5.
- Dictionnaire suisse de politique sociale*, nouvelle édition, 2002, [www.socialinfo.ch/cgj-bin/dicoposso/show.cfm?id=945](http://www.socialinfo.ch/cgj-bin/dicoposso/show.cfm?id=945).
- Evans, R., *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real-Life Problems of Innovation*, Jossey-Bass, 2001.
- Fabi, B., Martin, Y., Valois, P., «Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation : quelques pistes de gestion prometteuses», *Gestion*, vol. 23, n° 3, 1999, p. 102-113.
- Forest, M., «Pourquoi les meilleurs viendraient-ils avec nous?», document du participant, colloque en gestion de ressources humaines *Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail*, organisé par le CHUQ, Québec, 2001.
- Gagnon, M.J., *Le travail : une mutation en forme de paradoxes*, Les Presses de l'Université Laval, 1996.
- Giddens, A., *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press, 1991.
- Griego, O.V., Geroy, G.D., Wright, P.C., «Predictors of learning organizations: A human resource development practitioner's perspective», *The Learning Organization: An International Journal*, vol. 7, n° 1, 2000, p. 5-12.
- Hivon, C., *L'acte de reconnaître : enjeux narcissiques chez le gestionnaire*, essai de maîtrise de l'Université Laval, 1996.
- Jacob, R., «Reconnaissance au travail : un cadre de gestion», conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines *Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail*, organisé par le CHUQ, Québec, 2001.
- Lapointe, J., «À l'heure d'une réflexion éthique?», *Effectif*, vol. 6, n° 2, avril-mai, 2003, p. 42-45.
- Lebaube, A., *Le travail : toujours moins ou autrement*, Le Monde Éditions, 1997.
- Lefebvre, S., «La «crise du croire» en entreprise et la nécessité d'un dialogue sur la signification du travail», dans Pauchant, T. (dir.), *Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions*, Fides / Presses HEC, 2000, p. 91-106.
- Linhart, D., Linhart, R., «L'évolution de l'organisation du travail», dans Kergoat, J., Boutet, J., Jacob, H., Linhart, D. (dir.), *Le monde du travail*, La Découverte, 1998.
- Lippit, M., «Creating a learning environment», *Human Resources Professional*, vol. 10, n° 5, 1997, p. 23-26.
- Martin, B., Lenhardt, V., Jarrosson, B., *Oser la confiance : propos sur l'engagement des dirigeants*, Insep Éditions, 1996.
- Meda, D., *Le travail : une valeur en voie de disparition*, Alto/Aubier, 1995.
- Morin, E., «L'efficacité organisationnelle et le sens du travail», dans Pauchant, T. (dir.), *La quête du sens : gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Québec/Amérique / Presses HEC, 1996, p. 259-287.
- Morin, E., «Une approche humaniste dans les organisations», conférence et document du colloque en gestion de ressources humaines *Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail*, organisé par le CHUQ, Québec, 2001.
- MOW International Research Team, *The Meaning of Working*, Academic Press, 1987.
- Nelson, B., «Make reinforcement a positive experience», *Bizjournals.com*, 2001, [www.bizjournals.com/extra-edge/consultants/return\\_on\\_people/2001/08/20/column144.html](http://www.bizjournals.com/extra-edge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.html).
- Pauchant, T. et al., *Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions*, Fides / Presses HEC, 2000.
- Rondeau, A., «Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail», *Gestion*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 148-157.
- Siegrist, J., «Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, 1996, p. 27-41.
- Siegrist, J., Peter, R. et al., «Low status control, high effort at work and heart disease: Prospective evidence from blue-collar men», *Social Science and Medicine*, vol. 31, 1990, p. 1129-1136.
- Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada, *Pratiques de ressources humaines : perspective des employeurs et des employés; la série sur le milieu de travail en évolution*, 2001, [www.hrdc-drh.gc.ca/sp-ps/arb-dgra/publications/books/travail\\_evolution.pdf](http://www.hrdc-drh.gc.ca/sp-ps/arb-dgra/publications/books/travail_evolution.pdf).
- Thériault, J.-Y., «Démocratie et solidarité», dans Chaire Unesco d'étude des fondements philosophiques de la justice et de la société démocratique, conférences/débats *La démocratie dans tous ses états*, UQAM, 2000, <http://philo.uqam.ca/UNESCO/Cthe.htm>.
- Tremblay, M., Gay, P., Simard, G., *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*, série scientifique, Cirano (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations), 2000, <http://perso.wanadoo.fr/etics/cours%20staps/grh/theorie.pdf>.
- Wills, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M., «Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines», *Gestion*, vol. 23, n° 2, 1998, p. 30-39.