

PARTIE 1

Impact de la reconnaissance sur le bien-être des employés

*Mes remerciements s'accompagnent de toute ma reconnaissance envers mes promoteurs,
Madame Schepens et Monsieur Auquier qui, par leur confiance, leur soutien et leurs
encouragements, m'ont permis de réaliser ce travail.*

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Développement	
1. Le travail dans le contexte social et organisationnel actuel	2
2. Le bien-être au travail.....	3
2.1. La santé et le bien-être au travail : une préoccupation au-delà des frontières ...	3
2.2. Le bien-être au travail : définition et législation belge.....	4
2.2.1. Définition.....	4
2.2.2. Cadre légal.....	4
3. Les risques psychosociaux.....	5
3.1. Généralités.....	5
3.2. Le stress	7
3.3. Le syndrome d'épuisement professionnel	8
3.4. Le harcèlement moral.....	10
3.5. Le présentéisme	11
4. La reconnaissance au travail	12
4.1. Notion complexe à multiples facettes	12
4.2. La reconnaissance en psychodynamique du travail	14
4.2.1. Travail prescrit et travail réel	14
4.2.2. Jugement d'utilité et jugement de beauté	15
4.3. Confiance et collaboration	16
4.4. Le supérieur immédiat et le manager de proximité	17
5. Articulation des différents chapitres et analyse personnelle	18
Conclusions	19
Bibliographie	21

INTRODUCTION

La mondialisation du marché du travail, la délocalisation des entreprises, la mobilité souhaitée ou forcée des travailleurs, la concurrence à l'échelle planétaire, la digitalisation, l'apparition des nouvelles formes d'organisation du travail et des nouvelles formes de management imposent tant aux travailleurs qu'aux organisations des défis multiples.

A l'époque où les actions et opérations entreprises dans une partie du monde peuvent avoir un impact instantané de l'autre côté de la planète, à l'époque où le temps et l'espace sont effacés, les exigences vis-à-vis des organisations et des travailleurs marquent le monde du travail d'aujourd'hui quasiment dans tous les pays industrialisés.

Dans ce contexte, la pression sur les travailleurs et ses conséquences sur leur santé physique et psychique sont devenues préoccupantes. Les risques psychosociaux se retrouvent au centre des débats. Le bien-être au travail représente dès lors un enjeu majeur de santé tant au niveau individuel que sociétal et représente un réel défi organisationnel.

La *problématique* du présent travail consiste à prendre la mesure de l'influence de la reconnaissance au travail sur la santé physique et mentale et dès lors sur le bien-être des individus face à ce contexte organisationnel actuel.

Dès lors, notre *question de recherche* à laquelle nous tenterons de répondre est : Comment la reconnaissance influence-t-elle la santé et le bien-être des travailleurs ?

Pour y répondre, nous allons nous référer à la littérature abondante sur le sujet et nous articulerons la notion de reconnaissance à certains concepts qui sous-tendent la santé et le bien-être des individus au travail.

Dans une première partie de ce mémoire nous allons présenter l'environnement de travail et le travail. Ensuite nous approcherons la notion de bien-être au travail pour ensuite développer certains risques psychosociaux préoccupants. Dans la quatrième partie de ce travail, nous allons présenter la notion de reconnaissance sous l'angle de la psychodynamique du travail ainsi que d'autres éléments participatifs à la reconnaissance au travail. Dans une dernière partie, nous allons articuler les différents chapitres et présenterons notre analyse personnelle.

Pour terminer nous présenterons nos conclusions et répondrons à la question de recherche du présent travail.

1. LE TRAVAIL DANS LE CONTEXTE SOCIAL ET ORGANISATIONNEL ACTUEL

1.1. LE TRAVAIL

Le travail est « vecteur de l'identité » (Dejours, 1993, cité par Brun et Dugas, 2005). Le travail est « une composante essentielle de la vie et de l'identité individuelle » (Michel, 1998, p.410). Le travail « est susceptible de représenter l'un de ces sièges du sens existentiel » (Morin, 1996, cité par Brun et Dugas, 2005). Selon Bourcier et Palobart (1997, cités par Brun et Dugas, 2005), le travail occupe la deuxième place dans nos priorités, après la famille. Le travail est lieu d'affiliation, lieu central du lien social (Carpentier-Roy, 1995, 2000 cité par Brun et Dugas, 2005). Au travers de ces citations, nous avons voulu souligner la place qu'occupe le travail dans nos vies et sa portée existentielle et identitaire.

Les nouveaux modes de gestion des organisations ont modifié le rapport subjectif au travail et les rapports sociaux entre les individus. La recrudescence des pathologies liées au travail remet en question la santé mentale et physique des individus au travail (Dejours et Gernet, 2012). Selon les auteurs, « l'hyperactivisme professionnel », les dépressions, les suicides, les pathologies de surcharge, les pathologies post-traumatiques et les pathologies consécutives au harcèlement sont les formes les plus fréquentes de ces pathologies.

La précarisation de l'emploi induit aux employés la perception d'un risque lié à la perte d'emploi. Les études récentes illustrent les conséquences négatives de cette crainte sur les individus : mauvaise santé, dépression, idées suicidaires (Kim et *al.*, 2017 cités par Barel et *al.*, 2019). Les conséquences d'un pareil sentiment se répercutent également sur la famille de l'individu (Emmanuel et *al.*, 2018, cités par Barel et *al.*, 2019).

Le travail implique toujours des relations avec les autres : les collègues, la hiérarchie, les clients. Florence Osty (2003, citée par Guéguen et Malochet, 2014), distingue trois scènes sociales de la reconnaissance au travail. La scène de l'acte de travail est celle de l'engagement subjectif de l'individu dans la production d'une œuvre. La scène du collectif où la reconnaissance se fonde sur un lien intersubjectif, par la construction d'un sentiment de confiance et de commune appartenance. La scène de l'entreprise repose pour sa part sur des règles institutionnelles permettant l'identification et l'intégration. « La pluralité des sphères de la reconnaissance au travail traduisent la multiplicité des principes de jugement mobilisés ».

2. LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

2.1. LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL – UNE PRÉOCCUPATION AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

La santé des travailleurs occupe une position centrale dans le bien-être au travail et dans le développement d'une organisation.

La santé est définie par l'Organisation mondiale de la Santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (Organisation mondiale de la santé, 2020).

La question de la santé et du bien-être au travail est au centre des débats actuels et des préoccupations tant du législateur que des organisations, des syndicats et des travailleurs. Des enquêtes, analyses et rapports sont réalisés régulièrement dans différents pays européens afin de prendre la mesure des différents indicateurs de bien-être au travail et observer l'ampleur et l'évolution de signaux d'alerte afin d'établir des recommandations ou d'adapter la législation (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2020).

En collaboration avec l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), Eurofound analyse la santé et la sécurité au travail au niveau des pays européens et veille à l'amélioration des règles de santé et de sécurité, à la prévention des maladies professionnelles et aux problèmes liés au vieillissement de la main-d'œuvre. Ainsi, les enquêtes européennes portent sur les liens entre bien-être et les conditions de travail, la santé physique et mentale, l'absentéisme ou le présentéisme, l'équilibre vie privée-vie professionnelle ou les risques psychosociaux (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2020).

L'intensification du travail et une frontière devenue plus floue entre la sphère privée et la sphère professionnelle peut conduire à des niveaux de stress élevés et des conséquences négatives sur la santé et le bien-être des travailleurs. Dès lors, pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2020), il s'agit d'envisager des solutions pour améliorer les conditions de travail et conserver la santé physique et mentale des travailleurs ainsi que leur motivation et leur productivité tout au long de leur vie professionnelle (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2020).

2.2. BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL – DÉFINITION ET LÉGISLATION BELGE

2.2.1. Définition

Le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté » (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2020).

2.2.2. Cadre légal

En Belgique, la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est le cadre légal de référence sur base duquel les arrêtés d'exécution sont pris. Le Code du bien-être au travail rassemble ces arrêtés d'exécution. (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2020).

L'article 3, paragraphe 1 de la loi du 4 août 1996 définit le bien-être comme étant « l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué, tels qu'ils sont visés à l'article 4, alinéa 2 » (Moniteur belge, 2020). Entre autres, l'article 4, alinéa 2 précise que le bien-être est recherché par des mesures qui ont trait à la sécurité du travail, à la protection de la santé du travailleur au travail, aux aspects psychosociaux du travail, à l'ergonomie, à l'hygiène du travail, à l'embellissement des lieux de travail, aux mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne les points mentionnés ci-avant.

Selon la même loi, l'employeur doit prendre « les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail » et appliquer les principes généraux de prévention dont éviter les risques et combattre les risques à la source, prendre des mesures de protection, limiter les risques, adapter le travail (Moniteur belge, 2020).

L'article 32/1 précise ce qu'on entend par les risques psychosociaux au travail. Il s'agit de « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique » qui ont trait à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail ». La responsabilité de l'employeur est engagée puisqu'il s'agit d'éléments « sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger » (Moniteur belge, 2020).

L'article 32/2 mentionne dans son premier paragraphe la place spécifique qu'il accorde au stress, à la violence et au harcèlement : « L'employeur [...] tient compte notamment des

situations qui peuvent mener au stress au travail, à la violence et au harcèlement moral ou sexuel au travail » (Moniteur belge, 2020).

3. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

3.1. GÉNÉRALITÉS

Les risques psychosociaux liés au travail recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à la santé mentale et physique des travailleurs et qui ont un impact sur la sécurité et le bon fonctionnement et les performances des entreprises. Les risques psychosociaux les plus courants sont le stress, le syndrome d'épuisement professionnel ou *burnout*, le harcèlement moral, le suicide, l'abus d'alcool et de drogue (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2020) mais aussi les conflits relationnels, la violence (Hirigoyen, 2008).

L'origine de ces risques « se situe dans l'organisation du travail, le contenu du travail, les conditions du travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles au travail » (Service public fédéral Travail et Concertation sociale, 2020). C'est ce que souligne aussi Hirigoyen (2008) en précisant que certaines notions comme le stress, le harcèlement moral, l'épuisement professionnel, les conflits relationnels et la violence peuvent apparaître comme différentes mais qu'en réalité, elles ne sont pas indépendantes les unes des autres « car elles ont à leur source les mêmes facteurs organisationnels ou psychosociaux ». (Hirigoyen, 2008).

L'enquête SUMER 2010 (Dares, 2016) menée en France sur une large échelle entre janvier 2009 et avril 2010 a mis en évidence les situations de travail qui accroissent les risques psychosociaux. Parmi ces situations, la tension au travail (*job strain*) et le manque de reconnaissance ont été relevés comme augmentant de façon significative la probabilité de déclarer une santé altérée. Ainsi, 20% des femmes et 16% des hommes considèrent que l'état de leur santé est altéré (p.5). Les risques psychosociaux sont dès lors un enjeu majeur de la santé au travail mais aussi au niveau de la société, une question de santé publique.

De cette enquête il ressort également que 26% de femmes sont exposées au *job strain* contre 21% d'hommes (p. 3). Cette différence serait due à la faible marge de manœuvre et au peu d'autonomie que les femmes ont dans leur travail. Cependant, en ce qui concerne le manque de reconnaissance du travail effectué, ce sont les hommes qui le signalent plus souvent que les femmes (Dares, 2016, p. 2) et ceci est d'autant plus courant lorsqu'il s'agit d'hommes

qui occupent des emplois généralement occupés par les femmes. Les efforts fournis pour atteindre les objectifs malgré le manque de moyens favorisent la perception d'un manque de reconnaissance du travail effectué et des efforts déployés. Pour 34% de salariés, la pression ressentie et le manque de reconnaissance seraient d'autant plus marqués que les objectifs à atteindre sont chiffrés. L'analyse Dares (2016) précise que lorsque les entretiens d'évaluation sont menés rigoureusement et ne sont pas liés à des objectifs chiffrés, l'évaluation est un facteur protecteur du manque de reconnaissance.

Les contraintes de rythme de travail imposées aux employés réduisent la possibilité de faire correctement leur travail. Si l'on rajoute le manque de moyens, de coopération et d'information, l'exposition de ces travailleurs aux risques psychosociaux augmente considérablement.

L'analyse Dares met en évidence le fait que les facteurs psychosociaux augmentent le nombre d'absences pour cause de maladie. Les travailleurs qui subissent du stress risquent de déclarer plus que le double d'arrêts pour maladie et pour ceux qui déclarent manquer de reconnaissance le risque est multiplié par trois pour les femmes et par quatre pour les hommes. Selon la même étude, pour les employés exposés au *job strain* et au manque de reconnaissance, la probabilité d'avoir connu un accident de travail est plus élevée que pour les autres travailleurs, tant pour les femmes que pour les hommes. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2020) signale d'autres effets négatifs des facteurs psychosociaux : mauvais résultats globaux de l'entreprise, taux élevé de présentéisme (présence inefficace au travail de travailleurs malades) et des taux importants d'accidents et de blessures.

D'autres conditions de travail sont susceptibles de déboucher sur des risques psychosociaux : les exigences contradictoires, le manque de clarté des consignes de travail, la non-participation des travailleurs aux décisions qui les concernent, l'absence d'influence sur le mode d'exécution de leur activité professionnelle, l'insécurité de l'emploi, le manque de soutien des supérieurs et des collègues, le harcèlement, la violence. (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2020).

Afin d'appréhender les risques psychosociaux, le modèle de Karasek et celui de Siegrist sont souvent utilisés (Dares, 2016).

Le modèle de Karasek est utilisé pour mesurer le stress en permettant d'évaluer le rapport entre l'intensité de la demande psychologique (exigences mentales, contraintes de temps,

charge de travail, etc.) à laquelle l'employé est soumis, latitude décisionnelle (degré d'autonomie ou de contrôle) dont il dispose et le soutien social qu'il reçoit de la part de ses supérieurs ou de ses collègues.

Le modèle élaboré initialement par Karasek en 1979 comportait seulement deux dimensions : les exigences de l'emploi et le contrôle (Silveri, 2017). Les situations de *job strain*, c'est-à-dire de forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle représentent un risque pour la santé physique et psychique de l'individu.

Ce modèle initial a été complété par Karasek et Theorell en 1990 par une troisième dimension : le soutien social au travail qui comporte des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues (Silveri, 2017). La situation de *job strain* est aggravée si le soutien social que l'employé reçoit est faible.

Dans le modèle de Siegrist l'évaluation se fait par comparaison des efforts consentis par le salarié pour son travail d'une part et les récompenses attendues ou perçues en retour d'autre part. Sont considérés comme efforts externes ou extrinsèques les exigences auxquelles le travailleur doit répondre comme la charge de travail, les contraintes de temps, les efforts physiques, augmentation de la demande. Les efforts internes ou intrinsèques (*overcommitment* ou surinvestissement) correspondent au besoin de reconnaissance, d'estime, de dépassement de soi, de relever des défis, etc. (Diez et Carton, 2013 ; Hellemans, 2008).

Le rapport Dares (2016) mentionne le terme *reconnaissance* (dans le sens d'estime perçue, de perspective de promotion, de sécurité de l'emploi et de satisfaction par rapport au salaire) plutôt que *récompenses*, comme dans le modèle de base de Siegrist, afin de souligner l'importance de la reconnaissance (Dares, 2016, p.1).

Par ailleurs, Hellemans (2008) souligne que les efforts extrinsèques se rapprochent des demandes psychologiques au travail du modèle de Karasek.

3.2. LE STRESS

Déjà en 1993, le Bureau international du travail considérait le stress comme un des plus graves problèmes de l'époque avec des implications sur la santé mentale et physique des individus et sur les entreprises et les gouvernements (Stora, 2019c).

Selon Stora (2019b), le stress « est un phénomène universel, nécessaire à la vie ». Depuis deux millions d'années, le stress permet aux êtres humains de mettre en œuvre des

mécanismes d'adaptation psychiques et somatiques (Stora, 2019b). Le syndrome général d'adaptation est un état réactionnel, c'est-à-dire la réponse de l'organisme aux agressions externes. Selon Seyle (1936, cité par Francois-Philip de Saint-Julien, 2010), il se décline en trois phases : l'alarme, la résistance et l'épuisement.

La première ligne de défense est l'appareil psychique avec les pensées, les émotions et les comportements. Lorsque l'appareil psychique dysfonctionne et ne peut pas faire face au stress temporairement (en cas de sidération par exemple), les mécanismes somatiques prennent la relève déclenchant automatiquement le système nerveux central et autonome afin d'assurer la poursuite de la vie (Stora, 1999 cité par Stora, 2019a).

La notion d'homéostasie issue d'autres domaines a été étendue aux phénomènes psychologiques et sociologiques. L'homéostasie implique « la réalisation d'un équilibre optimal entre les instincts de vie et de croissance et les instincts de destruction conduisant à une désorganisation psychobiologique de l'organisme » (Stora, 1999 cité par Stora, 2019a).

Les attaques quotidiennes de diverses natures comme par exemple les frustrations, les pertes, les menaces évoquant des conséquences redoutées, remettent en question l'homéostasie de l'individu. Les sentiments et émotions liés à ces facteurs externes déstabilisent l'équilibre psychique, émotionnel et somatique (Stora, 2019a).

L'auteur souligne qu'aujourd'hui, en absence de spiritualité, de structure familiale et sociale adéquates l'individu ne peut plus faire face correctement aux sollicitations de son environnement et aux modifications dont il fait l'objet. L'individu est alors « réduit à ses ressources individuelles psychologiques et physiques ». Ceci n'est pas sans conséquences majeures. Les mécanismes naturels de régulation s'en voient mis à rude épreuve et le capital génétique des individus s'en voit modifié. Le stress devient dès lors « révélateur du malaise de la société industrielle » dans laquelle nous vivons (Stora, 2019b, p. 121).

3.3. SYNDROME D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL (BURNOUT)

Le *burnout* est l'« épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel » (Schaufeli et Greenglass, 2001 cités par HAS, 2017). Le *burnout* est un « processus de dégradation du rapport subjectif au travail ».

Auteur du *Maslach Burnout Inventory*, test mondialement utilisé, Christina Maslach a montré que le processus du *burnout* recèle trois dimensions différentes : l'épuisement

émotionnel, la dépersonnalisation (déshumanisation, indifférence, le cynisme) et l'inefficacité professionnelle (diminution de l'accomplissement personnel au travail) (Chabot, 2013a ; HAS, 2017).

Freudenberger est l'un des premiers à décrire les symptômes du *burnout* et à mener une étude complète sur le syndrome d'épuisement professionnel. S'inspirant de sa propre expérience et de son travail dans un centre où des bénévoles aidaient les toxicomanes à prévenir les overdoses, Freudenberger explique que le *burnout* est une maladie du « trop », comme la toxicomanie qui est l'abus de drogues dures et qui brûle tout à l'intérieur. Le *burnout* est ainsi une altération de la santé psychique et mentale due à trop de travail, peut-être à de l'idéalisme ou perfectionnisme, sûrement à trop d'investissement. « Une activité humaine est devenue impérieuse et addictive », un équilibre est rompu, « mettant littéralement le feu au système psycho-physique » (Chabot, 2013a).

Si plusieurs auteurs (Neuveu, 1995 ; Schaufeli et Enzmann, 1998, Truchot, 2002 cités par Hellemans, 2008) ont mis en évidence l'existence de liens étroits entre le stress et le *burnout*, le *burnout* « apparaît chez des personnes qui, au départ, ont des attentes fort élevées vis-à-vis de leur travail et un dévouement très perceptible ». Le décalage entre la reconnaissance obtenue (reconnaissance symbolique et/ou récompenses matérielles) de la part de l'organisation et les efforts importants déployés par ces personnes serait une cause de *burnout* (Hellemans, 2008, p. 2).

Un point important des travaux de C. Maslach est la prise en compte de la dimension sociale des causes du *burnout*, les causes individuelles étant largement considérées comme insuffisantes pour expliquer l'apparition du *burnout*. Considérant le *burnout* à l'instar d'une épidémie, elle met en cause le monde et la nature du travail qui ont fondamentalement changé. « Le monde professionnel [...] est devenu froid, hostile et exigeant, sur le plan tant économique que psychologique. Les individus sont émotionnellement, physiquement et spirituellement épuisés » (Maslach et Leiter, 2011 cités par Chabot, 2013a).

Sur base des travaux de Freudenberger, Chabot (2013a) résume les causes du *burnout*, externes à l'individu : la qualité et la quantité inadéquate du travail exigé, sa pénibilité, le manque de contrôle, l'impression d'injustice, les rémunérations insuffisantes, les conflits.

La parabole par laquelle Chabot (2013a) illustre la vision de Freudenberger du *burnout* résume la portée du *burnout* : « Il est le trouble des fidèles au système, le mal des “croyants”. Il est la *crise de foi*, le désespoir de ceux qui ont espéré, l'épuisement de ceux qui [...] »

s'activaient au mieux pour construire la société ». Chabot rajoute que « la richesse d'une relation forte entre l'individu et son travail » fait place, dans les cas de *burnout*, à « l'immense vide de la perte de sens ». Ainsi, « non seulement le pouvoir de travailler fait défaut, non seulement la satisfaction de l'effort manque soudain, mais de surcroît le sens de l'activité se trouve aboli, réduit à rien ».

3.4. HARCÈLEMENT MORAL

Avec les changements du monde de travail, non seulement les conditions de travail se sont transformées mais les rapports sociaux au sein des organisations ont changé de visage. Marie-France Hyrigoyen (2008) parle de « dérapages », en mettant le lecteur en garde par rapport à la complexité du harcèlement moral au travail et à une compréhension trop élémentaire qui établirait une relation causale trop simpliste « entre une situation de travail potentiellement déstabilisante et ses conséquences sur les personnes » et « entre un harceleur et une victime » de surcroît (p. 822).

La loi sur le harcèlement moral permet de sanctionner les agresseurs et constitue de ce fait « une reconnaissance du rôle pathogène de certaines situations au travail ». Cependant, parmi les souffrances au travail, le harcèlement moral est le seul passible de sanctions juridiques. Ceci a provoqué un effet « fourre-tout » qui fait apparaître d'autres souffrances jusqu'alors invisibles ou ignorées et rarement reconnues (Hirigoyen, 2008, p. 822). Dans tous les cas, si l'on veut comprendre le processus, l'auteure préconise d'analyser « les incidents moins tangibles » comme les agressions verbales, le ressenti des personnes, les critiques injustes, les propos désobligeants, les comportements hostiles et, en général, les « petites plaintes qui peuvent paraître anecdotiques et que l'on pourrait un peu trop vite attribuer à la fragilité excessive des personnes » (Hirigoyen, 2008, p. 823).

Parmi les plaintes les plus fréquentes, on note le manque de communication, d'échange, de dialogue, la solitude, la peur de perdre son emploi, le sentiment de relations concurrentielles et du « chacun pour soi » plutôt que la camaraderie et la collaboration. La rivalité provoque des coups bas et des procédés déloyaux afin de « se rehausser aux dépens de l'autre par des procédés pervers » (Hirigoyen, 2008, p. 823).

Par ailleurs, l'auteure souligne que « beaucoup de situations de harcèlement moral ne pourraient pas exister si la parole circulait, mais trop souvent (...) les managers préfèrent laisser s'installer une communication perverse avec les manipulations que cela engendre » (Hirigoyen, 2008, p. 823).

La perte de sens revient aussi régulièrement dans les plaintes des salariés. Ces derniers ne se reconnaissent plus dans le travail qu'on leur fait faire. Le manque de moyens pour faire un travail de qualité les affectent à plus d'un titre. Hirigoyen (2008) souligne que la plupart des victimes de harcèlement moral « sont des personnes très scrupuleuses, très investies dans leur travail et qui avaient dénoncé des mauvaises pratiques professionnelles » (p. 824).

Mais, au-delà de toutes ces plaintes, ne pas être respecté est « la plainte la plus fréquemment entendue ». L'auteure souligne de très fortes attentes des salariés par rapport à leur travail mais aussi le besoin de se sentir exister, avec leurs spécificités, aux yeux des autres (Hirigoyen, 2008, p. 824). « Pour se réaliser, un individu a besoin de liens affectifs mais aussi d'une suffisante considération sociale » insiste l'auteure. Les personnes ont besoin de se sentir reconnues pour ce qu'elles font pour ne pas se sentir « utilisées » (Hirigoyen, 2008, p. 823).

Vincent de Gaulejac souligne que là où l'individu se trouve objectivé et instrumentalisé, il y a du mal-être, de la souffrance au travail et des risques psychosociaux (Cadre et al., 2017).

3.5. PRÉSENTÉISME

En essayant de diminuer l'absentéisme, ce « *“mal qu'il faut réduire, une déviance qu'il faut corriger avec empressement”* » (Rousseau, 2013, cité par Labrousse et Saule, 2017, p 93) et les coûts associés à l'absentéisme, les organisations ont encouragé les « interventions propres à contrer ce comportement » et ont valorisé la présence au travail au moyen de primes de présence. Cependant, justement, le présentéisme a un prix. Et le coût du présentéisme s'est avéré être quatre fois supérieur au coût de l'absentéisme. (Brun & Biron, 2006, cités par Labrousse et Saule, 2017).

Le présentéisme peut avoir des conséquences tant sur la santé du salarié que sur sa famille et sur l'organisation (Sverke et al., 2006, cité par Barel et al., 2019, p 38).

Le présentéisme est associé par Lowe (2002, cité par Labrousse et Saule, 2017) à un surinvestissement professionnel qui va de pair avec « un très grand engagement où le travailleur donne la priorité à son action de travail, au détriment des autres sphères de la vie quotidienne » (p. 94). Dans ce cas, il revêt d'un mécanisme de valorisation personnelle ou d'une réponse à l'insécurité professionnelle.

Au-delà de manque de productivité des travailleurs qui font du présentéisme et des coûts que cela engendre, c'est surtout au niveau humain que les conséquences du surengagement

inquiètent car ses effets sont nocifs pour la santé et le bien-être des employés. La pression exercée par l'organisation peut parfois être si forte que certains parlent de « "maltraitance organisationnelle" ». La dimension pathologique du présentéisme est identifiée dès 1928 par Culpin et Smith qui signalaient déjà « "qu'en l'absence d'un suivi médical, certains salariés se rendent à leur travail sans égard pour leur santé, jusqu'à développer de très graves maladies" » [l'italique est de l'auteur] (Huver, 2013, cité par Labrousse et Saule, 2017, p. 96). Le présentéisme peut engendrer le *burnout* et, comme le soulignent les auteurs, « des troubles irréversibles » sont alors inscrits dans le psychisme de l'individu.

Selon Labrousse et Saule (2017), le présentéisme est encore largement sous-considéré. Pourtant, le présentéisme représente un facteur de risque qu'il faut considérer à la hauteur des enjeux qu'il représente et vis-à-vis duquel des mesures de prévention doivent être prises.

Parmi les causes du présentéisme, on note : la charge de travail, la peur d'être stigmatisé ou ne pas pouvoir rattraper la charge de travail accumulée pendant son absence, un engagement envers son collectif de travail, le sentiment d'être indispensable mais aussi le sentiment d'insécurité de l'emploi et de l'avenir professionnel (Labrousse et Saule, 2017), l'excès de zèle, le besoin de se distinguer des autres collègues et d'obtenir une reconnaissance particulière.

4. RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

4.1. NOTION COMPLEXE À MULTIPLES FACETTES

Pour aborder la reconnaissance, nous souhaitons reprendre la critique littéraire de Pascal Chabot (2013b), philosophe belge, du livre *Marge brute* de Laurent Quintreau. Dans ce livre, l'auteur a voulu dépasser les apparences, comme « l'air soucieux d'un patron », les « gestes nerveux d'une collaboratrice » ou les discussions sur les « dossiers en cours », les questions « de dividende, de restructuration et de licenciement » et s'est rapproché de manière sensible de ce qui se trouve « derrière les murs des citadelles du *moi* ». Au-delà des visages se montrant sous leur meilleur jour, l'humanité laborieuse que l'on croyait à la pointe du développement est « humainement parlant, sous développée » décrit-il. Des cohortes de « non-dits, des désirs larvés, des cruautés irrationnelles, des ambitions, des peurs, des mensonges » agitent les êtres. « On y trouve tout ce qui fait l'humain [...] surtout un

immense désir, formulé par chacun sur des modes très différents : celui d'être reconnu » (Chabot, 2013b).

« L'identité se construit dans un double processus articulant identité pour soi et identité pour autrui » (Guéguen et Malochet, 2014). « La reconnaissance est un besoin fondamental pour le développement de l'estime de soi » (Diez et Carton, 2013). « La reconnaissance est centrale dans la construction identitaire » car c'est en fonction de la manière dont ils sont perçus que les individus se construisent (Chabot, 2013b). Brun et *al.* (2003, cités par Brun et Dugas, 2005) estiment que la reconnaissance au travail est un « pivot de santé mentale au travail ». Selon Dany et Livian (2002, cités par Brun et Dugas, 2005), chez les cadres, par exemple, la reconnaissance serait « un facteur de résistance au stress et un élément clé leur permettant d'affronter les situations professionnelles difficiles ».

Du sondage réalisé par l'IFOP (2012, cité par Diez et Carton, 2013, p. 104), il ressort que la reconnaissance au travail est source de bien-être au travail pour 45% des participants au sondage. Viennent ensuite le salaire et une charge de travail raisonnable (Diez et Carton, 2013, p. 105).

Dans le cadre de ce sondage une question portait sur ce que feraient les personnes interrogées si elles étaient chefs d'entreprise pour améliorer le bien-être au travail. Pour 40% des interrogés les éléments suivants s'avèrent très importants : « une meilleure écoute des salariés, l'instauration d'un véritable dialogue, plus de reconnaissance et de respect » (Diez et Carton, 2013, p. 105). Le salaire et les primes viennent seulement ensuite (pour 14% seulement).

Dejours (2009, cité par Chabot, 2013b) présente la reconnaissance comme un constat, un aveu de la participation du sujet à des tâches qui, sans sa participation, resteraient inachevées. La reconnaissance est aussi gratitude pour l'apport fourni, un « remerciement fondamental qui ne concerne pas une action particulière » mais plutôt le fait qu'un individu « passe une partie de sa vie à travailler pour autrui ». Chabot (2013b) pour souligner le désir du sujet par rapport à la reconnaissance entendue comme gratitude, utilise des termes forts et insiste sur le fait qu'offrir « son temps à autrui revient à dilapider son plus intime capital ».

Linhart (2005) souligne le « quiproquo fondamental », « le contentieux inépuisable » qui naît du contrat de travail du fait que l'employeur, lorsqu'il achète le temps de l'employé, il achète en fait du « temps humain » et, aussi, la subjectivité de l'individu, les « éléments constitutifs de soi et de sa vie » (émotions, intelligence, affects, personnalité). Vis-à-vis de

cette rivalité qui « illustre la difficulté inhérente » au contrat de travail (Linhart, 2005), la reconnaissance matérielle ne suffit pas. « Seule une rétribution symbolique peut être à la hauteur métaphysique de ce don de soi » Chabot (2013b).

Priver les individus de toute considération, c'est « attaquer le cœur de leur personne et saper leur confiance en eux-mêmes ». Les plus graves des pathologies peuvent alors en découler, souligne Chabot (2013b). La recherche menée par Brun et *al.* (2003, cité par Brun et Dugas, 2005) a mis aussi en évidence le fait que le manque de reconnaissance constitue le « deuxième facteur de risque de détresse psychologique le plus important en milieu de travail ».

4.2. LA RECONNAISSANCE EN PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

4.2.1. Travail prescrit et travail réel

Afin d'analyser les incidences psychopathologiques des contraintes du travail sur la santé et le bien-être au travail des travailleurs, l'investigation clinique analyse les modes d'engagements particuliers de la subjectivité dans le rapport au travail. (Dejours et Gernet, 2012). La psychodynamique défend la centralité du travail pour la subjectivité. Dès lors, elle identifie les conditions dans lesquelles le travail est « structurant ou pathogène pour la santé mentale de l'individu » mais aussi « dans quelle mesure la situation de travail peut permettre à l'individu d'advenir sujet », « d'accomplir son identité » ou, à l'inverse, « conduire à fragiliser la subjectivité » comme par exemple lorsque « des sujets particulièrement investis dans leur travail se suicident » (Dejours et Gernet, 2012).

La définition du travail en psychodynamique tient compte de ce qu'implique du point de vue subjectif le fait de travailler en distinguant la *tâche*, qui correspond aux objectifs à atteindre, le travail *prescrit*, et l'*activité*, qui correspond à ce qui est fait concrètement par le travailleur pour y parvenir, le travail réel (Dejours et Gernet, 2012, p. 76). Selon la psychodynamique du travail, dans l'écart entre travail prescrit et travail réel il y a toujours des incidents, des imprévus, des dysfonctionnements qui mettent en échec les procédures, les connaissances, le savoir-faire. Dès lors, l'individu se trouve confronté en permanence au doute, à l'hésitation, au découragement, voire à la colère ou la peur. Comme le souligne Henry (1987, cité par Dejours et Gernet, 2012), l'expérience du travail est « avant tout une expérience affective ». Dans l'expérience du travail il s'agit « d'endurer l'impuissance et d'être capable de se familiariser avec le réel pour acquérir une connaissance « par corps » de la machine,

de l'outil ou de la matière à traiter » (Böhle et Milkau (1991, cités par Dejours et Gernet, 2012, p. 77). Pour parvenir à exécuter la tâche assignée, le travailleur doit faire preuve d'ingéniosité, d'initiative et d'inventivité ce qui mobilise l'ensemble de la subjectivité du travailleur quel que soit le degré d'automatisation de la tâche (Dejours et Gernet, 2012). Travailler, c'est « déployer son intelligence pour faire face au réel qui résiste ». Cette intelligence se fonde sur « l'expérience sensible et se caractérise avant tout comme une intelligence du corps » (Dejours, 1993; 2005 cité par Dejours et Gernet, 2012, p. 77). Afin de trouver les solutions aux problèmes posés par les situations de travail, les individus mobilisent leur désir et leur volonté jusqu'à une implication subjective et un engagement complet. Ceci est extrêmement coûteux psychiquement. Quand le sujet décompense, quand l'équilibre psychique est rompu, les « ratés » de l'histoire singulière de l'individu font surface. Les failles et les fragilités individuelles, cette vulnérabilité qui jusque là était au principe-même de la rencontre réussie entre le sujet et son travail (Dejours et Gernet, 2012, p 78) se révèlent au grand jour sous formes différentes.

Selon les auteurs, autant le travail peut être source de dépassement des failles et aléas de l'histoire singulière de l'individu et un puissant opérateur de stabilisation de l'identité, autant son absence (le chômage) ou certaines formes de management et d'organisation du travail peuvent contribuer à la fragilisation de la santé mentale et à l'apparition de troubles psychopathologiques (dépressions, harcèlement, suicides, etc.).

4.2.2. Jugement d'utilité et jugement de beauté

Dans le rapport à son travail, le plaisir de l'individu dépend de la rétribution apportée par « le succès dans la capacité à surmonter l'obstacle du réel d'une part » et par « la reconnaissance de la qualité du travail accompli, formulée par les autres d'autre part » (Dejours, 2010 ; Renault, 2007, cités par Dejours et Gernet, 2012, p. 78).

Selon la psychodynamique du travail, la reconnaissance est attribuée d'une part à l'utilité économique, technique ou sociale que le travail de l'individu apporte à l'organisation ou à la société (*jugement d'utilité*) et, d'autre part, la reconnaissance porte sur la conformité du travail fait dans les règles de l'art du métier (*jugement de beauté*). Le jugement d'utilité est proféré par la hiérarchie alors que le jugement de beauté est proféré par les pairs, connaisseurs du métier.

Ces jugements, et en particulier celui de beauté, jouent un rôle majeur pour l'identité de l'individu. D'une part en reconnaissant la qualité du travail effectué, l'identité singulière se

voit consolidée et, d'autre part, le jugement de beauté confère au travailleur son appartenance au collectif de travail, à une équipe, à une communauté. A l'inverse, le déni de reconnaissance s'accompagne d'une déstabilisation de l'identité (Dejours et Gernet, 2012).

4.3. CONFIANCE ET COLLABORATION

Dans un contexte concurrentiel et d'individualisation, la confiance et la collaboration sont mises à rude épreuve. Pourtant, elles sont essentielles pour travailler dans un monde où l'on ne travaille jamais vraiment seul et où l'identité se consolide dans le regard porté par les autres.

Dejours et Gernet (2012) constatent que les pratiques de contrôle et de *reporting* destinées à suivre les résultats plutôt que le travail lui-même conduisent à une concurrence dramatique entre collègues. Cette situation est propice aux conduites déloyales : trahison, inconsistance morale, peur, lâcheté. Il s'installe le règne du « chacun pour soi ». L'entraide et la confiance disparaissent.

Le rapport subjectif au travail suppose « de faire l'expérience de sa propre vulnérabilité dans la lutte pour sa propre identité et des attentes concernant la reconnaissance loyale de sa propre contribution par les autres (pairs, chefs, subordonnés et clients) » (Dejours et Gernet, 2012, p. 82). Selon la perspective psychodynamique, dans le rapport au travail, le sujet engage sa propre vulnérabilité, dépendant de l'autre, tout comme quand il était enfant. Selon Laplanche (1987, cité par Dejours et Gernet, 2012), psychanalyste français, l'individu entre dans le monde par ce qu'il appelle la « situation anthropologique fondamentale » c'est-à-dire la situation d'enfant, vulnérable et dépendant de l'autre. Cette situation d'inégalité, de domination, de vulnérabilité et de dépendance le poursuit inconsciemment à l'âge adulte. La question de la confiance est primordiale. Faire confiance c'est « risquer certains aspects de son avenir en pariant sur la loyauté de la personne à laquelle on fait confiance » (Dejours et Gernet, 2012, p. 82). Dès lors, la confiance apparaît comme un « sentiment inspiré ». A la question de savoir de quelle nature est cette inspiration, Dejours et Gernet (2012) évoquent la promesse en soulignant que la fidélité à la promesse donnée est centrale car, « par sa promesse, une personne libre en invite une autre à lui faire volontairement confiance » (Baier, 2004, cité par Dejours et Gernet, 2012, p. 83). Selon les auteurs, la promesse joue un rôle essentiel dans le travail, dans la confiance aux autres, mais la référence à la promesse est insuffisante car « la promesse est un dispositif qui permet d'élargir le climat de confiance et non de l'instaurer » (Hume, 1751, cité par Dejours et Gernet, 2012, p. 83). Une autre

alternative proposée par les auteurs serait le contrat dont ils rappellent l'existence du côté du droit d'un courant d'analyse « qui interprète les pathologies mentales en lien avec le travail comme le résultat de la trahison du contrat de confiance qui lie l'entreprise à son salarié » (Bouaziz, 2000, cité par Dejourns et Gernet, 2012, p. 83).

Les auteurs soulignent que dans le travail il ne peut pas y avoir de collaboration sans confiance mais, pour qu'il y ait coopération, la référence et le respect des règles de travail est également nécessaire. Pour bien saisir la différence entre coordination et coopération, les auteurs comparent le décalage entre la tâche et l'activité avec le décalage entre les procédures transmises (qui renvoient à la coopération) et les ordres (qui renvoient à la coordination). Dejourns et Gernet (2012) précisent que le moment « le plus important dans la construction des règles de travail réside dans l'existence d'un espace de délibération ». et concluent qu'il « existe par conséquent des conditions sociales qui favorisent la construction de la confiance en situation de travail » (Lane et Bachmann, 1996, cités par Dejourns et Gernet, 2012).

4.4. LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT ET LE MANAGER DE PROXIMITÉ

Par leur position charnière, le manager de proximité joue un rôle important dans la prévention des risques psychosociaux au sein des organisations. Les relations interpersonnelles au sein de l'équipe de travail constituent « l'un des fondamentaux du bien-être au travail » (Labrousse et Saule, 2017). Lorsqu'elles sont soutenantes, les relations interpersonnelles ont un rôle protecteur majeur. A l'inverse, lorsqu'elles sont conflictuelles ou tendues, elles envahissent les pensées et les actes du quotidien. Les managers de proximité ont un rôle de régulation important en ce sens mais, lorsqu'ils n'ont pas le temps, l'adresse ou les moyens, il apparaît difficile d'être à l'écoute des travailleurs, repérer les signaux d'alerte, identifier les comportements de présentéisme, mettre en débat différents points de vue pour ajuster l'organisation du travail (Labrousse et Saule, 2017).

Ce sont eux aussi qui peuvent émettre le jugement d'utilité vis-à-vis du travail de leurs employés ou stimuler la valorisation entre pairs, le jugement de beauté.

Labrousse et Saule (2017) expliquent qu'il faut distinguer plusieurs « espaces temps » : des temps d'échange avec les équipes sur la réalité du travail réalisé ou non, du temps d'échange entre pairs de manière à pouvoir partager leur vécu, notamment leurs expériences d'accompagnement des salariés, etc. Les auteurs soulignent qu'il est important de redonner aux managers une plus grande latitude dans l'exercice de leurs rôles d'encadrants.

Dejours et Gernet (2012), en reprenant un concept issu de la psychanalyse, soulignent la nécessité d'un espace de *perlaboration*. La perlaboration est « ce qui permet le passage d'une expérience du réel contenue dans le corps à l'état de vécu subjectif, à sa symbolisation par le langage, qui devient à la fois consciente, manipulable et transmissible » (p. 87).

Les auteurs parlent du « miracle de la parole » qui permettrait dès lors de « s'entendre dire sur son propre travail des choses » dont le sujet n'avait pas lui-même pris conscience jusque là (Dejours et Gernet, 2012, p. 87).

5. ARTICULATION DES DIFFÉRENTS CHAPITRES ET NOTRE ANALYSE

Dans les limites de notre travail nous n'avons pas pu exposer et analyser tous les risques psychosociaux mais nous avons tenu à approcher le présentéisme, moins connu, et le harcèlement moral qui semble plus sournois.

Nous avons compris que dans le monde du travail, il y a beaucoup de souffrance parfois plus visible et d'autres fois moins. C'est cette souffrance là que nous avons essayé d'approcher.

Nous avons compris l'importance de la place qu'occupe le travail dans la vie des employés. L'individu qui sacrifie une grande partie de son temps et de son énergie, « désire savoir que son offrande n'est pas passée inaperçue ». Lorsque cette reconnaissance n'arrive pas, ce manque de reconnaissance est constitutif de l'épuisement professionnel (Chabot, 2013b). Pour Dejours, la reconnaissance « subvertit la souffrance pour ouvrir l'accomplissement de soi, à l'identité et au plaisir » (Dejours, 1997, cité dans Cadre, 2017, p.31).

Dans l'approche psychodynamique du travail, c'est dans l'espace entre le travail prescrit et le travail réel, là où il y a les imprévus du travail réel face au prescrit, que l'individu peut déployer son intelligence, inscrire sa subjectivité mais aussi sa vulnérabilité. Chabot nous rappelle que c'est de cette manière-là que le sujet, à travers son travail, s'inscrit « dans le réel ». C'est là aussi que la reconnaissance de son travail et par là, du sujet lui-même, peut se manifester dans la sphère du travail. Mais ces endroits symboliques que Florence Osty appelle des scènes de la reconnaissance peuvent aussi être scènes de souffrance.

La reconnaissance de son travail se fait par le jugement d'utilité proféré par la ligne hiérarchique et par le jugement de beauté, proféré par les pairs. La valorisation de son travail est importante car c'est à travers cela que le sujet se reconnaît dans son travail et, comme

nous l'avons vu, dans son être tout entier. Si cette reconnaissance-là n'arrive pas, les plus grandes pathologies peuvent voir le jour. C'est à partir de ce point-là que nous avons tenu à exposer le problème de la violence psychologique au travail, du harcèlement moral, du présentisme et ses implications, du rôle du supérieur immédiat ou manager de proximité.

A ce propos, le supérieur immédiat est lui-même soumis à un risque d'ordre psychosocial. Labrousse et Saule (2017) nous rappellent que les managers de proximité sont soumis à des sollicitations permanentes et qu'ils sont aussi limités dans leurs marges de manœuvre. Ils doivent dès lors jouer souvent « les équilibristes », entre les injonctions parfois paradoxales et les travailleurs qu'il sont censés motiver, soutenir, veiller à leur bien-être comme à leur productivité. Le risque pour leur bien-être et leur santé qu'eux-mêmes encourent est aussi non négligeable.

Nous avons vu que l'individu dans l'activité de travail s'investit de sa personne, par le corps, l'intelligence, les affects. A l'instar d'un investissement au sens propre, si son investissement subjectif n'est pas reconnu, cet investissement n'aura servi à rien. Il aura alors tout perdu : ses idéaux, ses projets, sa volonté de faire et de bien faire, ses relations (collègues et supérieurs qui, au lieu d'apprécier ses efforts et son travail, le minimisent ou le dénigrent), sa confiance, son estime de soi.

Le déni de reconnaissance du travail peut donc aussi être un terrain favorable au harcèlement moral. Si en plus ce déni de reconnaissance s'accompagne d'une charge de travail excessive, de mépris, d'indifférence ou de violence psychologique la situation peut vite dégénérer. Le sujet se retrouve alors seul, face à sa douleur et sans pouvoir transformer cette souffrance. Dans la durée, cette situation peut mener au burnout et au suicide.

La reconnaissance instrumentale qui manque d'authenticité et de justesse peut aussi créer des jalousies ou des ressentiments. Il s'agit donc de la préférer dans certaines conditions.

CONCLUSIONS

L'analyse de la revue de littérature nous a permis, à travers plusieurs concepts et théories, d'approcher l'impact de la reconnaissance sur la santé et le bien-être des employés. Nous avons découvert un sujet complexe dont les limites de ce travail ne nous a pas permis d'aller plus loin.

Nous avons relevé l'importance d'accorder une attention particulière à la prévention et à la prise en charge des risques psychosociaux qui représentent un enjeu majeur de santé individuelle, collective et publique.

La préoccupation et la prévention des organisation vis-à-vis du bien-être au travail des employés est une obligation légale en Belgique, cependant, il s'agit aussi d'une obligation morale et sociale non des moindres.

Comme nous venons de reprendre certaines conclusions dans notre analyse du chapitre précédent, nous n'allons plus reprendre dans ces conclusions les points qui mettent en évidence l'importance de la reconnaissance du travail, au travail, pour les individus et le collectif de travail et comment elle se manifeste.

Cependant, nous soulignons que l'analyse de la littérature nous a permis d'appréhender la problématique de ce travail et nous a permis de répondre à notre question de recherche, à savoir, *l'impact de la reconnaissance sur la santé et le bien-être des travailleurs.*

Des questions restent ouvertes et pourraient faire l'objet de travaux futurs : comment dans le contexte actuel de crise sociale, sanitaire, économique, les organisations pourraient apporter un soutien suffisant aux employés afin de leur permettre de faire face à ces difficultés supplémentaires comme le stress, l'angoisse, la peur et en particulier la peur de l'autre, la perte de ressources, parfois des liens? Quelles sont ces ressources organisationnelles à mettre en place ? Quelle forme de soutien ? Comment la reconnaissance peut s'inscrire dans le quotidien, être suffisamment présente, soutenante et contenant d'un équilibre fragile où il faut contrebalancer la pression de plus en plus grande dans un contexte instable ? Comment les employés peuvent s'adapter au contexte de crise sanitaire qui nous a marqué tous, de près ou de loin, et préserver des ressources suffisantes pour leur équilibre et bien-être au travail face à des changements qui risquent, dans un avenir proche, d'intensifier les contraintes ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Cadre, M., Rigaud, F., Rivière, D. (2017) « Chapitre 1. Le travail : du plaisir du sujet au bien-être de l'acteur » in Rigaud, F. (dir.), *Travail et management à l'épreuve des sciences sociales*, Caen : EMS Editions, pp. 17-45.
- Chabot, P. (2013a), « Freudenberg et la *free clinic* », *Global burn-out*, Paris : Presses Universitaires de France, pp. 19-28.
- Chabot, P. (2013b), « Reconnus et méconnus », *Global burn-out*, Paris : Presses Universitaires de France, pp. 81-94. => Chabot, 2013b
- Guéguen, H. et Malochet, G. (2014), « IV. La reconnaissance dans le monde du travail », in Guéguen, H. (dir.) *Les théories de la reconnaissance*, Paris : La Découverte, pp. 55-77.
- Labrousse, V. et Saule, M. (2017). « Chapitre 4. Présentéistes d'aujourd'hui, absentéisme de demain ? » in Rigaud, F. (dir), *Travail et management à l'épreuve des sciences sociales: Un éclairage pour allier qualité de vie au travail et performance*, Caen, France: EMS Editions, pp. 87-118.
- Linhart, D. (2005) « Introduction générale. Le contrat de travail salarié : un quiproquo fondamental », in Linhart, D. (dir), *Le travail nous est compté*, Paris : La Découverte, pp. 5-18.
- Michel, S. (1998), « 17. Motivation et implication professionnelles » in De Coster, M. (dir) *Traité de sociologie du travail*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, pp. 403-421.
- Stora, J-B. (2019a), « Chapitre III. Les réactions psycho-émotionnelles au stress : approches théoriques et psychosomatiques », *Le stress*, Paris : Presses universitaires de France, pp. 63-84.
- Stora, J. (2019b), « Conclusion », in Stora, J. (dir), *Le stress*, Paris : Presses Universitaires de France, pp.121-121.
- Stora, J. (2019c), « Introduction », in Stora, J. (dir) *Le stress*, Paris : Presses Universitaires de France, pp. 5-14.

REVUES SCIENTIFIQUES

- Barel, Y., Frémeaux, S. et Mahieu, P. (2019), « Reconnaissance du travail et insécurité perçue de l'emploi », *Management & Avenir*, 110(4), pp. 37-58.
- Brun J-P. et Dugas, N. (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30(2), pp. 79-88.
- Dejours, C. et Gernet, I. (2012), « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), pp. 75-91.
- Diez, R. et Carton, P. (2013), « De la reconnaissance à la motivation au travail », *L'Expansion Management Review*, 150(3), pp. 104-112.
- Francois-Philip de Saint-Julien, D. (2010), « Le stress des “ survivants” à un plan social », *La Revue des Sciences de Gestion*, 241(1), pp. 85-100.
- Hirigoyen, M-F. (2008), « La souffrance au travail et les pathologies émergentes », *L'information psychiatrique*, 84, (9), pp. 821-826.
- Silveri, F. (2017), « Peut-on compenser des conditions de travail nocives ? L'apport du modèle Exigences-Ressources », *@GRH*, 24(3), pp. 29-53.

RAPPORTS, PUBLICATIONS

- Dares (2016), *L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux*, Paris :
Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques

SITES INTERNET

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2020), « Risques psychosociaux et stress au travail », *EU-OSHA*, [En ligne], <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress> (consulté le 17 juin 2020)
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2020), « Les conditions de travail et le travail durable », *Eurofound*, [En ligne], <https://www.eurofound.europa.eu/fr/topic/working-conditions-and-sustainable-work> (consulté le 23 juillet 2020)

Haute autorité de santé (2017), « Burnout – Repérage et prise en charge », *HAS-santé*, [En ligne], https://www.has-sante.fr/jcms/pprd_2974265/fr/burnout-reperage-et-prise-en-charge (consulté le 9 juin 2020).

Moniteur belge (2020), « Loi du 4 août 1996 », ejustice [En ligne], <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1996/08/04/1996012650/justel> (consulté le 04 juin 2020)

Organisation mondiale de la Santé (2020), « Constitution », *Organisation mondiale de la Santé*, [En ligne], <https://www.who.int/fr/about/who-we-are/constitution> (consulté le 14 juin 2020)

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2020), « Bien-être au travail », *Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*, [En ligne], www.emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail (consulté le 09 mai 2020)

DOCUMENT NON PUBLIÉ OU À DIFFUSION LIMITÉE

Hellemans, C. (2008), « *Le modèle effort-récompense de Siegrist en tant qu'outil de prévention pour le dépistage de facteurs de risque de burnout* », Université libre de Bruxelles [En ligne], <https://ulb.academia.edu/CatherineHellemans> (consulté le 28 juillet 2020)