



Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés

Alexis Roche

► To cite this version:

Alexis Roche. Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés. Management & sciences sociales, 2018, Risque : débattre et surtout décider, 24, pp.81-94. hal-01894941

HAL Id: hal-01894941

<https://hal.science/hal-01894941>

Submitted on 13 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés

Alexis Roche

Maître de conférences, Université de Lyon, UJML3, Magellan, Iseor,, laelyon
alexis.roche@univ-lyon3.fr

La reconnaissance est un concept complexe et polysémique. Des incompréhensions, tant au niveau théorique que dans l'application du concept, résident dans le fait que la reconnaissance ne s'oppose pas simplement à un type unique de non-reconnaissance. La recherche porte sur une étude de cas dans une entreprise de service du secteur de l'outillage industriel. Elle fait, en particulier, la synthèse de l'analyse lexicale de 2 179 verbatims issus de 2 diagnostics représentant 195 entretiens ainsi que d'autres dispositifs d'observations. L'article vise à identifier deux types de non-reconnaissance : le mépris et le déni. Il illustre en quoi ces types de non-reconnaissance se rattachent à la perception du récepteur de ces actes et à l'interprétation qu'il donne aux intentions de l'émetteur des actes (ou de leur absence). Il amène à conceptualiser, en creux, deux formes de reconnaissance différentes : la reconnaissance de l'existence et la reconnaissance de l'évolution positive, qui permettent de mieux comprendre les attentes humaines ayant des impacts directs sur le champ de la performance sociale, notamment la santé mentale des individus, et indirects sur la performance économique, conséquence des dégradations mentales et sociales liées aux relations entre individus.

Mots clés : reconnaissance, mépris, déni, recherche-intervention, bien-être au travail.

Recognition is a complex and polysemic concept. Misunderstandings, both at a theoretical level and in the implementation of the concept, are due to the fact that recognition is not just opposed to a single non-recognition type. The research focuses on a case study in a service company in the industrial machinery sector. It synthesizes the lexical analysis of 2,179 verbatim from 2 diagnoses representing 195 interviews as well as other observations. The article aims to identify two types of non-recognition: contempt and denial. It illustrates how these types of non-recognition are depend on the receiver's perception of these acts and on the interpretation of the intentions of the transmitter of the acts (or their absence). This study conceptualizes two different forms of recognition: the recognition of the existence and the recognition of the positive evolution, which allow to better understand the human expectations that impact directly the social performance, particularly the mental health of people, and indirectly impact the economic performance as a result of mental and social degradations linked to relations between people.

Keywords : recognition, contemps, denial, intervention-research, well-being at work.

Introduction

La reconnaissance est un concept complexe et polysémique à l'interface des disciplines des sciences «humaines et sociales» (philosophie, psychologie, sociologie, anthropologie), des sciences dites «naturelles» (biologie notamment) et des sciences de gestion. Sa portée est relativement universelle. Nous suggérons qu'elle est un méta-concept au sens de Morin (2005). Elle nous intéresse en sciences de gestion car les employés appellent de plus en plus à une meilleure reconnaissance au travail (Petersen et Willig, 2004 ; Lazzeri et Caillé, 2004 ; Brun et Dugas, 2005). Il s'agit d'un vecteur de l'identité et d'un médiateur de socialisation où se mêlent des dimensions économiques, juridiques, sociales, symboliques et morales (Ricoeur, 2004). La complexité du concept de reconnaissance tient, selon nous, notamment au fait qu'on ne peut pas simplement opposer des actes de reconnaissance générant du bien-être et des actes qui seraient opposés à la reconnaissance générant du mal-être. Cet article vise à différencier deux mots qui sont généralement opposés à la reconnaissance : le mépris et le déni. Nous verrons que cette opposition peut être nuancée voire, contre intuitivement, qu'une partie de cette opposition n'est pas vraie car il existe une forme de reconnaissance dans le mépris. Nous suggérons également que la différence réside principalement dans la perception par le récepteur de l'intention supposée d'un émetteur, émetteur d'un acte ou d'une absence (non émission) d'acte. Cette analyse permettra, en creux, d'illustrer deux formes de reconnaissance qui se succèdent : la reconnaissance de l'existence et la reconnaissance de l'évolution positive.

La reconnaissance : un besoin fondamental articulant les dimensions psychologiques, sociales et économiques

La reconnaissance est un besoin fondamental (Honneth, 1992 ; Ricoeur, 2004) et multiculturel (Taylor, 1992). L'objet de recherche est de plus en plus exploré en sciences de gestion (Needel et Alwon, 1982 ; Hansen, Smith & Hansen, 2002 ; Peretti, 2005 ; El Akremi *et al.*,

2009 ; Bernoux, 2010 ; Pierson, 2011 ; Islam, 2012 ; Jaarat, 2013 ; Brillet *et al.*, 2013 ; Fall, 2014). Par ailleurs, il est de plus en plus traité comme un concept central à analyser et à conceptualiser (Bourcier et Palobart, 1997 ; Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge *et al.* 2005 ; Roche, 2013, 2014, 2015).

On observe dans le monde contemporain, selon l'idée de l'école de Francfort, une déficience de la rationalité sociale au profit d'une logique instrumentale. Ces évolutions amènent une forme de réification (Honneth, 2007 ; Islam, 2012) ainsi qu'une perte de sens du travail (Ricoeur, 2004) génératrices de coûts pour l'entreprise en termes d'énergie humaine : absentéisme, turn-over, accidents du travail, stress, apathie, manque d'innovation et de motivation, voire sabotages (Bourcier et Palobart, 1997 ; St-Onge *et al.* 2005 ; Roche, 2013). Or, les impacts de ces relations sont souvent mal compris et mal maîtrisés par les managers (Scouarnec et Boyer, 2010). Ainsi, la réussite à long terme d'une organisation réside dans la mobilisation durable de ses ressources humaines, seul facteur actif de l'organisation, ainsi que dans la création d'un lien social dans la durée (Savall, 1975 ; Ricoeur, 2004).

Parcours de la reconnaissance et définitions

La polysémie du mot reconnaissance est particulièrement prégnante en langue française. Le sens contemporain s'est affiné avec le philosophe Hegel (1802). Le philosophe Honneth (1992) a élaboré une « théorie de la reconnaissance » à partir du triptyque sur la reconnaissance d'Hegel. Les trois rapports à soi développés par Honneth (1992) sont la reconnaissance amoureuse, juridique et culturelle. Ils correspondent au rapport à la « particularité » du sujet au sens de son existence psycho-physique intime, au rapport à son « statut universel » au sens du sujet de droit, et au rapport concernant « son apport singulier » dans le travail. La reconnaissance s'établit dans un rapport à l'autre (Mead, 1934). Honneth (2006, p. 252) donne notamment pour définition que la reconnaissance renvoie à « *des pratiques ou des conceptions par lesquelles des sujets individuels ou des groupes sociaux se voient confirmés dans certaines de leurs qualités* ».

Dans son « parcours de la reconnaissance », Ricoeur (2004), avec une approche plus pacifiée, explique qu'être reconnu est « *le recours à autrui pour [mener] à la certitude personnelle "qu'a un agent humain concernant ses capacités" et un statut social* ». La reconnaissance présente alors deux dimensions : l'une active qui est le fait de reconnaître l'autre et l'autre passive qui correspond à la demande pour être reconnu. En gestion, Brun (2009) définit la reconnaissance comme « une pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation ». Pour Brun et Dugas (2005), la reconnaissance peut porter sur la reconnaissance de l'existence de la personne, la reconnaissance de sa pratique de travail, la reconnaissance de son investissement dans le travail et enfin la reconnaissance de ses résultats.

La définition que nous retenons, car elle nous semble être assez large pour articuler les multiples dimensions de la reconnaissance et les différents courants de pensée, est celle du philosophe Renault (2004, p. 181) : « **la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification** ». Cette définition articule, en effet, la dimension psychologique et identitaire de la reconnaissance tout en mettant en avant son élaboration sociale. De nombreux travaux en psycho-sociologie notamment et des enquêtes montrent un lien, non remis en cause aujourd'hui, entre identité, reconnaissance et santé mentale des individus (Dejours, 1998 ; Wood et al., 2008 ; Salomé, 2009 ; Hill et Allemand, 2011 ; Lin et Yeh, 2014).

Afin de synthétiser la revue de littérature, nous recourons à la classification en quatre approches théoriques de la reconnaissance de Brun et Dugas (2005, p. 81). Nous mettons entre parenthèses les courants et théories inscrits plutôt dans telle ou telle approche, pour plus de détails voir Roche (2013). L'approche éthique s'intéresse à la dignité humaine et la justice (philosophes traitant de la reconnaissance et théories de la justice). L'approche humaniste et existentielle porte sur le caractère unique et distinct de l'individu ainsi que sur le principe de son existence (école des ressources humaines, sociologues humanistes et théories des besoins). L'approche psycho-

dynamique aborde les expériences subjectives pouvant affecter l'équilibre psychique de l'individu (psychosociologues s'intéressant à la santé mentale au travail). Enfin, l'approche behavioriste porte son attention sur la contribution-rétribution des individus (sociologues comportementalistes et théories de la motivation).

Notre approche s'inspire des différents auteurs et courants auparavant cités. À partir des travaux de Hegel (1802) et d'Honneth (1992), nous avons établi trois modalités de reconnaissance adaptées aux sciences de gestion (Roche, 2013, 2014) :

- la reconnaissance-relation, confirmation par l'individu de son existence à travers des relations interindividuelles affectives. Par exemple, gestes, regards et paroles adressés à l'individu mais aussi lorsque l'individu pense qu'on porte attention à ses conditions de travail physiques et immatérielles.
- la reconnaissance-récompense, confirmation par l'individu de son existence à travers des pratiques et objets symboliques normés (salaire, prime, promotion, titre, avantages...) perçus positivement lorsqu'ils lui sont remis.
- la reconnaissance-accomplissement, confirmation par l'individu de son existence à travers la prise de conscience de son utilité sociale qui donne sens à son travail et son existence avec des possibilités de créer et d'évoluer.

Ainsi, pour nous, les perceptions de reconnaissance sont très variées. D'autres éléments transversaux interviennent dans les relations sociales comme la proximité, l'autonomie ou l'équité. Ces facteurs font le lien avec de nombreuses théories de la motivation (Deci et Ryan, 1985 par exemple) et de l'équité (Adams, 1963) menant à des articles ciblés comme par exemple ceux concernant reconnaissance et justice (Brillet et al., 2013).

Définir le mépris et le déni

Pour mieux comprendre ce qu'est la reconnaissance, il faut définir ce que les auteurs et l'Homme en société opposent communément à la reconnaissance c'est-à-dire les pratiques qui induisent un sentiment de mépris ou/et de déni. Le déni et le mépris sont perçus comme des offenses associées à une menace de l'identité (Breakwell, 1983 ; Honneth, 1992).

Nous avons remarqué qu'il existe une ambiguïté d'usage des termes de déni et de mépris (tout comme pour le terme reconnaissance que cette analyse éclaire en creux) dans la littérature et dans le langage commun. Honneth (1992), par exemple, identifie principalement le mépris comme source de non-reconnaissance mais c'est sans doute parce qu'il y intègre les pratiques de déni, qu'il évoque parfois en tant qu'« invisibilité sociale ». En effet, en Allemand, le mot utilisé « *Missachtung* » signifie littéralement non-attention ce qui ne permet pas à notre sens de bien distinguer (et traduire) mépris et déni en Français.

Être reconnu, c'est, en premier lieu, « être regardé » (Rousseau, 1755). Cette approche s'oppose donc à toute forme de déni, c'est-à-dire à l'absence de reconnaissance perçue. L'être humain lutte donc contre la peur fondamentale de ne pas exister (Usobiaga, 1991 ; Todorov, 1995). Le déni est ainsi bien illustré par cette phrase de Flahaut (2006, p. 72) « L'être humain est menacé de manque d'Être, c'est pourquoi exister est pour lui la nécessité première ». Le déni, dont l'utilisation d'origine provient de Freud (1924), a vu sa définition élargie. Le déni correspond à l'absence de considération d'une partie de la réalité. Le déni est ainsi le fait d'ignorer la valeur de l'individu, c'est-à-dire ne pas tenir compte de lui notamment à travers l'indifférence (Honneth, 2006).

L'autre forme, traditionnellement opposée à la reconnaissance, est le mépris. Elle consiste à la perception par l'individu d'être reconnu comme au-dessous des capacités et du statut qu'il estime avoir acquis. Le mépris renvoie à l'offense et à l'humiliation (Honneth, 1992). L'individu a le sentiment d'être abaissé parfois associé à l'injustice et à la peur (Dejours, 1998). Renault (2004) a un grand apport sur notre objet de recherche en identifiant le mépris comme une « reconnaissance dépréciative » c'est-à-dire en mettant en avant une forme reconnaissance de l'autre mais comme un inférieur ou en stigmatisant l'individu. Le déni comme le mépris sont des facteurs de mal-être identitaire (Honneth, 1992) ou de souffrance pour reprendre le terme de Dejours (1998).

Méthodologie de recherche

Cet article s'intéresse à l'étude de cas d'une

société de service de sécurité appartenant à un Groupe mondial, leader dans le secteur de l'outillage industriel. Cette branche du secteur de la sécurité compte, en 2011, 700 collaborateurs en France et une quinzaine d'agences. Cette entreprise s'inscrit dans un contexte de fusion-acquisition depuis 2009 qui nous a intéressés particulièrement car il soulève des difficultés de reconnaissance réciproque entre les membres des différentes sociétés fusionnées. Elle a été accompagnée pendant deux ans, de 2011 à 2012, dans une démarche de recherche-intervention contractualisée entre le laboratoire de recherche et l'organisation. La reconnaissance a l'avantage d'être un objet de recherche présent dans toutes les organisations : nous avons donc eu une approche opportuniste concernant ce terrain de recherche.

Cette recherche est exploratoire car l'objet d'étude est émergent et du fait de son orientation interdisciplinaire. Nous utilisons l'étude de cas (Eisenhardt, 1989). Les matériaux ont été recueillis initialement sur une méthodologie de recherche-intervention (David, 2000 ; Savall et Zardet, 2004). Cet article se centre toutefois sur une analyse de contenu issu d'entretiens compréhensifs et d'autres dispositifs de recueil d'informations (réunions et formations). Une spécificité de nos recherches est le caractère cumulatif de celles-ci : **elles s'appuient sur des approfondissements successifs** basés sur des recherches antérieures. La lecture de précédents articles, si elle n'est pas indispensable, permet de mieux appréhender le parcours de recherche, facilitant la compréhension de chaque article. La méthode utilisée permet d'observer la traduction des émotions et intentions à travers le recueil de paroles et de gestes dans les organisations dans différents dispositifs formels : interindividuels (entretiens semi-directifs, assistance sur des outils) et de groupe (formation, groupe de pilotage, groupe de projet), mais aussi informels (observations dans le milieu de travail, échanges lors des pauses, etc.) avec toutes les catégories de populations (personnel, encadrement, direction, représentants syndicaux). La recherche s'appuie sur une méthode clinique dont le fondement est l'écoute (Giust-Desprairies, 2001) avec la création d'espaces de paroles pour l'observation des gestes et l'expression des perceptions.

L'analyse repose principalement sur deux diagnostics réalisés en 2011 et 2012. Ils ont porté sur les attentes de reconnaissance des acteurs par une approche des dysfonctionnements perçus avec une question ouverte : « Quel est l'écart entre ce que vous vivez au quotidien et ce que vous pourriez ou souhaiteriez mieux vivre ? ». Nous laissons ensuite parler chaque individu sur les éléments spontanés qui lui viennent à l'esprit et effectuons une prise de note exhaustive. Cette question fait le lien aux attentes des acteurs sans entraîner de biais de représentation. Les éléments concernant le mépris et le déni, sont sélectionnés *a posteriori* par le chercheur. L'approche se justifie car l'analyse de la reconnaissance s'observe et est évoquée, par les acteurs, en général en creux lorsque la reconnaissance vient à manquer (Honneth, 1992 ; Ricoeur, 2004). Ces entretiens représentent 2 179 *verbatim*s sélectionnés, issus des réponses aux entretiens, et

analysés au niveau lexical grâce à un logiciel expert « Segese » (Zardet et Harbi, 2007) pour en retenir les mots clés signifiants et établir une classification arborescente en thèmes et sous-thèmes. Les *verbatim*s sont classés selon les mots clés. Puis, l'étude des phrases a permis de classer les idées dans les deux catégories identifiées : le mépris et le déni.

Le tableau 1 récapitule les échantillons pour les entretiens semi-directifs individuels d'1 heure ou de groupe d'1 heure 30 qui ont été analysés (51 entretiens sur 195 ont été réalisés par le chercheur et le reste par l'équipe de recherche). Nous remercions, à ce titre, nos collègues de l'ISEOR. Le travail en équipe permet de collecter plus de matériaux selon la même méthodologie de recherche mais chaque chercheur travaille sur des objets de recherche distincts.

Tableau 1
Caractéristiques de l'échantillon des diagnostics de l'entreprise de sécurité

Périmètre	Direction	Encadrement	Personnel	Syndicats
Général (2011) - 700 personnes (pers.)	14 pers. 14 entretiens	114 pers. 114 entretiens		
Service télésurveillance et Data (2012) - 136 personnes	8 pers. 8 entretiens	39 pers. 39 entretiens	68 pers. 17 entretiens	7 pers. 3 entretiens
Total : 195 entretiens 250 personnes	22 pers. 22 entretiens	153 pers. 153 entretiens	68 pers. 17 entretiens	7 pers. 3 entretiens

Résultats concernant les perceptions de déni et de mépris

Nous présentons les résultats de l'analyse des pratiques associées aux perceptions de déni et de mépris de notre cas. Nous avons vu que la reconnaissance, le mépris et le déni pouvaient prendre des formes variées. Nous avons rassemblé les *verbatim*s dans des idées-clés qui se rapportent, selon la perception des acteurs, au mépris (sentiment d'être rabaissé) ou au déni (sentiment de ne pas exister). Par exemple, le verbatim « J'ai l'impression d'être un numéro ou une machine. En tout cas, pas un être humain » [P], est classé dans l'idée-clé « Sentiment d'être pris pour un outil

ou un chiffre et non un être humain », dans le sous-thème « Statut en lien avec les relations aux autres individus » du thème « Statut ». Elle renvoie au déni avec un sentiment de ne pas exister en tant qu'humain. Rappelons que la perception est une image que l'individu se fait de l'environnement et de l'acte (ou absence d'acte) des autres et que l'attribution de l'intention par le récepteur peut être en écart avec l'intention réelle de l'émetteur. Le tableau 2 récapitule les idées-clés les plus marquantes en lien avec le mépris et le déni, classées dans une nomenclature de la reconnaissance élaborée à partir de 17 diagnostics et 5 100 *verbatim*s analysés avec le logiciel expert (Segese) en 2013. Ici, l'analyse concerne 2 179 *verbatim*s.

Tableau 2

Actes ou absences d'acte pouvant être perçus comme du mépris, du déni ou les deux

Perception de Mépris ou déni par autrui (ambiguïté forte possible du récepteur selon les conditions d'exercice de l'acte ou absence d'acte)	Perception de Mépris par autrui (interprétation portant plutôt le récepteur vers le sentiment d'être rabaissé)	Perception de Déni par autrui (interprétation portant plutôt le récepteur vers le sentiment de ne pas exister pour l'autre et de ne pas être considéré)
(Conditions de vie au travail) Rémunération – 60 verbatims		
Manque d'évolution du salaire Salaire insuffisant	Iniquité du salaire Craintes de pertes de primes Système de primes inadapté	Manque de clarté de la politique salariale Manque de primes
(Conditions de vie au travail) Conditions physiques de travail – 259 verbatims		
Manque de matériel Pannes et inadaptation du matériel	Iniquité dans la répartition du matériel de travail et dans sa qualité Iniquité dans la répartition des avantages en nature Iniquité dans la répartition des effectifs	Vétusté des locaux Manque de bureaux Manque de place Locaux inadaptés à l'accueil des personnes handicapées Manque de places de parking
(Conditions de vie au travail) Conditions immatérielles de travail – 1275 verbatims		
Absence de décisions après échange Décisions prises et non mises en œuvre Manque de formation Barrières de la langue Manque de transmission d'informations Détournement des règles et procédures pour un profit personnel Manager intermédiaire subissant les pressions contradictoires de ses collaborateurs et de la hiérarchie Manque d'entraide et de synergie entre les salariés	Bruits de couloirs Agressivité, menaces et manque de chaleur Iniquité dans la répartition des formations Concurrence dans le service Iniquité dans la répartition des tâches Iniquité dans les régimes horaires Iniquité dans la répartition des sanctions Management autoritaire	Absence de réponse rapide aux sollicitations Difficultés dans la prise des congés et des RTT Forte charge de travail Délais demandés trop courts Manque d'accès aux éléments de planification Dispositifs budgétaires inadaptés Ennui au travail par manque d'activité Horaires de travail difficiles Manque d'écoute de la hiérarchie Sentiment de solitude Déni du stress au travail

(Statut) Statut en lien avec un titre – 46 verbatims		
Manque d'harmonisation des statuts entre les individus	Iniquité dans le système de promotion Manque de correspondance entre le titre et les tâches réalisées Manque de correspondance entre les attentes et les statuts obtenus Promotion jugée imméritée	Manque de possibilités d'évolution de carrière Rôles mal définis Manque de clarté des critères de promotion Manque de prise en compte des diplômes
(Statut) Statut en lien avec une responsabilité – 217 verbatims		
Appropriation des tâches par autrui Court-circuitages hiérarchiques Manque d'exemplarité de la hiérarchie	Iniquité dans la répartition de la valeur des tâches entre temps plein et temps partiel Perte de tâches jugées valorisantes Excès de tâches à faible valeur ajoutée	Demande de plus d'autonomie Manque de moyens par rapport aux responsabilités Excès d'autonomie et manque de contrôle Manque de management et d'encadrement Manque de clarté sur les responsabilités
(Statut) Statut en lien avec les compétences – 107 verbatims		
	Absence de retours positifs au profit des retours négatifs Propos dégradants sur le travail effectué Critiques du service par le manager	Absence d'évaluation positive et négative Craintes de pertes de compétences à cause de changement informatique Manque de possibilité de validation d'acquis d'expérience Produits et services attendus et non remis dans les temps par autrui Manque de mise à disposition de ressources humaines qualifiées
(Statut) Statut en lien avec les relations aux autres individus – 88 verbatims		
Difficultés d'intégration	Iniquité liée à la santé des	Sentiment d'être pris

Manque de représentant du service au comité de direction	individus Privilèges associés à l'appartenance aux syndicats Relation de copinage et iniquité des pratiques Sentiment d'exclusion à cause d'une attitude ou d'une caractéristique Dévalorisation de certaines catégories de personnel Recherche du maintien et du développement des avantages d'un groupe au détriment des autres Sentiment d'être pris pour une personne limitée intellectuellement	pour un outil ou un chiffre et non un être humain Manque de sentiment d'appartenance de certains personnels à l'organisation
(Statut) Statut de l'organisation – 51 verbatims		
	Fierté dégradée liée à certaines pratiques malhonnêtes des salariés, à des départs ou à des plans sociaux	Fierté dégradée liée à la vétusté des locaux, à la qualité des produits vendus ou à l'absence d'évolution des standards de l'organisation
(Accomplissement) Accomplissement à travers la création/réalisation d'un produit/service/groupe – 20 verbatims		
Réalisation d'un service jugé de mauvaise qualité à cause des contraintes de l'organisation	Sentiment de régression Sentiment de vol de savoir-faire et d'innovation	Frustration de ne pouvoir employer certaines compétences
(Accomplissement) Accomplissement à travers la réalisation d'un objectif et sens du travail – 56 verbatims		
Objectifs fixés irréalistes		Manque de clarté de la stratégie, d'objectifs et de sens du travail Manque de clarté et de transmission des objectifs par la hiérarchie

Tout d'abord, nous montrons les spécificités des perceptions de déni et de mépris (4.1). Puis, nous expliquons en quoi le mépris et le déni permettent, en creux, d'identifier deux formes successives de reconnaissance (4.2). Nous ne donnons que quelques exemples des *verbatim*s recueillis pour illustrer notre propos.

Perceptions concernant le déni et le mépris

D'après l'analyse des *verbatim*s, les perceptions de déni se caractérisent par le fait que l'individu pense qu'on ne fait pas attention à lui et/ou à ses conditions de travail avec la perception que l'auteur le fait de manière non intentionnelle. Le déni peut se faire en comparaison aux autres avec des gagnants (reconnus existants) et des perdants (dont l'existence n'est pas reconnu) ou à des inattentions perçues, notamment dans le cadre des conditions de travail mises à disposition qui nuisent au sentiment d'existence.

« On fait remonter des dysfonctionnements avec leurs solutions et ce n'est pas traité par la direction. On n'existe pas pour eux » [Personnel]
« Le service ressources humaines est injoignable. Cette absence de dialogue et d'échanges engendre des erreurs majeures et est très énervante pour les personnes ». [Encadrement]

Cette indifférence semble augmenter le mal-être lié au déni et les troubles mentaux dans le temps comme le montre de nombreuses études notamment sur les enfants désocialisés (Mead, 1934 ; Winnicott, 1970 ; Dejours, 1998).

« On ne s'occupe pas de nous. Plus le temps passe et plus c'est difficile de s'impliquer dans le travail » [Personnel]
« J'attends des signes de mon manager, mais rien ne se produit. C'est de plus en plus dur à vivre ». [Encadrement]

Plus le temps où l'individu subit un déni (tableau 3) est long (désintérêt récurrent que l'individu ressent de la part d'autrui, qu'il identifie et qui le touche), plus celui-ci semble créer un mal-être pouvant mener un système de vengeance (Anspach, 2002).

Tableau 3
Exemples d'éléments affectant le sentiment de déni

Typologie d'actes (exemples)	Exemples d'éléments affectant le sentiment d'être dénié (absence d'actes perçus négativement)
Actes physiques adressés à l'individu	Absences de regards, paroles, gestes visuels, gestes de toucher...
Évaluation	Absence d'évaluation positives ou négatives (félicitations, critiques...), absence de récompenses ou de sanctions.
Intérêt pour les conditions de travail de l'individu	Absence de prise en compte des conditions matérielles et immatérielles du travail de l'individu (matériel, environnement de travail, température...)
Proximité	Distance physique et sociale
Autonomie	Absence d'implication dans les décisions, d'écoute...
Isolement sensoriel	Bureau à l'écart, absence de réunions collectives ou d'entretiens individuels...

À l'inverse, le fait de faire n'importe lequel de ces actes, adressés et perçus par l'individu, peut être un élément de reconnaissance de l'existence. Notons que l'absence d'actes peut être considéré comme normal et ne pas affecter l'individu. C'est uniquement lorsqu'il perçoit une absence d'actes qu'il aurait espéré et qu'il en prend conscience qu'apparaît un sentiment de déni. Précisons également que l'individu peut penser que le déni est intentionnel, il est alors considéré comme du mépris.

Les éléments de mépris renvoient plutôt à des systèmes en place ou des actions qui dévalorisent certains individus et dont les individus pensent que cette dévalorisation est intentionnelle. Le mépris semble se faire souvent dans une comparaison aux autres avec des gagnants (valorisés) et des perdants (dévalorisés). Il s'agit d'un manque de considération qui amène l'individu à se sentir rabaissé. D'après nos résultats et observations, le geste de mépris montre que l'individu émetteur reconnaît quand même son existence mais sur un mode que le récepteur juge dévalorisant le renvoyant à une évolution négative de lui-même et/ou de son environnement.

Rappelons, une fois encore, que les conditions environnementales et l'expérience de chaque individu créent des écarts entre l'intention de l'émetteur et la perception du récepteur, notamment du fait de sa rationalité limitée. L'impact des différents facteurs transversaux (par exemple : le délai d'obtention, la rareté de la forme de l'acte, la rareté temporelle, l'autonomie fournie par l'acte, les individus concernés, la proximité et l'équité), qui renvoient à de nombreuses théories en gestion, permettent d'interpréter si le geste est valorisant ou dévalorisant ainsi que l'intensité de la valorisation/dévalorisation (Roche, 2013).

Un point intéressant est que certaines pratiques, qui peuvent avoir une intention bienveillante et sembler positives au premier abord, peuvent être interprétées comme du mépris par la perception négative que l'individu s'en fait. C'est notamment le cas concernant un apport positif si dérisoire qu'il est perçu comme de l'humiliation (Gneezy et Rustichini, 2000).

« Deux euros d'augmentation, c'est une blague, cela ne suit même pas l'inflation » [Personnel]

« Mes techniciens ne veulent plus avancer. On leur fait une rallonge de 30 €, ils pensent forcément que c'est une blague »

Par ailleurs, un autre phénomène a pu être observé qui est lié à la capacité de projection humaine dans l'avenir. Ainsi, certains actes perçus dans un premier temps comme du mépris peuvent être perçus positivement comme une perspective de progression et de reconnaissance à venir, ce qui nuance le sentiment de mal-être.

« Je sais que mon manager me fait des retours pour mon bien, même si c'est désagréable à entendre » [Personnel]

« Paradoxalement, j'aimerais qu'on me critique plus, car j'aimerais avoir plus de conseils pour m'améliorer » [Encadrement]

De nombreuses actions (le fait d'agir par exemple sans prendre en considération les autres) ou inactions sont également ambiguës et oscillent entre une perception de mépris et de déni, successives dans le temps, ou simultanées, de l'individu récepteur qui n'arrive pas à comprendre l'intention de l'individu émetteur. En creux, on peut observer ce qui peut être perçu comme de la reconnaissance (tableau 4).

Tableau 4

Exemples d'éléments affectant le sentiment de reconnaissance de l'évolution positive ou de mépris

Thèmes de la reconnaissance (Roche, 2013, 2014)	Exemples d'éléments affectant le sentiment d'être reconnu positivement (reconnaissance de l'évolution positive) ou négativement (mépris)
Rémunération	Augmentation ou régression de salaire, primes, avantages matériels...
Conditions de travail physiques	Matériel fourni et sa qualité, prise en compte de l'environnement (température, humidité, bruits...)
Conditions de travail immatérielles	Mise en place de réunions collectives constructives, entraide, proximité physique, accès à l'information, formations... Retours positifs ou négatifs : félicitations, critiques constructives ou inconstructives, valorisation ou dénigrement des compétences, humiliation publique...
Statut	Promotion, accès à des groupes valorisés, à des responsabilités, titre (expert...) Emploi d'adjectifs appréciateurs ou dépréciateurs : « beau boulot », « intelligent »... « nul », « bête »... Affectation à des tâches jugées gratifiantes et utiles ou des tâches jugées ingrates...
Accomplissement	Mise en place d'objectifs atteignables ou non, possibilité d'être créatif ou d'apprendre de nouvelles choses, utilité, sens et valorisation du travail exécuté...

Bilan sur les deux types de non-reconnaissance et identification de deux niveaux de reconnaissance

L'analyse du déni peut expliquer pourquoi l'individu a une quête insatiable de reconnaissance car, en l'absence d'actes qui atteste son existence, un mal-être identitaire est généré. Ce phénomène engendre le besoin de l'Homme d'être rassuré régulièrement sur son existence par des actes de reconnais-

sance, voire des actes de mépris qu'il sollicite (par exemple en établissant un conflit) en désespoir de cause. Cela explique pourquoi les individus préfèrent être méprisés que déniés. En étant méprisés, ils ont certes un mal-être lié au sentiment d'être sous-évalués mais leur sentiment d'existence est confirmé. Le tableau 5 établit une synthèse des caractéristiques du mépris et du déni ainsi que les impacts relevés dans la littérature et les dispositifs d'observations du cas.

Tableau 5
Caractéristiques du mépris et du déni

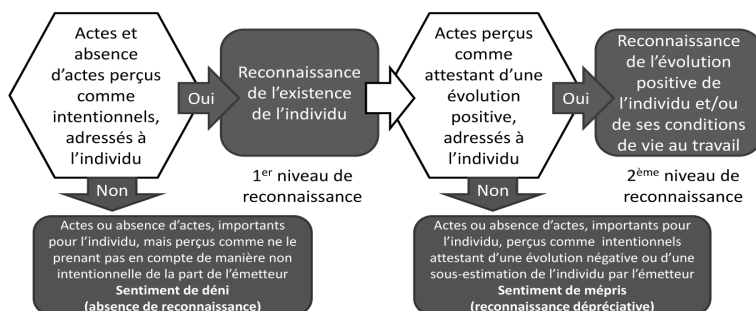
	Déni	Mépris
Intention supposée de l'émetteur par le récepteur (perception)	Actes ou absence d'actes ignorant l'individu jugée non intentionnelle (mais dont l'individu prend conscience)	Actes ou absence d'actes (vus comme un acte en soi puisque) jugés intentionnels et négatifs
Sources de mal-être	Sentiment de ne pas exister	Sentiment d'être méprisé (sous-évalué, dévalorisé)
Forme de reconnaissance affectée	Reconnaissance de l'existence	Reconnaissance de l'évolution positive de l'individu ou/et de ses conditions de travail
Type de réaction influençant la performance	<u>Positive</u> : chercher à faire un meilleur travail (investissement) pour être reconnu. <u>OU/et Négative</u> : - lutte : <u>conflits actifs</u> (sabotage, augmentation des défauts d'exécution, grèves, départ de l'entreprise...) ou/et - apathie : <u>conflits passifs</u>, possible <u>apathie</u> au travail (absentéisme, sous-productivité, absence d'innovation, de motivation et de participation)	

L'étude de ces deux formes de non-reconnaissance - déni et mépris - fait apparaître en creux deux niveaux de reconnaissance hiérarchisés. La reconnaissance de l'existence est le premier niveau de reconnaissance. Elle renvoie au fait de se sentir reconnu comme un être humain existant dans ce monde et vivant. Elle s'oppose au déni. Elle apparaît dès lors qu'un acte quelconque ou absence d'acte intentionnel est perçu comme étant adressé à l'individu. Pour résumer, le premier niveau est la perception que des signaux me sont adressés.

Le deuxième niveau de reconnaissance nécessite un acte perçu comme étant adressé

à l'individu mais qui, en plus, atteste de l'évolution positive de l'individu et/ou de son environnement de travail, présent ou à venir. Pour résumer, le deuxième niveau est le fait que ces signaux qui me sont adressés soient perçus comme des éléments positifs et/ou valorisants pour moi. Il existe donc une double non-reconnaissance dans le déni alors qu'il y a une simple non-reconnaissance dans le mépris (voir schéma). Le terme « reconnaissance dépréciative » (Renault, 2004) pour le « mépris » paraît donc judicieux. Ainsi, le terme courant « reconnaissance » peut se voir comme un abus de langage.

Schéma illustratif du déni, du mépris et des deux niveaux de reconnaissance



Conclusion

Dans cet article, nous avons cherché à montrer qu'il existe au moins deux formes de non-reconnaissance aux caractéristiques distinctes : le mépris et le déni. L'un des apports est de montrer que c'est la perception par le récepteur de l'intention de l'émetteur qui compte et oriente l'interprétation, des actes ou absences d'actes, vers la reconnaissance (bienveillance), le mépris (malveillance) ou le déni (ignorance). Nous suggérons que cet article permet d'expliquer pourquoi le sujet de la reconnaissance ne peut être compris de manière duale. La perception du déni témoigne que l'émetteur ignore l'individu nuisant à son sentiment d'exister. Elle a permis d'identifier un premier niveau de reconnaissance : celui de la reconnaissance de l'existence. La perception du mépris montre que le récepteur juge l'acte, dévalorisant ou attestant d'une évolution négative, intentionnel. Cela a permis de mettre en évidence un deuxième niveau de reconnaissance, la reconnaissance de l'évolution positive de l'individu et de ses conditions de vie au travail.

La reconnaissance-accomplissement, enrichie par les pratiques de reconnaissance-relation et de reconnaissance-récompense (Roche, 2013), serait ainsi la perception intériorisée par l'individu récepteur d'une confirmation de sa propre existence (Renault, 2004), d'avoir une utilité sociale et d'évoluer positivement (Honneth, 1992).

Nous suggérons également que l'article vient éclairer certains comportements :

- « mieux vaut être reconnu (sentiment d'existence et d'évolution positive) que méprisé ».
- « mieux vaut être méprisé (sentiment d'existence par la réception d'un acte, même négatif) que dénié (ni sentiment d'existence, ni évolution) ».

En termes de gestion, cet article permet de mieux identifier, pour les professionnels, les actes (ou absences d'actes) susceptibles de générer des systèmes de vengeance (Anspach, 2002), de l'absentéisme, du turn-over ou de la démotivation qui impactent la santé financière de l'organisation (Savall et Zardet, 1987). Le but de l'article est également d'aider les acteurs à exercer des pratiques de « reconnaissance activatrice » (Roche, 2013), c'est-à-dire des pratiques qui génèrent un maximum de performance sociale et économique, notamment dans la dynamique de conflit/coopération des acteurs (Perroux, 1973).

Références bibliographiques

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Anspach, M.R. (2002). *À charge de revanche*, Paris : Éditions du Seuil.
- Bernoux, P. (2010). L'anthropologie dans l'enseignement en management de la reconnaissance sociale, *Management et Avenir*, 6(36), 231-244.
- Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance - un outil de motivation pour vos salariés*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Breakwell, G.M. (1983). *Threatened identities*, New York : Wiley.
- Brillet, F., Coutelle, P., Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89, 3-18.
- Brun, J.P. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion*, 30 (2), 79-88.
- Brun, J-P. (2009), *Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Paris : Éditions d'organisation.
- David, A. (2000). La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ?, in David, Hatchuel et Laufer (Dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Éditions Vuibert, Collection FNEGE.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-regulation in human behaviour*, New York : Plenum Press.
- Dejours, C. (2009, 1^{ère} éd. : 1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Éditions du Seuil.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- El Akremi, A., Sassi, N., Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail, *Relations industrielles*, 64(4), 662-684.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque, *Relations industrielles*, 69 (4), 709-731.
- Flahaut, F. (2006). *Be Yourself ! Au-delà de la conception occidentale de l'individu*, Paris : Éditions Mille et une nuits.
- Freud, S. (1973, 1^{ère} éd. 1924). La Perte de la réalité dans la névrose et la psychose. In Névrose, psychose et perversion (p. 299-303) Paris : PUF.
- Giust-Desprairies, F. (2001). De la recherche-action à l'intervention psychosociale clinique, *Revue Internationale de Psychosociologie*, VII (16-17), 33-46.
- Gneezy, U., Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all, *Quarterly Journal of Economics*, Aug, 791-810.
- Hansen, F. Smith, M., Hansen, R.B. (2002). Rewards and Recognition in Employee Motivation, *Compensa-*

tion and Benefits Review, 34 (5), 64-73.

Hegel, G.W.F. (1976, 1^{ère} éd. 1802). *Système de la vie éthique*, Paris : Payot.

Hill, P.L. & Allemand, M. (2011). Gratitude, forgiveness, and well-being in adulthood : **Tests of moderation** and incremental prediction, *The Journal of Positive Psychology*, 6 (5), 397-407.

Honneth, A. (2006). *La société du mépris*, Paris : La Découverte.

Honneth, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*, Paris : Les éditions du Cerf.

Honneth, A. (2007). *La Réification*, Paris : Gallimard.

Islam, G. (2012). Recognition, Reification, and Practices of Forgetting, *Journal of Business Ethics*, 111, 37-48.

Jaarat, K.J. (2013). Human Resources Accounting Between Recognition and Measurement, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (2), 14-40.

Lazzeri, C. & Caillé, A. (2004). La reconnaissance aujourd'hui : enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept, *Revue du MAUSS*, 23, 28-115.

Lin, C-C. & Yeh, Y-C. (2014). How Gratitude Influences Well-Being : **A Structural Equation Modeling Approach**, *Social Indicators Research*, 118, 205-217.

Mead, G.H. (1963, 1^{ère} éd.1934). *L'esprit, le soi et la société*, Paris : PUF.

Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Éditions du Seuil.

Needel, K.N. & Alwon, G.W. (1982). Recognition and reward : Keys to motivating supervisors, *Management Review*, November-December.

Peretti, J.M. (dir.) (2005). *Tous reconnus*, Paris : Editions d'Organisation.

Perroux, F. (1973). *Pouvoir et économie*, Paris : Dunod.

Petersen, A. & Willig, R. (2004). Work and Recognition : Reviewing New Forms of Pathological Developments, *Acta Sociologica*, 47 (4), 338-350.

Pierson, F. (2011). Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth, *M@n@gement*, 14(5), 351-370.

Renault, E. (2004). Reconnaissance, injustice, institution, *Revue du MAUSS*, 23.

Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance : trois études*, Paris : Stock.

Roche, A. (2013), *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*, Thèse de doctorat en Science de gestion, 12 mars 2013, Lyon.

Roche, A. (2014), La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations, *@GRH*, 13(4), 11-42.

Roche, A. (2015), Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des orga-

nisations, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 17(3), 20-44.

Rousseau, J.-J. (1996, 1^{ère} éd.1755). *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, Paris : Librairie Générale Française.

Salomé, J. (2009). Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail ?, *Gestion*, 4 (34), 10-11.

Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain*, Paris : Dunod.

Savall, H. & Zardet, V. (2003, 1^{ère} éd. 1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris : Economica.

Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris : Economica.

Scouarnec, A. & Boyer, L. (2010). Quel management demain ?, *Management & Avenir*, 6 (36), 227-230.

St Onge, S., Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail, *Revue internationale de gestion*, 30 (2), 89-101.

Taylor, C. (1992). *Multiculturalism and "The politics of Recognition", an Essay*, Princeton : Princeton University Press.

Todorov, T. (1995), *La vie commune : essai d'anthropologie générale*, Paris : Seuil.

Usobiaga, I. (1991). Narcisse, la mort par la non-reconnaissance, *Revue française de psychanalyse*, 55, 153-158.

Winnicott, D.W. (1970). *Processus de maturation de l'enfant*, Paris : Payot.

Wood, A.M., Maltby, J., Gillett, R., Linley, P.A., Joseph, S. (2008). The role of gratitude in the development of social support, stress, and depression: Two longitudinal studies, *Journal of Research in Personality*, 42 (4), 854-871.

Zardet, V. & Harbi, N. (2007), SEAMES, a professional knowledge management software program, in Buono A.F & Savall H. (dir.), *Socio-economic intervention in organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*, Charlotte: IAP, 33-42.

Alexis ROCHE

Maître de conférences, il intervient dans les organisations depuis de nombreuses années à travers des recherches-interventions contractualisées auprès des entreprises industrielles, de services et des associations du domaine médico-social. À travers ces différents dispositifs, il accorde une importance particulière aux éléments relationnels entre les acteurs pour le succès des performances économiques. Il effectue des travaux sur le lien entre la reconnaissance au travail, au sens large, et la performance sociale et économique. Il a publié une thèse ainsi que de nombreuses communications, chapitres d'ouvrages et articles sur le sujet de la reconnaissance, de l'équité, de la proximité, du bien-être et de la performance.